



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS
DEPARTAMENTO DE DIREITO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO**

CARLA DANDARA PINHEIRO ALEXANDRINO

**MULHERES NO PODER JUDICIÁRIO: A PARTICIPAÇÃO FEMININA NO TJCE À
LUZ DA POLÍTICA NACIONAL DE EQUIDADE DE GÊNERO DO CNJ**

FORTALEZA

2026

CARLA DANDARA PINHEIRO ALEXANDRINO

MULHERES NO PODER JUDICIÁRIO: A PARTICIPAÇÃO FEMININA NO TJCE À
LUZ DA POLÍTICA NACIONAL DE EQUIDADE DE GÊNERO DO CNJ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Federal do Ceará como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Direito. Área de Concentração: Constituição, Sociedade e Pensamento Jurídico.

Orientador: Profa. Dra. Raquel Coelho de Freitas.

FORTALEZA

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

A371m Alexandrino, Carla Dandara Pinheiro.

MULHERES NO PODER JUDICIÁRIO : A PARTICIPAÇÃO FEMININA NO TJCE À LUZ
DA POLÍTICA NACIONAL DE EQUIDADE DE GÊNERO DO CNJ / Carla Dandara Pinheiro
Alexandrino. – 2025.

147 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Direito,
Programa de Pós-Graduação em Direito, Fortaleza, 2025.

Orientação: Prof. Dr. Raquel Coelho de Freitas.

1. Participação feminina . 2. Poder Judiciário. 3. Equidade de gênero. 4. Políticas públicas
judiciárias. 5. Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. I. Título.

CDD 340

CARLA DANDARA PINHEIRO ALEXANDRINO

MULHERES NO PODER JUDICIÁRIO: A PARTICIPAÇÃO FEMININA NO TJCE À
LUZ DA POLÍTICA NACIONAL DE EQUIDADE DE GÊNERO DO CNJ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Federal do Ceará como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Direito. Área de Concentração: Constituição, Sociedade e Pensamento Jurídico.

Aprovada em: __/__/__

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Raquel Coelho de Freitas (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. David Barbosa de Oliveira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Denise Almeida de Andrade
Universidade Christus (UNICHRISTUS)

Ao meu cais, Paulo, e à família linda que construímos.

RESUMO

A dissertação analisa a participação feminina no Poder Judiciário, com ênfase na experiência do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará diante da Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina, instituída pelo Conselho Nacional de Justiça. O estudo delimita, em perspectiva histórica e cultural, processos de construção social do feminino e sua relação com a exclusão do espaço público, situando a desigualdade de gênero como elemento persistente na organização das instituições. Analisa-se o percurso jurídico e político da igualdade de gênero no Brasil e no sistema de justiça, situando a política do CNJ no conjunto de direitos e políticas públicas judiciárias, e contextualiza as barreiras estruturais mediante dados estatísticos que evidenciam desigualdades persistentes. Em seguida, examina o arcabouço jurídico e as políticas públicas voltadas à equidade no Judiciário brasileiro, com destaque para a Resolução CNJ nº 255/2018 e atos correlatos. Adota abordagem qualitativa, de natureza exploratória e analítico-interpretativa, baseada em revisão bibliográfica interdisciplinar e pesquisa documental, com análise normativo-institucional de atos do CNJ e de medidas implementadas no âmbito do TJCE, organizada por eixos temáticos relacionados à governança, representação, formação, cultura institucional e monitoramento. Os achados indicam a internalização da política nacional por meio de estruturas e programas institucionais voltados ao fortalecimento da participação feminina, bem como a presença de desafios associados à consolidação de rotinas de avaliação, à ampliação da ocupação de posições decisórias e à continuidade das ações de equidade. Conclui-se que a efetividade da política depende da articulação entre instrumentos normativos, estruturas internas e práticas organizacionais capazes de sustentar, de forma contínua, condições de participação institucional feminina no Judiciário estadual.

Palavras-chave: Participação feminina; Poder Judiciário; Equidade de gênero; Políticas públicas judiciárias; Tribunal de Justiça do Estado do Ceará.

ABSTRACT

The dissertation analyzes women's participation in the Judiciary, with emphasis on the experience of the Court of Justice of the State of Ceará in the context of the National Policy to Encourage Women's Institutional Participation, established by the National Council of Justice. The study delineates, from a historical and cultural perspective, processes of the social construction of femininity and their relationship to exclusion from the public sphere, framing gender inequality as a persistent element in the organization of institutions. It examines the legal and political trajectory of gender equality in Brazil and within the justice system, situating the NCJ policy within the broader set of rights and judicial public policies and contextualizing structural barriers through statistical data that evidence persistent inequalities. It then examines the legal framework and public policies aimed at equity in the Brazilian Judiciary, highlighting NCJ Resolution No. 255/2018 and related instruments. A qualitative approach is adopted, exploratory and analytical-interpretive in nature, based on an interdisciplinary literature review and documentary research, with normative-institutional analysis of NCJ acts and measures implemented within the Court of Justice of Ceará, organized around thematic axes related to governance, representation, training, institutional culture, and monitoring. The findings indicate the internalization of the national policy through institutional structures and programs aimed at strengthening women's participation, as well as challenges associated with consolidating evaluation routines, expanding women's occupation of decision-making positions, and ensuring the continuity of equity actions. It concludes that the policy's effectiveness depends on the articulation among normative instruments, internal structures, and organizational practices capable of continuously sustaining conditions for women's institutional participation within the state judiciary.

Keywords: Women's participation; Judiciary; Gender equity; Judicial public policies; Court of Justice of the State of Ceará.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Distribuição por sexo no Poder Judiciário Brasileiro em agosto de 2025

Figura 2: Distribuição por sexo de Magistrados nos ramos do Poder Judiciário Brasileiro em agosto de 2025

Figura 3: Distribuição por sexo de servidores nos ramos do Poder Judiciário Brasileiro em agosto de 2025

Figura 4: Distribuição por sexo nos Conselhos Superiores do Poder Judiciário Brasileiro em agosto de 2025

Figura 5: Evolução histórica da participação por sexo na magistratura brasileira segundo período de ingresso

Figura 6: Evolução histórica da participação por sexo dos servidores do Poder Judiciário brasileiro segundo período de ingresso

Figura 7: Comparativo do número de juízas no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, todos os Tribunais Estaduais e com o Poder Judiciário nacional

Figura 8: Comparativo do número de juízas entre TJCE, TJMA, TJPE, TJDFT e TJGO

Figura 9: Comparativo do número de servidoras no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, todos os Tribunais Estaduais e com o Poder Judiciário nacional

Figura 10: Comparativo do número de servidoras entre TJCE, TJMA, TJPE, TJDFT e TJGO

Figura 11: Comparativo do número de juízas ingressantes no TJCE desde a Constituição de 1988

Figura 12: Faixa etária das magistradas integrantes do TJCE

Figura 13: Divisão sexual dos cargos dos membros do TJCE

Figura 14: Comparativo do número de servidoras ingressantes no TJCE

Figura 15: Comparativo da composição sexual por faixa etária dos servidores do TJCE

Figura 16: Comparativo da forma de provimento dos cargos dos servidores do TJCE, conforme o sexo

Figura 17: Lançamento da Rede Colaborativa do Programa de Lideranças Femininas do TJCE

Figura 18: Professora Paula Brandão no lançamento do Clube Esperança García (Programa de Lideranças Femininas/TJCE)

Figura 19: Materiais do Clube Esperança García (cards e marca-páginas) distribuídos em roda de conversa na XV Bienal Internacional do Livro – TJCE

Figura 20: Censo de Equidade — TJCE 2024: panorama dos respondentes (percentuais selecionados)

Figura 21: Adriana Cabral na oficina “Parceiros pela Igualdade e Liderança Inclusiva no Poder Judiciário” (Esmec/TJCE)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 CONSTRUÇÕES HISTÓRICAS E CULTURAIS DO CONCEITO DE MULHER... 16	
2.1 A Mulher na História: Subalternidade, Resistência e Transformações.....	16
2.1.1 <i>A imagem da mulher na Antiguidade.....</i>	<i>16</i>
2.1.2 <i>A Construção Cultural dos papéis femininos.....</i>	<i>20</i>
2.1.3 <i>A concepção de mulher na modernidade.....</i>	<i>24</i>
2.1.4 <i>As vertentes do feminismo e o debate contemporâneo sobre gênero.....</i>	<i>28</i>
2.2 Mulher e o Espaço Público – processos de inclusão e exclusão social.....	34
2.2.1 <i>A Mulher no Trabalho.....</i>	<i>35</i>
2.2.2 <i>A Presença da Mulher nos Espaços de Poder.....</i>	<i>38</i>
3 A PARTICIPAÇÃO FEMININA NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO: DIREITOS E POLÍTICAS PÚBLICAS.....	45
3.1 Ascensão das mulheres na magistratura brasileira.....	45
3.2 Cenário atual da representatividade feminina no Poder Judiciário e no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará.....	47
3.3 A Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário.....	65
3.3.1 <i>Instrumentos, processos de implementação e resultados alcançados pela Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário.....</i>	<i>69</i>
4 O CASO DO TJCE: REFLEXOS E RESULTADOS DA POLÍTICA DE PARTICIPAÇÃO FEMININA DO CNJ NO ÂMBITO DO JUDICIÁRIO ESTADUAL CEARENSE.....	79
4.1 O Programa de Fortalecimento de Lideranças Femininas: objetivos, etapas e resultados.....	79
4.1.1 <i>A Rede Colaborativa.....</i>	<i>82</i>
4.1.2 <i>O Clube de Leitura Esperança García.....</i>	<i>84</i>
4.1.3 <i>Consultoria Especializada: diagnóstico, capacitação e plano de ação para</i>	

<i>mulheres líderes.....</i>	87
4.2 Comitê Gestor de Equidade de Gênero.....	93
4.2.1 Ações Realizadas pelo Comitê Gestor de Equidade de Gênero: avanços e entregas.....	96
4.2.2 Implementação e Aplicação do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero.....	100
4.3 Para Onde Caminhamos - Aderências e Lacunas entre a Política Estadual e a Nacional de Promoção da Equidade de Gênero.....	102
5 CONCLUSÃO.....	105
REFERÊNCIAS.....	110
ANEXO A - Programa Mulheres Líderes – Relatório Executivo da Fase de Diagnóstico Consultoria Gerppass.....	123
ANEXO B - Validação do Plano de Ação - Comitê.....	141

1 INTRODUÇÃO

A desigualdade de gênero constitui uma das formas mais persistentes e estruturalmente naturalizadas de exclusão social ao longo da história. Apesar dos avanços normativos e institucionais observados nas últimas décadas, a participação feminina nos espaços de poder e decisão ainda se revela significativamente inferior à masculina, especialmente no âmbito das instituições estatais. Tal assimetria não decorre de um déficit individual de capacidade ou mérito, mas de processos históricos, culturais, simbólicos e jurídicos que, de maneira reiterada, associaram o feminino ao espaço privado e o masculino ao espaço público, produzindo hierarquias de gênero duradouras.

No contexto do Estado Democrático de Direito, essa realidade revela uma contradição fundamental, qual seja, embora a igualdade formal entre homens e mulheres seja expressamente assegurada pelos textos constitucionais e por tratados internacionais de direitos humanos, sua concretização material permanece incompleta. A exclusão ou sub-representação feminina nos espaços institucionais compromete não apenas o princípio da igualdade, mas também a própria legitimidade democrática das instituições públicas, uma vez que mais da metade da população permanece sub-representada nos processos decisórios.

O Poder Judiciário, enquanto instância central de interpretação, aplicação e concretização dos direitos fundamentais, não se encontra imune a essas dinâmicas de exclusão. Historicamente estruturado a partir de padrões masculinos de poder, racionalidade e autoridade, o Judiciário brasileiro reproduziu, por décadas, barreiras formais e informais ao ingresso, à ascensão e à permanência das mulheres em cargos de maior visibilidade e decisão. Ainda que o acesso feminino à magistratura tenha se ampliado de forma significativa, persiste uma desigual distribuição nos cargos de direção, nas cortes superiores e nos espaços de governança institucional.

Diante desse cenário, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), no exercício de sua função de planejamento, controle e coordenação administrativa do Poder Judiciário, instituiu a Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina, por meio da Resolução nº 255/2018. Tal política representa um paradigma normativo ao reconhecer que a desigualdade de gênero no Judiciário não é um fenômeno meramente circunstancial, mas estrutural, demandando ações

afirmativas, mecanismos de governança e estratégias institucionais voltadas à promoção da paridade e da equidade de gênero.

A estrutura desta dissertação aborda essa temática em variadas frentes. No Capítulo 1, realiza-se uma reconstrução histórica e cultural do conceito de mulher, examinando os processos de subalternização, resistência e transformação dos papéis femininos, bem como a inserção das mulheres nos espaços públicos e de poder. O Capítulo 2 analisa a participação feminina no Poder Judiciário brasileiro, à luz dos direitos fundamentais, das políticas públicas e das iniciativas institucionais voltadas à promoção da equidade de gênero, com especial atenção à atuação do CNJ e enfoque nos dados correspondentes ao quadro feminino do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE). Por fim, o Capítulo 3 dedica-se ao estudo da aplicação da política de participação feminina realizada pelo TJCE, examinando suas estratégias de implementação, resultados alcançados e lacunas ainda existentes.

A metodologia aplicada foi delineada para retratar a participação feminina no Poder Judiciário e, em especial, os efeitos da Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina, instituída pelo CNJ, na realidade organizacional do TJCE. Por essa razão, adota-se uma abordagem qualitativa, com a finalidade de tentar entender o porquê da atual representatividade feminina e como esta induz uma necessidade de mudança.

Ante à natureza sócio-jurídica da questão, o processo empregado possui natureza exploratória e analítico-interpretativa, buscando conhecer o fenômeno em questão, compreender o conteúdo formal dos atos normativo-administrativos relacionados e entender a forma como esses instrumentos se articulam com padrões históricos de gênero e com práticas institucionais que influenciam a ocupação dos espaços de poder.

Parte-se do pressuposto de que as desigualdades de gênero no campo institucional não podem ser explicadas de maneira satisfatória a partir de variáveis individuais, como mérito ou desempenho, exigindo uma leitura estrutural e contextual, em diálogo com a teoria feminista, os estudos de gênero e a sociologia das instituições.

A pesquisa combina revisão bibliográfica interdisciplinar e análise documental e normativo-institucional. A revisão bibliográfica mobiliza obras que tratam do patriarcado, da construção histórica dos papéis de gênero, da

interseccionalidade e da relação entre gênero e poder. A pesquisa documental concentra-se na análise da Resolução CNJ nº 255/2018 e de seus atos correlatos, bem como de resoluções, regimentos, programas, relatórios e instrumentos, referentes à Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina, implementados no âmbito do TJCE. Já a análise normativo-institucional busca identificar os mecanismos de internalização desta política nacional, as estratégias adotadas para sua implementação e as eventuais lacunas entre o desenho normativo da política e sua concretização no plano organizacional.

Para sistematizar os dados, adota-se uma análise temática por eixos, como mecanismos de paridade e representação, ações formativas e cultura organizacional, prevenção e enfrentamento de violências, além da análise de dados estatísticos, o que permite comparar a prescrição normativa com a prática institucional.

A dissertação assume ainda a perspectiva do estudo de caso, tomando o TJCE como recorte institucional. Pretende-se realizar uma generalização analítica, na qual o caso estudado funciona como referência para a compreensão dos desafios, potencialidades e limites inerentes à implementação de políticas de equidade de gênero no interior do Poder Judiciário. O estudo de caso, nesse sentido, permite articular densidade teórica e aderência institucional, mantendo coerência entre os conceitos desenvolvidos no primeiro capítulo, a análise jurídico-política apresentada no segundo e a investigação aplicada realizada no terceiro.

O objetivo geral da dissertação consiste em analisar, sob uma perspectiva jurídico-crítica e institucional, os reflexos e resultados da Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina do CNJ no âmbito do TJCE, identificando os mecanismos de internalização da política, as estratégias de implementação adotadas, os avanços alcançados e as vácuos ainda existentes na promoção da equidade de gênero no Judiciário estadual.

Como objetivos específicos, busca-se: entender o percurso histórico e cultural de produção das desigualdades de gênero que moldaram a inserção das mulheres no espaço público e nos espaços de poder, com enfoque na Antiguidade, Modernidade e nos debates contemporâneos sobre feminismo e gênero, uma vez que estes possuem centralidade na reconfiguração do pensamento ocidental acerca

dos papéis de gênero e de seus efeitos diretos na presença das mulheres nos espaços públicos e jurídicos.

Especificamente, tem-se também como propósito o exame do esquema político-regulatório de proteção à igualdade de gênero e de incentivo à participação feminina no Poder Judiciário, situando especialmente na Resolução CNJ nº 255/2018; entender o atual quadro de representatividade feminina no TJCE; identificar, sistematizar e avaliar as medidas adotadas por este Tribunal para internalizar as diretrizes do CNJ; e, por fim, apontar desafios e possibilidades de aprimoramento das políticas institucionais de equidade de gênero, com vistas ao fortalecimento da participação feminina e da cultura organizacional do Judiciário Estadual Cearense.

Este trabalho pretende ainda contribuir para o aprofundamento do debate sobre igualdade de gênero no Poder Judiciário, evidenciando que a democratização das instituições não se limita à ampliação do acesso formal, mas exige transformações estruturais, culturais e organizacionais capazes de assegurar condições reais de participação, voz e poder às mulheres no espaço público.

Por fim, registra-se que, nesta pesquisa, o ChatGPT foi utilizado exclusivamente como recurso instrumental de apoio linguístico e formal, voltado à correção gramatical, à organização do texto, à padronização de referências segundo as normas da ABNT e à preparação de gráficos estatísticos a partir de bases públicas devidamente referenciadas.

2 CONSTRUÇÕES HISTÓRICAS E CULTURAIS DO CONCEITO DE MULHER

A compreensão do conceito de mulher requer uma análise dos marcos históricos, culturais e sociais que, em perspectiva relacional, moldaram os discursos de gênero ao longo do tempo, uma vez que o feminino se define em contraposição ao masculino.

Nesse sentido, a abordagem adotada neste trabalho fundamenta-se na premissa de que o sujeito mulher foi, e continua sendo, construído a partir de dispositivos culturais, jurídicos, religiosos e políticos que operam dentro de contextos de dominação. Segundo Harari (2020), a supremacia masculina constitui traço recorrente e duradouro em grande parte das sociedades humanas, ao menos desde a Revolução Agrícola. Independentemente das definições culturalmente construídas de “homem” e “mulher” (gênero), distintas do sexo biológico, atributos associados ao masculino sempre tenderam a receber maior valor social.

2.1 A Mulher na História: Subalternidade, Resistência e Transformações

A construção do conceito de mulher ao longo da história revela um processo contínuo de exclusão, resistência e redefinição. Mais do que uma mera análise cronológica, este tópico busca compreender como as diversas concepções atribuídas à mulher refletem contextos sociais, culturais, econômicos e jurídicos específicos, demonstrando que o gênero feminino não é uma categoria estática, mas sim construída histórica e politicamente.

A escolha dos marcos históricos aqui abordados, a Antiguidade, a Modernidade e os debates contemporâneos sobre feminismo e gênero, não é aleatória. Eles foram selecionados por representarem momentos cruciais de reorganização do pensamento ocidental sobre os papéis de gênero e por influenciarem diretamente a inserção (ou exclusão) das mulheres nos espaços públicos e jurídicos. Conforme destaca Raquel Coelho de Freitas (2020), compreender a historicidade das opressões é essencial para a construção de uma epistemologia crítica do Direito.

2.1.1 A imagem da mulher na Antiguidade

Para entender como a concepção do gênero feminino foi formada, é essencial analisar a visão cultural da mulher na Antiguidade. Essa visão pode ser identificada por meio das narrativas religiosas e mitológicas da época, que refletem as percepções e valores atribuídos ao gênero feminino naquele período.

Desde os primórdios, a mulher foi vista como um ser enigmático, frequentemente associada à natureza e considerada qualitativamente diferente do homem. Os ciclos menstruais, a sexualidade e a gestação eram interpretados como sinais de poderes especiais atribuídos a ela, além de sua conexão com a Lua, cujas fases eram comparadas ao desenvolvimento da mulher, assim como aos ciclos de animais e plantas (Ribeiro, 2020).

Apesar de a sacralidade feminina já ser reconhecida no período paleolítico, o desenvolvimento da agricultura aumentou significativamente o poder das mulheres. Nas sociedades arcaicas, embora o governo fosse destinado aos homens, a mulher representava a natureza, simbolizando a deusa-mãe. Ela era a responsável por conferir ao homem o direito de governar, associada à vida e à fertilidade (Ribeiro, 2020).

Lidice Ribeiro (2020) relata que escavações arqueológicas realizadas em Jericó e outras regiões da Palestina encontraram evidências de capelas familiares com estatuetas femininas, sugerindo um culto à fertilidade muito difundido. Durante a formação do povo de Israel, várias culturas com divindades femininas coexistiam, como a deusa-mãe na Mesopotâmia e no Egito.

Nesse sentido, Elaine H Paigels (2006) afirma que as culturas religiosas do mundo antigo, como as do Egito, Babilônia, Grécia, Roma, além de regiões como a África, Índia e América do Norte, possuíam um simbolismo feminino vinculado à figura de Deus, o que diferia das mais recentes tradições religiosas monoteístas, como o judaísmo, o cristianismo e o islamismo. Estas, em contrapartida, afastaram o feminino da posição de liderança e de conexão com a divindade.

O Antigo Testamento demonstra esse papel protagonista da mulher nas sociedades mais antigas. Mulheres eram citadas em posição de profetizas, como Miriam, em Êxodo 15:20, e Hulda, em 2Reis 22:14; Débora é apresentada como juíza, em Juízes 4:4, liderando os israelitas na luta contra os cananeus (Juízes 4:1–5); e mulheres anônimas eram apresentadas como negociantes e conselheiras do governo, como pode-se ler em 2Sm 14:2 (Bíblia, 2009).

Por outro lado, há passagens que vinculam a gestação e o ato de dar à luz a impureza e ao pecado, como em Levítico 12, bem como estabelecem a mulher como propriedade do marido e a condenam a penas capitais caso não permanecessem virgens até o casamento ou não apresentassem provas de tanto (Deuteronômio 22:13-21), indicando uma reisificação do feminino (Bíblia, 2009).

Os relatos apresentados no Novo Testamento, por sua vez, mostram Jesus colocando a mulher em situação de igualdade com os homens, contrariando a tradição judaica. É a Maria Madalena a quem ele primeiro se apresenta após a ressurreição (João 20:11-23). Antes disso, ele se hospeda na casa de Marta e Maria de Betânia e as repassa seus ensinamentos (Lucas 10.38-42), fora as incontáveis vezes em que ele exalta a figura de Maria, sua mãe (Bíblia, 2009).

Gabriela Isbaes (2022) afirma que o homem romano livre, cidadão e membro da aristocracia, dos primeiros séculos do Império, precisava afirmar sua posição de destaque na sociedade, o que envolvia a demonstração de sua masculinidade e virilidade como sinais de poder. A manutenção do patriarcado estava intimamente ligada ao código sexual romano que colocava o homem como figura dominante no ato sexual, enquanto o objeto de seu desejo, no caso, a mulher, deveria ocupar uma posição submissa. O líder familiar possuía autoridade sobre a esposa, os filhos, os funcionários e os escravizados, tendo o poder de tomar decisões sobre suas vidas. Além disso, por meio do tipo de casamento denominado *manus*, o homem tinha o direito de administrar os bens da esposa.

No século I d.C., afirmava-se que a divindade concedeu aos homens características biológicas e virtudes que os capacitam a suportar condições adversas, como calor, frio e as dificuldades da guerra, enquanto às mulheres fora dada posição afastada dessas funções, ficando responsáveis pelos assuntos domésticos. À elas foram atribuídas as tarefas de cuidado e proteção, sendo a timidez vista como uma característica essencial para garantir sua segurança, já que o medo desempenha um papel fundamental nesse contexto (Gaia, 2023).

Neste momento, faz-se necessário abrir um parêntese, relatando que as notícias históricas que temos sobre o papel da mulher foram elaboradas pelas elites, voltadas para defender os interesses destas, esquecendo as especificidades decorrentes da diversidade das classes e dos grupos sociais, como ressalta Deivid Valério Gaia (2023).

Nas comunidades cristãs dos Séculos I e II, o papel da mulher foi moldado para permitir uma maior aceitação dentro do Império Romano e garantir o monopólio da salvação por determinado grupo, como retrata Roney Pavani (2020). Nesse período, os chefes religiosos buscaram afastar a mulher dos postos de poder para manter seu domínio e sua posição social, o que refletiu na forma de instituição dos cargos de direção na Igreja Católica.

O cristianismo que surgiu em Roma, influenciado pelas concepções daquela sociedade, buscava consolidar-se tanto politicamente quanto religiosamente. Durante o segundo século, as comunidades episcopais procuraram reproduzir em suas estruturas organizacionais os valores transmitidos por Roma. Nesse contexto, a imagem da mulher virtuosa romana, que se dedicava ao casamento, à criação de filhos e ao lar, influenciava diretamente a visão de papel feminino na igreja, tornando incoerente a ideia de uma mulher com funções de ensino ou de liderança espiritual. Essa visão é consistente com a Epístola a Timóteo, que restringiu a participação feminina em cargos dentro da comunidade (Pavani, 2020).

Essa necessidade de adequação decorreria da adesão ao cristianismo pela classe média romana (Pavani, 2020). Enquanto era praticado pelas camadas mais baixas da sociedade, onde homens e mulheres colaboravam para o sustento da família, embora desempenhassem funções distintas, era coerente que todos participassem igualmente das atividades espirituais. Entretanto, nas classes médias, onde a sociedade romana impunha uma rígida delimitação e hierarquia entre os papéis de homens e mulheres, a ideia de que a mulher pudesse exercer funções religiosas independentes era inconcebível.

A partir do século I, o judaísmo rabínico iniciou a produção do Talmud, uma coletânea que abrange a lei, ética, costumes e a história do povo judeu. Sob o domínio romano, a cultura da época influenciou a forma como a mulher era vista na sociedade, resultando em seu afastamento da vida social e dos espaços públicos e religiosos (Ribeiro, 2020). Exemplificando, Lidice Ribeiro (2020) cita que o Talmud da Babilônia instruía que: *“O homem deve recitar três bênçãos cada dia, e elas são: Que me fizeste (do povo de) Israel; que não me fizeste mulher; que não me fizeste ignorante”*.

Em contraponto, Elaine Pagels (2006) descreve que os estudiosos do Gnosticismo dos primeiros séculos afirmam que esta religião cristã dava enfoque ao feminino. Alguns argumentavam que o divino deveria ser compreendido como uma

entidade masculina e feminina ao mesmo tempo, enquanto outros viam essas designações como meras metáforas, já que o divino transcenderia qualquer gênero. Uma terceira perspectiva sugeriria que tanto aspectos masculinos quanto femininos poderiam ser usados para descrever a Fonte primordial, dependendo do foco desejado. Em todos esses casos, o consenso é de que o divino era entendido como uma relação harmoniosa de opostos, entre os sexos, similar à concepção oriental de yin e yang, mas alheia às tradições judaica e cristã ortodoxa.

Desse modo, o desenvolvimento de estruturas patriarcais nas organizações sociais e religiosas levou à marginalização da mulher nos espaços de poder e decisão. Narrativas construídas pelas elites consolidaram uma imagem feminina restrita ao âmbito doméstico e à submissão, perpetuando uma lógica que ainda influencia as dinâmicas de gênero nos dias de hoje.

Por outro lado, os relatos apresentados também mostram uma ambivalência na história da representação feminina, com exemplos de protagonismo e resistência. Mulheres atuaram como líderes religiosas, juízas e conselheiras, desafiando as limitações impostas por suas sociedades.

Assim, analisar a visão da mulher na Antiguidade permite compreender as raízes históricas da exclusão feminina e como a subordinação da mulher, presente nos textos religiosos monoteístas, contribuiu para a criação de uma cultura que favoreceu a marginalização feminina nas sociedades influenciadas pelo cristianismo.

2.1.2 A Construção Cultural dos papéis femininos

Segundo Sherry B. Ortner (1974), a posição inferior da mulher em relação ao homem é uma realidade presente em todas as culturas, desde as mais primitivas até as contemporâneas. No entanto, embora a mulher seja posta em tal posição, sua situação é complexa, variando o seu tratamento e a sua situação conforme a cultura e o momento histórico. A antropóloga relata que essa posição pode ser demonstrada a partir de três critérios principais: (1) elementos ideológicos e relatos culturais que explicitamente desvalorizam as mulheres, atribuindo menos prestígio a elas, a seus papéis e ambientes em comparação com os homens; (2) o uso de símbolos, como a impureza, que implicitamente refletem uma avaliação inferior; e

(3) estruturas sociais que limitam a participação das mulheres em espaços ou áreas associadas aos maiores poderes dentro da sociedade.

Por uma análise dos critérios referidos, podemos concluir que eles estão relacionados à associação da mulher com a natureza, à vinculação entre seu corpo físico e processos biológicos aos instintos animais. Biologicamente, o feminino é responsável pela geração da vida e está diretamente ligado ao cuidado e desenvolvimento das crianças. O corpo da mulher, em certos períodos, concentra suas funções para acolher um possível embrião, o que acaba afastando-a dos espaços públicos e limitando suas atividades ao ambiente doméstico (Ortner, 1974).

Ao longo dos séculos, essa unidade doméstica é percebida como responsável pela reprodução e socialização dos membros da sociedade, em contraste com o ambiente público, que se compõe de alianças e relacionamentos que estruturam a sociedade, normalmente ocupados pelos homens. Conforme argumenta Lévi-Strauss (1982), essa oposição reflete o antagonismo entre esses dois âmbitos, valorizando o ambiente público e simbolizando a diferença entre natureza e cultura.

Simone de Beauvoir (1970a) afirma que a reflexão sobre a natureza da existência revela que, no nível biológico, uma espécie se sustenta por meio da sua própria reprodução, resultando apenas na repetição da vida em novos indivíduos. No entanto, o papel dos sexos teria sido inicialmente estabelecido por mitos sociais. O homem reivindica sua paternidade, considerando-se o único criador, enquanto a mulher é vista apenas como um recipiente passivo que carrega e alimenta a semente viva.

Essa visão é refletida nas teorias de Aristóteles e Hipócrates, que descreveram a mulher como fornecedora de matéria, enquanto o princípio masculino era associado à força e à atividade. A teoria aristotélica predominou até a Idade Média e a era moderna. Embora descobertas científicas ao longo dos séculos XVII e XVIII, como os trabalhos de Harvey e Stenon, tenham começado a mudar essa perspectiva, a ideia de que a mulher tinha um papel secundário na reprodução continuou. Somente com o advento do microscópio e estudos subsequentes no século XIX, como os de Baer sobre o óvulo dos mamíferos, a compreensão da fertilização e do papel ativo do óvulo na reprodução foi significativamente ampliada (Beauvoir, 1970a).

De acordo com a filósofa francesa mencionada, a mulher teve seu poder sobre o mundo limitado em comparação ao homem, sendo subjugada por diversas concepções. As ações do homem, por sua vez, são consideradas significativas e orientadas por metas. Com a chegada do materialismo histórico, observa-se que o capitalismo continuou a valorizar o masculino. O trabalho do homem, realizado fora de casa, era visto como a principal fonte de riqueza, enquanto o trabalho da mulher passou a ser considerado uma atividade secundária em relação àquilo que era definido como a verdadeira atividade produtiva (Beauvoir, 1970a).

Como as mulheres estão associadas à natureza e ao contexto doméstico pelas tradições sociais, Ortner (1974) relata que o feminino é identificado com a esfera inferior da organização comunitária. O raciocínio cultural leva à conclusão de que os homens são considerados os "proprietários naturais" da religião, dos rituais, da política e de outros domínios do pensamento e da ação cultural, onde se fazem declarações universais de síntese espiritual e social. Desse modo, os homens são associados não apenas à cultura, entendida como toda a criatividade humana em oposição à natureza, mas especificamente aos aspectos mais elevados do pensamento humano, como arte, religião e direito.

Nesse sentido, Chodorow (1971) argumenta que as diferenças entre os gêneros decorrem de características quase universais presentes nas estruturas familiares, não sendo, desse modo, inatas ou determinadas geneticamente. De acordo com a autora, as mulheres, de maneira geral, são as principais responsáveis pelos cuidados iniciais das crianças e pela socialização das meninas. A estrutura social da criação dos descendentes, aliada ao treinamento de papéis de gênero para meninos e meninas, é o que gera essas diferenças, as quais são replicadas e propagadas nas dinâmicas sociais e sexuais na vida adulta.

Por sua vez, Harari (2020) aponta que, ao longo da história, tentou-se explicar a supremacia masculina por três hipóteses principais.

A primeira justificava-se no poder dos músculos. Homens, em média mais fortes, teriam usado a superioridade física para submeter mulheres. Uma variante sustenta que essa força viabilizou o monopólio de tarefas braçais, como arar e colher, convertendo-se em controle da produção de alimentos e, por consequência, em influência política. Ocorre que, segundo o historiador, a força física não se correlaciona diretamente com o poder social entre humanos. Historicamente, o trabalho pesado coube às classes subalternas, enquanto o poder derivou de

habilidades sociais e cognitivas. Além disso, relata que não seria verossímil que a hierarquia social mais difundida e estável se fundamente apenas na capacidade de coerção física masculina (Harari, 2020).

Uma segunda teoria teria por base a agressão e a guerra. Nesse contexto, processos evolutivos teriam tornado os homens mais violentos e agressivos, aptos ao combate. Assim, ao controlar as forças armadas, teriam controlado a sociedade civil. Essa teoria, entretanto, não se sustenta na medida em que guerras são empreendimentos organizacionais complexos que exigem cooperação, conciliação e formação de alianças, competências frequentemente estereotipadas como “femininas” (Harari, 2020).

Por fim, o autor indica a teoria das estratégias reprodutivas, a qual estabeleceu que homens teriam sido selecionados evolutivamente para maior ambição e competitividade, em razão da disputa por oportunidades de fecundação. As mulheres, por sua vez, dependentes de apoio na gestação e criação prolongada da prole, teriam desenvolvido traços genéticos cuidadores e submissos para garantir tal suporte. Contrariamente a este pensamento, em espécies sociais como bonobos e elefantes, a necessidade de ajuda externa levou fêmeas a desenvolver redes cooperativas robustas e habilidades sociais superiores, resultando em arranjos matriarcais capazes de conter machos agressivos e egocêntricos. A teoria, portanto, não explica por que, para o *homo sapiens*, espécie cujo êxito depende de cooperação em larga escala, indivíduos supostamente menos colaborativos, no caso os homens, teriam prevalecido sobre os mais colaborativos (Harari, 2020).

Assim, Harari (2020) conclui que não está claro qual seria o motivo para a dominância masculina, permanecendo a história do gênero sem explicação satisfatória para a universalidade e estabilidade do patriarcado.

Nesse cenário, evidencia-se assim como a associação do feminino à natureza e ao espaço doméstico reforçou uma hierarquia de gênero que limita sua participação nos âmbitos público e cultural. Concepções enraizadas em mitos sociais e tradições estruturaram uma visão em que a mulher é relegada a uma posição de subordinação, enquanto o homem é exaltado como figura central nas esferas de poder, criatividade e produção. Essa lógica, sustentada por símbolos, narrativas e práticas sociais, perpetua desigualdades que afetam não apenas a posição da mulher no passado, mas também suas oportunidades no presente.

Ainda que avanços científicos e intelectuais tenham desafiado algumas dessas concepções, a estrutura social e cultural de divisão de papéis continua a reproduzir desigualdades de gênero. Logo, o reconhecimento dessas dinâmicas e suas origens é essencial para compreender as barreiras enfrentadas pelas mulheres em espaços de poder e para desenvolver estratégias que promovam uma maior igualdade.

2.1.3 A concepção de mulher na modernidade

A mulher ocupou espaços diversos nas diferentes sociedades cunhadas ao longo da história, motivo pelo qual não é possível estabelecer uma padronização de como eram vistas ou do papel que exerciam na comunidade.

Nas sociedades tradicionais pré-colombianas, o gênero feminino não se restringia às atividades domiciliares, atuando no âmbito da espiritualidade e na política. Especificamente analisando a situação da mulher nas sociedades Incas, Irene Silverblatt (1987) esclarece que as mulheres desempenhavam um papel crucial no funcionamento das esferas doméstica e política. Elas eram participantes fundamentais na produção agrícola, na confecção de têxteis e na realização de cerimônias rituais, atividades estas essenciais para a manutenção do equilíbrio cósmico. As mulheres ocupavam posições específicas como sacerdotisas e participavam de atividades religiosas patrocinadas pelo Estado, o que reafirmava sua importância dentro da hierarquia social.

De forma semelhante, as sociedades indígenas da América Portuguesa viam a mulher como um ser mítico, ligada à fertilidade, à sabedoria, à ancestralidade e ao sagrado, como bem esclarece Calixto (2019) ao indicar que a mulher tinha seu espaço e funções bem definidos na aldeia, sendo ouvidas nas tomadas de decisões e ainda priorizada em algumas escolhas.

Nascimento e Silva (2018), ao abordarem o pensamento sobre o gênero nas civilizações tribais afro-americanas, apresentam duas visões acerca da distinção do gênero no período pré-colonial. A primeira destas visões indica que inexistiria a visão dimorfa e excludente entre homens e mulheres, sendo uma concepção inserida pelo pensamento europeu. Um outro ponto de vista, por sua vez, afirmava que a nomenclatura de gênero já seria presente em tais sociedades, porém com menor intensidade.

Ocorre que, essas concepções culturais enraizadas nas sociedades locais sofreram interferências pelo pensamento europeu com o processo colonial iniciado no século XV.

No modelo europeu, o homem branco, burguês, heterossexual e cristão detinha legitimidade para atuar na esfera pública e governamental, enquanto a mulher branca, europeia e burguesa era vista como símbolo de pureza sexual, cabendo a ela a responsabilidade pelo lar e a subordinação ao patriarca. Este modelo hierárquico e binário de gênero foi imposto aos povos colonizados, uma vez que eram vistos como inferiores e associados a comportamentos considerados promíscuos e pecaminosos. Acreditava-se que era necessário ensinar-lhes a suposta civilização e humanidade dos europeus brancos (Nascimento; Silva, 2018).

