

# **VII ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI**

## **GÊNERO, SEXUALIDADES E DIREITO III**

**DANIELA SILVA FONTOURA DE BARCELLOS**

**EDNA RAQUEL RODRIGUES SANTOS HOGEMANN**

**FREDERICO THALES DE ARAÚJO MARTOS**

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

**Diretoria - CONPEDI**

**Presidente** - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - FMU - São Paulo

**Diretor Executivo** - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

**Vice-presidente Norte** - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

**Vice-presidente Centro-Oeste** - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

**Vice-presidente Sul** - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

**Vice-presidente Sudeste** - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

**Vice-presidente Nordeste** - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

**Representante Discente:** Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

**Conselho Fiscal:**

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo

**Secretarias**

**Relações Institucionais:**

Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal

**Comunicação:**

Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

**Relações Internacionais para o Continente Americano:**

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM - São Paulo

**Relações Internacionais para os demais Continentes:**

Profa. Dra. Gina Vidal Marcílio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI - Santa Catarina

**Eventos:**

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo

Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina

Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

**Membro Nato** - Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

G326

Gênero, sexualidades e direito III [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Daniela Silva Fontoura de Barcellos; Edna Raquel Rodrigues Santos Hogemann; Frederico Thales de Araújo Martos – Florianópolis: CONPEDI, 2024.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-85-5505-907-0

Modo de acesso: [www.conpedi.org.br](http://www.conpedi.org.br) em publicações

Tema: A pesquisa jurídica na perspectiva da transdisciplinaridade

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Gênero. 3. Sexualidades e direito. VII Encontro Virtual do CONPEDI (1: 2024 : Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



## VII ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

### GÊNERO, SEXUALIDADES E DIREITO III

---

#### **Apresentação**

O VII ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI, realizado em parceria com a Faculdade de Direito de Franca, apresentou como temática central “A pesquisa jurídica na perspectiva da transdisciplinaridade”. Esse tema suscitou intensos debates desde a abertura do evento e desdobramentos ao decorrer da apresentação dos trabalhos e da realização das plenárias. No grupo de trabalho "Gênero, Sexualidades e Direito III" foram apresentados trabalhos que exploram a intersecção entre justiça e diversidade sexual e de gênero. Foram analisadas políticas públicas, legislação e práticas jurídicas, promovendo a igualdade e combatendo discriminações. Ao longo dos trabalhos do Grupo foram fomentados debates críticos em torno de pesquisas que influenciem positivamente as normas sociais e jurídicas, criando um ambiente inclusivo e equitativo para todos os indivíduos, independentemente de sua identidade de gênero ou orientação sexual. De todo modo, na medida em que vivermos em uma época de elevada incerteza global, o debate público sobre dilemas ligados às questões jurídicas atinentes ao gênero e sexualidades em nosso país se torna ainda mais relevante.

Sob a coordenação dos Profs. Pós-Dra. Edna Raquel Hogemann (UNIRIO), Profa. Dra. Daniela Silva Fontoura de Barcellos (UFRJ) e do Prof. Dr. Frederico Thales de Araújo Martos (FDF – UEMG), o GT “Gênero, Sexualidades e Direito III” promoveu sua contribuição, com exposições orais e debates que se caracterizaram tanto pela atualidade quanto pela profundidade das temáticas abordadas pelos expositores.

Eis a relação dos trabalhos apresentados:

1. A AGENDA 2030 E O ECOFEMINISMO, da autoria de Isabella Franco Guerra, Máira Villela Almeida e Luisa Goyannes Sampaio Passos.
2. A DUPLA VULNERABILIZAÇÃO DA MULHER NEGRA: UMA ANÁLISE SOBRE INTERSECCIONALIDADE E VIOLÊNCIA da autoria de Larissa Oliveira de Sousa e Thiago Augusto Galeão de Azevedo.
3. A INFLUÊNCIA DO PATRIARCADO NA INSTITUCIONALIZAÇÃO DA VIOLÊNCIA DE GÊNERO, da autoria de Eduarda de Matos Rodrigues e Calíope Bandeira da Silva.

4. A TRANSDICPLINARIEDADE DO PROTOCOLO DE JULGAMENTO COM PERSPECTIVA DE GÊNERO DO CNJ E A NECESSIDADE DE SUA OBSERVAÇÃO NO ÂMBITO DOS PROCESSOS QUE ENVOLVAM MULHERES NO BRASIL E NO MARANHÃO, da autoria de Alda Fernanda Sodre Bayma Silva.
5. A VIOLÊNCIA PSICOLÓGICA CONTRA A MULHER E SUAS FORMAS DE CONTROLE NO AMBIENTE DOMÉSTICO-FAMILIAR, da autoria de Livia Marinho Goto.
6. AFETOS CULTURAIS: POR QUE O AMOR E O DESEJO NÃO PEDEM LICENÇA ÀS CONSTRUÇÕES JURÍDICAS E SOCIAIS, da autoria de Micheli Pilau de Oliveira, Guilherme Marques Laurini.
7. ANÁLISE ACERCA DA VIOLÊNCIA PSICOLÓGICA CONTRA A MULHER E OS MEIOS PROBATÓRIOS DA LEI 14.188/2021, da autoria de Bruna Balsano.
8. ATAQUES À REPUTAÇÃO FEMININA EM ESCOLAS: BULLYING, CYBERBULLYING E DISSEMINAÇÃO DE IMAGENS ÍNTIMAS POR INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL, da autoria de Bianca Mota do Nascimento Brasil Muniz e Monica Mota Tassigny.
9. DA INVISIBILIDADE À JUSTIÇA: AVANÇOS E DESAFIOS NA LEGISLAÇÃO CONTRA A VIOLÊNCIA DE GÊNERO NO BRASIL, da autoria de Nismária Alves David e Natasha Gomes Moreira Abreu.
10. DESVELANDO AS AMARRAÇÕES DO PATRIARCADO: IMPACTOS NA FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS SOBRE DIREITOS REPRODUTIVOS NO BRASIL, da autoria de Edna Raquel Rodrigues Santos Hogemann.
11. DIREITO À SEXUALIDADE E AUTODETERMINAÇÃO FEMININA A PARTIR DA TEORIA BIDIMENSIONAL DE JUSTIÇA DE NANCY FRASER, da autoria de Fernanda Caroline Alves de Mattos
12. ENTIDADES FAMILIARES HOMOAFETIVAS: A OMISSÃO LEGISLATIVA E O ATIVISMO JUDICIAL, da autoria de Frederico Thales de Araújo Martos , José Antonio de Faria Martos e Raissa Domingues de Almeida Prado.

13. GÊNERO E TRABALHO: POR UM OLHAR CRÍTICO SOBRE A MASCULINIZAÇÃO DO PROFISSIONALISMO, da autoria de Lorena Carvalho Rezende, Maria Cecília Máximo Teodoro , Mariella Guerra Moreira de Castro.

14. GLASS CEILING: UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS INVISÍVEIS PARA MAGISTRADAS EM CARGOS DE LIDERANÇA NO JUDICIÁRIO BRASILEIRO, da autoria de Claudia Maria Da Silva Bezerra, Edith Maria Barbosa Ramos e Torquata Gomes Silva Neta.

15. MOVIMENTO #METOO: HISTÓRIA, PARTICIPAÇÃO E CONQUISTAS DAS MULHERES, da autoria de Aline Toledo Silva.

16. O ABORTO, CRIME E CULTURA: UMA ANÁLISE DA ADPF 442, da autoria de Eduardo Pacheco Brignol.

17. O CICLO DA VIOLÊNCIA CONTRA A MULHER E A NECESSIDADE DE UMA NOVA PERSPECTIVA DO PROCESSO PENAL PARA OS CRIMES DE VIOLÊNCIA DOMÉSTICA, da autoria de Nathália Santos Araujo e Brenda Caroline Querino Silva.

18. PARTICIPAÇÃO DE ATLETAS TRANS NOS ESPORTES OLÍMPICOS: NAS LEGISLAÇÕES ATUAIS NACIONAIS E INTERNACIONAIS, da autoria de Dorinethe dos Santos Bentes, Felipe Costa de Andrade.

19. TRAVESTILIDADE E SUBJETIVIDADE JURÍDICA: APONTAMENTOS PARA UMA LEITURA MARXISTA, da autoria de Diogo Mariano Carvalho de Oliveira e Maria Eduarda Antunes da Costa.

20. UTILIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS COMO MEIO DE DENÚNCIA PELAS MULHERES VÍTIMAS DE VIOLÊNCIA DE GÊNERO: REFLEXÕES SOBRE GÊNERO, JUSTIÇA E CONTEMPORANEIDADE, da autoria de Lusilene Santos Vieira, Violeta Mendonça Morais e Lídia Carla Araújo dos Anjos.

21. VIOLÊNCIA DOMÉSTICA CONTRA A MULHER INDÍGENA – “A LEI DO HOMEM BRANCO” VERSUS NORMAS INTERNAS DOS POVOS INDÍGENAS, da autoria de Jane Silva da Silveira e João Victor Osvaldo Souza e Ana Carla Moraes da Silva.

22. VIOLÊNCIA LETAL DE GÊNERO NO BRASIL: DISCURSOS POLÍTICOS, IMPRECISÕES CIENTÍFICAS E POPULISMO PENAL NA INSERÇÃO DA

QUALIFICADORA DE FEMINICÍDIO, da autoria de Ana Clara Batista Saraiva, Fernanda Maria de Oliveira Pereira e Maria Tereza Braga Câmara.

# **GLASS CEILING: UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS INVISÍVEIS PARA MAGISTRADAS EM CARGOS DE LIDERANÇA NO JUDICIÁRIO BRASILEIRO**

## **GLASS CEILING: AN ANALYSIS OF INVISIBLE BARRIERS FOR FEMALE JUDGES IN LEADERSHIP POSITIONS IN THE BRAZILIAN JUDICIARY**

**Claudia Maria Da Silva Bezerra <sup>1</sup>**

**Edith Maria Barbosa Ramos <sup>2</sup>**

**Torquata Gomes Silva Neta <sup>3</sup>**

### **Resumo**

Este artigo investiga as barreiras invisíveis enfrentadas pelas mulheres na magistratura brasileira, visando compreender os desafios estruturais, culturais e institucionais que contribuem para a persistência do fenômeno conhecido como “Glass Ceiling” (teto de vidro). Apesar da Resolução nº 255/2018 do Conselho Nacional de Justiça, que institui a Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário, a representação feminina em cargos de liderança ainda é substancialmente menor quando comparada à dos homens. Utilizando uma abordagem qualitativa, jurídico-descritiva e diagnóstica, a pesquisa baseia-se em pesquisa bibliográfica e análise documental, incluindo dados da primeira pesquisa da Associação dos Magistrados Brasileiros sobre o perfil das Magistradas Brasileiras. Apesar do aumento gradual da inclusão de mulheres na magistratura ao longo do tempo, persistem barreiras invisíveis que dificultam seu acesso a posições de liderança. Entre essas barreiras estão critérios de ascensão baseados em mérito, obstáculos sociais e culturais, e sistemas de avaliação de desempenho que desconsideram questões de gênero. Ademais, a pesquisa destaca a concordância das magistradas em relação a medidas afirmativas, como a participação feminina em bancas de concursos e a criação de oportunidades na administração dos Tribunais. Essas medidas, quando implementadas de forma integrada e sustentada, têm o potencial de promover uma representação mais equitativa das mulheres em todos os níveis da magistratura brasileira. As contribuições do estudo incluem insights para o desenvolvimento de políticas mais inclusivas e igualitárias no sistema judiciário, visando a promoção da igualdade de gênero e o fortalecimento da representatividade feminina em cargos de liderança.

---

<sup>1</sup> Doutora e Mestre em Administração (UNINOVE). Pós Doutoranda em Direito e Instituições do Sistema de Justiça - PPGDIR-UFMA. Editora Associada RIAE. Professora do Instituto de Desenvolvimento e Aprendizagem IDEA DIREITO/MA.

<sup>2</sup> Pós-Doutora em Direito Sanitário FIOCRUZ/DF. Doutora em Políticas Públicas UFMA/MA. Mestre em Direito UFMG. Professora Mestrado em Direito Instituições Sistema de Justiça PPGDIR/UFMA. Coordenadora do Mestrado em Direito Universidade CEUMA

<sup>3</sup> Advogada; Mestranda em Direito e Instituições do Sistema de Justiça PPGDIR/UFMA; Especialista em Direito Público, Administrativo e Tributário; Pós-graduada Direito penal e Processual Penal; Graduação em Direito (Florence); Membro NEDISA/UFMA

**Palavras-chave:** Teto de vidro, Liderança feminina, Equidade de gênero, Empoderamento feminino, Princípio da dignidade humana

**Abstract/Resumen/Résumé**

This article investigates the invisible barriers faced by women in the Brazilian judiciary, aiming to comprehend the structural, cultural, and institutional challenges contributing to the persistence of the phenomenon known as the "Glass Ceiling" Despite Resolution No. 255 /2018 of the National Council of Justice, which establishes the National Policy to Encourage Female Institutional Participation in the Judiciary, female representation in leadership positions remains substantially lower when compared to men. Employing a qualitative, juridical-descriptive, and diagnostic approach, the research is based on bibliographic research and documentary analysis, including data from the first survey conducted by the Brazilian Magistrates Association on the profile of Brazilian Magistrates. Despite the gradual increase in the inclusion of women in the judiciary over time, invisible barriers persist, hindering their access to leadership positions. Among these barriers are merit-based promotion criteria, social and cultural obstacles, and performance evaluation systems that overlook gender issues. Additionally, the research highlights the agreement of female magistrates regarding affirmative measures, such as female participation in selection boards and the creation of opportunities in court administration. These measures, when implemented integrally and sustainably, have the potential to promote a more equitable representation of women at all levels of the Brazilian judiciary. The contributions of the study include insights for the development of more inclusive and egalitarian policies in the judiciary, aiming to promote gender equality and strengthen female representation in leadership positions.

**Keywords/Palabras-claves/Mots-clés:** Glass ceiling, Female leadership, Gender equity, Female empowerment, Principle of human dignity



## 1. INTRODUÇÃO

A Constituição Federal Brasileira estabelece princípios fundamentais de igualdade e não discriminação, ancorados no preceito da dignidade humana. A igualdade de gênero é um princípio fundamental que permeia as sociedades contemporâneas, buscando garantir oportunidades equitativas para todas as pessoas, independentemente de seu sexo (BRASIL, 1988). No entanto, apesar dos avanços significativos nas últimas décadas, as mulheres continuam a enfrentar obstáculos significativos em suas trajetórias profissionais, especialmente quando se trata de alcançar posições de liderança nas organizações (OLIVEIRA; BOTH, 2017; RIBEIRO, 2016; SIQUEIRA; SAMPARO, 2017). Essa realidade não é diferente quando consideramos a magistratura brasileira (BONELLI; OLIVEIRA, 2020; FRAGALE FILHO; MOREIRA; SCIAMMARELLA, 2015; REIS, 2022).

Embora a presença feminina no campo jurídico tenha crescido significativamente nas últimas décadas, as mulheres constituam a maioria dos graduados em Direito e ingressem cada vez mais na magistratura e em outras carreiras jurídicas, refletindo a conquista de espaços antes dominados por homens (BONELLI; OLIVEIRA, 2020), a representatividade das mulheres em posições de liderança dentro deste cenário ainda é significativamente limitada (ANDRADE, 2023; FRAGALE FILHO; MOREIRA; SCIAMMARELLA, 2015).

De acordo com o relatório de Participação Feminina na Magistratura elaborado pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, no Judiciário, 59,6% da magistratura é ocupada por homens, e 40,1% por mulheres. A série histórica evidencia que esse percentual saiu de 24,6% em 1988 (CNJ, 2019) e chegou a 40% em 2022. Contudo os valores nunca alcançaram os 50% e oscilaram entre 35% e 46% ao longo da série histórica (CNJ, 2023, p. 24). Apesar desses avanços, a representatividade feminina em posições de liderança neste contexto ainda é muito reduzida (BONELLI; OLIVEIRA, 2020).

A ascensão das mulheres para cargos de liderança na magistratura brasileiro continua sendo um desafio complexo e multifacetado. A manifestação conhecida como "*glass ceiling*" (teto de vidro) foi amplamente explicada como uma das principais barreiras que impedem as mulheres de alcançar o topo da posição organizacional. Este conceito se refere às barreiras invisíveis que dificultam a ascensão das mulheres em suas carreiras, mesmo quando possuem qualificações e competências equivalentes aos homens (TREISMAN, 2022).

