



## **Avanços e Desafios na Promoção da Equidade de Gênero em um Tribunal de Justiça**

Ana Cristina de Pontes Lima Esmeraldo - Juíza Auxiliar da Vice-Presidência do TJCE

Camila Alencar de Freitas Carvalho – Técnica Judiciária do TJCE

Tema de interesse: Outros temas relacionados à Administração da Justiça

### **RESUMO**

A prática “Programa de Fortalecimento de Lideranças Femininas” do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) visa promover a igualdade de gênero e aumentar a representação feminina em cargos de liderança no Judiciário. Este relatório descreve e analisa as iniciativas do programa, sublinhando sua importância na transformação digital e na inclusão de mulheres em posições de decisão. O programa busca a promoção da igualdade de gênero e a inclusão por meio de três eixos estratégicos: Políticas e Práticas Inclusivas, Visibilidade e Construção de Relacionamentos, e Desenvolvimento de Habilidades. A justificativa para o programa é a necessidade de superar barreiras culturais e estruturais que historicamente limitam a participação feminina em cargos de liderança. A boa prática de gestão é evidenciada pela abordagem abrangente do programa, que inclui diagnósticos situacionais, implementação de políticas de incentivo, criação de rede colaborativa e ações educacionais e de mentoria. Essas iniciativas vêm sendo implementadas em estágios sucessivos, com foco na criação de ambientes de apoio e no desenvolvimento de competências de liderança entre as mulheres. Os resultados alcançados mostram avanços significativos, como o aumento da conscientização sobre práticas inclusivas e um aprimoramento na percepção institucional sobre compromisso com a diversidade e inclusão. No entanto, desafios persistem, como a redução no percentual de mulheres na magistratura e a resistência cultural à plena igualdade de gênero. As implicações práticas destacam a necessidade de continuidade e expansão das políticas e ações para consolidar e ampliar os ganhos obtidos, promovendo uma transformação cultural sustentável no TJCE.

**Palavras-Chave:** Igualdade de gênero, liderança feminina, inclusão no Judiciário.

1





## Introdução

A busca por igualdade de gênero e a redução das desigualdades sociais têm ganhado destaque nas agendas de políticas públicas, pautando a atuação de diversas instituições ao redor do mundo, que, alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Agenda 2030 da ONU, comprometem-se em implementar ações para empoderar todas as mulheres e meninas e promover a redução das desigualdades ( ODS 5 e 10), entendidas essas como medidas essenciais para superar culturas excludentes e discriminatórias, que historicamente têm dificultado a inserção feminina em todos os espaços de poder (WEBER, 2018).

No ordenamento jurídico brasileiro, a Constituição Federal textualmente assegura a igualdade entre homens e mulheres como um direito fundamental, estabelecendo a base para a construção de um sistema mais justo e inclusivo (art. 5.º, I; art. 1.º, III; art. 3.º, IV). No entanto, a realidade experimentada nas esferas de poder no Brasil - dados do IBGE (2021) - é a sub-representação feminina, mostrando que a presença de mulheres ocupando cargos políticos e ministeriais é significativamente baixa. Reforçando esse dado, o Diagnóstico da Participação Feminina no Poder Judiciário indica que, embora tenha havido progressos, a participação em cargos de cúpula ainda é limitada (CNJ, 2019).

Diante desse cenário e pela relevância do tema, o Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, em meio à estratégia de transformação digital e de consequente necessidade de desenvolvimento de pessoal, instituiu o Programa de Fortalecimento de Lideranças Femininas, em clara resposta à baixa representação das mulheres em cargos de liderança no Judiciário.

O programa, dividido em três eixos estratégicos (Políticas e Práticas Inclusivas; Visibilidade e Construção de Relacionamentos; e Desenvolvimento de Habilidades) visa enfrentar barreiras culturais e estruturais, promovendo a participação ativa das mulheres e o desenvolvimento de suas habilidades de liderança.

O primeiro eixo, “Políticas e Práticas Inclusivas”, aborda a implementação de políticas de incentivo à participação feminina e a realização de diagnósticos para identificar desafios e propor soluções. O segundo eixo, “Visibilidade e Construção de Relacionamentos”, foca na criação de redes colaborativas e repositórios virtuais para promover a visibilidade, estimular o





debate do tema e o desenvolvimento de competências das mulheres. Já o terceiro eixo, “Desenvolvimento de Habilidades”, oferece ações educacionais e de mentoria para capacitar as líderes femininas e enfrentar desafios éticos e de carreira.

O objetivo deste relatório é descrever e analisar as práticas adotadas pelo programa, discutir sua relevância para a transformação do sistema de justiça e avaliar o impacto dessas iniciativas na promoção da igualdade de gênero e na inclusão das mulheres em posições de liderança.

Por meio da discussão das teorias relacionadas à inclusão e à justiça social, o relatório busca contribuir para o entendimento dos desafios e das oportunidades no caminho para uma maior equidade no Poder Judiciário e além.

### **Caracterização da boa prática, mudança e/ou inovação**

A boa prática implementada pelo Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) consiste em um conjunto de estratégias e ações voltadas para o fortalecimento das lideranças femininas no Poder Judiciário cearense. Institucionalizada pela Portaria TJCE nº 489/2021, essa iniciativa busca promover maior igualdade de gênero e diversidade na ocupação de cargos de liderança, fomentando um ambiente mais inclusivo e propício ao desenvolvimento profissional das mulheres. Por meio dessas ações, o TJCE visa corrigir desigualdades históricas e promover uma mudança cultural dentro da instituição.

Com uma abordagem abrangente e integrada que combina desenvolvimento pessoal, combate à discriminação e preconceito de gênero e o fortalecimento da representatividade feminina, a prática favorece não só as mulheres do Judiciário, mas a própria instituição. Entre suas principais características, destacam-se a criação de um espaço colaborativo para discussão e apoio mútuo entre mulheres, a oferta de programas de mentoria e aconselhamento, o aperfeiçoamento de competências e habilidades, além da ampliação da visibilidade e do reconhecimento das profissionais da instituição.

A implementação dessas ações iniciou-se em 2021 e continua em evolução, com adaptações e melhorias baseadas em avaliações e *feedbacks* regulares. As iniciativas são orientadas pelos princípios de inclusão, diversidade e valorização do talento feminino, visando



não apenas à promoção de mulheres para cargos de liderança, mas também à construção de uma cultura organizacional mais equitativa e justa. Dessa forma, o TJCE se destaca por integrar a promoção da igualdade de gênero como parte de sua estratégia institucional, alcançando resultados que transcendem a simples ocupação de cargos e impactam profundamente a cultura organizacional e a sociedade em que está inserido.

O mercado de trabalho brasileiro, herdeiro de um sistema patriarcal, ainda enfrenta um conjunto de relações opressoras baseadas em sexo, raça, gênero, etnia e classe social. De acordo com Wermuth-Nielsson (2018), o patriarcado pode ser analisado sob três perspectivas: 1) a distribuição desigual resultante de injustiças de gênero, classe e economia; 2) o predomínio de padrões e valores masculinos em detrimento do feminino, refletido na baixa representação feminina em setores públicos e privados; e 3) a falta de espaço e voz para grupos vulneráveis, como o das mulheres.

Nesse cenário, Fraser (2007) argumenta que a redistribuição, o reconhecimento e a representação devem ser integrados nas lutas por justiça de gênero, garantindo mais espaço e visibilidade para as mulheres.

Essas perspectivas evidenciam a realidade complexa que perpetua a sub-representação feminina em diversas áreas profissionais, incluindo o Judiciário. Andrade e Pinto (2020) apontam que essa falta de representatividade se deve a uma combinação de fatores, como a suposição desigual de competência; a ausência de modelos femininos antecessores; a baixa tradição familiar em determinadas ocupações e a marginalização estrutural. Essas desigualdades geram alienação e resultam na anulação de preferências e escolhas das mulheres, aumentando o risco de opressão e dominação (BIROLI, 2015).

