



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM DIREITO

Michelle de Souza Gomes Hugill

As ações de incentivo à participação institucional das mulheres:
o *case* do Poder Judiciário catarinense

Florianópolis

2021

Michelle de Souza Gomes Hugill

As ações de incentivo à participação institucional das mulheres:

o *case* do Poder Judiciário catarinense

Estudo de caso submetido ao Programa de Pós-graduação Profissional em Direito da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Direito e acesso à justiça, para obtenção do título de Mestre em Direito.

Orientador: Prof. José Isaac Pilati, Dr.

Coorientadora: Profa. Elizete Lanzoni Alves, Dra.

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Hugill, Michelle de Souza Gomes

As ações de incentivo à participação institucional das
mulheres : o case do Poder Judiciário catarinense /
Michelle de Souza Gomes Hugill ; orientador, José Isaac
Pilati, coorientadora, Elizete Lanzoni Alves, 2021.
169 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Jurídicas,
Programa de Pós-Graduação em Direito, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Direito. 2. Participação Institucional das Mulheres.
3. Paridade de gênero nos Cargos Decisórios. 4. Poder
Judiciário catarinense. 5. Compliance de Gênero e
Diversidades. I. Pilati, José Isaac. II. Alves, Elizete
Lanzoni. III. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Direito. IV. Título.

Michelle de Souza Gomes Hugill

**As ações de incentivo à participação institucional das mulheres: o *case* do Poder
Judiciário catarinense**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora
composta pelos seguintes membros:

Prof. José Isaac Pilati, Dr.

UFSC

Profa. Grazielly Alessandra Baggenstoss, Dra.

UFSC

Prof. Clarindo Epaminondas de Sá Neto, Dr.

UFSC

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi
julgado adequado para obtenção do título de mestre em Direito.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof. José Isaac Pilati, Dr.

Orientador

Florianópolis, 2021.

AGRADECIMENTOS

A realização deste estudo de caso no programa de mestrado profissional não chegaria ao seu termo sem o precioso apoio de muitas pessoas que me acompanharam nesta jornada.

Em primeiro lugar, meus agradecimentos especiais são dirigidos ao meu orientador, Professor Doutor José Isaac Pilati, e à minha coorientadora, Professora Doutora Elizete Lanzoni Alves, por toda a paciência, sabedoria, empenho, amizade e dedicação com que sempre me conduziram para que eu conseguisse realizar este estudo da melhor maneira possível.

Agradeço também a todos os meus professores do Mestrado Profissional em Direito, em especial às professoras Grazielly Alessandra Baggenstoss e Carolina Medeiros Bahia pelas críticas construtivas, sugestões de leitura e de direcionamento da pesquisa quando da qualificação do meu projeto de pesquisa.

Aos meus amigos, com especial gratidão ao André Demétrio Alexandre e à Poliana Ribeiro dos Santos que estiveram sempre ao meu lado, dando apoio e me motivando, principalmente naqueles momentos de desânimo em que achei que não seria possível.

Meu agradecimento especial à Evelyn Alice Etges, secretária do programa de mestrado, que sempre nos auxiliou e orientou em relação às dúvidas administrativas, nos alertando quanto aos prazos, cuja dedicação e paciência tornaram essa caminhada muito mais tranquila e segura.

Por fim, agradeço à minha família, em especial ao meu marido, Simon, aos meus filhos, João Otávio e Arthur, às minhas irmãs, Ana Claudia e Ana Paula, e aos meus pais, Salete e Nilson, se cheguei até aqui, foi porque nunca estive sozinha. Vocês sempre estiveram do meu lado, com seu apoio incondicional, garantindo que eu me mantivesse alimentada e hidratada naqueles momentos de hiper foco, em que eu esquecia da hora até de dormir. Sem vocês eu não seria nada, não seria ninguém.

As minhas conquistas não são MINHAS, são NOSSAS! Afinal, ninguém chega a lugar nenhum sozinho!

RESUMO

Esta dissertação, em forma de estudo de caso, propõe-se a verificar se o Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC), por meio de suas políticas internas de promoção da igualdade de oportunidades de condições às mulheres nos cargos diretivos, no período de 2018 a 2020, têm cumprido as determinações contidas na Resolução CNJ n. 255/2018, que criou a política da participação institucional feminina no Poder Judiciário brasileiro e determinou que todos os tribunais do país adotassem medidas tendentes a assegurar a igualdade de gênero no ambiente institucional. Para tanto, o trabalho foi dividido em cinco capítulos: o primeiro apresenta a estrutura e a composição do Poder Judiciário. O segundo trata dos aspectos teóricos acerca da questão da igualdade de gênero, com fundamento nos princípios da igualdade e do estado democrático de direito. O terceiro, apresenta como tem sido a ocupação dos cargos diretivos pelas mulheres nos últimos dez anos e as ações do Poder Judiciário para a promoção da paridade de gênero. O quarto capítulo traz um estudo de caso acerca percepção de magistrados e servidores catarinenses sobre as possibilidades de ascensão das mulheres aos cargos de decisão no PJSC. Por fim, o quinto capítulo apresenta o programa de *compliance* sob a perspectiva de gênero e da diversidade no PJSC, como uma ferramenta capaz de auxiliar na mudança de percepção das pessoas pertencentes ao seu quadro de pessoal em relação aos estereótipos referentes às feminilidades – e não apenas às mulheres. Concluiu-se que as ações realizadas pelo Poder Judiciário catarinense são ainda muito recentes e que, por isso, ainda não estão internalizadas na cultura institucional. Desse modo, foram apresentadas propostas de medidas a serem adotadas, a fim de contribuir, de forma contínua, para a internalização das ações voltadas à promoção da igualdade de gênero, diversidade e inclusão.

Palavras-chave: Participação Institucional das Mulheres; Paridade de gênero nos Cargos Decisórios; Poder Judiciário catarinense; *Compliance* de Gênero e Diversidades.

ABSTRACT

This dissertation, in the form of a case study, proposes to verify whether the Judiciary Branch of Santa Catarina (PJSC), through its internal policies to promote equal opportunities for women in executive positions, in the period of 2018 to 2020, have complied with the determinations contained in CNJ Resolution n. 255/2018, which created the policy of institutional female participation in the Brazilian Judiciary and determined that all courts in the country adopt measures to ensure gender equality in the institutional environment. Therefore, the work was divided into five chapters: the first presents the structure and composition of the Judiciary. The second deals with the theoretical aspects of the issue of gender equality, based on the principles of equality and the democratic rule of law. The third one presents how the occupation of executive positions by women has been in the last ten years and the actions of the Judiciary Power to promote gender parity. The fourth chapter brings a case study about the perception of Santa Catarina magistrates and civil servants about the possibilities of women's ascension to decision-making positions in the PJSC. Finally, the fifth chapter presents the compliance program from the perspective of gender and diversity in the PJSC, as a tool capable of helping to change the perception of people belonging to its staff in relation to stereotypes related to femininities - and not only to women. It was concluded that the actions carried out by the Santa Catarina Judiciary Power are still very recent and that, therefore, they are not yet internalized in the institutional culture. Thus, proposals were presented for measures to be adopted in order to continuously contribute to the internalization of actions aimed at promoting gender equality, diversity and inclusion.

Keywords: Women's Institutional Participation; Gender parity in Decision-Making Positions; Santa Catarina's Judiciary Branch; Gender and Diversity Compliance

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organização estrutural do Poder Judiciário brasileiro.	20
Figura 2 – Quadro de Membros do Tribunal Superior Eleitoral	24
Figura 3 – Estrutura Organizacional do Poder Judiciário de Santa Catarina	33
Figura 4 – Estrutura dos Dirigentes do PJSC	34
Figura 5 – Magistrados e servidores ativos (Jan/2019)	68
Figura 6 – Os quatro objetivos do treinamento do programa de <i>compliance</i>	116

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Unidades judiciárias de 1º grau, por ramo de justiça	26
Gráfico 2 – Evolução da participação das mulheres na magistratura (1988-2018).....	57
Gráfico 3 – Percentual de Magistradas por cargo no Poder Judiciário	57
Gráfico 4 – Evolução da participação das mulheres na Justiça Estadual (1988-2018).....	58
Gráfico 5 – Percentual de Magistradas por cargo na Justiça Estadual.....	59
Gráfico 6 – Evolução da participação das mulheres na magistratura catarinense (1988-2018)	60
Gráfico 7 – Desembargadores do PJSC (2020).....	61
Gráfico 8 – Presidentes do PJSC (1891-2020).....	62
Gráfico 9 – Vice-Presidentes do PJSC (2009-2020).....	62
Gráfico 10 – Corregedores-Gerais da Justiça do PJSC (2009-2020).....	63
Gráfico 11 – Corregedores-Gerais do Foro Extra Judicial do PJSC (2009-2020).....	64
Gráfico 12 – Coordenadores dos Magistrados do PJSC.....	64
Gráfico 13 – Juizes-Auxiliares da Presidência do PJSC (2009-2020).....	65
Gráfico 14 – Evolução da Participação das magistradas nos Cargos de Direção do PJSC.....	67
Gráfico 15 - Nomeação geral de servidores(as) para os cargos diretivos (2009/2020).....	73
Gráfico 16 – Servidores(as) - Ocupação dos cargos diretivos por gestão (2009/2020).....	74
Gráfico 17 – Evolução da Participação das servidoras nos Cargos de Direção do PJSC.....	75
Gráfico 18 – Informe o gênero com o qual você se identifica	84
Gráfico 19 – Estado Civil dos(as) respondentes.....	85
Gráfico 20 – Idade dos(as) respondentes.....	86
Gráfico 21 – Número de Filhos	86
Gráfico 22 – Nível de Escolaridade.....	87
Gráfico 23 – Categoria Funcional dos(as) respondentes	87
Gráfico 24 – Natureza do cargo/função gratificada.....	88
Gráfico 25 – Funções administrativas ocupadas pelos magistrados.....	88
Gráfico 26 – Tempo de trabalho no PJSC	89
Gráfico 27 – Percepção: iniciativas para igualdade de oportunidades nos cargos de alta chefia	90
Gráfico 28 – Percepção acerca das oportunidades de capacitação para homens e mulheres ...	90

Gráfico 29 – Percepção acerca da possibilidade de que homens ou mulheres têm a mesma oportunidade para ocupar cargos vagos.....	91
Gráfico 30 – Percepção acerca da sensibilidade das mulheres para desempenho de tarefas que envolvem relacionamento interpessoal.....	92
Gráfico 31 – Percepção acerca do medo das mulheres na ocupação de cargos de alta chefia .	93
Gráfico 32 – Percepção acerca do desejo das mulheres em ocupar cargos de alta chefia.....	93
Gráfico 33 – Percepção sobre o sentimento de incapacidade das mulheres em ocupar cargos de alta chefia.....	94
Gráfico 34 – Percepção acerca da maior capacidade dos homens para gerenciar.....	94
Gráfico 35 – Percepção: preferência de homens e mulheres em serem chefiados por homens	95
Gráfico 36 – Percepção acerca do sentimento de constrangimento dos homens sobre serem chefiados por uma mulher	95
Gráfico 37 – Percepção das mulheres acerca de sua aceitação como chefes por mulheres e homens.....	96
Gráfico 38 – Percepção acerca das dificuldades dos homens em lidar com as mulheres na condição de igualdade no exercício das atividades profissionais.....	97
Gráfico 39 – As mulheres que desejam ocupar cargos de alta chefia têm de enfrentar mais desafios do que os homens	97
Gráfico 40 – Percepção acerca de que os homens têm mais oportunidade de ascensão na carreira por causa do preconceito contra as mulheres	98
Gráfico 41 – Percepção quanto ao número de homens que ocupam cargos de alta chefia é maior por razões machistas.....	98
Gráfico 42 – Por ter que lutar mais para atingir os objetivos desejados, as mulheres são mais comprometidas com o trabalho do que os homens.....	99
Gráfico 43 – Percepção acerca da não aceitação de cargos de chefia pelas mulheres por conta das tarefas domésticas e/ou dos filhos.....	99
Gráfico 44 – As mulheres que ocupam cargo de chefia/representação são mais cobradas que os homens e precisam, frequentemente provar que são capazes para o exercício do cargo	100
Gráfico 45 – Percepção acerca de melhores oportunidades de ascensão na carreira das mulheres pelo uso da sedução	100
Gráfico 46 – Percepção das mulheres sobre já terem sofrido discriminação pela sua condição de mulher no ambiente de trabalho.....	101
Gráfico 47 – Autores de atitudes discriminatórias por gênero	102
Gráfico 48 – Quem foi o(a) autor(a) da atitude discriminatória?	103

Gráfico 49 –Tipos de atitude discriminatória sofrida pelas mulheres	103
Gráfico 50 – Percepção das mulheres quanto às interrupções de suas intervenções/falas no exercício de sua função.....	104
Gráfico 51 – Percepção das mulheres sobre o fato de serem mais interrompidas do que os homens.....	104
Gráfico 52 –Percepção das mulheres sobre terem sido preteridas para ocupar algum cargo pelo fato de ser mulher	105
Gráfico 53 – Probabilidade de desempenho financeiro.....	124

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Quadro de Membros do CNJ.....	22
Quadro 2– Quadro de Membros do Superior Tribunal de Justiça.....	23
Quadro 3 – Quadro de Membros do Superior Tribunal Militar	25
Quadro 4 – Cargos comissionados	30
Quadro 5– Funções gratificadas	31
Quadro 6 – Forma de escolha dos dirigentes do PJSC	35
Quadro 7 – Três Estágios das teorias feministas do direito.....	41
Quadro 8 – Relação de Magistrados/as nos cargos diretivos do PJSC nos biênios (2009-2020)	65
Quadro 9 – Relação de Servidores(as) nos cargos diretivos do PJSC nos biênios (2009/2020)	70
Quadro 10 – Recomendações: melhores práticas: cultura de compliance.....	121
Tabela 1 – Gênero - Respostas dos homens	85

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEDAW	Convenção sobre a eliminação de todas as formas de violência contra as mulheres
CEVID	Coordenadoria Estadual da Mulher em Situação de Violência Doméstica e Familiar
CERD	Convenção contra a Eliminação de todas as Formas de Discriminação Racial
CF/1988	Constituição Federal de 1988
CGU	Controladoria Geral da União
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DASI	Direção e Assessoramento Intermediário
DASU	Direção e Assessoramento Superior
DGA	Diretoria-Geral Administrativa
DGJ	Diretoria-Geral Judiciária
FG	Função gratificada
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LEC	<i>Legal Ethics Compliance</i>
NEP	Núcleo de Estudos e Pesquisas
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
ODS	Objetivos Mundiais de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
PJSC	Poder Judiciário de Santa Catarina
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
STM	Superior Tribunal Militar
TJSC	Tribunal de Justiça de Santa Catarina
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
TST	Tribunal Superior do Trabalho
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNFPA	Fundo de População das Nações Unidas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 O PODER JUDICIÁRIO: APRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA E FORMA DE COMPOSIÇÃO	19
2.1 O PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO.....	19
2.2 FORMAS DE INGRESSO NO PODER JUDICIÁRIO	21
2.3 ESCOLHA DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS SUPERIORES	23
2.4 O PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE SANTA CATARINA	25
2.4.1 A magistratura estadual catarinense: ingresso, promoção e estrutura	27
2.4.2 Servidores no PJSC: formas de ingresso e estrutura dos cargos e funções gratificadas	29
2.4.3 A estrutura organizacional do Poder Judiciário de Santa Catarina: composição e dirigentes	32
3 A PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NOS ESPAÇOS DE DECISÃO: ASPECTOS LEGAIS E TEÓRICOS	37
3.1 GÊNERO COMO CATEGORIA DE ANÁLISE E ELEMENTO CONSTITUTIVO DAS RELAÇÕES DE PODER	38
3.2 TEORIAS FEMINISTAS E A SUPOSTA NEUTRALIDADE DO DIREITO EM RELAÇÃO AO GÊNERO	40
3.3 QUESTÕES QUE DIFICULTAM O ACESSO DAS MULHERES NOS ESPAÇOS PÚBLICOS E DE DECISÃO.....	45
4 A OCUPAÇÃO DOS CARGOS PELAS MULHERES E AS POLÍTICAS DE INCENTIVO DA PARTICIPAÇÃO FEMININA NO PODER JUDICIÁRIO	54
4.1 A REPRESENTATIVIDADE DAS MULHERES NA MAGISTRATURA CATARINENSE	59
4.2 A REPRESENTATIVIDADE FEMININA NOS CARGOS DIRETIVOS DESTINADOS AOS SERVIDORES NO PJSC	68
4.3 A POLÍTICA NACIONAL DE INCENTIVO À PARTICIPAÇÃO INSTITUCIONAL FEMININA NO PODER JUDICIÁRIO	76
4.4 AS AÇÕES DE INCENTIVO À PARTICIPAÇÃO INSTITUCIONAL DAS MULHERES NO PJSC	77

5 AS POLÍTICAS DE INCENTIVO À PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES: A PERCEPÇÃO DE MAGISTRADOS E SERVIDORES DO PJSC	81
5.1 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA DA PESQUISA.....	81
5.2 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA	83
5.3 EXPOSIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	83
5.3.1 Perfil dos respondentes.....	84
5.3.2 Percepção quanto à igualdade de oportunidades de capacitação e acesso aos cargos de chefia e de decisão.....	89
5.3.3 Percepção do ambiente organizacional e estereótipos sobre as mulheres	91
5.3.4 Dificuldades na carreira em função do gênero (respondidas exclusivamente pelas mulheres).....	101
5.3.5 Espaço para manifestação espontânea dos respondentes	105
6 PROGRAMA DE COMPLIANCE NO PODER JUDICIÁRIO CATARINENSE: UMA POSSÍVEL FERRAMENTA DE PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO.....	110
6.1 <i>COMPLIANCE</i> : CONCEITO E BREVES CONSIDERAÇÕES	113
6.2 MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL POR MEIO DO <i>COMPLIANCE</i>	119
6.3 <i>COMPLIANCE</i> DE GÊNERO, DIVERSIDADE E INCLUSÃO	123
7 CONCLUSÃO	126
REFERÊNCIAS	130
APÊNDICE A – Questionário “possibilidades e limites de ascensão da mulher na estrutura de cargos de decisão e representação do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC)”	138
ANEXO A – Resolução CNJ 254/2018	149
ANEXO B – Resolução CNJ 255/2018	155
ANEXO C – Resolução CNJ 351/2020	157

1 INTRODUÇÃO

A igualdade de gênero tem sido tema amplamente debatido nas últimas décadas. O poder público tem o dever de estabelecer diretrizes para a redução das desigualdades. Nesse sentido, visando se alinhar às diretrizes mundiais de desenvolvimento sustentável encampadas pela Organização das Nações Unidas (ONU), aos tratados internacionais dos quais o Brasil é signatário e ao princípio da igualdade positivado no art. 5º da Constituição de 1988, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) editou a Resolução CNJ n. 255/2018, como forma de proteção e de promoção da igualdade de oportunidades e condições às mulheres no acesso aos cargos de gestão e decisão do Poder Judiciário brasileiro.

A área de concentração do curso de mestrado profissional em Direito da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é o Direito e o acesso à justiça. A linha de pesquisa desenvolvida é o acesso à justiça e processos jurisdicionais e administrativos: a administração da justiça sob o enfoque do combate.

A partir do tema da igualdade de gênero é que a pesquisa reside em realizar um estudo de caso para conhecer as ações de incentivo à participação institucional das mulheres nos cargos de decisão e representação e sobre como estas ações são percebidas pelos (as) magistrados (as) e servidores (as) no âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) nos anos de 2018 a 2020, de modo a verificar se a referida normativa tem sido cumprida. Ao final, pretende-se apresentar sugestões de medidas a serem adotadas, em especial, o programa de *compliance* sob perspectiva de gênero e das diversidades, como uma possível política interna a ser adotada no âmbito do PJSC, a fim de contribuir para o fortalecimento dessas ações ao longo do tempo e de uma cultura institucional em conformidade com a igualdade de gênero – e dos demais grupos “ditos” minoritários.

Assim, a pergunta a ser respondida como problema de pesquisa é: o Poder Judiciário de Santa Catarina, por meio de suas políticas institucionais de promoção da oportunidades de condições às mulheres nos cargos diretivos nos anos de 2018 a 2020, tem cumprido as determinações contidas na Resolução CNJ n. 255/2018?

Em hipótese, tem-se que o Poder Judiciário de Santa Catarina foi instado a incentivar a participação institucional das mulheres, em virtude da publicação da Resolução CNJ n. 255/2018, que, ao criar a política da participação institucional feminina no Poder Judiciário, determinou que todos os tribunais do país adotem medidas tendentes a assegurar a igualdade de gênero no ambiente institucional. Desta forma, parte-se da tese que teriam sido promovidas ações para dar cumprimento à normativa e que a adoção dessas medidas teriam contribuído para

promover a igualdade de gênero no âmbito do Poder Judiciário catarinense nos anos de 2018 e 2020.

A discussão atinge não apenas a questão do cumprimento do princípio da igualdade, positivado no ordenamento jurídico nacional pela Constituição Federal de 1988 (CF/1988) e pelas normas e tratados internacionais sobre os direitos humanos das mulheres, dos quais o Brasil é signatário, mas também da efetivação da democracia em nosso país, considerando o tema da representatividade por meio da paridade participativa e na promoção da justiça social mediante a não discriminação das mulheres. Assunto este que é pauta internacional e faz parte dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU para serem implementados pelo países-membros até o ano de 2030 (Agenda 2030). Daí a grande importância deste estudo.

Assim, a escolha do tema decorre da oportunidade de realizar pesquisa sobre a promoção da igualdade de gênero no PJSC, tema contemporâneo, com grande potencial de aplicação prática, em especial diante da publicação da Resolução CNJ n. 255/2018 e, mais recentemente, em razão da inclusão do cumprimento da normativa como critério de avaliação do desempenho dos tribunais¹ e da publicação da Resolução CNJ 351, de 28 de outubro de 2020, que instituiu a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação, no âmbito do Poder Judiciário. Diante da evidência atual do tema no meio jurídico, o raciocínio desenvolveu-se tomando por base a experiência profissional vivenciada como servidora do PJSC e a atuação no enfrentamento da violência contra as mulheres na Coordenadoria Estadual da Mulher em Situação de Violência Doméstica e Familiar (CEVID/TJSC)², dentro das limitações inerentes ao volume de material disponível, a despeito da ampla pesquisa desenvolvida.

Assim, tem a pesquisa como objetivo geral verificar se o Poder Judiciário de Santa Catarina, por meio de suas políticas institucionais de promoção da oportunidades de condições às mulheres nos cargos diretivos nos anos de 2018 a 2020, cumpriu as determinações contidas na Resolução CNJ n. 255/2018. E como objetivos específicos: 1) Apresentar a estrutura e forma de composição do Poder Judiciário; 2) Estudar os aspectos teóricos acerca da participação das mulheres nos espaços de decisão; 3) Apresentar a Política Nacional de Incentivo à Participação Feminina e as ações implementadas para a promoção da igualdade de gênero no âmbito do PJSC; 4) Conhecer a percepção de magistrados e servidores acerca das políticas de incentivo à

¹ Por meio da Portaria n. 88/2019, o CNJ criou o Prêmio CNJ de Qualidade (em substituição ao Selo Justiça em Números), o qual traz um critério mais elevado de exigência aos Tribunais, visando estimular os órgãos da justiça a buscar excelência em sua gestão e planejamento (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020a).

² A autora é servidora do PJSC desde novembro de 2002 e atua no enfrentamento da violência contra as mulheres desde 2013.

participação das mulheres no Poder Judiciário catarinense; 5) Apresentar o programa de *compliance* sob perspectiva de gênero e das diversidades, como uma possível política interna a ser adotada no âmbito do PJSC, a fim de contribuir para o fortalecimento dessas ações ao longo do tempo e de uma cultura institucional em conformidade com a igualdade de gênero – e dos demais grupos “ditos” minoritários.

A metodologia empregada prevê o método indutivo para o levantamento de dados e narrativa do conteúdo e, como técnicas, a realização de pesquisa em obras, artigos e textos físicos e eletrônicos, estudo de caso e questionário de sondagem. Destaca-se que a estratégia de pesquisa será por meio de um estudo de caso, por se tratar de requisito específico do Programa de Mestrado Profissional em Direito da UFSC.

O estudo de caso propõe-se a realizar uma pesquisa empírica acerca da percepção de magistrados(as) e servidores(as) sobre a participação institucional das mulheres nos cargos de decisão e chefia, por meio da aplicação de um questionário fechado, intitulado “Possibilidades e Limites de Ascensão da Mulher na Estrutura de Cargos de Decisão e Representação do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC)”, de forma a verificar se (e como) as ações adotadas pelo PJSC para o cumprimento da Resolução CNJ n. 255/2018 foram internalizadas pelas pessoas que compõe seu quadro de pessoal.

Quanto ao universo da pesquisa, o estudo abrangerá todos os magistrados e servidores em atividade no Tribunal de Justiça de Santa Catarina. A amostra do estudo de caso é classificada como aleatória simples, considerando que se pretende conhecer a percepção global das pessoas que atuam no PJSC, a despeito do seu cargo. Assim, “os sujeitos da amostra são convenientes ou estão disponíveis para o pesquisador”, de forma que, quando não há maiores considerações quanto ao tamanho, deve-se buscar a maior quantidade de dados possível (GUSTIN; DIAS; NICÁCIO, 2020, p. 183).

A coleta de dados ocorrerá de duas formas: documental (no primeiro e terceiro capítulos) e aplicação de questionário fechado (no quarto capítulo), denominado “Possibilidades e Limites de Ascensão da Mulher na Estrutura de Cargos de Decisão e Representação do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC)”, criado na plataforma *Google Forms*, com 33 questões objetivas e uma aberta, visando conhecer o perfil dos respondentes, sua percepção quanto ao oferecimento de oportunidades, ao ambiente organizacional e aos estereótipos sobre as mulheres e às dificuldades na carreira em função do gênero (exclusivo para mulheres).