Desde sua concepção por Marilyn Loden em 1978, a expressão "*Glass Ceiling*" tem sido amplamente empregada para ilustrar essas barreiras invisíveis. Elas não são necessariamente evidentes ou explícitas, mas sim estruturais e culturais, refletindo ideias preconcebidas sobre habilidades, papéis de gênero e características de liderança (TREISMAN, 2022). Nesse contexto, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), com o intuito de contribuir para a mitigação dessas barreiras, instituiu, por meio da Resolução nº 255, de 4 de setembro de 2018, a Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário. Essa medida representa um marco importante na promoção da igualdade de gênero e no empoderamento das mulheres no contexto do Poder Judiciário brasileiro, visando promover a equidade de gênero e a igualdade de oportunidades no âmbito do sistema judicial (CNJ, 2018).

Apesar dos avanços conquistados pelas mulheres nas últimas décadas, a persistência do *glass ceiling* na Magistratura brasileira é uma realidade que demanda maior atenção e análise. Até o momento, há uma lacuna significativa na literatura acadêmica brasileira sobre as especificidades das barreiras enfrentadas pelas mulheres neste contexto particular (ANDRADE, 2023; FRAGALE FILHO; MOREIRA; SCIAMMARELLA, 2015; TREISMAN, 2022). Compreender essas barreiras é fundamental não apenas para promover a igualdade de gênero no sistema judiciário, mas também para fortalecer a legitimidade e eficácia das instituições democráticas como um todo.

Diante desse contexto, este estudo busca responder à seguinte questão central: Quais são as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres na Magistratura brasileira que contribuem para a persistência do *glass ceiling* e como elas podem ser superadas? O objetivo deste estudo é investigar as principais barreiras que as mulheres enfrentam na Magistratura brasileira, contribuindo para a persistência do *glass ceiling*, visando compreender os desafios estruturais, culturais e institucionais que impactam a igualdade de oportunidades de liderança e como elas podem ser superadas.

Para alcançar esse objetivo, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, jurídico descritiva e diagnóstica, utilizando-se do método indutivo por meio de revisão bibliográfica de artigos, livros e documentos oficiais relacionados ao tema. A análise documental foi a partir do relatório da primeira pesquisa da Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB) específica sobre mulheres na magistratura brasileira realizada em parceria com a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM) sobre o Perfil das Magistradas Brasileiras e Perspectivas rumo à equidade de gênero nos Tribunais, essa análise

permitiu identificar e analisar as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres na magistratura brasileira, bem como suas causas e consequências e como as próprias magistradas sugerem que elas possam ser superadas.

Espera-se que os resultados deste estudo forneçam insights valiosos sobre as barreiras que perpetuam o *glass ceiling* na magistratura brasileira. Além disso, o estudo poderá contribuir para o desenvolvimento de políticas e práticas mais inclusivas e igualitárias dentro do sistema judiciário, promovendo uma maior representatividade e diversidade de gênero nas instâncias decisórias e de liderança.

## **2. GLASS CEILING: A BAIXA REPRESENTATIVIDADE DE GÊNERO NA CÚPULA DA MAGISTRATURA BRASILEIRA**

O "*Glass Ceiling*" (teto de vidro) é um conceito utilizado para descrever barreiras invisíveis que impedem o avanço de mulheres e minorias a níveis superiores de uma hierarquia corporativa ou organizacional, apesar de suas qualificações ou realizações. Desde que foi cunhado há mais de quatro décadas por Marilyn Loden, especialista americana em recursos humanos, o termo "*Glass Ceiling*" continua a representar barreiras significativas para a igualdade de gênero nos ambientes de trabalho, poder e liderança. Loden, que faleceu em agosto de 2022, utilizou o termo pela primeira vez em uma conferência em 1978 para explicar a dificuldade das mulheres em obter posições de liderança nos negócios e na indústria (TREISMAN, 2022).

Em uma entrevista concedida em 2017, ela explicou a origem da expressão e comentou que, mesmo após 40 anos, a descrição ainda descreve a persistência de obstáculos duradouros ao avanço das mulheres em posições de liderança. Ela criticou a inércia de muitas organizações que não abordam a falta de mulheres em posições de topo, uma situação muitas vezes sustentada por discriminação. Loden destacou as preocupações preconceituosas comuns que perpetuam essa barreira, tais como a noção de que homens são líderes naturais, mulheres são mais emotivas, mães não são suficientemente comprometidas com o trabalho, e que um estilo de liderança que valoriza a inteligência emocional e a participação não é eficaz, além de considerar as queixas de assédio como meras falácias (BBC, 2017).

O fenômeno do *Glass Ceiling* não é apenas uma barreira encontrada por um indivíduo, mas se aplica a grupos específicos que são impedidos de avançar devido a preconceitos atitudinais e organizacionais. Ele é sustentado por estereótipos de gênero e discriminação, muitas vezes incorporados nas estruturas e culturas organizacionais, que

favorecem estilos de liderança e comportamentos tradicionalmente masculinos (POWELL; BUTTERFIELD, 2015; SMITH; BURKE, 2006). Além disso, a persistência do *glass ceiling* é muitas vezes reforçada por práticas de recrutamento e promoção que priorizam candidatos que se ajustem a um molde convencional ou tradicionalmente aceito (TREISMAN, 2022).

Apesar dos avanços significativos na inclusão das mulheres no mercado de trabalho, a plena igualdade de acesso às cargas de liderança ainda não foi alcançada. As mulheres continuam sub-representadas nos escalões superiores das organizações, evidenciando a durabilidade dessas barreiras invisíveis (AMB, 2023; POWELL; BUTTERFIELD, 2015; TREISMAN, 2022). No contexto histórico da inserção das mulheres no campo jurídico brasileiro, observa-se uma trajetória marcada por desafios e limitações significativas (FRAGALE FILHO; MOREIRA; SCIAMMARELLA, 2015).

Embora Myrthes Gomes de Campos tenha se tornado a primeira advogada registrada no Brasil em 1906 (DE CAMPOS, 2009), e Auri Moura Costa tenha se tornado a primeira juíza em 1939 (TELES, 2023), e posteriormente, Bernadete Pedrosa tenha se tornado a primeira professora de direito no país em 1965 (CARNEIRO FILHO; DA ESCÓSSIA PEREIRA; DA SILVA GUIMARÃES, 2019), a presença feminina em cargos de destaque e liderança na magistratura brasileira permaneceu limitada por muitas décadas. Somente em anos mais recentes ocorreram marcos importantes, como as posses da primeira ministra do Tribunal Superior do Trabalho, Cnéa Cimini Moreira, em 1990, e da primeira ministra do Supremo Tribunal Federal (STF), Ellen Gracie Northfleet, em 2000 (PEREIRA; OLIVEIRA, 2018).

A representatividade de gênero na magistratura brasileira continua desigual. Dados do Conselho Nacional de Justiça revelam que, no Judiciário, 59,6% da magistratura é ocupada por homens, enquanto apenas 40,1% é ocupada por mulheres. Embora esse percentual tenha aumentado de 24,6% em 1988 para 40% em 2022, nunca atingiu a paridade de gênero e oscilou entre 35% e 46% ao longo do tempo (CNJ, 2023). Quando observados os cargos, elas compõem 45,7% dos juízes substitutos, 39,3% dos juízes titulares, 25,7% dos desembargadores e 19,6% dos ministros dos Tribunais Superiores (CNJ, 2019).

No Conselho Nacional de Justiça (CNJ), entre 2008 e 2019, a presença de Conselheiras variou entre 0% e 40%, sendo superior a 33% apenas nos anos de 2013, 2014 e 2019 (CNJ, 2020). Nos Tribunais de 2ª instância, entre 2011 e 2015, aproximadamente 29% das Presidências, Vice-Presidências e Corregedorias eram ocupadas por Desembargadoras (FRAGALE FILHO; MOREIRA; SCIAMMARELLA, 2015). Nos

Tribunais de Justiça, constatou-se que nos cargos de juízes auxiliares das presidências e corregedorias, as mulheres ocupam 24,7% e 34,3%, respectivamente (LOBO; YOSHIDA; DE MELLO, 2021). Essa discrepância persistente desafia a noção de que a inclusão das mulheres no mercado de trabalho inevitavelmente resultará em uma maior diversidade de gênero nos órgãos judiciais de cúpula. Pelo contrário, estudos indicam que o progresso em direção à paridade de gênero tem sido lento e incerto, mesmo após décadas de esforços nessa direção (ANDRADE, 2023; BONELLI; OLIVEIRA, 2020; PEREIRA; OLIVEIRA, 2018).