A participação feminina tem aumentado nas últimas décadas devido às transformações culturais, como a redução da fecundidade, o aumento do nível de escolaridade e a necessidade de maior renda familiar, contribuindo para a redistribuição de poder e a divisão do trabalho dentro das famílias (PINHEIRO et al., 2009). No entanto, essas mudanças ainda são tímidas, exigindo transformações estruturais mais profundas, sendo certo que a igualdade de oportunidades, fundamental para que cada cidadã possa formular suas opiniões de maneira





autônoma e manifestar sua vontade publicamente, depende da representatividade nos espaços sociais (ANDRADE; PINTO, 2020).

O Programa de Fortalecimento de Lideranças Femininas do TJCE apresenta-se como resposta à histórica sub-representação das mulheres em cargos de liderança no Poder Judiciário, a despeito do pioneirismo do Estado na magistratura feminina nacional, com a assunção de Auri Moura Costa, como a primeira juíza mulher, ainda no ano de 1939.

Para desafiar a ainda escassa presença feminina em posições de destaque e promover uma transformação cultural e organizacional no Judiciário cearense, o programa consiste em capacitar as mulheres da instituição para assumirem papéis de tomada de decisão, bem como promover igualdade de oportunidades e criar um ambiente mais inclusivo e diversificado, favorável ao pleno desenvolvimento de suas habilidades e competências.

Inserido no contexto do Programa de Modernização do Poder Judiciário do Estado do Ceará (Promojud), o Programa de Fortalecimento de Lideranças Femininas tem papel relevante no componente "Transformação digital no fortalecimento da governança e gestão". Com foco no desenvolvimento de pessoas e na mencionada transformação da cultura organizacional, a prática se alinha às metas de modernização institucional, eficiência operacional e aprimoramento dos serviços prestados à população.

A principal inovação da prática reside na sua abordagem holística, com destaque e em constante atividade, integrada para promover a igualdade de gênero e fortalecer a participação das mulheres em cargos de liderança no Judiciário cearense. Com iniciativas abrangentes, que incluem políticas de incentivo à participação feminina, formação de redes colaborativas e oferta de programas de desenvolvimento de habilidades e mentoria, o programa consiste em estratégia multifacetada que visa enfrentar os desafios culturais, estruturais e individuais que impedem o avanço e a permanência das mulheres em cargos de liderança.

Por seu alcance, o Programa de Fortalecimento de Lideranças Femininas no TJCE não só promove a diversidade e inclusão no Judiciário cearense, mas também enriquece os processos de transformação digital com perspectivas diversas, fomentando a inovação e integração social. Além de capacitar mulheres para cargos de gestão, o programa possibilita que elas influenciem políticas e práticas dentro do sistema judiciário, tornando-o mais inclusivo e





sensível às questões de gênero. Essa representatividade aumenta a confiança da sociedade na justiça e no sistema judicial, promovendo um ambiente de maior transparência e responsabilidade.

Em resumo, a prática contribui para a construção de uma cultura organizacional mais igualitária, justa e democrática, refletindo-se no fortalecimento da justiça e na promoção dos direitos das mulheres.

### **Planejamento, desenvolvimento e implementação**

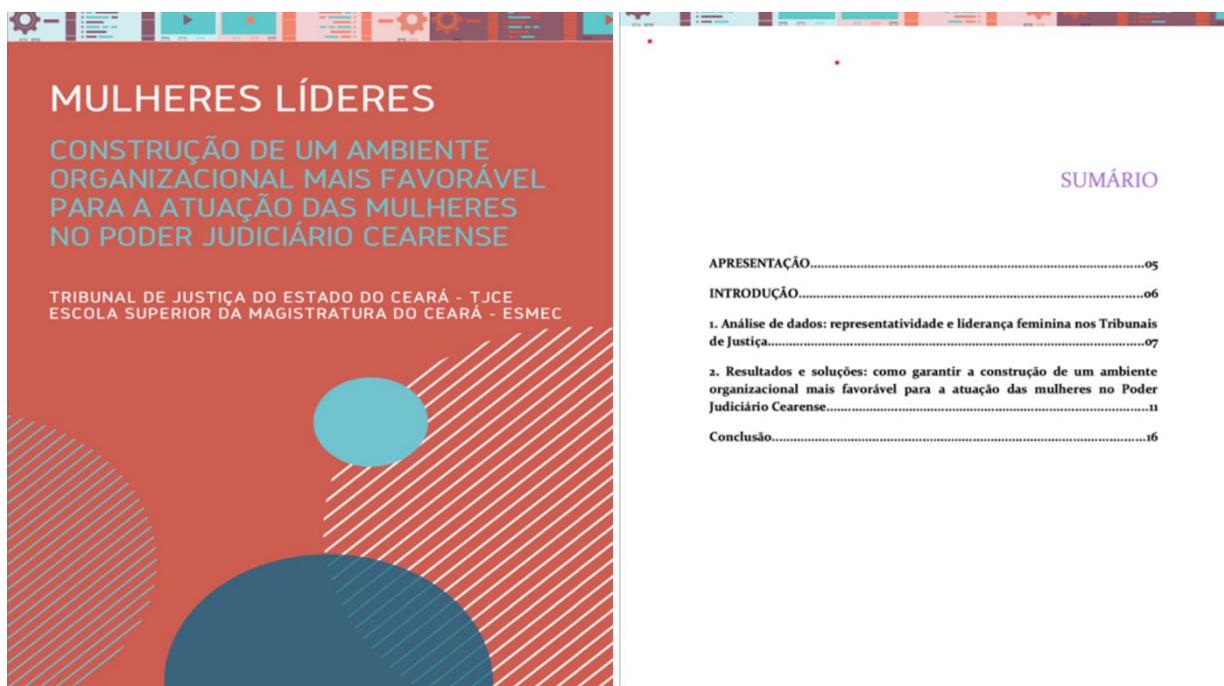
A implementação do Programa de Fortalecimento de Lideranças Femininas no TJCE teve início em 24 de março de 2021, com a publicação da Portaria TJCE nº 489/2021, que estabeleceu o portfólio de projetos estratégicos da Gestão 2021-2023 e designou os responsáveis por sua condução. Um dos primeiros passos significativos do programa foi a criação do Grupo de Trabalho para incentivar a participação feminina e a igualdade de gênero no Judiciário, instituído pela Portaria nº 1367/2021, em 23 de agosto de 2021. Esse grupo foi responsável por realizar, avaliar e divulgar diagnósticos sobre a participação feminina no TJCE, promovendo eventos para difundir a Política Nacional de Incentivo à Participação Feminina e acompanhar a efetividade das medidas voltadas à igualdade de gênero.

Para embasar as ações do programa, foi publicado, em 10 de janeiro de 2022, o "Relatório Mulheres Líderes" pela Escola Superior da Magistratura do Ceará (Esmec). Esse relatório é fruto de um estudo científico realizado em duas fases: coleta e tratamento de dados oriundos dos 27 Tribunais de Justiça brasileiros e aplicação de questionário para identificar as percepções das mulheres sobre as razões que desmotivam a ocupação de cargos de gestão no TJCE. Os resultados desse estudo foram fundamentais para identificar os fatores que desfavorecem a representatividade feminina em cargos de gestão no Poder Judiciário cearense, fornecendo conclusões valiosas para a formulação de soluções viáveis. Com base nesse relatório, o TJCE adotou diversas medidas para fortalecer o programa, incluindo o lançamento, em 6 de junho de 2022, do Repositório Online de Mulheres Juristas, que reúne dados de mulheres com expertise nas diferentes áreas do Direito.



Ainda no ano de 2022, e alinhado ao movimento nacional de ampliação da participação das mulheres no Judiciário, guiado pela Resolução CNJ n. 255/2018, foi instituída a Política de Incentivo à Participação Institucional Feminina do Judiciário Cearense, por meio da Resolução do Órgão Especial nº 19/2022, publicada em 21 de julho de 2022, que representou um marco importante ao estabelecer diretrizes e mecanismos para incentivar a participação de mulheres nos cargos de chefia e assessoramento, bem como em bancas de concurso e eventos institucionais.