A pesquisa será relatada em cinco capítulos, 1) O Poder Judiciário: apresentação da estrutura e forma de composição; 2) A Participação das mulheres nos espaços de decisão:

aspectos legais e teóricos; e, 3) A ocupação dos cargos pelas mulheres no Poder Judiciário e as políticas de incentivo da participação feminina no Poder Judiciário; 4) As políticas de incentivo à participação das mulheres: a percepção dos magistrados e servidores do PJSC; e 5) Programa de Compliance no Poder Judiciário, os quais correspondem aos objetivos específicos.

Conhecida a forma como a Política Nacional de Participação Feminina foi adotada e percebida pelos magistrados(as) e servidores(as) do PJSC, a discussão será encerrada nos termos consolidados na conclusão, oportunidade em que se verificará o resultado, confrontado com os aspectos teóricos estudados, de forma a sugerir a adoção de políticas institucionais, com a representatividade das mulheres no Poder Judiciário catarinense nos últimos dez anos e a possibilidade de implementação do programa de *compliance* como uma ferramenta útil para a solidificação das ações já iniciadas na cultura institucional do PJSC.

2 O PODER JUDICIÁRIO: APRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA E FORMA DE COMPOSIÇÃO

A sub-representação feminina nas organizações (privadas e públicas) é uma questão histórica, que nos últimos anos tem sido objeto de pesquisas, estudos e políticas institucionais, principalmente pelo descompasso que representa ante ao preceito constitucional de igualdade de direitos e deveres entre homens e mulheres (art. 5º da CF/1988) (BRASIL, 1988).

O núcleo temático do presente estudo concentra-se na participação institucional das mulheres nos cargos de decisão e representação do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina (PJSC) nos anos de 2018 a 2020, a fim de verificar como a evolução legislativa e as normas, em especial a Resolução n. 255/2018 do Conselho Nacional, afetam a cultura organizacional e, conseqüentemente, contribuem para a paridade participativa nesses espaços.

Desse modo, se faz necessário apresentar como o Poder Judiciário é estruturado e como ocorre a nomeação, a posse e a promoção nos cargos e de seus dirigentes.

2.1 O PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO

Inicialmente, será apresentado o que é o Poder Judiciário brasileiro, a fim de trazer subsídios para que se compreenda sua função e sua organização estrutural de forma geral.

O acesso à justiça trata-se de uma garantia e de um direito fundamental das pessoas, uma vez que está insculpido no art. 5º, XXXV, da Constituição Federal que “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito” (BRASIL, 1988, p. 1).

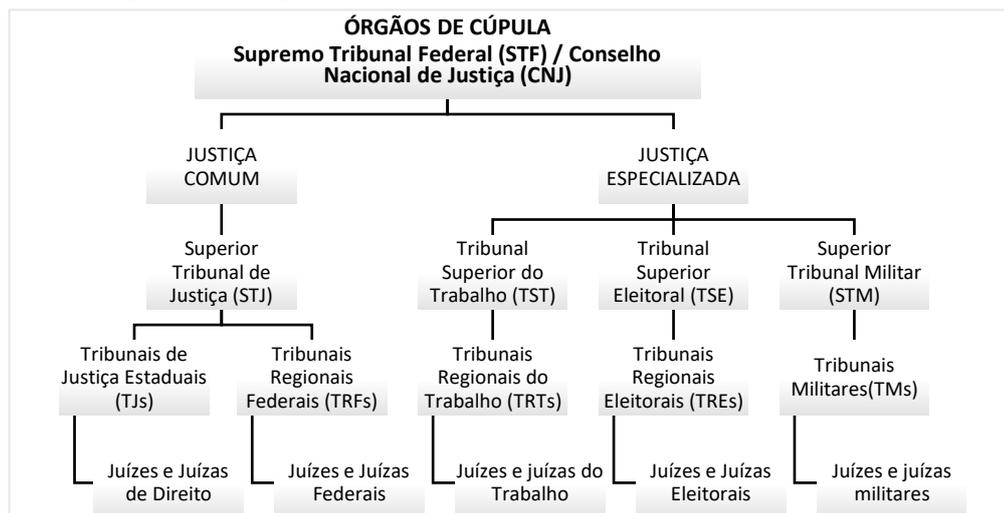
Assim, o Poder Judiciário, o Poder Legislativo e o Poder Executivo, perfazem as três funções clássicas previstas pela Constituição Federal (arts. 2º e 92), independentes e harmônicos entre si. Sendo o Poder Judiciário composto pelos seguintes órgãos: Supremo Tribunal Federal (STF), Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Superior Tribunal de Justiça (STJ), Tribunal Superior do Trabalho (TST), Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais, Tribunais e Juízes do Trabalho, Tribunais e Juízes Eleitorais, Tribunais e Juízes Militares, Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios (BRASIL, 1988; MORAES, 2010).

De acordo com Alexandre de Moraes (2010, p. 507) o Poder Judiciário possui função tipicamente jurisdicional – de julgar por meio da aplicação da lei a um fato concreto por conta de um conflito de interesses. Contudo, a exemplo dos demais Poderes, detém também funções atípicas, de natureza legislativa e administrativa:

[...] A função típica do Poder Judiciário é a jurisdicional, ou seja, julgar, aplicando a lei a um caso concreto, que lhe é posto, resultante de um conflito de interesses. O judiciário, porém, como os demais Poderes do Estado, possui outras funções, denominadas atípicas, de natureza administrativa e legislativa. São de natureza administrativa, por exemplo, concessão de férias aos seus membros e serventuários; prover, na forma prevista nessa Constituição, os cargos de juiz de carreira na respectiva jurisdição. São de natureza legislativa a edição de normas regimentais, pois compete ao Poder Judiciário elaborar seus regimentos internos, com observância das normas de processo e das garantias processuais das partes, dispondo sobre a competência e o funcionamento dos respectivos órgãos jurisdicionais e administrativos (MORAES, 2010, p. 507).

A Constituição Federal de 1988 “organiza e divide o Poder Judiciário em diferentes órgãos para solucionar conflitos da sociedade e garantir os direitos dos cidadãos”, aproximando-se cada vez mais das questões da Justiça (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015a, p. 1). Assim, o órgão máximo do Poder Judiciário brasileiro é o STF, cujas principais atribuições são a guarda da Constituição Federal e o julgamento de autoridades com prerrogativa de foro, nos casos de ações penais. No âmbito administrativo, está o CNJ que é incumbido de realizar o “planejamento estratégico do Judiciário nacional e de fiscalizar a conduta dos magistrados” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015a, p. 1).

Figura 1 – Organização estrutural do Poder Judiciário brasileiro.



Fonte: Adaptado de Moraes (2010, p. 506).

Na hierarquia judiciária, a partir do STF e do CNJ, o Poder Judiciário é dividido em segmentos, com áreas de atuação diferentes e compostos por diferentes graus de jurisdição (ou instâncias): Justiça Comum – federal e estadual; e Justiça Especializada – trabalhista, eleitoral e militar. Aos julgamentos de matérias infraconstitucionais das Justiças Federal e Estadual pode ser interposto recurso ao STJ, a quem uniformizar a interpretação da lei, bem como solucionar

de forma definitiva as questões civis e criminais que não abrangem a justiça especializada nem matéria de cunho constitucional (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015a).

2.2 FORMAS DE INGRESSO NO PODER JUDICIÁRIO

Este tópico buscará estudar as formas de ingresso no Poder Judiciário brasileiro, desde a escolha dos membros dos órgãos de cúpula – CNJ e STF –, dos Tribunais Superiores e da Justiça Estadual. Os demais – Justiça Federal e Justiça Especializada – não serão apresentados, por não fazerem parte do escopo deste estudo.

Para o ingresso em cargo ou emprego público é necessária prévia aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, “de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em Lei, ressalvadas as nomeações para cargos em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração”, os quais podem ser exercidos por brasileiros – natos ou naturalizados –, bem como aos portugueses equiparados e estrangeiros, na forma da lei (MORAES, 2010, p. 350).

No que se refere à possibilidade de ingresso no setor público sem a realização de concurso público, a Constituição Federal “exige que a lei determine expressamente quais os cargos de confiança que poderão ser providos por pessoas estranhas ao funcionalismo público e sem a necessidade do concurso público” (MORAES, 2010, p. 350).

O Conselho Nacional de Justiça é “órgão de cúpula administrativa do Poder Judiciário” e não possui funções jurisdicionais, pois não pode intervir nas decisões judiciais (MORAES, 2010, p. 526). É composto por 15 membros, podendo ser assim dividido: nove membros do Judiciário, quatro membros das funções essenciais à justiça (advocacia e Ministério Público) e dois membros da sociedade escolhidos pelo Legislativo, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Quadro de Membros do CNJ.

Membro	Quantidade	Origem	Indicação
Presidente do STF	01	Judiciário	Constituição Federal
Ministro do STJ	01	Judiciário	STJ
Ministro do TST	01	Judiciário	TST
Desembargador de Tribunal de Justiça	01	Judiciário	STF
Juiz Estadual	01	Judiciário	STF
Juiz de TRF	01	Judiciário	STJ
Juiz Federal	01	Judiciário	STJ
Juiz de TRT	01	Judiciário	TST
Juiz do Trabalho	01	Judiciário	TST
Membro do Ministério Público da União	01	Ministério Público	Procurador-Geral da República
Membro do Ministério Público estadual	01	Ministério Público	Procurador-Geral da República (dentre os nomes indicados pelo órgão competente de cada instituição estadual)
Advogado	02	OAB	Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil
Cidadão de notável saber jurídico e reputação ilibada	01	Sociedade	Câmara dos Deputados
Cidadão de notável saber jurídico e reputação ilibada	01	Sociedade	Senado Federal

Fonte: Elaborado pela autora, com base no art. 103-B da Constituição Federal.

Importa destacar que, de acordo com o art. 103-B da Constituição Federal (BRASIL, 1988), os membros do CNJ possuem mandato de dois anos, permitida uma recondução, os quais serão presididos pelo presidente do STF, cabendo ao ministro do STJ exercer a função de Ministro-Corregedor. Destaca-se que, com exceção do presidente do STF, todos os demais membros serão nomeados pelo Presidente da República, após aprovação por maioria absoluta do Senado Federal.

O Supremo Tribunal Federal é composto por onze ministros, indicados entre os brasileiros natos, com idade mínima de 35 e máxima de 65 anos de idade, e de “notável saber jurídico e reputação ilibada” (art. 101), pelo Presidente da República e nomeados por este, após sua aprovação pela maioria absoluta do Senado Federal (BRASIL, 1988, p. 1).

Importa destacar que não há qualquer orientação no ordenamento jurídico brasileiro sobre como aferir as duas qualidades subjetivas – reputação ilibada e notável saber jurídico –, as quais se tratam de conceitos indeterminados. Também não existe “vinculação de nenhuma das vagas a qualquer percentual de integrantes de classes jurídicas ou grupo/coletividade de pessoas” (SANTOS, 2018, p. 83).

Assim, preenchidos os requisitos constitucionais acima citados, o Presidente da República pode escolher o candidato como bem lhe aprouver para ser sabatinado pelo Senado Federal e, se aprovado, poderá nomeá-lo. Com a posse dada pelo Presidente do Supremo Tribunal Federal, o Ministro possuirá vitaliciedade imediatamente (MORAES, 2010, p. 549).

2.3 ESCOLHA DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS SUPERIORES

Este item apresentará as formas de ingresso e a composição dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário brasileiro.

Os Tribunais Superiores são os seguintes: Superior Tribunal de Justiça (STJ), Tribunal Superior Eleitoral (TSE), Superior Tribunal Militar (STM) e Tribunal Superior do Trabalho (TST) (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020b). Cada um deles possui regras próprias para sua composição e investidura, de modo que, geralmente, não se aplica a norma prevista no art. 94 da Constituição Federal³ (MORAES, 2010, p. 549).

O Superior Tribunal de Justiça é composto por no mínimo 33 membros, dentre brasileiros natos ou naturalizados. Além disso, a exemplo dos requisitos exigidos para o cargo de Ministro do STF, devem possuir notável saber jurídico e reputação ilibada e serão nomeados pelo Presidente da República, após aprovação pela maioria absoluta do Senado Federal (BRASIL, 1988).

Por outro lado, a escolha para o cargo de Ministro do STJ não é de livre escolha do Presidente da República, pois deve-se observar os critérios estabelecidos pelo art. 104 da Constituição Federal e que poderiam ser chamados de terço constitucional, conforme demonstrado no Quadro 2 (MORAES, 2010, p. 551).

Quadro 2– Quadro de Membros do Superior Tribunal de Justiça

Membro	Quantidade	Origem	Indicação
Juizes dos TRFs	1/3	Judiciário	Lista tríplice elaborada pelo STJ
Desembargadores dos Tribunais de Justiça	1/3	Judiciário	Lista tríplice elaborada pelo STJ
Advogados	1/3	OAB	Indicados alternadamente na forma do art. 94 da Constituição Federal
Membros do Ministério Público Federal, Estadual, do Distrito Federal e Territórios		Ministério Público	

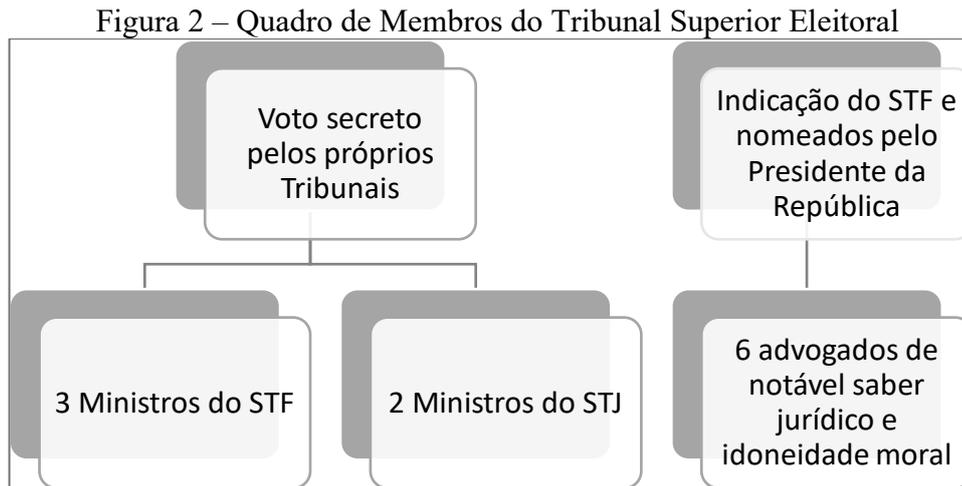
Fonte: Elaborado pela autora, com base no art. 104 da Constituição Federal

Acerca dos requisitos para investidura no cargo de ministro do STJ, Alexandre de Moraes (2010, p. 551) esclarece que o próprio Superior Tribunal de Justiça elaborará, livremente, a lista tríplice dos juizes dos Tribunais Regionais Federais e dos desembargadores

³ Conforme o art. 94 da Constituição Federal (BRASIL, 1988, p.1): “Um quinto dos lugares dos Tribunais Regionais Federais, dos Tribunais dos Estados, e do Distrito Federal e Territórios será composto de membros, do Ministério Público, com mais de dez anos de carreira, e de advogados de notório saber jurídico e de reputação ilibada, com mais de dez anos de efetiva atividade profissional, indicados em lista sêxtupla pelos órgãos de representação das respectivas classes”.

dos Tribunais de Justiça e a remeterá para escolha do Presidente da República. Já em relação às vagas destinadas aos advogados e aos membros do Ministério Público, a lista sêxtupla será elaborada pelas respectivas instituições e encaminhada ao Superior Tribunal de Justiça que, por sua vez, resumirá a lista em tríplice para envio ao Presidente do país.

Conforme o disposto no art. 119 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), o Tribunal Superior Eleitoral será composto de, no mínimo, sete membros escolhidos, conforme disposto na Figura 2.



Fonte: Elaborado pela autora, com base no art. 119 da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

A escolha dos ministros advindos do STF e do STJ ocorre por meio de votação secreta nos tribunais de origem. Já a dos advogados se dá mediante elaboração de lista sêxtupla no STF, para escolha de dois pelo Presidente da República. Salienta-se que, nenhuma das hipóteses passará pelo crivo do Senado Federal. Por fim, o Presidente do TSE e seu vice serão obrigatoriamente ministros do STF, e o Corregedor Geral será necessariamente um dos ministros do STJ, todos mediante eleição entre os sete membros do Tribunal Superior Eleitoral (MORAES, 2010, p. 553).

O Superior Tribunal Militar, nos termos do art. 123 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), possui 15 ministros, dos quais dez militares da ativa e do mais alto posto da carreira e cinco civis, estes devendo ser brasileiros natos ou naturalizados e maiores de 35, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Quadro de Membros do Superior Tribunal Militar

Membro	Quantidade	Origem	Indicação
Oficial-general da Marinha	3	Militar	Presidente da República
Oficial-general do Exército	4	Militar	Presidente da República
Oficial-general da Aeronáutica	3	Militar	Presidente da República
Advogado de notório saber jurídico e conduta ilibada e mais de dez anos de efetiva atividade profissional	3	Civil	Presidente da República
Juiz Auditor	1	Civil	Presidente da República
Ministério Público Militar	1	Civil	Presidente da República

Fonte: Elaborado pela autora, com base no art. 123 da Constituição Federal (BRASIL, 1988) e Alexandre de Moraes (2010, p. 555).

Alexandre de Moraes (2010, p. 555) destaca que os ministros oriundos da carreira militar devem ser brasileiros natos, nos termos do art. 12, §3º, VI, da Constituição Federal, pois trata-se de requisito necessário para que se atinja a patente de oficial-general. Além disso, as indicações para os cargos são de livre escolha do Presidente, sendo desnecessária a elaboração de lista sêxtuplas ou tríplexes, bastando o respeito à regra proporcional exigida na Constituição. Assim, feita a indicação pelo Presidente da República, o candidato será sabatinado pelo Senado Federal e, se aprovado por maioria simples, ocorrerá sua nomeação.

De acordo com o art. 111-A da Constituição Federal, o TST é composto por 27 ministros, selecionados dentre brasileiros natos ou naturalizados, “com mais de trinta e cinco anos e menos de sessenta e cinco anos, de notável saber jurídico e reputação ilibada” (BRASIL, 1988, p.1), mediante nomeação pelo Presidente da República e depois de sua aprovação pela maioria absoluta do Senado Federal. Para o preenchimento dos cargos, devem-se observar os critérios disposto no art. 94 da Carta Magna: a) um quinto oriundo do Ministério Público do Trabalho e de advogados com mais de dez anos de efetiva atividade profissional e b) juízes dos Tribunais Regionais do Trabalho, procedentes da carreira da magistratura.

No ponto, destaca-se que, em relação aos membros advindos do quinto constitucional (OAB ou Ministério Público), o próprio Presidente da República escolherá qual dos candidatos presentes na lista tríplex será sabatinado pelo Senado. No tocante aos membros oriundos da magistratura, uma vez que não há previsão constitucional de elaboração de lista tríplex, a indicação do candidato ao Legislativo partirá diretamente do STJ (MORAES, 2010, p. 554).

2.4 O PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE SANTA CATARINA

Retratada a estrutura, forma de ingresso e composição do Poder Judiciário em âmbito nacional, passa-se a tratar do Poder Judiciário de Santa Catarina, visando contextualizar seu

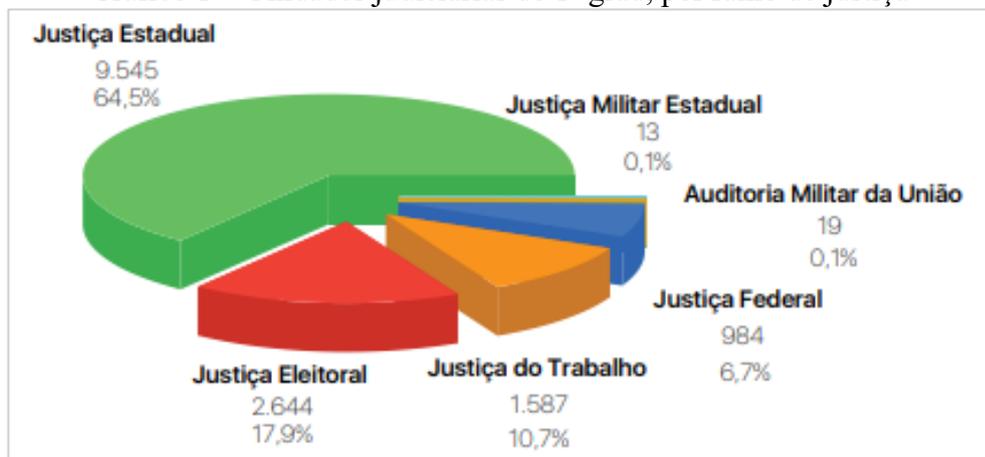
funcionamento para, então, compreender como ocorre o acesso das mulheres nos cargos diretos.

O Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina, universo deste estudo, pertence à Justiça Estadual, que, por sua vez, faz parte da Justiça Comum. A competência da Justiça Estadual é residual, de forma que lhe cabe o julgamento de matérias que não sejam atribuições da Justiça Especializada, nem da Justiça Federal⁴. Vale destacar que a Constituição Federal atribui a cada estado a organização da sua Justiça Estadual⁵, que, atualmente, está presente nas 27 unidades da Federação e é o segmento da Justiça com o maior número de casos que chegam ao Judiciário, notadamente porque abarca as “questões mais comuns e variadas, tanto na área civil quanto na criminal” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015b, p. 1).

De acordo com o levantamento realizado pelo Justiça em Números em 2020 - ano-base de 2019 –, na Justiça Estadual há 9.545 varas e juizados especiais e 2.677 comarcas, o que corresponde a 64,5% das unidades judiciárias do país. Além disso, a Justiça Estadual possui 68,3% dos magistrados, 64,7% dos servidores e 79,4% dos processos em andamento em todo o país (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020b).

A organização dos Poderes Judiciários estaduais baseia-se nos arts. 93, 94, 96, III, 98, 100 e 125 da Constituição Federal, na Lei Orgânica da Magistratura e nas respectivas Constituições Estaduais (SANTA CATARINA, 2019a).

Gráfico 1 – Unidades judiciárias de 1º grau, por ramo de justiça



Fonte: (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020b, p. 31)

⁴ As atribuições e competências da Justiça Federal estão dispostas nos arts. 106 a 110, as da Justiça do Trabalho, nos arts. 111 a 116, as da Justiça Eleitoral nos arts. 118 a 121 e as da Justiça Militar nos arts. 122 a 124, todos da Constituição Federal de 1988.

⁵ Conforme art. 125 da Constituição Federal de 1988: “Os Estados organizarão sua Justiça, observados os princípios estabelecidos nesta Constituição” (BRASIL, 1988, p. 1).

Administrativamente, a Justiça Estadual é estruturada em duas instâncias, também denominadas graus de justiça. No primeiro grau estão os Juízes de Direito, as Varas, os Fóruns, o Tribunal do Júri, os Juizados Especiais e as Turmas Recursais. No segundo grau há os Tribunais de Justiça, integrados pelos Desembargadores (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015b).

Em Santa Catarina, os órgãos integrantes do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina (PJSC), de acordo com o art. 77 da Constituição Estadual são: Tribunal de Justiça; Tribunais do Júri; Juízes de Direito e Juízes Substitutos; Justiça Militar; Juizados Especiais e Turmas de Recursos; Câmara Regional de Chapecó; Juízes de Paz e outros órgãos instituídos em lei (SANTA CATARINA, 2019a).

2.4.1 A magistratura estadual catarinense: ingresso, promoção e estrutura

Neste item, serão apresentadas as formas de ingresso na carreira da magistratura catarinense no primeiro e no segundo grau de jurisdição, bem como os requisitos para seu vitaliciamento e para a promoção na carreira.

No primeiro grau de jurisdição, o ingresso na carreira da magistratura estadual inicia-se no cargo de Juiz Substituto, por meio de concurso público de provas e títulos, mediante nomeação do Presidente do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC), obedecida a ordem de classificação. O juiz adquirirá vitaliciedade depois de cumpridos dois anos de exercício efetivo no cargo, nas comarcas do Estado, quando poderá ser promovido a Juiz de Direito. (SANTA CATARINA, 2006, 2009a).

De acordo com o Justiça em Números, o Poder Judiciário Catarinense possuía 507 magistrados e magistradas no quadro de pessoal no ano de 2019 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020b).

A respeito da promoção, Maria França Santos (2018, p. 14–15) explica que esta ocorre de acordo “com critérios alternados de antiguidade e de merecimento. A promoção por antiguidade é a do juiz mais antigo na carreira, que pode, no entanto, deixar de ser escolhido por voto fundamentado de dois terços do Tribunal”, não existindo especificação normativa de quais seriam os fundamentos passíveis para a recusa.

A promoção por merecimento, a seu turno, dependerá de indicação, por meio de lista tríplice, devendo-se observar as seguintes regras: “conduta do juiz, operosidade no exercício do cargo, número de vezes que tenha figurado na lista e aproveitamento em cursos de aperfeiçoamento” (SANTOS, 2018, p. 14–15). Deve-se atentar, ainda, para a necessidade de o

magistrado possuir dois anos de exercício na entrância e “primeira quinta parte da sua lista de antiguidade”, além de outros critérios eventualmente acrescidos pelos Tribunais estaduais (SANTOS, 2018, p. 14–15).

No tocante ao segundo grau de jurisdição, o TJSC é composto por 94 desembargadores, nomeados dentre os magistrados de carreira, advogados e membros do Ministério Público, conforme disposto no art. 94 da Constituição Federal e arts. 79 e 82 da Constituição Estadual⁶. Assim, 3/5 (três quintos) dos desembargadores são oriundos da carreira da magistratura, 1/5 (um quinto) são advogados de notório saber jurídico e reputação ilibada, com mais de dez anos de efetiva atividade profissional, e 1/5 (um quinto) são membros do Ministério Público, com mais de dez anos de carreira (BRASIL, 1988; SANTA CATARINA, 1989, 2019a).