T. H. Marshall (1967), em sua obra “Cidadania, Classe Social e Status”, de meados do Século XX, afirmava que o status de cidadão era aplicável apenas aos homens, uma vez que as mulheres se encontravam em situação peculiar. O autor retrata uma realidade na qual os direitos sociais só foram implementados em favor de mulheres, crianças e idosos, porque estes eram tidos como desprovidos de meios próprios de se protegerem, devendo o Estado garantir tal amparo. Os verdadeiros cidadãos não precisavam ser favorecidos, pois possuíam os meios para tanto e, por isso, eram alçados a condição de cidadania reconhecida. Afirmava, assim, que as *“mulheres eram protegidas porque não eram cidadãs. Se desejassem gozar da cidadania com todos os seus direitos, tinham de desistir da proteção”* (Marshall, 1967).

Outrossim, ao analisar a teoria política liberal adotada pelos dominantes e utilizada como método de colonização, Boaventura, partindo da hegemonia masculina, branca e europeia, cunha o conceito de não-cidadãos. Estes seriam os que se encontram fora do pacto protetivo existente com o Estado e com os demais cidadãos, podendo ser de três tipos: a) não-humanos: aqueles que não são seres humanos dotados de vida, como Deus e a natureza; b) sub-humanos: tidos como inferiores, como por muito tempo foram vistos mulheres e índios; e c) humanos disfuncionais: aqueles que não possuem autonomia, como o trabalhador subjugado ou a pessoa com deficiência (Santos, 2018).

Para o autor português, o conceito de sub-humanos justificou a colonização, que se fundou na ideia de que era preciso levar desenvolvimento para os selvagens.

Se estes indivíduos não são humanos iguais ao homem branco europeu não poderiam ser considerados cidadãos (Santos, 2018).

Posição semelhante era a imposta às mulheres, pois segundo a perspectiva referida pelo eminente professor, a sub-humanidade da mulher precede o capitalismo e é instrumentalizada tanto pelo capitalismo quanto pelo colonialismo (Santos, 2018). Esses sistemas criam formas adicionais de exploração e dominação, combinando colonialismo, capitalismo e patriarcado. Dessa forma, a mulher enfrenta uma exploração condensada devido à combinação de várias formas de dominação a que é sujeita.

A imposição colonial dos gêneros, como afirma Lugones (2019), influencia não apenas as relações de gênero, mas também aspectos ecológicos, econômicos e governamentais. Ela interfere nas conexões com o mundo espiritual, nos sistemas de conhecimento e nas práticas cotidianas, moldando se devemos cuidar ou explorar o mundo ao nosso redor.

Nesse contexto, objetivando retirar o gênero feminino da posição menor, com o avanço do Decolonialismo e sua teorização, passou-se a buscar decolonizar o conceito de mulher, nas últimas décadas do século XX. Dentre estes teóricos, podemos citar Gayatri Chakravorty Spivak, filósofa indiana que busca, a partir do conhecimento elaborado por uma mulher residente fora das regiões de poder, colocar o feminino em posição diferente da inferior imposta pela cultura europeia.

Em sua obra “Pode o Subalterno Falar?”, Spivack (2010) afirma que aquele – o subalterno – é aliado a posição de objeto de estudo, sem lugar de fala, sem ser ouvido e servindo apenas para os intelectuais usá-lo como meio, motivo pelo qual se faz necessário estabelecer uma crítica e mudança de posicionamento. Assim, como mulher intelectual, a autora indiana afirma que é necessário criar espaços e condições para a autorrepresentação e para questionar os limites representacionais, além de refletir sobre o próprio lugar de enunciação e a cumplicidade no trabalho intelectual.

Nesse contexto de necessidade de decolonizar o conceito de mulher, a tradição masculina e a construção histórica de gênero comprometem o objetivo buscado, produzindo uma ciência que desrespeita as variedades feministas, o que resulta em uma transgressão ainda maior da clareza sobre o sujeito subalterno feminino. Essa situação só pode ser enfrentada pela voz das próprias mulheres e por meio de uma análise da produção ocidental que leve em conta o contexto

imperialista no qual o conhecimento está inserido. Tal análise não deve negar a contribuição do saber tradicional, mas sim reconhecer a necessidade de considerá-lo dentro do contexto histórico e geopolítico em que foi criado (Spivack, 2010).

Para melhor abordar o tema, Spivack (2010) apresenta o estudo do feminino realizado por Freud, o qual sob a masculinidade imperialista construiu a mulher como sujeito de histeria, ideia também utilizada para a construção da “*mulher do Terceiro Mundo*”. Essas ideias precisam ser estudadas para serem aprendidas, entendidas e só posteriormente desaprendidas, como forma de desconstruir tais posicionamentos.

Exemplificando tais realidades, a autora apresenta o caso da abolição britânica do sacrifício das viúvas, de 1829, ocorrido na Índia, a qual demonstra como os homens brancos ideais europeus estariam salvando as mulheres pretas de homens pretos. Essa abolição, entretanto, desconsiderou a cultura indiana e demonstrou a ausência de escuta das mulheres (Spivack, 2010).

Segato (2012) aduz que, para o pensamento europeu, a dominação de gênero é tratada como um problema universal. Assim, para a visão colonial, seria possível que os avanços da modernidade em direitos fossem transmitidos às mulheres não brancas, indígenas e negras dos continentes colonizados. Essa perspectiva mantém uma posição de superioridade moral das mulheres europeias, que se veem como autorizadas a promover uma missão civilizadora e modernizadora. No entanto, a antropóloga argentina defende que essa visão é considerada a-histórica e anti-histórica, pois ignora o impacto fundamental da entrada do tempo colonial/moderno na história das relações de gênero.

Logo, a concepção de mulher na modernidade reflete um processo histórico profundamente influenciado pelas estruturas coloniais e patriarcais, que relegaram o feminino a posições de subordinação e instrumentalização. A imposição de um modelo europeu de gênero, baseado em hierarquias binárias e excludentes, desconsiderou as dinâmicas e papéis ocupados pelas mulheres em sociedades pré-coloniais, apagando a complexidade e a diversidade de suas experiências. O gênero feminino foi submetido a uma exploração condensada, combinando capitalismo, colonialismo e patriarcado, o que resultou em múltiplas formas de dominação que permanecem presentes até os dias atuais.

Nesse sentido, o avanço de perspectivas decoloniais e feministas contemporâneas emerge como essencial para reverter esse processo. Essas abordagens propõem a desconstrução dos paradigmas coloniais de gênero, destacando a importância de escutar as vozes femininas, especialmente das mulheres subalternas, e de compreender o contexto histórico e geopolítico das narrativas hegemônicas. Dessa forma, a criação de espaços para a autorrepresentação das mulheres e para a crítica às estruturas de poder permite questionar os limites impostos às identidades femininas e construir uma visão mais inclusiva, plural e equitativa para o gênero na modernidade.

Desse modo, verifica-se que a modernidade impôs um padrão binário e colonizador que reforçou a divisão de gênero, além de excluir mulheres de cor, mulheres das colônias e de classes subalternas dos espaços de poder e decisão.

2.1.4 As vertentes do feminismo e o debate contemporâneo sobre gênero

O feminismo passou por diversas fases ao longo da história e, para fins de melhor entendimento e didática, adotaremos neste tópico a ideia amplamente difundida das "ondas" do feminismo. É sabido que essa concepção pode transmitir uma interpretação equivocada, sugerindo que as fases do movimento teriam sido superadas ao longo do tempo. No entanto, o feminismo, em diferentes países e classes sociais, apresentou esses momentos de desenvolvimento de forma concomitante e não linear. Ainda assim, essa abordagem facilita a compreensão do tema em discussão.

A ideia de ondas do feminismo foi introduzida pela jornalista Martha Weinman Lear, ao publicar o artigo "A Segunda Onda do Feminismo", no *The New York Times Magazine*, em 1968. No texto, Lear apresentou o termo segunda onda para identificar o momento em que o feminismo de seu período estava inserido, sendo o feminismo anterior, por consequência, considerado como primeira onda (Alós; Andreta, 2017). Em 1992, Rebecca Walker, publicou o ensaio "Tornando-se a terceira onda", defendendo que as lutas feministas ainda estavam longe de terminar e assumindo o compromisso de continuar com elas. Foi a partir desse momento que a metáfora das ondas se consolidou como forma de identificar períodos de intensa mobilização feminista (Zirbel, 2023).

As diferentes ondas tem em comum a busca pela superação da subordinação da mulher em relação ao homem por diversas formas, indicando sempre a presença da concepção de gênero, o qual, como anteriormente discutido, tem seu conceito estabelecido pelo desenvolvimento histórico e cultural. Nesse sentido, Simone de Beauvoir (1970b) afirma que a mulher se distingue em relação ao homem, sendo ele o padrão, o positivo, não o contrário.

Logo, a diferenciação de gênero impôs a mulher uma posição inferior, a qual implicou no surgimento do movimento feminista.

O movimento social em questão teve seu início teórico no século XIX, tomando por base as ideias de liberdade e igualdade que surgiram com a Revolução Francesa. Essas novas ideias proporcionaram direitos antes inimagináveis para os homens e abriram caminho para o questionamento de desigualdades sociais, impactando normas previamente estabelecidas. Com a conquista de maior liberdade masculina em relação ao Estado, as mulheres, junto a outros grupos marginalizados, passaram a contestar sua posição social (Siqueira; Bussinger, 2020).

Historicamente, o gênero feminino foi restrito ao espaço doméstico e inferiorizado, comparado às etnias e classes vistas como menores. Sob a ótica da igualdade, essas opressões foram questionadas. Iniciou-se, assim, um período de reivindicações para que nenhum grupo, seja de mulheres, negros, pobres ou minorias, fosse submetido a opressão ou exploração (Siqueira; Bussinger, 2020).

Alós e Andreta (2017) afirmam que as reivindicações da primeira onda estavam ligadas ao direito ao voto e ao acesso ao sistema formal de educação. Para Santos (2022), as mulheres que lutavam por direitos neste período visavam garantir acesso à educação, ao trabalho em suas áreas de formação, ao divórcio, à guarda dos filhos e à participação política, direitos fundamentais para a inserção na cidadania política. Esta luta prolongada, especialmente sobre o sufrágio, envolvia resistência às instituições da Igreja, da Família e do Estado e focava no reconhecimento dos direitos mínimos, sem os quais a mulher era vista como serva por lei e vítima do destino humano.

Durante o período da Revolução Francesa, duas grandes intelectuais se destacaram ao promover o debate sobre os direitos das mulheres: Olympe de Gouges, na França, e Mary Wollstonecraft, na Inglaterra. Olympe de Gouges, escritora francesa, produziu o importante documento “Direitos da Mulher e da

Cidadã”, no qual argumentava que as mulheres deveriam ter os mesmos direitos que os homens, contestando a Declaração dos Direitos do Homem referir-se apenas a este. Através de sua obra, ela buscava convencer os leitores da necessidade de igualdade jurídica e política para as mulheres. Mary Wollstonecraft, por sua vez, em sua obra “Uma Reivindicação pelos Direitos da Mulher”, de 1792, tratava da discriminação de gênero nas esferas da educação, socioeconômica e política (Duarte, 2003).

No fim do século XIX, sob a influência de tais pensamentos, como afirma Pinto (2010), as sufragistas, no Reino Unido, realizaram manifestações, greves de fome e enfrentaram prisões, culminando em atos marcantes como o de Emily Davison, que, em 1913, lançou-se à frente do cavalo do rei durante uma corrida e perdeu a vida. A luta resultou na conquista do voto feminino em 1918.

No Brasil, a primeira onda do feminismo também se destacou na luta pelo direito ao voto, liderada por Bertha Lutz. Educada no exterior e de volta ao Brasil na década de 1910, Lutz fundou a Federação Brasileira pelo Progresso Feminino, que, em 1927, levou ao Senado um abaixo-assinado pedindo o voto feminino, conquista alcançada com o Novo Código Eleitoral de 1932 (Pinto, 2010).

Silva, Carmo e Ramos (2021) mencionam que a primeira onda do feminismo foi majoritariamente liderada por mulheres brancas que buscavam alcançar direitos iguais aos dos homens, especialmente no acesso à educação, que consideravam ser a causa da suposta inferioridade feminina. Questionavam também o casamento, que viam como uma instituição profundamente desigual e opressiva, chegando a enxergar a instituição como forma de escravidão sexual, uma vez que era atribuído a mulher a obrigação de estar disponível ao esposo em todos os aspectos.

Relatam ainda os referidos autores que, enquanto essas demandas refletiam as preocupações da classe média e elite, as mulheres pertencentes à classe trabalhadora enfrentavam questões distintas, como a desigualdade salarial, a dupla jornada de trabalho e o cuidado com os filhos, o que impulsionou o surgimento de um movimento feminista operário, associado ao socialismo e ao anarquismo (Silva; Carmo; Ramos, 2021).

Como mencionado no começo do presente tópico, a segunda onda do feminismo teve início nos anos 60 e 70, do século XX. O direito ao voto fora alcançado, as mulheres das classes mais abastadas possuíam acesso à educação, mas a realidade desigual entre os gêneros permanecia.

A segunda onda, então, chega no contexto da revolução sexual, impulsionada pelo advento da pílula anticoncepcional, em 1960, nos Estados Unidos. A pílula ofereceu às mulheres uma inédita autonomia sobre o controle da natalidade e o uso de seus corpos. Esse movimento renovado ganhou força após a Segunda Guerra Mundial e se conectou com os movimentos pelos direitos civis, hippie e sindical, ampliando o feminismo para incluir questões de raça, classe e sexualidade (Alós; Andreta, 2017).

Com Betty Friedan e Germaine Greer há uma teorização do tema, tomando por base reificação dos corpos femininos para o prazer e procriação masculina. Essas teóricas passam a defender que questões privadas, como casamento, maternidade e violência, devem ser discutidas publicamente (Santos, 2022).

Em 1972, Simone de Beauvoir revisita as ideias de “O Segundo Sexo” e observa que o feminismo americano reivindica uma descolonização interna, onde as mulheres percebem a necessidade de atuar coletivamente como agentes de sua própria emancipação, rejeitando a submissão imposta tanto no ambiente doméstico quanto no trabalho. Ela conclui que as feministas agora exigem autonomia total para conduzir seus próprios destinos e implementar mudanças na sociedade (Santos, 2022).

Ante toda essa efervescência de pensamentos feministas, em 1975, a Organização das Nações Unidas instituiu o "Ano Internacional da Mulher" e organizou a Primeira Conferência Mundial sobre as Mulheres na Cidade do México. Em 1976, foi estabelecida a Década das Mulheres (1976-1985), com o objetivo de combater desigualdades de gênero em áreas como educação, política, direitos civis e mercado de trabalho. Esse movimento teve repercussão internacional, inclusive no Brasil, onde grupos de mulheres avançaram nas pautas feministas, apesar da vigilância estatal durante a ditadura militar (Zirbel, 2023).

Na segunda onda, a ideia de libertação da opressão emergiu como um objetivo central para o movimento feminista, porém, foi vivenciada de formas diversas conforme as posições sociais e experiências de vida das mulheres. Para algumas, a libertação estava no campo da sexualidade, enquanto outras viam na liberdade do casamento e nas oportunidades de estudo e trabalho uma necessidade urgente. Para as trabalhadoras, a opressão se relacionava com a exploração econômica pelo capitalismo, agravada pelo racismo. No contexto europeu e norte-americano, essas diferentes opressões levaram à formação de várias

correntes feministas, incluindo o feminismo radical, socialista e liberal, embora outras vertentes, como feministas negras, latinas, lésbicas, anarquistas e ecologistas, também tenham contribuído com importantes reflexões e práticas (Zirbel, 2023).

Como ressalta Otto (2004), durante o período pós-ditadura militar, no Brasil, o contexto de lutas sociais proporcionou às pessoas maior consciência de seus direitos, incentivando uma visão democrática. Esse cenário de redemocratização, com forte presença de movimentos feministas e maior apoio internacional, impulsionou o Estado a adotar políticas públicas mais efetivas e a fortalecer laços com organizações feministas não governamentais. A participação das mulheres na Assembleia Nacional Constituinte demonstrou uma organização feminina nunca vista.

Citando Nancy Fraser, Siqueira e Bussinger (2020) descrevem o feminismo da segunda onda como a expansão da luta para além da injustiça da desigualdade social, buscando um conceito mais amplo de justiça. As feministas desse período rejeitaram o enfoque exclusivo do marxismo na economia política e do liberalismo na lei, direcionando-se também para injustiças presentes na família, nas tradições culturais, na sociedade civil e na vida cotidiana.

Nesse contexto, o pós-modernismo introduziu ao campo do conhecimento o paradigma da incerteza, influenciando o feminismo francês, que passou a valorizar as diferenças, a subjetividade e a singularidade das experiências, fundamentando-se nos pensamentos de Foucault e Derrida. Essa abordagem, caracterizada pela construção discursiva das subjetividades em um contexto dialógico e intersubjetivo, deu origem à terceira fase do feminismo, voltada para a análise da diversidade e da alteridade. Esse período marcou a transição dos Estudos Feministas, focados nas mulheres e com uma forte ligação entre teoria e ativismo, para os Estudos de Gênero, que tratam o gênero como uma categoria relacional. Esse novo enfoque também incentivou a criação de centros acadêmicos dedicados aos estudos sobre mulheres, gênero e feminismo em várias universidades, inclusive no Brasil (Narvaz; Koller, 2006).

A academia passou a abordar temas relacionados à masculinidade, homossexualidade, transexualidade, bissexualidade e assexualidade, com destaque para a Teoria Queer, tendo Judith Butler como uma de suas principais teóricas. A noção de gênero foi amplamente revisada, adotando uma perspectiva mais fluida e

integrando outras minorias oprimidas, não necessariamente mulheres, mas igualmente afetadas pela opressão patriarcal (Siqueira; Bussinger, 2020).

Nesse momento, os movimentos feministas rejeitaram grandes teorias universalistas para explicar os problemas das mulheres. Passaram a reconhecer que raça, gênero, etnia, classe social e religiosidade interagem de formas complexas e específicas. Assim, tornou-se inadequado reivindicar direitos para uma entidade abstrata denominada "A Mulher", pois as lutas e demandas variam entre as diversas mulheres que integram o movimento feminista (Santos, 2022).

Logo, a terceira onda traz as questões de gênero para o centro da discussão, porém rejeita a dualidade que lhe era inerente nos períodos anteriores e passa a ver como possível uma multiplicidade de gêneros, bem como a vê-lo como uma criação sociocultural. Além disso, adentra em uma seara mais complexa de interseccionalidade, onde as questões femininas não podem ser vistas isoladamente e devem passar a ser considerada nos diversos contextos em que a mulher está inserida, seja eles de raça, classe, etnia.

Kimberlé Crenshaw (2002), ao abordar a interseccionalidade, demonstra como identidades minoritárias se entrelaçam com sistemas de opressão e discriminação de forma sobreposta, muitas vezes sem uma compreensão completa do problema. Tal teoria busca identificar problemas de dominação por meio de categorias sociais como classe, raça e gênero, considerando múltiplos sistemas de subordinação que afetam as mulheres. Crenshaw (2002) destaca a importância de reconhecer as experiências únicas de mulheres identificadas etnicamente e racialmente, que frequentemente são marginalizadas nos discursos sobre direitos. Assim, uma compreensão limitada das especificidades da discriminação de gênero pode resultar em intervenções menos eficazes para proteger os direitos humanos das mulheres.

Analisando a terceira onda presente nos anos 90, Zirbel (2023) relata que temas antes discutidos em pequenos grupos, como capacitismo, etarismo, e questões enfrentadas por pessoas trans, feministas comunitaristas e indígenas, passaram a ser incorporados por diversos grupos feministas. As ferramentas teóricas permitiram uma análise mais profunda das múltiplas formas de opressão vivenciadas simultaneamente por uma mesma mulher, além de ressaltar a diversidade interna do movimento feminista. As novas mídias facilitaram a rápida

disseminação dessas ideias e análises, ampliando seu alcance para além das fronteiras locais.

A popularização das redes sociais, no início do século XXI, e a facilidade de organização dos movimentos por tais mídias gera uma celeuma acerca da existência de uma quarta onda ou se o momento atual seria apenas continuidade do desenvolvimento da interseccionalidade feminista característica da terceira onda.

A pandemia de 2020 reduziu drasticamente as manifestações de rua que vinham caracterizando as duas primeiras décadas do século XXI, mas o movimento feminista permaneceu ativo nas redes sociais, utilizando blogs, sites e perfis para conscientização e aprofundamento dos debates. Diversos grupos feministas, apesar de diferenças contextuais e de experiência, têm mantido o desenvolvimento de uma agenda interseccional abrangendo lutas contra o sexismo, racismo, capitalismo, homofobia, colonialismo e em prol do ecofeminismo. Em comum, esses grupos enfrentam formas complexas de violência e opressão advindas de um sistema patriarcal, capitalista e racista, organizando-se cada vez mais em articulação internacional para combatê-lo (Zirbel, 2023).

Vê-se um desenvolvimento mais teórico e abrangente do feminismo e, por consequência, da questão de gênero, deixando esta de reduzir-se a uma dualidade pobre e passando a abranger as mais diversas camadas e vertentes sociais, indicando que a atuação do patriarcado permanece subjugando as mulheres e, inclusive, outros indivíduos que não se reconhecem como tal, mas que também se encontram em posição de subalternidade.

2.2 Mulher e o Espaço Público – processos de inclusão e exclusão social

O ingresso das mulheres nos espaços públicos representou um movimento histórico e político marcado por disputas simbólicas e institucionais. Tal deslocamento do ambiente doméstico para o espaço coletivo não se deu de forma linear ou espontânea, mas sim por meio de tensionamentos entre normas culturais, estruturas econômicas e resistências femininas.

Durante séculos, a ordem patriarcal naturalizou a divisão sexual dos espaços, restringindo a mulher ao privado e legitimando sua exclusão das esferas de poder e visibilidade. A ocupação do espaço público pelas mulheres, seja no trabalho, na política ou nas instituições, implicou em desestabilizações importantes

nas lógicas de dominação e nos papéis de gênero tradicionalmente instituídos. Nesse processo, o trabalho surge como uma das primeiras e mais significativas vias de inserção feminina no mundo público, sendo, portanto, o eixo inicial da análise a seguir.

2.2.1 A Mulher no Trabalho

Socialmente, como anteriormente mencionado, a mulher ocupou espaços diversos nas diferentes culturas ao longo da história, não sendo possível estabelecer uma padronização de como eram vistas ou do papel que exerciam na comunidade. Com a disseminação do modelo ocidental, o qual estabeleceu o gênero feminino como inferior, posição herdada desde o Império Romano, quando a maioria das mulheres se restringia a administrar o lar, enquanto os homens exerciam o comércio ou iam para a guerra, buscou-se estabelecer um estereótipo sobre o feminino.

No âmbito do trabalho, o gênero feminino saiu da convivência doméstica para produzir economicamente em sociedade após a Revolução Industrial. O desenvolvimento fabril exigiu que mulheres e crianças passassem a laborar ao lado dos homens, como forma de garantir o sustento mínimo da família.

Nesse sentido, as mulheres estiveram vinculadas a atividades domésticas e funções que não exigiam força física ou elevada racionalidade. Gradualmente, ingressaram no mercado formal de trabalho, não por demandas advindas de direitos sociais ou de igualdade de gênero, mas principalmente por necessidades econômicas. Durante a Revolução Industrial, a crescente busca por produtos e maior produção levaram mulheres e crianças a trabalharem nas fábricas, em condições insalubres e com baixos salários. Na Europa, a Segunda Guerra Mundial aumentou a oferta de trabalho e resultou na participação compulsória das mulheres no ramo trabalhista (Oliveira e Furtado, 2014).

De modo semelhante, no Brasil, a mulher ingressou nos espaços públicos no começo do século XX, ao participar do trabalho fabril. Antes disso, era relegada aos afazeres domésticos, salvo as mulheres negras, que, em decorrência da escravidão, eram inseridas nas mais diversas atividades e ambientes.

Sob tal perspectiva, apenas com o Código Eleitoral de 1932 foi concedido o direito ao voto às mulheres, o qual previa, em seu artigo 2º, que era considerado

eleitor o cidadão maior de 21 (vinte e um) anos, independentemente do sexo. O artigo 121 do citado diploma normativo, entretanto, previa que a mulher poderia se abster desse direito, o que não era permitido aos homens (Brasil, 1932).

Com relação aos direitos trabalhistas, a Constituição de 1934 (Brasil, 1934) proibia tanto a diferenciação salarial em decorrência do sexo, quanto o trabalho da mulher em indústrias insalubres, demonstrando um caráter protetivo que foi logo revisado pela Constituição de 1937 (Brasil, 1937), a qual retirou a previsão de igualdade salarial. Em decorrência disso, foi editado o Decreto-lei nº 2.548, de 1940 (Brasil, 1940), que, em seu artigo 2º, previu expressamente a possibilidade de a mulher ganhar até 10% a menos que os homens no exercício das mesmas funções.

Nesse período, a intervenção do Estado no trabalho feminino tinha como objetivo a proteção da família, especificamente um modelo familiar dependente do salário do homem e dos serviços domésticos da mulher. Ressalte-se que a Conferência de Santiago, ratificada pelo Brasil, proibia o trabalho feminino em atividades prejudiciais à moralidade. Dessa forma, as mulheres eram frequentemente mantidas como reserva de mão de obra, ficando muitas vezes desempregadas e, quando empregadas, trabalhavam sob condições especiais diferentes das dos homens (Pena, 1981).

Nos termos do artigo 242, do Código Civil de 1916 (Brasil, 1916), até 1962, era vedado ao gênero feminino exercer profissão sem autorização do marido. Essa disposição só fora revogada com a edição do Estatuto da Mulher Casada.

Foi somente com a Constituição de 1988 (Brasil, 1988) que a igualdade material entre os gêneros foi alçada a direito fundamental, a teor do *caput* de seu artigo 5º. A Lei Fundamental estabeleceu inclusive diversas discriminações positivas em favor da mulher, como licença maternidade (artigo 7º, XVIII), proteção do mercado de trabalho da mulher (artigo 7º, XX) e restabelecimento da vedação à diferença salarial decorrente do gênero (artigo 7º, XXX).

Apesar dos lentos avanços legislativos, a situação laboral da mulher passou por extensa mudança social. Ao longo do século XX, a diminuição da fecundidade contribuiu para facilitar a participação feminina no mercado de trabalho. A presença de filhos é um fator que dificulta essa participação e, com a redução do número destes, esse fenômeno se torna mais evidente. Além disso, o aumento do grau de instrução e da formação profissional, juntamente à diluição dos papéis tradicionais

de gênero, permitiu que as mulheres assumissem funções que anteriormente lhes eram negadas (Oliveira; Furtado, 2014).

Apesar desse crescente grau de instrução e de participação no mercado de trabalho, a paridade remuneratória ainda não é uma realidade. Conforme dados extraídos da terceira edição do estudo “Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil”, elaborado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, o rendimento das mulheres, no ano de 2022, representava 78,9% do rendimento auferido pelos homens (IBGE, 2024). O citado estudo, por outro lado, indica que as mulheres eram, em 2022, 60,3% dos formandos das graduações presenciais.

Com base nestes dados, apesar do grau elevado de instrução, infere-se que o gênero feminino enfrenta outras dificuldades para ter igual sucesso profissional ao do gênero masculino. Entre esses fatores, podem ser citados o número de horas que a mulher despende semanalmente nos cuidados de casa e de pessoas, sendo de 21,3 horas semanais, frente a 11,7 horas gastas pelos homens; a quantidade de mulheres empregadas, à procura de emprego e disponíveis para trabalhar é apenas de 53,3%, situação distinta de 73,2% dos homens em igual situação; e 28% das mulheres em idade produtiva exercem trabalho com jornada parcial de tempo, enquanto apenas 14,4% dos homens exercem atividades em tempo semelhante (IBGE, 2024).

Como consequência dessa disparidade, apenas 39,3% dos cargos gerenciais são ocupados por mulheres no âmbito privado. Já no âmbito público, em novembro de 2023, 41,2% dos 87.887 cargos e funções comissionados da administração direta, autárquica e fundacional pertencentes ao Governo Federal eram ocupados por mulheres. Esses números advêm do mesmo estudo estatístico do IBGE, que cita dados do Painel de Raio X do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (IBGE, 2024).

Desse modo, nota-se que o trabalho serviu historicamente como instrumento de inclusão da mulher no âmbito público, permitindo sua saída do lar e a inserção nos mais diversos setores. Apesar disso, o instituto laboral denota a realidade inferiorizante em que o gênero feminino permanece, enfrentando obstáculos para alcançar seu pleno desenvolvimento ou situação isonômica em comparação com a realidade de trabalho dos homens.

Logo, verifica-se que a luta pela igualdade não se limita à formalização de direitos, mas exige uma transformação social ampla que enfrente as barreiras estruturais e culturais ainda presentes. O elevado grau de instrução das mulheres não tem se traduzido proporcionalmente em oportunidades iguais ou paridade salarial, indicando que as barreiras não são apenas legais, mas também sociais. Portanto, a superação dessas desigualdades requer um esforço conjunto entre Estado, sociedade e instituições, com ações afirmativas que promovam a inclusão feminina, equilibrem a divisão do trabalho doméstico e valorizem a contribuição das mulheres em todos os setores da economia e da política.

2.2.2 A Presença da Mulher nos Espaços de Poder

Tradicionalmente, o poder é entendido como força centralizada no ente estatal, vinculando-se à sua função regularizadora da sociedade. Para Marx, poder era o instrumento das classes dominantes, enquanto Weber enfatizava o monopólio do uso legítimo da força, e Durkheim o via como o centro organizador, comparando-o ao cérebro de um organismo. Em contraste, Foucault propôs uma concepção descentralizada, onde o poder não se restringiria a instituições ou entidades, mas estaria presente em toda parte, emanando de diferentes lugares e permeando relações sociais (Cruz; Nascimento; Santana, 2018).

Nesta forma de ver o poder capilarizado pela comunidade é que se insere a análise deste tópico. Busca-se apurar como as mulheres detêm e detiveram o poder ou a que justificativa tal forma de influência na vida de terceiros lhe foi relegada.

As distinções de gênero nos espaços de poder, associando o masculino ao público e o feminino ao privado, são fundamentadas na oposição clássica entre a esfera pública da polis e a esfera privada da família, identificada por Arendt (1991), descrevendo um contraste entre o "reino da liberdade e da necessidade". O confinamento da mulher ao espaço doméstico implicava, paradoxalmente, sua exclusão do âmbito público delimitado pelos muros da cidade, onde se estruturava a vida pública. Assim, a mulher era invisibilizada, como se não existisse no espaço público (Pinto, 2010).

Essa visão da mulher como figura secundária no âmbito comunitário é resultado de uma representação social enraizada em uma cultura histórica de discriminação e segregação de gênero. Os homens, historicamente dominantes no

deste ambiente, atribuíram a esse espaço um reflexo de sua própria existência, considerando a divisão dessa zona com as mulheres como uma ameaça ao poder masculino, especialmente em cargos decisórios (ARENDT, 1991).

Como ressalta John Stuart Mill (2006), os dados históricos indicam que o número de rainhas reinantes registrado é menor do que o de reis, mas as mulheres que ocuparam tronos em contextos desafiadores destacaram-se proporcionalmente mais por sua capacidade de governar. Muitas regentes são reconhecidas por características que contrariam os estereótipos atribuídos ao feminino, como a firmeza, o vigor de seus governos e a inteligência. Essas representações a elas atribuídas induzem que boas governantes teriam que ter características masculinas, indicando que o poder só poderia ser bem exercido por mulheres quando estas se afastassem de seus supostos atributos naturais e se aproximassem de um comportamento andrógeno.

Elizabeth I demonstrou plena consciência das expectativas de seu papel ao afirmar que possuía *"o coração e o estômago de um rei"*. Essa declaração reflete a percepção comum de que mulheres no poder são vistas como desafiando barreiras ou, por outro lado, como usurpando algo que não lhes pertence (BEARD, 2017).

As evidências das experiências vividas por homens e mulheres revelam comportamentos múltiplos que desafiam o poder naturalizado, historicamente subordinado a mitos e prevalecente nas relações entre os gêneros. No final do século XX, a teoria do gênero passa a tratar essas questões como uma categoria de análise, destacando que as atitudes e comportamentos entre os sexos são construções relacionais fundamentadas nas dinâmicas de poder (Álvares, 2014).

Nessa conjuntura, a estruturação do modelo familiar brasileiro foi influenciada pela herança da civilização europeia, especialmente pelo contexto romano-cristão trazido durante o período colonial português, que moldou as leis reguladoras das relações entre os sexos. Em tal modelo, o papel da mulher era restrito à esfera privada, enquanto o poder na esfera pública era predominantemente masculino. Essa separação foi sustentada por justificativas biológicas que atribuíam fragilidade à mulher, reforçando uma política de separação entre os espaços público e privado. Discorrer sobre essa construção requer a desconstrução de significados associados à biologia, sexo, natureza e gênero (LEITE, 1994).

A Constituição de 1891, ao definir que apenas cidadãos brasileiros alfabetizados e maiores de 18 anos poderiam votar, excluiu implicitamente as mulheres do processo eleitoral, sem sequer mencioná-las ou estabelecer limites específicos. Essa exclusão refletiu a não-reconhecimento da existência das mulheres como participantes do espaço político (Pinto, 2010). Assim, a estrutura de discriminação era reforçada formalmente, inclusive por meio das legislações vigentes, de modo que a ideologia patriarcal se consolidava como detentora das relações de poder na sociedade, fortalecendo os papéis sociais atribuídos ao gênero feminino, como os de esposa e mãe (Biroli, 2018).

Nesse período, o sistema patriarcal era ainda mais predominante. Este era o principal responsável por restringir a imagem das mulheres aos papéis mencionados, excluindo-as da vida pública e dos espaços de decisão. Com base nessa lógica, o voto feminino foi negado e postergado por muito tempo, sob o argumento de que as mulheres deveriam cumprir os papéis atribuídos ao seu gênero, enquanto a vida comunitária era reservada exclusivamente aos homens, mantendo-as restritas ao espaço doméstico (Terra, 2021). Como anteriormente citado, no Brasil, o direito ao voto feminino só foi conquistado em 1932.

Apesar disso, em 1928, o Brasil teve a primeira mulher eleita prefeita municipal. Alzira Soriano foi escolhida prefeita do município de Lajes, no Rio Grande do Norte, antes mesmo que o Código Eleitoral de 1932 garantisse o direito da mulher de votar e ser votada, situação possível porque a Lei Estadual n.º 660, de 25 de outubro de 1927, concedeu o usufruto de tal direito de forma pioneira (TSE, 2024).

Carlota Pereira de Queirós, por sua vez, foi a primeira deputada federal eleita, em 1932, contando com o apoio da Associação Comercial, da Associação Civil Feminina e da Federação de Voluntários, grupo formado por oficiais paulistas que participaram da Revolução de 1932 (Câmara dos Deputados, 2021). Nota-se, assim, a influência da elite local e de grupos feministas no êxito da campanha da parlamentar.

No âmbito do Poder Judiciário, Reckziegel e Sé (2020) relatam que a primeira mulher a alcançar o cargo de magistrada foi a cearense Auri Moura Costa, no Tribunal de Justiça do Ceará (TJCE), em 1939, e teria alcançado esta posição em razão da confusão existente por conta de seu nome. Afirma-se que os

avaliadores não sabiam que a candidata era mulher, o que a permitiu superar a barreira de gênero existente.

Já em 1975, após a I Conferência Internacional da Mulher, realizada pela Organização das Nações Unidas (ONU), ocorrida no México, o gênero feminino começa a discutir em nosso país qual o seu papel na sociedade, tendo sido organizada uma semana para a realização de debates intitulada “O papel e o comportamento da mulher na realidade brasileira”, com o incentivo do Centro de Informações da ONU. Nesse período, grupos de mulheres começavam a organizar-se nacionalmente para lutar por seus direitos e, parte das exiladas pelo Regime Militar, principalmente em Paris, iniciavam contato com as teorias feministas (Pinto, 2010).

As mulheres de classe média, com maior acesso à educação e experiências no exterior, retornavam ao Brasil com uma nova perspectiva sobre sua condição, rejeitando os papéis tradicionais de mãe, companheira e esposa. No entanto, ao regressarem, encontravam um país sob uma ditadura repressiva, onde as poucas oportunidades de expressão eram direcionadas para a luta pela redemocratização, pelo fim da censura e pela anistia aos presos políticos e exilados (Pinto, 2003).

Na década de 80, com a possibilidade de estabelecimento de uma constituinte, grupos femininos brasileiros buscaram ser ouvidas e garantir que direitos e espaços das mulheres fossem respeitados pela nova Constituição, contexto no qual fora criado o Conselho Nacional dos Direitos da Mulher. Esse órgão buscou ampliar a cidadania feminina, permitindo que as mulheres ocupassem espaços institucionais e tivessem voz junto à Constituinte de 1988 (Terra, 2021).

No contexto dos preparativos para a Assembleia Constituinte de 1988, fora publicada a Carta das Mulheres. O documento indicava que o lado feminino da sociedade buscava alcançar três objetivos com a nova carta política, representação, participação e luta por direitos (Gomes, 2018). Verifica-se, assim, que as mulheres seguiram buscando alcançar os mecanismos de poder e sair de sua atuação restrita à esfera privada.

Com a Constituição de 1988, a igualdade de gênero foi alçada à direito fundamental, apesar disso, a participação da mulher na política, ponto de maior verificação de detenção de poder, segue inefetiva. O direito de votar e de ser votada segue cindido.

Nesse contexto, Souto e Sampaio (2021) afirmam que, a partir da análise biopolítica desenvolvida por Michel Foucault e aprimorada por Giorgio Agamben, evidencia-se que os corpos femininos foram historicamente relegados a uma função meramente biológica, sendo as mulheres social e culturalmente percebidas como destinadas à reprodução.

Essa perspectiva demonstra a inefetividade dos direitos políticos das mulheres, especialmente no que diz respeito ao direito de ser eleita, apesar de poder ser candidata. A cisão entre o direito de votar e o de alcançar o cargo eletivo reflete o embate histórico entre a vida pública e a vida privada das mulheres, revelando que, apesar da consolidação formal dos direitos políticos, a efetivação do direito de ser eleita ainda enfrenta desafios devido ao processo histórico de silenciamento da voz feminina (Souto; Sampaio, 2021).