Segundo dados do relatório de Participação Feminina na Magistratura divulgado pelo CNJ em 2023, a proporção de mulheres juízas no Poder Judiciário brasileiro é de 38%, mantendo-se estável em relação ao registrado em 2019 (CNJ, 2019). Na Justiça Estadual, houve um leve aumento em comparação com o período anterior, passando de 37,4% para 38%. Já na Justiça do Trabalho, observou-se uma pequena redução, de 50,5% para 49%. Os números na Justiça Federal permaneceram estáveis em 31%, enquanto na Justiça Eleitoral houve um aumento de 31,3% para 34% (AMB, 2023; CNJ, 2023).

A análise da composição dos tribunais superiores e dos tribunais federais revela uma tendência à estratificação, onde a presença das mulheres, especialmente nos cargos mais elevados, não acompanha o ritmo das transformações sociais. Isso sugere a existência de mecanismos internos de fechamento generalizados nas profissões jurídicas, que perpetuam a sub-representação feminina, especialmente em setores onde critérios políticos têm um peso significativo, como nas promoções por merecimento e nomeações para tribunais superiores (BONELLI; OLIVEIRA, 2020; PEREIRA; OLIVEIRA, 2018).

Pesquisas indicam que a baixa representatividade de gênero nas cúpulas da magistratura brasileira persiste devido a uma série de fatores. Entre eles estão a dupla jornada enfrentada pelas mulheres, o rompimento da unidade familiar decorrente da necessidade de mudança de residência em função do trabalho, e o ambiente judicial que frequentemente submete as mulheres a questionamentos sobre sua capacidade e performance (BONELLI; OLIVEIRA, 2020; FRAGALE FILHO; MOREIRA; SCIAMMARELLA, 2015; LIMA; BUENO; STAMILE, 2021; PEREIRA; OLIVEIRA, 2018).

Os dados também mostram que o aumento do coeficiente de mulheres nos órgãos de cúpula do poder judiciário brasileiro tem sido intermitente e estagnou nos últimos dez anos. Isso indica que a paridade de gênero no judiciário não é uma questão de tempo, como muitos presumiam anteriormente (ANDRADE, 2023; LOBO, 2023; PEREIRA;

OLIVEIRA, 2018), a falta de diversidade acentuada, destaca a existência do *glass ceiling* no judiciário brasileiro.

Ao investigar as causas da sub-representação feminina no judiciário de diferentes países, são levantados diversos fatores que contribuem para essa realidade. Especula-se sobre a existência de obstáculos e preconceitos nos critérios de seleção dos magistrados, questões relacionadas à cultura das profissões jurídicas e os efeitos dos arranjos sociais mais amplos (KENNEY, 2013). Além disso, são mencionadas as dinâmicas corporativas de socialização, como por exemplo, as confrarias (BOHNET, 2016). Por outro lado, argumenta-se que motivos culturais e pessoais também podem influenciar, tendo em vista que as mulheres geralmente não buscam posições de alto escalão (RACKLEY, 2012). No entanto, é importante destacar que essas justificativas não podem ser consideradas separadamente (PEREIRA; OLIVEIRA, 2018).

Uma pesquisa recente conduzida pela Associação dos Magistrados Brasileiros, abordou o perfil das magistradas brasileiras, revelando que a participação feminina em eventos institucionais pode ser impactada pelo acúmulo de funções profissionais e familiares. Quando questionadas se devido ao acúmulo de funções profissionais e familiares, as mulheres compareciam menos a eventos institucionais, tendo menos oportunidades de socialização nesses ambientes e conseqüentemente menos acesso a networking e mentoria que os colegas homens, a maioria das respondentes (50,6%) concordaram totalmente e 31,8% concordaram parcialmente (AMB, 2023).

Além disso, a configuração dos tribunais superiores sugere uma relação entre a predominância das dinâmicas políticas no processo de seleção e a baixa representatividade feminina. Os critérios de escolha dos ministros são majoritariamente políticos, não havendo um acesso interno à carreira do judiciário. Isso tem resultado em uma representação feminina reduzida nesses tribunais. De forma semelhante, os coeficientes de nomeações de mulheres nos tribunais regionais federais também são baixos, com os critérios políticos exercendo uma influência significativa (LIMA; BUENO; STAMILE, 2021; PEREIRA; OLIVEIRA, 2018).

A promoção de mulheres para esses tribunais é ainda mais desigual em casos de promoção por mérito, onde fatores políticos e avaliações subjetivas são predominantes. Esse contexto sugere que o gênero atua como uma desvantagem nos processos políticos de promoção e nomeação, evidenciando vieses cognitivos que podem influenciar as decisões e percepções das pessoas (ANDRADE, 2023; FRAGALE FILHO; MOREIRA; SCIAMMARELLA, 2015; PEREIRA; OLIVEIRA, 2018).

Esses vieses, baseados no gênero, podem ser enquadrados dentro do conceito de viés da representatividade, onde as pessoas tomam decisões com base em estereótipos e preconceitos arraigados. Esses padrões de pensamento, muitas vezes implícitos, afetam as mulheres em diversas áreas da vida (ALMEIDA; LIMA, 2019; MELLO, 2021; PEREIRA; OLIVEIRA, 2018). Diante desse cenário, é necessário questionar se as instituições e os processos de seleção são desenhados de maneira a favorecer pessoas semelhantes aos responsáveis pelos processos de seleção e promoção. Para superar esses vieses, é essencial reconhecê-los e promover reflexões sobre as variáveis e preconceitos presentes nos processos decisórios. Além disso, é fundamental considerar como os critérios de escolha dos juízes impactam a legitimidade democrática dos tribunais, especialmente quando a falta de diversidade compromete essa legitimidade (PEREIRA; OLIVEIRA, 2018).

### **3. MECANISMOS PARA A AMPLIAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DE MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA NO JUDICIÁRIO.**

Embora as mulheres representem um percentual significativo dos membros do Poder Judiciário, ainda enfrentam barreiras invisíveis em sua ascensão profissional, decorrentes de normas culturais e estruturais arraigadas que perpetuam as desigualdades de gênero no ambiente de trabalho. Essas barreiras destacam a persistência do fenômeno conhecido como "*Glass Ceiling*" amplamente empregada para ilustrar essas barreiras invisíveis que não são necessariamente evidentes ou explícitas, mas sim estruturais e culturais, refletindo ideias preconcebidas sobre habilidades, papéis de gênero e características de liderança (TREISMAN, 2022).

A análise do "Relatório de Pesquisa: Perfil das Magistradas Brasileiras e Perspectivas Rumo à Equidade de Gênero nos Tribunais", desenvolvido pela Associação dos Magistrados Brasileiros, Centro de Pesquisas Judiciais e Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, revela uma realidade preocupante: embora as mulheres tenham oportunidades iguais para ingressar na carreira judicial e demonstrem indiscutível capacidade e competência, enfrentam tratamento desigual nas promoções por merecimento. Nesses processos, frequentemente há um componente político e subjetivo na escolha dos candidatos que irão figurar nas listas, resultando em menos nomeações para cargos e funções administrativas e acadêmicas nos tribunais (AMB, 2023).

Essa desigualdade de representatividade e visibilidade reflete uma mudança lenta na situação das magistradas nos últimos anos, ressaltando a necessidade urgente de medidas

que promovam uma ascensão mais rápida das mulheres na carreira judicial. É essencial iluminar o caminho daquelas que já estão na carreira, muitas das quais se sentem estagnadas, desvalorizadas e sem perspectivas de ascensão, bem como das futuras gerações de magistradas (AMB, 2023). Aumentar o número de mulheres que conseguem superar o chamado "*glass ceiling*" e alcançar os níveis mais altos da carreira judicial é crucial para garantir uma representação mais equitativa nos tribunais, alinhada com a diversidade da população brasileira (ANDRADE, 2023; BONELLI; OLIVEIRA, 2020; FRAGALE FILHO; MOREIRA; SCIAMMARELLA, 2015; SEVERI; JESUS FILHO, 2022).