No caso dos membros de carreira da magistratura, a investidura no cargo de desembargador ocorrerá mediante promoção, alternadamente, por antiguidade ou por merecimento (SANTA CATARINA, 2006). Tratando-se dos membros oriundos do quinto constitucional será criada uma comissão específica⁷ para audiência dos candidatos, análise dos requisitos para preenchimento do cargo e comunicação ao órgão de representação para eventual saneamento da lista sêxtupla encaminhada. Não havendo irregularidades, o Tribunal Pleno formará uma lista tríplice e a encaminhará para o Governador do Estado, o qual nomeará um dos indicados, no prazo de 20 dias (SANTA CATARINA, 1989, 2006, 2009a).

Em suma, é possível ingressar no Poder Judiciário brasileiro por meio de concurso público ou por indicação. No primeiro grau, o ingresso na magistratura ocorre exclusivamente por meio de concurso público de provas e títulos. Na segunda instância, o acesso aos cargos de desembargadores “é preponderantemente efetivado por critérios de antiguidade e merecimento de magistrados que ingressam originariamente por concurso público, e a outra parcela por indicação de advogados e membros do Ministério Público”. Já em relação aos tribunais superiores e ao STF, a indicação é a única forma de ingresso (SANTOS, 2018, p. 15).

⁶ Para conhecer mais da história do PJSC (SANTA CATARINA, 2020a).

⁷ De acordo com art. 69 do Estatuto da Magistratura do Estado de Santa Catarina, a comissão é “composta pelo Presidente, Vice-Presidentes, Corregedor-Geral da Justiça, Vice-Corregedor-Geral da Justiça e outros dois membros indicados pelo Tribunal Pleno” (SANTA CATARINA, 2006).

2.4.2 Servidores no PJSC: formas de ingresso e estrutura dos cargos e funções gratificadas

Neste tópico serão demonstradas as formas de ingresso dos servidores no PJSC e estrutura dos cargos e das funções gratificadas nas comarcas e no TJSC.

A investidura dos servidores no PJSC obedece aos requisitos contidos no art. 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), de forma ser necessária sua prévia aprovação em concurso público ou por meio de cargos em comissão declarados em lei como sendo livre nomeação ou exoneração.

De acordo com o art. 5º da Lei Estadual n. 6.745/1985, “a admissão ao serviço estadual dependerá sempre de aprovação prévia em concurso público, exceto para o provimento de cargos em comissão” (SANTA CATARINA, 1985, p.1). O objetivo da realização do concurso é escolher os candidatos e as candidatas por meio de uma prova de conhecimentos e qualificação profissional, o qual terá seu desempenho avaliado durante o período de estágio probatório.

Os critérios para que a pessoa ingresse no serviço público são: ter nacionalidade brasileira, estar em gozo de seus direitos políticos, estar com as obrigações militares e eleitorais quitadas e ter, ao menos, 18 anos de idade (SANTA CATARINA, 1985).

Importa destacar que o que marca o ingresso do(a) servidor(a) no cargo público – seja este efetivo ou comissionado – é a nomeação. Já a posse é o que dá início aos seus direitos e deveres funcionais (SANTA CATARINA, 2020b).

No que se refere aos cargos comissionados, no primeiro grau de jurisdição, a indicação será realizada pelo Juiz Substituto ou pelo Juiz de Direito para o cargo de Assessor Jurídico e Assessor de Gabinete. Já para os cargos de Chefe de Secretaria de Foro, será feita pelo Juiz Diretor do Foro da comarca e, por fim, para o cargo de Chefe de Cartório, a indicação será pelo Juiz Titular da Vara, com visto do Juiz Diretor do foro. No segundo grau de jurisdição será realizada a indicação pelo Desembargador ou pelo Juiz de Direito de Segundo Grau. Os cargos comissionados existentes no PJSC estão listados no Quadro 4 (SANTA CATARINA, 2020b).

Quadro 4 – Cargos comissionados

CARGO	TIPO DE REMUNERAÇÃO ⁸
Assessor para assuntos específicos	DASI-3
Assessor de Comissões Assessor de Gabinete Assessor Jurídico Assessor Jurídico da Coordenadoria de Magistrados Assistente judiciário Tesoureiro	DASU-3
Chefe de Secretaria das Turmas de Recursos Chefe do COJPEMC Chefe de Secretaria do Conselho Gestor e Modernização Judiciária Chefe de Cartório Chefe de Secretaria do Foro Função de Coordenador do NURER Secretário de Câmara	DASU-5
Assessor de Cadastro Processual Vencimento	DASU-6
Assessor Correccional Assessor de Cerimonial Assessor de Custas Assessor Especial Assessor Técnico Assessor Técnico Correccional Chefe de Divisão Escrivão Correccional Secretário do CEJA Secretário de Execução Penal e de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher Secretário da CEIJ	DASU-8
Assessor de Planejamento Assessor do Fundo de Reparcelamento de Justiça Assessor Especial de Gabinete da Presidência Assessor Especial de Gabinete da Vice-Presidência Assessor Especial de Gabinete da 1ª. Vice-Presidência Assessor Especial de Gabinete da 2ª. Vice-Presidência Assessor Especial de Gabinete da 3ª. Vice-Presidência Assessor Especial do Gabinete do Diretor-Geral Administrativo Assessor Especial do Gabinete do Diretor-Geral Judiciário Assessor Especial do Sistema Financeiro da Conta Única Assessor Especial do Conselho Gestor de Tecnologia de Informação Assessor para Assuntos Específicos da Coordenadoria de Magistrados Auditor Interno Coordenador da Ouvidoria Judicial Coordenador de Núcleo Oficial de Gabinete Secretário Jurídico	DASU-9
Assessor da presidência tocante a atividades especiais Assessor especial da Coordenadoria de Magistrados Coordenador de Auditoria Interna Coordenador de Planejamento Diretor Secretário da Corregedoria-Geral de Justiça Secretário Executivo	DASU-10

⁸ Os tipos de remuneração listados abaixo correspondem ao coeficiente multiplicador do piso salarial do PJSC, em que Direção e Assessoramento Intermediário (DASI) e Direção e Assessoramento Superior (DASU) representam o nível dos cargos comissionados dos servidores, de acordo com tabela de vencimentos instituída pela Lei Complementar n. 90/1993 e organizada em níveis e referências (SANTA CATARINA, 2020c).

CARGO	TIPO DE REMUNERAÇÃO
Chefe de Gabinete da Presidência Diretor-Geral Administrativo Diretor-Geral Judiciário	Diretor-Geral e equiparados

Fonte: Elaborado pela autora, a partir das informações existentes no sítio do PJSC

As funções gratificadas podem ser ocupadas exclusivamente por servidores efetivos, por meio de designação, as quais estão listadas no Quadro 5. No segundo grau de jurisdição há 3 tipos de função gratificada (FG) – Assistente de Atividades Específicas, Chefe de Seção e Secretário de Assuntos Específicos –, sendo as demais pertencentes às comarcas (SANTA CATARINA, 2020h).

Quadro 5– Funções gratificadas

FUNÇÃO GRATIFICADA	TIPO DE REMUNERAÇÃO⁹
Secretário do Conselho do Fundo de Reparcelamento Secretário de assuntos especiais	FG1
Contador Judicial Distribuidor	FG2
Assistente de atividades específicas Chefe de seção Função de Central de Mandados Função de Chefia de cartório Função de Coordenador de Cartório Função de Designer Instrucional Função de Secretário da Comissão da Academia Judicial Função de Técnico de Suporte Institucional	FG3

Fonte: Elaborado pela autora, a partir das informações existentes no sítio do PJSC

Por fim, há ainda a “gratificação de exercício de funções”, que são “vantagens pecuniárias de caráter transitório, instituídas por meio de ato administrativo”, atribuídas exclusivamente a servidores de cargos efetivos, para “o desempenho de atribuições regimentais” (SANTA CATARINA, 2020b).

⁹ Os tipos de remuneração listados abaixo correspondem ao coeficiente multiplicador do piso salarial do PJSC, em que FG representam o nível das funções gratificadas dos servidores, de acordo com tabela de vencimentos instituída pela Lei Complementar n. 90/1993 e organizada em níveis e referências (SANTA CATARINA, 2020c).

2.4.3 A estrutura organizacional do Poder Judiciário de Santa Catarina: composição e dirigentes

Evidenciadas as maneiras de acesso às carreiras no PJSC, passa-se a tratar da estrutura organizacional, de modo a conhecer quais são os espaços de decisão para, então, delimitar quais são os cargos diretivos que serão considerados neste estudo.

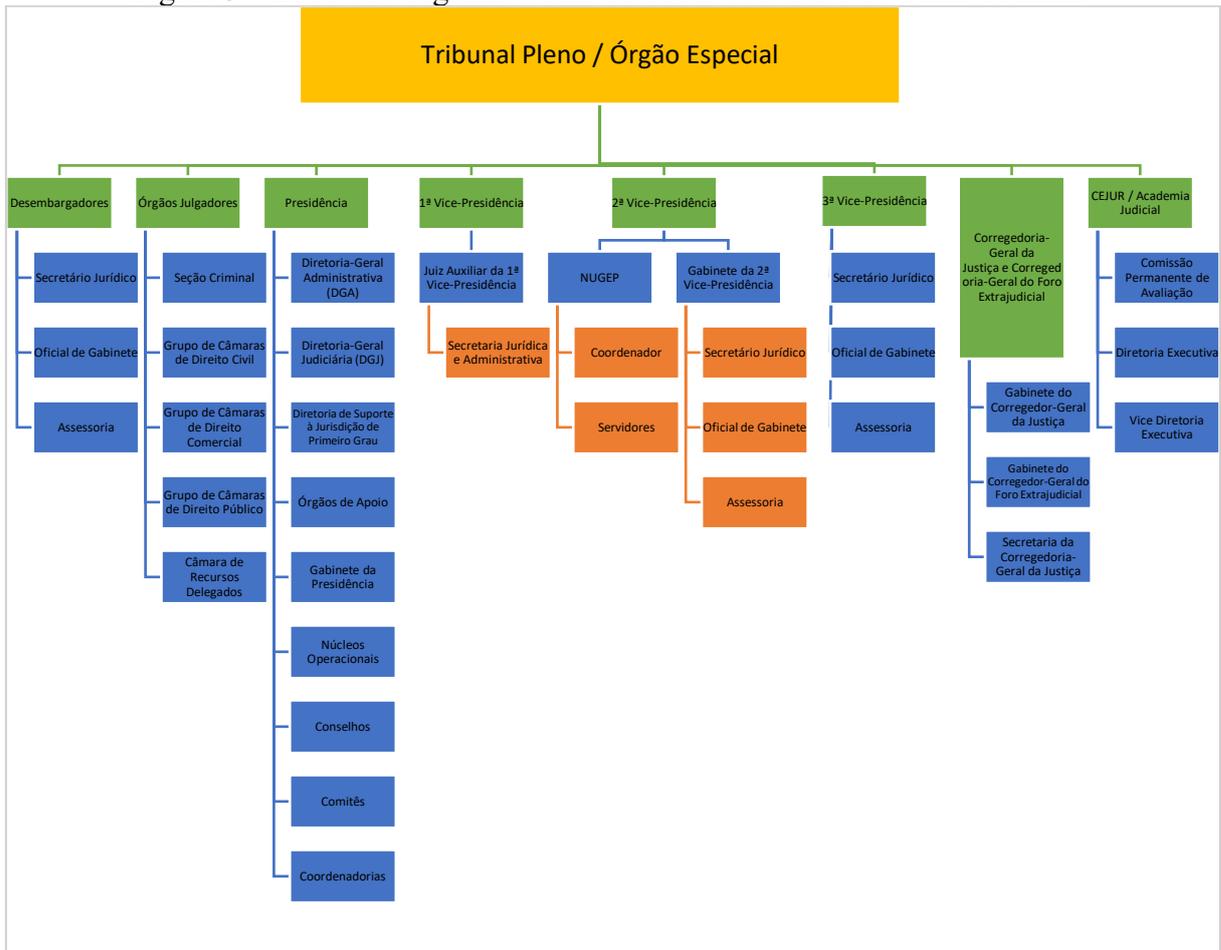
De acordo com o mapa estratégico 2015-2020, a missão do Poder Judiciário de Santa Catarina é “realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos” visando “ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado”, de modo a produzir os seguintes atributos de valor à sociedade: responsabilidade social e ambiental, valorização das pessoas, transparência, acessibilidade, celeridade, confiança, probidade, inovação e ética (SANTA CATARINA, 2020d)¹⁰.

O TJSC é composto pelos seguintes órgãos: Tribunal Pleno; Órgão Especial; Seção Criminal; grupos de câmaras de direito civil, grupos de câmaras de direito comercial, grupos de câmaras de direito público e grupos de direito criminal; câmaras de direito civil, câmaras de direito comercial, câmaras de direito público, câmaras criminais, câmaras especiais e Câmara de Recursos Delegados; e comissões, conselhos e demais órgãos administrativos criados na estrutura do Poder Judiciário catarinense (SANTA CATARINA, 2019a).

O Tribunal Pleno e o Órgão Especial são os órgãos máximos do TJSC, de modo que estão diretamente subordinados a eles os desembargadores, os órgãos julgadores, a Presidência, as três Vice-Presidências, a Corregedoria-Geral da Justiça, a Corregedoria-Geral do Foro Extrajudicial e a Academia Judicial/CEJUR, conforme se observa na Figura 3 (SANTA CATARINA, 2020e).

¹⁰ Importa esclarecer que, no ano de 2021, o PJSC atualizou sua missão para “Promover a solução de conflitos com efetividade”, a visão para “Ser reconhecida cada vez mais como uma organização confiável, funcional e inovadora”, e os atributos de valor social para “efetividade, credibilidade, inovação, acessibilidade, sustentabilidade e valorização das pessoas” (SANTA CATARINA, 2021a, p. 11).

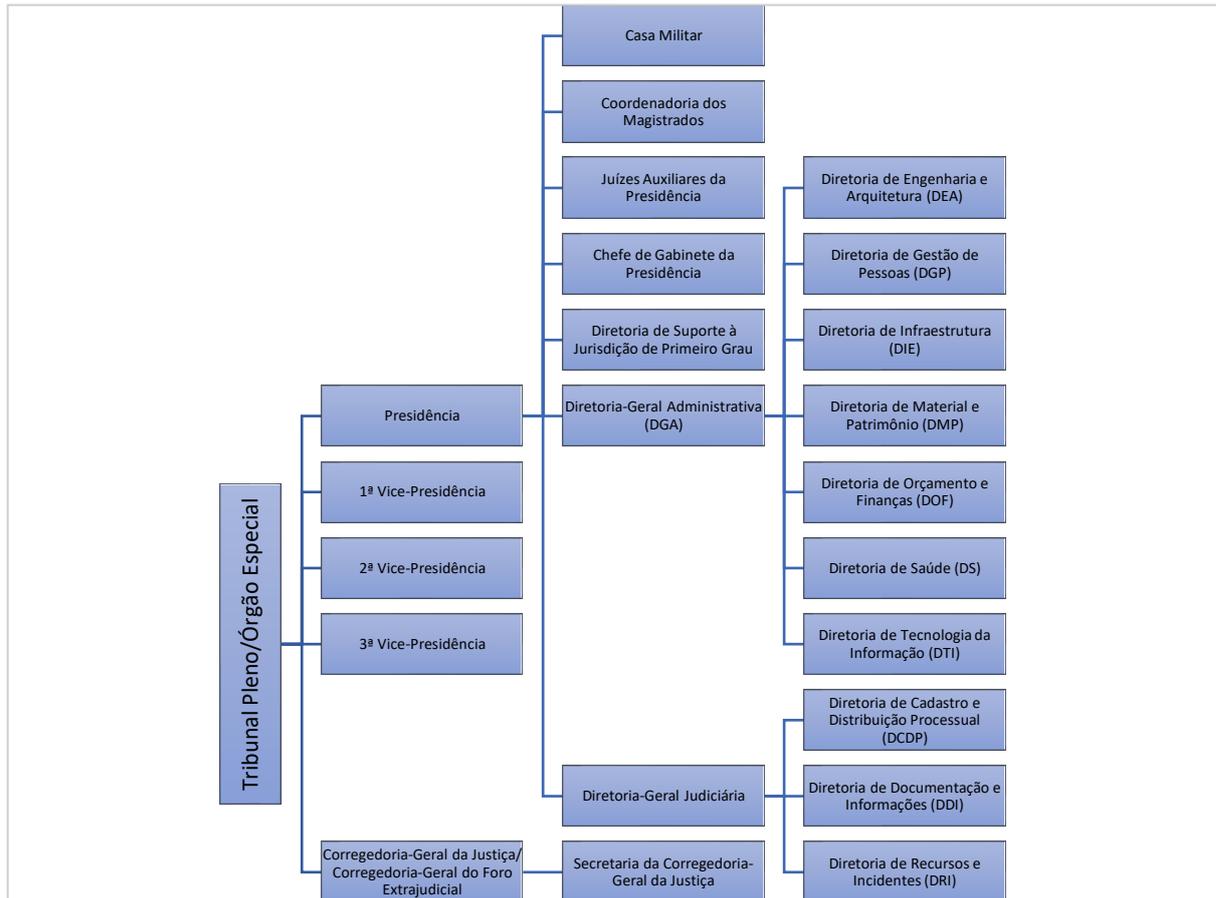
Figura 3 – Estrutura Organizacional do Poder Judiciário de Santa Catarina



Fonte: (SANTA CATARINA, 2020e).

Em relação ao Órgão Especial, observa-se que o art. 93, XI, da Constituição Federal permite a criação de órgão especial nos Tribunais que possuam mais de 25 julgadores para “exercício das atribuições administrativas e jurisdicionais delegadas da competência do tribunal pleno, provendo-se metade das vagas por antiguidade e a outra metade por eleição pelo tribunal pleno” (BRASIL, 1988, p. 1). O órgão especial deverá ter entre 11 e 25 julgadores.

Figura 4 – Estrutura dos Dirigentes do PJSC



Fonte: Elaborado pela autora, com base no organograma do PJSC (2020e)¹¹

Considerando que o objeto deste estudo é verificar a participação das mulheres nos cargos de direção e chefia, far-se-á um recorte baseado nas estruturas que compõem os órgãos diretivos, que segundo o PJSC, são os seguintes: Presidência, as três Vice-Presidências, a Corregedoria-Geral da Justiça, a Corregedoria-Geral do Foro Extrajudicial, a Coordenadoria dos Magistrados, os juizes auxiliares da Presidência, o Chefe de Gabinete da Presidência, a Secretaria da Corregedoria-Geral da Justiça, a Casa Militar do Tribunal de Justiça, a Diretoria-Geral-Administrativa e a Diretoria-Geral Judiciária, além das suas respectivas diretorias: Diretoria de Engenharia e Arquitetura, Diretoria de Gestão de Pessoas, Diretoria de Infraestrutura, Diretoria de Material e Patrimônio, Diretoria de Orçamento e Finanças, Diretoria de Saúde, Diretoria de Tecnologia da Informação, Diretoria de Cadastro e Distribuição Processual, Diretoria de Documentação e Informações, Diretoria de Recursos e Incidentes e

¹¹ A estrutura foi elaborada visando destacar a organização hierárquica dos órgãos diretivos com base na relação de dirigentes apresentada pelo PJSC. Contudo a estrutura organizacional de tais órgãos é bem maior e pode ser acessada por meio do seguinte link: <https://www.tjsc.jus.br/organograma> (SANTA CATARINA, 2020e).

Diretoria de Suporte à Jurisdição de Primeiro Grau, cujo organograma está apresentado na Figura 4 (SANTA CATARINA, 2020f).

De acordo com Alexandre de Moraes (2010, p. 511), a competência constitucional dos Tribunais de eleger seus órgãos diretivos (CF/1988, art. 96, I), trata-se do fundamento da independência do Poder Judiciário. Tais dirigentes comandam uma das esferas do Poder Público, de função governativa, de modo que sua escolha deve partir dos próprios membros do Tribunal e não pode haver interferência dos demais Poderes – Executivo ou Legislativo.

Desse modo, o art. 5º do Regimento Interno do PJSC dispõe que os membros do Tribunal elegerão seus representantes para os cargos de direção e de funções administrativas por meio de votação secreta, a cada dois anos – sempre “na primeira semana do mês de dezembro dos anos ímpares”, vedada a recondução, exceto se não houve membro do Tribunal Pleno interessado (SANTA CATARINA, 2020g, p.114).

Quadro 6 – Forma de escolha dos dirigentes do PJSC

Órgão diretivo	Cargo	Origem	Forma de Ingresso	Base-legal
Presidência	Presidente	Desembargador	Eleição pelo Tribunal Pleno	Regimento Interno do PJSC
1ª Vice-Presidência	1º Vice-Presidente	Desembargador	Eleição pelo Tribunal Pleno	Regimento Interno do PJSC
2ª Vice-Presidência	2º Vice-Presidente	Desembargador	Eleição pelo Tribunal Pleno	Regimento Interno do PJSC
3ª Vice-Presidência	2º Vice-Presidente	Desembargador	Eleição pelo Tribunal Pleno	Regimento Interno do PJSC
Corregedoria-Geral da Justiça	Corregedor-Geral da Justiça	Desembargador	Eleição pelo Tribunal Pleno	Regimento Interno do PJSC
Corregedoria-Geral do Foro Extrajudicial	Corregedor-Geral do Foro Extrajudicial	Desembargador	Eleição pelo Tribunal Pleno	Regimento Interno do PJSC
Coordenadoria dos Magistrados	Coordenador Geral dos Magistrados	Juiz de Direito	Convocação do Presidente do PJSC	art. 90 da Lei n. 5.624/1979
Presidência	Juiz auxiliar da Presidência	Juiz de Direito	Nomeação pelo Presidente do PJSC	art. 90 da Lei n. 5.624/1979
Presidência	Chefe de Gabinete da Presidência	Servidor	Nomeado pelo Diretor-Geral Administrativo	Arts. 9º e 11 da Lei n. 6.745/1985
Secretaria da Corregedoria-Geral da Justiça	Secretário da Corregedoria-Geral da Justiça	Servidor	Nomeado pelo Diretor-Geral Administrativo	Arts. 9º e 11 da Lei n. 6.745/1985
Diretoria-Geral-Administrativa	Diretor-Geral-Administrativo	Servidor	Nomeação pelo Presidente do PJSC	Arts. 9º e 11 da Lei n. 6.745/1985
Diretoria-Geral Judiciária	Diretor-Geral Judiciário	Servidor	Nomeação pelo Presidente do PJSC	Arts. 9º e 11 da Lei n. 6.745/1985

Órgão diretivo	Cargo	Origem	Forma de Ingresso	Base-legal
Diretoria de Engenharia e Arquitetura	Diretor de Engenharia e Arquitetura	Servidor	Nomeação pelo Presidente do PJSC	Arts. 9º e 11 da Lei n. 6.745/1985
Diretoria de Gestão de Pessoas	Diretor de Gestão de Pessoas	Servidor	Nomeação pelo Presidente do PJSC	Arts. 9º e 11 da Lei n. 6.745/1985
Diretoria de Infraestrutura	Diretor de Infraestrutura	Servidor	Nomeação pelo Presidente do PJSC	Arts. 9º e 11 da Lei n. 6.745/1985
Diretoria de Material e Patrimônio	Diretor de Material e Patrimônio	Servidor	Nomeação pelo Presidente do PJSC	Arts. 9º e 11 da Lei n. 6.745/1985
Diretoria de Orçamento e Finanças	Diretor de Orçamento e Finanças	Servidor	Nomeação pelo Presidente do PJSC	Arts. 9º e 11 da Lei n. 6.745/1985
Diretoria de Saúde	Diretor de Saúde	Servidor	Nomeação pelo Presidente do PJSC	Arts. 9º e 11 da Lei n. 6.745/1985
Diretoria de Tecnologia da Informação	Diretor de Tecnologia da Informação	Servidor	Nomeação pelo Presidente do PJSC	Arts. 9º e 11 da Lei n. 6.745/1985
Diretoria de Cadastro e Distribuição Processual	Diretor de Cadastro e Distribuição Processual	Servidor	Nomeação pelo Presidente do PJSC	Arts. 9º e 11 da Lei n. 6.745/1985
Diretoria de Documentação e Informações	Diretor de Documentação e Informações	Servidor	Nomeação pelo Presidente do PJSC	Arts. 9º e 11 da Lei n. 6.745/1985
Diretoria de Recursos e Incidentes	Diretor de Recursos e Incidentes	Servidor	Nomeação pelo Presidente do PJSC	Arts. 9º e 11 da Lei n. 6.745/1985
Diretoria de Suporte à Jurisdição de Primeiro Grau	Diretor de Suporte à Jurisdição de Primeiro Grau	Servidor	Nomeação pelo Presidente do PJSC	Arts. 9º e 11 da Lei n. 6.745/1985

Fonte: Elaborado pela autora, a partir das informações existentes no sítio do PJSC

Conforme demonstrado no Quadro 6, são cargos de direção: o presidente, o 1º vice-presidente e o corregedor-geral da Justiça e de funções administrativas, o 2º e 3º vice-presidentes e o corregedor-geral do foro extrajudicial. Os demais dirigentes, são nomeados ou convocados pelo Presidente do PJSC ou pelo Diretor-Geral Administrativo (SANTA CATARINA, 2020g).

Apresentadas as formas de ingresso no Poder Judiciário, bem como a estrutura e os cargos diretivos no PJSC, importa verificar os aspectos legais e teóricos acerca da participação das mulheres nos espaços de poder e de decisão.

3 A PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NOS ESPAÇOS DE DECISÃO: ASPECTOS LEGAIS E TEÓRICOS

Conferir a igualdade a todos e todas, de modo que não existam discriminações ou privilégios não se trata de tarefa simples. Isso porque muitas políticas públicas e normas partem da ideia de que todas as pessoas pertencentes a determinados grupos sociais estão na mesma condição, sem considerar características individuais, vivências específicas e pertencimento a outros segmentos sociais estigmatizados e que, por isso, sofrem as consequências advindas da convergência de mecanismos de discriminação. A exclusão de determinados indivíduos pode ocorrer por conta de normas legais, de atos alheios ao sistema jurídico, por não possuírem privilégios sociais, acesso a redes de influência e, ainda por conta de ação ou omissão de agentes públicos – intencionais ou não –, baseadas em estereótipos culturais, em razão de relações hierárquicas entre indivíduos ou grupos sociais, de forma a manter o *status quo* (MOREIRA, 2020).