Figura 1 – Capa e sumário do Relatório Final



Fonte: Site do TJCE

Em 2023, teve início a atual gestão do Tribunal de Justiça, sendo designada nova equipe responsável pela condução das ações do programa, constituída por uma magistrada cogestora e uma servidora líder-técnica, com o acompanhamento de um assessor de projetos.



Reformulado o planejamento e com o propósito de ampliar o alcance das ações, gerar maior engajamento e promover debates em torno do tema da equidade de gênero, foi instituída **Rede Colaborativa**, composta por magistradas e servidoras de diversas zonas judiciárias do Estado, responsável por: i) disseminar a Política Institucional de Participação Feminina já instituída, ii) construir de forma participativa o programa e iii) estimular o desenvolvimento de competências entre as mulheres do Poder Judiciário cearense. O lançamento da Rede Colaborativa ocorreu em 14 de julho de 2023, durante um *workshop* que reuniu magistradas e servidoras do TJCE. Nesse evento, foram apresentadas as diretrizes do programa e propostas ações para ampliar a participação feminina na instituição, incentivando o engajamento ativo das participantes nas iniciativas planejadas (TJCE, 2023, <https://www.tjce.jus.br/noticias/programa-de-liderancas-femininas-do-tjce-lanca-rede-colaborativa-para-incentivar-integracao-de-mulheres-do-judiciario/>).

Figura 2 - Lançamento da Rede Colaborativa



Fonte: Intranet TJCE



Em paralelo e partindo da premissa de que o conhecimento é a chave para o empoderamento, investiu-se no letramento em gênero, por meio da leitura de obras literárias que abordavam a evolução dos direitos das mulheres na sociedade, sendo, então, em 31 de julho de 2023, criado o "**Clube de Leitura Esperança Garcia**", com grande número de mulheres inscritas e excelente repercussão no TJCE e em outras instituições.

A metodologia criada fortaleceu o diálogo e a reflexão sobre a identidade feminina no contexto social, com reuniões mensais mediadas por professoras convidadas para discutir livros que abordam temas como a história das lutas pelos direitos das mulheres, condições sociais para produção intelectual feminina, cotidiano das mulheres afrodescendentes, racismo e patriarcado, e saúde mental da mulher.

No primeiro ciclo do Clube de Leitura, foram realizados cinco encontros mensais, que ocorreram entre os meses de agosto e novembro de 2023. Cada um desses encontros contou com uma média de 90 mulheres, refletindo o interesse significativo pelo evento e pelo formato de discussão coletiva. O clube se tornou um espaço não apenas de leitura, mas de troca de experiências, onde as participantes puderam debater sobre questões femininas e sociais sob diferentes perspectivas. Os livros escolhidos para discussão abordaram temas profundos e relevantes, como os direitos das mulheres e o feminismo, proporcionando uma diversidade de pensamentos e reflexões. As obras analisadas durante o ciclo foram: Reivindicação dos Direitos da Mulher, de Mary Wollstonecraft, que oferece uma das primeiras argumentações sistemáticas em defesa da igualdade de gênero; Um Teto Todo Seu, de Virginia Woolf, que explora a necessidade de independência financeira e intelectual para as mulheres; Ponciá Vicêncio, de Conceição Evaristo, uma obra que destaca a resistência e as lutas das mulheres negras; Mulheres, Raça e Classe, de Angela Davis, que conecta as opressões de gênero, raça e classe; e O Papel de Parede Amarelo, de Charlotte Perkins, um conto que examina as consequências do isolamento e da repressão das mulheres no final do século XIX. Esses textos, ricos em diversidade e profundidade, proporcionaram uma série de discussões engajadoras e instigantes para as participantes.

Com a colaboração ativa das participantes, que sugeriram obras por meio de uma pesquisa realizada especificamente para esse fim, foi planejado o 2º Ciclo do Clube de Leitura





Esperança Garcia, iniciado em fevereiro de 2024. Dando continuidade ao sucesso do primeiro ciclo, os encontros mensais mantiveram o clube como um espaço de fortalecimento coletivo e diálogo. As participantes puderam debater questões centrais para a experiência das mulheres na sociedade, através de obras que abordam temas históricos e contemporâneos. Entre os livros selecionados, *Erguer a Voz*, de Bell Hooks, discute a interseccionalidade no feminismo e a importância de dar espaço a vozes marginalizadas; *Quarto de Despejo*, de Carolina Maria de Jesus, traz um relato impactante da vida de uma mulher negra em meio à pobreza nas favelas de São Paulo, revelando desigualdades sociais profundas; *Caderno Proibido*, de Alba de Céspedes, explora o conflito entre a vida doméstica e os desejos individuais de liberdade das mulheres; *O Olho Mais Azul*, de Toni Morrison, aborda questões de racismo, identidade e padrões de beleza impostos pela sociedade; e *Por um Feminismo Afro-Latino-Americano*, de Lélia Gonzalez, destaca as especificidades da luta das mulheres negras na América Latina. Esse segundo ciclo reafirmou o compromisso do clube em fomentar discussões transformadoras, conectando as leituras com as realidades e vivências das participantes.

Figura 3 – Encontros do Clube de Leitura Esperança Garcia



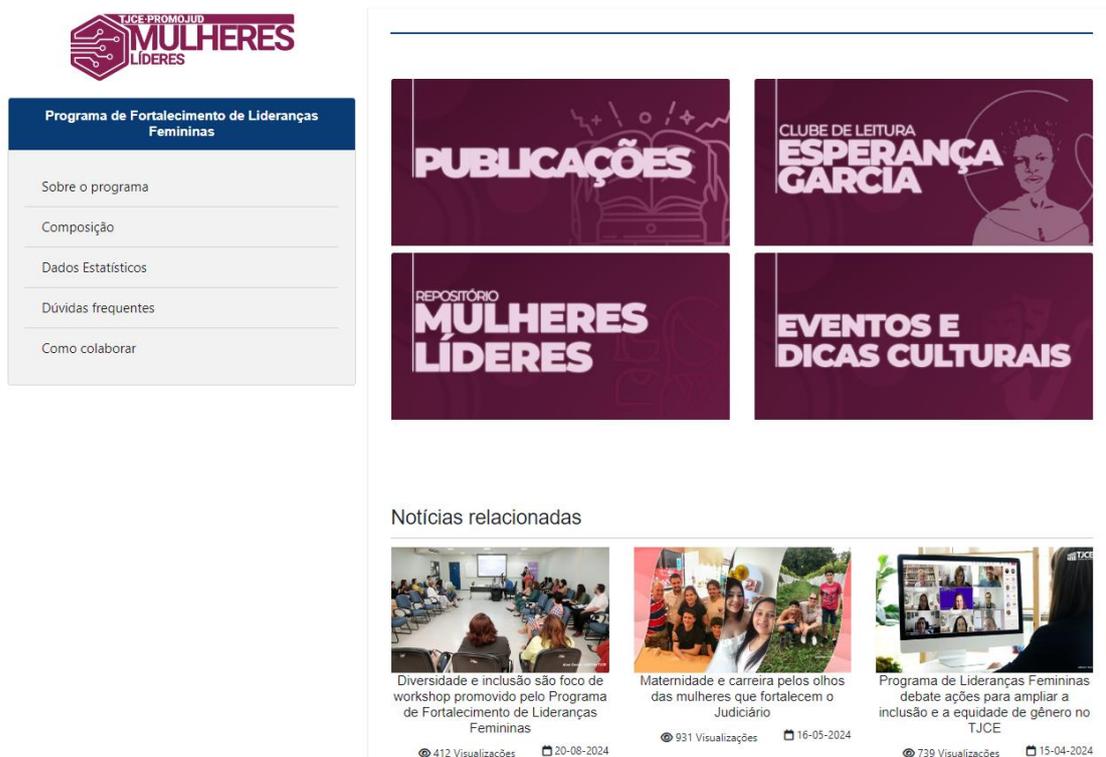
Fonte: Intranet TJCE

10



Em 02 de outubro de 2023, foi realizado um segundo workshop voltado para a Rede Colaborativa, e com o objetivo de promover o compartilhamento de conteúdos relacionados ao tema do programa, foi lançada a **página institucional** integrada ao site do tribunal (<https://www.tjce.jus.br/liderancas-femininas/>), com todas as informações importantes quanto à participação feminina no judiciário, tais como, divulgação de atos normativos, dados estatísticos, publicações científicas, dicas culturais, depoimentos de mulheres e capacitações, disponibilizando no espaço uma nova versão do repositório de mulheres juristas e o recém-lançado repositório de mulheres gestoras.