A busca pela ampliação da participação de mulheres em cargos de liderança no Judiciário tem sido objeto de diversos esforços e iniciativas, tanto em nível nacional quanto internacional. Dentre esses esforços, destacam-se normativas e recomendações que visam promover a igualdade de gênero e a inclusão de mulheres em posições de destaque no sistema judiciário. Uma dessas iniciativas é a Resolução nº 255/2018 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que instituiu a Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário (CNJ, 2018).

Essa resolução estabelece diretrizes para a promoção da equidade de gênero e o fortalecimento da participação das mulheres em todas as esferas do Judiciário brasileiro. Entre as medidas previstas estão a criação de mecanismos para ampliar a participação das mulheres em cargos de liderança e de decisão, o estímulo à implementação de políticas internas de igualdade de gênero nos tribunais, a promoção de ações afirmativas para o recrutamento e seleção de mulheres em processos seletivos internos, e o desenvolvimento de programas de capacitação e sensibilização sobre questões de gênero para magistrados e servidores

A Resolução nº 255/2018 reflete o compromisso do CNJ com os princípios constitucionais da igualdade e da não discriminação. Ela representa uma resposta institucional significativa para superar desafios e promover uma cultura organizacional mais inclusiva e equitativa (CNJ, 2018). Esses princípios estão alinhados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela Agenda 2030 (SILVA; LIMA, 2022).

A Agenda 2030 é uma iniciativa de direitos humanos aprovada pela Assembleia Geral das Nações Unidas (ONU) em 2015, ampliando para 17 os ODS. Essa agenda é adotada por unanimidade pelos países-membros e abrange não apenas os 193 Estados-membros, mas todos os interessados e comprometidos com o desenvolvimento sustentável



global. Ela se baseia em cinco eixos de atuação conhecidos como “5’os”: Paz, Pessoas, Planeta, Prosperidade e Parcerias (PINHEIRO et al., 2022).

Entre as diretrizes globais da Agenda 2030, estão a erradicação da pobreza, a promoção da educação de qualidade, a redução das desigualdades e o estímulo ao trabalho decente e ao desenvolvimento econômico. Essa agenda representa um compromisso de ação global para garantir que ninguém seja deixado para trás. O Poder Judiciário não pode se eximir de sua responsabilidade em relação ao cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos pela Agenda 2030 (PINHEIRO et al., 2022; SILVA; LIMA, 2022).

O relatório "Diagnóstico da Participação Feminina no Poder Judiciário", lançado pelo CNJ em 2019 e elaborado pelo Grupo de Estudos do CNJ, revelou dados sobre a participação feminina no Poder Judiciário nos últimos 10 anos, abrangendo o período de 1º de janeiro de 2009 a 31 de dezembro de 2018. Uma das constatações significativas desse relatório foi que, durante esse período, a presença feminina em cargos de Presidente, Vice-Presidente e Corregedor nos Tribunais de Justiça Estaduais foi, em média, inferior a 23%, e em 2018 essa porcentagem foi inferior a 34% (SILVA; LIMA, 2022).

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), diante desse cenário e para fomentar a participação feminina, aprovou a Recomendação nº 85, de 12.01.2021, que dispõe aos Tribunais a observância da composição paritária na formação das comissões organizadoras e nas bancas de concursos públicos para ingresso na magistratura (CNJ, 2021). Em 02.03.2021, foi publicada Resolução nº 376, objeto de discussão no Processo nº 0007553-30.2020.2.00.0000, que torna obrigatório o emprego da flexão de gênero para nomear profissão ou demais desigualdades na comunicação social e institucional do Poder Judiciário (CNJ, 2021).

Ainda, recentemente, mais precisamente em 31.08.2021, o CNJ aprovou na 337ª Sessão Ordinária, resolução que prevê a criação de repositórios on-line com dados de mulheres juristas brasileiras experts em áreas diversas do Direito e que atuem em todas as áreas jurídicas. Nesse caso, o CNJ manterá um repositório nacional e os Tribunais deverão criar os seus bancos de dados e mantê-los atualizados anualmente (CNJ, 2021). O que se vê é a adoção de medidas que vão ao encontro do previsto no ODS 5 da Agenda 2030, que, além da exigência de participação feminina, também se reconhece a necessidade de registrar quando ela está presente por meio da flexão de gênero nos documentos oficiais e em banco de dados como juristas (SILVA; LIMA, 2022).

As esferas judiciais estão intimamente ligadas aos objetivos de busca pela paz, justiça e eficácia no funcionamento das instituições. A integração da Agenda 2030 com o Poder Judiciário reflete as diversas maneiras pelas quais um país pode contribuir para alcançar as metas estabelecidas. Especialmente o ODS 5 que busca alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas, incluindo a promoção da participação das mulheres em posições de liderança em todos os setores da sociedade. A implementação dos ODS tem sido um importante catalisador para a adoção de políticas e práticas que promovam a igualdade de gênero no Judiciário e em outras instituições (CNJ, 2018; PINHEIRO et al., 2022; SILVA; LIMA, 2022).

A promoção da participação das mulheres em cargos de liderança no Judiciário requer a implementação de uma série de mecanismos e iniciativas, que vão desde normativas e regulamentos até políticas de capacitação e desenvolvimento profissional (BONELLI; OLIVEIRA, 2020; FRAGALE FILHO; MOREIRA; SCIAMMARELLA, 2015; PEREIRA; OLIVEIRA, 2018; REIS, 2022). No âmbito interno dos tribunais, normas e regulamentos têm sido estabelecidos para promover a participação das mulheres em cargos de liderança. Essas normativas incluem políticas de promoção da igualdade de oportunidades, a criação de programas de mentoria para mulheres em ascensão na carreira jurídica, e a implementação de medidas de combate à discriminação de gênero no ambiente de trabalho (SILVA; LIMA, 2022). A adoção dessas medidas é fundamental para garantir a representatividade e a diversidade de gênero no sistema judiciário, contribuindo para uma justiça mais inclusiva e equitativa (ANDRADE, 2023; NEVES, 2020; SEVERI; JESUS FILHO, 2022).

#### **4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, jurídico-descritiva e diagnóstica para investigar as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres na magistratura brasileira. Esta escolha metodológica se justifica pela complexidade do fenômeno estudado, que envolve questões de gênero, poder institucional e relações sociais. A abordagem qualitativa permite uma compreensão mais profunda e contextualizada das experiências das mulheres na magistratura (MEZZAROBBA; MONTEIRO, 2017), enquanto a natureza jurídico-descritiva e diagnóstica possibilita a análise detalhada das normativas, políticas e práticas institucionais que impactam a participação feminina no Judiciário (GUSTIN; DIAS; NICÁCIO, 2020). Além disso, o método indutivo foi selecionado para permitir que as conclusões sejam derivadas diretamente dos dados coletados, proporcionando insights e

entendimento mais abrangente sobre o tema (MEZZAROBA; MONTEIRO, 2017; QUEIROZ; FEFERBAUM, 2021).

A escolha dos procedimentos de coleta de dados baseou-se na necessidade de reunir uma ampla gama de informações relevantes para o estudo. A revisão bibliográfica foi adotada como método principal de coleta de dados devido à sua capacidade de acessar uma variedade de fontes, incluindo artigos científicos, livros e documentos oficiais (GUSTIN; DIAS; NICÁCIO, 2020). A análise documental foi realizada a partir do relatório da primeira pesquisa da Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB) específica sobre mulheres na magistratura brasileira, conduzida em parceria com a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM), intitulada "Perfil das Magistradas Brasileiras e Perspectivas rumo à equidade de gênero nos Tribunais". Essa análise permitiu identificar e analisar as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres na magistratura brasileira, bem como suas causas e consequências, além das sugestões das próprias magistradas para superá-las. Essa abordagem permitiu uma análise abrangente das discussões teóricas e das práticas institucionais relacionadas à participação feminina na magistratura, contribuindo para a identificação de padrões, lacunas e tendências no campo (GUSTIN; DIAS; NICÁCIO, 2020; MEZZAROBA; MONTEIRO, 2017; QUEIROZ; FEFERBAUM, 2021).