A proibição de discriminação e a igualdade entre homens e mulheres são reconhecidamente questões de direitos humanos e compromissos assumidos pelo Brasil por meio de acordos e tratados internacionais. Além disso, estão positivadas no ordenamento jurídico brasileiro desde a Constituição de 1988 nos arts. 3º, IV, e 5º, I, como princípios fundamentais do Estado Democrático de Direito e como direitos e garantias fundamentais, respectivamente, e, portanto, expressões da dignidade da pessoa humana e da cidadania (BRASIL, 1988).

Moreira (2020, p. 39) destaca a adoção da igualdade como princípio norteador para proteção de grupos em condições de vulnerabilidade pelos Tribunais, que tem reconhecido não ser suficiente a ideia comum de discriminação no sentido de proibir apenas atos arbitrários “para identificar o caráter estrutural dos processos de exclusão aos quais os membros de certos grupos estão expostos”, pois essa concepção ignora os processos oriundos de “interseção de discriminações que criam minorias dentro de minorias”. A exemplo de uma mulher, negra e homossexual, que pode sofrer ações de mecanismos discriminatórios múltiplos e simultâneos. As formas de exclusão devem ser interpretadas a partir do “privilégio sistemático de muitas pessoas em relação as outras”, considerando diversos aspectos, inclusive culturas institucionais aparentemente neutras, mas cujos critérios favorecem qualidades masculinas para determinadas funções, criando processos de exclusão dificilmente identificados como discriminatórios (MOREIRA, 2020, p. 39).

A partir dos dados obtidos por meio da pesquisa de campo apresentada no capítulo anterior, pode-se afirmar que os avanços acerca da equidade de gênero no âmbito do Poder Judiciário catarinense e nacional são discretos, principalmente em relação à representatividade nas posições diretivas. Não à toa, a assimetria de representatividade feminina na ocupação dos cargos verificada pelo Conselho Nacional de Justiça, aliada à imprescindibilidade da igualdade entre mulheres e homens e de existência de espaços democráticos, aos princípios constitucionais e aos acordos e tratados internacionais firmados pelo Brasil a esse respeito¹², resultou na instituição da Política Judiciária de Enfrentamento da Violência contra as Mulheres em 2018 – cerca de trinta anos após a promulgação da Constituição de 1988.

Este cenário implica reflexões acerca de gênero, igualdade e discriminação, da aparente ineficácia das leis por si só, dos obstáculos existentes e das possibilidades a serem consideradas para a efetivação dos direitos humanos das mulheres. Implica, ainda, questionamentos no que se refere aos motivos pelos quais as mulheres não conseguem ocupar os espaços de decisão na mesma proporção que os homens, ainda que com todo o respaldo legal e normativo vigente no país.

3.1 GÊNERO COMO CATEGORIA DE ANÁLISE E ELEMENTO CONSTITUTIVO DAS RELAÇÕES DE PODER

Inicialmente, a fim de compreender os motivos pelos quais as pessoas identificadas como gênero feminino e todas as questões a ele relacionadas estão propensas à opressão e subordinação pelo gênero masculino, é necessário observar o termo gênero como uma categoria de análise a partir de um olhar crítico em relação a esta realidade constituída historicamente com forte atuação do Direito. Por meio a compreensão desse estado de coisas, o próprio Direito pode ser uma relevante ferramenta para solucionar a questão da dominação masculina (BARBIERI; RAMOS, 2019).

Grande parte das discussões acerca de gênero ressaltam a dicotomia baseada na divisão biológica entre mulheres e homens, que se diferenciariam culturalmente, social e psicologicamente, por conta dessa divisão. Contudo, a realidade não é binária, pois a vida e o caráter humanos não se dividem em apenas duas esferas: masculino e feminino. Ademais, uma

¹² A Resolução CNJ n. 255/2018, foi baseada na Convenção sobre a Eliminação de todas as formas de discriminação contra a mulher, no compromisso de se alcançar a igualdade de gênero da Agenda 2030 – 5º Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Organização das Nações Unidas (ONU), e na Constituição Federal de 1988 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2018b).

divisão dicotômica não inclui as diferenças internas que existem entre os grupos de mulheres e de homens (CONNELL; PEARSE, 2015, p. 46).

O conceito de gênero como sendo “um elemento constitutivo das relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos, bem como uma maneira fundamental de significar as relações de poder”, foi elaborado por Joan Scott, historiadora estadunidense (BARBIERI; RAMOS, 2019, p. 400).

Scott (1995, p. 86–87) divide sua definição de gênero em duas partes interrelacionadas, contudo diferenciadas analiticamente. A primeira parte define gênero como um produto oriundo das relações sociais fundamentadas nas diferenças observadas entre os sexos. A segunda parte, define gênero como um modo primário de significar as relações de poder. Dessa forma, as modificações na organização das relações sociais obrigatoriamente implicam alterações nas representações do poder.

No tocante às relações sociais fundadas nas diferenças percebidas entre os sexos, gênero resulta em quatro elementos relacionados entre si, os quais embora não se operem simultaneamente não podem operar uns sem os outros: 1) **símbolos disponíveis culturalmente** e que relembram as representações simbólicas, a exemplo de Eva e de Maria que representam simbolicamente as mulheres, como mitos de luz e escuridão, de inocência e de corrupção; 2) **conceitos normativos** que apresentam interpretações dos sentidos dos símbolos e buscam a limitação e contenção das possibilidades metafóricas, os quais são expressos “nas doutrinas religiosas, educativas, científicas, políticas ou jurídicas”, as quais afirmam categoricamente e inequivocadamente, de uma forma binária e oposta, o sentido de homem e mulher, do masculino e feminino; 3) **concepção política e referência às instituições e à organização social**, como desafio de desconstruir a ideia de representação binária de gênero; e, 4) **identidade subjetiva**, por meio de uma investigação histórica que examinem as maneiras “pelas quais as identidades generificadas são substantivamente construídas e relacionar seus achados com toda uma série de atividades, de organizações e representações sociais historicamente específicas” (SCOTT, 1995, p. 86–87).

Na segunda parte da sua teorização, Scott (1995, p. 88) afirma que gênero se trata de um campo primário, embora não seja o único, por meio do qual o poder é articulado. Por ter sido “uma forma persistente e recorrente de possibilitar a significação do poder no ocidente, nas tradições judaico-cristãs e islâmica”, a exemplo da divisão sexual do trabalho de procriação e de reprodução, na “medida em que essas referências estabelecem distribuições de poder (um controle ou um acesso diferencial aos recursos materiais e simbólicos), o gênero torna-se implicado na concepção e na construção do próprio poder”.

Neste ponto, Scott (1995, p. 87) alerta para a necessidade de uma visão mais ampla acerca do conceito de gênero, que não se restrinja ao sistema de parentesco/família, mas que abarque mercado de trabalho, educação, sistema político, sistemas estes amplamente generificados. Isso porque o gênero não é construído exclusivamente por meio do parentesco, “mas igualmente na economia e na organização política, que, pelo menos em nossa sociedade, operam atualmente de maneira amplamente independente do parentesco”.

A vida corporativa está ligada às relações de gênero em outros setores da sociedade, também estruturalmente caracterizada pelo gênero, que modela as definições de cargos, o que se compreende por mérito e promoções, além das técnicas gerenciais, administrativas, entre outros. O regime de gênero de uma instituição, assim como a ordem de gênero da sociedade são, basicamente, relações sociais, são a forma como estão conectadas e divididas as pessoas, os grupos e as organizações (CONNELL; PEARSE, 2015, p. 254).

3.2 TEORIAS FEMINISTAS E A SUPOSTA NEUTRALIDADE DO DIREITO EM RELAÇÃO AO GÊNERO

O feminismo é, ao mesmo tempo, um movimento político e um compromisso intelectual de produção de conhecimento acadêmico. Há várias perspectivas feministas, mas todas visam à justiça para as mulheres e ao fim do sexismo. E é neste ponto que o direito encontra seu papel no feminismo, uma vez necessárias alterações legislativas e institucionais para que se alcance a equidade entre mulheres e homens. O feminismo moderno teve o movimento sufragista como seu marco inicial no mundo anglo-saxão e principalmente nos Estados Unidos, cujas ideias foram, didaticamente, divididas em ondas (ou estágios), representadas esquematicamente no Quadro 9 (BARBIERI; RAMOS, 2019, p. 396)¹³.

¹³ Barbieri e Ramos (2019, p. 396-397) esclarecem que a divisão em ondas serve como uma ferramenta útil para explicar o tema, mas que “qualquer divisão esquemática corre o risco de obscurecer certos aspectos ou dar ênfase excessiva sobre outros”.

Quadro 7 – Três Estágios das teorias feministas do direito

Ondas	Primeira Onda (1960-1970)	Segunda Onda (1980)	Terceira Onda (1990 em diante)
Estágio	Estágio da Igualdade	Estágio da Diferença	Estágio da diversidade
Movimentos teóricos	Feminismo Liberal	Feminismo Radical e feminismo cultural	Feminismos negros, lésbicos, interseccional, entre outros
Características principais	Pesquisa sobre as causas e soluções para a desigualdade entre mulheres e homens	Pesquisa acerca das características que diferenciam mulheres e homens. O feminismo radical busca denunciar aquilo que faz as mulheres diferentes dos homens, enquanto o feminismo cultural busca exaltar a diferença	Pesquisas que colocam em questão a ideia de que existe um conceito único de mulher e apontam para as diferentes causas das desigualdades e dominação não apenas entre homens e mulheres, mas também entre mulheres
Temas principais	Igualdade de acesso ao mercado de trabalho e a educação, igualdade dentro da família e privacidade e liberdade na condução da vida sexual	Direito ao tratamento distinto em certos casos (gravidez, maternidade etc.), igualdade substancial, problemas de opressão inerentes ao patriarcado e à dominação masculina (feminismo da dominância, exaltação das características e valores femininos (feminismo cultural), gênero como categoria relacional	Combate uma noção essencialista do gênero feminino (mulheres reais e plurais <i>versus</i> concepção universalista de mulher), interseccionalidade e privilégio branco, alargamento do campo dos estudos de gênero (antes quase sinônimo de mulher) para incluir outros sujeitos

Fonte: (BARBIERI; RAMOS, 2019, p. 398)

Como se vê, havia uma ideia de feminismo, no singular, pois era tido como um movimento político e intelectual unitário pela liberdade das mulheres. Contudo, os estudos acadêmicos e o ativismo político desenvolvidos ao longo do tempo demonstraram a inexistência de uma mulher universal, pois há uma gama de “mulheres reais (brancas, negras, heterossexuais, homossexuais, cis, trans, ricas, pobres etc.)” que são afetadas de diferentes maneiras pelas questões da desigualdade de gênero e da dominação masculina, de modo que passou-se a falar em feminismos, no plural, que corresponde à terceira onda do feminismo, também conhecida como o estágio da diferença (BARBIERI; RAMOS, 2019, p. 399).

É a partir das teorias críticas feministas que se obtém um ponto de partida para o reconhecimento de que “historicamente, a elaboração, a hermenêutica e a aplicação jurídicas apoiam-se em um falso discurso de neutralidade de gênero” (SANTOS, 2018, p. 108). As teorias feministas do direito surgem como uma reação ao pensamento hegemônico e à suposta neutralidade do direito, fundamentadas em um amplo campo de conhecimento, que congregam

[...] um conjunto de conhecimentos heterogêneos e críticos advindos de diversas bases teóricas e metodológicas, conectado com debates sobre o processo de formação da lei, como decidem os tribunais e qual é o desenho institucional do sistema de justiça, além

de como questões teóricas se articulam com as diferentes agendas políticas de expansão de direitos das mulheres [...]

Portanto, se o direito é um fenômeno de amplo alcance responsável pela regulação de diversos aspectos da vida das mulheres e se a dominação masculina também está por (quase) toda parte, a ideia geral é de que qualquer tema de pesquisa em direito pode ser abordado por perspectivas de gênero e pelas diferentes vertentes de feminismos. Em outras palavras, se o direito é transpassado por questões de gênero, nenhuma área, instituto ou instituição jurídica permanece indiferente após um mergulho em profundidade nas questões de sexo, gênero, Interseccionalidade e a uma investigação sobre sua suposta neutralidade. (BARBIERI; RAMOS, 2019, p. 403-404).

No Direito, também há a uma inclinação na desconsideração ou apagamento do gênero feminino em relação ao gênero masculino. Muitos teóricos e professores reproduzem irrefletidamente – por meio das leis, da doutrina, das normas – o pensamento de que há uma ordem natural nas diferenças de gênero, de modo que estas “cultural e socialmente criadas e reforçadas e estabilizadas pelo próprio direito – pareçam também naturais e inevitáveis” (BARBIERI; RAMOS, 2019, p. 402). Assim, deve-se refletir acerca de como o Direito atua na reprodução e na manutenção do *status quo* desigual, ignorando sua própria participação na constituição das diferenças de gênero e legitimação da divisão binária entre masculino e feminino, muitas vezes implícitas nas práticas e discursos jurídicos e outras vezes, em virtude de um total silenciamento sobre o tema.

Observa-se que o Direito integra um complexo sistema de dominação, principalmente ao ampliar a perspectiva de gênero para as intersecções de raça, classe social e orientação sexual, contribuindo para a manutenção das “mulheres reais – brancas, negras, trans, cis, lésbicas, etc” em situação de opressão e de subordinação, confinando-as à ideia imaginária da mulher universal (BARBIERI; RAMOS, 2019, p. 403).

O discurso de que o Direito é neutro e não enxerga gênero, uma vez que fundamentado no princípio da igualdade positivado na Constituição de 1988, vem sendo criticado pelos estudos feministas e de gênero há muito tempo. Tais críticas questionam a ideia do sujeito universal, cuja referência é o gênero masculino, colocando as mulheres como exceção, no lugar do outro (BAGGENSTOS, 2017; BARBIERI; RAMOS, 2019; SANTOS, 2018):

Não é de se estranhar, portanto, que os direitos das mulheres sejam construídos como direitos especiais, localizados (direito de acesso ao trabalho, fora do lar, direito de autonomia sobre o próprio corpo, direito sobre sua sexualidade e de independência dos sujeitos masculinos, como o pai e o marido, para os quais as regras jurídicas supostamente neutras de liberdade da esfera pública sempre funcionaram). (BARBIERI; RAMOS, 2019, p. 403).

Santos (2018, p. 108) destaca ser possível dar visibilidade à manutenção de “discriminações ostensivas e indiretas no direito” por meio da análise aprofundada das desigualdades de gênero, estimulando o estudo minucioso das estruturas que aparentam ser

neutras, mas que excluem as mulheres de forma desproporcional ou que as colocam em desvantagem.

A ilusória ideia de um Direito neutro e universal, não só silencia as mulheres – suas vozes e experiências –, apagando suas percepções e interesses, como também torna natural e justificável que os homens falem em nome delas e sejam a referência universal do ser humano (BIROLI, 2018; SANTOS, 2018). Não fosse isso, um discurso pretensamente universal pressupõe a desconsideração de todas as outras individualidades e a criação de modelo que determina quais indivíduos são desejáveis e quais não são. Sendo o Direito um mecanismo de poder, ele atua no reforço da binaridade e do simbolismo de gênero, pautando-se na ideia binária de homem-mulher, na heteronormatividade e na branquitude (BAGGENSTOSS; COELHO, 2019; BAGGENSTOSS; OLIVEIRA, 2019).

A partir da compreensão de que “homem” universal (sujeito e objeto paradigma das teorias não feministas) possui um caráter mítico, passa-se a duvidar também do sujeito/objeto “mulher universal” como matéria de análise. Isso porque, também as teóricas feministas vêm das camadas sociais de pessoas “brancas, ocidentais, burguesas e heterossexuais”, uma vez que as demais mulheres pertencentes a outras categorias possuem, historicamente, mais dificuldade de acesso, de tempo e de condições para a produção teórica. Assim, ao eliminar a ideia de um homem universal também desaparece a ideia da sua mulher oculta e aparece uma “infinidade de mulheres que vivem em intrincados complexos históricos de classe, raça e cultura” (HARDING, 2019, p. 96–97).

No continente latino-americano, a questão da participação política das mulheres nos espaços de decisão do Estado ganha força com a chegada do século XXI, dando-se especial destaque para a participação paritária nas instituições como meio de se alcançar a equidade de gênero na sociedade, cuja pauta, nas últimas décadas, tem-se feito presente nas agendas dos movimentos feministas e pesquisas. O acesso das mulheres às posições de representação política e institucionais tem sido entendido como uma importante estratégia para a construção de uma sociedade mais justa, notadamente por conta da possibilidade de reparação das desigualdades de gênero por meio dos mecanismos de controle e de políticas públicas, de forma mais eficaz em relação às antigas maneiras de manifestação. Além desta guinada de perspectiva para o acesso às posições de Poder verticalmente – nos diferentes níveis do Estado e arenas políticas nacionais e internacionais –, voltou-se o olhar para a transversalização dos movimentos feministas na América-latina também de forma horizontal, incluindo-se as diversidades das classes sociais, comunidades étnico-raciais e rurais e múltiplos espaços

socioculturais, bem como, movimentos pela liberdade sexual e movimentos sociais paralelos (MATOS, 2010).

O feminismo, portanto, não deve ser entendido como um produto contemporâneo, mas como “uma herança do passado das mulheres de antes, que trouxeram as suas insubordinações, desesperos e opressões, para as mulheres do depois, como algo a não ser meramente recebido, mas questionado quanto a toda ordem vigente” (FERRAZ, 2019, p. 221). A transversalidade da teoria crítica feminista com o direito é essencial para que se possa atuar na “interpretação e aplicação da norma numa perspectiva de equidade de gênero”, de forma que se entende inadmissível que o Direito adote a neutralidade perante o desrespeito ao feminino. É necessário que o Direito se baseie na antidiscriminação para alcançar a igualdade nas relações sociais (FERRAZ, 2019, p. 221).

Moreira (2020), a seu turno, defende a ideia do Direito Antidiscriminatório, que parte do princípio constitucional da dignidade da pessoa humana, associado aos ideais políticos existentes na Constituição Federal, para destacar concepção de paridade como expressão de justiça social, que perpassa a luta contra as diversas formas de discriminação que impedem o alcance da igualdade de *status* cultural e material entre os atores sociais.

O autor define este ramo do direito, “quanto à sua *natureza específica*, como um campo jurídico composto por uma série de normas que pretendem reduzir ou eliminar disparidades significativas entre grupos, um dos objetivos centrais dos textos constitucionais das sociedades democráticas” (MOREIRA, 2020, p. 51–52), baseadas na igualdade e na discriminação, elementos centrais da análise das relações de poder estruturais e hierárquicas existentes entre os diferentes grupos sociais.

O sistema protetivo presente no nosso texto constitucional incorpora de um projeto antidiscriminatório que almeja modificar nossa realidade por meio de projeto de transformação institucional e cultural que permita a inclusão mediante a identificação e luta contra práticas sociais e sentidos culturais que legitimam condutas discriminatórias [...]

Devemos pensar esse ramo do Direito como uma seara jurídica que tem o propósito específico de promover transformações culturais necessárias para que membros de minorias não sejam vítimas permanentes da animosidade dos grupos majoritários. Essa renovação cultural implica a tentativa de eliminação das diferenças de status cultural entre grupos, diferenças construídas em torno de estigmas que determinam a percepção do valor social das pessoas. Esse propósito parte do pressuposto de que modificações legislativas precisam ser acompanhadas também de mudanças da cultura jurídica de forma que agentes públicos e privados e operadores jurídicos também estejam comprometidos com seus propósitos (MOREIRA, 2020, p. 61–62).

Sabe-se que essa mudança cultural não ocorrerá sem uma forte oposição dos grupos que ocupam o topo da cadeia hierárquica, uma vez que implicam a desestabilização de um sistema tido como natural. No entanto, Moreira (2020) leciona que essa expansão pode ocorrer

por meio da política como ferramenta de mobilização e transformação social, processo este característico dos regimes democráticos, submetendo-se à seguinte lógica: períodos de dominação, mobilização, oposição e reação e, presumivelmente, integração e reconhecimento de direitos.

3.3 QUESTÕES QUE DIFICULTAM O ACESSO DAS MULHERES NOS ESPAÇOS PÚBLICOS E DE DECISÃO

As mulheres têm exercido funções essenciais para o desenvolvimento e evolução da sociedade, participando de forma inegável da sua evolução e da construção histórica desde os primórdios da humanidade (LIMA; JUNIOR; GUIMARÃES, 2017, p. 17). Contudo, o descaso Estatal, fundamentado estruturalmente pelo patriarcado¹⁴, ao recusar o reconhecimento da contribuição feminina, colocou-as numa “condição de limbo social e de inexistência cívica” e as relegou papel de submissão e de obediência aos homens, situação que era inquestionável, aceita e rigorosamente cumprida pela sociedade patriarcal e pela religião (LIMA; JUNIOR; GUIMARÃES, 2017, p. 17).

Ferraz (2019, p. 221) alerta acerca da importância de se compreender que a posição social da submissão das mulheres “num passado não tão distante não era de sujeitos, mas de coisas”, pois elas eram, literalmente, propriedades de seus pais, não em uma concepção afetiva, mas econômica e política:

[...] Eram pessoas que podiam ser negociadas como um valor a ser agregado à posição social do chefe da família. A condição feminina de outrora autorizava, portanto, a utilização dos corpos femininos como moeda de troca para aspirações vantajosas, economicamente ou politicamente, para o chefe da família, representado, inicialmente, pelo pai, pelos irmãos e, posteriormente, pelo marido [...] os corpos femininos eram objeto de posse e propriedade para transferência mediante alienação onerosa, quando existiam vantagens econômicas nessa transferência, ou gratuita, na hipótese dessa transferência não ter uma vantagem financeira, entretanto conter interesse de ordem pessoal. Nesse diapasão, é preciso compreendermos o quanto a

¹⁴ “O patriarcado constitui-se como sendo um sistema cultural intrincado o qual tem por ideia central a inferiorização do feminino e a construção de pensamentos que mesclam a subalternização das mulheres com a supremacia masculina. Nessa conjuntura, a sociedade está dividida entre dois gêneros estáticos: feminino e masculino. E todos os indivíduos que possuam uma identidade fora desse enquadramento acabam por receber o tratamento de anomalia, de marginalização e de exclusão social. Enquadramentos, em regra, fazem surgir o enclausuramento das liberdades e das subjetividades, na mesma proporção em que invisibilizam sujeitos, tornando-os assujeitados, ou seja não sujeitos, em face da negação das suas existências [...] É fato que o patriarcado possui ramificações institucionais e acaba por se confundir com a própria composição do estado brasileiro. Então, ora a opressão é praticada por particulares, ora ela é ato institucional viabilizado pelo próprio ente estatal, seja pela não criação de políticas públicas que contemplem as mulheres ou até mesmo pela percepção dos sujeitos femininos como inferiores aos sujeitos masculinos, como por exemplo, na elaboração de leis de conteúdos misógino ou na falta de incentivos para o acesso das mulheres a cargos públicos eletivos e a cargos nos poderes executivo e judiciário” (FERRAZ, 2019, p. 220).

autonomia da vontade das mulheres era suprimida em total negação, como não sujeitos. Não existiam voz ou desejo para essas mulheres.

Excluídas da vida em sociedade, as mulheres eram, conseqüentemente, inexistentes no âmbito público¹⁵, uma vez que, na qualidade de não sujeitos, estavam destinadas à vida na esfera privada, relegadas – pelo nascimento ou casamento – à condição de

[...] meros apêndices sem importância dos homens no universo familiar”. Os reflexos da estrutura patriarcal na sociedade “deixam raízes até os dias atuais, no descaso com a construção de políticas públicas de gênero criadas por e para mulheres e numa cidadania feminina de segunda categoria em plena contemporaneidade. (FERRAZ, 2019, p. 222).

A posição relativa de homens e mulheres sofreu uma profunda modificação ao longo das últimas décadas, tanto no Brasil como em todo o mundo, especialmente no que se refere à compreensão e vivência dos papéis e relações de gênero. Neste período, os estudos de gênero promoveram transformações significativas na forma como o conhecimento é produzido e nas experiências pessoais do dia a dia (BIROLI, 2018). As mudanças na dinâmica social ocasionaram alterações graduais no sistema normativo e, com isso, a situação jurídica das mulheres que eram consideradas relativamente incapazes, passaram a ter reconhecida a igualdade de fato, a ocupar os espaços públicos, a exemplo do direito a votar e a serem votadas e da participação no mercado de trabalho¹⁶ (BAGGENSTOSS; OLIVEIRA, 2019).

Baggenstos (2017) destaca que, na esfera internacional, a Convenção sobre a eliminação de todas as formas de violência contra as mulheres (CEDAW)¹⁷, no ano de 1979, imprimiu força à luta pela admissão da igualdade entre mulheres e homens no âmbito dos direitos humanos ao definir o conceito de discriminação contra as mulheres no seu art. 1º:

[...] significará toda a distinção, exclusão ou restrição baseada no sexo e que tenha por objeto ou resultado prejudicar ou anular o reconhecimento, gozo ou exercício pela mulher independentemente de seu estado civil com base na igualdade do homem e da mulher, dos direitos humanos e liberdades fundamentais nos campos: político, econômico, social, cultural e civil ou em qualquer outro campo. (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 1979).

Além disso, a CEDAW estabeleceu uma agenda de ações com o objetivo de abolir a discriminação contra as mulheres nos Estados-parte da ONU, que se comprometeram a atuar

¹⁶ Antes da promulgação da Constituição de 1988, as mulheres eram consideradas relativamente incapazes no Código Civil de 1916 “o que precisa ser traduzido como a necessidade de os atos femininos necessitarem de assistência masculina”, como, por exemplo, autorização dele para trabalhar fora. Além disso, caso a mulher possuísse patrimônio próprio, o casamento conferia a sua administração para o marido. Outra questão importante a ser mencionada é o controle dos corpos das mulheres pelos homens, que impunha a castidade a elas – que jamais foi exigida a elas –, cuja não observância poderia ser motivo de anulação de casamento pelo marido que descobrisse que a mulher não era virgem (FERRAZ, 2019, p. 226).