Os empecilhos para a eleição de mulheres vão além dos aspectos normativos, sendo influenciados por fatores sociais, políticos e econômicos que comprometem a efetividade dos textos promocionais de igualdade de gênero. Nessa circunstância, há uma desconexão entre o que é garantido constitucionalmente e a realidade vivenciada pelas mulheres (Souto; Sampaio, 2021).

Para Salomão (2006), os obstáculos que dificultam o protagonismo das mulheres na política podem ser identificados em três vertentes: a) a cultura patriarcal persistente em associar os homens ao espaço público e as mulheres ao privado, reforçando a ideia de que o ambiente público-político não é adequado para elas; b) ainda que consigam superar o obstáculo de ingressar na política, as mulheres são marcadas pela internalização de um complexo de inferioridade, que as leva a duvidar de suas capacidades e competência, especialmente em um espaço político tradicionalmente masculino, fazendo com que retornem ao ambiente privado, considerado mais seguro; e c) elas ainda enfrentam a limitação do tempo disponível para a ação política, devido à sobrecarga de responsabilidades domésticas, cuidados familiares e atividades laborais, o que compromete ainda mais sua participação nesse campo.

Pinto (2010), ao investigar as dificuldades persistentes enfrentadas pelas mulheres para ocupar espaços políticos, argumenta que o poder pessoal adquirido por membros de parlamentos e governos no Brasil está profundamente enraizado na reprodução de hierarquias sociais baseadas em classe, gênero e etnia. Esse poder, embora não corresponda necessariamente ao poder político, desempenha

um papel crucial na manutenção das desigualdades históricas legitimadas na sociedade brasileira.

Além disso, a entrada de grupos que desafiam essa ordem hierárquica nos espaços de poder enfrenta diversas barreiras. Esses espaços possuem uma capacidade notável de assimilar novos membros, que frequentemente acabam reproduzindo o pensamento hegemônico vigente, uma vez que buscam aceitação e garantir a permanência em posições disputadas. Esse mecanismo contribui para a perpetuação das desigualdades, dificultando ainda mais a inclusão de mulheres e outros grupos historicamente excluídos nos espaços de decisão política (Pinto, 2010).

Assim, ainda quando conseguem superar barreiras pessoais e partidárias para se tornarem candidatas, muitas mulheres não enfatizam sua condição feminina ou destacam em suas plataformas temas ligados às lutas feministas (Pinto; Mortiz, 2012).

Nessa conjuntura, Anne Phillips (1998) alerta que eleger mulheres não garante, por si só, avanços nas pautas femininas, já que alterar as instituições políticas é uma tarefa extremamente desafiadora. Apesar disso, a autora afirma que a presença feminina na política favorece uma melhor representação de seus interesses, especialmente em temas como cuidados infantis, educação, trabalho e violência sexual, devido à experiência compartilhada entre as mulheres.

Ademais, a defesa por maior participação feminina na política baseia-se na necessidade de efetivar o princípio da igualdade, fundamental ao Estado Moderno. Em um regime democrático, a exclusão de mais da metade da população do acesso e da voz política contradiz essa premissa de igualdade e compromete a dignidade humana (Souto; Sampaio, 2021).

Desse modo, como ressalta Pinto (2010), a inclusão das mulheres nos espaços de poder exige mais do que cartilhas ou campanhas publicitárias; é necessário criar programas que deem voz às mulheres e construam espaços para que elas possam se expressar.

Ante o exposto, a relação entre mulher e poder envolve a necessidade de ampliar sua presença no espaço público, assegurando não apenas a ocupação de posições de decisão, mas também o direito de ser ouvida e de ter uma voz ativa. Essa ampliação demanda que as mulheres tenham condições reais de se

expressar, serem escutadas e representarem tanto seus próprios interesses quanto os interesses coletivos sob uma perspectiva feminina.

Para que essa transformação ocorra, é indispensável que as mulheres perpassem o ambiente doméstico e passem a ocupar os espaços políticos, sociais e econômicos que almejam. Esse movimento reafirma o direito das mulheres de escolher e desempenhar papéis além daqueles tradicionalmente impostos pela sociedade patriarcal, contribuindo para uma sociedade mais igualitária e inclusiva.

3 A PARTICIPAÇÃO FEMININA NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO: DIREITOS E POLÍTICAS PÚBLICAS

O processo de inserção das mulheres no Poder Judiciário brasileiro é indissociável da luta por reconhecimento e igualdade material de condições nas estruturas de poder institucionalizadas. A presença feminina nos tribunais não representa apenas um avanço estatístico, mas a ruptura simbólica de um espaço tradicionalmente marcado por uma lógica patriarcal, que historicamente associou a imparcialidade, a racionalidade e a autoridade a um sujeito universal masculino.

A Constituição de 1988 foi um marco na formalização do direito à igualdade, mas, como demonstrado no capítulo anterior, a efetividade desses direitos depende da superação de práticas excludentes e da desconstrução de discursos normativos que ainda moldam o campo jurídico. Assim, este capítulo propõe-se a examinar a participação das mulheres na magistratura brasileira a partir de uma dupla perspectiva: por um lado, analisa-se a composição de gênero do Poder Judiciário brasileiro e, por outro, reflete sobre as políticas públicas implementadas para ampliar e consolidar a representação feminina no sistema de Justiça.

3.1 Ascensão das mulheres na magistratura brasileira

No âmbito do Poder Judiciário brasileiro, o exercício do trabalho e o acesso das mulheres aos espaços de mando refletem a realidade social discriminatória explicitada no capítulo 1 deste trabalho.

Fragale Filho, Moreira e Sciammarella (2015), ao se referirem à pesquisa realizada por Anne Boigeol, a qual analisou as dificuldades das mulheres no acesso à magistratura francesa, afirmam que, no período pós-guerra, essa posição foi obtida por aquelas que tinham origem social elevada e excelente qualificação, o que permitiu a superação da discriminação de sexo, apesar de o acesso feminino à magistratura ser visto como uma ameaça às estruturas profissionais então vigentes e ao modelo familiar tradicional.

Na França, as mulheres enfrentaram diversas formas de resistência e preconceito ao ingressarem no Poder Judiciário, desde atitudes sutis, como a recepção fria por parte de seus colegas, até declarações públicas que questionavam sua aptidão para exercer funções de autoridade. O poder de julgar, segundo esses

argumentos preconceituosos, era visto como uma função inerente aos homens, reservando às mulheres apenas papéis de exceção (Boisbrunet, 2003).

No Brasil, a situação não foi diferente. Reckziegel e Sé (2020) relatam que a primeira mulher a alcançar o cargo de magistrada foi a cearense Auri Moura Costa, no Tribunal de Justiça do Ceará (TJCE), em 1939, e teria alcançado o cargo em razão da confusão existente por conta de seu nome. Os avaliadores não sabiam que a candidata era mulher, o que a permitiu superar a barreira de gênero existente. A citada tornou-se desembargadora em 1968 e foi a primeira mulher a ocupar a presidência do Tribunal Regional Eleitoral do Ceará.

Thereza Grisólia Tang, primeira desembargadora brasileira, enfrentou barreiras de gênero desde o ingresso no curso de Direito, condicionado à aceitação de seu cônjuge. Formada pela Faculdade de Direito do Rio Grande do Sul, em 1951, com vocação para a magistratura, persistiu apesar das dificuldades em seu estado natal e iniciou sua carreira como juíza substituta em Criciúma-SC, em 1954, após obter a melhor avaliação no concurso (Pinho, 2018).

A primeira mulher a ocupar posição de Ministra em nossa Suprema Corte foi a Ministra Ellen Gracie, tendo alcançado o posto em 2006, após 109 anos da fundação do Supremo Tribunal Federal. O órgão, até a presente data, só teve mais duas mulheres em sua composição, a Ministra Cármen Lúcia, que permanece em exercício, e a Ministra Rosa Weber, que se aposentou em 2024.

Embora a sociedade tenha evoluído desde o tempo em que as candidaturas femininas enfrentavam fortes resistências, ainda persiste um paradigma masculino no exercício profissional da magistratura. Esse paradigma impõe às magistradas cobranças, expectativas e posturas mais rígidas do que as exigidas de seus colegas homens, além da necessidade contínua de reafirmar sua competência (Fragale; Moreira; Sciammarella, 2015).

Logo, para que a paridade de representação feminina no Poder Judiciário torne-se realidade, é fundamental desvelar e desconstruir preconceitos, permitindo a criação de práticas que reflitam a nova realidade social. Essa igualdade deve se estender a todas as esferas constitucionais de competência, abrangendo a composição dos tribunais, os cargos de cúpula administrativa, os conselhos nacionais, as bancas de concurso e as escolas de formação (Pinho, 2018).

3.2 Cenário atual da representatividade feminina no Poder Judiciário e no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará

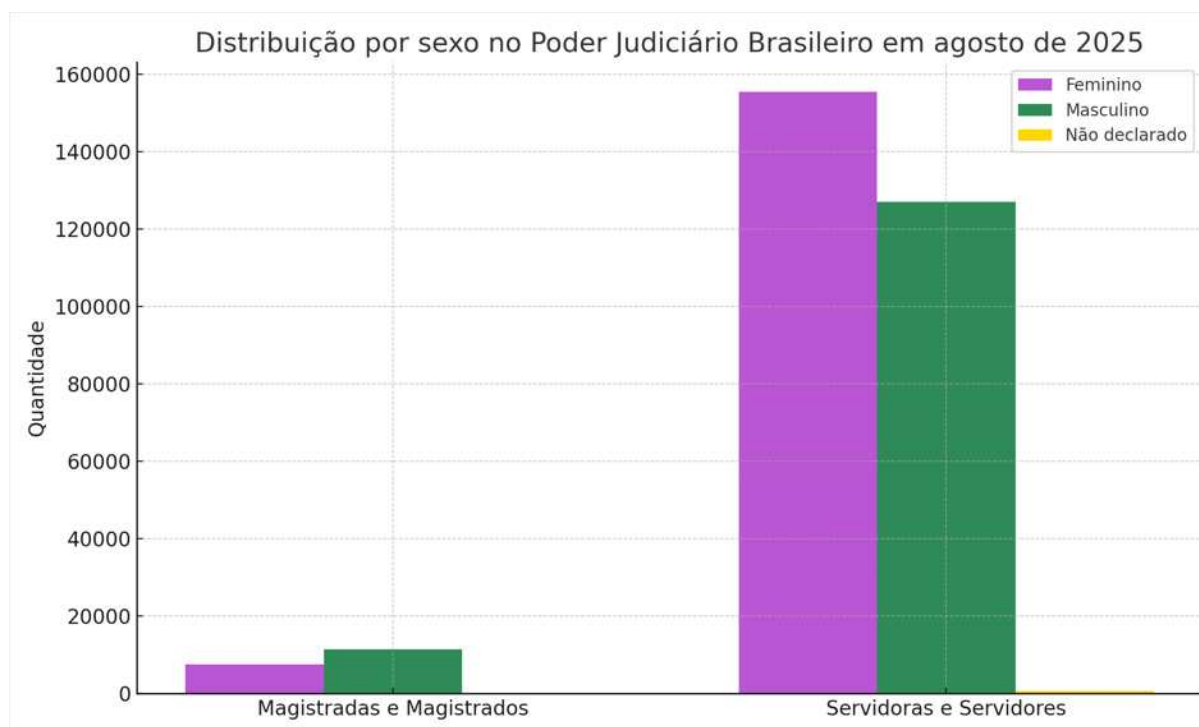
Antes da análise quantitativa que será apresentada nesta seção, destaque-se que os dados apresentados foram extraídos do “Módulo de Pessoal e Estrutura Judiciária” do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em agosto de 2025, aplicando-se filtros por ramos da Justiça, categorias de vínculo (magistrados e servidores) e recorte por sexo. As séries refletem a nomenclatura e a estratificação disponibilizadas pelo próprio painel, sem reclassificações externas. Trata-se de uma fotografia de momento, sujeita a atualizações e eventuais defasagens de cadastro, o que pode produzir pequenas discrepâncias entre consultas realizadas em datas distintas.

Ademais, há diferenças de critérios e práticas de registro entre os ramos da Justiça que podem afetar a plena comparabilidade entre segmentos. Indica-se ainda que as porcentagens foram arredondadas para duas casas decimais, de modo que somatórios possam apresentar variações marginais decorrentes de arredondamento.

Dito isto, conforme o cenário social, cultural, político e econômico de desigualdade de representação entre os sexos apresentado no capítulo anterior, as mulheres são apenas 39,92% dos membros do Poder Judiciário nacional, sendo 7.620 juízas em um universo de um total de 19.072 magistrados, enquanto ocupam 54,86% da força auxiliar (CNJ, s.d.a), correspondendo a 155.479 dos 283.507 servidores de todas as justiças, o que não reflete a realidade demográfica do país nas duas categorias, pois, conforme o Censo Demográfico de 2022, realizado pelo IBGE, as mulheres representam 51,5% da população (IBGE, s.d.), ocorrendo uma proximidade relativa quanto aos serventuários.

A representatividade feminina atual no Poder Judiciário brasileiro pode ser analisada no gráfico abaixo:

Figura 1: Distribuição por sexo no Poder Judiciário Brasileiro em agosto de 2025.



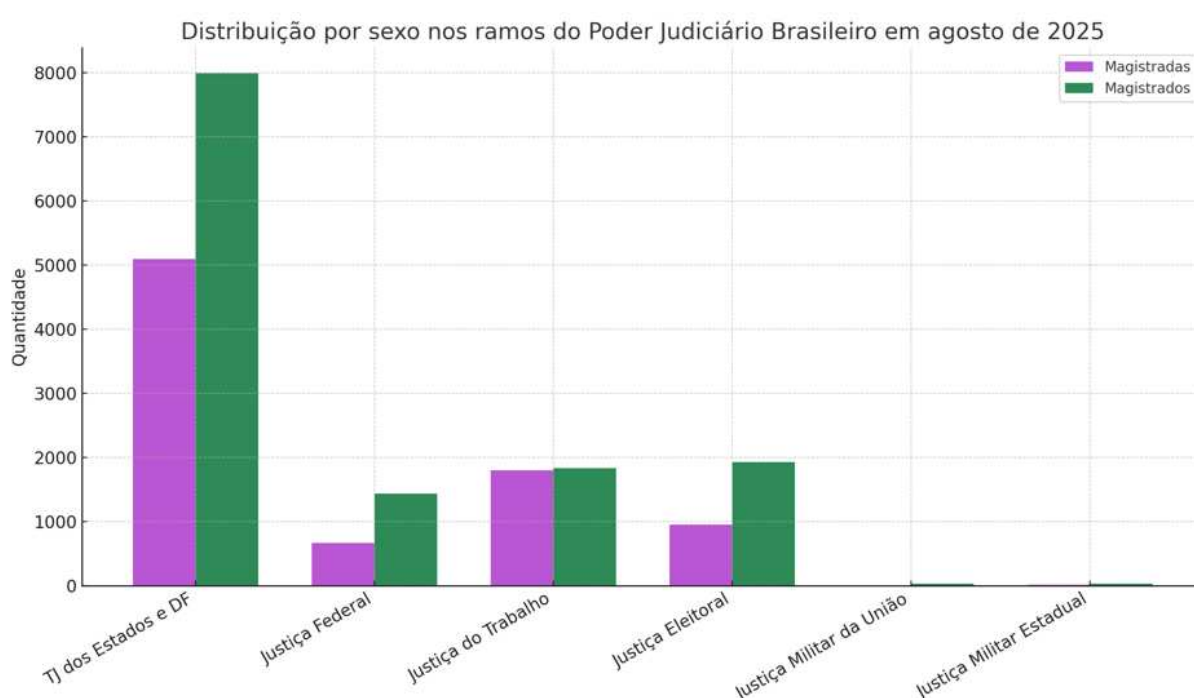
Fonte: Elaboração própria. Dados retirados do Módulo de Pessoal e Estrutura Judiciária mensal do CNJ, disponível em <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-mpm-pessoal/>. acesso em: 22 ago. 25.

Deste panorama, infere-se uma disparidade significativa na representatividade de gênero entre magistrados e servidores. Enquanto as mulheres são minoria entre os juízes, que possuem poder decisório e são a titularização da justiça, são maioria entre os servidores, indicando a existência de obstáculos para o acesso do gênero feminino na carreira representativa de maior comando, permanecendo de forma mais ampla em posições acessórias.

Especificando o diagnóstico de gênero para os ramos da justiça, verificamos que há uma repetição do padrão nacional. Nos Tribunais de Justiça dos Estados e do Distrito Federal e Territórios, as mulheres são 38,92% dos magistrados, sendo 5.092 juízas dentro dos 13.083 membros da magistratura estadual. Na Justiça Federal, esse número ainda é menor, passando para 31,81%, contando apenas com 669 mulheres membras dos Tribunais Regionais Federais dentre seus 2.103 juízes. A Justiça do Trabalho, por outro lado, encontra-se próxima de atingir a sonhada marca da equidade de gênero, sendo mulheres 49,61% dos juízes (CNJ, s.d.a), ou seja, tem-se 1.803 mulheres entre os 3.635 dos magistrados.

Nos ramos mais específicos da justiça, apesar de terem formas de seleção diversa, há uma manutenção de uma maior quantidade de homens dentre os juízes. Na Justiça Eleitoral, as mulheres são 33,06%, o que corresponde a 954 mulheres em um total de 2.884 magistrados. A Justiça Militar da União conta apenas com 7 juízas, o que corresponde à 20,59% dos 34 julgadores. Por fim, tem-se 12 mulheres compondo a Justiça Militar Estadual, equivalente à 26,09% dos 46 juízes que a compõem.

Figura 2: Distribuição por sexo de Magistrados nos ramos do Poder Judiciário Brasileiro em agosto de 2025.



Fonte: Elaboração própria. Dados retirados do Módulo de Pessoal e Estrutura Judiciária mensal do CNJ, disponível em <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-mpm-pessoal/>. acesso em: 22 ago. 25.

No tocante à composição do corpo de servidores do Poder Judiciário brasileiro, em diversos ramos da justiça, as mulheres representam a maioria entre os servidores públicos, revelando um cenário em que o trabalho feminino se faz presente de forma expressiva.

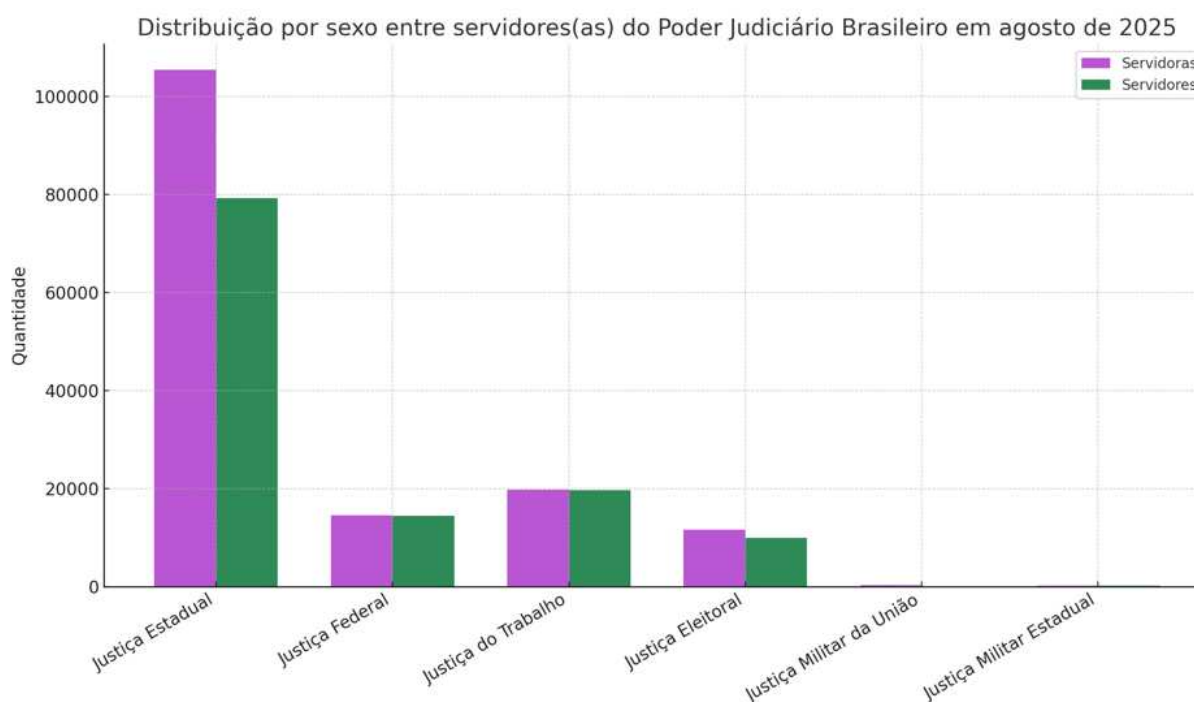
Na Justiça Estadual, as mulheres são maioria, correspondendo a 105.500 servidoras, o equivalente a 57,09% do total de 184.801 servidores. Situação

semelhante ocorre na Justiça Eleitoral, onde 11.615 mulheres ocupam cargos na estrutura administrativa, perfazendo 53,89% do total de 21.554 servidores, e na Justiça Militar dos Estados, cuja composição funcional feminina alcança 53,96%, com 225 mulheres entre 417 servidores.

Ainda que em menor proporção, a Justiça Federal e a Justiça do Trabalho também apresentam leve predominância feminina. No primeiro caso, são 14.586 mulheres, representando 50,19% dos 29.059 servidores; no segundo, 19.792 mulheres, correspondendo a 50,14% dos 39.504 servidores.

A Justiça Militar da União destaca-se por sua proporção significativamente mais elevada de mulheres servidoras, com 248 mulheres ocupando funções administrativas, o que representa 66,13% dos 376 servidores.

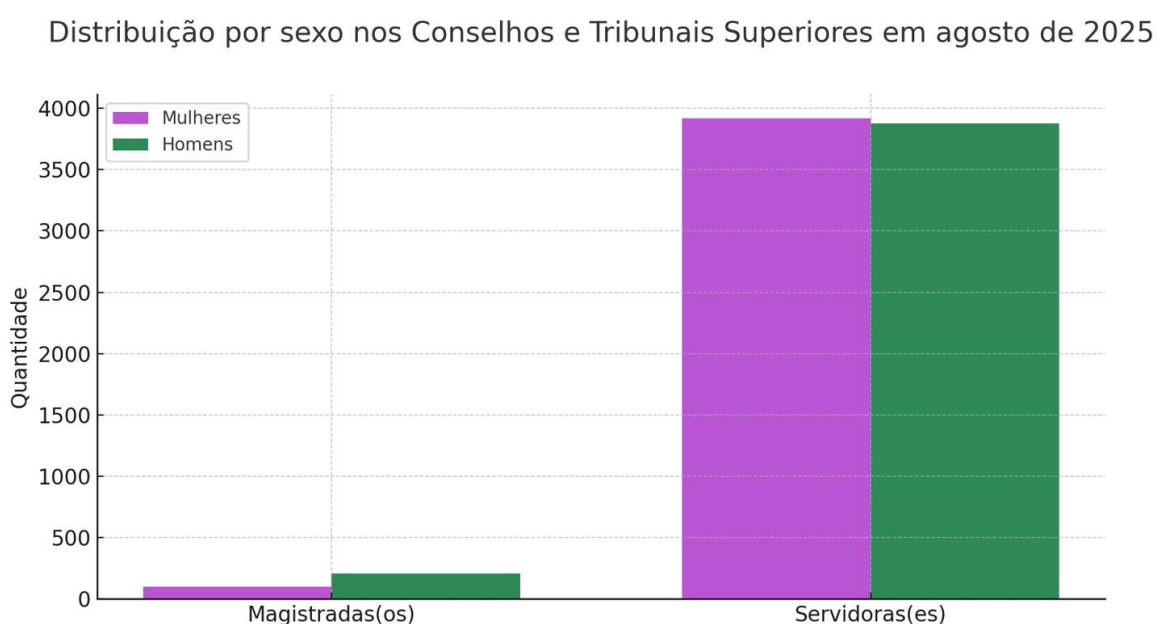
Figura 3: Distribuição por sexo de servidores nos ramos do Poder Judiciário Brasileiro em agosto de 2025.



Fonte: Elaboração própria. Dados retirados do Módulo de Pessoal e Estrutura Judiciária mensal do CNJ, disponível em <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-mpm-pessoal/>. acesso em: 22 ago. 25.

Ao adentrarmos nos Conselhos e Tribunais Superiores, cargos cujo ingresso dos julgadores não se dá por concurso público, a sub-representação feminina é ainda mais evidente, com apenas 100 mulheres em comparação a 207 homens, totalizando 307 magistrados. Já entre os servidores, a predominância feminina se demonstra, pois tem-se 3.917 mulheres, o que perfaz 50,67% dos 7.796 servidores.

Figura 4: Distribuição por sexo nos Conselhos Superiores do Poder Judiciário Brasileiro em agosto de 2025.



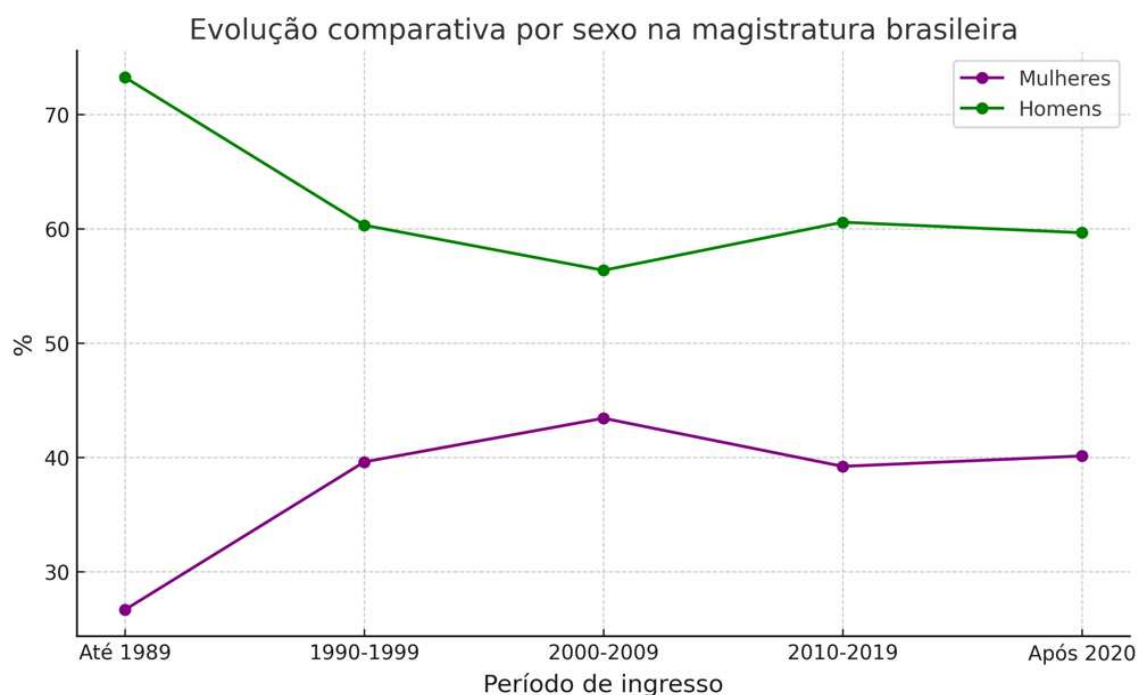
Fonte: Elaboração própria. Dados retirados do Módulo de Pessoal e Estrutura Judiciária mensal do CNJ, disponível em <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-mpm-pessoal/>. acesso em: 22 ago. 25.

O quantitativo superior de homens juízes e de mulheres servidoras, porém, ante o avanço das mulheres na ocupação dos espaços de poder, faz surgir a sensação de que o número de juízas vem crescendo desde o advento da Constituição de 1988.

Ocorre que o exame longitudinal do ingresso na magistratura conforme os anos demonstra uma realidade curiosa. A partir do citado marco histórico, houve um crescimento gradual da participação feminina até 2009. No entanto, entre 2010 e

2019, o ingresso de mulheres sofreu queda acentuada, retomando discreto crescimento apenas nos últimos anos. Vejamos:

Figura 5: Evolução histórica da participação por sexo na magistratura brasileira segundo período de ingresso.



Fonte: Elaboração própria. Dados retirados do Módulo de Pessoal e Estrutura Judiciária mensal do CNJ, disponível em <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-mpm-pessoal/>. acesso em: 23 ago. 25.

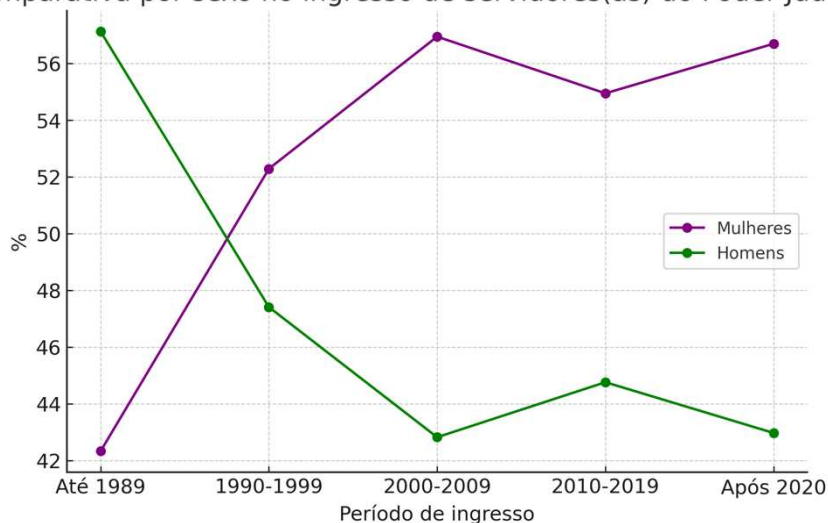
Constata-se que até 1989, observa-se uma presença bastante reduzida de mulheres, que representavam apenas 26,67%, em contraste com 73,24% de homens, revelando um quadro marcadamente masculino. A partir da década de 1990, há um crescimento expressivo da participação feminina, que alcança 39,6% no período de 1990 a 1999, indicando um processo de maior abertura do Judiciário às mulheres.

Esse movimento de ascensão tem seu ponto mais alto entre 2000 e 2009, quando as mulheres atingem 43,42% dos ingressos, aproximando-se da paridade em relação aos homens (56,36%). Entretanto, nas décadas seguintes, nota-se certa estabilização, com um leve recuo: entre 2010 e 2019, a participação feminina cai para 39,21%, voltando a subir discretamente após 2020, com 40,12% de mulheres contra 59,65% de homens.

Por sua vez, com referência à evolução quantitativa do gênero feminino na força auxiliar do Poder Judiciário, desde a promulgação da CRFB/88, tem-se uma supremacia numérica de mulheres com o início dos anos 90, como indica o Módulo de Pessoal e Estrutura Judiciária Mensal do Poder Judiciário, disponibilizado pelo CNJ.

Figura 6: Evolução histórica da participação por sexo dos servidores do Poder Judiciário brasileiro segundo período de ingresso.

Evolução comparativa por sexo no ingresso de servidores(as) do Poder Judiciário brasileiro



Fonte: Elaboração própria. Dados retirados do Módulo de Pessoal e Estrutura Judiciária mensal do CNJ, disponível em <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-mpm-pessoal/>. acesso em: 25 ago. 25.

Constata-se uma alteração significativa na composição de gênero dos serventuários da justiça nos últimos anos do século XX. Até 1989, os homens representavam a maioria, com 57,13%, enquanto as mulheres correspondiam a 42,33% dos novos servidores. Esse cenário começa a se modificar a partir da década de 1990, quando as mulheres passam a superar os homens pela primeira vez, alcançando 52,29%, em comparação com 47,41% de homens.

Nos anos 2000, observa-se um crescimento ainda mais expressivo da participação feminina, que atinge 56,95% contra 42,82% de homens, consolidando uma inversão da lógica de composição de gênero. Entre 2010 e 2019, há uma pequena redução na participação das mulheres (54,95%), mas o percentual se

mantém superior ao dos homens (44,76%). Após 2020, a presença feminina retoma a trajetória ascendente, registrando 56,7%, frente a 42,97% de homens.

Os números acima demonstram que, tanto no acesso da magistratura, como dos cargos auxiliares, houve uma ligeira redução da participação feminina entre 2010 e 2019.

Em uma análise inicial, considera-se que a minoração observada decorre de múltiplos fatores de ordem estrutural e conjuntural.

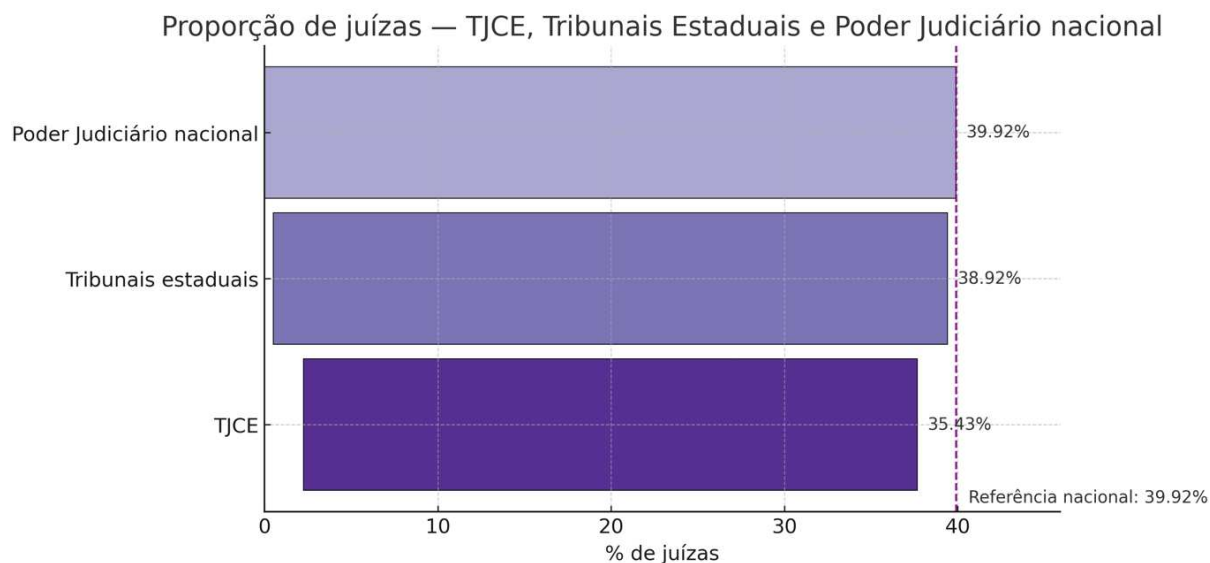
A instabilidade política e econômica que marcou o período, associada a cortes orçamentários e à redução na realização de concursos públicos, teria limitado o ingresso em termos absolutos, intensificando a competitividade e reforçando barreiras historicamente enfrentadas pelas mulheres. Soma-se a isso a persistência de desigualdades de gênero no acesso às carreiras jurídicas, sobretudo em razão da dupla jornada de trabalho e responsabilidades familiares. Tal cenário foi também agravado pela inexistência, até 2018, de políticas institucionais robustas voltadas à promoção da equidade de gênero no âmbito do Poder Judiciário, aspecto que será tratado em seção específica desta dissertação.

Registre-se, ainda, que o período em questão coincidiu com um movimento de reação conservadora em parte da sociedade brasileira, permeado por discursos que relativizam ou mesmo questionam pautas ligadas à igualdade de gênero. Esse ambiente sociopolítico pode ter influenciado de maneira difusa as expectativas e escolhas profissionais das mulheres.

Cumpra assinalar, contudo, que tais conclusões possuem caráter meramente hipotético, dedutivo e preliminar, impondo-se a necessidade de estudos específicos e aprofundados para a validação empírica dessas interpretações, os quais não cabem no presente trabalho.

Em particular, restringindo o presente estudo ao Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE), casa da primeira juíza mulher do Brasil, vemos que a disparidade de gênero é ainda mais gritante. O TJCE conta atualmente com 169 juízas em contraponto aos e 308 juizes homens, totalizando apenas 35,43% de magistradas, valor bem aquém dos 39,92% da proporção nacional atual e dos 38,92% referente ao ramo da Justiça Estadual (CNJ, s.d.a.).

Figura 7: Comparativo do número de juízas no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, todos os Tribunais Estaduais e com o Poder Judiciário nacional.



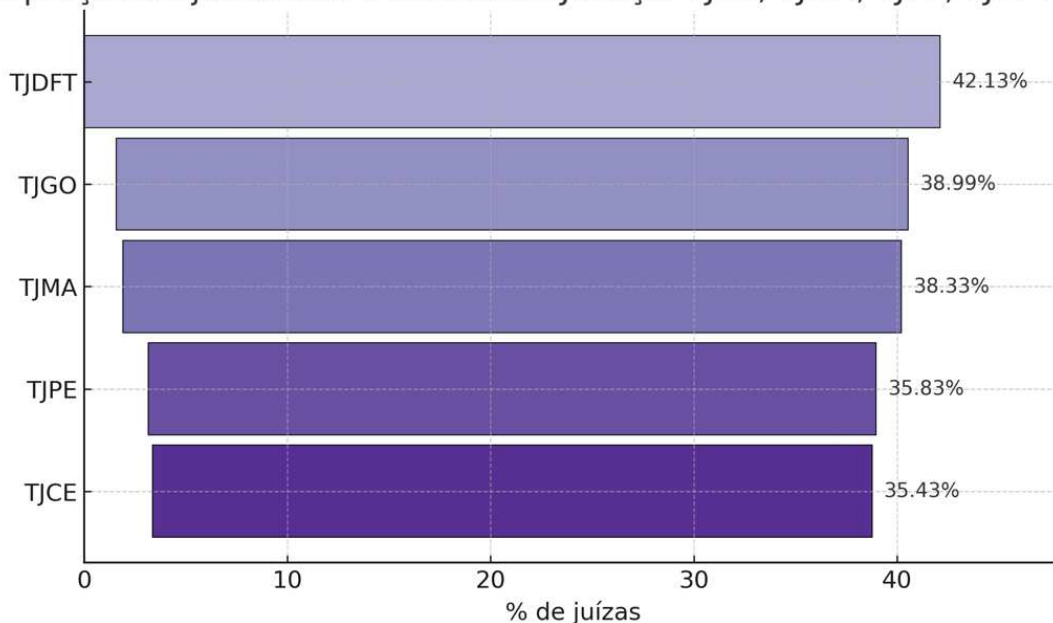
Fonte: Elaboração própria. Dados retirados do Módulo de Pessoal e Estrutura Judiciária mensal do CNJ, disponível em <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-mpm-pessoal/>. acesso em: 30 ago. 25.