## **5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A pesquisa revelou que, apesar do aumento gradual da inclusão de mulheres na magistratura ao longo do tempo, ainda persistem barreiras invisíveis que dificultam o acesso delas às posições de liderança. Diversos estudos apontam para a existência de um fenômeno conhecido como "Glass Ceiling" (teto de vidro), que representa barreiras sutis e muitas vezes não reconhecidas que impedem o avanço das mulheres em suas carreiras, especialmente em cargos de maior poder e influência. Portanto, apesar dos avanços, é necessário um esforço contínuo para identificar e superar essas barreiras invisíveis e promover uma verdadeira equidade de gênero no sistema judiciário como destacado por Andrade (2023), Bonelli e Oliveira (2020), Fragale, Moreira e Sciammarella (2015) e Zanetti (2023).

Dados da pesquisa realizada pela AMB (2023) conduzida em parceria com a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM), intitulada "Perfil das Magistradas Brasileiras e Perspectivas rumo à equidade de gênero nos Tribunais", indicam que de acordo com o CNJ em 2019 as mulheres representavam 38,8% do quadro da magistratura nacional em atividade. No entanto, ao analisar sua distribuição na carreira,

observa-se uma diminuição em sua representatividade nos cargos mais altos. Por exemplo, embora as mulheres constituíssem 45,7% dos juízes substitutos e 39,3% dos juízes titulares, sua presença era significativamente menor entre desembargadores (25,7%) e ministros nos Tribunais Superiores (19,6%). Esses números reforçam a persistência do "*glass ceiling*" enfrentado pelas magistradas brasileiras, mesmo após mais de 80 anos da posse da primeira juíza do Brasil, Auri Moura Costa, em 1939. Evidenciando a dificuldade enfrentada pelas mulheres em ascender na carreira judiciária, como diagnosticado pelo CNJ em 2019 (AMB, 2023; CNJ, 2019).

Estudos mostraram que a ascensão das magistradas às instâncias superiores muitas vezes está condicionada ao critério de merecimento, o qual, devido à sua subjetividade, tende a favorecer um perfil tradicionalmente predominante na cúpula do poder judiciário: o homem branco (BONELLI; OLIVEIRA, 2020; MELLO, 2021; ZANETTI, 2023). Dados do estudo da AMB (2023) evidenciam que esse critério pode representar um obstáculo adicional ao progresso das mulheres na carreira, perpetuando a sub-representação feminina nos tribunais superiores. Esses achados são consistentes com as pesquisas conduzidas por Lima, Bueno e Stamile (2021), que destacam a disparidade de gênero, especialmente nos órgãos de cúpula, como o Supremo Tribunal Federal.

Adicionalmente, existem diversos obstáculos sociais que limitam a circulação das magistradas nos ambientes informais da magistratura, onde os laços sociais são formados e podem influenciar decisões relacionadas à ascensão na carreira. Esses ambientes informais muitas vezes têm um peso significativo em escolhas relacionadas a promoções por merecimento e nomeações políticas para cargos. Além disso, há uma tendência de perpetuar padrões estabelecidos e favorecer a continuidade do status quo, o que inclui a predominância de magistrados em posições de liderança (LIMA; BUENO; STAMILE, 2021).

A análise do ramo de atuação das magistradas brasileiras, conforme revelado pelo estudo da AMB em 2023, ressalta que, embora o número de magistradas federais seja inferior em comparação às magistradas estaduais ou distritais e do trabalho, os desafios enfrentados por elas em relação à promoção podem ser generalizados para toda a magistratura nacional, uma vez que as regras sobre o tema estão presentes tanto na Constituição Federal (art. 93, II e alíneas, da CF/88), quanto na LOMAN (artigos 80 a 88, da LC nº 35/79). Uma das principais diferenças entre as carreiras é a abrangência territorial da magistratura federal, dividida por Regiões, enquanto as outras se restringem aos limites de um Estado da Federação. Isso implica que as magistradas federais podem enfrentar distâncias maiores

entre as unidades de jurisdição, dificultando a promoção devido aos longos deslocamentos que podem afetar a vida familiar (CNJ, 2023; LOBO, 2023).

Além disso, a pesquisa evidencia que a falta de apoio dos parceiros quando as juízas precisam mudar de domicílio devido ao trabalho é uma barreira significativa para a ascensão das mulheres em cargos mais altos na magistratura brasileira (AMB, 2023). Há uma dificuldade generalizada na aceitação pela sociedade de que a carreira de uma mulher seja tão importante quanto a de um homem, o que, aliado à exigência constitucional de residir onde exerce jurisdição, gera sérias barreiras para a promoção das magistradas. Essa constatação é consistente com outras pesquisas e enfatiza a importância de políticas que promovam a igualdade de gênero e apoiem a conciliação entre vida profissional e familiar (AJUFE, 2017). Adicionalmente, a pesquisa revelou que em relação à esta barreira, a autorização para o tele trabalho foi apontada como o segundo fator mais adequado para aumentar a representatividade feminina na magistratura, sendo apenas superada pela opção de mudança na estrutura da carreira (AMB, 2023).

Além desses aspectos, é importante considerar a percepção das magistradas em relação aos sistemas de avaliação de desempenho adotados pelo CNJ e outros órgãos de controle do Poder Judiciário. Esses sistemas, muitas vezes baseados em indicadores quantitativos de produtividade, podem desconsiderar questões de gênero e raça, afetando negativamente a saúde mental das magistradas (BORBA; YOSHIDA; OLIVEIRA, 2022; AMB, 2023). A percepção de que as mulheres são prejudicadas nas metas de produtividade, aliada ao acúmulo de responsabilidades familiares, destaca a necessidade de políticas que abordem as desigualdades de gênero dentro do Judiciário (AMB, 2023). Esse acúmulo pode afetar a disponibilidade de tempo, um atributo que influencia de forma desigual a vida dos magistrados e das magistradas, prejudicando estas últimas devido à divisão sexual do trabalho conforme evidenciado por Bonelli e Oliveira (2020) e Zanetti (2023).

Encerrando a análise sobre as dificuldades enfrentadas pelas mulheres na carreira da magistratura, destaca-se a investigação específica sobre os obstáculos encontrados por aquelas que atuam em órgãos colegiados. A maioria das magistradas relatou nunca ter atuado em órgão colegiado, e aquelas que o fizeram frequentemente enfrentaram desafios, como sentir que sua fala era desconsiderada ou interrompida por colegas homens (AMB, 2023). Esses desafios refletem o machismo estrutural presente na sociedade e no ambiente institucional do Poder Judiciário, demonstrando a necessidade contínua de abordar questões de gênero dentro da magistratura.

A pesquisa conduzida pela AMB (2023), abordou uma variedade de questões destinadas a avaliar o perfil das magistradas brasileiras. Entre essas questões, destaca-se a solicitação para que as magistradas avaliassem seu grau de concordância em relação a dez medidas sugeridas como ações afirmativas. Essas medidas foram identificadas como potenciais mecanismos para garantir uma maior participação institucional das mulheres nos cargos mais altos dos Tribunais.

Uma das principais medidas apontadas (90,3%) é a participação feminina nas bancas examinadoras de concursos (AMB, 2023). Permitir que mulheres façam parte dessas bancas é visto como uma maneira eficaz de garantir uma avaliação mais justa e inclusiva dos candidatos, contribuindo para a diversidade e a equidade de oportunidades. Essa medida está alinhada com estudos que destacam a importância da representatividade feminina em processos de tomada de decisão para evitar vieses e promover uma seleção mais justa e imparcial.

Além disso, a pesquisa revelou uma forte concordância (89,9%) em relação à necessidade de criar oportunidades para que as magistradas assumam cargos na administração dos Tribunais (AMB, 2023). Essa medida é fundamental para garantir uma representação adequada e diversificada, uma vez que a presença de mulheres em cargos de liderança contribui para ampliar as perspectivas e abordagens na gestão judiciária. Estudos mostram que equipes de liderança mais diversas tendem a ser mais inovadoras e eficazes na resolução de problemas (NEVES, 2020; SOUSA; MONTEIRO, 2017).