Figura 4 – Página institucional do programa



Fonte: Site TJCE

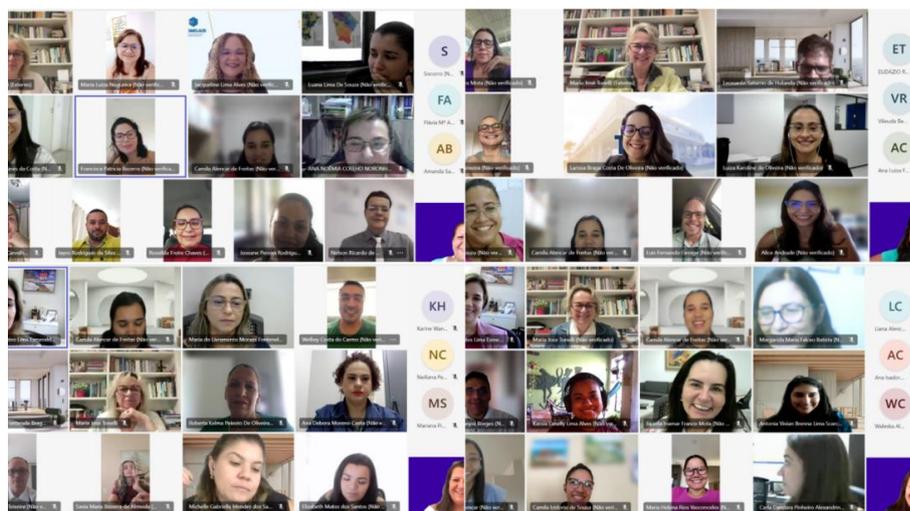
Dando seguimento ao planejamento, em 26 de fevereiro de 2024, foi assinado **contrato** com uma empresa de **consultoria para prestação de serviço**, com o escopo de realização de diagnóstico situacional amplo, elaboração de planejamento para o fortalecimento das lideranças femininas, mentoria e aconselhamento, além de elaboração e execução de trilha educacional. Essa consultoria tem desempenhado um papel fundamental na identificação de fatores



institucionais que impactam na ascensão e permanência das mulheres em cargos de gestão, na definição de estratégias para promover a igualdade de gênero e no apoio às líderes femininas em questões éticas e de carreira.

Durante os meses de abril a julho de 2024, a empresa de consultoria contratada, com suporte operacional da equipe do programa, executou as ações para a **elaboração do diagnóstico situacional** abrangente, a fim de identificar e compreender os fatores institucionais que favorecem ou comprometem a participação feminina em cargos de gestão nos diferentes níveis hierárquicos do Tribunal de Justiça do Ceará (TJCE). Essa etapa permitiu analisar a situação atual e identificar lacunas e desafios específicos que precisam ser abordados. Foram realizados: **i)** rodas de diálogo com homens e mulheres; **ii)** 17 entrevistas individuais com lideranças-chave (magistrados(as) e servidores(as) ocupantes de cargos de gestão) da instituição, e **iii)** uma pesquisa censitária sobre a temática. Entre os temas abordados nas atividades do diagnóstico, destacam-se: percepção dos(as) colaboradores(as) sobre diversidade e inclusão; aspectos que podem ser melhorados pelo TJCE para promoção da diversidade e equidade de gênero; existência de ambiente seguro e isento de discriminação; casos de assédio e violência; práticas positivas, além do reflexo da diversidade e equidade de gênero nas políticas de gestão de pessoas, como recrutamento, desenvolvimento e bem-estar.

Figura 5 – Rodas de diálogo



Fonte: Registro das autoras



Observações feitas pelos(as) participantes das 6 rodas de diálogo indicam que o programa já está promovendo avanços significativos em direção a uma cultura organizacional mais inclusiva e sensível à equidade de gênero. Participaram dessa etapa **202 pessoas**, e alguns depoimentos destacam:

- "De um modo geral, percebemos avanços no TJCE ao incorporar o tema da Diversidade e Inclusão em sua agenda."
- "O tribunal implementou a iniciativa de trabalho remoto para gestantes após o término da licença maternidade."
- "As mulheres estão mais fortalecidas atualmente e se posicionando melhor frente a comportamentos inadequados por parte dos homens. Não aceitam mais atitudes de desrespeito."
- "Estou apreciando as rodas de diálogo. Compreendo que espaços como estes são essenciais e necessários."
- "Esperamos que surjam mais programas e iniciativas como este, pois a equidade de gênero beneficia a todos."

Além disso, 17 entrevistas individuais realizadas com lideranças-chave revelaram os seguintes pontos:

- Todas as pessoas entrevistadas percebem avanços significativos nos últimos anos em relação ao tema de fortalecimento de lideranças femininas. A rede colaborativa e o clube de leitura foram mencionados como as iniciativas mais conhecidas e valorizadas.
- Existe uma expectativa crescente de combater o machismo e o preconceito de forma contínua.
- Acredita-se que iniciativas de letramento, capacitações e a abertura de canais de diálogo podem contribuir para transformar a cultura e a mentalidade das pessoas no TJCE.
- Há a expectativa de que o programa capacite as mulheres a se fortalecerem e a não permitirem interrupções durante reuniões e espaços de fala.
- Todas as pessoas entrevistadas demonstraram interesse em participar do programa e contribuir para o fortalecimento das lideranças femininas no TJCE. Comprometeram-se





a compartilhar com suas equipes as informações recebidas e a fomentar maior inclusão de mulheres e outros profissionais diversos.

- A maioria dos entrevistados acredita que pode fazer mais pelo fortalecimento das mulheres, como monitorar melhor os indicadores e propor maior rigor para algumas regras e resoluções, como a paridade nas equipes, inclusive sugerindo sanções para lideranças que não cumpram essas determinações.
- Os *feedbacks* sobre o programa têm sido muito positivos, indicando uma percepção geral de avanços e uma busca contínua por um ambiente mais saudável no tribunal.

O censo quantitativo, conduzido entre 29 de abril e 24 de maio de 2024, envolveu a participação de 848 colaboradores(as) de diversos vínculos funcionais e forneceu uma análise abrangente do perfil dos participantes, bem como suas percepções sobre cultura inclusiva, relacionamento com a comunidade, ambiente de trabalho, liderança, discriminação e políticas de gestão de pessoas. No tópico “Cultura Inclusiva e Relação com a Comunidade”, 75% dos respondentes reconheceram avanços na temática, com 75% afirmando que a organização adota práticas de inclusão e diversidade. Além disso, 70% dos participantes concordaram que se sentem livres para se expressar e contribuir para um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e inclusivo, enquanto 80% declararam que se sentem parte integrante da organização. Essas percepções são corroboradas pelos *feedbacks* positivos obtidos nas rodas de diálogo, que revelam um fortalecimento das mulheres, que estão se posicionando de forma mais assertiva em relação a comportamentos inadequados. Também foi observado um aumento na conscientização sobre a inclusão e diversidade, com um desejo expresso de expandir os espaços de diálogo sobre o tema.