Para entender melhor a situação do TJCE no panorama nacional, compara-se a realidade do número de juízas mulheres deste órgão com o de outros tribunais de médio porte, conforme classificação do CNJ que possuem realidades semelhantes ao TJCE, especificamente o Tribunal de Justiça do Estado Maranhão (TJMA), o Tribunal de Justiça do Estado do Pernambuco (TJPE), o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT) e o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO).

Constata-se que o TJDFT possui a maior proporção de magistradas, com 42,13%, seguido pelo TJGO, com 38,99%, e TJMA, que possui 38,33%. O TJPE e o TJCE são os de menor número, com, respectivamente, 35,83% e 35,43%, este último com o menor indicador do grupo. A amplitude da variação é 6,70 pontos percentuais, sugerindo diferenças moderadas entre os tribunais analisados. Em todos os casos, entretanto, permanece a distância em relação à paridade, ainda que TJDFT se destaque por se aproximar mais desse patamar, ao passo que TJCE e TJPE formam a faixa inferior do recorte.

Figura 8: Comparativo do número de juízas entre TJCE, TJMA, TJPE, TJDFT e TJGO.

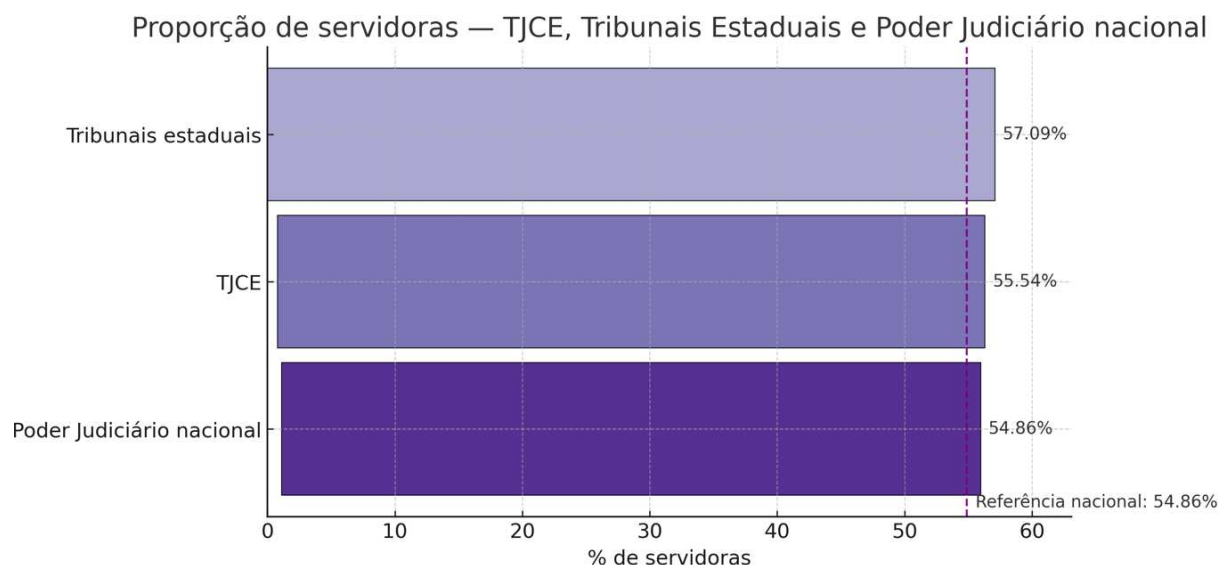
Proporção de juízas nos Tribunais de Justiça: TJCE, TJMA, TJPE, TJDFT e TJGO



Fonte: Elaboração própria. Dados retirados do Módulo de Pessoal e Estrutura Judiciária mensal do CNJ, disponível em <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-mpm-pessoal/>. acesso em: 30 ago. 25.

Com relação à força auxiliar de trabalho, o TJCE possui uma predominância do gênero feminino, contando com 55,54% de mulheres dentre os 6.707 servidores. O número, apesar de expressivo, ainda é menor do que os 57,09% de mulheres servidoras dos Tribunais de Justiça estaduais, porém supera os 54,86% de todo o Poder Judiciário nacional.

Figura 9: Comparativo do número de servidoras no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, todos os Tribunais Estaduais e com o Poder Judiciário nacional.

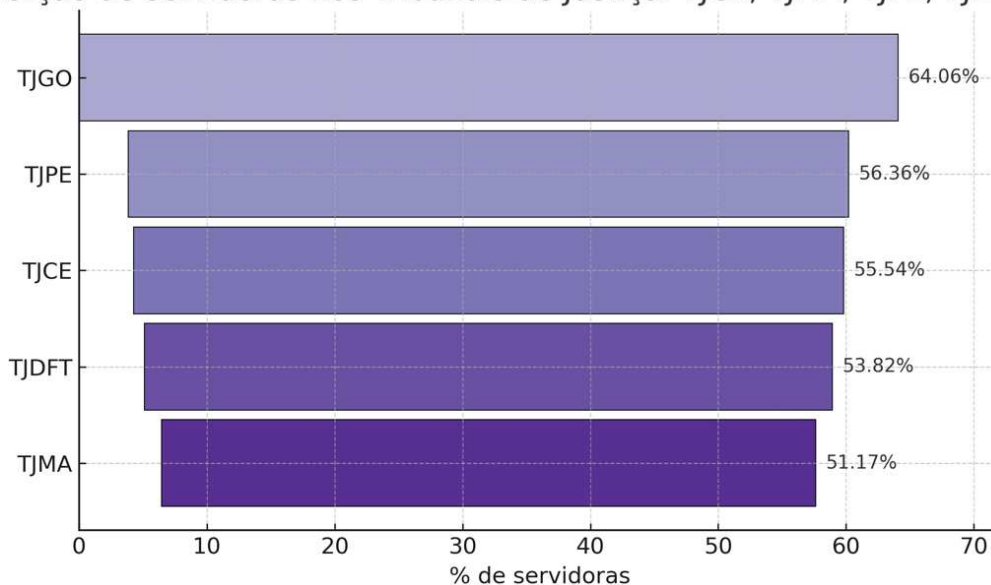


Fonte: Elaboração própria. Dados retirados do Módulo de Pessoal e Estrutura Judiciária mensal do CNJ, disponível em <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-mpm-pessoal/>. acesso em: 30 ago. 25.

Com relação aos tribunais de médio porte selecionados, verifica-se uma heterogeneidade maior nas grandezas. Observa-se que o TJGO possui maior proporção de mulheres, com 64,06% de servidoras, seguido por TJPE, com 56,36% de servidoras, e TJCE, o qual possui 55,54% de sua força auxiliar composta por mulheres. O TJDFT possui 53,82%, enquanto que o TJMA está mais próximo da paridade entre gêneros, com 51,17% de mulheres dentre seus servidores. Logo, o TJCE fica levemente abaixo da média dos tribunais referidos, mas ainda assim acima da referência nacional de 54,86%. Veja-se:

Figura 10: Comparativo do número de servidoras entre TJCE, TJMA, TJPE, TJDFT e TJGO.

Proporção de servidoras nos Tribunais de Justiça: TJCE, TJMA, TJPE, TJDFT e TJGO

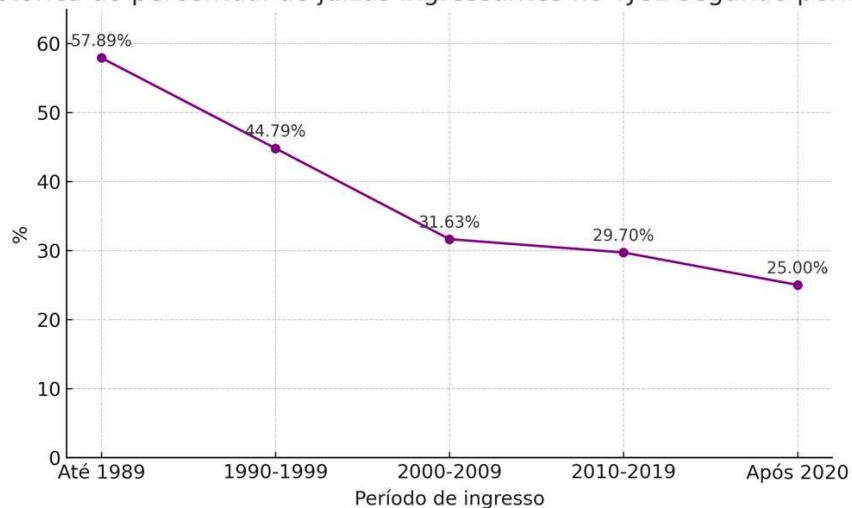


Fonte: Elaboração própria. Dados retirados do Módulo de Pessoal e Estrutura Judiciária mensal do CNJ, disponível em <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-mpm-pessoal/>. acesso em: 30 ago. 25.

Atendo-se especificamente à realidade do TJCE, faz-se necessário mencionar que, na contramão da realidade nacional, anteriormente relatada, o número de juízas ingressantes reduziu desde a promulgação da CRFB/88. Até 1989, 57,89% dos ingressantes na magistratura eram mulheres, tendo tais valores reduzido para 44,79% entre os anos 1990 e 1999, 31,63% na primeira década do século XXI, mantendo-se equilibrado em 29,7% entre os anos 2010 e 2019, chegando ao número pequeno de 25% desde 2020.

Figura 11: Comparativo do número de juízas ingressantes no TJCE desde a Constituição de 1988.

Evolução histórica do percentual de juízas ingressantes no TJCE segundo período de ingresso



Fonte: Elaboração própria. Dados retirados do Módulo de Pessoal e Estrutura Judiciária mensal do CNJ, disponível em <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-mpm-pessoal/>. acesso em: 30 ago. 25.

Esta medida de ingresso reflete na idade atual das magistradas da justiça estadual cearense, implicando em uma realidade assimétrica de gênero no TJCE, com sub-representação feminina nas faixas mais jovens e de meia-idade e maior equilíbrio entre os membros mais antigos. Entre 40–49 anos, as mulheres respondem por 24,24% (contra 75,76% de homens), o ponto de maior desequilíbrio. Nas demais faixas, os percentuais femininos são de 34,44% (0–39 anos), 41,84% (50–59 anos), 40,86% (60–69 anos) e 42,86% (70+ anos), indicando uma maior aproximação da paridade nesta última faixa etária (CNJ, s.d.a.).

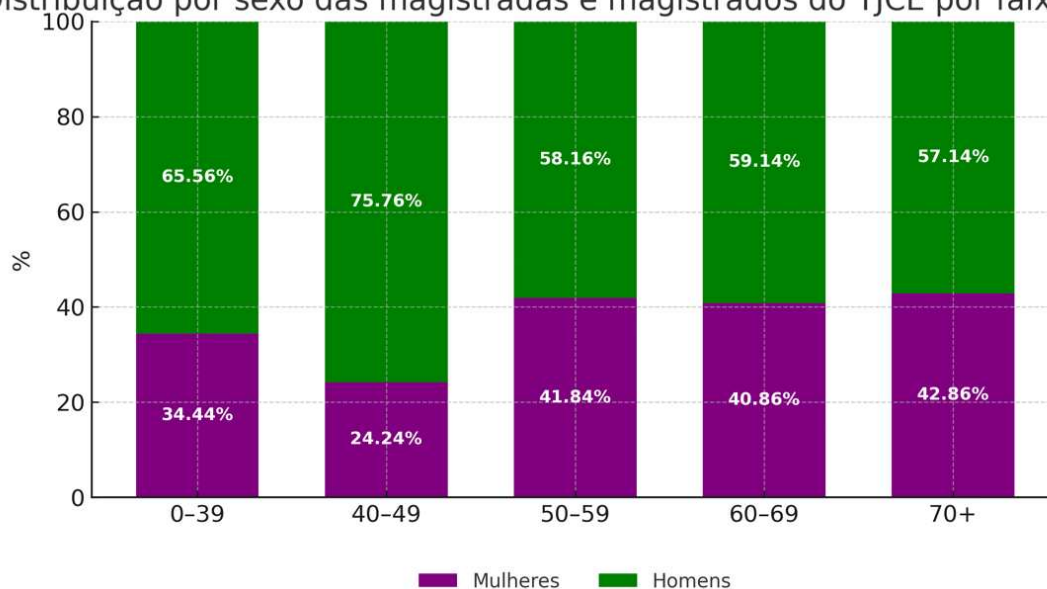
A presença de um maior número de mulheres na maior faixa etária reflete no fato de que o TJCE está entre os tribunais com maior número de desembargadoras, como noticiado pela instituição em 07.04.2022, ocasião em que cinco desembargadoras foram empossadas. À época, o tribunal era chefiado pela Desembargadora Maria Nailde Pinheiro Nogueira (TJCE, 2022).

Por ocasião da elaboração deste trabalho, no TJCE, 21 dos atuais 53 membros da corte se reconhecem como do gênero feminino. Dentre os juízes titulares, temos 141 mulheres, o que representa 35,52% daqueles, e, dentre os juízes substitutos, o número míngua para 7 mulheres dentre os 27 membros mais recentemente ingressos na magistratura cearense.

Logo, depara-se com a seguinte realidade:

Figura 12: Faixa etária das magistradas integrantes do TJCE.

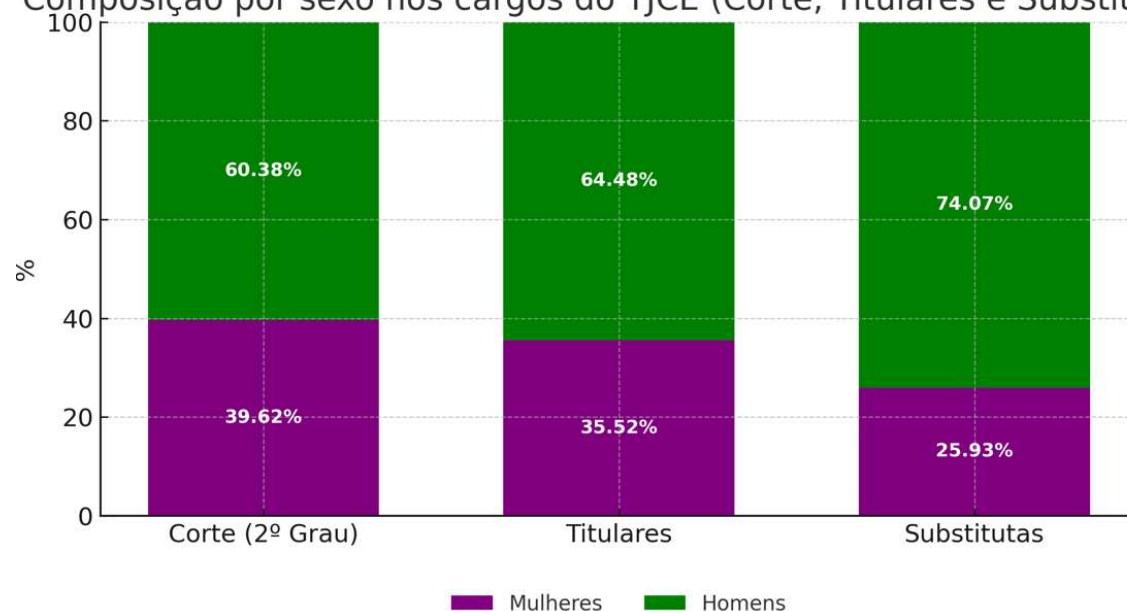
Distribuição por sexo das magistradas e magistrados do TJCE por faixa etária



Fonte: Elaboração própria. Dados retirados do Módulo de Pessoal e Estrutura Judiciária mensal do CNJ, disponível em <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-mpm-pessoal/>. acesso em: 30 ago. 25.

Figura 13: Divisão sexual dos cargos dos membros do TJCE.

Composição por sexo nos cargos do TJCE (Corte, Titulares e Substitutas)



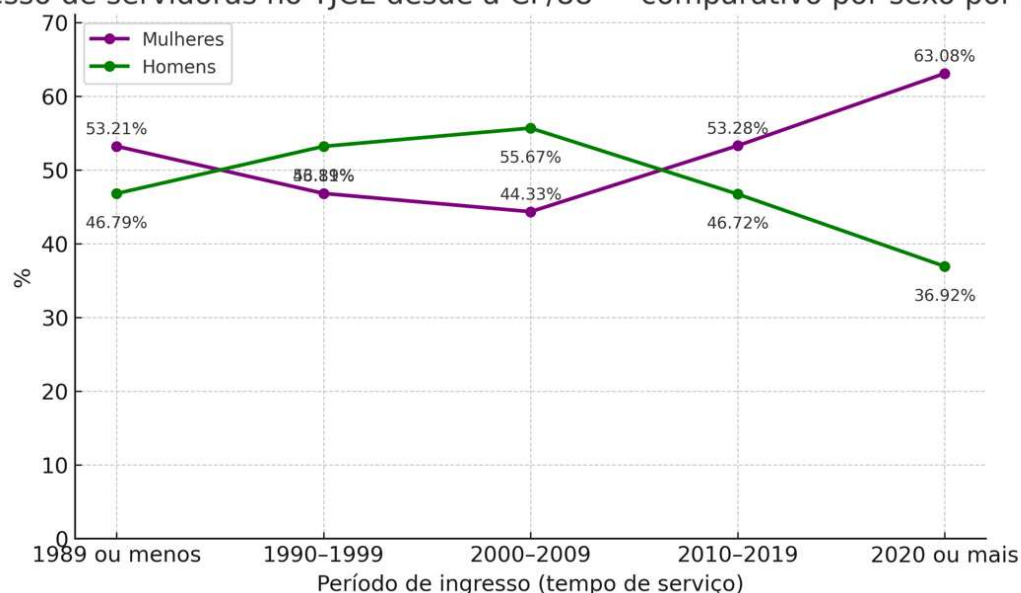
Fonte: Elaboração própria. Dados retirados do Módulo de Pessoal e Estrutura Judiciária mensal do CNJ, disponível em <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-mpm-pessoal/>. acesso em: 30 ago. 25.

A realidade dos componentes da força auxiliar, por sua vez, mostra-se diversa. No que concerne ao tempo de ingresso nos quadros da Justiça Estadual

cearense, apreende-se que, até 1989, 53,21% dos ingressantes eram mulheres; de 1990 a 1999, o gênero feminino representou 46,81% dos novos servidores; no período de 2000 a 2009, as mulheres representaram 44,33% dos ingressos; e, de 2020 até os dias atuais, o número cresceu de forma expressiva, subindo ao patamar de 63,08%.

Figura 14: Comparativo do número de servidoras ingressantes no TJCE.

Ingresso de servidoras no TJCE desde a CF/88 — comparativo por sexo por período



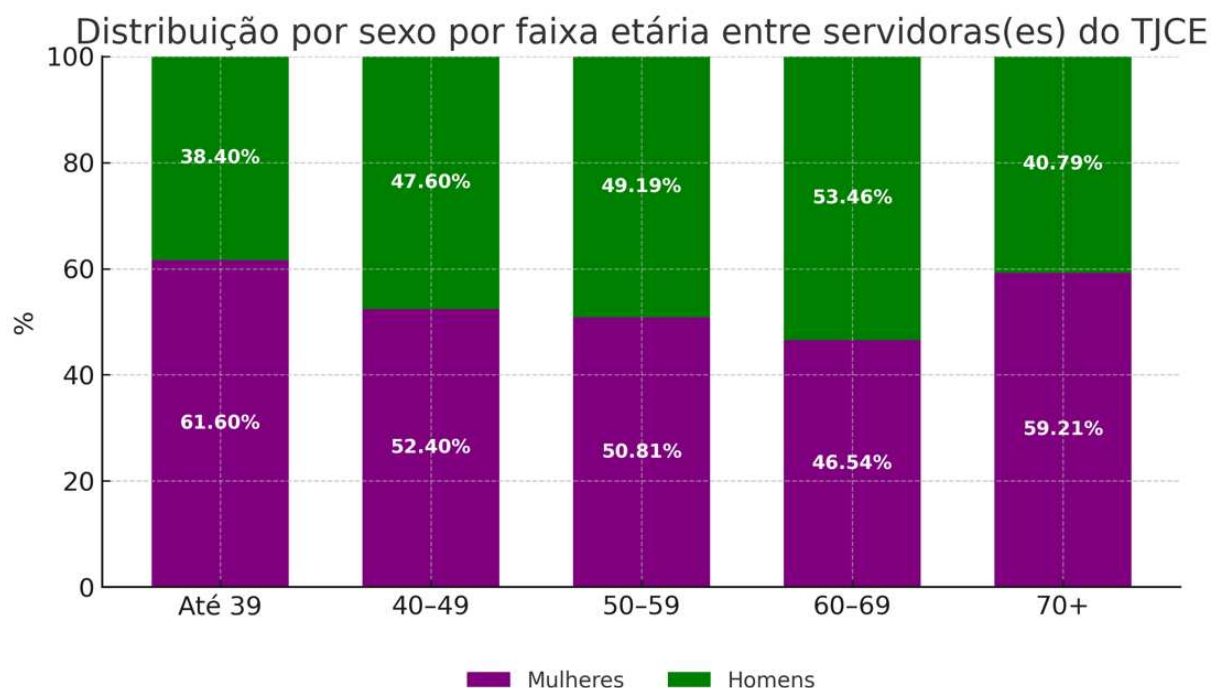
Fonte: Elaboração própria. Dados retirados do Módulo de Pessoal e Estrutura Judiciária mensal do CNJ, disponível em <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-mpm-pessoal/>. acesso em: 30 ago. 25.

Nota-se, assim, uma similaridade, nos primeiros períodos, com a realidade de ingresso dos membros, havendo um decréscimo progressivo das mulheres que conseguiram entrar na força auxiliar do Poder Judiciário estadual cearense. Esse número, porém, no período de 2010 a 2019, inverteu o sentido, demonstrando a discrepância da representatividade feminina dentre ingressantes na magistratura (25%) e os novos servidores (63,08%).

No tocante à idade das servidoras, o maior quantitativo feminino está nas que possuem até 39 anos, sendo estas 61,6% da força de trabalho de tal faixa etária. Entre componentes da força auxiliar com 40 a 49 anos, tem-se 52,40% de mulheres;

já entre 50 a 59 anos, esse número é de 50,81%; reduzindo para 46,54% do gênero feminino entre os 60 a 69 anos. A lógica, entretanto, se inverte, sendo as mulheres 59,21% dos servidores de 70 anos ou mais.

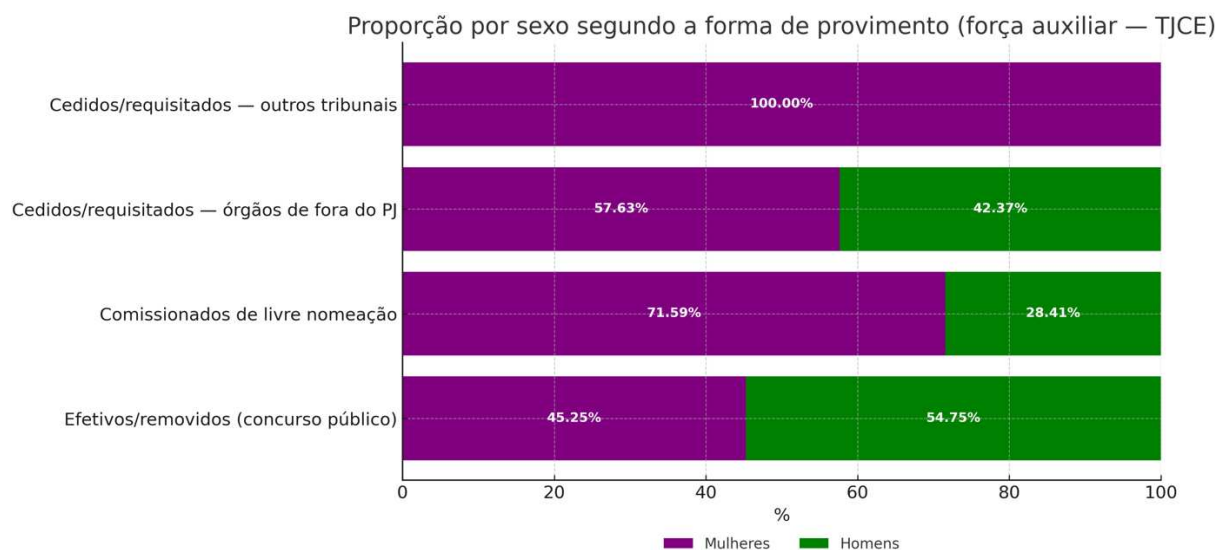
Figura 15: Comparativo da composição sexual por faixa etária dos servidores do TJCE.



Fonte: Elaboração própria. Dados retirados do Módulo de Pessoal e Estrutura Judiciária mensal do CNJ, disponível em <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-mpm-pessoal/>. acesso em: 30 ago. 25.

Quanto à forma de provimento dos cargos da força auxiliar atualmente ocupados pelas mulheres, no TJCE, nota-se que, entre os servidores efetivos ou removidos, os quais dependem de aprovação em concurso público para serem ocupados, há maioria masculina (54,75%), enquanto as mulheres somam 45,25%. No grupo de ocupantes de cargos comissionados de livre nomeação, verifica-se predominância feminina, com 71,59% frente a 28,41% de homens. Por sua vez, entre os cedidos ou requisitados, há dois recortes: em um, as mulheres representam 57,63% (contra 42,37% de homens), quando as requisições são de órgãos de fora do Poder Judiciário, e, no outro, a composição é integralmente feminina (100%), quando o órgão cedente é outro tribunal (CNJ, s.d.a.).

Figura 16: Comparativo da forma de provimento dos cargos dos servidores do TJCE, conforme o sexo.



Fonte: Elaboração própria. Dados retirados do Módulo de Pessoal e Estrutura Judiciária mensal do CNJ, disponível em <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-mpm-pessoal/>. acesso em: 30 ago. 25.

Assim, pode-se inferir que, entre a força auxiliar, a maior presença feminina está entre os servidores cedidos de outros tribunais e os servidores ocupantes de cargos em comissão, de livre nomeação e exoneração.

No particular destes últimos, cargos, quais sejam, de livre nomeação e exoneração, sem necessidade de realização de concurso público, para seu provimento, registre-se, conforme dados coletados na página de transparência do sítio eletrônico do TJCE (TJCE, s.d.), que em fevereiro de 2010 totalizavam 788; em agosto de 2016, 900; em agosto de 2017 passaram para 1.217, em decorrência da edição da Lei Estadual nº 16.208/2017 (Ceará, 2017), que criou o cargo de Assistente de Unidade Judiciária, o qual passou a compor todas as unidades judiciárias de primeiro grau, com a função de elaboração de minutas e os mais diversos auxílios aos magistrados; em agosto de 2021 eram 1.451, após a criação do cargo de Assistente de Apoio Judiciário por meio da Lei Estadual nº 17.379/2021 (Ceará, 2021); em agosto de 2022, 1.638; crescendo para 2.048 em agosto de 2023, em decorrência da edição da Lei Estadual nº 18.309/2023 (Ceará, 2023), a qual criou 50 (cinquenta) cargos de Assessor I para os gabinetes dos desembargadores e mais 220 (duzentos e vinte) cargos de Assistente de Apoio

Judiciário; já a Lei Estadual nº 18.781/2024 (Ceará, 2024) criou diversos cargos, em decorrência de reorganização administrativa, incluindo mais 50 (cinquenta) cargos de Assessor III para os gabinetes de desembargadores e 200 (duzentos) cargos de Assistente de Apoio Judiciário para as unidades do primeiro grau, totalizando 2.451 cargos comissionados em agosto de 2024; chegando ao número de 2.494 em abril de 2025.

Em síntese, o retrato da composição de gênero do TJCE revela um descompasso qualitativo: enquanto a presença feminina diminui entre as novas ingressantes na magistratura desde a CRFB/88, chegando ao número reduzido de 25% após 2020, expande-se na força auxiliar, especialmente entre as mais jovens e em modalidades de provimento não concursais.

O ápice da carreira profissional e o alcance dos cargos de comando do Poder Judiciário, normalmente dão-se na faixa etária entre os 40-49 anos, quando seus servidores e magistrados contam com 10 a 25 anos de serviço público, permitindo para os julgadores, figurar nas listas de promoção por antiguidade e merecimento e, para os servidores, consolidar e demonstrar sua boa atuação, além de conhecer o funcionamento administrativo das cortes. Exatamente nesta faixa etária, os quadros do TJCE demonstram uma superioridade numérica dos homens, como vimos, produzindo um quadro de assimetria persistente entre quem decide e quem sustenta a engrenagem institucional.

Nesse cenário, a trajetória recente de crescimento dos cargos comissionados de assistência, sucessivamente ampliados por leis estaduais e traduzidos em acréscimos expressivos no total de postos, parece ter funcionado como meio de ingresso preferencial para mulheres na estrutura, ao passo que a via de acesso do concurso público não reproduziu semelhante tendência. Trata-se de um efeito distributivo com forte componente simbólico: elas se tornam maioria onde a organização cresceu (apoio e assessoramento), mas permanecem minoritárias no espaço decisório, reforçando a divisão sexual do trabalho jurídico entre autoria da decisão e execução técnico-administrativa.

Quanto às causas, é possível levantar hipóteses, que aqui se registram com as prudências devidas: (i) condicionantes materiais que impactam desigualmente as candidatas (dupla jornada, cuidados familiares, custos de preparação); (ii) desenho institucional que, ao ampliar rapidamente postos de assistência, cria trajetórias de inserção mais acessíveis nas áreas-meio do que nas funções de cúpula; e (iii)

mecanismos de nomeação em comissão mais sensíveis a redes internas e vieses subjetivos, como a crença de que mulheres são mais confiáveis e melhores em atividades auxiliares. Importa frisar que tais explicações são hipóteses e demandam verificação empírica específica, as quais não cabem e pertinem de apuração de forma específica na presente pesquisa.

À luz desse quadro, a expansão numérica da presença feminina no TJCE não se converte, por si, em paridade de poder. O desafio reside menos em manter o crescimento no apoio e mais em desbloquear o funil de acesso, permanência e ascensão na carreira decisória, sob pena de reproduzir um padrão de feminização das funções adjacentes e masculinização das funções de comando. Na sequência, o exame das políticas públicas específicas, em especial aquelas sob a égide do CNJ, oferecerá elementos para aferir em que medida o desenho institucional recente tem sido capaz de enfrentar, ou inadvertidamente reforçar, os mecanismos que alimentam essa segregação funcional.

3.3 A Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário

Diante do histórico de baixa representatividade feminina nos espaços de poder, em especial no Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça editou, em 2018, a Resolução nº 255 (Res. 255/18), que instituiu a Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário (CNJ, 2018). A norma se ancora nas garantias de igualdade material previstas na CRFB/88, na necessidade de efetivação da plena cidadania das mulheres e de sua influência no processo democrático, bem como nos compromissos internacionais assumidos pelo Brasil com a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (Decreto nº 4.377/2002) e com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº 5 (Igualdade de Gênero) da Agenda 2030 das Nações Unidas.

Essa política tem por finalidade reduzir a ausência feminina nos espaços decisórios do Judiciário, orientando todos os seus ramos a adotar medidas que promovam a paridade de gênero, sempre sob a perspectiva interseccional de gênero, raça e etnia, recomendando que seja observado o percentual de 50% de mulheres nas designações para atuação judicante e para funções de administração

da justiça; nos cargos de chefia e assessoramento; na composição de mesas de eventos institucionais; em grupos de trabalho, comissões e comitês; nas bancas de concurso; e, inclusive, na contratação de estagiários e de servidores terceirizados (CNJ, 2018). No último caso, ou seja, contratação de terceirizados, o regramento estabelece expressamente que a política de paridade não pode implicar na redução de contratação de mulheres e que se deve ater para situações excepcionais decorrentes de trabalho noturno ou insalubre (art. 2º, §2º da Res. 255/18).

O artigo 2º, §1º da resolução em epígrafe considera mulher toda aquela pertencente ao grupo cisgênero, transgênero ou fluido, buscando combater qualquer ato discriminatório contra quem já é posta em situação de vulnerabilidade pelo gênero em que se insere.

Tais nomeações devem observar a proporção quantitativa de gênero da região em que está inserido o respectivo tribunal, conforme dados apurados pelo IBGE, bem como representar a heterogeneidade nacional, considerando marcadores sociais como procedência, deficiência, orientação sexual e identidade de gênero, podendo a proporção ser superada quando for para garantir a maior participação dos grupos minorizados (art. 2º, §2º da Res. 255/18). O CNJ impôs aos tribunais que divulguem o cumprimento dessas medidas em seus sítios eletrônicos, permitindo uma fiscalização pública (art. 2º, §3º da Res. 255/18).

Indica-se também que esta paridade pode ser buscada por meio de nomeações alternadas entre indivíduos que se identifiquem entre os gêneros, respeitando-se as composições já existentes das equipes, podendo o equilíbrio ser buscado em futuras substituições (art. 2º, §§ 4º e 5º da Res. 255/18). Permite-se, assim, que os órgãos do Poder Judiciário se adequem de forma gradativa às exigências estabelecidas, não implicando em mudanças abruptas nas equipes já formadas, o que poderia interferir de forma negativa na qualidade da prestação jurisdicional e na continuidade do serviço público.

No que concerne às equipes de trabalho voltadas especificamente para promoção de direitos dos grupos vulnerabilizados, o normativo abriu uma exceção para a recomendação de paridade de gênero, permitindo que esta não seja cumprida quando os membros de maior número pertencerem exatamente àquele que busca ser protegido pela equipe (art. 2º, §3º da Res. 255/18).

Para a consolidação e visibilidade da política criada, a resolução previu a criação de dois instrumentos, sendo eles: o Repositório de Mulheres Juristas e o evento anual Mulheres na Justiça (art. 2-A e 2-B da Res. 255/18).

O Repositório de Mulheres Juristas trata-se de importante ferramenta de localização de mulheres com conhecimentos especializados em diferentes campos do direito, visando promover a equidade de gênero tanto no meio institucional quanto no acadêmico. Esse recurso busca também estimular a inclusão feminina em posições de liderança e assessoramento, em comissões de concursos e como palestrantes em eventos institucionais. Para tanto, possui formulário que pode ser preenchido por qualquer interessada em atuar nas referidas funções, além de permitir que os gestores localizem de forma facilitada mulheres para tanto (CNJ, s.d.b).

Preconiza-se que, quando não criarem seu próprio repositório, os tribunais devem aderir ao nacional, o qual será atualizado a cada dois anos e terá ampla divulgação, por meio de campanhas periódicas, sendo utilizado, sempre que possível, para localizar mulheres com perfil de participarem nos eventos e ações institucionais, além de promover citações de suas obras (art. 2-A, §§ 2º e 3º da Res. 255/18).

O Encontro Mulheres na Justiça, conforme o art. 2-B da Res. 255/18, será realizado anualmente, com a finalidade de fortalecer e promover a política abordada, devendo cada tribunal enviar pelo menos uma magistrada como participante e realizar reuniões com a finalidade de apurar as atividades promovidas com o objetivo de fomentar a equidade de gênero e a equidade racial.

Esse encontro teve sua primeira edição realizada em novembro de 2022, com o propósito de expor estudos sobre a desigualdade de gênero no Poder Judiciário, fornecer dados para discussões acerca do assunto e elaborar planos de ações para modificar a situação diagnosticada. Como resultado, foi elaborada a Carta de Brasília pela igualdade de gênero no Poder Judiciário, a qual possui 20 (vinte) proposições que buscam minorar a disparidade quantitativa entre homens e mulheres (CNJ, 2022). A segunda edição do evento ocorreu em agosto de 2023 (CNJ, 2023), na sede do Superior Tribunal de Justiça (STJ), e buscou apurar o andamento da política pública em questão, ocasionando a elaboração de uma Segunda Edição da Carta de Brasília.

Do ponto de vista da governança, o art. 3º da Res. 255/18 determina que sua implementação cabe ao Comitê de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário, encarregado de elaborar estudos, analisar cenários, dialogar com os tribunais e formular proposições concretas para ampliar a representação feminina, sob a supervisão de conselheiro e juiz auxiliar indicados pela Presidência do CNJ.

Essa articulação deve ser realizada em conjunto com o Comitê de Acompanhamento e Capacitação sobre Julgamento com Perspectiva de Gênero, garantindo atuação coordenada entre os eixos de representatividade institucional e de qualificação do conteúdo decisório, aproximando quem decide, como se decide e os sujeitos da decisão.

Uma das primeiras atuações do Comitê de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário foi a elaboração de pesquisa relativa à atuação do gênero feminino neste poder desde a Constituição de 1988, o que resultou na publicação do “Diagnóstico da participação feminina no Poder Judiciário”. O documento indicou que o quantitativo de magistradas é baixo, porém vinha crescendo ao longo da série histórica. Quanto ao quadro de apoio, por sua vez, o levantamento evidenciou uma predominância feminina, inclusive nos cargos de chefia e liderança, com percentuais que, em termos proporcionais, superam a participação das mulheres na população brasileira (CNJ, 2019).

A edição do normativo em questão resultou ainda na criação de uma aba específica do site do CNJ, a qual tem como finalidade apresentar a Política de Participação Feminina implementada, facilitar o acesso aos atos normativos, publicações e materiais criados sobre o tema e expor os programas criados para alcançar a paridade buscada (CNJ, s.d.c).

Destaque-se, entretanto, que o normativo não estabelece sanções específicas para o seu descumprimento, consistindo em mandados de otimização, permitindo uma ampliação da representatividade, porém com critérios de difícil verificação.

Nesse contexto, a política precisa ser acompanhada por um programa robusto de capacitação continuada, abrangendo o público feminino para questões de liderança, gestão com perspectiva de gênero e interseccionalidade; e o público masculino, com letramento para a redução de perspectivas culturais de distinção de

gênero e para a habilitação de processos decisórios afastados de tais perspectivas, sob pena de transformar diretrizes em meras formalidades.

Além disso, impõe-se a instituição de mecanismos cogentes de transparência ativa e monitoramento público, como divulgação periódica e padronizada, por tribunal, dos indicadores de paridade, publicidade dos planos de ação em curso, e explicitação das justificativas quando as metas não forem alcançadas. Tais exigências devem ser acopladas aos instrumentos e processos de implementação da política, de modo a converter diretrizes em prática verificável.