¹⁷ A CEDAW foi assinada pelos Estados partes da ONU em 1979 e ratificada no Brasil pelo Decreto n. 89.460, de 20-3-1984 e pelo Decreto n. 4.377 de 13-9-2002.

no sentido de eliminar os padrões mentais que possam originar, estimular ou reforçar a desigualdade de gênero em seus territórios, diante do entendimento de que estereótipos de gênero, costumes sociais e leis que naturalizam a desigualdade são fatores de impedimento ao desenvolvimento das mulheres por permitirem a existência de limitações sociais, políticas e legais (BAGGENSTOS, 2017).

A consagração do princípio da isonomia no ordenamento jurídico brasileiro veio com a promulgação da Constituição de 1988, que procurou acabar com a situação hierárquica de submissão e de obediência das mulheres para com os homens ao proibir quaisquer tipos de discriminação e conferindo-lhes os mesmos direitos e deveres, colocando-as no mesmo patamar de igualdade (BAGGENSTOSS; OLIVEIRA, 2019; BRASIL, 1988; ELEUTÉRIO, 2017).

No entanto, apesar do avanço normativo que foi sendo implementado gradualmente em favor das mulheres, ainda não se vislumbra a efetivação da igualdade no plano material, de forma que antigas questões como discriminação das mulheres no trabalho e na sociedade ainda ensejam reflexões. Pois, notadamente, elas continuam sofrendo assédio no trabalho, deixam de ser contratadas – ou são demitidas – por conta da maternidade, ou de ser consideradas para um determinado cargo em razão da lógica de dominação masculina de ocupação do âmbito público (ELEUTÉRIO, 2017).

A maneira como os papéis de gênero afetam de forma negativa a situação das mulheres em nosso país pode ser constatada no estudo “Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil”, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2018, que demonstrou que, ainda que tenha havido maior acesso delas à educação, ao mercado de trabalho, à informação, aos métodos contraceptivos, as mulheres continuam sendo as maiores responsáveis pelas tarefas domésticas e cuidados com familiares – cerca de 73%¹⁸ –, o que pode estar diretamente ligado à diminuição do salário das mulheres em relação aos homens, em virtude da necessidade delas em reduzir a carga horária do trabalho remunerado. No âmbito público, esta questão é observada na forma de sub-representação nos espaços políticos de decisão, uma vez que o estudo demonstrou que apenas 11,3% das cadeiras do Congresso Nacional e 7,1% dos Ministérios do Governo Federal eram ocupadas por mulheres, apesar de estas representarem mais da metade da população brasileira (IBGE, 2018, p. 3).

A respeito dos atributos e comportamentos associados ao gênero, Barbieri e Ramos (2019, p. 401–402) refletem acerca da ambiguidade de reações geradas:

¹⁸ O estudo do IBGE (2018), demonstra que essa proporção acontece em todas as faixas etárias, mas aumenta com a idade e, principalmente em relação à região Nordeste e às mulheres pretas e pardas. No que se refere aos homens tal indicador não apresentou diferenças significativas.

A categoria gênero é capaz de colocar sob os holofotes atributos e comportamentos que, por serem associados ao gênero masculino, seriam socialmente valorizados, ao passo que os atributos e comportamentos associados ao gênero feminino seriam constantemente desvalorizados e depreciados. Assim, mesmo alguém do sexo masculino que apresente comportamento associado ao gênero feminino tenderá a perder status social, poderá ser ridicularizado ou ter sua opinião desconsiderada. Já o fato de mulheres apresentarem comportamentos associados ao gênero masculino pode gerar reações ambivalentes. Poderão, por vezes, angariar aceitação e respeitabilidade, mas também ser a própria fonte de desconsideração ou opressão [...]

Para serem bem-sucedidas, pode ser exigido que, na política, as mulheres se mostrem agressivas, assertivas e demonstrem autoridade. Dessa forma, seriam respeitadas em função de seu comportamento, considerado como de “homens de verdade”, o que é valorizado para alguém que exerce um papel na vida pública. Pensemos, por exemplo, em políticas renomadas, como Margaret Thatcher e Angela Merkel. Ambas são conhecidas por suas posturas firmes e assertivas, o que lhes conferiu apelidos bem particulares. A primeira entrou para a história como “Dama de Ferro”, enquanto a segunda é algumas vezes chamada de “Chanceler de ferro”. Ao mesmo tempo, essas mesmas mulheres podem ser criticadas exatamente por possuírem esses atributos (ditos masculinos) e não se comportarem de maneira que socialmente se espera que mulheres se comportem, isto é, que sejam femininas e delicadas, ou que simplesmente se atenham a cuidar dos filhos e da família, reforçando a ideia de que mulheres devem necessariamente ficar adstritas ao espaço doméstico e aos papéis de esposa e mãe.

Biroli (2018) afirma existirem duas premissas intrínsecas para que se possa compreender os limites que impedem a efetivação dos direitos humanos das mulheres, as quais são base da crítica da democracia nascida no âmbito das teorias feministas. A primeira se refere à relevância dos acontecimentos da vida doméstica e privada para a democracia, no sentido de que a desigualdade nas relações de poder ali estabelecidas e a maneira institucionalizada que se instalam na vida pública tornam-se um problema democrático. A segunda fundamenta-se na necessidade de estudo sobre o lugar que as pessoas ocupam de fato nas relações de poder para a mensuração dos direitos implementados e as lutas por tais direitos.

Em países sistematicamente estruturados pelo patriarcado, como o Brasil, há uma forte oposição a debates sobre a igualdade de gênero, considerando-se a existência de uma sociedade fundamentada num sistema profundo de opressão e de silenciamento das mulheres (FERRAZ, 2019), cujo código sexual dominante lhe atribui os afazeres domésticos e os cuidados com os filhos e familiares. Ao tentar exercer a sua cidadania no espaço público, as mulheres acabam por enfrentar muita dificuldade para ter sua autoridade reconhecida, já que todo o universo econômico é local atribuído aos homens, em oposição ao ambiente doméstico, atribuído às mulheres, apesar da coexistência de ambos nestes espaços (CONNELL; PEARSE, 2015).

Os lugares desiguais ocupados por homens e mulheres são provocados pela colocação de barreiras entre os espaços público e privado, pois, para acessar a esfera pública, elas, antes, precisam passar por averiguações acerca das suas obrigações postas na vida privada e ao cumprimento do seu papel de mulher, ainda muito relacionados à ideia de domesticidade (BIROLI, 2018).

Essa divisão entre a esfera pública e privada é sustentada pela dominação masculina – que coloca os homens acima das mulheres –, permitindo que os homens criem “todas as normas que regulam as relações entre eles e as mulheres em ambos os espaços”, bem como determinar quais lugares sociais podem ocupar, tratando tais posições como algo natural (MOREIRA, 2020, p. 599). Os conflitos a respeito da desigualdade entre mulheres e homens no âmbito público simplesmente validam sua existência no espaço privado, pois

[...] quando o próprio Estado refere-se à mulher como sujeito incapaz, ou quando as figuras que estão no poder são apenas homens e nem mesmo existe representatividade feminina, dentro das relações pessoais ocorre a mesma desordem, assumindo um papel de dominante sobre o outro, nesse caso o homem impõe o domínio, encontrando o respaldo na sociedade, visto que o oposto jamais seria aceitável. Remetendo a abusos e situações de desrespeito aos direitos inerentes à pessoa, e no mais recorrente e grave dos casos, a violência de gênero (LIMA; JUNIOR; GUIMARÃES, 2017, p. 101).

Não à toa, as características associadas ao feminino no sistema sexo/gênero (frágil, emotiva, insegura, histérica, complicada, entre outros rótulos), continuam sendo menoscabadas pelos arquétipos institucionalizados de valoração cultural, o que dificulta a participação das mulheres em condições de igualdade na elaboração das normas e dos padrões sociais. O sistema sexo/gênero é construído, paradoxalmente, com base nas noções de universalidade e neutralidade, colocando o homem como “referência universal de ser humano e que naturalizam que estes falem em nome das mulheres, representando-as (e silenciando) nos espaços públicos e de poder” (SANTOS, 2018, p. 83). De acordo com Solnit (2017), é esse silenciamento o elemento central na história dos direitos das mulheres, na verdade, na falta desses direitos.

Nessa linha de raciocínio, Biroli (2018) afirma que a persistência da desigualdade de gênero ao longo do tempo, em que homens – e brancos – permanecem dominando o espaço de elaboração das leis e das políticas públicas, é uma questão da democracia, e não das mulheres por si só, cuja compreensão deve perpassar as atribuições socialmente assumidas por mulheres e homens, considerando-se as questões de raça/etnia e de gênero, até à compreensão do acesso desigual no espaço político. Trata-se do chamado “teto de vidro” ou “muro”, o qual é edificado, principalmente, com três ingredientes: 1) a energia e o tempo gastos pelas mulheres em favor das pessoas próximas e da sociedade, trabalho este não valorizado socialmente e utilizado como fatores para tirar as mulheres dos espaços públicos; 2) os estereótipos de gênero atribuídos às mulheres, tais como fragilidade, instabilidade emocional e competência limitada; e, 3) as enormes barreiras do sexismo e do racismo, as quais mantêm silenciadas as vozes das mulheres negras tanto na arena pública quanto na vida acadêmica.

Daí a importância das questões ocorridas nas esferas privada e doméstica para o estudo da democracia. Deve-se analisar quais posições as pessoas ocupam de fato nas relações de poder

– com base nos aspectos assumidos na vida cotidiana – de modo a avaliar quais direitos estão constituídos e quais as lutas por esses direitos. Tais premissas estão intrinsicamente relacionadas e são a base das teorias feministas para a crítica da democracia. A problematização dos acontecimentos entre o público e o privado traz à luz a maneira com que as relações de poder havidas na esfera privada formaram as pessoas naquilo que são e a imposição de limites desiguais para a atuação dessas pessoas (individual ou coletivamente), como, por exemplo, desconsiderar o âmbito doméstico como uma condição delimitadora de possibilidades de atuação no âmbito público (BIROLI, 2018).

São os estereótipos culturais, caracterizados por uma postura essencialista, que validam o sexismo¹⁹ e a discriminação contra as mulheres, por meio de associações mentais automáticas que reproduzem julgamentos morais sobre elas e sobre quais as funções e posições podem ocupar nos espaços sociais. O fato de muitas mulheres também compartilharem estes valores trata-se de um dos maiores obstáculos no enfrentamento do sexismo (MOREIRA, 2020, p. 600–601).

A definição do conceito de discriminação e suas dimensões é, portanto, preponderante para a formação de um pensamento crítico a respeito das normas jurídicas e dos mecanismos sociais de exclusão e dos processos de opressão. Moreira (2020) afirma que a dificuldade das pessoas na cultura jurídica atual em explicar adequadamente seus conceitos e dimensões prejudica a efetividade do sistema protetivo previsto constitucionalmente.

Dentre os diversos significados do termo discriminação no mundo jurídico, prepondera sua conotação negativa²⁰, tendo em vista que indica a ocorrência de algum ato arbitrário baseado em um julgamento moral negativo por alguém contra um sujeito posicionado em desvantagem social (em razão de estereótipos e arranjos sociais existentes). Além disso, pode significar a forma como um indivíduo percebe sua exclusão por meio de tratamentos desvantajosos contra si e que não necessariamente parecem intencionais. Pode indicar, ainda, a inexistência de práticas institucionais afirmativas de inclusão dos diversos grupos sociais nos seus quadros ou a existência de normas moralmente neutras e que, por conta disso, impactam de forma negativa nos sujeitos pertencentes a determinadas classes (MOREIRA, 2020).

¹⁹ O autor define o sexismo como “um tipo de conhecimento social criado e reproduzido por homens, uma forma de conhecimento que determina a forma como se concebem os lugares e as funções de mulheres” (MOREIRA, 2020, p. 600–601).

²⁰ Moreira (2020) também apresenta a conotação de discriminação positiva, que é a diferenciação dos indivíduos por determinadas características, tal como vulnerabilidade social, visando lhes oferecer melhores condições de vida e cessar a marginalidade social em que se encontram. Tal conotação não é arbitrária, pois trata-se de uma medida afirmativa, que ocorre por interesses legítimos e, portanto, não viola o princípio da igualdade.

Moreira (2020) destaca a importância de se reconhecer a dimensão jurídica da discriminação, pois os grupos hegemônicos se valem do controle das instituições públicas para perpetuação dos processos de dominação, mantendo as relações hierárquicas de poder e de dominação social, a exemplo da interpretação das normas jurídicas.

A discriminação sexual

[...] tem sido definida como toda prática que cria distinções e gera exclusões baseadas no sexo e que possa ter como resultado a criação de obstáculos ao reconhecimento do pleno gozo de direitos da mulher nos diversos planos da vida social, tais como no campo jurídico, na cultura, na economia, na vida civil ou em quaisquer espaços relevantes de exercício da cidadania. Observamos nessa definição a proibição de diversos tipos de discriminação. Essa definição afirma que a discriminação negativa baseada no sexo das pessoas não pode ser tolerada, que as instituições sociais não podem incorrer na mesma prática, que a opressão sexual pode assumir a forma de uma discriminação indireta e que a discriminação sexual possui um caráter estrutural. A discriminação sexual pode se manifestar pela ausência de proteção legal especial para as mulheres, pela negação da necessidade de tratamento diferenciado delas em algumas situações, pela ausência de representação adequada das mulheres nos diversos processos de deliberação, na inexistência de normas que tipifiquem como crime a discriminação contra elas, pela ausência de medidas destinadas a promover o seu progresso social, pela permanência de padrões culturais que naturalizam funções sobre as quais elas não possuem poder para determinar seus limites e sentidos (MOREIRA, 2020, p. 607).

As mulheres sofrem ainda a discriminação institucional de diversas maneiras por meio do sexismo, que opera em “praticamente todos os sistemas sociais”, seja nas instituições públicas ou privadas, as quais são comandadas por homens, o que lhes preserva a facilidade de elaborar normas comumente em prol de seus próprios interesses, “, impedindo que as mulheres – especialmente as mulheres negras e indígenas, que também sofrem o racismo – exerçam funções consideradas masculinas, ascendam profissionalmente ou sejam admitidas em determinados cargos por conta de seu sexo ou, ainda, encontrem dificuldades de “acesso a serviços nas mesmas condições que os homens teriam” (MOREIRA, 2020, p. 609–610):

Essas manifestações de discriminação institucional afetam de forma ainda mais grave as mulheres que são membros de minorias raciais, uma vez que elas também sofrem as consequências do racismo. Essa forma de discriminação sexual situa esse grupo em uma situação de vulnerabilidade social ainda maior porque sofrem as consequências de diferentes formas de discriminação. A discriminação interseccional pelas quais mulheres que são parte de minorias passam é muito difícil de ser erradicada, porque os problemas sofridos por mulheres negras e indígenas não são tematizados por autoridades, não são considerados por políticas públicas destinadas a combater formas de discriminação sexual. Mulheres negras e indígenas não vivenciam o gênero a partir da mesma forma que mulheres brancas porque estão expostas aos problemas decorrentes da pobreza e do racismo. A convergência do racismo e do sexismo faz com que estereótipos sobre a capacidade laboral e intelectual de mulheres negras e indígenas sejam ainda mais potentes: além de não estarem nos lugares sociais destinados às mulheres, também devem estar em lugares de subordinação por pertencerem a minorias raciais. (MOREIRA, 2020, p. 610).

Reconhece-se a relevância dos avanços e esforços legislativos em favor da igualdade entre homens e mulheres, contudo

[...] normas, por si só, são ineficazes. Sua interpretação e aplicação são atravessadas pelas subjetividades dos sujeitos que as operam e, o retrato que temos no Brasil é de que esses sujeitos estão fortemente ancorados nas masculinidades (características altamente desejáveis nas instituições), fruto de um sistema que reforça a ordem de gênero (HUGILL, 2021, pos. 4243-4247).

Eleutério (2017) afirma, a seu turno, que não é suficiente a norma estar prevista no ordenamento jurídico para a concretização dos direitos e garantias – tanto que o direito à igualdade e a não discriminação é constantemente desrespeitado. Por isso, apenas o Direito não basta para a garantia da efetividade das normas. São necessárias respostas oriundas de outras áreas do conhecimento como a sociologia, a filosofia, a antropologia, a psicologia, por exemplo. Ademais, sob o ponto de vista feminista, “desigualdades estruturais da cultura e da sociedade havidas na pluralidade de mulheres” estão escondidas num discurso neutro de igualdade no ordenamento jurídico, especialmente por que o sujeito ‘mulheres’ ali consideradas não alcançam aquelas desigualdades existentes no racismo estrutural e institucional, na discriminação quanto à orientação sexual e classe, de modo que as torna invisíveis (BAGGENSTOSS; OLIVEIRA, 2019, p. 96).

Necessário reconhecer, ainda, que grande parte da sociedade passou a perceber a desigualdade de gênero em nosso país e se posiciona desfavoravelmente a essa realidade. Além disso, há muitos homens conscientes da imprescindibilidade de transformação social e do seu papel na desestruturação do machismo, no entanto há um longo caminho a ser percorrido entre o discurso e a prática (HUGILL, 2021). A pesquisa “O papel do homem na desconstrução do machismo”, realizada pelos institutos Avon e Locomotiva, em 2016, demonstrou que 88% das pessoas entrevistadas²¹ acreditam que existe desigualdade de gênero na nossa sociedade e 78% delas disseram que as mulheres devem conhecer e ser incentivadas a lutar pelos seus direitos. Cerca de 67% afirmaram que homens e mulheres devem ser corresponsáveis pelos afazeres domésticos e pelos cuidados com os filhos e 89% falaram que as mulheres negras são mais vítimas de preconceitos do que as mulheres brancas (INSTITUTO AVON; INSTITUTO LOCOMOTIVA, 2016).

Contudo, a pesquisa demonstrou que o machismo – apesar de ser visto como negativo por 79% dos respondentes – possui defensores (8% dos entrevistados), enquanto 13% não o consideram nem negativo, nem positivo. Outro ponto importante a ser mencionado foi que 88% dos homens admitiram ser importante conversar com outros homens sobre como agir para evitar o preconceito contra as mulheres, mas 43% deles disseram não se sentir à vontade de criticar o

²¹ Foram entrevistadas 1800 pessoas (50% homens e 50% mulheres) nas cinco regiões do país.

compartilhamento de fotos de mulheres nuas nos grupos de homens no WhatsApp. (INSTITUTO AVON; INSTITUTO LOCOMOTIVA, 2016).

Necessário compreender, portanto, que a discriminação e as violências cotidianas – a exemplo da violência doméstica e da violência política – sofridas pelas mulheres são condutas interligadas que pretendem manter as mulheres ou fazê-las retornar aos seus lugares socialmente designados (família, maternidade, ambiente doméstico) e podem ser percebidos como barreiras de acesso e não se limitam aos estereótipos depreciativos, uma vez que a domesticidade e a docilidade também são fatores que naturalizam a inexistência de mulheres nos espaços de poder e de decisão. Assim, ao deixar de enfrentar as questões que afetam as mulheres na vida privada, o Estado, ainda que ao silenciar, acaba por contribuir para a manutenção do *status quo* e a prejudicar as chances de mudanças (BIROLI, 2018).

A esse respeito, Ferraz (2019, p. 228) alerta que

Se as mulheres são degradadas e silenciadas, o Estado é um espaço de violência. Sendo assim, não é um local seguro a nenhuma vulnerável. Uma sociedade igualitária acolhe a todos para além da questão de gênero, de sexualidade, racial, da deficiência, do poder aquisitivo. Uma sociedade que não pune as mulheres com a exclusão do centro de poder ou dos rumos decisórios de um país é uma sociedade que alcançou um patamar considerável de justiça social. (FERRAZ, 2019, p. 228).

Desse modo, a luta contra a discriminação de gênero e contra a submissão das mulheres trata-se de um dever de toda a sociedade, especialmente quando se compreende que o machismo é pernicioso a todos, pois enclausura homens e mulheres. A eliminação da misoginia²² enseja outras discussões, a necessidade de se repensar as masculinidades e o acolhimento dos homens como companheiros nessa caminhada pela igualdade (FERRAZ, 2019, p. 228).

²² Ferraz (2009) explica que a misoginia significa o ódio pelas mulheres.

4 A OCUPAÇÃO DOS CARGOS PELAS MULHERES E AS POLÍTICAS DE INCENTIVO DA PARTICIPAÇÃO FEMININA NO PODER JUDICIÁRIO

Apresentadas as formas de ingresso no Poder Judiciário, bem como a estrutura e os cargos diretivos no PJSC, importa verificar como tem sido o acesso das mulheres nos cargos de decisão do Poder Judiciário brasileiro e catarinense.

O poder público, enquanto ente estatal tem o dever de estabelecer diretrizes para a redução das desigualdades. Nesse sentido, visando se alinhar às diretrizes mundiais de desenvolvimento sustentável (ODS) encampadas pela Organização das Nações Unidas (ONU) e aos tratados internacionais, o Conselho Nacional de Justiça editou as Resoluções CNJ n. 254/2018 e 255/2018, como forma de proteção e de promoção da igualdade de oportunidades e condições às mulheres no acesso aos cargos diretivos do Poder Judiciário brasileiro²³.

No Poder Judiciário brasileiro, entre os magistrados, há uma mulher para cada três homens, enquanto no topo da carreira, entre os ministros, a proporção cai para menos de uma mulher para cada cinco homens. Quando se fala na presidência dos tribunais, esse número é irrisório. Quando comparado à população brasileira, que é composta por 51,03% de mulheres, observa-se o grave contraste destes dados em relação à representatividade (SANTOS, 2018, p. 3).

Neste ponto, Cássia Almeida (2017) destaca que, entre os ministros do STF, há apenas duas mulheres para nove homens e no STJ, há apenas seis mulheres para 27 homens, de modo que 18,2% dos cargos mais altos do Poder Judiciário são ocupados por mulheres. Vale lembrar que, em “toda a história do Superior Tribunal de Justiça” e passados mais de 20 anos da posse da primeira mulher a ocupar o cargo de ministra no STJ – Eliana Calmon (em 1999), “foram empossadas 8 mulheres entre os 94 ministros que ocuparam o órgão, uma taxa ínfima de 0,08% do corpo de magistrados” (SANTOS, 2018, p. 56–57).

Em relação à cúpula do Poder Judiciário brasileiro, o STF “encerrou o século XX sem jamais ter tido uma mulher no seu quadro de ministros”, uma vez que somente no final do ano 2000 ocorreu a posse da primeira mulher, a ministra Ellen Gracie Northfleet, sendo que o percentual de representação de mulheres veio a crescer novamente cerca de 16 anos depois, com duas mulheres na mais alta Corte brasileira (SANTOS, 2018, p. 56). Destaca-se que, na

²³ Por meio da Portaria n. 88/2019, o CNJ criou o Prêmio CNJ de Qualidade (em substituição ao Selo Justiça em Números), o qual traz um critério mais elevado de exigências aos Tribunais, visando estimular os órgãos da justiça a buscar excelência em sua gestão e planejamento. A referida Portaria foi revogada e substituída pela Portaria 88/2020, que mantém o critério de pontuação (10 pontos) para o cumprimento da Resolução n. 255 do CNJ (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020a).

história do STF, apenas três mulheres – o que corresponde a 0,02% –, entre os 165 ministros e ministras compuseram a cúpula do Judiciário no Brasil. Além disso, até hoje, somente uma mulher exerceu a presidência do órgão, já ocupada por 56 ministros (SANTOS, 2018, p. 56).

Em 2014, o CNJ realizou, pela primeira vez, o censo do Judiciário brasileiro, tendo como “objetivo subsidiar futura decisão acerca da criação de políticas públicas de cotas para negros e indígenas” (SANTOS, 2018, p. 54–55). O formulário foi respondido por 64% dos 16.812 juízas e juizes em atividade no Brasil à época. Observou-se que a presença de magistradas em relação aos homens era a seguinte: de 1955 a 1981 - 21,4%; de 2002 a 2011 - 38,9% e de 2012 a 2013 - 35,9%. De acordo com o nível hierárquico e com o ramo da Justiça, essa taxa varia, verificando que “o maior percentual de mulheres está na Justiça do Trabalho (47%) e o menor na Justiça Militar (16,2%)” (SANTOS, 2018, p. 54–55).

A partir dos dados coletados no Censo do Poder Judiciário no ano de 2014 e da publicação do Perfil Sociodemográfico dos Magistrados Brasileiros em 2018, pôde-se conhecer o “percentual geral de ocupação dos cargos da magistratura e dos cargos de servidores”, tendo-se identificado que “35,9% dos magistrados e 56,2% dos servidores eram mulheres” e que a presença das mulheres diminui à medida que o nível da carreira na magistratura aumenta, “sendo ela representada por 44% dos juizes substitutos, 39% dos juizes titulares, 23% dos desembargadores e apenas 16% dos ministros de tribunais superiores” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019, p. 6).

O que o censo do CNJ demonstrou foi um Poder Judiciário eminentemente masculino e branco, considerando-se que “a taxa de não brancos nos tribunais superiores brasileiros em 2013 era de apenas 8,9% dos ministros”, destacando-se que a posse do primeiro (e único) ministro negro a compor STF foi naquele ano, cuja aposentadoria em 2014, tornou a zero a representatividade de negros na Suprema Corte (SANTOS, 2018, p. 57–58). Ressalta-se que nenhuma mulher negra, até hoje, alçou ao cargo de ministra do STF ou do STJ, as “duas cortes mais importantes do sistema jurídico brasileiro” (SANTOS, 2018, p. 57–58).

Em agosto de 2018, o CNJ editou duas resoluções importantes para as mulheres. A Resolução CNJ n. 254/2018 que instituiu a Política Judiciária Nacional de enfrentamento à violência contra as Mulheres pelo Poder Judiciário e conceitua violência institucional²⁴. E a

²⁴ De acordo com art. 9º da Resolução CNJ n. 254/2018, “configura violência institucional contra as mulheres no exercício de funções públicas a ação ou omissão de qualquer órgão ou agente público que fragilize, de qualquer forma, o compromisso de proteção e preservação dos direitos de mulheres” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2018a).