No que se refere ao tópico “Liderança e Discriminação”, 65% dos respondentes indicaram que percebem a liderança como inclusiva e que recebem tratamento com respeito e dignidade. Para o tópico “Políticas de Gestão de Pessoas”, o índice de favorabilidade de 65% para itens como “No tribunal, percebo uma abordagem para garantir que mulheres e homens sejam remunerados igualmente” e “O tribunal oferece licença maternidade estendida” sugere a existência de ações voltadas para a promoção de uma cultura inclusiva.



Figura 6 – Divulgação do censo



Fonte: E-mail institucional do TJCE

Finalmente, no tópico “Ambiente de Trabalho”, a favorabilidade média de 65% nas respostas a itens como “Tratamos todos os nossos clientes, fornecedores e parceiros com respeito, independentemente de suas origens e características pessoais” e “O tribunal declara expressamente, em seus valores e princípios, seu compromisso com a não discriminação e a promoção da diversidade e inclusão” reflete os avanços do TJCE na criação de um ambiente seguro e colaborativo.

Os resultados desse diagnóstico indicam que o Programa de Fortalecimento de Lideranças Femininas do TJCE já está promovendo avanços significativos na cultura organizacional, mas ainda enfrenta desafios, especialmente em relação à mudança de percepções culturais e resistência institucional. A implementação de políticas e ações afirmativas enfrenta fortes concepções arraigadas sobre papéis de gênero e poder, com possíveis

15



resistências internas às mudanças. Acrescente-se que questões logísticas e operacionais, como a coordenação de múltiplas atividades e a gestão eficiente de recursos, também se mostraram desafiadoras.

Apesar dos desafios enfrentados, a implantação do Programa de Fortalecimento de Lideranças Femininas do TJCE pode ser considerada um sucesso. Esse êxito é atribuído a diversos fatores que o posicionam como um potencial modelo de referência, passível de ser replicado em outros ambientes e com capacidade de adaptação e ampliação permanentes. A sua institucionalização como um projeto estratégico dentro do portfólio da Gestão e do Programa de Modernização do Poder Judiciário (Promojud) demonstrou um firme compromisso institucional com a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres. Esse suporte institucional, tanto estrutural quanto financeiro, está sendo crucial para a implementação eficaz do programa, assegurando sua continuidade e impacto a longo prazo.

A diversidade e a abrangência das ações promovidas pelo programa, que vão desde a criação de repositórios online de mulheres juristas e gestoras até a realização de eventos educacionais e culturais, como o Clube de Leitura Esperança Garcia, têm sido fundamentais para seu sucesso. Essas iniciativas abordam uma ampla gama de aspectos relacionados à liderança feminina e à igualdade de gênero, permitindo atingir diferentes públicos e contextos. No entanto, é crucial que o programa continue a evoluir para abordar os desafios identificados e para assegurar que todos os membros da instituição sejam incentivados a colaborar e sugerir temas e ações para seu desenvolvimento regular. O sucesso contínuo do programa dependerá de uma abordagem inclusiva e participativa, onde todos os membros da instituição sintam-se parte de uma iniciativa coletiva, garantindo sua relevância e eficácia ao longo do tempo. O desenvolvimento de capacidades internas, a otimização da distribuição de tarefas e a reestruturação organizacional são aspectos essenciais para enfrentar os obstáculos e garantir a efetividade do programa, não só a partir do maior número de mulheres em cargos de liderança na instituição, mas principalmente na constatação de relações profissionais mais harmônicas e ambiente de trabalho mais produtivo e seguro. Assim, o Programa de Fortalecimento de Lideranças Femininas do TJCE pode servir como um modelo na promoção da igualdade de gênero e no fortalecimento das lideranças femininas no Judiciário brasileiro.



## Resultados alcançados

Os diagnósticos realizados no TJCE sobre a representatividade feminina fornecem uma perspectiva clara sobre os avanços e desafios enfrentados ao longo dos últimos anos. A análise de dados feita pelo "Relatório Mulheres Líderes" (2022) e o novo diagnóstico situacional de 2024 traçam um panorama evolutivo das condições e barreiras que as mulheres enfrentam dentro do Poder Judiciário cearense, bem como as iniciativas implementadas para mitigar esses desafios.

Em 2022, o relatório identificou fatores endógenos, como a falta de incentivos e programas voltados especificamente para mulheres, além de questões exógenas, como a sobrecarga de trabalho doméstico e preconceitos de gênero, que foram destacados como obstáculos significativos. Naquele momento, 63,6% das mulheres entrevistadas afirmaram sentir dificuldades no ambiente de trabalho devido ao fato de serem mulheres, e 63,2% acreditavam que homens e mulheres não eram tratados de maneira equânime.

Entretanto, o novo diagnóstico de 2024 revelou avanços notáveis em termos de percepção institucional e de práticas voltadas à inclusão de gênero. O censo sobre diversidade e inclusão mostrou que 75% dos respondentes acreditam que o TJCE possui práticas de inclusão e diversidade, e 82,7% concordaram que o compromisso da liderança com a igualdade de gênero está inserido na estratégia do tribunal. Esse resultado aponta para uma mudança significativa, especialmente quando comparado ao cenário de 2022, onde havia um conhecimento muito limitado sobre as iniciativas de liderança feminina. Em 2024, as rodas de diálogo demonstraram que as mulheres estavam mais cientes de programas como a Rede Colaborativa e o Clube de Leitura Esperança Garcia, indicando uma ampliação na disseminação e no impacto dessas iniciativas.

Ainda, vale ressaltar que o diagnóstico de 2022 apontou que 63,6% das mulheres sentiam dificuldades no ambiente de trabalho devido ao fato de serem mulheres, e 63,2% acreditavam que homens e mulheres não eram tratados de forma igual. Naquela época, a falta de políticas institucionais para apoiar a progressão das mulheres na carreira era um ponto crítico. Desde então, houve avanços notáveis, como a implementação de trabalho remoto para lactantes após a licença maternidade e a ampliação do trabalho híbrido. No entanto, as rodas de



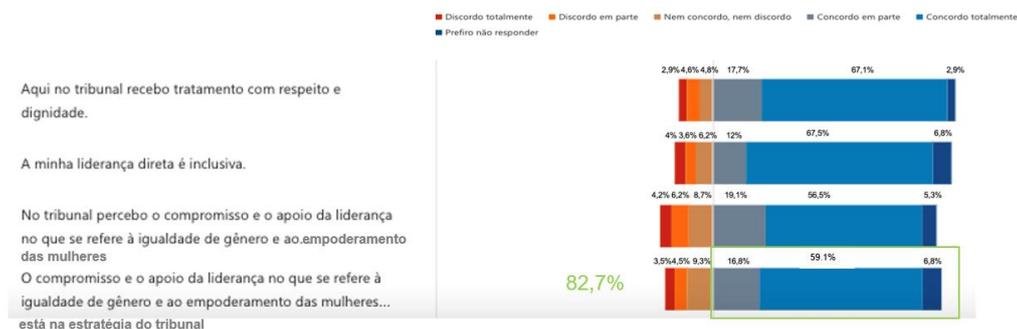
diálogo de 2024 continuam a revelar a presença de preconceito e discriminação velada, refletindo uma resistência cultural à plena igualdade de gênero. Esses resultados ressaltam a importância de continuar desenvolvendo políticas eficazes e promovendo maior conscientização para combater o machismo estrutural e promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e equitativo no Judiciário cearense.

Gráfico 1 – Cultura inclusiva



Fonte: Relatório de Censo sobre Diversidade e Inclusão do TJCE

Gráfico 2 – Liderança e estratégia



Fonte: Relatório de Censo sobre Diversidade e Inclusão do TJCE

Quando se analisa o percentual de magistradas, os dados do Relatório Justiça em Números fornecem uma visão ainda mais detalhada sobre a evolução da representatividade



feminina no TJCE. Em 2023, o percentual de magistradas em todo o Poder Judiciário era de 38%, com uma distribuição desigual entre os diferentes segmentos. No TJCE, a participação feminina era de 36%, posicionando o tribunal na 9ª posição entre os 27 tribunais estaduais, ligeiramente abaixo da média nacional de 38%. Em 2024, observou-se uma queda na participação feminina geral no Poder Judiciário, que passou para 36,8%, enquanto a média da Justiça Estadual foi de 38,2%. O TJCE experimentou uma redução no percentual de magistradas, que caiu para 35,4%, fazendo com que o tribunal descesse para a 14ª posição no ranking estadual. Esta diminuição de 0,6 pontos percentuais reflete uma tendência geral de declínio na representatividade feminina no Judiciário.