3.3.1 Instrumentos, processos de implementação e resultados alcançados pela Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário

Para dar efetividade às metas de paridade delineadas na Res. nº 255/2018, o CNJ adotou iniciativas como a edição de atos normativos, que padronizam procedimentos e orientam e exemplificam planos de atuação; adotou a realização do Seminário “Mulheres na Justiça”; e criou a Rede Equidade.

Nesse ínterim, a Portaria nº 176/2022 do CNJ criou o Repositório Nacional de Mulheres Juristas, o qual consiste em um banco de dados voltado para mulheres juristas que possuam conhecimento das diversas áreas do direito. Esta base de informações pode ser acessada publicamente no sítio eletrônico do conselho (CNJ, s.d.b.), devendo a interessada em constar nele requerer expressamente sua inclusão, autorizando sua ampla divulgação.

O objetivo do repositório é promover a igualdade de gênero nos âmbitos institucional e acadêmico, fomentar a presença de mulheres em cargos de chefia e assessoramento, em bancas de concurso e como expositoras em eventos institucionais (CNJ, s.d.b.).

Por sua vez, a Portaria nº 136/2023 do CNJ instituiu o Comitê de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário, que tem como escopo a elaboração de estudos, análise de cenários, diálogo com os tribunais e proposições concretas para a ampliação da representação feminina. Esta comissão serve de modelo para a implementação de grupos de trabalho que compartilhem de

finalidade semelhante, no âmbito dos diversos órgãos do Poder Judiciário, além de articular com estes o desenvolvimento daquelas atividades.

Quanto à participação feminina nas bancas de concurso público para ingresso na carreira da magistratura, a Resolução nº 496/2023 do CNJ alterou a Resolução nº 75/2009 deste órgão, incluindo a obrigatoriedade de que as comissões examinadoras e bancas de concurso observem a paridade de gênero, tanto entre titulares quanto entre suplentes.

Para ampliar o ingresso de mulheres nos tribunais de segundo grau, o CNJ editou a Resolução nº 525/2023, que alterou a Resolução CNJ nº 106/2010. Esta última define critérios objetivos de merecimento para promoção de magistrados e acesso ao 2º grau. A nova norma instituiu política pública determinando que as vagas providas pelo critério de merecimento sejam ofertadas por meio de editais elaborados de forma alternada: ora com inscrições mistas (para homens e mulheres), ora com inscrições exclusivas para mulheres (CNJ, 2023).

Os tribunais que não alcançarem a proporção de 40% de mulheres e 60% de homens nos cargos do órgão superior devem obrigatoriamente adotar, nas promoções por merecimento, a alternância de editais, um com inscrições mistas e outro exclusivo para mulheres.

O Conselho mantém seção pública “Magistradas Promovidas – Resolução CNJ n. 525/2023”, em seu sítio eletrônico, que consolida as promoções realizadas sob a norma em questão. Entre os casos divulgados, o TJSP foi o primeiro a aplicar a regra, promovendo em 11/4/2024 a desembargadora Maria de Fátima dos Santos Gomes por edital exclusivo para mulheres (CNJ, s.d.e.)

Ademais, a Res. nº 525/2023 fixou o dever do CNJ de manter banco de dados atualizado sobre a composição dos tribunais, desagregado por gênero e cargo, registrando também os acessos ao 2º grau de acordo com a modalidade dos editais publicados, para monitorar resultados e permitir controle social.

Mais especificamente com relação à interseccionalidade, a Resolução nº 540/2023 do CNJ alterou a Res. nº 255/18, incluindo menção expressa à necessidade de observância da paridade de gênero com enfoque sobre raça e etnia, estabelecendo ainda o dever dos tribunais de divulgarem os dados relativos ao tema, de forma pública, em seus portais da internet.

Em 2022, visando analisar a implementação da Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário, foi realizado o primeiro Seminário “Mulheres na Justiça”, intitulado “Mulheres na Justiça: Novos Rumos da Resolução CNJ n. 255”. O encontro teve por finalidade sistematizar e divulgar pesquisas sobre a falta de paridade na participação feminina nos tribunais, subsidiar os debates sobre equidade de gênero a partir do recorte da participação das mulheres e viabilizar a proposição de medidas para alterar o cenário identificado (CNJ, s.d.d.).

Dentre os estudos apresentados, consta a primeira análise sobre mulheres magistradas, realizada pela Associação dos Magistrados Brasileiros, sintetizada pela juíza do Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco e pesquisadora Eunice Maria Batista Prado. A investigação foi inicialmente apresentada no primeiro seminário, tendo resultados mais recentes expostos no encontro realizado no ano de 2024, constando da publicação dos anais do evento (Prado, 2024).

Intitulada como “Dez medidas para ampliar a participação feminina nos tribunais”, a análise desenvolveu-se pela atuação de magistradas participantes da primeira turma de mestrado da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - ENFAM. Tratando sobre o desenvolvimento do estudo, Prado (2024) indica que a pesquisa “Perfil das magistradas brasileiras e perspectivas rumo à equidade de gênero nos tribunais” foi construída a partir de pré-testes e de um questionário final com 103 itens organizados em sete blocos temáticos, enviado pela AMB a magistradas de todos os ramos e graus de jurisdição (em exercício e aposentadas), com coletas entre junho e agosto de 2022, resultando em 1.451 respostas válidas e parâmetros amostrais de 99% de confiança e 5% de margem de erro.

O estudo foi apresentado em 8 de março de 2023 e subsidiou políticas do CNJ, inclusive a Resolução nº 492/2023, que tornou obrigatório o Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero e a capacitação em direitos humanos, gênero, raça, etnia e interseccionalidades. Os achados preliminares foram divulgados no evento referido, com destaque para a questão 67, que aferiu a percepção das magistradas sobre medidas para ampliar a participação feminina nos tribunais.

Dentre as medidas inquiridas, podemos citar o oferecimento de oportunidades para as magistradas assumirem cargos nas administrações dos tribunais, estímulo à produção científica feminina e realização de eventos e campanhas para alterar a cultura institucional e chamar a atenção para a questão da representatividade feminina.

Por ocasião da apresentação preliminar dos resultados, destacou-se que apenas 15% das julgadoras entrevistadas indicaram que não seria necessário a adoção de qualquer medida para superar a desigualdade de gênero nos tribunais e que só o tempo seria suficiente para tanto.

No evento, foi apresentado também a dissertação de mestrado da Juíza Mariana Yoshida. Intitulada “Discriminação por motivo de gênero e barreiras no acesso ao segundo grau de jurisdição no Brasil por magistradas de carreira”, o estudo indicou como resultados que, no acesso à carreira, as mulheres se inscrevem menos nos concursos da magistratura e, proporcionalmente, reprovam mais, resultando em ingresso historicamente inferior. Uma vez no cargo, enfrentam maior impacto na vida privada em razão da persistente interpenetração entre esferas pública e doméstica, o que se traduz em “tripla jornada” (casa, trabalho e carga emocional) e em maior proporção de magistradas divorciadas, solteiras e sem filhos (Yoshida, 2022).

A esta situação, indica a magistrada que somam-se obstáculos de ascensão associados a papéis de gênero que sobrecarregam o trabalho doméstico, geram conflitos com a divisão sexual do trabalho e restringem a mobilidade territorial e a formação de redes. Yoshida (2022) afirma que a discriminação interseccional revela-se de modo mais agudo na baixa presença de mulheres negras: apesar de representarem a maioria da população feminina, compõem parcela minoritária da magistratura, com pouca perspectiva de reversão mesmo após políticas de cotas. Atitudes discriminatórias de gênero aparecem no cotidiano, perpetradas sobretudo por colegas, advogados e partes/testemunhas, muitas vezes sem reação institucional ou registro formal, o que evidencia ambiente hostil e insuficiência de suporte.

As dificuldades tendem a intensificar-se em postos hierarquicamente elevados, indicando menor acolhimento nos tribunais, e a menor indicação para

cargos de provimento subjetivo sinaliza barreiras adicionais à ocupação de espaços de poder. Por fim, o filtro das promoções, em especial por merecimento, faz declinar a participação feminina ao longo do percurso ascensional, consolidando o chamado “teto de vidro” (Yoshida, 2022).

O primeiro Seminário “Mulheres na Justiça” resultou na elaboração da “Carta de Brasília pela igualdade de gênero no Poder Judiciário” (CNJ, 2022), a qual propôs 20 ações concretas a serem adotadas, pelo Conselho Nacional de Justiça, objetivando assegurar a igualdade material entre homens e mulheres. As propostas incluem a criação de programas e comissões, a adoção de metas de diversidade e a implementação de formações com perspectiva de gênero.

Ressalte-se que tais medidas resultaram em alterações posteriores na Res. 255 do CNJ, já mencionadas acima, as quais estabeleceram a criação de comissão permanente de gênero, raça/etnia e diversidade no âmbito do CNJ e a necessidade de observância de inclusão e participação de mulheres que representem a diversidade presente na sociedade (considerando origem, raça, etnia, sexo, deficiência, orientação sexual e identidade de gênero) em todos os espaços do Poder Judiciário.

Já entre os dias 30 e 31 de agosto de 2023, na sede do Superior Tribunal de Justiça, ocorreu o encontro “Mulheres na Justiça: Novos Rumos da Resolução CNJ n. 255 – 2.^a Edição”. Com os mesmos objetivos do evento anterior, na ocasião, foram realizadas oficinas com os seguintes temas: participação feminina nos Tribunais Superiores; prêmio de valorização das magistradas; escolas judiciais e formação em gênero, raça e direitos humanos; o protocolo integrado de prevenção e medidas de segurança voltado ao enfrentamento à violência praticada em face de magistradas e servidoras; os movimentos coletivos de magistradas e servidoras e; reescrita de decisões judiciais em perspectivas feministas.

Um destaque desta edição foi o painel apresentado pelo Prof. Dr. Daniel Sarmiento e a Profa. Dra. Jane Reis, juíza federal do Tribunal Regional Federal da 2^a Região, que tratou sobre a necessidade e possibilidade de elaboração de ações afirmativas para a consecução da equidade de gênero no judiciário, por meio da atuação do CNJ. A exposição indicou que este órgão deveria atuar de forma concreta, criando mecanismos que garantissem um maior acesso aos tribunais de

2º grau por parte de mulheres, o que resultou pouco tempo depois na edição da Res. n 525/2023 do CNJ, anteriormente referida.

Como conclusão do encontro, elaborou-se a “Carta de Brasília pela igualdade de gênero no Poder Judiciário de 2023”. Suas propostas foram compiladas em seis eixos principais (CNJ, 2023):

1. Participação feminina no Supremo Tribunal Federal (STF), Tribunais Superiores e CNJ, indicando medidas de incentivo para a inscrição de mulheres em listas para Tribunais Superiores, orientando a edição de resoluções que garantam a paridade de gênero nas convocações de juízes para atuarem em tribunais de segundo grau, sugerindo a criação de vagas paritárias no STF via Emenda Constitucional, além de apresentar um pedido ao Presidente da República reivindicando que a sucessão da Ministra Rosa Weber seja por uma mulher. Sabe-se que este pedido não foi atendido, constando atualmente no STF apenas uma mulher, como já citamos;

2. Prêmio de Valorização de Magistradas, sugerindo a criação do Prêmio "Mulheres na Justiça" para valorizar a trajetória de magistradas que desenvolvam projetos de igualdade de gênero, inovação, direitos humanos e sociais;

3. Escolas Judiciais e Formação em Gênero, Raça e Direitos Humanos, recomendou-se a inclusão transversal e obrigatória de temáticas relacionadas a direitos humanos das mulheres, gênero, raça e direito da antidiscriminação nos currículos de formação inicial e contínua da magistratura, servidores, mediadores e conciliadores, propôs-se a criação de um prêmio para decisões e sentenças com perspectiva de gênero e um banco de dados de produções científicas de magistradas e servidoras, bem como sugeriu-se que magistrados removidos ou promovidos, para varas de violência doméstica, infância e juventude, família e crimes contra a criança, tenham como obrigatoriedade a frequência em cursos de formação em direitos humanos, raça, gênero e julgamento com perspectiva de gênero;

4. Prevenção e medidas para enfrentamento à violência praticada em face de magistradas e servidoras, propondo-se a implementação de uma política de prevenção e segurança contra a violência doméstica para magistradas, servidoras e outras colaboradoras do Poder Judiciário;

5. Movimentos coletivos de magistradas e servidoras, reconhecendo-se a importância destes grupos para a igualdade de gênero e propondo-se diretrizes para sua formação, articulação política e atuação prática, observada a interseccionalidade com raça e outros marcadores sociais; e

6. Reescrita de decisões judiciais em perspectivas feministas, sugerindo-se a inclusão do valor "Equidade de Gênero, Raça, Etnia e Direitos Humanos" no Planejamento Estratégico do CNJ, propôs-se ainda o desenvolvimento de uma cartilha e a atualização temática do protocolo com perspectiva de gênero, considerando os diferentes ramos da Justiça, além de fomentar a elaboração de decisões judiciais e atos de governança com perspectiva interseccional de gênero, raça, etnia e direitos humanos.

Já nos dias 12 e 13 de setembro de 2024, ocorreu a 3ª edição do evento "Mulheres na Justiça: Novos Rumos da Resolução CNJ n. 255", o qual contou com um maior engajamento de servidoras, a realização de um maior número de oficinas e a possibilidade de participação virtual (ENFAM, 2024).

O encontro culminou na edição da "3ª Carta de Brasília pela igualdade de gênero no Poder Judiciário", a qual objetiva buscar soluções para promover a igualdade de gênero no Poder Judiciário, culminando com propostas elaboradas nas diversas oficinas realizadas que foram apresentadas ao CNJ (CNJ, 2024).

Para fins de melhor análise, organiza-se as recomendações contidas neste documento nos seguintes grupos: a) educação, formação e produção acadêmica; b) condições de trabalho e apoio a magistradas e servidoras; c) combate à violência institucional e discriminação; d) representação e progressão na carreira; e e) bem-estar financeiro.

Buscando fomentar a atuação acadêmica de magistradas e servidoras, o documento recomendou, dentre outros, a criação de cursos específicos de pós-graduação em gênero e direito, a inclusão de pontuação no Prêmio CNJ de Qualidade referente à formação em direitos humanos, gênero, raça e etnia, a edição de campanhas de conscientização para valorizar a contribuição de autoras mulheres e suas produções, combatendo a invisibilidade acadêmica, e a disponibilização de decisões de cortes internacionais de proteção aos direitos humanos das mulheres nos sites das escolas judiciais.

Já no que concerne às condições de trabalho e apoio a magistradas e servidoras, sugeriu-se a criação de creches e berçários, a designação de substitutas durante a licença maternidade e a manutenção da remuneração neste período. Indicou-se a necessidade de adoção de condições especiais de trabalho para mulheres cuidadoras de familiares com problemas de saúde, gestantes, lactantes, e com filhos na primeira infância, além das que se encontrem em tratamentos médicos complexos. Sugeriu-se ainda a promoção de apoio à parentalidade na primeira infância, incentivando a divisão igualitária de responsabilidades.

Referindo-se ao combate à violência institucional e discriminação, a carta recomendou a capacitação de profissionais dos setores competentes em direitos humanos, perspectiva de gênero, avaliação de risco, atendimento não revitimizante e especificidades da violência doméstica e familiar; indicou a necessidade de criação, estruturação e fortalecimento das Ouvidorias da Mulher; além da divulgação destes órgãos.

Com relação à representação e progressão na carreira pelas mulheres, o diploma, dentre outras medidas, orientou a criação de mecanismos de fiscalização efetivos para o cumprimento das ações afirmativas, incluindo um Painel de Monitoramento da Paridade de Gênero e Raça e um canal de recebimento de representações anônimas; a substituição da expressão "sempre que possível" na Resolução CNJ n. 540/2018 para deixar claro que a não aplicação só pode ocorrer por impossibilidade material; o estabelecimento de obrigatoriedade de edital que assegure a participação paritária de mulheres (mínimo de 40%), observadas as cotas raciais e étnicas, em designações ou nomeações que impliquem incremento remuneratório; e a instituição de grupos de estudos para debater a extensão da regra da paridade, a observância da antiguidade na carreira e o decréscimo no ingresso de mulheres na magistratura.

Por fim, o texto ainda trata do bem-estar financeiro, encaminhando propostas de promoção de pesquisas sobre o endividamento de magistradas e servidoras e educação financeira, para a autonomia da mulher, e de eventos e cursos sobre planejamento financeiro para a aposentadoria com perspectiva de gênero.

De forma mais recente, nos dias 25 e 26 de setembro de 2025, o Conselho Nacional de Justiça realizou a 4ª edição do Evento "Mulheres na Justiça: Novos

Rumos da Resolução CNJ n. 255”. O encontro foi concebido para fortalecer e aperfeiçoar, de modo concreto, a Política de Incentivo à Participação Institucional Feminina, incorporando ao debate as necessidades, os desafios e as expectativas que incidem sobre a atuação de mulheres no Judiciário (CNJ, 2025a).

Como resultado do encontro, foi editada a “4ª Carta de Brasília pela Igualdade de Gênero no Poder Judiciário”, a qual apresenta propostas elaboradas pelas participantes das oficinas realizadas durante o evento com a finalidade de ampliar e assegurar o equilíbrio entre homens e mulheres no citado poder. As propostas tiveram cinco eixos centrais: (i) prevenção e enfrentamento à violência e ao assédio; (ii) promoção, carreira e representatividade; (iii) cuidado, saúde e conciliação familiar; (iv) monitoramento e planejamento institucional; e (v) capacitação e valorização da produção científica (CNJ, 2025b).

No primeiro eixo, recomenda-se regulamentar teletrabalho, remoção e alteração de lotação para mulheres em situação de violência, seja doméstica ou institucional; criar medidas específicas para enfrentar a violência patrimonial, inclusive com resguardo de dados remuneratórios no Portal da Transparência e adiantamento de parcelas remuneratórias em casos de risco; adotar salvaguardas contra violência digital institucional; e reforçar o dever de confidencialidade nas comissões de prevenção e enfrentamento do assédio (CNJ, 2025b).

No segundo e terceiro eixos, sugerem-se mecanismos para reduzir a sub-representação feminina, como fixação de patamar mínimo de participação de mulheres em listas de promoção, monitoramento da Resolução CNJ n. 255/2018 nas convocações, revisão dos critérios de merecimento e cômputo da licença-maternidade na avaliação de produtividade. Incentiva-se também a criação de políticas de cuidado e saúde, em especial condições especiais de trabalho para mães de crianças na primeira infância e cuidadoras de dependentes de fato, suporte de força de trabalho durante a licença-maternidade e ações de saúde ocupacional (CNJ, 2025b).

No quarto eixo, propõe-se aprimorar a transparência e o controle social, por meio da apuração e constante atualização de dados desagregados por interseccionalidades e da inclusão de indicadores de paridade. Por fim, no quinto eixo, recomenda-se valorizar a produção intelectual de mulheres do sistema de

justiça e ampliar o escopo do Repositório Nacional de “Mulheres Juristas” para “Mulheres do Sistema de Justiça”, de modo a contemplar magistradas, servidoras e demais profissionais (CNJ, 2025b).

Nota-se, assim, um movimento claro de amadurecimento institucional: parte-se, em 2022, de uma agenda programática ampla, com a 1ª Carta de Brasília, com 20 ações, para, em 2023 e 2024, consolidar-se instrumentos e apresentar diretrizes. Já em 2025, alcança-se um patamar de detalhamento normativo e operacional voltado à execução, monitoramento e correção de rumos, indicando uma evolução do “enunciar princípios e metas”, por meio de diagnósticos e desenho de política, para “estruturar processos e medir resultados”, com implementação, fiscalização e responsabilização almejadas na última edição.

Por fim, como concretização da política pública analisada, mencione-se ainda a Rede Equidade, programa realizado em parceria com o Poder Legislativo e composto por mais de 20 (vinte) instituições governamentais. Este tem como missão fomentar a diversidade, a equidade e a inclusão na Administração Pública (Congresso Nacional, s.d.c).

Com base nos temas tratados, revela-se, portanto, uma dualidade fundamental: de um lado, um diagnóstico quantitativo que expõe a persistência de desigualdades estruturais na participação feminina no Poder Judiciário, com particularidades agudas no caso cearense, onde a feminização se concentra em cargos de apoio em detrimento da carreira decisória; de outro, a construção de um arcabouço normativo e político, liderado pelo CNJ, que visa precisamente dismantelar essas barreiras. Emerge, assim, a questão central de como esse aparato institucional, com suas resoluções, metas e instrumentos, dialoga com a realidade concreta do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, palco de tendências tão singulares. Analisar os efeitos, as aderências e as resistências na implementação local dessa agenda nacional de equidade será o objeto do capítulo que se segue.

4 O CASO DO TJCE: REFLEXOS E RESULTADOS DA POLÍTICA DE PARTICIPAÇÃO FEMININA DO CNJ NO ÂMBITO DO JUDICIÁRIO ESTADUAL CEARENSE

Enquanto parte do sistema de justiça nacional, o Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE), após a publicação da Resolução 255/2018 do CNJ e de seus desdobramentos normativos, adotou diretrizes voltadas à ampliação da participação feminina em espaços de decisão e à transversalização da perspectiva de gênero na gestão. O presente capítulo, assim, objetiva avaliar resultados, identificar padrões de aderência e resistências, e compreender como instrumentos nacionais (resoluções, portarias, repositórios, encontros “Mulheres na Justiça” e regras de promoção) dialogam com práticas e trajetórias concretas no âmbito do Judiciário estadual cearense.

4.1 O Programa de Fortalecimento de Lideranças Femininas: objetivos, etapas e resultados

Durante a gestão de uma presidente mulher, a Desembargadora Maria Nailde Pinheiro Nogueira, fora institucionalizada no TJCE a primeira iniciativa voltada explicitamente para o cumprimento da política de equidade de gênero do CNJ, o Programa de Fortalecimento de Lideranças Femininas, por meio da Portaria nº 489/2021 do TJCE, a qual o incluiu dentro do portfólio de projetos estratégicos da Gestão 2021-2023 (TJCE, 2021a).

Este projeto organizacional foi estruturado em três frentes: (i) produzir um diagnóstico sobre a presença de mulheres em posições de liderança e gestão no TJCE; (ii) instituir uma política de incentivo profissional, com plano de ação voltado à valorização de mulheres que atuam no Judiciário cearense; e (iii) ofertar um conjunto de cursos de capacitação para fortalecer lideranças femininas e reconhecer o trabalho das mulheres, com base em pesquisa direcionada a magistradas de 1º e 2º graus, servidoras (efetivas e comissionadas), terceirizadas e estagiárias em todo o Estado (ESMEC, 2021).

No mesmo ano, estabeleceu-se Grupo de Trabalho, com atuação para o biênio citado, voltado para sugerir e estabelecer ações para a promoção da igualdade de gênero na instituição. O grupo tinha como atribuições a produção e divulgação de estudos sobre a participação feminina no Judiciário cearense, a

promoção de encontros para difundir a Política Nacional de Incentivo à Participação Feminina e o monitoramento da execução e da eficácia das medidas voltadas à igualdade de gênero (TJCE, 2021b).

Tratando sobre esse momento inicial de efetivação e implementação do programa, Esmeraldo e Carvalho (2024) descrevem que, para fundamentar as suas ações, a Esmecc divulgou, em 10 de janeiro de 2022, o Relatório Mulheres Líderes, elaborado em duas etapas: análise de dados dos 27 Tribunais de Justiça e aplicação de questionário para aferir porque mulheres se desmotivam a ocupar funções de gestão no TJCE, sendo aplicado no fim do ano 2021. As conclusões do estudo foram decisivas para mapear os fatores que limitavam a representatividade feminina em cargos gerenciais no Judiciário cearense e subsidiar propostas de solução viáveis.

O questionário citado foi respondido por 163 mulheres dos mais diversos cargos da estrutura do tribunal. As respondentes, em sua maioria, tinham entre 30 e 44 anos (eram 40,5% das participantes) e quase metade possuía mais de 10 anos de trabalho (44,2%). Quanto ao vínculo destas, houve forte presença de servidoras concursadas (38,9%) e comissionadas (21%), além de magistradas (14,2%) e estagiárias (19,1%). Destas, apenas 1,9% ocupavam cargo de gestão, tendo elas indicado que sua chefia imediata era majoritariamente masculina (56,8%) (ESMEC, 2021).

No contexto de iniciativas para o fortalecimento de lideranças femininas, apenas 15,3% das mulheres que responderam o questionário, indicaram conhecer alguma ação nesse sentido. Quanto às questões de desigualdade de gênero, 63,2% identificaram tratamento desigual no trabalho e 63,6% relataram já ter enfrentado dificuldades por serem mulheres (ESMEC, 2021).

Sobre a necessidade de capacitação, 98,1% acreditavam que qualificação abre oportunidades e 96,3% relataram que fariam cursos de liderança/gestão ofertados pelo TJCE ou pela ESMEC. Relataram, entretanto, que tinham alguns impedimentos para participar de tais treinamento, como falta de tempo pelo excesso de trabalho (36,2%) e falta de cursos em horários disponíveis (22,7%), além de falta de recursos financeiros (19,6%) e a conciliação com responsabilidades familiares (13,5%) (ESMEC, 2021).

Quanto aos mecanismos de acesso a cargos de gestão por parte de mulheres, o principal fator apontado foi falta de vagas ou de políticas institucionais

de incentivo de participação feminina (46,6%), seguido por preconceito de gênero (22,1%) e dificuldades de conciliação trabalho-família (16%). Para superar tais barreiras, as respondentes apontaram os atributos que precisariam ser desenvolvidos para o alcance da liderança, sendo eles formação e qualificação específica para o cargo (34,4%) e proatividade/liderança (44,2%) aparecem à frente de “experiência profissional” (8,6%) e “bom relacionamento em equipe” (11,7%) (ESMEC, 2021).

A pesquisa realizada concluiu que fatores internos e externos se articulavam de forma relevante para desestimular mulheres a ocuparem funções de gestão no TJCE. No âmbito interno, sobressaíram a ausência de políticas institucionais de incentivo, a insuficiência de cursos voltados a servidoras, a predominância masculina nas chefias e a dificuldade de compatibilizar tempo de aperfeiçoamento com o excesso de trabalho e da baixa visibilidade de iniciativas de fortalecimento de lideranças, elementos que recomendaram a oferta célere de trilhas formativas e a revisão normativa com recorte de gênero. No plano externo, destacaram-se a fraca tradição familiar de inserção em cargos do Judiciário e a percepção de preconceito de gênero. Mesmo com a ampliação da escolaridade feminina, mudanças culturais, redução da fecundidade e maior participação no mercado de trabalho, permaneceram tratamentos desiguais que se refletiram na sub-representação das mulheres em postos de comando (ESMEC, 2022).

Diante de tal cenário constatado, em 21 de julho de 2022, o Órgão Especial do TJCE editou a Resolução nº 19/2022, a qual instituiu a Política de Incentivo à Participação Institucional Feminina no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Ceará. A política tinha como objetivo incentivar a representatividade das mulheres pertencentes do Judiciário cearense e estabeleceu a ocupação paritária dos gêneros nos cargos de chefia, direção e assessoramento, sempre que possível, criou o repositório de mulheres juristas do Tribunal e instituiu a realização permanente de eventos e formações voltadas para o estímulo de lideranças femininas (TJCE, 2022).

Nesse contexto, com o objetivo de executar e alcançar as metas para a qual foi criada, o programa organizacional em questão passou a ter como eixos as seguintes medidas: a adoção de políticas e práticas inclusivas, por meio da realização de diagnósticos e do cumprimento da Resolução nº 19/2022, do TJCE; a visibilidade e construção de relacionamentos, com a realização de práticas como a

criação do repositório de mulheres juristas e gestoras, a criação da Rede Colaborativa e do sítio eletrônico do programa; o desenvolvimento de habilidades, através da execução de capacitações; e a realização de mentorias e aconselhamentos voltadas para melhorar a atuação de mulheres líderes (TJCE, 2023a).

Como consequência, fora iniciada uma série de atividades guiadas pelos princípios de inclusão, diversidade e valorização do talento feminino, com o objetivo de possibilitar o alcance das mulheres a cargos de liderança e construir uma cultura organizacional mais equitativa e justa. A originalidade da política restou na abordagem holística e contínua, ao combinar programas de incentivo à participação feminina, redes colaborativas e ações de capacitação e mentoria para enfrentar, de modo integrado, barreiras culturais, estruturais e individuais que limitam o acesso e a permanência de mulheres em posições de liderança no Judiciário cearense (Esmeraldo e Carvalho, 2024).

Para entender melhor as práticas adotadas, os tópicos a seguir analisarão as de maior destaque.

4.1.1 A Rede Colaborativa

Realização de destaque do Programa de Lideranças Femininas do TJCE, voltada para a concretização da Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário, a Rede Colaborativa foi lançada em 14.07.2023. A ação refere-se à criação de um grupo de mulheres integrantes do Poder Judiciário estadual cearense, incluindo desembargadoras, magistradas, servidoras, estagiárias e terceirizadas, voltado para coconstruir o programa, fomentar o engajamento nas ações e estimular a participação de todas, articulando o desenvolvimento de competências e integração institucional (TJCE, s.d.).

No evento de lançamento, apresentaram-se as diretrizes do Programa Lideranças Femininas e propuseram-se ações voltadas à ampliação da participação feminina na instituição, estimulando o engajamento ativo das participantes nas iniciativas planejadas (TJCE, s.d.a.). Indica-se que a criação da rede decorreria da necessidade de criar um senso de pertencimento entre as mulheres componentes do órgão e uma cultura de colaboração entre estas (TJCE, s.d.b.). Abaixo, segue imagem do evento de lançamento.

Figura 17: Lançamento da Rede Colaborativa do Programa de Lideranças Femininas do TJCE.



Fotografia de divulgação publicada no portal do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará referente ao lançamento da Rede Colaborativa do Programa de Lideranças Femininas do TJCE. Fonte: Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE), s.d.a.

Para participar da rede, basta realizar inscrição em sítio eletrônico do TJCE e esta participação proporciona oportunidades de networking entre mulheres da instituição, acesso a recursos e informações pertinentes, participação em eventos e atividades exclusivas e a possibilidade de contribuir para o reforço das lideranças femininas nos diversos setores do Judiciário cearense, favorecendo a troca de conhecimentos e experiências em uma comunidade engajada e diversa. A adesão é aberta a mulheres de diferentes áreas e níveis hierárquicos que queiram envolver-se, aprender e colaborar para o avanço da liderança feminina, valorizando-se a pluralidade de perspectivas e trajetórias (TJCE, s.d.b.).

Desse modo, a Rede Colaborativa consolidou-se como eixo mobilizador do Programa de Lideranças Femininas do TJCE, criou um espaço permanente de pertencimento, cooperação e aprendizagem, no qual diretrizes são traduzidas em ações concretas, o engajamento é continuamente estimulado e a circulação de conhecimentos e oportunidades se torna mais ampla e transparente. A ação oferece acesso a recursos, eventos e articulações de networking que fortalecem

competências e favorecem a integração institucional, ampliando a participação feminina nos diversos setores do Judiciário e contribuindo para a formação de um grupo feminino sustentável de liderança.

Logo, a Rede Colaborativa fortalece as posições de gênero no TJCE. Ao organizar vínculos horizontais, compartilhar informação qualificada e oferecer rotas de apoio, a rede amplia a interação das mulheres, alimenta o alcance das funções de chefia e assessoramento por elas e acelera a conversão de diretrizes normativas em práticas verificáveis. Assim, o grupo transforma relações sociais em interações institucionais, qualifica processos decisórios, reduz assimetrias típicas de estruturas hierarquizadas e sustenta novos ciclos de empoderamento, liderança e participação feminina no Judiciário cearense.

4.1.2 O Clube de Leitura Esperança García

Criado em 31 de julho de 2023 e levando o nome da primeira mulher advogada do Brasil, o Clube de Leitura Esperança García nasceu da premissa de que o conhecimento é chave para o empoderamento e definiu como objetivo investir no letramento em gênero a partir da leitura de obras que abordam a evolução dos direitos das mulheres na sociedade. Esta primeira edição, realizada no ciclo 2023.2, foi direcionada exclusivamente ao público feminino e teve metodologia baseada em encontros mensais mediados por professoras convidadas, que conduziram a discussão das obras selecionadas (TJCE, 2023b). O lançamento contou com palestra da socióloga e professora Paula Brandão, como observa-se na foto abaixo.

Figura 18: Professora Paula Brandão no lançamento do Clube Esperança García (Programa de Lideranças Femininas/TJCE).



Fotografia de divulgação da abertura do Clube de Leitura “Esperança García”, do Programa de Lideranças Femininas do TJCE, com a participação da Profa. Paula Brandão. Crédito fotográfico: Assessoria de Comunicação do TJCE. Data da foto: 31 jul. 2023. Fonte: TJCE, 2023b.

Esmeraldo e Carvalho (2024) afirmam que o formato garantiu um ambiente seguro para a partilha de conquistas, inseguranças e experiências pessoais, fortalecendo o diálogo e a reflexão sobre a identidade feminina no contexto social. As discussões abarcaram temas como a história das lutas pelos direitos das mulheres, condições sociais de produção intelectual feminina, cotidiano de mulheres afrodescendentes, racismo, patriarcado e saúde mental, promovendo um espaço de trocas sob múltiplas perspectivas.

A curadoria foi colaborativa: as participantes indicaram títulos por meio de pesquisa específica e o ciclo foi construídos a partir dessas sugestões. De agosto a novembro de 2023, realizaram-se cinco encontros mensais, com média de 90 mulheres por reunião, dedicados a obras centrais do pensamento feminista e da literatura de autoria feminina, como Mary Wollstonecraft, Virginia Woolf, Conceição Evaristo, Angela Davis e Charlotte Perkins (Esmeraldo e Carvalho, 2024).

O segundo ciclo, com seis encontros realizados no período entre fevereiro e outubro de 2024, teve metodologia semelhante aos encontros realizados em 2023. No circuito foram contempladas as obras *Erguer a Voz*, de bell hooks; *Quarto de Despejo*, de Carolina Maria de Jesus; *Caderno Proibido*, de Alba de Céspedes; *O Olho Mais Azul*, de Toni Morrison; e *Por um Feminismo Afro-Latino-Americano*, de Lélia Gonzalez. A partir dessas leituras, as participantes refletiram sobre

experiências femininas em distintos contextos, reconhecendo tanto desafios compartilhados quanto nuances que emergem das interseções entre gênero, raça e classe. Em média, cerca de 80 mulheres compareceram a cada encontro, o que evidencia engajamento consistente e capilaridade interna da iniciativa.

Em 2025, o terceiro ciclo do Clube de Leitura Esperança Garcia concentrou-se integralmente em uma obra: *O Segundo Sexo*, de Simone de Beauvoir (1980). Iniciado em fevereiro, o ciclo previu dez encontros ao longo do ano, todos mediados pela professora Juliana Diniz, da Universidade Federal do Ceará, contratada por meio do Programa de Modernização do Judiciário (PROMOJUD). Diferentemente dos ciclos anteriores, a turma foi fechada às pessoas inscritas no período próprio e foi permitida a participação do gênero masculino.

Durante a XV Bienal Internacional do Livro, em abril de 2025, as organizadoras desta prática foram convidadas para realizar roda de conversa sobre o papel feminino na sociedade (TJCE, s.d.c.). Na ocasião, colheu-se depoimentos de participantes do Clube, compartilhou-se experiências sobre a organização e discussões realizadas e destacou-se a relevância dos encontros.

Figura 19: Materiais do Clube Esperança García (cards e marca-páginas) distribuídos em roda de conversa na XV Bienal Internacional do Livro – TJCE.



Fotografia de materiais gráficos do Clube de Leitura “Esperança García” (cards e marca-páginas) distribuídos durante roda de conversa promovida pelo TJCE na XV Bienal Internacional do Livro. Crédito fotográfico: não identificado na página. Fonte: TJCE, s.d.c.

Entre os fatores que favoreceram a implementação e a continuidade do Clube, destacam-se a expressiva adesão e o engajamento das participantes, que

não apenas compareceram assiduamente, mas também se envolveram ativamente nas discussões e na identificação de mediadoras qualificadas. Persistem, contudo, desafios. A baixa participação masculina sugere a necessidade de estratégias específicas de sensibilização e engajamento. Ademais, a obtenção de profissionais para facilitação apresentou obstáculos: muitas mediações, especificamente nos ciclos 1 e 2, ocorreram em regime voluntário e, quando houve possibilidade de contratação via PROMOJUD, no ciclo 3, enfrentou-se a burocracia típica da administração pública, o que limita a agilidade operacional do projeto.

Nesses termos, o Clube de Leitura Esperança García consiste em dispositivo pedagógico e cultural de alta capilaridade dentro do TJCE, alinhado ao eixo de desenvolvimento de habilidades do Programa de Lideranças Femininas, criando ambiente seguro de diálogo, reflexão crítica e circulação de referências centrais do pensamento feminista e da literatura de autoria feminina. A continuidade e o aperfeiçoamento metodológico entre os ciclos evidenciam maturidade institucional, reputação externa e capacidade de irradiar debates para além do espaço forense, contribuindo para a transformação cultural pretendida, fortalecendo redes, repertórios e lideranças femininas no Judiciário cearense.

4.1.3 Consultoria Especializada: diagnóstico, capacitação e plano de ação para mulheres líderes

No âmbito das pactuações voltadas à modernização do Poder Judiciário cearense, especificamente no PROMOJUD, o TJCE celebrou, em 26.02.2024, contrato com a empresa GERPASS – Gerenciamento de Projetos e Passivos Ltda., para a prestação de consultoria especializada, com o objetivo de realizar diagnóstico situacional, elaborar plano de ação destinado ao fortalecimento de lideranças femininas e executar programas de mentoria e aconselhamento junto à mulheres líderes da organização (TJCE, 2024a).

Em princípio, esta consultoria resultou em um documento que sintetizou os resultados alcançados na fase de diagnóstico realizada pela citada empresa. O “Relatório Executivo da Fase de Diagnóstico”, elaborado pela Consultoria GERPASS consta do Anexo A desta dissertação e teve como base a atuação da empresa, conforme a finalidade acima referida, no período de janeiro a julho de 2024.

Conforme consta no Anexo A, as ações da GERPASS foram divididas em 3 fases: a primeira dedicou-se ao diagnóstico das condições de trabalho e das oportunidades de crescimento das mulheres no TJCE, valendo-se de Rodas de Diálogo, entrevistas com lideranças e pessoas-chave, além de um censo interno; a segunda organizou a estratégia e a governança da iniciativa, com formação de comitê, suporte à comunicação e elaboração de plano de ação com propostas de iniciativas; e a terceira previu mentoria para pequenos grupos de mulheres, workshops às mentoradas e trilhas educacionais dirigidas para os gêneros feminino e masculino.