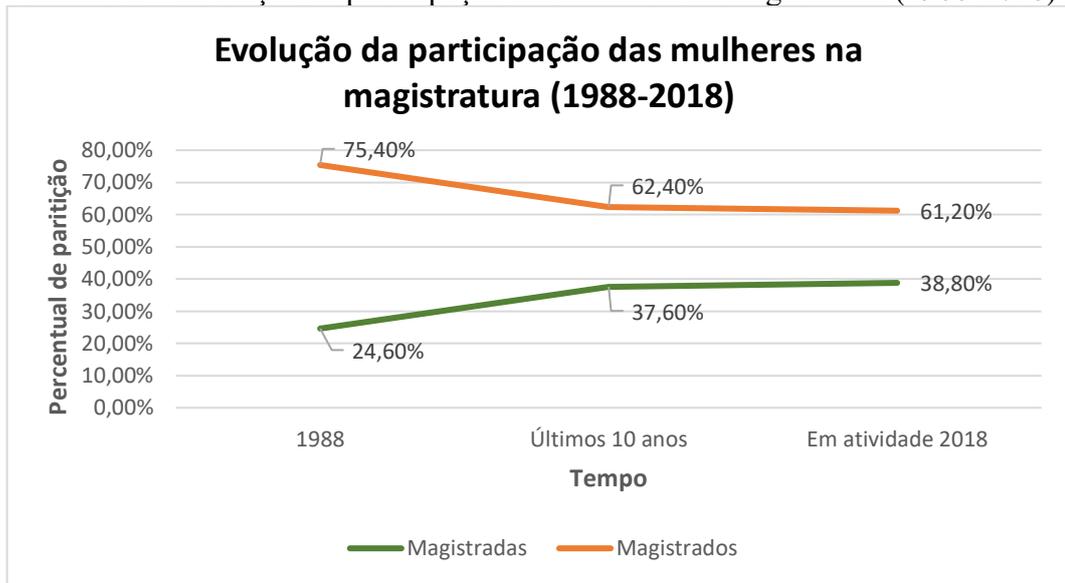
Resolução CNJ n. 255/2018²⁵, que instituiu a Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário, e determina que todos os tribunais de justiça do país adotem medidas visando assegurar a equidade de gênero na esfera institucional, de modo que sejam propostas diretrizes e mecanismos de incentivo à participação das mulheres – magistradas e servidoras – em cargos de chefia, assessoramento, bancas de concurso e expositoras em eventos institucionais.

Assim, o grupo de trabalho criado por determinação da referida norma²⁶ deliberou ser necessário realizar um “Diagnóstico da Participação Feminina no Poder Judiciário”, objetivando delinear o perfil da atuação feminina – magistradas e servidoras – nos últimos dez anos. De modo que, em fevereiro do ano de 2019, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) encaminhou o Ofício-Circular CNJ n. 1/GAB, a todos os tribunais de justiça do Brasil, solicitando o envio do histórico dos cargos ocupados por Presidentes, Vice-Presidentes, Corregedores, Desembargadores, Juízes Titulares, Substitutos e Convocados para 2º grau ou Tribunal Superior, Diretores de Escolas, Ouvidores, Servidores, lista de antiguidades em 1988 e concursos realizados, no período de 1-1-2009 a 31-12-2018, o qual foi respondido por 68 dos 90 tribunais existentes no país (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019, p. 5).

²⁵ A Resolução CNJ n. 255/2018 baseou-se, nos direitos fundamentais positivados na Constituição Federal de 1988 e em mecanismos internacionais dos quais o Brasil é signatário, tais como a Convenção das Nações Unidas sobre a Eliminação de Todas as Formas de Violência contra a Mulher e Agenda 2030, cujo 5º Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas visa alcançar a igualdade de gênero), as quais serão tratadas no capítulo 2 desta pesquisa (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2018b).

²⁶ O art. 3º da Resolução CNJ n. 255/2018 determinou a “criação de grupo de trabalho, responsável pela elaboração de estudos, análise de cenários, eventos de capacitação e diálogo com os Tribunais sobre o cumprimento desta Resolução”, o qual foi instituído pela Portaria CNJ nº 66 de 04/09/2018, alterada pela Portaria CNJ nº 126 de 15/10/2018 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019, p. 5).

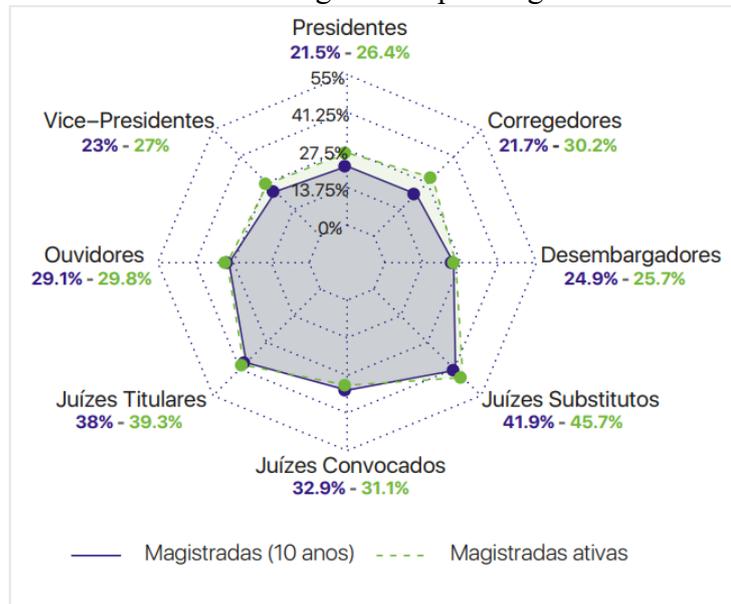
Gráfico 2 – Evolução da participação das mulheres na magistratura (1988-2018)



Fonte: Elaborado pela autora, com base no Diagnóstico da Participação Feminina do Poder Judiciário (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019, p. 10)

A exemplo do resultado do censo realizado em 2014, o Diagnóstico da Participação Feminina de 2019 demonstrou que o Poder Judiciário brasileiro é majoritariamente ocupado por homens (61,2%). Apesar disso, identificou-se um aumento de 14,2% de mulheres na magistratura brasileira, em relação ao quadro existente em 1988, que era de 24,6%. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019, p. 7).

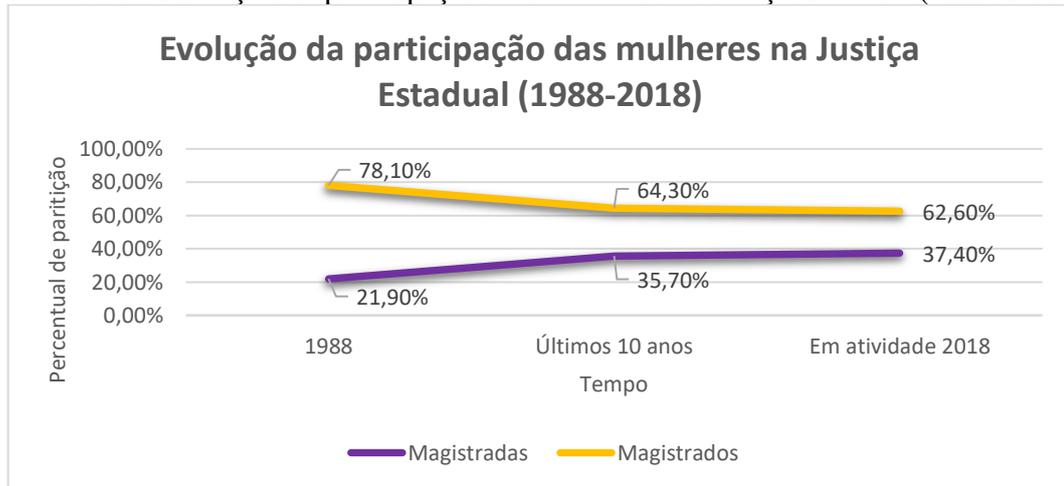
Gráfico 3 – Percentual de Magistradas por cargo no Poder Judiciário



Fonte: (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019, p. 10)

Do mesmo modo, verificou-se um aumento discreto de mulheres nos cargos mais altos – Desembargadoras, Corregedoras, Vice-Presidentes e Presidentes – nos últimos dez anos, “entretanto, ainda permanecem no patamar de 25% a 30%. Com relação aos Juízes Substitutos, o número de mulheres aproximou-se ainda mais ao de homens (de 41,9% para 45,7%)”. Contudo, houve uma diminuição na convocação de juízas para atuar nos tribunais (de 32,9% para 31,1%), conforme se observa no Gráfico 3 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019, p. 7).

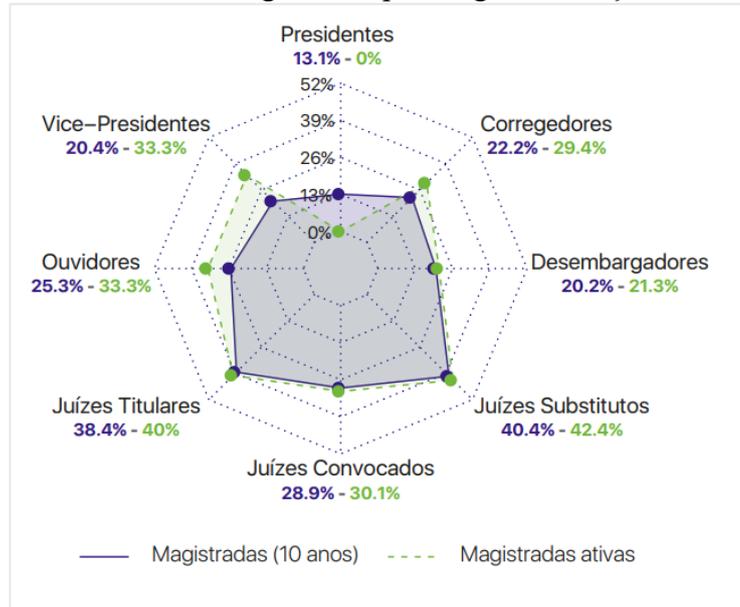
Gráfico 4 – Evolução da participação das mulheres na Justiça Estadual (1988-2018)



Fonte: Elaborado pela autora, com base no Diagnóstico da Participação Feminina do Poder Judiciário (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019, p. 10)

Na Justiça Estadual, o diagnóstico demonstrou que o ingresso das mulheres na carreira da magistratura aumentou desde 1988, passando de 21,9% para 37,4% em atividade no final de 2018, destacando-se que, nos últimos dez anos, 35,7% dos magistrados eram mulheres, conforme demonstrado no Gráfico 4 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019, p. 14).

Gráfico 5 – Percentual de Magistradas por cargo na Justiça Estadual.



Fonte: (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019, p. 10)

Conforme se observa no Gráfico 5, 21,3% dos cargos de desembargadores e cerca de 40% dos cargos de juizes titulares e substitutos eram ocupados por mulheres. A média da presença feminina nos últimos dez anos nos cargos de presidente, vice-presidente e corregedor não chegou a 23%, destacando-se que em 2018 não havia nenhuma mulher na presidência de um tribunal estadual²⁷ (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019).

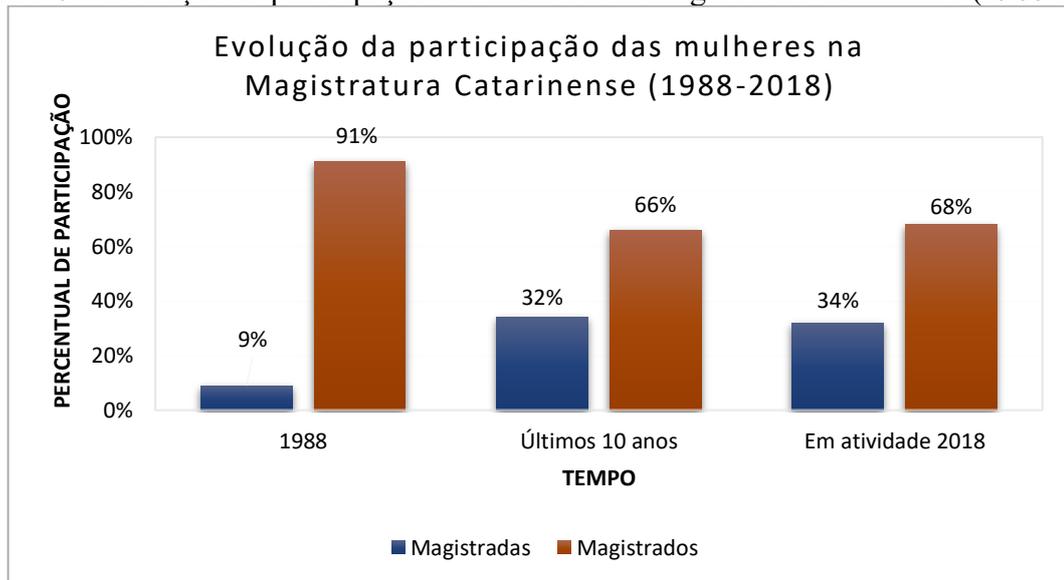
4.1 A REPRESENTATIVIDADE DAS MULHERES NA MAGISTRATURA CATARINENSE

Tendo conhecimento de como têm sido ocupados os cargos da magistratura brasileira, assim como o acesso das mulheres aos cargos mais altos do Poder Judiciário brasileiro nos últimos dez anos, faz-se um recorte para trazer como esta questão se reflete na seara catarinense.

Em Santa Catarina, a baixa representatividade histórica se repete, tendo em vista que as mulheres, em 2018, representavam cerca de 34% da magistratura catarinense, com uma média de 32% nos últimos dez anos, embora tenha aumentado substancialmente sua presença na carreira, que era de 9% em 1988 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019).

²⁷ No ano de 2020, a Desembargadora Célia Regina de Lima Pinheiro foi eleita presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, referente ao biênio de 2021/2023, de modo que haverá, pelo menos uma mulher no maior cargo da Justiça Estadual no próximo ano (PARÁ, 2020).

Gráfico 6 – Evolução da participação das mulheres na magistratura catarinense (1988-2018)

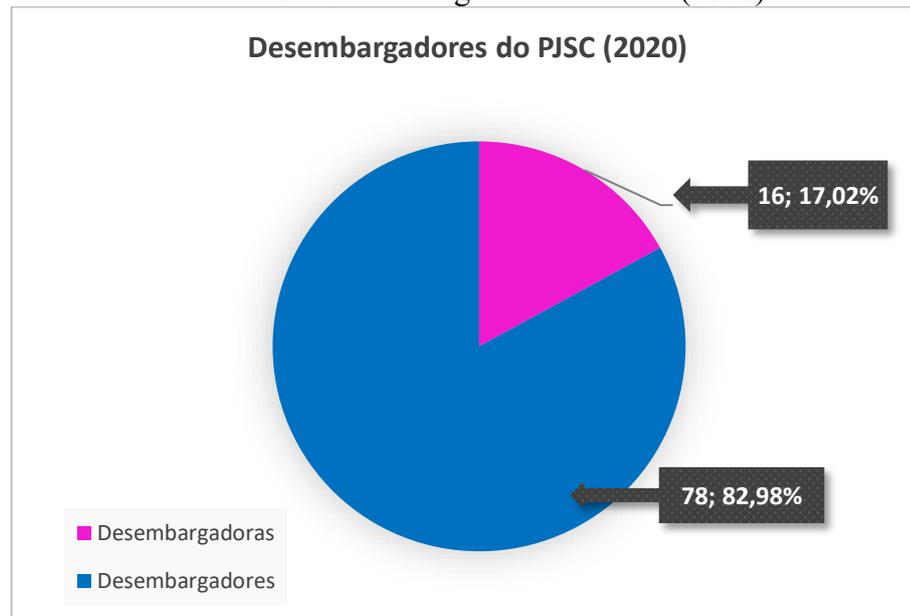


Fonte: Elaborado pela autora, com base no Diagnóstico da Participação Feminina do Poder Judiciário (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019, p. 10)

No segundo grau de jurisdição, considerando-se o período-base do Diagnóstico de Participação Feminina no Poder Judiciário (2009-2018), dos 130 magistrados que assumiram a posição, 13 eram mulheres, o que corresponde a 10% de representatividade feminina nos cargos de desembargador. Importa destacar que, no ano de 2020, a participação das mulheres subiu para 17,025%, considerando a existência de 16 mulheres²⁸ dentre os 94 cargos de desembargador atualmente existentes. (SANTA CATARINA, 2019b, 2020b).

²⁸ As 15 (quinze) desembargadoras, por ordem de antiguidade são: Salete Silva Sommariva, Maria do Rocio Luz Santa Ritta, Rejane Andersen, Soraya Nunes Lins, Sônia Maria Schmitz, Denise Volpato, Vera Lúcia Ferreira Copetti Janice Goulart Garcia Ubialli, Cláudia Lambert de Faria, Cinthia Beatriz da Silva Bittencourt Schaefer, Rosane Portella Wolff, Denise de Souza Luiz Francoski, Hildemar Meneguzzi de Carvalho, Haidée Denise Grin, Bettina Maria Maresch de Moura (promovida em outubro/2020) e Ana Lia Barboza Moura Vieira Lisboa Carneiro (promovida em novembro/2020) (SANTA CATARINA, 2020j).

Gráfico 7 – Desembargadores do PJSC (2020)



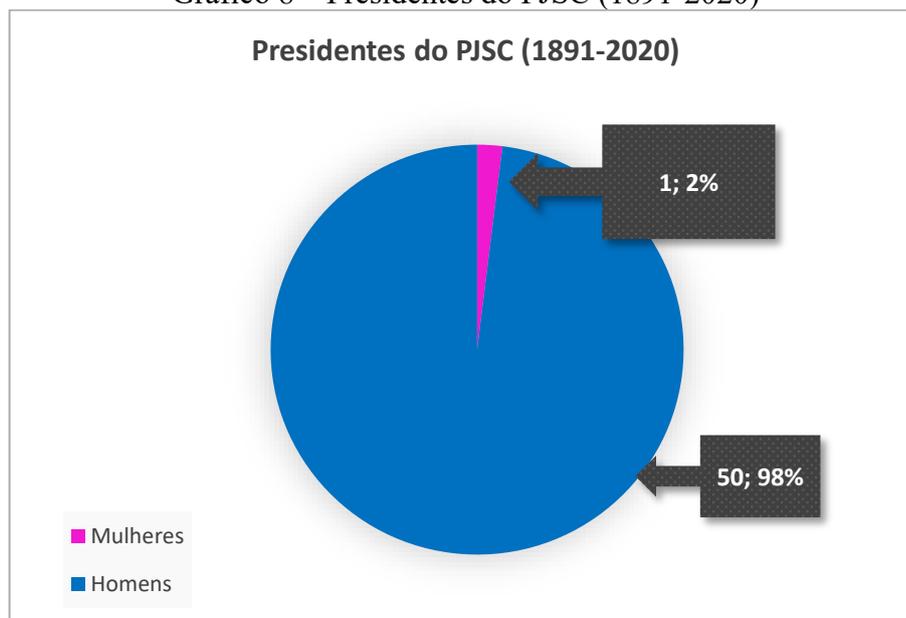
Fonte: Elaborado pela autora

Conforme demonstrado no Quadro 6, há oito cargos de direção destinados aos magistrados e magistradas do PJSC: Presidente, 1º, 2º e 3º Vice-Presidentes, Corregedor-Geral da Justiça, Corregedor-Geral do Foro Extrajudicial, Juiz-Auxiliar da Presidência e Coordenador Geral dos Magistrados.

No tocante aos cargos de Presidente, verifica-se que, em toda a história do Poder Judiciário catarinense, apenas uma mulher – Thereza Grisólia Tang²⁹ – alcançou o posto de presidente (de 13-12-1989 a 5-3-1990), dentre as 51 vezes que alguém ocupou este cargo (desde 1891). Assim, nos últimos dez anos, incluindo a eleição ocorrida em 2019 para a escolha dos dirigentes do biênio 2020/2021, somente homens ocuparam o cargo mais alto da Corte catarinense, conforme se observa no Gráfico 8 (SANTA CATARINA, 2019b, 2019c, 2020i).

²⁹ Thereza Grisólia Tang foi a primeira mulher a ingressar na magistratura catarinense em 1954, tendo permanecido como a única juíza durante 21 (vinte e um anos), quando, em 1975, foi nomeada a juíza Orieta Passos Paulo Mariath, seguida, em 1976, pelo ingresso da juíza Ana Maria Leal Mendes. Em 1975, foi também a primeira mulher a alçar ao cargo de desembargadora no Brasil, permanecendo como a única desembargadora de em Santa Catarina até o ano de 2003, quando a desembargadora Salete Silva Sommariva tomou posse (RUFINO, 2009).

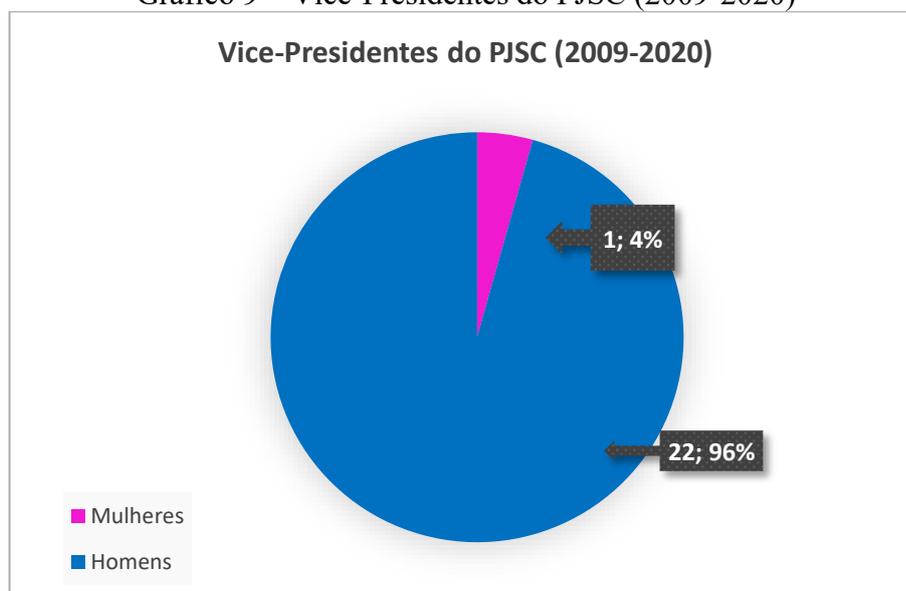
Gráfico 8 – Presidentes do PJSC (1891-2020)



Fonte: Elaborado pela autora

Em relação aos cargos de vice-presidente do TJSC, observa-se que, entre 2009 e 2020, dos 23 desembargadores que assumiram a posição, uma era mulher, Desembargadora Sonia Maria Schmitz, no biênio 2014/2016 (SANTA CATARINA, 2019b, 2020f).

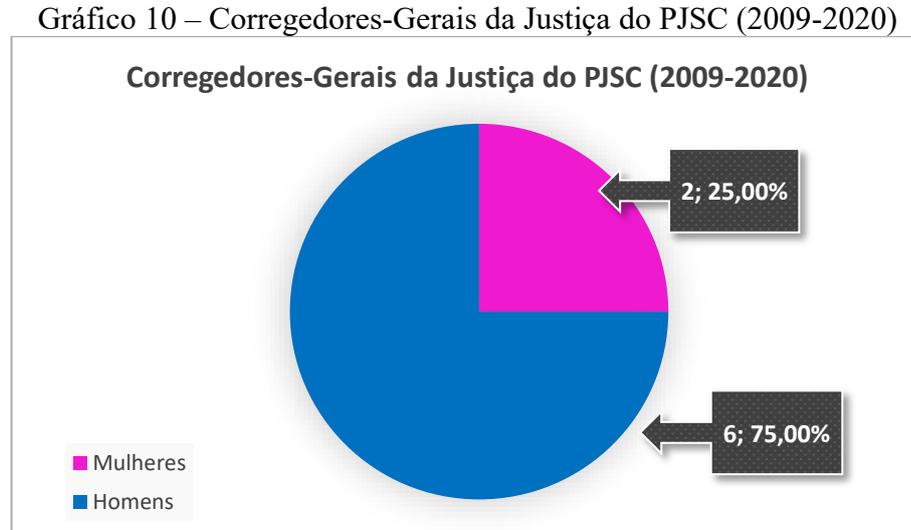
Gráfico 9 – Vice-Presidentes do PJSC (2009-2020)



Fonte: Elaborado pela autora

No período de 2009 a 2020, oito desembargadores assumiram o cargo de corregedor-geral de Justiça, dos quais apenas duas eram mulheres: as desembargadoras Salete Silva

Sommariva (de 17-12-2013 a 31-01-2014) e Soraya Nunes Lins (atual gestão, biênio 2020/2021)³⁰ (SANTA CATARINA, 2019b, 2020f, 2020k).



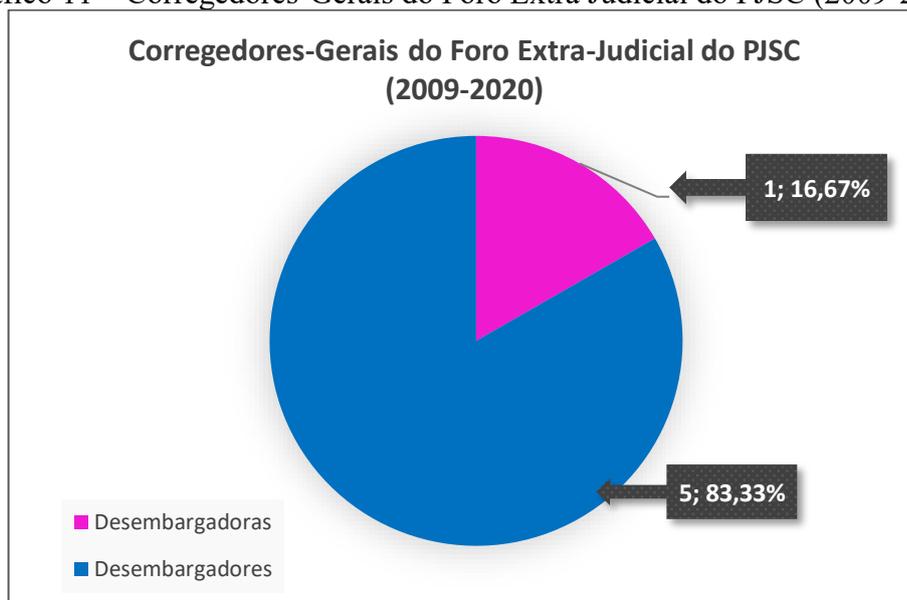
As informações referentes aos cargos de Corregedor-Geral do Foro Extrajudicial³¹, de Coordenador dos magistrados e de Juiz Auxiliar da Presidência, anteriores à gestão 2020/2021, foram encontradas nos Relatórios de Gestão do TJSC, disponíveis no sítio do PJSC.