No que diz respeito ao percentual de magistradas no 2º Grau, em 2023, o TJCE destacava-se com uma alta representatividade feminina de 41%, o que o posicionava na 4ª posição entre os tribunais estaduais. Comparativamente, a média nacional era de 25%, e a média na Justiça Estadual era de 21%. Esse percentual elevado no TJCE contrastava fortemente com as médias nacionais e estaduais. Em 2024, o TJCE manteve a 4ª posição, mas com uma redução no percentual de magistradas no 2º Grau para 40%, em comparação aos 41% registrados em 2023. A média nacional subiu para 23,9%, e a média da Justiça Estadual alcançou 22%. A queda de 1 ponto percentual no TJCE indica uma leve redução na representatividade feminina, embora o tribunal ainda mantenha uma posição relativamente alta em comparação com outros tribunais estaduais.

Por outro lado, o percentual de magistradas no 1º Grau em 2023 colocava o TJCE na 11ª posição entre os tribunais estaduais, com 36%, abaixo da média nacional de 40%. A média na Justiça Estadual foi de 40%, enquanto o TJCE estava 4 pontos percentuais abaixo dessa média. Em 2024, o TJCE caiu para a 21ª posição no 1º Grau, com 34,9% de magistradas. A média nacional para esse segmento foi de 39%, e a média da Justiça Estadual alcançou 41%. A queda de 1,1 pontos percentuais no TJCE sugere uma redução significativa na representatividade feminina, refletindo a prevalência masculina na carreira de magistratura, possivelmente influenciada por fatores sociais e estruturais mais amplos.



Quadro 1 – Resultados Relatório Justiça em Números

Resultados Justiça em Números		Justiça em Números 2023 (ano-base 2022)	Justiça em Números 2024 (ano-base 2023)
Percentual de magistradas	Média Judiciário Nacional	38,0%	36,8%
	Média Justiça Estadual	38,0%	38,2%
	Resultado TJCE	36,0%	35,4%
Percentual de magistradas no 1º Grau	Média Judiciário Nacional	40,0%	39,0%
	Média Justiça Estadual	40,0%	41,0%
	Resultado TJCE	36,0%	34,9%
Percentual de magistradas no 2º Grau	Média Judiciário Nacional	25,0%	23,9%
	Média Justiça Estadual	21,0%	22,0%
	Resultado TJCE	41,0%	40,0%

Fonte: Elaborado pelas autoras

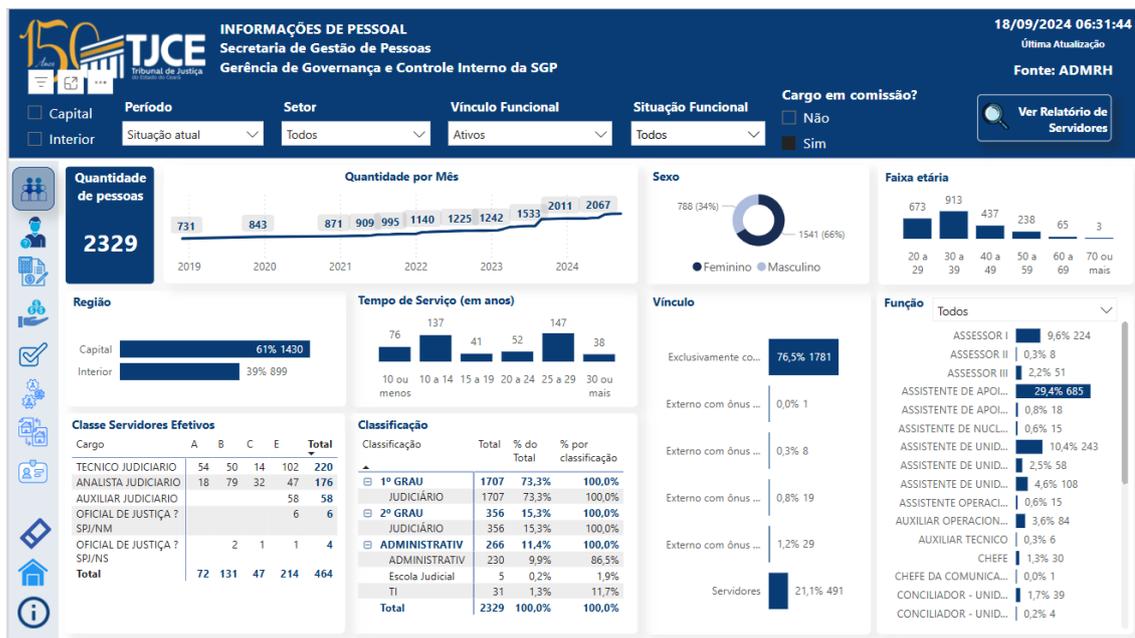
No que se refere à ocupação dos cargos no quadro de servidores, os resultados alcançados até o momento demonstram um cenário de avanço, com indicadores que apontam para uma paridade de gênero, conforme já identificado em pesquisas realizadas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). No TJCE, a força de trabalho é composta por 5.015 servidores(as), sendo 3.027 mulheres e 1.988 homens, o que corresponde a uma participação feminina de 54%, evidenciando um equilíbrio na distribuição de cargos entre os gêneros.

Além disso, os dados indicam uma predominância feminina em cargos de gestão. Dos 2.261 cargos comissionados, 1.502 são ocupados por mulheres, representando 66% de participação feminina em posições de liderança. Esses números superam as expectativas iniciais e demonstram o impacto positivo das políticas de inclusão de gênero implementadas no TJCE.

O monitoramento desses indicadores é realizado por meio de um painel gerencial na plataforma de *Business Intelligence* (BI), que permite o acompanhamento contínuo das ações do programa. O uso dessa ferramenta viabiliza uma avaliação precisa e rápida dos impactos

gerados, facilitando ajustes e inovações nas práticas para alcançar resultados ainda mais expressivos. Além disso, estão sendo planejadas melhorias para uma gestão mais eficiente dos indicadores de gênero, com o objetivo não apenas de manter a paridade alcançada, mas também de expandir o impacto das iniciativas de equidade.

Figura 7 – Painel gerencial de indicadores da força de trabalho



Fonte: Sistema Interno de BI do TJCE

Mudanças culturais, especialmente no que diz respeito à equidade de gênero, exigem tempo e um trabalho gradual. Segundo Schein (2004), a cultura organizacional influencia profundamente o comportamento de seus membros e, portanto, desempenha um papel crítico em qualquer processo de mudança. Com base nessa perspectiva, o programa adotou ações educacionais como estratégia essencial para disseminar seu propósito de transformação cultural no TJCE. O relatório diagnóstico de 2022 destacou que um dos obstáculos para o avanço das mulheres no órgão estava relacionado à oferta limitada de cursos voltados exclusivamente para o público feminino.



Diante dessa realidade, em 2023 e 2024, foram implementadas 24 ações educacionais, como palestras, workshops e grupos focais, que contaram com 1.576 participações. Uma das iniciativas mais marcantes foi o Clube de Leitura Esperança Garcia, direcionado apenas ao público feminino, que proporcionou um ambiente seguro para que as participantes compartilhassem suas conquistas, inseguranças e experiências pessoais.

Além disso, como parte da estratégia de promover uma cultura de inclusão mais ampla, foram organizadas ações educativas que envolveram tanto mulheres quanto homens, com o objetivo de conscientizar sobre a importância da equidade de gênero. Essa abordagem promoveu discussões que transcendem o público feminino, trazendo o tema da diversidade para o centro das relações institucionais.