O “Relatório Executivo da Fase de Diagnóstico” em análise sintetiza o apurado na primeira fase das atividades.

As Rodas de Diálogo, primeira atividade executada pela GERPASS, realizaram-se em seis encontros no formato on-line, nos dias 15, 18 e 24 de abril e 2, 5 e 8 de julho de 2024, reunindo 202 participantes. O desenho metodológico contemplou temas sensíveis e estruturais do ambiente institucional, como violência, assédio, percepções sobre diversidade, equidade e inclusão (DE&I), participação em iniciativas existentes, equidade de oportunidades, recrutamento, desenvolvimento e bem-estar, segurança no trabalho, discriminação e oportunidades de melhoria (Anexo A).

De modo geral, as pessoas participantes avaliaram positivamente o espaço de escuta, reconheceram a pertinência do tema de DE&I na agenda do Tribunal e apontaram avanços, como a possibilidade de trabalho remoto para gestantes após a licença-maternidade, a criação da Rede Colaborativa e a consolidação do Clube de Leitura (Anexo A).

Por outro lado, os relatos evidenciaram desafios persistentes. No plano cultural, o ambiente foi descrito como ainda marcado por práticas machistas e racistas, com preconceitos velados, interrupções frequentes da fala de mulheres e episódios de desrespeito e abuso de poder. O medo de retaliação inibe denúncias de assédio moral e sexual, o que contribui para subnotificação de casos; houve, inclusive, menções a assédios praticados tanto por homens quanto por mulheres em posições hierárquicas (Anexo A).

Na dimensão de liderança e carreira, emergiu a percepção de um “teto de vidro”: barreiras de acesso às posições superiores, menor reconhecimento do trabalho de magistradas e servidoras, especialmente nos estratos mais altos, e

resistência de alguns homens em aceitar a liderança feminina. Some-se a isso a indicação de um perfil considerado pouco diverso (predominância de pessoas brancas e heterossexuais) e a ausência de uma trilha clara de progressão profissional (Anexo A).

Do ponto de vista de infraestrutura e inclusão, as rodas indicaram baixa difusão das iniciativas de DE&I, sobretudo nas unidades do interior, o que limita o engajamento e a participação. Persistiram lacunas de acessibilidade e percepção de menor valorização de profissionais de formações não jurídicas. Questões específicas de gênero apareceram com força: relatos de gestores que evitariam contratar mulheres por receio de afastamentos na licença-maternidade, inexistência de um processo padronizado de substituição durante o período, com consequente sobrecarga das equipes, e indícios de adoecimento mental relacionados à acumulação de papéis e ao volume de trabalho, que afetam de modo particular as mulheres (Anexo A).

Em síntese, conforme o relatório (Anexo A), as Rodas de Diálogo cumpriram papel central na coleta de dados qualitativos, ao evidenciar simultaneamente avanços institucionais e a persistência de obstáculos culturais e hierárquicos.

Seguindo as atividades, a empresa de consultoria realizou entrevista com 17 pessoas que ocupavam cargos de liderança, indicadas pelo Programa Lideranças Femininas, com a finalidade de diagnosticar as condições de trabalho das mulheres e mapear oportunidades de crescimento junto ao TJCE. O perfil dos entrevistados revelou homogeneidade: 100% com nível superior, 100% pessoas brancas, faixa etária de 38 a 58 anos, e distribuição de gênero de 58% homens e 42% mulheres (Anexo A).

Os resultados apontaram baixo letramento em DE&I, dentro e fora do TJCE, e convivência restrita com grupos minorizados, em geral limitada a pessoas LGBTI+ e pessoas negras, com pouca interação com pessoas com deficiência. Predomina a percepção de um perfil institucional “padrão” (homens e mulheres brancas, heterossexuais, sem deficiência e de alta escolaridade), reproduzido nas equipes, sem esforço sistemático de inclusão (Anexo A).

As entrevistas convergiram com as conclusões encontradas nas Rodas de Diálogo, descrevendo um ambiente culturalmente machista, com racismo velado ou explícito, interrupções frequentes das falas de mulheres, e assédio moral e sexual subnotificado por medo de retaliação e desconhecimento sobre fluxos e resultados

de denúncia. Destacou-se ainda a baixa presença de juízas, ilustrada por uma nomeação recente com 14 homens e apenas 1 mulher (Anexo A).

Quanto aos desafios específicos enfrentados por mulheres, emergiram a sobrecarga de papéis (trabalho e família), sinais de “síndrome da impostora”, e a crença, por parte de alguns líderes, de que valorizar mulheres implicaria prejuízo aos homens. Persistem práticas discriminatórias na gestão de pessoas, como a relutância de líderes homens em contratar mulheres por receio de afastamentos decorrentes de licença-maternidade (Anexo A).

O diagnóstico indica exaustão feminina, mas relata também avanços recentes, em especial sob gestões lideradas por mulheres, com alta visibilidade e boa avaliação da Rede Colaborativa e do Clube de Leitura Esperança García. Houve concordância unânime das pessoas entrevistadas quanto à adesão ao programa e contribuir para o fortalecimento de lideranças femininas, com explícito compromisso de enfrentamento ao machismo e ao preconceito (Anexo A).

Ao serem perguntados sobre atividades que poderiam melhorar as condições de trabalho das mulheres, os entrevistados sugeriram ações de letramento e capacitação, incluindo orientações e metas para contratação e nomeação de profissionais de grupos minorizados. Recomendaram o fortalecimento de habilidades de liderança feminina, por exemplo, por meio de estratégias para manutenção da fala e gestão de reuniões, e a ampliação de iniciativas voltadas a homens, reconhecendo que parte relevante das barreiras é cultural e demanda engajamento masculino, sobretudo no contexto do Nordeste e do próprio TJ (Anexo A).

Propuseram ainda a necessidade de apoio institucional para substituição durante a licença-maternidade, criação de eventos para dar visibilidade às mulheres, formação de banco de talentos para a gestão e atenção combinada a sexismo e etarismo. Indicaram que seria preciso estabelecer maior rigor no acompanhamento de indicadores e na responsabilização de lideranças que descumprirem diretrizes de paridade, além de integrar melhor as unidades do interior, que se percebem menos contempladas (Anexo A).

Por sua vez, nos termos do relatório (Anexo A), o Censo, aplicado entre 29 de abril e 28 de junho de 2024, obteve 848 respondentes e combinou métricas quantitativas com percepções qualitativas, oferecendo um retrato abrangente do clima organizacional e da inclusão no TJCE. O perfil dos respondentes indicou

elevada escolaridade (89% com ensino superior completo ou mais), predominância de pessoas com mais de 40 anos (44,5%) e renda familiar acima de R\$ 5 mil (75%). Em termos de gênero, a amostra concentrou-se em mulheres e homens cisgênero, com pequena fração que preferiu não declarar; quanto à raça/cor, 50,5% se autodeclararam brancos e 46,5% negros (40,5% pardos e 6% pretos). A orientação sexual majoritária foi heterossexual (86%), com 12,7% pertencentes à comunidade LGBTI+. Pessoas com deficiência corresponderam a 6% dos respondentes, sobretudo com deficiências física, intelectual e visual. No recorte religioso, 55% se identificaram como católicos, 12,5% como evangélicos, 6,5% como espíritas e 19% indicaram não ter filiação religiosa (Anexo A).

Figura 20: Censo de Equidade — TJCE 2024: panorama dos respondentes (percentuais selecionados).

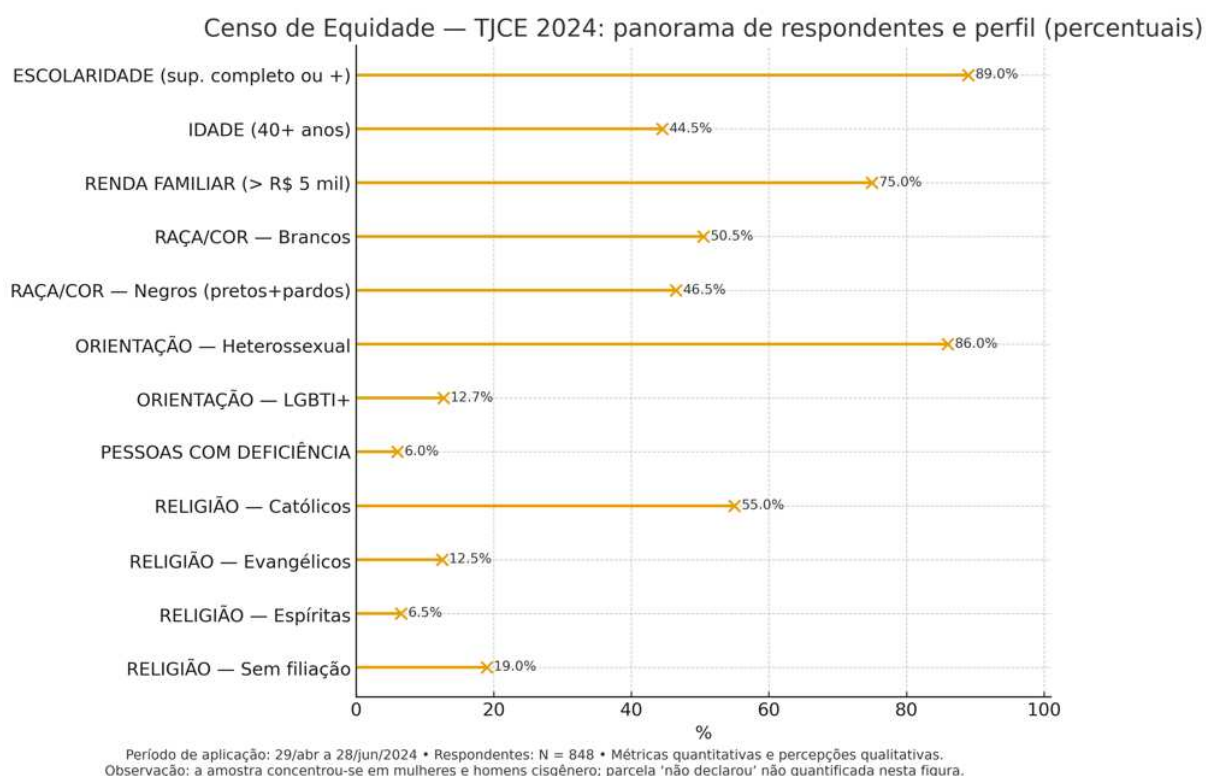


Gráfico tipo “lollipop” com os principais indicadores do Censo. Fonte: Anexo A.

18% dos respondentes declararam ter sofrido algum tipo de preconceito relacionado à diversidade, enquanto 3,5% optaram por não responder; 19% afirmaram não se sentir valorizados “pelo que são”, independentemente de atributos

peçoais. 23% relataram medo de serem julgados ao expor opiniões. Ademais, quando o tema envolve cuidado institucional com saúde, bem-estar e equilíbrio vida-trabalho de mulheres, cerca de 40% discordam das afirmações positivas ou preferem não responder, sinalizando que a percepção de suporte ainda está aquém do desejável (Anexo A).

Do ponto de vista metodológico, o Censo funcionou como um “medidor estatístico” que quantifica fenômenos previamente observados qualitativamente: o medo de se expor, identificado nas Rodas, aparece mensurado em 23%; a percepção insuficiente de apoio institucional em saúde e bem-estar ganha expressão numérica próxima de 40%. Em síntese, o levantamento consolida evidências para orientar políticas de inclusão e equidade, especialmente no reforço de ações de valorização, segurança para a livre expressão e aprimoramento do cuidado institucional com a saúde e o equilíbrio trabalho-vida, com ênfase nas necessidades das mulheres.

Como entrega final de sua consultoria, a empresa GERPASS elaborou “Plano de Ação – Priorização” para nortear a atuação do Comitê Gestor de Equidade de Gênero do TJCE (CGEG-TJCE) ao longo de 2025. O documento foi validado pelo citado comitê e consta do Anexo B desta dissertação.

O documento em questão foi estruturado pela metodologia 5W2H (What, Why, Where, When, Who, How e How Much / O quê, Por quê, Onde, Quando, Quem, Como, Quanto custa), e fixou três objetivos centrais: avançar na jornada de inclusão e transformação cultural do Tribunal; fortalecer as lideranças femininas; e dar continuidade a ações já implementadas, articulando-as às novas iniciativas recomendadas (Anexo B).

A estratégia apresentada organizou-se em quatro eixos temáticos: Comunicação; Carreira; Saúde, Segurança e Bem-Estar; e Desenvolvimento das Lideranças, a partir dos quais se desdobrariam ações estruturantes. No campo da comunicação e do engajamento, prevê-se alinhamento contínuo com a área responsável para garantir periodicidade e qualidade dos comunicados, criação de um calendário de DE&I com ampla divulgação das iniciativas (com ênfase no interior) e elaboração de um guia de DE&I com atualização periódica (Anexo B).

Na frente de segurança e enfrentamento ao assédio, o plano prioriza a revisão, reorganização e acompanhamento do Canal de Denúncias da Ouvidoria, com propostas de espaço exclusivo para mulheres, maior transparência

procedimental, comunicação que preserve a confidencialidade e divulgação periódica dos desfechos, tendo como indicadores o aumento de denúncias qualificadas, a resolução efetiva dos casos e o crescimento da confiança no sistema (Anexo B).

No vetor de desenvolvimento e educação, conforme Anexo B, o plano contempla, para o primeiro semestre de 2025, cursos de Oratória e de Educação Socioemocional (inteligência emocional, segurança psicológica, resiliência e gestão de conflitos), e, para o segundo semestre, ações de gestão do conhecimento para homens e mulheres, por meio de rodas de diálogo ou encontros temáticos.

Em resposta direta à sobrecarga feminina e ao receio de contratar mulheres, as medidas sobre maternidade e equilíbrio sugeridas incluem a implementação, no segundo semestre, de um Programa de Gestantes com palestras, oficinas e monitoramento de gestações que não chegaram a termo e estudo de impacto da licença-maternidade na produtividade das unidades. Complementarmente, preveem-se adequações nas regras de progressão funcional para considerar o período de licença, um plano obrigatório de substituição por força de trabalho equivalente externa à equipe de origem, a manutenção e/ou melhoria do teletrabalho pós-licença e a análise de viabilidade de ampliação da licença parental e paternidade (Anexo B).

Para liderança, carreira e diversidade, o plano sugere o aumento da participação de mulheres em comissões, a preparação de lideranças para gerir ambientes com segurança psicológica e sem estereótipos, e o incentivo ativo à diversidade nas nomeações, com metas por área para identificação, nomeação e contratação de profissionais de grupos diversos. Sugere-se, ainda, incorporar ao programa “+ Gestão” um mecanismo de pontuação diferenciada para gestores que fomentem paridade e cumpram trilhas formativas correlatas, bem como manter práticas de mentoria externa, interna e reversa (Anexo B).

Nesses termos, a consultoria, ao articular achados das Rodas de Diálogo, entrevistas e Censo (Anexo A) com a agenda estratégica do “Plano de Ação – Priorização” (Anexo B), entregou ao TJCE um roteiro operativo para enfrentar barreiras culturais, hierárquicas e procedimentais à liderança feminina, contemplando comunicação, formação, segurança e cuidado, carreira e diversidade. Por conseguinte, o PROMOJUD deixa de ser apenas um vetor de modernização tecnológica para se afirmar também como alavanca de mudança cultural,

consolidando condições para que mulheres liderem, permaneçam e ascendam no Judiciário cearense.

4.2 Comitê Gestor de Equidade de Gênero

Como forma de continuação e aprimoramento do Programa Lideranças Femininas, em setembro de 2024, por meio da Resolução n.º 26, de 2024, do Órgão Especial do TJCE, foi criado o Comitê Gestor de Equidade de Gênero (CGEG-TJCE), com a finalidade de fomentar, articular e acompanhar iniciativas de promoção da igualdade entre mulheres e homens, de ampliação da participação feminina e de prevenção a práticas discriminatórias e violências contra mulheres (TJCE, 2024b).

Este órgão é, atualmente, o responsável pelo planejamento e realização das ações voltadas à concretização da Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário, do CNJ, no âmbito do TJCE.

Conforme o art. 2º da resolução referida, o órgão tem como atribuições a promoção da conscientização interna para o respeito à diversidade e a eliminação de práticas discriminatórias; o acompanhamento da execução da política mencionada; o incentivo de um ambiente de trabalho seguro, saudável e acolhedor para magistradas, servidoras e colaboradoras; e a realização de ações educacionais sobre diversidade, para a formação contínua de todo o corpo funcional. Também lhe cabe produzir diagnósticos com dados institucionais sobre a participação de mulheres; propor diretrizes e mecanismos para ampliar sua presença em chefias, bancas de concurso e eventos; engajar o público masculino na promoção da igualdade; sugerir normativas internas sobre gênero; monitorar indicadores de paridade em posições de liderança; articular parcerias com órgãos públicos e privados; e difundir as iniciativas relacionadas ao tema (TJCE, 2024b).

Visando atingir tais finalidades, nos termos da Portaria n.º 2518/2024, da Presidência do TJCE, foram designadas servidoras e magistradas para a composição do CGEG-TJCE, as quais possuem formação diversa (Direito, Psicologia e Jornalismo) e atuam em diferentes setores da instituição, já que a designação é sem prejuízo das funções originárias de cada membra.

As integrantes foram indicadas pela Presidência do TJCE, Corregedoria-Geral da Justiça, Secretaria de Gestão de Pessoas, ESMEC,

Secretaria de Governança e Diretoria do Fórum Clóvis Beviláqua. O colegiado conta, ainda, atualmente, com o apoio de uma estagiária de pós-graduação em Psicologia e de uma secretária com atribuições exclusivas junto ao comitê. O mandato é de dois anos, admitida uma recondução (TJCE, 2024b).

Os trabalhos do CGEG-TJCE iniciaram em 13 de dezembro de 2024 (TJCE, 2024d), ocasião em que se deu a primeira reunião das integrantes. Na reunião seguinte, ocorrida em 17 de janeiro de 2025, elaborou-se seu regimento interno, discutiu-se o plano de trabalho para o ano e definiu-se suas prioridades, assegurando foco e coerência na execução das ações. Para aprimorar a comunicação e a transparência, deliberou-se pela criação de um e-mail institucional exclusivo do Comitê e pela implantação e atualização de sua página oficial no sítio do TJCE. Por fim, estabeleceu-se o calendário de reuniões do primeiro semestre de 2025 (TJCE, 2025a).

O Regimento Interno do Comitê foi publicado em 26 de junho de 2025, nos termos da Resolução do Órgão Especial do TJCE n.º 22/2025, na qual consignou-se que suas decisões seriam tomadas por maioria simples dos presentes na reunião, garantindo-se a todos os presentes o direito ao voto (TJCE, 2025b). A citada forma de deliberação estabeleceu uma igualdade de votos entre os componentes, inexistindo diferenciação baseada no cargo ou função.

Assim, ao adotar uma metodologia pautada na escuta ativa e na construção coletiva, assegura-se a todas as integrantes igualdade de voz e de voto, o que reafirma o compromisso com a participação democrática, confere legitimidade às decisões e alinha a atuação do órgão aos seus próprios princípios de equidade.

Com fins de organização, por ocasião da reunião periódica ocorrida em julho de 2025, as integrantes do Comitê optaram por dividir sua atuação por eixos. O CGEG-TJCE teve sua atuação distribuída em cinco eixos: 1) Maternidade e Cuidado; 2) Fortalecimento de Lideranças Femininas; 3) Masculinidades e Cultura de Paz; 4) Diversidade de Gênero e Acesso à Justiça; e 5) Interseccionalidade e inclusão (TJCE, 2025c).

O eixo Maternidade e Cuidado tem por finalidade fomentar condições especiais de trabalho e ampliar direitos voltados a gestantes, lactantes, mães atípicas e responsáveis por crianças na primeira infância, de modo a valorizar e proteger a maternidade. Já o eixo Fortalecimento de Lideranças Femininas, pretende-se ampliar a presença de mulheres em espaços fundamentais da

organização, enfrentando barreiras culturais e estruturais por meio de capacitações em comunicação, liderança e tomada de decisão, bem como da sensibilização da alta administração para a importância da paridade de gênero e de ambientes inclusivos e diversos. Esse eixo também dá continuidade às iniciativas inauguradas pelo Programa de Lideranças Femininas, consolidando projetos já em curso.

O eixo Masculinidades e Cultura de Paz, por sua vez, surgiu como consequência lógica das ações do Programa de Lideranças Femininas e do Comitê, as quais possibilitaram a verificação da necessidade de engajar diretamente o público masculino em debates sobre equidade. Sua meta é incentivar reflexões críticas sobre modelos tradicionais de masculinidade e promover práticas de convivência não violentas e equitativas no ambiente institucional.

No que se refere ao eixo Diversidade de Gênero e Acesso à Justiça, busca-se promover um acesso à justiça equitativo, reduzindo a interferência da cultura patriarcal e proporcionando uma atuação judicial materialmente isonômica.

Por fim, o eixo Interseccionalidade e Inclusão parte do reconhecimento de que a promoção da equidade requer abordagem abrangente, capaz de enfrentar desigualdades que se apresentam de forma interseccional. Busca-se, nesses termos, reforçar o compromisso do Tribunal com um ambiente de trabalho inclusivo, livre de discriminações, que reconheça e enfrente desigualdades relacionadas a raça, deficiência, classe e outros marcadores sociais que incidem sobre o acesso a direitos e oportunidades, especialmente no Sistema de Justiça.

4.2.1 Ações Realizadas pelo Comitê Gestor de Equidade de Gênero: avanços e entregas

Após sua criação e algumas reuniões de implementação, o CGEG-TJCE teve como primeira grande atividade a promoção de reunião conjunta com diversos setores do TJCE voltada para a organização do mês das mulheres do ano de 2025. O encontro reuniu representantes da Esmec, do Comitê Gestor de Equidade de Gênero, da Coordenação de Violência Doméstica e da Seção de Capacitação (Secap) da Diretoria do Fórum. O objetivo central foi articular esforços para a definição de um calendário unificado das iniciativas voltadas ao protagonismo feminino no TJCE, de modo a potencializar contribuições de cada frente de trabalho e evitar a sobreposição de eventos (Esmec, 2025a).

O esforço resultou na realização de eventos durante todo mês de março de 2025, tendo o CGEG-TJCE promovido juntamente com a Esmec a palestra de abertura, intitulada *“Protagonismo Feminino e Liderança Transformadora”*, ministrada pela professora Dra. Lília Sales (Esmec, s.d.).

Por ocasião do citado mês, o comitê ainda realizou a oficina *“Parceiros pela Igualdade e Liderança Inclusiva no Poder Judiciário”*, com Adriana Cabral, consultora em recursos humanos. Esta oficina reuniu servidoras e servidores com o propósito de promover reflexão sobre a desigualdade de gênero e o papel dos homens na construção de ambientes mais equitativos. As pessoas participantes foram convidadas a reconhecer práticas que reproduzem assimetrias e a debater caminhos para consolidar uma cultura institucional mais justa e igualitária. Entre as dinâmicas propostas, destacou-se a análise de expressões cotidianas que desqualificam mulheres e o exercício de reformulá-las em enunciados respeitosos e inclusivos (TJCE, 2025d).

Figura 21: Adriana Cabral na oficina “Parceiros pela Igualdade e Liderança Inclusiva no Poder Judiciário” (Esmec/TJCE).



Fotografia registrada durante a oficina “Parceiros pela Igualdade e Liderança Inclusiva no Poder Judiciário”, realizada na Escola Superior da Magistratura do Ceará (Esmec). Crédito fotográfico: Sara Parente. Fonte: TJCE, 2025d.

Com o objetivo de capacitar as mulheres para ocupar os espaços de poder, o comitê, novamente em parceria com a Esmec, nos dias 10 a 12 de junho de 2025, promoveu o curso *“Expressão Feminina: a arte de falar em público com segurança e impacto”*. A iniciativa foi voltada a magistradas e servidoras que exerciam funções de gestão no Poder Judiciário. Conduzida por Olivia Rocha Freitas, Doutora e Mestra em Estudos da Linguagem, a capacitação buscou fortalecer competências comunicativas e aprimorar a oratória, com o objetivo de potencializar a atuação profissional e fomentar a liderança feminina por meio do domínio da fala e da expressão corporal (Esmec, 2025b).

O curso abordou, entre outros aspectos, o uso estratégico da voz (dicção e ritmo), o desenvolvimento da autoconfiança, a gestualidade, a postura e a construção de imagem profissional, além de técnicas para o discurso improvisado. Com isso, propiciou às participantes instrumentos práticos para qualificar sua presença pública e ampliar sua capacidade de influência em contextos institucionais (Esmec, 2025b).

No contexto de fomento à participação masculina nas atividades relacionadas às questões de gênero, o comitê elaborou o programa *“Equidade é Compromisso Conjunto: refletindo sobre masculinidades no Poder Judiciário Cearense”*. O projeto tem a finalidade de ser permanente, realizando-se sempre no segundo semestre de cada ano, com a realização de atividades voltadas ao público masculino.

Por ocasião do ano de 2025, o evento inaugural da ação, em celebração ao dia dos pais, foi a roda de conversa intitulada *“Pai, substantivo masculino”*, realizada em parceria com a Secretaria de Gestão de Pessoas. Evento de destaque nacional, sendo noticiado inclusive pelo CNJ, contou com a participação de desembargador, magistrado e servidor, sendo mediado por um psicólogo vinculado ao TJCE e teve como principal objetivo desmistificar o papel de pai, fomentando uma paternidade ativa (CNJ, 2025c).

Já em setembro de 2025, como relata Chaves et al. (2025), realizou-se a palestra *“Masculinidades e Feminilidades em suas constantes transformações na história”*, dedicada a discutir como as noções de masculinidade e feminilidade são historicamente construídas e permanentemente reconfiguradas por contextos

culturais, políticos e institucionais. A atividade ocorreu em Fortaleza e no município do Crato, no interior do estado, reforçando a estratégia de descentralização e interiorização das ações do comitê e ampliando o alcance territorial do debate.

A palestra *“Masculinidades em tempos digitais: precisamos falar sobre crianças e adolescentes”*, por sua vez, realizou-se em outubro de 2025 e teve como contexto a discussão sobre os impactos do comportamento digital contemporâneo, com ênfase nas influências exercidas sobre meninas e meninos. Destacaram-se os riscos associados ao uso excessivo de telas e ao consumo indiscriminado de conteúdos on-line, os quais tendem a reforçar padrões de comportamento nocivos e a dificultar o desenvolvimento emocional e social saudável das novas gerações. Também se problematizou como algoritmos, tendências e interações mediadas por plataformas podem perpetuar estereótipos de gênero, intensificar comparações sociais e afetar a autoestima, demandando estratégias educativas e institucionais de mediação crítica do ambiente digital (TJCE, 2025e).

O evento contou com a participação de Rogério Maia, jornalista que atua na Assessoria de Comunicação do TJCE e é doutorando pela Universidade Federal do Ceará (UFC), tendo ele abordado questões voltadas às práticas autolesivas de risco na internet. A professora Dra. Ana Rita Fonteles Duarte, por sua vez, analisou o surgimento e expansão de comunidades virtuais voltadas para a exaltação de masculinidades violentas e propagação de discursos de ódio (TJCE, 2025e).

Finalizando os eventos voltados para o público masculino, em 19 de novembro, ocorreu a roda de conversa *“Negritude e Masculinidades: Reflexões sobre raça, gênero e equidade”*. Na ocasião, abordou-se questões que relacionam raça, gênero e equidade e houve a participação de Preto Zezé, líder comunitário de relevância nacional (TJCE, 2025f).

Além dos eventos e ações citadas, o CGEG-TJCE realizou ainda, no mês de março de 2025, as rodas de conversa *“Equidade de Gênero no Poder Judiciário”* e *“Interseccionalidade: Gênero, Raça e Caminhos possíveis no Judiciário Cearense”*. Em atuação conjunta com a Comissão de Combate ao Assédio - TJCE, promoveu a palestra *“Por um futuro sem assédio: Equidade como caminho”*, a qual abriu a IV Semana de Combate ao Assédios e Discriminações, do TJCE, e foi ministrada pela desembargadora federal Salise Monteiro Sanchotene, uma das precursora da Política de Equidade de gênero do CNJ (TJCE, s.d.d.).

No âmbito acadêmico, o CGEG-TJCE participou do Encontro de Administração da Justiça - ENAJUS 2025, apresentando dois trabalhos, sendo estes apresentados no dia 26.11.2025. O primeiro trabalho, intitulado “Do Compromisso à Ação: a Criação de um Comitê Gestor de Equidade de Gênero no Âmbito do Poder Judiciário Estadual Cearense”, tratou especificamente da atuação do CGEG-TJCE e teve como coautora a autora desta dissertação. Um segundo trabalho foi especificamente sobre o Clube de Leitura Esperança García e fora intitulado como “Clube de Leitura Esperança Garcia: um Espaço de Diálogo e de Letramento Social em um Tribunal de Justiça Estadual”.

Logo, o conjunto de iniciativas desenvolvidas em 2025 evidencia que o CGEG-TJCE avançou na sensibilização cultural, por meio de palestras, rodas e oficinas, inclusive com foco em masculinidades, e no desenvolvimento de competências, com formações e cursos voltados à comunicação e liderança. O resultado é a normalização do tema no cotidiano do Tribunal, a ampliação do repertório pedagógico disponível a magistradas e servidoras e a criação de canais concretos de diálogo com diferentes públicos, inclusive no interior do estado. Esse conjunto de ações inaugura um ciclo de aprendizado organizacional, em que a reflexão crítica, a qualificação técnica e a articulação intersetorial se reforçam mutuamente.

4.2.2 Implementação e Aplicação do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero

Em 2021, o CNJ publicou o Protocolo Para Julgamento com Perspectiva de Gênero. O documento tem como objetivo orientar magistrados a aplicar o direito de forma a combater desigualdades estruturais decorrentes do patriarcado, do machismo, do racismo e da homofobia.

Inicialmente, o texto estabelece que a perspectiva de gênero deve ser usada como um método interpretativo-dogmático em todas as áreas e aplicações do direito. Ele define conceitos fundamentais, como sexo, gênero, identidade de gênero e sexualidade, e explora como a interseccionalidade entre gênero, raça e classe molda as experiências de opressão e desigualdade (CNJ, 2021).

O protocolo fornece um guia para o processo judicial de modo a indicar como os magistrados devem realizar sua aplicação (CNJ, 2021). Há a enunciação de

um passo a passo a ser aplicado pelo julgador, consistindo estes nas seguintes atitudes:

a) no primeiro contato processual, o julgador deve verificar se o conflito se insere em contexto de assimetrias de gênero ou de outras desigualdades estruturais, atentando-se para os casos de aparente neutralidade de determinadas demandas, e perguntar-se como tais desigualdades podem interferir no litígio;

b) em um segundo momento, o magistrado se atém ao caso concreto, identificando vulnerabilidades que dificultem a participação igualitária das partes, como a necessidade de pausas para lactantes ou cuidados com crianças pequenas;

c) identificada a dimensão de gênero do caso, cumpre aferir de imediato a necessidade de providências voltadas a interromper ciclos de violência e resguardar a integridade física e psicológica das partes, considerando assimetrias de poder, dependência econômica e fatores culturais;

d) durante a instrução processual, o julgador deve evitar formas de violência institucional, zelando para que a audiência não produza revitimização, vedando perguntas ancoradas em estereótipos e assegurando condições de depoimento sem constrangimentos;

e) ao apreciar a prova, é preciso indagar se a ausência de determinados elementos decorre da natureza dos delitos, como aqueles praticados na clandestinidade, e atribuir o devido peso à palavra da vítima;

f) posteriormente, o magistrado deve buscar a norma que ofereça maior garantia ao direito à igualdade, identificando o marco normativo e dos precedentes aplicáveis; e

g) por fim, deve-se examinar se a aplicação de regra aparentemente neutra produz impacto desproporcional ou discriminatório sobre grupos subordinados e, em tal hipótese, adotar a interpretação que elimine o tratamento desigual.

Como forma de incentivar a adoção do protocolo citado, o CNJ editou a Resolução n.º 492 de 2003, a qual estabeleceu a obrigatoriedade de sua adoção e a realização de capacitação formal voltada para temas relacionados a direitos humanos, gênero, raça e etnia. Além disso, determinou que os Tribunais produzam campanhas, cards e elementos que permitam um maior conhecimento na temática (CNJ, 2023).

Nesse contexto de atuação voltada para a redução de desigualdades de gênero na sociedade, em especial por meio da realização da justiça, o CGEG-TJCE

realiza atividades contínuas de divulgação do citado protocolo, buscando sua aplicação na seara judicial e administrativa, fomentando a igualdade em toda a atuação jurisdicional.

Em reunião realizada em agosto de 2025, as integrantes deliberaram que as magistradas responsáveis pelo Protocolo de Julgamento com Perspectiva de Gênero conduzam tratativas para definir e aperfeiçoar o fluxo procedimental correspondente. Por ocasião, fora criado o e-mail institucional equidadedegenero.protocolo@tjce.jus.br, destinado ao envio de decisões e sentenças proferidas no âmbito do TJCE que apliquem o referido Protocolo, a fim de viabilizar a atualização contínua do repositório do CNJ. A Presidência do TJCE foi cientificada da medida e requisitada a expedir ofício circular aos(as) desembargadores(as) e magistrados(as), orientando sobre a necessidade de aplicação do método, a nova forma de encaminhamento das decisões que o adotem e a atualização do canal de comunicação (TJCE, 2025g).

Já no mês de outubro de 2025, realizou-se o 1º Encontro com Assessoras (es) e Assistentes 1º e 2º graus, no qual fora proferida palestra, ministrada pelas magistradas integrantes, voltada para orientações e incentivo de aplicação do protocolo em questão (TJCE, 2025h).

Isto posto, a implementação do citado normativo no TJCE avança da normatividade à prática institucional, combinando um estudo contínuo sobre o tema, com capacitação continuada, ajustes procedimentais e mecanismos de monitoramento.

4.3 Para Onde Caminhamos - Aderências e Lacunas entre a Política Estadual e a Nacional de Promoção da Equidade de Gênero

A trajetória recente do TJCE, como acima transcrito, evidencia forte alinhamento material e procedimental com a Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina do CNJ.

No âmbito normativo, a criação do CGEG-TJCE pelo Órgão Especial, por meio da Res. TJCE nº 26/2024, internalizou as diretrizes da Res. CNJ nº 255/2018, instituindo instância permanente de governança com o objetivo de incentivar, mobilizar e monitorar ações de paridade, prevenção de violências e promoção de ambientes inclusivos. Posteriormente, a publicação do Regimento Interno, com a

Res. TJCE nº 22/2025, estabeleceu o funcionamento e principais mecanismos de atuação do Comitê em questão, além de estabelecer método deliberativo transparente e estruturar agenda continuada de comunicação, formação e monitoramento.

No plano de instrumentos, o TJCE acionou mecanismos coincidentes com os eixos da Res. 255/2018 do CNJ. A determinação de diagnóstico institucional foi concretizada com a realização das Rodas de Diálogo, Entrevistas e Censo referidos; enquanto a designação de medidas de formação e letramento foram alcançadas por meio do Clube de Leitura Esperança García, do curso de oratória e das mentorias. Ressalte-se que tais mecanismos são indicados pelo CNJ como meios para remover barreiras culturais e ampliar a presença de mulheres em espaços de decisão.

Ponto de destaque é a atenção dada ao Protocolo de Julgamento com Perspectiva de Gênero. O CGEG-TJCE promoveu ações de divulgação, capacitação e aperfeiçoamento do fluxo de envio de decisões ao repositório nacional, mediante criação de e-mail institucional específico e orientação formal às unidades, sendo este importante instrumento para o alcance do equilíbrio dos gêneros entre os membros do Poder Judiciário, bem como da sociedade como um todo.

Desse modo, em termos de impacto institucional, o CGEG-TJCE cumpre papel estratégico, pois organiza agendas dispersas, dá coerência às iniciativas formativas, cria canais estáveis de comunicação e induz a incorporação da perspectiva de gênero nas rotinas decisórias e administrativas.

Ao articular diagnóstico, capacitação e monitoramento, o Comitê converte diretrizes normativas em procedimentos verificáveis, amplia a legitimidade das decisões por meio de deliberação colegiada e fomenta a indicação de mulheres para funções de chefia e assessoramento. O resultado é a qualificação da gestão de pessoas, o incremento da segurança psicológica, a redução de barreiras culturais e a materialização da política nacional do CNJ no plano local, inclusive com interiorização de ações e foco interseccional.

Por outro lado, a importância do Comitê depende de sua capacidade de escapar de uma mera institucionalização simbólica. Para consolidar resultados, é necessário assegurar recursos, como tempo, equipe de apoio e orçamento, definir metas internas com prazos e responsáveis, instituir indicadores públicos de

acompanhamento, incluindo parâmetros de gênero, raça/etnia, PcD, território e geração, e acoplar a agenda de equidade a mecanismos de carreira, cuidado e responsabilização. Sem essas garantias estruturais, há risco de oscilações na representatividade e de sobrecarga das integrantes, com perdas de sua atuação por ocasião da alternância de gestão.

Em síntese, o CGEG-TJCE já produz externalidades positivas relevantes, mas permanece o desafio de transformar avanços programáticos em obrigações permanentes, sustentadas por métricas, rotinas e incentivos capazes de impedir retrocessos.

De forma recente, o TJCE publicou o Edital nº 236/2025 (TJCE, 2025i), abrindo vaga para promoção do cargo de desembargadora exclusiva para magistradas do gênero feminino, nos termos da Res. CNJ nº 525/2023. A medida é um avanço porque operacionaliza, no plano local, a política nacional de correção de assimetrias e cria janela efetiva de acesso ao 2º grau para mulheres. Por outro lado, o TJCE foi compelido a adotar essa medida, uma vez que teve reduzida sua participação feminina no órgão colegiado para patamar inferior a 40%, proporção que, em momento anterior, era mais elevada, não tendo o órgão chegado em nenhuma outra ocasião, após o normativo do CNJ, a um patamar tão pequeno de participação feminina.