Verificou-se que, no período de 2009 a 2020, dos seis desembargadores que assumiram o cargo de Corregedor-Geral do Foro Extrajudicial, apenas uma era mulher, a desembargadora Salete Silva Sommariva, no biênio de 2012/2013, o que corresponde a 16,67% de participação feminina (SANTA CATARINA, 2009b, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2019d, 2020f).

³⁰ Antes de ambas, a Corregedoria-Geral da Justiça foi assumida pela desembargadora Thereza Grisólia Tang, no período de 03.03.1986 a 01.03.1988 (SANTA CATARINA, 2020k).

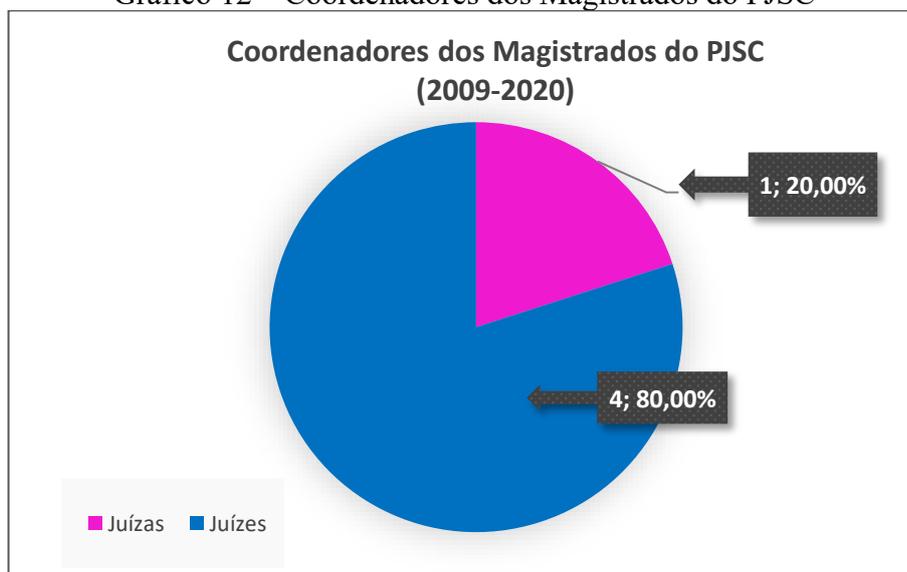
³¹ A partir de 2018 o cargo passou a ter a nomenclatura de “Corregedor-Geral do Foro Extrajudicial”. Antes disso era “Vice-Corregedor-Geral da Justiça”.

Gráfico 11 – Corregedores-Gerais do Foro Extra Judicial do PJSC (2009-2020)



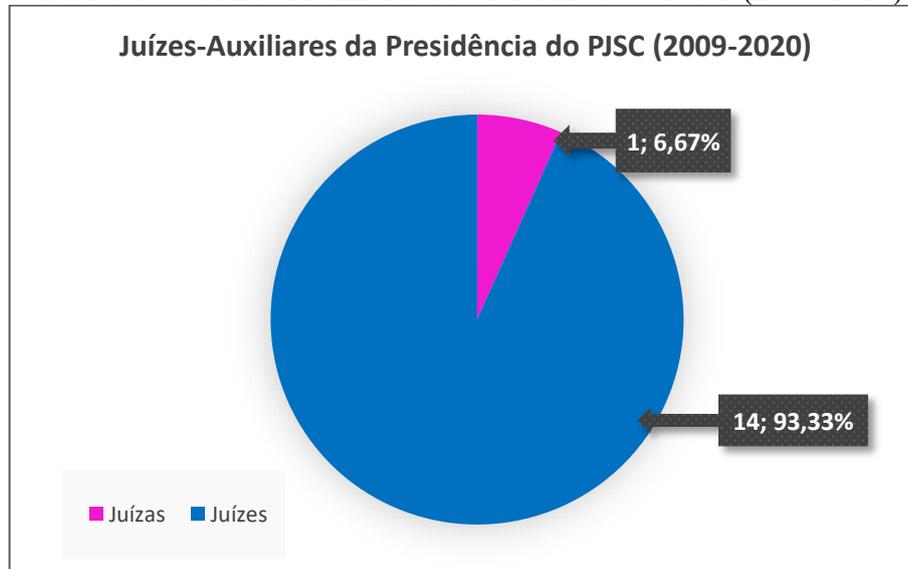
No tocante à coordenação dos magistrados, no período de 2009 a 2020, cinco juízes foram convocados para assumir o cargo. Desses, apenas uma era mulher, a juíza Sônia Eunice Odwazny, durante o biênio 2016/2017 (SANTA CATARINA, 2009b, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2019d, 2020f).

Gráfico 12 – Coordenadores dos Magistrados do PJSC



Por fim, entre os 15 juízes designados para atuar como juiz-auxiliar da presidência³² no período de 2009 a 2020, apenas uma era mulher (6,67%), a juíza Carolina Ranzolin Nerbass, nos biênios de 2018/2019 e 2020/2021 (SANTA CATARINA, 2009b, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2019d, 2020f).

Gráfico 13 – Juízes-Auxiliares da Presidência do PJSC (2009-2020)



Fonte: Elaborado pela autora

A presença de magistradas no corpo diretivo do PJSC teve uma discreta evolução nos últimos dez anos, considerando a inexistência de mulheres nos anos entre 2009 e 2013, passando a ter uma magistrada em cada um dos biênios 2014/2015, 2016/2017 e 2018/2019 e, duas na atual gestão, conforme se observa no Quadro 7 e no Gráfico 14.

Quadro 8 – Relação de Magistrados/as nos cargos diretivos do PJSC nos biênios (2009-2020)

Cargo	Magistrados/as	Período
Presidente	João Eduardo Souza Varella	2009
1º Vice-Presidente	Volnei Ivo Carlin	2009
2º Vice-Presidente	Solon d'Eça Neves	2009
3º Vice-Presidente	Nelson J. Schaefer Martins	2009
Coordenador dos Magistrados	Luiz Felipe Siegert Schuch	2009
Corregedor-Geral da Justiça	José Trindade dos Santos	2009
Corregedor-Geral do Foro Extrajudicial	José Gaspar Rubik	2009
Presidente	José Trindade dos Santos	2010/2011
1º Vice-Presidente	José Gaspar Rubik	2010/2011
2º Vice-Presidente	José Mazoni Ferreira	2010/2011
3º Vice-Presidente	Antônio do Rêgo Monteiro Rocha	2010/2011

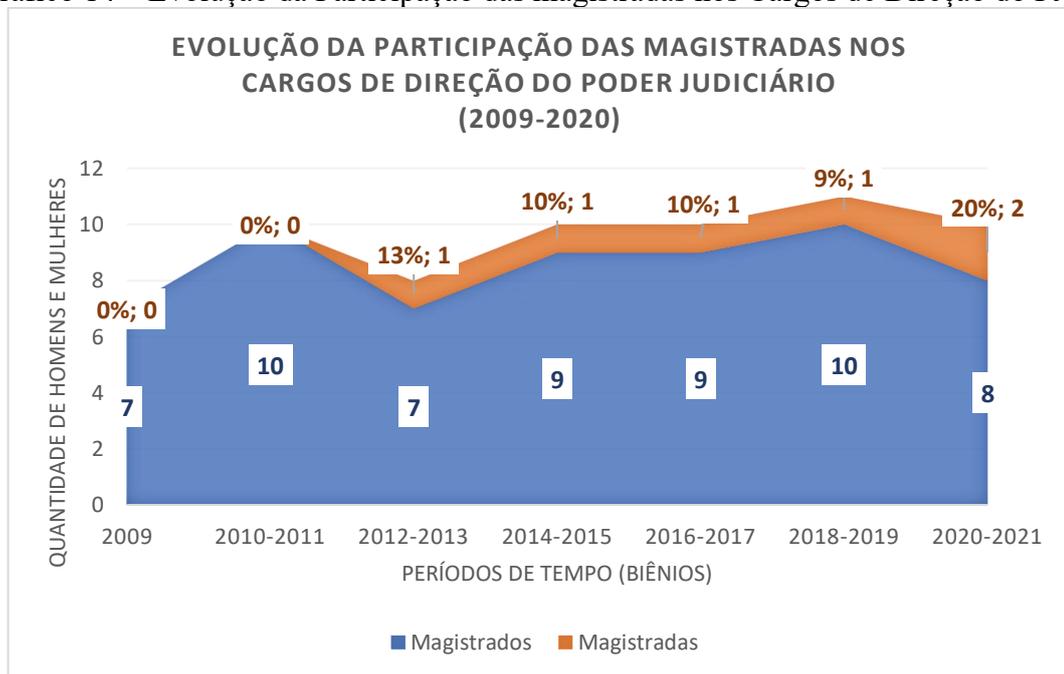
³² Antes de 2014, o cargo era denominado “Juiz Assessor da Presidência”.

Cargo	Magistrados/as	Período
Coordenador dos Magistrados	Juiz Luiz Felipe Siegert Schuch	2010
Corregedor-Geral da Justiça	Solon d'Eça Neves	2010/2011
Corregedor-Geral do Foro Extrajudicial	César Augusto Mimoso Ruiz Abreu	2010/2011
Juiz Assessor da Presidência	Odson Cardoso Filho	2010
Coordenador dos Magistrados	Silvio José Franco	2011
Juiz Assessor da Presidência	Silvio José Franco	2011
Presidente	Cláudio Barreto Dutra	2012/2013
1º Vice-Presidente	Sérgio Torres Paladino	2012/2013
2º Vice-Presidente	Sérgio Roberto Baasch Luz	2012/2013
3º Vice-Presidente	Rui Francisco Barreiros Fortes	2012/2013
Coordenador dos Magistrados	Marcelo Pizolati	2012/2013
Corregedor-Geral da Justiça	Vanderlei Romer	2012/2013
Corregedor-Geral do Foro Extrajudicial	Saete Silva Sommariva	2012/2013
Juiz Assessor da Presidência	André Alexandre Happke	2012/2013
Presidente	Nelson Juliano Schaefer Martins	2014/2015
1º Vice-Presidente	José Antônio Torres Marques	2014/2015
2º Vice-Presidente	Sônia Maria Schmitz	2014/2015
3º Vice-Presidente	Cláudio Valdyr Helfenstein	2014/2015
Coordenador dos Magistrados	Juiz de Direito Marcelo Pizolati	2014/2015
Corregedor-Geral da Justiça	Juiz César Medeiros	2014/2015
Corregedor-Geral do Foro Extrajudicial	Ricardo Orofino da Luz Fontes	2014/2015
Juiz Auxiliar da Presidência	Vitoraldo Bridi	2014/2015
Juiz Auxiliar da Presidência	Silvio José Franco	2014/2015
Juiz Auxiliar da Presidência	André Alexandre Happke	2014/2015
Presidente	José Antônio Torres Marques	2016/2017
1º Vice-Presidente	Alexandre d'Ivanenko	2016/2017
2º Vice-Presidente	Sérgio Izidoro Heil	2016/2017
3º Vice-Presidente	Jaime Ramos	2016/2017
Coordenador dos Magistrados	Juíza Sônia Eunice Odwazny	2016/2017
Corregedor-Geral da Justiça	Ricardo Orofino da Luz Fontes	2016/2017
Corregedor-Geral do Foro Extrajudicial	Salim Schead dos Santos	2016/2017
Juiz Auxiliar da Presidência	Luís Felipe Canever	2016/2017
Juiz Auxiliar da Presidência	Juiz de Direito Alexandre Moraes da Rosa	2016/2017
Secretaria-geral do TJSC	Juiz de Direito Jefferson Zanini	2016/2017
Presidente	Rodrigo Tolentino de Carvalho Collaço	2018/2019
1º Vice-Presidente	Moacyr de Moraes Lima Filho	2018/2019
2º Vice-Presidente	Carlos Adilson Silva	2018/2019
3º Vice-Presidente	Altamiro de Oliveira	2018/2019
Coordenador dos Magistrados	Juiz Rafael Germer Condé	2018/2019
Corregedor-Geral da Justiça	Henry Goy Petry Junior	2018/2019
Corregedor-Geral do Foro Extrajudicial	Roberto Lucas Pacheco	2018/2019
Juiz Auxiliar da Presidência	Carolina Ranzolin Nerbass	2018/2019
Juiz Auxiliar da Presidência	Cláudio Barbosa Fontes Filho	2018/2019
Juiz Auxiliar da Presidência	Laudenir Fernando Petroncini	2018/2019

Cargo	Magistrados/as	Período
Presidente	Ricardo José Roesler	2020
1º Vice-Presidente	João Henrique Blasi	2020
2º Vice-Presidente	Volnei Celso Tomazini	2020
3º Vice-Presidente	Salim Schead dos Santos	2020
Coordenador dos Magistrados	Rafael Germer Condé	2020
Corregedor-Geral da Justiça	Soraya Nunes Lins	2020
Corregedor-Geral do Foro Extrajudicial	Dinart Francisco Machado	2020
Juiz Auxiliar da Presidência	Renato Guilherme Gomes Cunha	2020
Juiz Auxiliar da Presidência	Carolina Ranzolin Nerbass	2020
Juiz Auxiliar da Presidência	Cláudio Eduardo Regis de Figueiredo e Silva	2020
Juiz Auxiliar da Presidência	Romano José Enzweiler	2020

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos Relatórios de Gestão e sítio do PJSC (SANTA CATARINA, 2009b, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2019d, 2020f)

Gráfico 14 – Evolução da Participação das magistradas nos Cargos de Direção do PJSC



Fonte: Elaborada pela autora, com base nos Relatórios de Gestão e sítio do PJSC (SANTA CATARINA, 2009b, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2019d, 2020f).

Demonstrada a representatividade das mulheres na magistratura catarinense nos cargos diretivos, verificar-se-á o mesmo em relação às servidoras do PJSC, nos últimos dez anos (2009 a 2020).

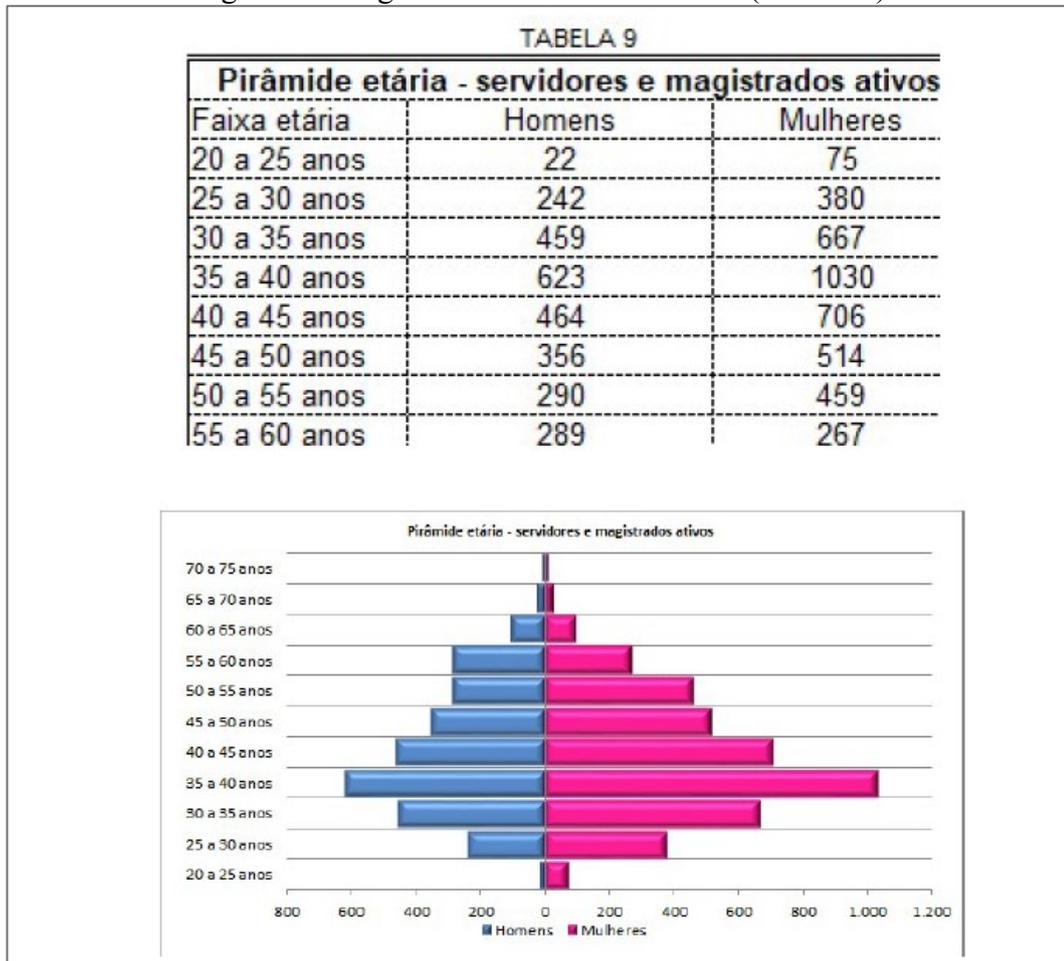
4.2 A REPRESENTATIVIDADE FEMININA NOS CARGOS DIRETIVOS DESTINADOS AOS SERVIDORES NO PJSC

Neste tópico, far-se-á a apresentação da ocupação dos cargos diretivos destinados aos servidores e servidoras no PJSC, nos últimos dez anos.

Em relação aos servidores, o PJSC informou ao Conselho Nacional de Justiça que “dentre os 2.171 (dois mil, cento e setenta e um) cargos comissionados existentes neste Poder, 1.723 (mil setecentos e vinte e três) são do gênero feminino” (doc. 159185/2019 do processo administrativo SEI. n. 5236/2019), ou seja, informou que 80% dos cargos comissionados e funções de confiança são ocupados por mulheres (SANTA CATARINA, 2019b).

No referido parecer, a DGP apresentou uma tabela contendo o número de magistrados e servidores ativos constantes na folha de pagamentos de janeiro de 2019:

Figura 5 – Magistrados e servidores ativos (Jan/2019)



Fonte: (SANTA CATARINA, 2019b)

Extrai-se da Figura 5 que, na folha de pagamentos referente ao mês de janeiro de 2019, havia 7.357 magistrados e servidores em atividade no PJSC, dos quais 2.745 eram homens e 4.612 eram mulheres.

Ao se comparar o percentual de homens e mulheres no quadro de pessoal – magistrados e servidores – em atividade em janeiro de 2019 (63% mulheres), com o percentual de mulheres em cargos de chefia, comissão e assessoramento (quase 80%), tem-se a impressão de que há uma vasta participação institucional das mulheres nos cargos de direção.

O Diagnóstico da Participação Feminina de 2019, a seu turno, aponta que as mulheres representam 61% do quadro funcional do TJSC, ocupando 62% das funções gratificadas e 58% dos cargos de chefia (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019, p. 25).

De fato, com base nesses dados, impossível não se impressionar com a alta participação das servidoras nos cargos de chefia e assessoramento do PJSC, que é inclusive superior à representatividade feminina na população brasileira, “51,6% pessoas do sexo feminino e 48,4% pessoas do sexo masculino” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019, p. 7).

Por outro lado, observa-se que as informações foram apresentadas de forma genérica, sem especificar os cargos e funções exercidas por estas, a fim de que se possa efetuar uma avaliação qualitativa. Assim, é necessário verificar o desdobramento desses dados para conhecer o percentual dessas servidoras nos cargos de direção do Poder Judiciário catarinense.

Conforme demonstrado no Quadro 6, atualmente existem 15 cargos de direção destinados aos servidores e servidoras do PJSC, são eles: Chefe de Gabinete da Presidência, Secretário da Corregedoria-Geral da Justiça, Diretor de Suporte à Jurisdição de Primeiro Grau, Diretor-Geral-Administrativo, Diretor-Geral Judiciário, Diretor de Engenharia e Arquitetura, Diretor de Gestão de Pessoas, Diretor de Infraestrutura, Diretor de Material e Patrimônio, Diretor de Orçamento e Finanças, Diretor de Saúde, Diretor de Tecnologia da Informação, Diretor de Cadastro e Distribuição Processual, Diretor de Documentação e Informações e Diretor de Recursos e Incidentes. O histórico de ocupação desses cargos foi extraído dos Relatórios de Gestão do TJSC, bem como de informações disponíveis no sítio do PJSC (Quadro 8).

Quadro 9 – Relação de Servidores(as) nos cargos diretivos do PJSC nos biênios (2009/2020)

Período	Cargo	Servidor/Servidora
2009	Secretário da Corregedoria-Geral de Justiça	Riza Quaresma Butter
2009	Chefe de Gabinete da Presidência	Christiano Oliveira Carioni
2009	Diretor-Geral Administrativo	Ari Dorvalino Schürhaus
2009	Diretor-Geral Judiciário	Cleverson de Oliveira
2009	Diretor de Documentação e Informações	Almir Tadeu Peres
2009	Diretor de Engenharia e Arquitetura	Celso Galliza
2009	Diretor de Informática ³³	Giovanni Moresco
2009	Diretor de Infraestrutura	Alberto Pizzolatti Remor
2009	Diretor de Material e Patrimônio	Mauro Elci Manoel
2009	Diretor de Orçamento e Finanças	Ricardo Lentz
2009	Diretor de Recursos Humanos ³⁴	Raphael Jaques de Souza
2009	Diretor de Saúde	Renato Grillo Flach
2009	Diretor Judiciário	Rosângela Civniski
2010/2011	Secretário da Corregedoria-Geral de Justiça	Mashal Luís Schwalb
2010/2011	Chefe de Gabinete da Presidência	Riza Quaresma Butter
2010	Diretor-Geral Administrativo	Sérgio Galliza
2011	Diretor-Geral Administrativo	Cleverson Oliveira
2010	Diretor-Geral Judiciário	Cleverson de Oliveira
2011	Diretor-Geral Judiciário	Maurício Walendowsky Sprícigo
2010	Diretor de Recursos Humanos	Raphael Jaques de Souza
2011	Diretor de Recursos Humanos	Marshal Luis Schwalb
2010	Diretor de Tecnologia da Informação	Giovanni Moresco
2011	Diretor de Tecnologia da Informação	Alberto João da Cunha Júnior
2010	Diretor Judiciário ³⁵	Rosângela Civniski
2011	Diretoria do Cadastro e Distribuição Processual ³⁶	João Batista dos Santos
2011	Diretoria de Recursos e Incidentes ³⁷	Suzie Bello Araújo
2010/2011	Diretor de Documentação e Informações	Almir Tadeu Peres
2010/2011	Diretor de Engenharia e Arquitetura	Herlei José Cantú
2010/2011	Diretor de Infraestrutura	André Luiz Dal Grande
2010/2011	Diretor de Material e Patrimônio	Mauro Elci Manoel
2010/2011	Diretor de Orçamento e Finanças	Ricardo Lentz
2010/2011	Diretor de Saúde	Renato Grillo Flach
2012/2013	Secretário da Corregedoria-Geral de Justiça	Christiano Oliveira Carioni
2012/2013	Chefe de Gabinete da Presidência	Ricardo Albino França
2012/2013	Diretor-Geral Administrativo	Cleverson Oliveira
2012/2013	Diretor-Geral Judiciário	Maurício Walendowsky Sprícigo
2012/2013	Diretor de Documentação e Informações	Alberto Pizzolatti Remor
2012/2013	Diretor de Engenharia e Arquitetura	Herlei José Cantú

³³ A partir de 2010, passou a ser denominada Diretoria de Tecnologia da Informação.

³⁴ A partir de 2016, passou a ser denominada Diretoria de Gestão de Pessoas.

³⁵ Cargo existente até 2010.

³⁶ Cargo existente a partir de 2011.

³⁷ Cargo existente a partir de 2011.