Figura 8 – Divulgação workshop



Fonte: E-mail institucional do TJCE



## Quadro 2 – Ações educacionais

Ação Educacional	Descrição	Período	Quantidade de participantes
1º workshop Rede Colaborativa (lançamento)	Evento voltado à disseminação e fortalecimento do programa. A Rede reúne magistradas e servidoras de todo o Estado para construir colaborativamente ações, promover o engajamento e incentivar a participação de todas as mulheres, com foco no desenvolvimento de competências e integração.	14/07/2023	54
Primeiro ciclo do Clube de Leitura Esperança Garcia (6 palestras)	-Palestra de lançamento do ciclo: A leitura como ferramenta para autoconhecimento e empoderamento feminino; -Livro "Reivindicação dos Direitos da Mulher" – Mary Wollstonecraft; -Livro "Um teto todo seu" – Virginia Woolf; -Livro "Ponciá Vicêncio" – Conceição Evaristo; -Livro "Mulheres, raça e classe" – Angela Davis; -Livro "O papel de parede amarelo" – Charlotte Perkins.	31/07/2023 a 11/12	471 *média de 80 participantes por encontro
Encontro Mulheres na Justiça: Reflexões sobre a Política Nacional de Participação Feminina do Poder Judiciário alinhado ao evento nacional promovido pelo CNJ	O evento foi alinhado ao evento nacional promovido pelo CNJ, promovendo discussões aprofundadas sobre a participação feminina no Judiciário e contribuindo para o avanço das políticas de inclusão e equidade.	19/09/2023	93
2º workshop Rede Colaborativa	O workshop "Transformando Lideranças", direcionado às novas integrantes da Rede Colaborativa, proporcionou um ambiente propício ao diálogo e à troca de experiências. O evento reforçou o compromisso com a promoção da equidade de gênero nas posições de liderança, incentivando reflexões e ações concretas para o fortalecimento de lideranças femininas no âmbito institucional.	03/10/2023	50
Segundo ciclo do Clube de Leitura Esperança Garcia (5 palestras)	-Palestra de lançamento do ciclo: Ler para ser; -Livro "Erguer a voz" – Bell Hooks; -Livro "Quarto de despejo" – Carolina Maria de Jesus; -Livro "Caderno proibido" - Alba de Céspedes; -Livro "O olho mais azul" - Toni Morrison.	19/02/24 a 21/06/24	372 *média de 74 participantes por encontro
Evento comemorativo ao Dia Internacional da Mulher	-Palestra "Criatividade feminina: superando obstáculos e promovendo inclusão" com a jornalista Juliana de Faria; -Palestra "Sem mulheres não há democracia" com a professora Vanessa Berner; -Lançamento do livro "Mulheres, dominação e política", da juíza do TJCE Déborah Guarines.	08/03/2024	144
Evento "Jornada Mulheres Líderes: Primeiros Passos"	O encontro teve como objetivo discutir novas iniciativas a serem implementadas para promover maior inclusão e equidade de gênero no Judiciário cearense. As consultoras Maria José Tonelli e Sílvia Cecília Tyrola apresentaram em detalhes as ações previstas no plano de trabalho da consultoria, destacando estratégias e diretrizes para fortalecer essas temáticas no âmbito institucional.	22/03/2024	93
Rodas de diálogo sobre diversidade e inclusão (6 encontros)	Realização de 6 rodas de diálogo com o objetivo de debater ações para ampliar a inclusão e a equidade de gênero no Judiciário cearense, bem como diagnosticar desafios e oportunidades que possam orientar futuras iniciativas nesse campo.	15/04/24 a 08/07/24	202
Workshop "Impulsionando Trajetórias"	Workshop destinado a homens e mulheres, focado no desenvolvimento de habilidades profissionais, na promoção da diversidade e na inclusão no ambiente de trabalho.	20/08/2024	60
1º workshop mentoradas "Mentoria para o Desenvolvimento Pessoal e de Carreira"	O workshop ofereceu ferramentas e estratégias para aprimoramento pessoal e profissional, promovendo a troca de experiências e o fortalecimento de competências entre as participantes do primeiro ciclo de mentoria.	20/08/2024	37

Fonte: Elaborado pelas autoras

Observa-se uma resposta positiva às iniciativas promovidas pelo programa. Apesar do número considerável de ações educacionais já realizadas, as pessoas continuam a sugerir novas atividades e demonstram um interesse crescente em participar de outras oportunidades. Esse cenário evidencia o compromisso da instituição com a construção de um ambiente mais inclusivo e equitativo. A integração de iniciativas voltadas tanto para o público feminino quanto masculino tem sido essencial para fortalecer a cultura de igualdade de gênero na organização.

Além disso, o programa foi incorporado à formação inicial de novos colaboradores, demonstrando a preocupação da instituição em promover esses valores desde o início de sua trajetória no TJCE. Ao incluir a apresentação do programa nesse processo de integração, a instituição não apenas destaca a relevância da cultura de inclusão, mas também enfatiza o papel fundamental que cada colaborador desempenha na construção de um ambiente de trabalho mais diverso e respeitoso. Essa abordagem sensibiliza os novos membros sobre a importância da diversidade e também os capacita a serem agentes ativos na promoção de um clima organizacional que valoriza e respeita as diferenças, contribuindo assim para o fortalecimento de uma cultura organizacional inclusiva e acolhedora desde os primeiros passos de suas carreiras.

Figura 9 – Formação inicial colaboradores



Fonte: Registro das autoras





Por fim, é importante destacar uma estratégia que tem se mostrado particularmente eficaz na transformação cultural do TJCE: o 1º ciclo de mentoria e aconselhamento do Programa de Fortalecimento de Lideranças Femininas. Essa iniciativa tem gerado impactos significativos, evidenciados por depoimentos positivos. O ciclo, que abrange 60 mulheres em posições de liderança ou com potencial para liderança, já contabilizou um total de 30 horas de mentoria. As participantes, compostas por magistradas e servidoras de diversas unidades organizacionais, têm se beneficiado de um espaço valioso para seu crescimento pessoal e profissional.

Até o momento, os encontros grupais realizados têm demonstrado um alto nível de produtividade, com a participação ativa das mulheres envolvidas. A interação contínua com mentoras experientes tem permitido uma troca enriquecedora de experiências e conselhos, o que tem contribuído para o fortalecimento das habilidades de liderança e para o aumento da confiança das participantes. A análise dos *feedbacks* recebidos revela que muitas mulheres estão observando um aprimoramento em suas competências profissionais e na clareza de suas metas de carreira.

Os depoimentos das participantes fornecem evidências qualitativas do sucesso da estratégia. Algumas das observações incluem:

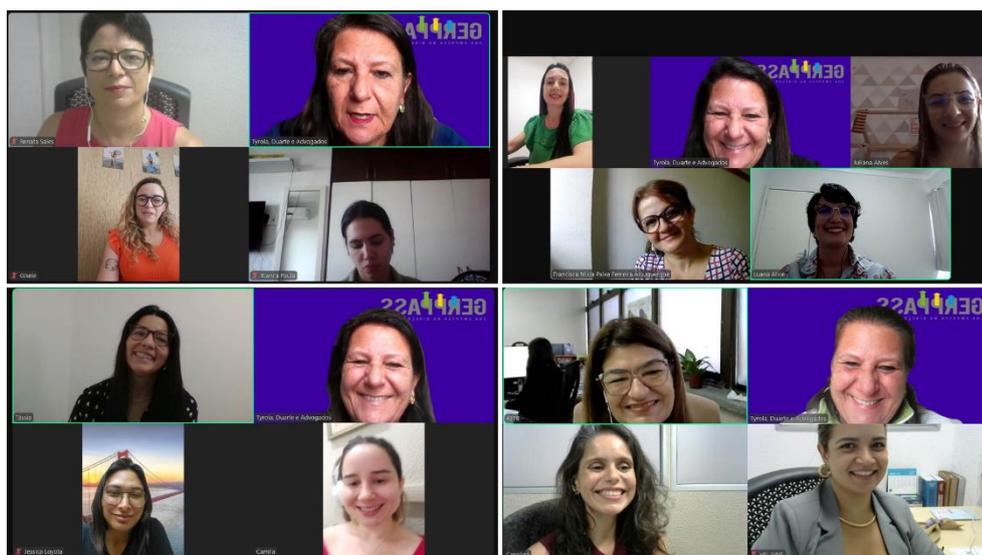
- "A mentoria tem sido uma oportunidade de conhecer colegas e compartilhar os desafios em comum."
- "Temos feito reflexões importantes sobre temas que envolvem nosso dia a dia, como gerenciamento de diferentes gerações de homens e mulheres."
- "Estamos trabalhando num plano de desenvolvimento pessoal e profissional, o que nos faz desenvolver um autoconhecimento e nos apropriar melhor de nossas carreiras."
- "Estou conseguindo fazer planos para o futuro não muito distante."
- "Estou conseguindo pensar em mim..."