Ademais, em 04 de setembro de 2025, o pleno do TJCE escolheu, pela primeira vez, três mulheres advogadas para lista de ocupação da vaga de membra titular no Tribunal Regional Eleitoral do Ceará (TRE-CE), a ser escolhida pelo Presidente da República (TJCE, 2025j).

Em síntese, observa-se convergência de alta intensidade entre a política do TJCE e a política nacional do CNJ, marcada por: (i) internalização normativa e criação de governança estável; (ii) tradução dos diagnósticos em plano operativo com metas e responsáveis; (iii) institucionalização de rotinas de formação, mentoria e letramento; (iv) avanço procedimental no Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero; e (v) expansão de ações de engajamento, inclusive no interior do estado.

Não obstante, remanescem lacunas para a plena convergência.

Com relação às questões de carreira e representatividade, as medidas implementadas indicam que ainda se faz necessário explicitar metas internas de composição por unidade e instância, com prazos e responsáveis, bem como instituir

painel público atualizado de indicadores que abranjam gênero, raça/etnia, PcD, território, geração.

No que concerne às questões de saúde e cuidado, observa-se que o Plano de Ação coloca como meta a implantação de substituição obrigatória em licenças, teletrabalho pós-licença e estudos de impacto da maternidade. Para tanto, faz-se necessário a edição normatização específica, dotação orçamentária e integração às rotinas de gestão de pessoas e de produtividade.

Desse modo, o TJCE demonstra aderência substantiva à Política Nacional do CNJ ao converter diretrizes em rotinas institucionais e ao acionar instrumentos de correção de assimetrias. Trata-se de convergência material e procedimental que sinaliza maturidade organizacional, com vocação para difundir padrões de igualdade por meio de ações de alto impacto simbólico e operativo. Contudo, a necessidade de recorrer a medidas excepcionais para recompor o patamar mínimo de 40% revela um risco de oscilação na representatividade, indicando que a convergência atual ainda depende de impulsos pontuais e pode retroceder sem salvaguardas estruturais.

5 CONCLUSÃO

A presente dissertação teve como objetivo analisar a participação feminina no Poder Judiciário, em especial no TJCE, a partir de uma abordagem crítica que articulou construções históricas e culturais do conceito de mulher, o estudo dos direitos e das políticas públicas voltadas à equidade de gênero no Judiciário brasileiro e, por fim, a experiência concreta do Tribunal Alencarino na implementação da Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina, instituída pelo CNJ.

Ao longo do trabalho, buscou-se demonstrar que a sub-representação feminina nos espaços institucionais não constitui um fenômeno episódico ou circunstancial, mas resulta de estruturas históricas, simbólicas e organizacionais profundamente enraizadas.

No segundo capítulo, evidenciou-se que o conceito de mulher foi historicamente construído em oposição ao masculino, a partir de dispositivos culturais, religiosos, jurídicos e políticos que relegaram o feminino ao espaço privado e naturalizaram sua exclusão dos espaços de poder. A análise da Antiguidade, da Modernidade e do debate feminista contemporâneo permitiu compreender que a desigualdade de gênero não decorre de fatores biológicos ou naturais, mas de processos históricos de dominação que se atualizaram ao longo do tempo, inclusive no âmbito das instituições estatais. Essa reconstrução teórica mostrou-se essencial para compreender por que a presença feminina nos espaços públicos, especialmente nos de decisão, ainda enfrenta resistências explícitas e implícitas.

O terceiro capítulo demonstrou que, embora a Constituição de 1988 tenha alçado a igualdade de gênero à condição de direito fundamental, a efetivação desse princípio no âmbito do Poder Judiciário demanda políticas públicas específicas e ações institucionais estruturadas. A análise da participação feminina no Judiciário brasileiro, com enfoque detalhado no TJCE, evidenciou a persistência de desigualdades no acesso aos cargos efetivos, na ocupação de cargos de direção, nos tribunais superiores e nos espaços decisórios.

Nesse contexto, a Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina do CNJ emerge como um instrumento relevante, ao reconhecer o caráter

estrutural da desigualdade de gênero e propor mecanismos de paridade, transparência, capacitação e governança institucional.

No quarto capítulo, ao analisar a aplicação da Política de Participação Feminina no TJCE, constatou-se que esse órgão apresenta aderência material e procedimental às diretrizes da política nacional, especialmente por meio da criação de estruturas permanentes de atuação nessa seara, da institucionalização de programas voltados ao fortalecimento de lideranças femininas, da promoção de ações formativas e da incorporação da perspectiva de gênero em práticas administrativas e jurisdicionais.

A criação do Comitê Gestor de Equidade de Gênero, a implementação de programas de capacitação e mentoria, além de iniciativas voltadas à cultura organizacional e à prevenção de violências, indicam um movimento institucional consistente de internalização da política do CNJ.

Todavia, a análise também revelou que a implementação da política de equidade de gênero não se esgota na criação de normas, comitês ou programas. Persistem desafios relacionados à consolidação de uma cultura institucional efetivamente inclusiva, à ampliação da participação feminina nos cargos de maior poder decisório e à necessidade de mecanismos contínuos de monitoramento, avaliação e transparência.

A pesquisa também evidenciou problemas estruturais que limitam a plena efetividade da política de equidade de gênero no interior do Poder Judiciário Cearense.

O primeiro deles diz respeito ao risco de uma institucionalização meramente formal, em que a criação de comitês, programas e atos normativos não se converte, necessariamente, em redistribuição real de poder, sobretudo nos espaços de comando e de maior prestígio institucional.

Ilustra esse problema a inexistência de quadro próprio de pessoal para o CGEG-TJCE: sem membros dedicados, a capacidade de implementação fica reduzida, e a execução das ações depende do esforço adicional de suas integrantes, que acumulam as funções originárias, as atividades do comitê e as responsabilidades familiares e domésticas. Tal arranjo, além de dificultar a eficácia da política, tende a reproduzir justamente as assimetrias de gênero que se pretende superar, ao naturalizar múltiplas jornadas e ao deslocar para o voluntarismo o que deveria ser estruturado como política pública com meios adequados.

Um segundo problema refere-se à persistência de barreiras culturais e simbólicas, frequentemente invisibilizadas por indicadores exclusivamente quantitativos. Ainda que haja incremento de participação feminina em determinadas frentes, padrões de credibilidade, autoridade e legitimidade profissional continuam a operar segundo expectativas masculinizadas de liderança, disponibilidade integral e neutralidade. Isso impacta tanto a trajetória de ascensão das mulheres quanto a permanência em funções estratégicas, pois a ocupação desses espaços costuma exigir redes informais de apoio, capital simbólico acumulado e disponibilidade temporal que, em regra, se chocam com a desigual divisão social do cuidado.

Também se destacam dificuldades relacionadas à produção, padronização e transparência de dados institucionais. Políticas públicas dependem de diagnóstico, metas, monitoramento e avaliação contínua; quando os dados são incompletos, não comparáveis ou pouco acessíveis, fragiliza-se a capacidade de aferir efetividade, identificar gargalos e corrigir rumos. Soma-se a isso a necessidade de indicadores mais finos, que não apenas contenham presença numérica, mas que permitam observar distribuição por áreas, funções estratégicas, comissões, representações institucionais e posições de comando, bem como trajetórias de progressão, tempo de permanência, rotatividade e fatores que influenciam a desistência ou retração de participação.

Além disso, os dados devem apresentar enfoque na perspectiva interseccional, sob pena de invisibilizar desigualdades internas ao grupo feminino. Isso envolve reconhecer que raça, classe, território, deficiência, identidade de gênero e outras marcações sociais podem produzir barreiras específicas dentro das carreiras e dos ambientes institucionais, demandando respostas mais calibradas e territorializadas.

Outro ponto sensível envolve a tensão entre política de equidade e mecanismos de responsabilização. Quando o desenho institucional privilegia recomendações e diretrizes sem instrumentos consolidados de indução de sua aplicação ou consequências para o descumprimento, a implementação tende a oscilar conforme a prioridade atribuída pelas gestões e a disponibilidade de recursos. A continuidade da política pode ficar excessivamente dependente de vontades circunstanciais, o que desafia a consolidação de uma agenda permanente e efetiva de equidade de gênero.

Do ponto de vista das dinâmicas internas de trabalho, permanecem como problemas a sobrecarga mental, a dupla jornada e a desigual repartição do cuidado, fatores que impactam produtividade percebida, participação em eventos, disponibilidade para funções de confiança e aceitação de convites institucionais. Ainda que a instituição ofereça oportunidades, o acesso concreto a estas pode ser desigualmente experimentado, especialmente por mulheres com responsabilidades familiares intensificadas. Assim, o tema do cuidado não é periférico: ele se revela variável central para compreender por que a paridade, muitas vezes, não se sustenta apenas com abertura formal de espaços.

Quanto às perspectivas futuras, os achados desta dissertação indicam que a agenda de equidade no Judiciário Cearense tende a se fortalecer se avançar em três direções complementares: política institucionalizada com estabilidade e recursos, monitoramento com indicadores claros e cultura institucional com transformação contínua.

Faz-se necessário consolidar as estruturas permanentes com a definição clara de suas competências, a adoção de rotinas decisórias transparentes e a articulação com áreas estratégicas da administração, de modo que a política não se limite a ações pontuais, mas se torne presente como eixo transversal permanente de planejamento institucional.

No plano do monitoramento, a melhor perspectiva envolve a construção de painéis periódicos e relatórios públicos com séries históricas, metas factíveis e indicadores de processo e de resultado. Além disso, torna-se relevante sofisticar metodologias avaliativas, combinando métricas quantitativas com instrumentos qualitativos de percepção institucional, capazes de captar dimensões como pertencimento, reconhecimento, segurança psicológica, experiências de assédio e discriminação, e impactos reais das ações formativas e de mentoria sobre trajetórias profissionais.

No plano cultural, o horizonte de maior efetividade reside em políticas que enfrentem a sub-representação e os mecanismos que a produzem. Isso inclui ações educativas continuadas, formação de lideranças, difusão de boas práticas de gestão, estímulo a redes de apoio e estratégias que envolvam também os homens como corresponsáveis pela mudança institucional, em especial por meio de programas que trabalhem masculinidades, cultura de paz e prevenção de violências,

os quais já vem sendo adotados no TJCE. A equidade deve ser critério de qualidade institucional.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa busca contribuir para a realização de trabalhos futuros que comparem diferentes tribunais, com atenção a desenho institucional, indicadores e resultados ao longo do tempo, podendo revelar fatores críticos de sucesso e obstáculos recorrentes. Do mesmo modo, investigações que relacionem equidade de gênero a efeitos organizacionais, como inovação, qualidade de decisões administrativas, clima institucional e legitimidade pública, podem ampliar o repertório argumentativo e fortalecer a compreensão da equidade como componente estruturante da democracia institucional.

Por fim, as perspectivas futuras deste estudo também se conectam às transformações contemporâneas do sistema de justiça, como digitalização, justiça em rede, uso de dados e tecnologias. O novo cenário pode reduzir barreiras, ampliando o acesso feminino, flexibilizando rotinas e permitindo a realização efetiva de monitoramentos. Por outro lado, também pode agravá-las, ao reproduzir vieses, intensificar jornadas e consolidar métricas produtivistas.

Assim, a agenda de equidade de gênero no Judiciário terá de dialogar, de maneira cada vez mais explícita, com governança de dados, transparência algorítmica, modelos de avaliação de desempenho e desenho de políticas de cuidado, para que a modernização institucional não signifique nova forma de exclusão.

REFERÊNCIAS

ALÓS, Anselmo Peres; ANDRETA, Bárbara Loureiro. **Crítica literária feminista: revisitando as origens**. Fragmentum, Santa Maria: Editora Programa de Pós-Graduação em Letras, n. 49, p. 15-31, jan./jun. 2017. ISSN 2179-2194 (online); 1519-9894 (impresso). Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/fragmentum/article/view/26594/pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2024.

ÁLVARES, Maria Luzia Miranda. **Beauvoir, o patriarcado e os mitos nas relações de poder entre homens e mulheres**. Revista do NUFEN: Phenomenology and Interdisciplinary, v. 6, p. 6-14, 2014. Disponível em https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2175-2591201400010002. Acesso em 07 jan. 2025.

ARENDT, Hannah. **A condição humana**. Tradução de Roberto Raposo. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1991.

BEARD, Mary. **Women & Power: A Manifesto**. London: Review of Books, 2017.

BEAUVOIR, Simone de. **O segundo sexo: a experiência vivida**. Volume 1. 4. ed. Tradução de Sérgio Milliet. São Paulo: Difel, 1970a.

BEAUVOIR, Simone de. **O segundo sexo: fatos e mitos**. Volume 2. 4. ed. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1970b. Tradução de Sérgio Milliet.

BÍBLIA. **A Bíblia Sagrada**. Tradução de João Ferreira de Almeida. 4. ed. Barueri: Sociedade Bíblica do Brasil, 2009.

BIROLI, Flávia. **Gênero e desigualdades: limites da democracia no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2018.

BOISBRUNET, Ludovic. **La justice des femmes: Essai sur la féminisation de la magistrature française**. Paris: COPYTOP, 2003 [ISBN: 2-9520857-0-6].

BRASIL. Lei nº 3.071, de 1º de janeiro de 1916. **Código Civil dos Estados Unidos do Brasil**. Diário Oficial da União: seção 1, Rio de Janeiro, RJ, 5 jan. 1916.

_____. Decreto n. 21.076, de 24 de fevereiro de 1932. **Institui o Código Eleitoral**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 24 fev. 1932.

_____. Constituição (1934). **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil**. 1934. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm. Acesso em: 30 jan. 2024.

_____. Constituição (1937). **Constituição Federal de 1937**. 1937. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao37.htm. Acesso em: 2 fev. 2024.

_____. Decreto-lei nº 2.548, 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: seção 1, Rio de Janeiro, RJ, 3 set. 1940.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, 5 out. 1988. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 29 jan. 2024.

CALIXTO, Lunara Abadia Gonçalves. **Vozes das mulheres indígenas em Eliane Potiguara e em Graça Graúna.** Revista trama, v.15, n. 36, p. 50-59, 2019. DOI: <https://doi.org/10.48075/rt.v15i36.22354>.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Carlota Pereira de Queirós:** a primeira mulher a se eleger deputada federal no Brasil. Publicado em: 15 fev. 2021. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/internet/agencia/infograficos-html5/a-conquista-do-voto-feminino/carlota-queiros.html>. Acesso em: 08 jan. 2025.

CEARÁ. Lei nº 16.208, de 3 abr. 2017. **Dispõe sobre a organização administrativa do Poder Judiciário.** Diário Oficial do Estado do Ceará, Fortaleza, 6 abr. 2017, Série 3, ano IX, n. 067, caderno 1/2. Disponível em: https://portal.tjce.jus.br/uploads/2018/10/Lei_Estadual_16.208_2017.pdf. Acesso em: 1 set. 2025.

_____. Lei nº 17.379, de 4 jan. 2021. **Dispõe sobre a transformação, sem aumento de despesa, de cargos vagos efetivos de magistrados e servidores do Poder Judiciário do Estado do Ceará, e dá outras providências.** Diário Oficial do Estado do Ceará, Fortaleza, 4 jan. 2021. Disponível em: <https://belt.al.ce.gov.br/index.php/legislacao-do-ceara/organizacao-tematica/trabalho-administracao-e-servico-publico/item/7159-lei-n-17-379-04-01-2021-d-o-04-01-21>. Acesso em: 1 set. 2025.

_____. Lei nº 18.309, de 16 fev. 2023. **Dispõe sobre a transformação de cargos vagos efetivos de servidores e a criação de cargos de provimento em comissão na estrutura do Poder Judiciário do Estado do Ceará.** Diário Oficial do Estado do Ceará, Fortaleza, 16 fev. 2023. Disponível em: <https://belt.al.ce.gov.br/index.php/legislacao-do-ceara/organizacao-tematica/trabalho-administracao-e-servico-publico/item/8261-lei-n-18-309-de-16-02-2023-d-o-16-02-2023>. Acesso em: 1 set. 2025.

_____. Lei nº 18.781, de 2 maio 2024. **Altera as organizações Judiciária e Administrativa do Poder Judiciário do Estado do Ceará e a Lei Estadual nº 16.208, de 3 de abril de 2017.** Diário Oficial do Estado do Ceará, Fortaleza, 2 maio 2024, Série 3, ano XVI, n. 081, caderno 1/2. Disponível em: <https://belt.al.ce.gov.br/index.php/legislacao-do-ceara/organizacao-tematica/trabalho-administracao-e-servico-publico/item/10011-lei-n-18-781-de-02-05-24-d-o-02-05-24>. Acesso em: 1 set. 2025.

CHODOROW, Nancy. **Being and Doing.** In: GORNICK, Vivian; MORAN, B. K. (Ed.). Women in Sexist Society. New York, 1971.

CONGRESSO NACIONAL. **Rede Equidade** – Quem somos. Brasília, DF: Congresso Nacional, s.d. Disponível em: <https://www.congressonacional.leg.br/institucional/rede-equidade/quem-somos>. Acesso em: 15 set. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números**: painel MPM – módulo de produtividade mensal: dados de pessoal do poder judiciário. CNJ, [site], s.d.a. Disponível em: <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-mpm-pessoal/>. Acesso em: 22 ago. 25.

_____. **Repositório de Mulheres Juristas**. CNJ, [site], s.d.b. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/politica-de-participacao-feminina/repositorio-de-mulheres-juristas/>. Acesso em: 22 jan. 25.

_____. **Política de participação feminina**. CNJ [site], s.d.c. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/politica-de-participacao-feminina/>. Acesso em: 19 jul. 2024.

_____. **Mulheres na Justiça**: Novos Rumos da Resolução CNJ n. 255. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, s.d.d. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/agendas/mulheres-na-justica-novos-rumos-da-resolucao-cnj-n-255/>. Acesso em: 13 set. 2025.

_____. **Magistradas promovidas – Resolução CNJ n. 525/2023**. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, s.d.e. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/politica-de-participacao-feminina/magistradas-promovidas-resolucao-cnj-n-525-2023/>. Acesso em: 15 set. 2025.

_____. Resolução nº 255, de 4 de setembro de 2018. **Institui a Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário**. Diário do Conselho Nacional de Justiça, 5 set. 2018. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2670>. Acesso em: 12 jul. 2024.

_____. **Diagnóstico da participação feminina no Poder Judiciário**. Brasília, DF: CNJ, 2019. 43p. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/08/relatorio-participacaofeminina.pdf>. Acesso em: 16 set. 2025.

_____. **Protocolo para julgamento com perspectiva de gênero** [recurso eletrônico] / Conselho Nacional de Justiça. — Brasília : Conselho Nacional de Justiça – CNJ; Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados — Enfam, 2021.

_____. **Carta de Brasília**: mulheres na justiça. CNJ [site], 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/10/carta-de-brasilia-mulheres-na-justica-3-3-2023.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2024.

_____. Portaria nº 176, de 27 maio 2022. **Institui o Repositório Nacional de Mulheres Juristas no âmbito do Conselho Nacional de Justiça.** Diário da Justiça Eletrônico do CNJ, Brasília, DF, n. 127, 30 maio 2022, p. 3–4. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4563>. Acesso em: 10 set. 2025.

_____. **Carta de Brasília pela igualdade de gênero no Poder Judiciário de 2023.** CNJ [site], 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/12/carta-de-brasilia-pela-igualdade-de-genero-no-poder-judiciario-de-2023.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2024.

_____. **Resolução CNJ nº 492**, de 17 de março de 2023. Estabelece, para adoção de perspectiva de gênero nos julgamentos em todo o Poder Judiciário, diretrizes do protocolo aprovado pelo Grupo de Trabalho instituído pela Portaria CNJ n. 27/2021, institui obrigatoriedade de capacitação de magistrados e magistradas e cria Comitês relacionados à perspectiva de gênero no Judiciário. Brasília: CNJ, 17 mar. 2023. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original144414202303206418713e177b3.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2025.

_____. Resolução n. 496, de 3 abr. 2023. **Altera a Resolução CNJ n. 75/2009, que dispõe sobre os concursos públicos para ingresso na carreira da magistratura em todos os ramos do Poder Judiciário nacional.** Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2023. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original141729202304126436bd7925677.pdf>. Acesso em: 10 set. 2025.

_____. Resolução n. 525, de 27 set. 2023. **Altera a Resolução CNJ n. 106/2010, dispondo sobre ação afirmativa de gênero para acesso das magistradas aos tribunais de 2º grau.** Diário da Justiça Eletrônico do CNJ, Brasília, DF, n. 229, 27 set. 2023, p. 7–9. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5277>. Acesso em: 10 set. 2025.

_____. Resolução n. 540, de 18 dez. 2023. **Altera a Resolução CNJ n. 255/2018 e dispõe sobre paridade de gênero, com perspectiva interseccional de raça e etnia, em atividades administrativas e jurisdicionais no âmbito do Poder Judiciário.** Diário da Justiça Eletrônico do CNJ, Brasília, DF, n. 307, 22 dez. 2023, p. 2–4. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5391>. Acesso em: 10 set. 2025.

_____. **3ª Carta de Brasília pela igualdade de gênero no Poder Judiciário.** Brasília, DF: CNJ, 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/08/3a-carta-brasilia-igualdade-genero-poder-judiciario.pdf>. Acesso em: 13 set. 2025.

_____. **Mulheres na Justiça: Novos Rumos da Resolução CNJ n. 255 – 4ª edição.** Brasília, DF: CNJ, 2025a. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/agendas/mulheres-na-justica-novos-rumos-da-resolucao-cn-j-n-255-4a-edicao/>. Acesso em: 5 nov. 2025.

_____. 4ª Carta de Brasília pela igualdade de gênero no Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2025b. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2025/10/carta-mulheres-na-justica-v2-2025-10-24.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2025.

_____. **Judiciário cearense lança programa de equidade e realiza debate sobre paternidade ativa**. Brasília: CNJ, 2025c. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/judiciario-cearense-lanca-programa-de-equidade-e-realiza-debate-sobre-paternidade-ativa/>. Acesso em: 20 nov. 2025.

CRENSHAW, Kimberlé. **Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero**. Revista Estudos Feministas, v. 10, n. 1, p. 171-188, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/mbTpP4SFXPnJZ397j8fSBQQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 11 nov. 2024.

CRUZ, Maria Helena Santana; NASCIMENTO, Ana Paula Leite; SANTANA, Anabela Maurício de. **Reflexões sobre o poder mediadas pelo empoderamento das mulheres na condição de sujeito político**. Revista Internacional Interdisciplinar INTERthesis, Florianópolis, v. 15, n. 2, p. 38-55, set./dez. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1807-1384.2018v15n3p38>. Acesso em: 09 de dezembro de 2024.

DUARTE, Constância Lima. **Feminismo e literatura no Brasil**. Estud. av., São Paulo, v. 17, n. 49, p. 151-172, set./dez. 2003. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-40142003000300010>. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142003000300010. Acesso em: 11 nov. 2024.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (ENFAM). Núcleo de Estudos e Pesquisas sobre Gênero, Direitos Humanos e Acesso à Justiça. **Relatório técnico – Evento Mulheres na Justiça: novos rumos da Resolução CNJ n. 255**. Brasília, DF: ENFAM, 2024. Disponível em: <https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2025/01/relatorio-tecnico-evento-mulheres-nucleo-de-estudos.pdf>. Acesso em: 13 set. 2025.

ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO CEARÁ (ESMEC). **Relatório final 2021 – Mulheres Líderes: construção de um ambiente organizacional mais favorável para atuação das mulheres no Poder Judiciário cearense**. Fortaleza: ESMEC, 2021. Disponível em: https://portal.tjce.jus.br/uploads/2023/09/04.RELATORIO-FINAL-2021_mulheres_lideres_ESMEC.pdf. Acesso em: 1 out. 2025.

_____. **[Esmec sedia reunião para definição da programação do Mês da Mulher no Judiciário Cearense]**. Instagram, [s.l.], 18 fev. 202 (2025a). Disponível em: https://www.instagram.com/p/DGNuGNuRaKL/?img_index=2. Acesso em: 20 nov. 2025.

_____. **Esmec reforça a representatividade da voz feminina com curso de oratória para mulheres do Judiciário.** Fortaleza: TJCE, 13 jun. 2025 (2025b).

Disponível em:

<https://www.tjce.jus.br/esmec/post/esmec-reforca-a-representatividade-da-voz-feminina-com-curso-de-oratoria-para-mulheres-do-judiciario/>

. Acesso em: 20 nov. 2025.

_____. **Página institucional.** Fortaleza: TJCE, [s.d.]. Disponível em:

<https://www.tjce.jus.br/esmec/post/692076/>. Acesso em: 20 nov. 2025.

ESMERALDO, Ana Cristina de Pontes Lima; CARVALHO, Camila Alencar de Freitas. **Avanços e Desafios na Promoção da Equidade de Gênero em um Tribunal de Justiça.** In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA –

ENAJUS, 7., 2024, Natal, RN. Anais... Natal: EnAJUS, 2024. Disponível em:

<https://www.enajus.org.br/anais/assets/papers/2024/sessao-7/avancos-e-desafios-na-promocao-da-equidade-de-genero-em-um-tribunal-de-justica.pdf>

. Acesso em: 1 out. 2025.

FRAGALE FILHO, Roberto; MOREIRA, Rafaela Selem; SCIAMMARELLA, Ana Paula de O. **Magistratura e gênero: um olhar sobre as mulheres nas cúpulas do judiciário brasileiro.** E-cadernos CES, [S. l.], n. 24, 2015. Disponível em:

<https://journals.openedition.org/eces/1968>. Acesso em: 24 jun. 2024.

GAIA, David Valério. **Mulheres, economia e finanças na Roma Antiga: desafios antigos e questões atuais.** Archai, vol. 33, Brasília, 2023.

GOMES, Silvana Santos. **Por uma teoria feminista do Poder Constituinte:**

instituições, justiça e representação política na Bancada Feminina da Assembleia

Nacional Constituinte de 1987-1988. Anais do Simpósio Gênero e Políticas Públicas, Londrina, v. 3, n. 2, p. 23-40, 2021. Disponível em:

<https://anais.uel.br/portal/index.php/SGPP/article/view/1125/976>. Acesso em: 11 nov. 2024.

HARARI, Yuval Noah. **Sapiens: Uma breve história da humanidade** / Yuval Noah Harari; tradução Jorio Dauster. - 1ª ed. - São Paulo: Companhia das Letras, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Número de homens e mulheres.** [s.d.]. Disponível em:

<https://educa.ibge.gov.br/criancas/brasil/nosso-povo/19625-numero-de-homens-e-mulheres.html>. Acesso em: 14 dez. 2024.

_____. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil.** 3. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2024.

ISBAES, Gabriela. **O corpo feminino na Antiguidade romana: belezas e padrões representacionais nas pinturas de Pompeia.** *Romanitas – Revista de Estudos Grecolatinos*, n. 20, p. 72-90, 2022. ISSN 2318-9304.

LEITE, C. L. de P. **Mulheres: muito além do teto de vidro.** São Paulo: Atlas, 1994.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **As estruturas elementares do parentesco**. Tradução de Mariano Ferreira. Petrópolis: Vozes, 1982.

LUGONES, María. **Rumo a um feminismo decolonial**. In: HOLLANDA, Heloisa Buarque de (org.). *Pensamento feminista: conceitos fundamentais*. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2019. P. 357-377.

MARSHALL, Thomas Humphrey. **Cidadania, classe social e status**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967.

MILL, John Stuart. **A Sujeição das mulheres: texto integral**. São Paulo: Escala, 2006.

NARVAZ, Martha Giudice; KOLLER, Sílvia Helena. **Metodologias feministas e estudos de gênero: articulando pesquisa, clínica e política**. *Psicologia em Estudo*, v. 11, n. 3, p. 455-464, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/NGx9m9MK4wBdpJ7twQzvfYM/?lang=pt>. Acesso em: 11 nov. 2024.

NASCIMENTO, Daniel Braga; SILVA, Vanessa Ramos da. **Gênero e descolonialidade: masculino e feminino como imposição colonial**. In: BIACCHI, Eduardo; CARDOSO, Tatiana; BRANDÃO, Clarissa (orgs.). *Direitos humanos, feminismo e decolonização na América Latina*. Rio de Janeiro: Multifoco, 2018. p. 235-252.

OLIVEIRA, João Mateus Silva Fagundes; FURTADO, Natália Maria Reis Oliveira. **Mulher e Trabalho: Igualdade Material e Formal – Uma Utopia Necessária**. *Revista Thesis Juris*, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 75–91, 2014. DOI: 10.5585/rtj.v3i1.142.

OPENAI. **ChatGPT: sistema de geração de texto por inteligência artificial**. Versão GPT-5.1. São Francisco, CA: OpenAI, 2025. Disponível em: <https://chat.openai.com/>. Acesso em: 30 dez. 2025.

ORTNER, Sherry B. **Is female to male as nature is to culture?** In M. Z. Rosaldo and L. Lamphere (eds), *Woman, culture, and society*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1974. PP. 67-87.

OTTO, Clarícia. **O feminismo no Brasil: suas múltiplas faces**. *Estudos Feministas*, Florianópolis, v. 12, n. 2, p. 238-241, maio/ago. 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2004000200015. Acesso em 11 nov. 2024.

PAGELS, Elaine H. **Evangelhos gnósticos**. Tradução de Marisa Motta. Rio de Janeiro: Objetiva, 2006.

PAVANI, Roney Marcos. **“Que queres de mim, mulher?” (Jo 2,4): O papel feminino nas comunidades cristãs dos primeiros séculos**. Instituto Federal do Espírito Santo, 2020.

PENA, Maria Valéria Junho. **Mulheres e trabalhadoras**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

PHILLIPS, Anne. **The Politics of Presence**. Oxford: Clarendon Press, 1998.

PINHO, Leda de Oliveira. **Igualdade de Gênero e Poder**: Uma análise sob a perspectiva da representatividade da mulher na magistratura. In: PIMENTA, SUXBERGER, VELOSO. (Org.) *Magistratura e equidade. Estudos sobre gênero e raça no Poder Judiciário*. Belo Horizonte, p. 147-165, 2018. Disponível em: http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/BibliotecaDigital/BibDigitalLivros/TodosOsLivros/Magistratura-Equidade.pdf. Acesso em: 14 jan. 25.

PINTO, Céli Regina Jardim. **Uma história do feminismo no Brasil**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2003.

_____. **Feminismo, história e poder**. Rev. Sociol. Polit., Curitiba, v. 18, n. 36, p. 15-23, jun. 2010. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-44782010000200003#:~:text=Palavras%2Dchave%3A%20movimento%20feminista%3B,%3B%20poder%3B%20mulheres%20e%20pol%C3%ADtica. Acesso em: 11 nov. 2024.

PINTO, C., & Moritz, M. L. **A tímida presença da mulher na política brasileira: eleições municipais em Porto Alegre** (2008). *Revista Brasileira De Ciência Política*, (2), 61–87. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rbcp/article/view/1610>. Acesso em: 13 jan. 25.

PRADO, Eunice Maria Batista. **Dez medidas para ampliar a participação feminina nos tribunais**. In: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (org.). *Anais do evento Mulheres na Justiça: novos rumos da Resolução CNJ n. 255*. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2024. p. 54–60. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/04/revista-mulheres-na-justica-23-v6-2024-04-09.pdf>. Acesso em: 13 set. 2025.

RECKZIEGEL, Tânia Regina Silva; SÉ, Gabriela Brandão. **Representatividade feminina no Poder Judiciário brasileiro**. *Revista CNJ*, Brasília, v. 5, n. 2, p. 120-135, 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/jspui/bitstream/123456789/229/1/Representatividade%20feminina%20no%20Poder%20Judici%C3%A1rio%20brasileiro.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2024.

RIBEIRO, Lidice Meyer Pinto. **O papel das mulheres na Bíblia: protagonistas ou coadjuvantes?**. *Ad Aeternum – Revista de Teologia*, n. 0, p. 68-85, 2020.

SALOMÃO, Mirian da Silva. **A presença das mulheres nos espaços de poder: a interiorização do poder patriarcal**. *Revista Brasileira de Ciência Política*, Belém, 2006.

SANTOS, Boaventura Sousa. **O Desafio de trabalhar a cidadania a partir de uma perspectiva inovadora.** In: Na oficina do sociólogo: aulas 2011-2016. São Paulo: Cortez, 2018.

SANTOS, Magda Guadalupe dos. **Feminismos e direito das mulheres:** seriam virtuosas as feministas? VirtuaJus, Belo Horizonte, v. 7, n. 13, p. 81-96, 2º sem. 2022. ISSN 1678-3425. Disponível em: <<https://periodicos.pucminas.br/index.php/virtuajus/article/view/30224/20650>>. Acesso em: 04 nov. 2024.

SEGATO, Rita Laura. **Gênero e colonialidade:** em busca de chaves de leitura e de um vocabulário estratégico descolonial. Trad. Rose Barboza. E-cadernos CES [online], n. 18, 2012. Publicado em: 1 dez. 2012. Disponível em: <http://journals.openedition.org/eces/1533>. Acesso em: 28.10.2024. DOI: <https://doi.org/10.4000/eces.1533>.

SILVA, Joasey Pollyanna Andrade da; CARMO, Valter Moura do; RAMOS, Giovana Benedita Jaber Rossini. **As quatro ondas do feminismo:** lutas e conquistas. Revista de Direitos Humanos em Perspectiva, v. 7, n. 1, p. 101-122, jan./jul. 2021. e-ISSN 2526-0197.

SILVERBLATT, Irene. **Moon, sun, and witches:** gender Ideologies and class in Inca and colonial Peru. New Jersey: Princeton University Press, 1987.

SIQUEIRA, Carolina Bastos de; BUSSINGUER, Elda Coelho de Azevedo. **As ondas do feminismo e seu impacto no mercado de trabalho da mulher.** Revista Thesis Juris – RTJ, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 145-166, jan./jun. 2020. e-ISSN 2317-3580. Disponível em: <http://doi.org/10.5585/rtj.v9i1.14977>. Acesso em: 04.11.2024.

SOUTO, Luana Mathias; SAMPAIO, José Adércio Leite. **Mulher e voz:** os desafios à efetividade dos direitos políticos femininos. Sequência: Estudos Jurídicos e Políticos, v. 42, n. 88, p. 1-26, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2021.e78052>. Acesso em: 12.12.24.

SPIVACK, Gayatri Chakravorty. **Pode o subalterno falar?**. Tradução de Sandra Regina Goulart Almeida, Marcos Pereira Feitosa e André Pereira Feitosa. Belo Horizonte: UFFiG, 2010.

TERRA, Bibiana. **O Conselho Nacional dos Direitos da Mulher e a Assembleia Nacional Constituinte em 1987 e 1988:** a representação política que revolucionou os direitos das mulheres no Brasil. Revista Lex Cult, Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, p. 34-58, set./dez. 2021. Disponível em: <https://lexcultccjf.trf2.jus.br/index.php/LexCult/article/view/565/362>. Acesso em: 09 jan. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ (TJCE). **Tribunal de Justiça do Ceará está entre os que mais têm desembargadoras no País.** Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, 7 abr. 2022. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/noticias/tribunal-de-justica-do-ceara-esta-entre-os-que-mais-t-em-mulheres-desembargadoras-no-pais/>. Acesso em: 30 ago. 2025.

_____. **Estrutura de Remuneração e Pessoal.** Fortaleza: Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, [s.d.]. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/estrutura-de-remuneracao-e-pessoal/>. Acesso em: 1 set. 2025.

_____. Portaria n. 489, de 6 abr. 2021. **Estabelece o portfólio de projetos estratégicos da Gestão 2021-2023 e designa os responsáveis por sua execução.** Fortaleza: TJCE, 2021a. Disponível em: <https://sistemas-internet.tjce.jus.br/includes/mostraAnexo.asp?san=30140>. Acesso em: 1 out. 2025.

_____. Portaria n. 1.367/2021, de 25 ago. 2021. **Institui Grupo de Trabalho para implantar e monitorar a Política Nacional de Incentivo à Participação Feminina no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Ceará.** Fortaleza: TJCE, 2021b. Disponível em: https://portal.tjce.jus.br/uploads/atos-normativos-scon/2021/08/PORTARIA_N_1367_2021_31199.pdf. Acesso em: 1 out. 2025.

_____. Resolução do Órgão Especial n. 19, de 21 jul. 2022. **Institui a Política de Incentivo à Participação Institucional Feminina no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Ceará.** Fortaleza: TJCE, 2022. Disponível em: https://www.tjce.jus.br/atos_normativos/resolucao-do-orgao-especial-no-19-2022-de-21-07-2022/. Acesso em: 10 nov. 2025.

_____. **Programa de Fortalecimento de Lideranças Femininas.** Fortaleza: TJCE, 2023a. Disponível em: <https://portal.tjce.jus.br/uploads/2023/09/OFICIAL-Programa-de-Fortalecimento-de-Liderancas-Femininas.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2025.

_____. **Autoconhecimento e empoderamento da mulher são abordados na abertura do Clube de Leitura do Programa de Lideranças Femininas do TJCE – Maio Laranja.** Fortaleza: TJCE, 31 jul. 2023b. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/noticias/autoconhecimento-e-empoderamento-da-mulher-sao-abordados-na-abertura-do-clube-de-leitura-do-programa-de-liderancas-femininas-do-tjce/>. Acesso em: 10 nov. 2025.

_____. **Publicação CT nº 05/2024.** Fortaleza: TJCE, 2024a. Disponível em: <https://portal.tjce.jus.br/uploads/2024/03/PUBLICACAO-CT-No-05-2024.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2025.

_____. **Resolução do Órgão Especial nº 26/2024**, de 26 de setembro de 2024. Fortaleza: TJCE, 2024b. Disponível em: https://www.tjce.jus.br/atos_normativos/resolucao-do-orgao-especial-no-26-2024/. Acesso em: 20 nov. 2025.

_____. **Portaria nº 2.518/2024-GABPRESI**, de 22 de novembro de 2024. Designa membras do Comitê Gestor de Equidade de Gênero no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Ceará. Fortaleza: TJCE, 2024c. Disponível em:

<https://portal.tjce.jus.br/uploads/2025/05/Portaria-2518-2024.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2025.

_____. Comitê Gestor de Equidade de Gênero. **Ata de reunião nº 01/2024**, de 13 de dezembro de 2024. Fortaleza: TJCE, 2024d. Disponível em: <https://portal.tjce.jus.br/uploads/2025/05/Ata-de-reuniao-n%C2%B0-01.-Dia-13-12-24.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2025.