A medida de promover comitês e grupos de estudos para incrementar a participação feminina na magistratura, com uma taxa de concordância de 89,8%, reflete o reconhecimento da importância dessas iniciativas na identificação e implementação de estratégias para promover a igualdade de gênero no sistema judiciário (AMB, 2023). Esses grupos desempenham um papel crucial na análise das questões de gênero, na proposição de soluções concretas e na promoção do debate e da conscientização sobre questões de gênero entre os membros do judiciário, contribuindo para uma cultura organizacional mais inclusiva e sensível às questões de gênero (SOUSA; MONTEIRO, 2017).

Outra medida destacada (88,8%), é o estímulo à produção científica feminina (AMB, 2023). Incentivar as magistradas a contribuir com pesquisas e estudos no campo jurídico não apenas valoriza suas contribuições, mas também promove sua visibilidade e reconhecimento profissional. Essa medida está alinhada com a literatura que destaca a

importância de promover a participação das mulheres em atividades de pesquisa e publicação para superar desigualdades de gênero no meio acadêmico e profissional.

Com base nas respostas da pesquisa da AMB (2023), a participação feminina em eventos das Escolas Judiciais recebeu alta concordância, atingindo 87,9%. Essa medida visa aumentar a presença de mulheres nas mesas de eventos das Escolas Judiciais, proporcionando maior representatividade e promovendo o debate sobre questões de gênero no ambiente acadêmico e profissional do judiciário.

Da mesma forma, 87,1% concordaram com a proposta de oferecer oportunidades para as magistradas atuarem como professoras e palestrantes nas Escolas Judiciais (AMB, 2023). Tal ação tem como objetivo fortalecer a participação feminina na formação e capacitação de novos profissionais do direito, contribuindo para a disseminação de modelos femininos de liderança e excelência profissional.

Além disso, a nomeação paritária de magistradas para cargos de alto escalão, com 77,5% de concordância, busca garantir uma representação equitativa de mulheres em posições de liderança no judiciário (AMB, 2023). Isso inclui a implementação de reservas de vagas para mulheres, visando combater a sub-representação feminina nos cargos de alto escalão e promover a igualdade de oportunidades na carreira jurídica.

A proposta de treinamento e capacitação para mulheres assumirem cargos na administração dos Tribunais, com 76,6% de concordância (AMB, 2023), busca fornecer às mulheres as habilidades e conhecimentos necessários para assumirem cargos de liderança e administração, contribuindo para a superação de barreiras e fortalecendo sua participação na gestão do judiciário. Por fim, a implementação de uma política de cotas de gênero, apesar de receber uma concordância de 54,8%, visa corrigir desigualdades históricas e promover a diversidade e igualdade de oportunidades na magistratura (AMB, 2023). Essas medidas, quando implementadas de forma integrada e sustentada, têm o potencial de superar as barreiras identificadas e promover uma representação mais equitativa das mulheres em todos os níveis da magistratura brasileira.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base nos resultados da pesquisa, fica evidente que, apesar do aumento gradual da inclusão de mulheres na magistratura ao longo do tempo, ainda persistem barreiras significativas que dificultam seu acesso às posições de liderança. O fenômeno do "*Glass Ceiling*" (teto de vidro) representa uma dessas barreiras, refletindo barreiras sutis e muitas

vezes não reconhecidas que impedem o avanço das mulheres em suas carreiras, especialmente em cargos de maior poder e influência. Assim, é fundamental um esforço contínuo para identificar e superar essas barreiras invisíveis e promover uma verdadeira equidade de gênero no sistema judiciário brasileiro.

Os dados revelam que, embora as mulheres representem uma proporção significativa da magistratura brasileira, sua presença diminui nos cargos mais altos. Isso reflete a persistência do "*glass ceiling*", mesmo após décadas de avanços na inclusão de mulheres na profissão. Além disso, a ascensão das magistradas muitas vezes está condicionada ao critério de merecimento, favorecendo um perfil tradicionalmente masculino na cúpula do poder judiciário, o que perpetua a sub-representação feminina nos tribunais superiores.

Outro aspecto relevante é a falta de apoio dos parceiros quando as juízas precisam mudar de domicílio devido ao trabalho, o que representa uma barreira significativa para a ascensão das mulheres em cargos mais altos na magistratura. Essa constatação destaca a importância de políticas que promovam a igualdade de gênero e apoiem a conciliação entre vida profissional e familiar.

No que tange às medidas propostas como ações afirmativas, destaca-se a forte concordância quanto à importância de promover a participação feminina em bancas examinadoras de concursos, criar oportunidades para as magistradas ocuparem cargos na administração dos Tribunais e incentivar a produção científica feminina, entre outras iniciativas. Além disso, a nomeação paritária de magistradas para cargos de alto escalão visa assegurar uma representação equitativa de mulheres em posições de liderança no judiciário. Essas medidas, se implementadas de maneira integrada e consistente, têm o potencial de superar as barreiras identificadas e fomentar uma representação mais equitativa das mulheres em todos os níveis da magistratura brasileira, promovendo a igualdade de oportunidades na carreira jurídica.

Uma limitação do estudo decorre da sua natureza baseada em pesquisa documental por meio do relatório aplicado pela AMB (2023) utilizando como procedimento de coleta de dados uma survey. Embora essa abordagem tenha permitido coletar uma quantidade significativa de dados de forma eficiente, ela também pode apresentar algumas restrições. Por exemplo, as respostas dos participantes podem ser influenciadas por viés de resposta ou falta de profundidade nas informações fornecidas. Essas limitações sugerem a necessidade de cautela ao interpretar e aplicar os resultados do estudo, destacando a importância de



investigações complementares e métodos de pesquisa mais diversificados para obter uma compreensão mais abrangente do tema em questão. Além disso, pesquisas que avaliam o impacto de políticas específicas de equidade de gênero adotadas pelos tribunais brasileiros poderiam fornecer insights valiosos sobre sua eficácia e possíveis áreas de melhoria.

O estudo oferece contribuições significativas para a promoção da igualdade de gênero na magistratura brasileira. Ao analisar as percepções das magistradas sobre ações afirmativas sugeridas, identificamos medidas cruciais para promover uma representação mais equitativa das mulheres em cargos de liderança no judiciário. Essas descobertas oferecem orientações práticas para políticas mais inclusivas e igualitárias nas instituições judiciárias.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F.; LIMA, L. Poder judiciário, decisão judicial e estereótipos de gênero. **Revista Eletrônica de Direito**, v. 3, n. 20, p. 6–34, 2019.
- AMB. **RELATÓRIO DE PESQUISA PERFIL DAS MAGISTRADAS BRASILEIRAS E PERSPECTIVAS RUMO À EQUIDADE DE GÊNERO NOS TRIBUNAIS**. Brasília-DF: ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIROS, 2023. Disponível em: <<https://br.search.yahoo.com/search?fr=mcafee&type=E210BR1274G0&p=RELAT%C3%93RIO+DE+PESQUISA+PERFIL+DAS+MAGISTRADAS+BRASILEIRAS+E+PERSPECTIVAS+RUMO+%C3%80+EQUIDADE+DE+G%C3%8ANERO+NOS+TRIBUNAIS>>. Acesso em: 29 abr. 2024.
- ANDRADE, A. C. A. I. DE. A feminização do tribunal de justiça do estado de São Paulo no período de 1988 a 2023: uma análise da existência de barreiras simbólicas ou materiais à transversalização de gênero na magistratura. 2023.
- BBC. 100 Women: “Why I invented the glass ceiling phrase”. 13 dez. 2017.
- BOHNET, I. **What works**. [s.l.] Harvard university press, 2016.
- BONELLI, M. DA G.; OLIVEIRA, F. L. DE. MULHERES MAGISTRADAS e A CONSTRUÇÃO DE GÊNERO NA CARREIRA JUDICIAL. **Novos estudos CEBRAP**, v. 39, p. 143–163, 10 jun. 2020.
- CARNEIRO FILHO, H. J.; DA ESCÓSSIA PEREIRA, I. R. R.; DA SILVA GUIMARÃES, E. Arquivo da Faculdade de Direito do Recife: acesso à cultura através da extensão universitária. **Extensio: Revista Eletrônica de Extensão**, v. 16, n. 34, p. 47–65, 2019.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Participação feminina na magistratura: atualizações 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/03/relatorio-participacao-feminina-na-magistratura-v3-20-03-23-ficha-catalografica.pdf>. Acesso em 29 abr. 2024.
- \_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Agenda 2030 no Poder Judiciário**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoef/agenda-2030/>. Acesso em: 26 jul. 2021.
- \_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Metas Nacionais**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/>. Acesso em: 26 abr. 2024.
- \_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 255, de 04.09.2018**. Institui a Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2670>. Acesso em: 26 abr. 2024.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Portaria nº 133, de 28.09.2018**. Institui Comitê Interinstitucional destinado a proceder estudos e apresentar proposta de integração das metas do Poder Judiciário com as metas e indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), Agenda 2030. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2721>. Acesso em: 28 abr. 2024.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Recomendação nº 85, de 12.01.2021**. Dispõe sobre a observância de composição paritária na formação das Comissões Organizadoras e das Bancas Examinadoras de concursos públicos para ingresso na magistratura. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3670>. Acesso em: 28 abr. 2024.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Portaria nº 126, de 27.04.2021**. Designa membros do Grupo de Trabalho para elaboração de estudos, análise de cenários, eventos de capacitação e diálogo com os Tribunais sobre o cumprimento da Resolução CNJ nº 255/2018. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3895>. Acesso em: 28 abr. 2024.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 376, de 02.03.2021**. Dispõe sobre o emprego obrigatório da flexão de gênero para nomear profissão ou demais designações na comunicação social e institucional do Poder Judiciário nacional. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3765>. Acesso em: 28 abr. 2024.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Diagnóstico da Participação Feminina no Poder Judiciário**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/uploads/2019/05>. Acesso em: 28 abr. 2024.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Banco de dados ampliarão visibilidade à atuação de mulheres juristas**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/bancos-de-dados-ampliarao-visibilidade-a-atuacao-de-mulheres-juristas/>. Acesso em: 28 abr. 2024.