Esses relatos confirmam que o apoio recebido através da mentoria está sendo crucial para superar desafios profissionais e pessoais. A iniciativa tem não apenas impulsionado o desenvolvimento individual, mas também contribuído para uma transformação cultural positiva dentro do TJCE, fortalecendo a presença feminina e promovendo uma maior equidade de gênero.



A continuidade e expansão do ciclo de mentoria representam uma oportunidade valiosa para reforçar e ampliar os impactos positivos já observados. Com base nos resultados alcançados até agora, é possível considerar a disseminação desta boa prática para outras áreas e contextos, promovendo uma mudança cultural mais ampla e sustentável.

Figura 10 – Grupos de mentoria e aconselhamento



Fonte: Registro das autoras





## Conclusões e recomendações

Os diagnósticos realizados no TJCE revelam um panorama de avanços significativos e desafios persistentes na promoção da equidade de gênero. A análise dos dados entre 2022 e 2024 demonstra progressos importantes, com destaque para o aumento da conscientização sobre práticas inclusivas e o compromisso institucional com a igualdade de gênero. A percepção das práticas de inclusão melhorou substancialmente, com 75% dos respondentes acreditando que o TJCE adota práticas de diversidade e inclusão, e 82,7% reconhecendo que o compromisso da liderança com a diversidade, inclusão e equidade de gênero está refletido na estratégia do tribunal. O Clube de Leitura Esperança Garcia e as 24 ações educacionais promovidas nos últimos dois anos, que envolveram 1.576 participantes, evidenciam um engajamento crescente e a criação de ambientes de apoio para as mulheres no TJCE.

No entanto, o baixo percentual de mulheres na magistratura, que reflete uma tendência observada no Poder Judiciário Nacional, continua sendo um desafio significativo. O TJCE experimentou uma redução na proporção de magistradas, de 38% em 2023 para 35,4% em 2024, o que posiciona o tribunal abaixo da média nacional e ressalta uma desigualdade estrutural persistente no Judiciário. Esta diminuição é acompanhada por preconceitos e discriminação velada, conforme evidenciado nas rodas de diálogo, que revelam uma resistência cultural à plena igualdade de gênero. Esses desafios sublinham que, apesar dos avanços importantes, a transformação cultural necessária para alcançar a equidade de gênero requer um esforço contínuo e estruturado.

Para enfrentar esses desafios e consolidar os avanços alcançados, recomenda-se intensificar e ampliar as políticas institucionais voltadas para a equidade de gênero. É fundamental integrar essas políticas de forma robusta na cultura organizacional e garantir o contínuo apoio da liderança.

Sugere-se a expansão das ações educacionais e dos programas de mentoria para aprofundar a cultura de inclusão. Além disso, é crucial intensificar iniciativas que envolvam homens, com o objetivo de promover a conscientização e combater preconceitos, facilitando assim uma transformação cultural efetiva. O monitoramento contínuo das ações por meio do





painel gerencial na plataforma de *Business Intelligence* (BI) permitirá ajustes e melhorias nas práticas institucionais conforme necessário.

Campanhas de conscientização e ações culturais que desafiem preconceitos estruturais são essenciais para apoiar a inclusão de todos os membros da organização. A continuidade e a expansão dessas iniciativas são fundamentais para consolidar os avanços e promover uma verdadeira equidade de gênero no TJCE.

Em resumo, a combinação de políticas robustas, ações educacionais eficazes e monitoramento contínuo formará a base para uma transformação cultural duradoura e sustentável, assegurando que o TJCE continue a avançar na promoção da igualdade de gênero.





## Referências

Andrade, M. D. de., & Pinto, E. R. G. de C. (2020). **Políticas públicas para a articulação de gênero e raça: meios para garantir a representatividade política e jurídica da mulher negra no Brasil.** *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, 10(2), 295-316.

Biroli, F., & Miguel, L. F. (2015). **Feminismo e política: uma introdução.** Boitempo Editorial. Disponível em

[http://moodle.ibiruba.ifrs.edu.br/pluginfile.php/25050/mod\\_resource/content/1/BIROLI\\_%20MIGUEL.%20Feminismo-e-Politica-Uma-Introducao-Boitempo-Editorial-2015.pdf](http://moodle.ibiruba.ifrs.edu.br/pluginfile.php/25050/mod_resource/content/1/BIROLI_%20MIGUEL.%20Feminismo-e-Politica-Uma-Introducao-Boitempo-Editorial-2015.pdf). Acesso em 06 setembro 2024.

Brasil. (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acesso em 06 setembro 2024.

Conselho Nacional de Justiça (CNJ). (2019). **Diagnóstico da participação feminina no Poder Judiciário.** Brasília: CNJ. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/08/relatorio-participacaofeminina.pdf>. Acesso em 01 agosto 2024.

Conselho Nacional de Justiça (CNJ). (2023). **Justiça em números 2023.** Brasília: CNJ.

Conselho Nacional de Justiça (CNJ). (2024). **Justiça em números 2024.** Brasília: CNJ.

Fraser, N. (2007). **Mapeando a imaginação feminista: da redistribuição ao reconhecimento e à representação.** *Revista Estudos Feministas*, 15(2), 291-308.

Gomes, A. F., & Santana, W. G. P. (2004). **As habilidades de relacionamento interpessoal de mulheres que trabalham por conta própria: o caso de Vitória da Conquista.** In Seminário de Administração. Anais. São Paulo, SP, Brasil.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2021). **Indicadores sociais das mulheres no Brasil** (2ª ed.). Brasília: IBGE. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&253Bt=resultados&t=o-que-e>. Acesso em 09 agosto 2024.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). (2019). **Atlas do Estado Brasileiro.** Brasília: Ipea. Disponível em <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/consulta/165>. Acesso em 12 agosto 2024.





Pinheiro, L., Galiza, M., & Fontoura, N. (2009). **Velhas convenções sociais de gênero: a licença-parental como política pública para lidar.** Estudos Feministas, 17(3), 851-859. Disponível em <https://www.scielo.br/j/ref/a/jBtsXrMGt7YL4pmJGSJvTvM/?lang=pt>. Acesso em 11 setembro 2024.

Schein, E. H. (2009). **Cultura organizacional e liderança** (4ª ed.). São Paulo: Atlas.

Sousa, P. F. de., Siqueira, E. S., & Binotto, E. (2011). **Liderança feminina na gestão pública: um estudo de caso da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte.** In Encontro Nacional de Engenharia de Produção (Vol. 31). Anais.

Weber, R. (2018). Prefácio. In **Constitucionalismo feminista.** Salvador: JusPodium.

Wermuth, M. Â. D., & Nielsson, J. G. (2018). **Ultraliberalismo, evangelicalismo político e misoginia: a força triunfante do patriarcalismo na sociedade brasileira pós-impeachment.** Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM, 13(2), 455-488. Disponível em <https://periodicos.ufsm.br/revistadireito/article/view/27291>. Acesso em 02 setembro 2024.