_____. Comitê Gestor de Equidade de Gênero. **Ata de reunião nº 02/2025**, de 17 jan. 2025. Fortaleza: TJCE, 2025a. Disponível em: <https://portal.tjce.jus.br/uploads/2025/05/Ata-de-reuniao-n%C2%B0-02-17.01.2025-1.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2025.

_____. Resolução do Órgão Especial nº 22/2025, de 26 de junho de 2025. **Institui o Regimento Interno do Comitê Gestor de Equidade de Gênero no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Ceará**. Fortaleza: TJCE, 2025b. Disponível em: https://www.tjce.jus.br/atos_normativos/resolucao-do-orgao-especial-no-22-2025/. Acesso em: 20 nov. 2025.

_____. Comitê Gestor de Equidade de Gênero. **Ata de reunião nº 08/2025**, de 2025. Fortaleza: TJCE, 2025c. Disponível em: <https://portal.tjce.jus.br/uploads/2025/05/Ata-de-reuniao-N%C2%B0-08-1.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2025.

_____. **Igualdade de gênero e liderança inclusiva são temas de oficina na Escola da Magistratura**. Fortaleza: TJCE, 2025d. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/noticias/igualdade-de-genero-e-lideranca-inclusiva-sao-temas-de-oficina-na-escola-da-magistratura/>. Acesso em: 20 nov. 2025.

_____. **TJCE promove palestra sobre masculinidades e o uso das redes sociais por crianças e adolescentes**. Fortaleza: TJCE, 13 out. 2025 (2025e). Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/noticias/tjce-promove-palestra-sobre-masculinidades-e-o-uso-das-redes-sociais-por-criancas-e-adolescentes/>. Acesso em: 20 nov. 2025.

_____. **Roda de conversa no Judiciário Cearense traz reflexões sobre identidade e equidade racial**. Fortaleza: TJCE, 19 nov. 2025 (2025f). Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/noticias/roda-de-conversa-no-judiciario-cearense-traz-reflexoes-sobre-identidade-e-equidade-racial/>. Acesso em: 20 nov. 2025.

_____. Comitê Gestor de Equidade de Gênero. **Ata de reunião nº 09**, de 29 ago. 2025. Fortaleza: TJCE, 2025g. Disponível em: <https://portal.tjce.jus.br/uploads/2025/05/Ata-de-reuniao-CGEG-N%C2%B0-09-dia-29-08-25.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2025.

_____. Comitê Gestor de Equidade de Gênero. **Ata de reunião nº 10**, de 26 set. 2025. Fortaleza: TJCE, 2025h. Disponível em:

<https://portal.tjce.jus.br/uploads/2025/05/Ata-de-reuniao-CGEG-N%C2%B0-10-dia-26-09-25.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2025.

_____. **Edital nº 00236/2025**. Diário da Justiça Eletrônico Administrativo (DJEA). Fortaleza: TJCE, 2025i. Disponível em: <https://djea-con.tjce.jus.br/materias/157048>. Acesso em: 20 nov. 2025.

_____. **Sessão histórica**: Pleno do TJCE escolhe três mulheres advogadas para compor lista do TRE-CE. Fortaleza: TJCE, 4 set. 2025 (2025j). Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/noticias/sessao-historica-pleno-do-tjce-escolhe-tres-mulheres-advogadas-para-compor-lista-do-tre-ce/>. Acesso em: 20 nov. 2025.

_____. **Programa de Lideranças Femininas do TJCE lança rede colaborativa para incentivar integração de mulheres do Judiciário**. Fortaleza: TJCE, [s.d.a.]. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/noticias/programa-de-liderancas-femininas-do-tjce-lanca-rede-colaborativa-para-incentivar-integracao-de-mulheres-do-judiciario/>. Acesso em: 10 nov. 2025.

_____. **Dúvidas frequentes** – Lideranças Femininas. Fortaleza: TJCE, [s.d.b.]. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/liderancas-femininas/duvidas-frequentes/>. Acesso em: 10 nov. 2025.

_____. **TJCE promove roda de conversa sobre o papel feminino na sociedade durante a XV Bienal Internacional do Livro**. Fortaleza: TJCE, [s.d.c.]. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/galeria/tjce-promove-roda-de-conversa-sobre-o-papel-feminino-na-sociedade-durante-a-xv-bienal-internacional-do-livro/>. Acesso em: 11 nov. 2025.

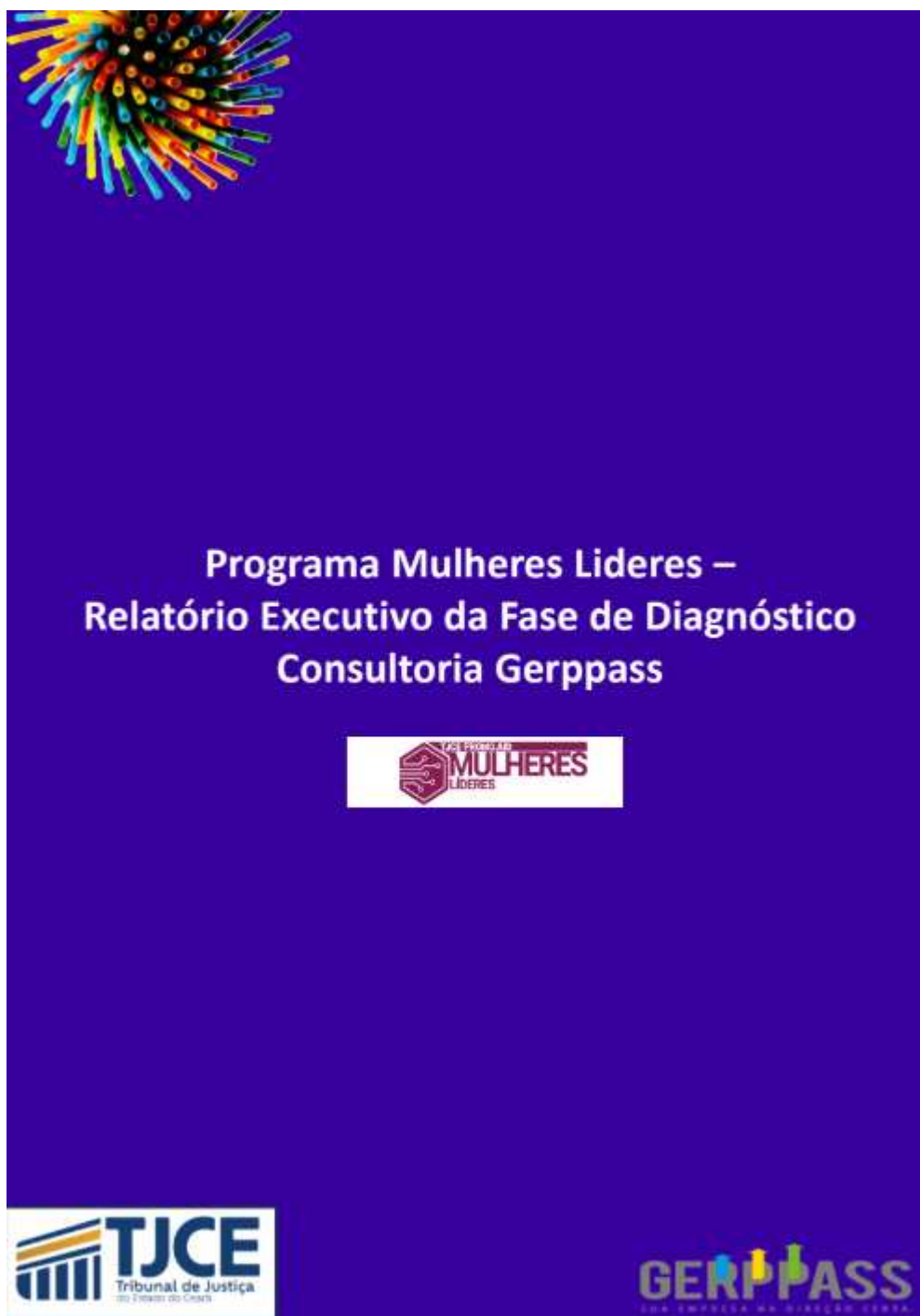
_____. **Palestra sobre equidade de gênero dá início a IV Semana de Combate aos Assédios e à Discriminação no Judiciário**. Fortaleza: TJCE, [s.d.d.]. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/noticias/palestra-sobre-equidade-de-genero-da-inicio-a-iv-semana-de-combate-aos-assedios-e-a-discriminacao-no-judiciario/>. Acesso em: 20 nov. 2025.

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL (TSE). **Quem foi a primeira mulher a se eleger prefeita no Brasil?** Alzira Soriano foi eleita em 1928 para comandar a Prefeitura de Lajes (RN). Ago. 2024. Disponível em: <https://www.tse.jus.br/comunicacao/noticias/2024/Agosto/quem-foi-a-primeira-mulher-a-se-eleger-prefeita-no-brasil>. Acesso em: 08 jan. 2025.

YOSHIDA, Mariana Rezende Ferreira. **Discriminação por motivo de gênero e barreiras no acesso ao segundo grau de jurisdição no Brasil por magistradas de carreira**. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Direito) — Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM), Brasília, DF, 2022. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/handle/2011/174070>. Acesso em: 13 set. 2025.

ZIRBEL, Ilze. **Ondas do Feminismo**. Mulheres na Filosofia, 2023. Disponível em: <https://www.blogs.unicamp.br/mulheresnafilosofia/ondas-do-feminismo/>. Acesso em: 11 nov. 2024.

ANEXO A - Programa Mulheres Líderes – Relatório Executivo da Fase de Diagnóstico Consultoria Gerppass



SUMÁRIO

➤ Introdução.....	03
➤ Atividades Realizadas:	
○ Rodas de Diálogo.....	04 ○
Entrevistas.....	09 ○
Censo	15 ➤
Síntese e Comentários Finais.....	17 ₂

INTRODUÇÃO

O presente relatório consolida os resultados da fase de Diagnóstico do Programa Mulheres Líderes – Programa de Fortalecimento das Lideranças Femininas do Tribunal de Justiça do Ceará (TJCE), conduzida pela consultoria Gerppass, no período de janeiro a julho de 2024.

O Programa tem por objetivo promover o desenvolvimento de lideranças femininas e foi organizado em três grandes etapas. A primeira, conduzida com diversas atividades, buscou diagnosticar as condições de trabalho das mulheres e oportunidades para crescimento. Nessa etapa foram conduzidas as seguintes atividades: Rodas de Diálogo, Entrevistas com as principais lideranças e pessoas chave e o Censo. A segunda etapa contempla a organização da estratégia, governança, formação de comitê, suporte para a área de comunicação e elaboração de plano de ação com sugestão de iniciativas. E a terceira etapa prevê a realização de mentoria para pequenos grupos de mulheres, workshops para as mentoradas e trilhas educacionais voltadas para homens e mulheres. O término da atuação da Gerppass está previsto para fevereiro de 2025.

O relatório a seguir apresenta os resultados obtidos na primeira etapa, com as atividades de: Rodas de Diálogo, Entrevistas e o Censo, seguido de comentários finais e recomendações a partir dessa fase inicial diagnóstica.

ATIVIDADES REALIZADAS

RODAS DE DIÁLOGO



Os temas tratados nas Rodas de Diálogo foram os seguintes: **violência, assédio, percepção sobre diversidade, equidade e inclusão, participação em iniciativas já existentes voltadas para DE&I, equidade de oportunidades, recrutamento, desenvolvimento e bem estar, equidade de oportunidades, segurança no ambiente e discriminação, e oportunidades de melhoria.** Os resultados obtidos a partir das Rodas de Diálogo, estão consolidados a seguir:

RODAS DE DIÁLOGO

Como **aspectos positivos**, os participantes, de modo geral, percebem avanços do TJ trazendo o tema de Diversidade e Inclusão para a agenda e as iniciativas mais conhecidas são rede colaborativa e clube de leitura. Ressaltam que o espaço aberto pelas rodas de diálogo é relevante e necessário. O tribunal implementou a iniciativa do trabalho remoto para gestantes após o término da licença maternidade e os feedbacks dos participantes foram muitos positivos sobre essa iniciativa. Muitas pessoas conhecem a cartilha sobre o combate ao assédio moral e sexual, disponível a todas as pessoas do TJ.

Como **aspectos a desenvolver**, os participantes relataram que são poucos os que conhecem as iniciativas e ressaltam a necessidade de maior divulgação das atividades, em especial as unidades do interior que ficam mais distantes das informações e do conhecimento das ações e, conseqüentemente, participam menos dessas atividades.

Além disso, os participantes trouxeram relatos de preconceitos velados, de comportamentos inadequados como desrespeito e abuso de poder. Alguns manifestaram medo de se expor e não se sentem confortáveis em dar suas opiniões. Ressaltam ainda que as mulheres são bastante interrompidas nas suas falas. Há a percepção, por parte dos participantes que homens e, até mesmo, algumas mulheres pensam que as mulheres são inferiores e nesse sentido há desconforto e discriminação.

RODAS DE DIÁLOGO

Não há cuidado com a acessibilidade no TJ, mas a depender da sensibilidade do (a) responsável pela unidade, algumas soluções são possíveis, como, por exemplo, escrever para deficientes auditivos. Algumas pessoas não conseguem ser atendidas no tribunal por suas roupas (às vezes, menos formais). Há também preconceito por parte de usuários, já que muitas pessoas que chegam no balcão preferem ser atendidas por homens, por acharem que são mais competentes. As mulheres, quando chegam no tribunal, são orientadas a não expressarem suas opiniões e não confrontarem as lideranças. E existe muito preconceito do mercado às juízas e desembargadoras, pois não acham que estes cargos podem ser ocupados por mulheres. Os (as) profissionais de outras formações exceto Direito, são menos valorizados (as) no Tribunal.

Não existe discriminação para receberem profissionais diversos, mas também não existe esforço para fomentar a Diversidade, informaram os participantes das rodas de diálogo. Existem duas formas de ingressarem no tribunal: nos concursos não há como influenciar a entrada das pessoas, mas nas indicações é possível fomentar a indicação e entrada de profissionais diversos e de grupos minorizados. Os participantes informam que alguns homens não querem contratar mulheres por medo de engravidarem e precisarem de funcionários para substituição durante a licença maternidade. Não existe ainda um processo definido para a substituição das profissionais que entram em licença maternidade, o que sobrecarrega a equipe. Por outro lado, quem está em trabalho remoto muitas vezes é esquecido.

RODAS DE DIÁLOGO

O cenário de pessoas no tribunal é muito padrão – homens e mulheres brancas, hetero e não há uma jornada clara de carreira. Existe um certo bloqueio de acesso às posições superiores, principalmente para as mulheres, porque as lideranças são homens. Não existe uma rede de segurança e apoio e muitas lideranças não estão preparadas para a gestão de pessoas, principalmente se forem pessoas de grupos diversos. Há algumas pessoas adoecendo e precisando cuidar da saúde mental, principalmente mulheres por acúmulo de papéis e sobrecarga de trabalho. Muitos participantes relataram sentir falta de mulheres em algumas comissões como saúde, e segurança.

As mulheres estão mais fortalecidas atualmente e se posicionando melhor perante comportamentos inadequados dos homens. Não aceitam mais atitudes de desrespeito, ainda assim há muitos casos de assédio, em grande parte, assédio moral. Porém, dizem os participantes, esses casos não são revelados e/ou denunciados. Também surgiram relatos de casos de assédio moral e sexual contra as pessoas de nível júnior de carreira (estagiárias (os) e assistentes). Há muito abuso de poder, a maior parte de homens contra mulheres, mas há casos de mulheres com mais poder assediando homens. Muitas mulheres não são reconhecidas em suas funções, principalmente nas posições mais altas como juízas, desembargadoras e há homens que não aceitam serem liderados por mulheres relataram alguns participantes.

RODAS DE DIÁLOGO

Pontos de atenção:

- ✓ Necessário prever substituição, quando há licença maternidade de servidores comissionados, já que a sobrecarga da equipe prejudica o clima organizacional.
- ✓ Necessário esforço para participar das iniciativas pela sobrecarga de trabalho.
- ✓ Necessária maior divulgação das ações promotoras de uma cultura inclusiva.
- ✓ Exista medo de represálias ao denunciar casos de assédio moral.
- ✓ Há pessoas com adoecimento mental por sobrecarga de trabalho.
- ✓ Necessário contemplar o interior do Estado com mais ações.
- ✓ Assédio moral é devastador e não é uma questão de gênero e, sim, de hierarquia.
- ✓ Cultura machista e falta de respeito

ATIVIDADES REALIZADAS

ENTREVISTAS



Os resultados obtidos mostraram que a maior parte das pessoas entrevistadas conhece pouco sobre o tema de DE&I tanto internamente no TJ quanto externamente. No ambiente familiar e com amigos convivem pouco com a diversidade (somente pessoas LGBTI+ e pessoas negras). Há pouca convivência com pessoas com deficiência, refugiadas e /ou em situação de vulnerabilidade.

ENTREVISTAS

Entendem que no TJ há um perfil majoritariamente padrão de homens e mulheres brancas, heterossexuais, sem deficiência, de nível social e educacional elevado. As equipes seguem este padrão e não há um esforço para incluir os grupos minorizados. Apesar desse ambiente, alguns(mas) entrevistados(as) mostraram que houve muitos avanços nos últimos anos principalmente sob a gestão de mulheres no TJ.

Em algumas entrevistas foi apontado que há casos de famílias matriarcais com a presença de muitas mulheres e a perpetuação de comportamentos favoráveis ao fortalecimento das mulheres. Há uma grande inspiração nas mães e avós das pessoas entrevistadas. E algumas entrevistas mostraram um cenário fortemente machista e com grande influência dos homens, que estão em sua maioria nas lideranças. O número de juízas mulheres é pequeno e na última nomeação foram 14 homens e 1 mulher.

O TJ não fica imune ao racismo e até mesmo à escravidão presente na sociedade brasileira e existe preconceito e discriminação velados e/ou declarados. Muitas vezes as pessoas não sabem que estão reproduzindo a discriminação e comportamentos opressores.

Assim como nas Rodas de Diálogo, as Entrevistas apontaram que as falas de mulheres são interrompidas o tempo todo, inclusive reconhecem que as vezes “fingem ouvi-las” mas não levam em consideração o que falam.

O assédio moral e sexual está presente no tribunal, mas os relatos são muito poucos. As pessoas têm medo de denunciar e não conhecem o tratamento e o resultado destas denúncias.

ENTREVISTAS

Algumas entrevistas revelaram que os papéis desempenhados pelas mulheres são muitos e não há um equilíbrio. É possível notar a “Síndrome da Impostora”. Há também a percepção de que, ao valorizar as mulheres os homens serão prejudicados. **Mas as pessoas entrevistadas ressaltaram que o objetivo é a complementariedade e o equilíbrio entre os gêneros.**

Todos os(as) entrevistados(as) percebem avanços importantes nos últimos anos. A rede colaborativa e o clube de leitura são as iniciativas mais conhecidas e valorizadas por quem participa e todos manifestaram o desejo de combater cada vez mais o machismo e o preconceito, muito frequentes no TJ.

Os(as) entrevistados(as) reforçaram que letramentos, capacitações e abertura de canais de diálogo, podem ajudar a transformar a cultura e o mindset das pessoas no TJ e sugerem reforçar as orientações para que em todas as oportunidades sejam contratadas e/ou nomeadas profissionais de grupos minorizados (+ mulheres + pessoas pretas + pessoas com deficiência).

Os(as) entrevistados(as) esperam também que possam ter suporte na substituição de mulheres em licença maternidade. Hoje os homens que são líderes, não querem contratar mulheres por receio de engravidarem e terem que se ausentar; e têm expectativa de que o programa possa preparar as mulheres para se fortalecerem e serem capazes de não se deixarem interromper nas reuniões e espaços de fala.

ENTREVISTAS

Além disso, os(as) entrevistados(as) sugeriram que o programa tenha mais iniciativas para participação de homens e gostariam que essas iniciativas fossem bem divulgadas para que os homens possam participar.

Houve uma concordância de 100% das pessoas entrevistadas em participar do programa e contribuir para o fortalecimento das lideranças femininas no TJ. Estão comprometidos(as) a compartilhar com suas equipes, todas as informações que estão recebendo e fomentar mais inclusão de mulheres e outros(as) profissionais diversos(as).

A maioria das pessoas entrevistadas acham que podem fazer mais pelo fortalecimento das mulheres, acham que podem acompanhar melhor os indicadores e propor mais rigor para algumas regras e resoluções como a paridade nas equipes, trazendo alguma forma de punição para as lideranças que não cumprem estas determinações. Os feedbacks recebidos sobre o programa são muito bons. Todas(os) estão percebendo avanços e a busca por um ambiente cada vez mais saudável no tribunal.

ENTREVISTAS

Pontos de atenção

- ✓ As mulheres estão exaustas. É necessário desenvolver estratégias para conciliar trabalho e família.
- ✓ Pessoal do interior não se sente contemplado com a maioria das iniciativas.
- ✓ As dificuldades são decorrentes de questões culturais. É necessário propor cursos e grupos de trabalho para os homens e necessário trabalhar a educação desde a infância.
- ✓ A necessidade de trabalhar com os homens, em eventos de conscientização, foi reforçada por muitos(as) entrevistados(as).
- ✓ É necessário:
 - Ter mais eventos de networking e encontro das mulheres com outros magistrados para dar mais visibilidade às mulheres;
 - Ter representantes de todos os níveis, nos diferentes setores;
 - Promover conhecimento e a importância do tema em todos os setores e regiões;
 - Treinar talentos para a gestão;
 - Trazer “coisas” para efeito prático de aprendizado;
 - Ter mais apoio das lideranças;
 - Fortalecer a fala feminina, dar voz, inclusive ensinando a falar em público, dar mais poder;
 - Considerar as questões de idadeísmo (etarismo) junto com as questões de sexismo.

ENTREVISTAS

Pontos de atenção

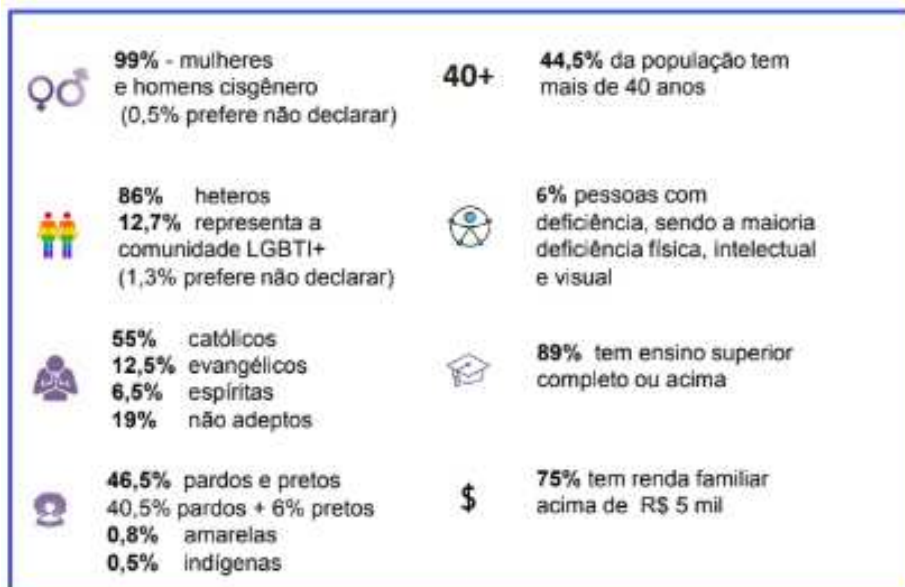
- ✓ A cultura do Nordeste e do TJ precisa ser trabalhada com maior conscientização e engajamento para mudar a mentalidade dos homens.
- ✓ É necessário que as lideranças reconheçam a sobrecarga da mulher.
- ✓ É necessário valorizar o engajamento de todos (homens e mulheres).
- ✓ Necessário reconhecimento do trabalho de todos(as) e apoio para as mulheres em casos de violência psicológica.
- ✓ Muitos(as) têm interesse no tema, mas estão sobrecarregados(as) de trabalho, com adoecimento mental inclusive.
- ✓ Os critérios para crescimento de carreira são mais objetivos atualmente: tempo de empresa e merecimento. Sobre merecimento são levantados indicadores como cursos, resultados, performance, etc., o que torna o processo mais transparente. Entretanto, não podemos esquecer que a maioria dos avaliadores são homens e ainda é possível que aconteçam situações de privilégios;
- ✓ Sugerem formar mais mulheres para “gestão”. Assim vão impulsionando outras mulheres.

ATIVIDADES REALIZADAS

CENSO



CENSO – Dados demográficos e percepções gerais



- **Há um equilíbrio** entre população branca e negra (**50,5% x 46,5%**)
- **18% declararam** que sofreram algum tipo de preconceito e **3,5% prefere não declarar** se sofreu algum tipo de preconceito em relação à Diversidade
- **19% da população declara não se sentir valorizado** pelo que é. (independente das características)
- **23% da população declara ter medo** de ser julgado ao expressar sua opinião
- **40% (em média) da população discorda ou prefere não responder** quando o tema está relacionado à preocupação do TJCE com saúde, bem estar e equilíbrio vida-trabalho das mulheres.

SÍNTESE E COMENTÁRIOS FINAIS

Em síntese, as atividades realizadas para o diagnóstico foram consistentes em resultados. Tanto as rodas de diálogo como as entrevistas e o censo apontaram para o reconhecimento de avanços e pontos positivos: trabalho remoto durante a licença maternidade, rede colaborativa, rodas de diálogo e clube de leitura. E em todas as atividades realizadas a avaliação é de um ambiente ainda machista e racista, com preconceitos velados e medo de denunciar. Destaca-se ainda que líderes e não líderes têm percepção similar sobre os pontos positivos e a desenvolver no TJCE.

Como sugestões de melhoria, o diagnóstico mostrou que é necessário fomentar cada vez mais espaços de diálogo incluindo homens e mulheres. Além disso, apontam para a necessidade de sensibilizar a alta liderança para que tenham uma atuação concreta no programa (para além do comprometimento).

CONSULTORAS RESPONSÁVEIS GERPPASS:

Maria José Tonelli e Silvia Tyrola

Contato

silviatyrola@gerppass.com.br

Fone: 11 975908591

majotonelli@gmail.com

Fone: 11 996143809

ANEXO B - Validação do Plano de Ação - Comitê

Validação do Plano de Ação - Comitê



Janeiro, Fevereiro, 25



Validação do Plano de Ação recomendado pela Gerppass pelo Comitê

Objetivos:

- Avanços na jornada de Inclusão e Transformação Cultural no TJCE;
- Fortalecimento das Lideranças Femininas do TJCE;
- Continuidade das ações recomendadas pela consultoria Gerppass e das outras já implementadas anteriormente no Programa Mulheres Líderes.





Contexto e Insights do Diagnóstico para o Plano de Ação

Principais achados:

- Reconhecimento de avanços e pontos positivos do programa como: trabalho remoto pós licença maternidade, rede colaborativa, rodas de diálogo, workshops e clube de leitura;
- Avaliação de um ambiente ainda machista e racista, existem muitos preconceitos velados e medo de denunciar;
- Líderes e não líderes têm percepção similar sobre os pontos positivos e a desenvolver no TJCE.

Obs. Os "inputs" da fase de Diagnóstico e todos os dados coletados desde o início do programa e da atuação da consultoria, servem para elaboração das recomendações do plano de ação, que será implementado pelo comitê gestor de Equidade de Gênero com o suporte inicial da Gerppass.



Plano de Ação – Metodologia Utilizada 5W2H

What	Why	Who	Where	When	How	How much
O que Ação, problema, desafio	Por que? Justificativa, explicação, motivo. (alinhar com os dados levantados no diagnóstico (censo, rodas de diálogo, entrevistas com as lideranças, benchmarking e tendências do mercado tech)	Quem - Quem é responsável pela realização da ação	Onde – Local onde será feita a ação, online, presencial, etc.	Quando - Prazo, cronograma	Como - Procedimen tos, etapas, detalhamen to da ação	Quanto custa

Obs. A metodologia 5W2H é utilizada para a elaboração dos planos de ação. Ao responder as perguntas acima, a iniciativa a ser implementada está praticamente elaborada.

Temas a serem endereçados pelas ações propostas:

- Comunicação
- Carreira
- Saúde, Segurança e Bem-Estar
- Desenvolvimento das Lideranças





Plano de Ação – 2025 (1º e 2º semestre)

AÇÃO DEFINIDA WHAT	QUEM WHO	QUANDO WHEN	COMO HOW	QUANTO CUSTA HOW MUCH	INDICADORES
1. Alinhamento com a área de comunicação	Comitê + Comunicação Responsáveis: Dra. Ana Cristina Dandara	Ação Contínua	Reuniões periódicas com a comunicação e/ou quando houver algum evento especial	Zero	.Participação nos eventos .Periodicidade das reuniões .Quantidade de comunicados
2. Calendários: a) Celebrações de DE&I (Diversidade, Equidade e Inclusão) b) Divulgação das iniciativas e eventos do Programa Mulheres Líderes: Rede colaborativa Clube de leitura Atendimento psicológico, outros...	Comitê + Comunicação + SGP Responsáveis: Kássia Débora Dra. Ana Kayrena	Datas pré definidas no início do ano	Reuniões periódicas com a comunicação para a preparação dos comunicados das datas de DE&I e das divulgações periódicas de todas as iniciativas do Programa Mulheres Líderes e/ou eventos pré – definidos. (verificar soluções para engajar o interior)	A definir	Quantidade de adesões e engajamento nos comunicados e eventos

GERPPASS



Plano de Ação – 2025 (1º e 2º semestre)

AÇÃO DEFINIDA WHAT	QUEM WHO	QUANDO WHEN	COMO HOW	QUANTO CUSTA HOW MUCH	INDICADORES
3. Revisitação, Reorganização, Acompanhamento e Interlocução com o Canal de Denúncias e Ouvidoria e se possível um espaço exclusivo para mulheres	Comitê + Comunicação + SGP+ Responsáveis: pela Ouvidoria e Canal de Denúncias Responsáveis: Desa, Ângela Livia Débora	1º semestre de 2025	- Houve Implementação do programa "Justiça pela mulher da Justiça (violência doméstica)" - ouvidoria da mulher - Interlocução com o Programa (SGP) , com a Comissão de Assédio e com a Ouvidoria (sugerir e contribuir com a melhoria dos processos) - Acompanhamento/apropriação dos canais que existem - Solicitar maior divulgação dos canais para que haja mais utilização: - Tornar o processo mais transparente - Comunicar o processo mantendo a confidencialidade - Comunicar periodicamente os desfechos das denúncias.	Zero	- Aumento do número de denúncias e resolução dos processos - Maior conhecimento, conforto e confiança no processo



Plano de Ação – 2025 (1º e 2º semestre)

AÇÃO DEFINIDA WHAT	QUEM WHO	QUANDO WHEN	COMO HOW	QUANTO CUSTA HOW MUCH	INDICADORES
4. Ações Educacionais: a) Curso de Oratória	Comitê + SGP Responsáveis por todo item 4: Dra. Ana Cristina Livia, Jucélia Débora	1º semestre de 2025	. Definição do provedor . Análise de propostas e custos . Definição de Elegíveis ao curso	A definir	Participação e avaliação do curso
b) Curso de Educação Sócio Emocional (Inteligência emocional, Seg. Psicológica, Resiliência e Gestão de Conflitos)	Comitê + SGP	2º semestre de 2025	. Definição do provedor (GERPPASS ou outro) . Análise de propostas e custos . Definição de Elegíveis ao curso	A Definir	Participação e avaliação do curso
c) Gestão de Conhecimento para Homens e Mulheres - Espaço de Troca e Inspiração	Comitê + Comunicação + SGP+	2º semestre de 2025. (Sugestão bimestral)	Programar Rodas de diálogo ou outros modelos de encontros com temas pré definidos para discussão, convidados(as) especiais, mais experientes com mais novos(as), principais lideranças, outros.	Zero	Quantidade de adesões e engajamento nos eventos
5. Elaboração de Guia de DE&I e atualização periódica	Comitê + Comunicação + SGP Responsáveis: Dra. Ana Cristina Livia, Jucélia	2º semestre de 2025	Reuniões com a comunicação para a preparação do documento Definição de responsáveis por temas	Zero	Quantidade de acessos ao material



Plano de Ação – 2025 (1º e 2º semestre)

AÇÃO DEFINIDA WHAT	QUEM WHO	QUANDO WHEN	COMO HOW	QUANTO CUSTA HOW MUCH	INDICADORES
6. Programa de Gestantes	Comitê + SGP+ Saúde e Segurança do Trabalho(Centro Médico) Responsáveis: Débora Livia Vanderlene Kássia	2º semestre de 2025	- Promoção de palestras, oficinas, capacitações (buscar parcerias com provedores locais, inclusive para brindes se possível). - Monitoramento e acompanhamento de mulheres cuja a gestação não chegou a termo. - Estudo do impacto da licença maternidade na produtividade das unidades - Adequação das Metas (individuais e da unidade, inclusive para a GAM em analogia c/ outras reduções em casos de licenças/afastamento) - Adequação das regras de progressão tendo em conta o período de licença maternidade	A Definir	Pesquisa de Satisfação sobre a participação das gestantes no programa.



Plano de Ação – 2025 (1º e 2º semestre)

AÇÃO DEFINIDA WHAT	QUEM WHO	QUAN DO WHEN	COMO HOW	QUANTO CUSTA HOW MUCH	INDICADORES
7. Ações voltadas a rotina de trabalho e formação/ desenvolvimento de lideranças: a) Promoção do aumento da participação de mulheres em comissões principalmente saúde e segurança e preparação das lideranças para a indicação/contratação e/ou nomeação de mais mulheres em posições de liderança. b) Manutenção e/ou melhoria de ações para Equilíbrio de vida pessoal e profissional: Trabalho remoto após licença maternidade/Licença paternidade e parentalidade. Modificação/flexibilização das regras de progressão funcional para servidoras, a fim de que se considere o período de afastamento em razão da licença maternidade". c) Plano de substituição de servidoras comissionadas gestantes em licença maternidade, férias, e/ou, outras	Comitê + SGP+ Lideranças Responsáveis por todo item 7: Dra. Ana Kayrena Dandara Jucêta Vanderlene	1º e 2º semestre e de 2025	- Elaborar uma Exposição de motivos para a implantação dessas inovações e execução do plano de ação; - Estudo de viabilidade de implantação/ampliação da Lic. Parentalidade e Paternidade; - Análise do número de gestantes no TJ; - Tornar obrigatória a substituição por membros de fora da equipe (força de trabalho equivalente); - Verificar também outros afastamentos, licenças, férias; - Verificar atuação e composição da Comissão de saúde; - Atenção à Resolução 255/2018 CNJ e à Política de Participação Feminina do TJCE; - Verificar as demais comissões e a possibilidade de participação de mulheres nas mesmas; - Tornar obrigatória a equidade de indicação/ contratação e/ou nomeação de mulheres nas posições de lideranças. Estabelecer metas por	A definir	- Número de utilização e licenças - Aumento do número de substituições - Aumento da participação das mulheres nas comissões - Quantidade de nomeações/promoções - Verificação da distribuição equitativa de homens e mulheres nas áreas.



Plano de Ação – 2025 (1º e 2º semestre)

AÇÃO DEFINIDA WHAT	QUEM WHO	QUANDO WHEN	COMO HOW	QUANTO CUSTA HOW MUCH	INDICADORES
7. Ações voltadas a rotina de trabalho e formação/ desenvolvimento de lideranças: d) Preparação da Liderança para promoção de um ambiente com seg. psicológica, respeito, sem discriminação e estereótipos; e) Preparação das lideranças para identificação, nomeação/indicação/ contratação de profissionais de grupos diversos (pessoas pretas, mulheres, pessoas com deficiência, LGBTI+ , 50+ etc.	Comitê + SGP+ Lideranças	1º e 2º semestre de 2025	- Sugerir a inclusão, no programa "+ Gestor", de critério com pontuação maior para gestores que fomentarem a paridade de gênero em suas equipes, bem como maior pontuação referente à realização de cursos com temática correlatas a equidade de gênero, para fins de progressão e vitaliciamento. Ademais, reconhecer a liderança inclusiva dos gestores que tiverem equipes mais diversas." - Para as nomeações/indicações/contratações de profissionais diversos: • Análise da demografia existente • Identificação destes profissionais no TJ • Definição de metas obrigatórias de nomeação por área • Plano de desenvolvimento de líderes para grupos diversos - Propor cursos à Educação Corporativa e à ESMEC: • Definição do provedor dos cursos (GERPPASS ou outro) • Análise de propostas e custos • Definição de Elegíveis aos cursos	A definir para os cursos e contratações	- Para os cursos: participação e avaliação dos cursos - Para as nomeações/indicações/contratações de profissionais diversos: • Quantidade de nomeações • Verificação da distribuição equitativa de grupos minorizados entre áreas.



Plano de Ação – 2025 (1º e 2º semestre)

AÇÃO DEFINIDA WHAT	QUEM WHO	QUANDO WHEN	COMO HOW	QUANT O CUSTA HOW MUCH	INDICADORES
7. Ações voltadas a rotina de trabalho e formação/ desenvolvimento de lideranças: f) Preparação da Liderança para um olhar social e de compromisso com a sustentabilidade.	Comitê + SGP+ Lideranças + Comissão Sócio Ambiental do TJ	1º e 2º semestre de 2025	- Prover capacitação para Liderança em ESG: . Identificação de Provedor – GERPPASS ou outro . Análise de propostas e custos - Interlocução com Des. Naide- Comissão Socioambiental (Resolução CNJ400/2021 com alterações da Resolução CNJ 550/2024) - - Implementar Programa de Voluntariado no TJ: . Identificação de Provedor – GERPPASS ou outro . Análise de propostas e custos	A definir	.Participação nas capacitações .Engajamento no Programa de Voluntariado
8. Manter práticas de Mentoria	Comitê + SGP Responsáveis: Dra. Ana Cristina Dra. Angela	2º semestre	- Definição do formato das Mentorias: 1. Provedor Externo (pessoas com mais experiência) – GERPPASS ou outro. Análise de propostas e custos. 2. Mentoria Interna – Formadores oriundos do público interno 3. Mentoria reversa – pessoas mais jovens do público interno, orientando mais velhos - Definição de elegíveis à mentoria - Criação de um Canal de Mentorias utilizando uma plataforma interna do TJ onde pessoas com expertise em algum tema possam dar mentoria a interessados (as) naquele tema	A definir se provedor externo ou zero se interno	Participação e avaliação de mentores(as) e mentorados(as)