DE CAMPOS, M. G. Myrthes Gomes de Campos (1875-?): pioneirismo na luta pelo exercício da advocacia e defesa da emancipação feminina. **Revista Gênero**, v. 9, n. 2, 2009.

FRAGALE FILHO, R.; MOREIRA, R. S.; SCIAMMARELLA, A. P. DE O. Magistratura e gênero: um olhar sobre as mulheres nas cúpulas do judiciário brasileiro. **e-cadernos CES**, n. 24, 15 dez. 2015.

GUSTIN, M. B. DE S.; DIAS, M. T. F.; NICÁCIO, C. S. **(Re)pensando a Pesquisa Jurídica: Teoria e Prática**. 5. ed. São Paulo: Almedina, 2020.

KENNEY, S. J. Thinking about gender and judging. Em: **Women in the Judiciary**. [s.l.] Routledge, 2013. p. 85–108.

LIMA, J.; BUENO, M. P.; STAMILE, N. Supremas ministras: a inclusão de mulheres na composição do STF à luz da legitimidade das cortes constitucionais. **Dossiê temático “Gênero e Instituições Judiciais: conexões teóricas e práticas”**, **Revista Direito Público**, v. 18, n. 98, p. 217–255, 2021.

LOBO, M. S.; YOSHIDA, M. R. F.; DE MELLO, A. R. (DES) IGUALDADES DE GÊNERO NO ÂMBITO DOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA NO BRASIL: UM ESTUDO SOBRE OS CARGOS DE JUÍZES E JUÍZAS AUXILIARES. **THEMIS: Revista da Esmec**, v. 19, n. 2, p. 265–292, 2021.

LOBO, T. M. C. **Pesquisa apresenta perfil de magistradas brasileiras e perspectivas para equidade no Judiciário**. **Portal CNJ**, 8 mar. 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisa-apresenta-perfil-de-magistradas-brasileiras-e-perspectivas-para-equidade-no-judiciario/>. Acesso em: 14 fev. 2024

MELLO, A. R. D. A FORMAÇÃO EM QUESTÕES DE GÊNERO NO PODER JUDICIÁRIO: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA. **Revista Judicial Brasileira**, v. 1, n. 1, p. 135–153, 2021.

MEZZAROBBA, O.; MONTEIRO, C. S. **Manual de Metodologia da Pesquisa no Direito**. 7ª edição ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

NEVES, A. M. Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 140–154, 2020.

OLIVEIRA, J. K. DE; BOTH, L. J. R. G. A MULHER NEGRA EM CARGOS DE LIDERANÇA: A INFLUÊNCIA DO COLONIALISMO E DO FEMINISMO NEGRO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO DA MULHER NEGRA. **Cadernos da Escola de Direito**, n. 28, p. 71–91, 2017.

ONU. Nações Unidas. Resolução nº A/RES/72/279. Repositioning of the United Nations development system in the context of the quadrennial comprehensive policy review of operational activities for development of the United Nations system. Disponível em: <https://undocs.org/en/A/RES/72/279>. Acesso em: 28 abr. 2024.

PEREIRA, J. R.; OLIVEIRA, R. M. DE. **Hércules, Hermes e a Pequena Sereia: Uma Reflexão Sobre Estereótipos de Gênero, Subapresentação das Mulheres nos Tribunais e (i)legitimidade Democrática do Poder Judiciário**. Rochester, NY, 28 set. 2018. Disponível em: <<https://papers.ssrn.com/abstract=3257005>>. Acesso em: 28 abr. 2024

PINHEIRO, A. B. et al. Agenda 2030: Alinhamento dos projetos estratégicos dos tribunais de justiça aos objetivos de desenvolvimento sustentável. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 13, n. 2, p. 171–194, 2022.

POWELL, G. N.; BUTTERFIELD, D. A. The glass ceiling: what have we learned 20 years on? **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, v. 2, n. 4, p. 306–326, 1 jan. 2015.

QUEIROZ, R. M. R.; FEFERBAUM, M. **Metodologia da Pesquisa em Direito: técnicas e abordagens para elaboração de monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2021.

RACKLEY, E. **Women, judging and the judiciary: From difference to diversity**. [s.l.] Routledge-Cavendish, 2012.

REIS, I. C. R. DOS. Os tribunais de salto: um olhar sobre a promoção das magistradas no estado do Rio de Janeiro. 28 mar. 2022.

RIBEIRO, D. Feminismo negro para um novo marco civilizatório. **Revista internacional de direitos humanos**, v. 13, n. 24, p. 99–104, 2016.

SEVERI, F. C.; JESUS FILHO, J. DE. **Há diferenças remuneratórias por gênero na magistratura brasileira? | RAP: Revista Brasileira de Administração Pública | EBSCOhost**. Disponível em: <<https://openurl.ebsco.com/contentitem/doi:10.1590%2F0034-761220210163?sid=ebsco:plink:crawler&id=ebsco:doi:10.1590%2F0034-761220210163>>. Acesso em: 28 abr. 2024.

SILVA, M. P. DA; LIMA, T. T. IGUALDADE DE GÊNERO: ODS 5 DA AGENDA 2030 E O PODER JUDICIÁRIO / GENDER EQUALITY: SDG 5 OF THE 2030 AGENDA AND THE JUDICIAL POWER. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 2, p. 1000–11007, 13 fev. 2022.

SIQUEIRA, D. P.; SAMPARO, A. J. F. OS DIREITOS DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO: DA DISCRIMINAÇÃO DE GÊNERO À LUTA PELA IGUALDADE. **Revista Direito em Debate**, v. 26, n. 48, p. 287–325, 28 dez. 2017.

SMITH, C.; BURKE, H. Glass Ceilings, Glass Parasols and Australian Academic Archaeology. **Australian Archaeology**, v. 62, n. 1, p. 13–25, 1 jun. 2006.

SOUSA, F. C. DE; MONTEIRO, I. P. Liderança de equipas na resolução de problemas complexos: um guia para a inovação organizacional. **Liderança de equipas na resolução de problemas complexos: um guia para a inovação organizacional**, 2017.

TELES, K. B. DE S. **Pioneira na magistratura inspira presença feminina no Poder Judiciário**. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/pioneira-na-magistratura-inspira-presenca-feminina-no-poder-judiciario/>>. Acesso em: 29 abr. 2024.

TREISMAN, R. Remembering Marilyn Loden, who gave a name to the glass ceiling. **NPR**, 5 set. 2022.

ZANETTI, L. O. V. **Desigualdade (s) de gênero na magistratura: impactos da organização de trabalho genderizada na carreira das mulheres magistradas do tribunal de justiça Estado do Paraná-Brasil**. PhD Thesis—[s.l.: 2023].