Período	Cargo	Servidor/Servidora
2012/2013	Diretor de Infraestrutura	Rafael Giorgio Ferri
2012/2013	Diretor de Orçamento e Finanças	Ricardo Lentz
2012/2013	Diretor de Recursos Humanos	Raphael Jaques de Souza
2012/2013	Diretor de Saúde	Renato Grillo Flach
2012/2013	Diretor de Tecnologia da Informação	Luiz Carlos de Espíndola
2012/2013	Diretoria de Recursos e Incidentes	Suzie Bello Araújo
2012/2013	Diretoria do Cadastro e Distribuição Processual	João Batista dos Santos
2012	Diretor de Material e Patrimônio	Micheline Binotto
2013	Diretor de Material e Patrimônio	Etor José Zorzi
2014/2015	Secretário da Corregedoria-Geral de Justiça	Alberto Pizzolatti Remor
2014/2015	Chefe de Gabinete da Presidência	Julie Cecconi Mazon
2014/2015	Diretor-Geral Administrativo	Cleverson Oliveira
2014/2015	Diretor-Geral Judiciário	Ronei Vilmar Baron
2014/2015	Diretor de Documentação e Informações	Ricardo Albino França
2014/2015	Diretor de Engenharia e Arquitetura	Herlei José Cantú
2014/2015	Diretor de Infraestrutura	Rafael Giorgio Ferri
2014/2015	Diretor de Material e Patrimônio	Etor José Zorzi
2014/2015	Diretor de Orçamento e Finanças	Ricardo Lentz
2014/2015	Diretor de Recursos Humanos	Raphael Jaques de Souza
2014/2015	Diretor de Saúde	Renato Grillo Flach
2014/2015	Diretor de Tecnologia da Informação	Ricardo Rosa Figueira
2014/2015	Diretoria de Recursos e Incidentes	Boris Leonel Kruger
2014/2015	Diretoria do Cadastro e Distribuição Processual	João Batista dos Santos
2016/2017	Secretário da Corregedoria-Geral de Justiça	Anderson Bächtold
2016/2017	Chefe de Gabinete da Presidência	Michele Hertz
2016/2017	Diretor-Geral Administrativo	Cleverson Oliveira
2016/2017	Diretor-Geral Judiciário	Ricardo Albino França
2016/2017	Diretor de Documentação e Informações	Maurício Walendowsky Spricigo
2016/2017	Diretor de Engenharia e Arquitetura	Débora Carolina Piazza
2016/2017	Diretor de Gestão de Pessoas	Raphael Jaques de Souza
2016/2017	Diretor de Infraestrutura	Rafael Giorgio Ferri
2016/2017	Diretor de Material e Patrimônio	Graziela Cristina Zanon Meyer Juliani
2016/2017	Diretor de Saúde	Renato Grillo Flach
2016/2017	Diretor de Tecnologia da Informação	Cassiano Reis
2016/2017	Diretoria de Recursos e Incidentes	Boris Leonel Kruger
2016/2017	Diretoria do Cadastro e Distribuição Processual	Renato José Uliano Bertoldi
2016	Diretor de Orçamento e Finanças	Ricardo Lentz
2017	Diretor de Orçamento e Finanças	Eduardo Cardoso Silva
2018/2019	Secretário da Corregedoria-Geral de Justiça	Cícero Diogo Meneguzzi Metz
2018/2019	Chefe de Gabinete da Presidência	Carlos André Carlini
2018/2019	Diretor-Geral Administrativo	Rodrigo Granzotto Peron
2018/2019	Diretor-Geral Judiciário	Maurício Walendowsky Spricigo

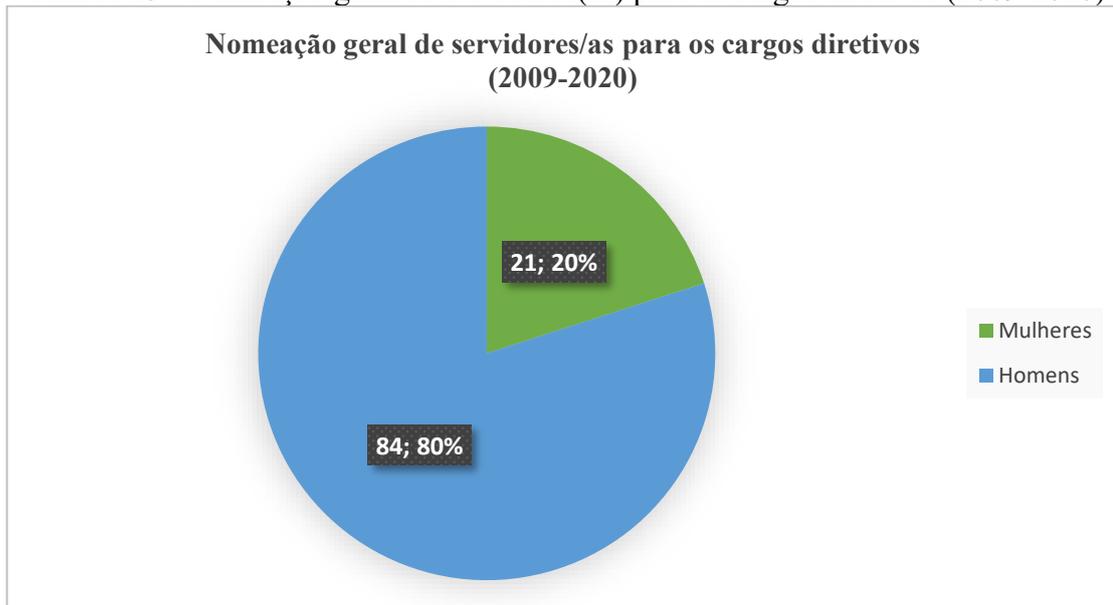
Período	Cargo	Servidor/Servidora
2018/2019	Diretor de Documentação e Informações	Ricardo Albino França
2018/2019	Diretor de Engenharia e Arquitetura	Everton William Tischer
2018/2019	Diretor de Gestão de Pessoas	Raphael Jaques de Souza
2018/2019	Diretor de Infraestrutura	Fernanda de Jesus
2018/2019	Diretor de Material e Patrimônio	Graziela Cristina Zanon Meyer Juliani
2018/2019	Diretor de Orçamento e Finanças	Eduardo Cardoso Silva
2018/2019	Diretor de Saúde	José Eduardo Cacesse Shiozawa
2018/2019	Diretor de Tecnologia da Informação	Rafael Giorgio Ferri
2018/2019	Diretoria de Recursos e Incidentes	Boris Leonel Kruger
2018/2019	Diretoria do Cadastro e Distribuição Processual	Tatiana Costa Cassio
2020	Secretário da Corregedoria-Geral de Justiça	Silvana Zardo Vieira
2020	Chefe de Gabinete da Presidência	Fernanda do Nascimento Müller de Villamartin
2020	Diretor-Geral Administrativo	Rodrigo Granzotto Peron
2020	Diretor-Geral Judiciário	Maurício Walendowsky Spricigo
2020	Diretor de Documentação e Informações	Ricardo Albino França
2020	Diretor de Engenharia e Arquitetura	Everton William Tischer
2020	Diretor de Gestão de Pessoas	Rafael Giorgio Ferri
2020	Diretor de Infraestrutura	Fernanda de Jesus
2020	Diretor de Orçamento e Finanças	Eduardo Cardoso Silva
2020	Diretor de Saúde	José Eduardo Cacesse Shiozawa
2020	Diretor de Material e Patrimônio	Graziela Cristina Zanon Meyer Juliani
2020	Diretor de Saúde	Graciela de Oliveira Richter Schmidt
2020	Diretor de Tecnologia da Informação	Anna Claudia Kruger
2020	Diretoria do Cadastro e Distribuição Processual	Tatiana Costa Cássio
2020	Diretoria de Recursos e Incidentes	Boris Leonel Kruger
2020	Diretoria de Suporte à Jurisdição de Primeiro Grau ³⁸	Marcos Fernandes Pereira Raccioppi

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos Relatórios de Gestão e sítio do PJSC (SANTA CATARINA, 2009b, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2019d, 2020f)

Em geral, verifica-se que durante as gestões ocorridas no período de 2009 a 2020, os cargos de direção do PJSC foram ocupados majoritariamente por homens, em 80% das oportunidades, uma vez que das 105 vezes em que alguém foi nomeado para uma posição diretiva, em apenas 21 delas foram indicadas mulheres.

³⁸ Criado na gestão atual (biênio 2020/2021).

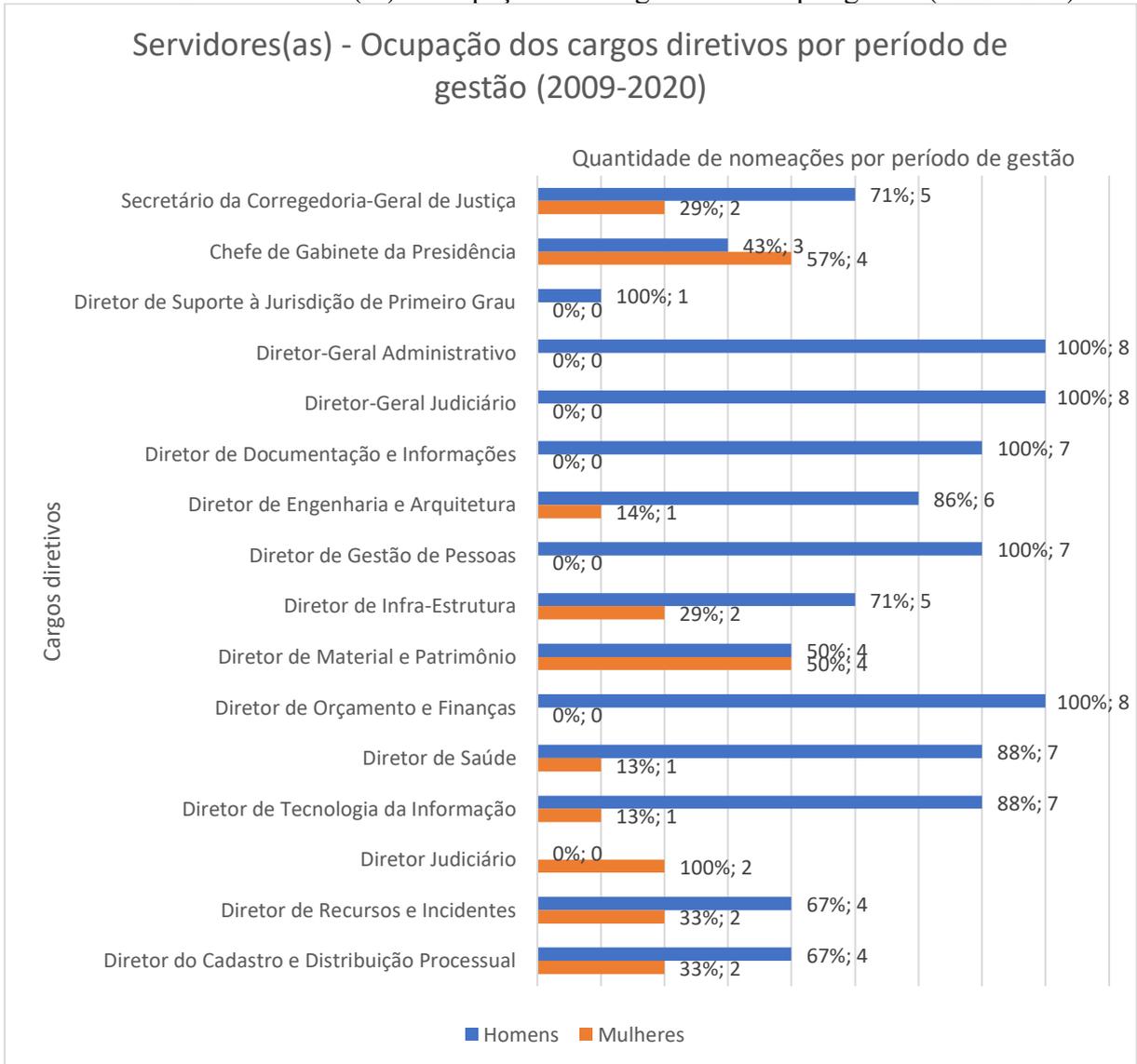
Gráfico 15 - Nomeação geral de servidores(as) para os cargos diretivos (2009/2020)



Fonte: Elaborada pela autora, com base nos Relatórios de Gestão e sítio do PJSC (SANTA CATARINA, 2009b, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2019d, 2020f).

Conforme demonstrado anteriormente, há 13 diretorias no PJSC. A Diretoria de Suporte à Jurisdição de Primeiro Grau, a Diretoria-Geral Administrativa (DGA) e a Diretoria-Geral Judiciária (DGJ) estão diretamente vinculadas à presidência do PJSC. No período de 2009 a 2020 essas diretorias foram ocupadas exclusivamente por homens, destacando-se que a primeira passou a existir na gestão atual (biênio 2020/2021). Do mesmo modo, as Diretorias de Gestão de Pessoas, de Documentação e Informações e de Orçamento e Finanças somente foram ocupadas por servidores do sexo masculino (SANTA CATARINA, 2009b, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2019d, 2020f).

Gráfico 16 – Servidores(as) - Ocupação dos cargos diretivos por gestão (2009/2020)

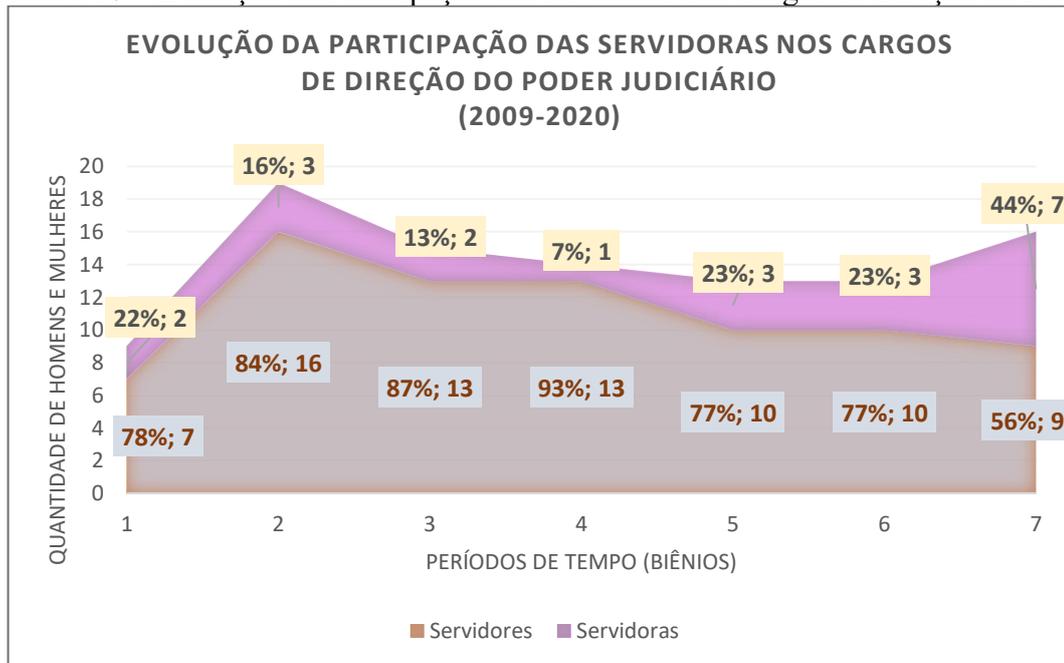


Fonte: Elaborada pela autora, com base nos Relatórios de Gestão e sítio do PJSC (SANTA CATARINA, 2009b, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2019d, 2020f).

A Chefia de Gabinete da Presidência teve mais vezes mulheres no comando, já que, dos sete servidores que assumiram o cargo, quatro eram mulheres, o que corresponde a 57,14% do total. Em seguida, destaca-se a Diretoria de Material e Patrimônio, com 50% de nomeações entre homens e mulheres (SANTA CATARINA, 2009b, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2019d, 2020f).

Importante ressaltar um aumento da presença de servidoras no corpo diretivo do PJSC nos últimos dez anos, passando de 22% em 2009 para 44% em 2020, período este, inclusive, em que o percentual praticamente dobrou em relação aos biênios de 2016/2017 e 2018/2019 (Gráfico 17).

Gráfico 17 – Evolução da Participação das servidoras nos Cargos de Direção do PJSC



Fonte: Elaborada pela autora, com base nos Relatórios de Gestão e sítio do PJSC (SANTA CATARINA, 2009b, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2019d, 2020f)

Os dados demonstram uma grande presença de mulheres no início da carreira (63% do quadro funcional do PJSC), mas magistradas e servidoras não chegaram a ocupar nem 30% das posições de direção no mesmo período (2009 a 2019).

A propósito, Marina França Santos (2018, p. 4) afirma que essa disparidade de representação entre o início e o topo da carreira, “desnuda, no Poder Judiciário brasileiro, os fenômenos da masculinização do comando e da feminização da subalternidade, realidade essa observada, histórica e contemporaneamente, em vários lugares do mundo”. Esses dados revelam, ainda, a persistência de barreiras não tão visíveis para a ascensão das mulheres – o *glass ceiling* –, e que são amparados pelo aumento “da desigualdade de gênero no topo da carreira judiciária”.

Assim, exibida a distribuição dos cargos diretivos por gênero no PJSC, bem como a evolução na nomeação de mulheres – discreta em relação às magistradas e considerável no tocante às servidoras no ano de 2020 –, passa-se a apresentar brevemente as ações que vêm sendo desenvolvidas no Poder Judiciário, visando uma evolução e consolidação desses dados, especialmente porque a escolha de tais cargos é discricionária (mediante eleição ou indicação).

4.3 A POLÍTICA NACIONAL DE INCENTIVO À PARTICIPAÇÃO INSTITUCIONAL FEMININA NO PODER JUDICIÁRIO

Conforme já mencionado anteriormente, o CNJ, em agosto de 2018, editou as Resoluções CNJ n. 254/2018 e 255/2018, visando a proteção das mulheres e a promoção da igualdade de oportunidades e condições a magistradas e servidoras no acesso aos cargos de direção do Poder Judiciário brasileiro.

A Resolução CNJ n. 254/2018 instituiu a Política Judiciária Nacional de enfrentamento à violência contra as Mulheres pelo Poder Judiciário, dentre elas a violência institucional, contribuindo para o aprimoramento da estrutura e das políticas no âmbito da prevenção, objetivando “adotar mecanismos institucionais para coibir a prática de ato que configure violência ou que possa atingir os direitos à igualdade de gênero” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2018a, p. 1).

A Resolução CNJ n. 255/2018, por sua vez, instituiu a Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário, com fundamento na importância de existirem “espaços democráticos e de igualdade entre homens e mulheres”, na assimetria no exercício nos cargos no Poder Judiciário, na Convenção das Nações Unidas sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher, na necessidade de alcançar a igualdade de gênero prevista no 5º Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 e no art. 5º, I, da Constituição Federal de 1988, visando a garantia da “participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para liderança em todos os níveis de tomada de decisão na esfera pública” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2018b, p. 1).

A referida norma determina que todo o Poder Judiciário brasileiro adote “medidas tendentes a assegurar a igualdade de gênero no ambiente institucional”, por meio de propostas de diretrizes e mecanismos de orientação aos órgãos judiciais para o incentivo de participação de “mulheres nos cargos de chefia e assessoramento, em bancas de concurso e como expositoras em eventos institucionais” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2018b, p. 1).

Outra política importante, embora não esteja diretamente relacionada à questão da participação institucional das mulheres no Poder Judiciário, é a Resolução CNJ 351, de 28 de outubro de 2020, que instituiu a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação, no âmbito do Poder Judiciário (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020c). Tal política é de extrema importância para as mulheres, que, conforme demonstrado no capítulo 3, enfrentam diversos obstáculos na sua vida profissional, nos quais se inserem o assédio e a discriminação.

4.4 AS AÇÕES DE INCENTIVO À PARTICIPAÇÃO INSTITUCIONAL DAS MULHERES NO PJSC

Verificou-se que as mulheres estão sub-representadas na magistratura brasileira e catarinense, especialmente quando se lança o olhar a cúpula nacional e estadual, de modo que o CNJ implementou a Política Nacional de Incentivo à participação das mulheres no Poder Judiciário. Assim, este tópico tratará do estudo de como o PJSC implementou esta Política que visa à paridade participativa nos cargos de decisão.

No Poder Judiciário catarinense, a Coordenadoria Estadual da Mulher em Situação de Violência Doméstica e Familiar (CEVID), órgão vinculado ao gabinete da presidência do PJSC, detém as atribuições de zelar pelo cumprimento da Política Judiciária de Enfrentamento à Violência contra às Mulheres e, no âmbito dos direitos humanos, “articular e de executar a política e a gestão de grupos vulneráveis [...] o que compreende, entre outras, as searas de diversidade e gênero” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2018a; SANTA CATARINA, 2020l).

Em consulta ao Portal da CEVID (SANTA CATARINA, 2020l), que contém relatórios de ações, projetos e programas desenvolvidos pela coordenadoria, verificou-se que o foco de atuação tem sido minimizar e prevenir a violência doméstica e familiar contra as mulheres catarinenses. Por outro, tais ações e projetos, embora, num primeiro momento não estejam diretamente relacionadas com a participação das mulheres nos espaços de decisão, são importantes meios para auxiliar no enfrentamento de situações cotidianas que afetam diretamente as vidas das mulheres nos espaços públicos, em prol da igualdade e das diversidades:

a) I Seminário Estadual de Enfrentamento à Violência contra a Mulher, realizado em parceria com a Academia Judicial, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Associação Catarinense das Assistentes Sociais do Poder Judiciário (ACASPJ), nos dias 16 a 18 de outubro de 2019, na Sede do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, em Florianópolis, cujo tema foi: “Educação para Equidade de Gênero e o papel da imprensa”. O evento contou com a participação 476 inscritos e culminou com a publicação da Carta de Florianópolis, com enunciados e recomendações para o PJSC no enfrentamento da violência contra as mulheres;

b) I Mostra de Pesquisa sobre Violência contra as Mulheres (Mostra VCam), promovida pelo Lilith/UFSC, em parceria com a CEVID/TJSC, trata-se de uma mostra de

artigos científicos multidisciplinares e de saberes prático-jurídicos sobre as inúmeras maneiras de enfrentamento das violências contra as mulheres. O resultado culminou na publicação da coletânea “Não há lugar seguro”, em formato digital, com a publicação de 83 produções científicas, divididas em 4 volumes³⁹.

c) Evento Troca de Ideias: Realizado em dezembro de 2019, foi um projeto-piloto em forma de uma roda de conversas exclusivamente com homens para tratar de temas como masculinidades, paternidade, parceria e papéis sociais, com o intuito de promover uma troca de experiências sobre suas vivências. Participaram do evento 16 servidores do PJSC e 8 homens de instituições parceiras.

d) Evento “Diálogos sobre racismo e questões étnico-raciais no Brasil”: Realizado durante o mês de julho de 2020, em parceria com o Coletivo Mulheres do Brasil em Ação (CMBA), com as Promotoras Legais Populares (PLP) e com a Secretaria Municipal de Educação de Biguaçu, foi um webinar com 6 *lives*, transmitido pelo canal do Youtube, sobre temas que perpassaram a construção da história das relações étnico-raciais no Brasil, racismo estrutural, crimes de racismo e de injúria racial, igualdade, mulher negra e educação⁴⁰.

e) Campanha *Crush Perfeito*: Campanha realizada nas redes sociais e cartilha, lançadas em 2020, voltadas, principalmente, ao público jovem contendo orientações para identificar relacionamentos potencialmente abusivos⁴¹.

f) Grupo de Trabalho Diversidades⁴²: criado para “propor a realização de ações afirmativas em relação às questões de gênero e raça e enfrentamento da discriminação e preconceito entre outras diversidades”, formado por magistrados(as) e servidores(as), bem como professores universitários, o grupo realizou um letramento racial e passou a se reunir de

³⁹ O relatório do Seminário Estadual de Enfrentamento à Violência contra a Mulher completo está disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/3380888/3539315/RELAT%C3%93RIO+I+Semin%C3%A1rio+Estadual+de+enfrentamento+da+Viol%C3%Aancia+Dom%C3%A9stica/3be22e06-5de6-2b76-d932-a2bcb7c94ddf> e a Coleção “Não há lugar Seguro”, em: <https://www.tjsc.jus.br/web/violencia-contra-a-mulher/publicacoes> (SANTA CATARINA, 2020).

⁴⁰ As *lives* do webinar estão disponíveis em: <https://www.tjsc.jus.br/web/violencia-contra-a-mulher/projetos> (SANTA CATARINA, 2020).

⁴¹ A campanha e cartilha estão disponíveis em: <https://www.tjsc.jus.br/web/violencia-contra-a-mulher/campanhas/crush-perfeito-> (SANTA CATARINA, 2020).

⁴² Importa mencionar que o Grupo de Trabalho Diversidades foi formalizado por meio da Portaria GP n. 240/2021, de 1 de março de 2021, no Diário da Justiça Eletrônico n. 2489, de 2-3-2021 (SANTA CATARINA, 2021b).

forma virtual, a fim de discutir soluções e apresentar propostas ao PJSC no enfrentamento da discriminação e em prol da igualdade (SANTA CATARINA, 2020l, 2020m).

Em atenção à Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário, implementada pela Resolução CNJ n. 255/2008, o PJSC criou um grupo de trabalho em agosto de 2019, por meio da Resolução GP n. 35/2019, com as seguintes atribuições:

[...] Art. 2º São atribuições do grupo de trabalho criado por esta resolução:

I - auxiliar a administração do Tribunal de Justiça na coordenação e fiscalização do cumprimento da Resolução n. 255, de 4 de setembro de 2018, do Conselho Nacional de Justiça;

II - sugerir medidas para assegurar a igualdade entre os sexos no ambiente institucional, como a publicação de diretrizes ou a edição de atos normativos destinados a incentivar a participação de mulheres em cargos de direção, chefia e assessoramento; e

III - elaborar estudos, realizar análise de cenários, promover eventos de capacitação e diálogo para discutir a implementação da Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. (SANTA CATARINA, 2019e).

O Grupo de Trabalho (GT Mulheres no PJSC⁴³) se reuniu em 29 de agosto de 2018, com a participação do diretor de Gestão de Pessoas (que apresentou os dados sobre a participação das mulheres no PJSC), para discutir as propostas e elaborar um plano de trabalho. Em 05 de dezembro de 2019, o GT Mulheres no PJSC realizou o workshop de trabalho sobre Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário, em parceria com a Academia Judicial, com o objetivo de “fomentar o debate e a conscientização sobre a importância da participação feminina na tomada de decisões do Poder Judiciário de Santa Catarina e buscar formas de viabilizar a igualdade de atuação no âmbito institucional” (SANTA CATARINA, 2019f, p. 1, 2019g, 2019h).

Em setembro de 2020, o GT Mulheres no PJSC se reuniu com a 1ª Vice-Presidência, responsável pela realização de concursos públicos do Poder Judiciário catarinense para falar da “importância da equidade de gênero quando da formação das bancas de concurso no Estado” (SANTA CATARINA, 2020n).

Ainda, o PJSC, por meio da Academia Judicial, em julho de 2020, deferiu a criação do Núcleo de Estudos e Pesquisas (NEP) “Participação Institucional Feminina”⁴⁴, com prazo de duração de até dois anos. O NEP se propõe a pesquisar inicialmente as mulheres e carreiras no

⁴⁴ O NEP “Participação Institucional Feminina” é coordenado pela professora doutora Elizete Lanzoni Alves e integrado pela juíza Ana Luísa Schimdt Ramos e pelos servidores Michelle de Souza Gomes Hugill, André Pacheco, Ivone Ester Vidal Borges e Valfrida de Oliveira.

Poder Judiciário de Santa Catarina, “com vistas no desenvolvimento de ações que assegurem a igualdade de gênero no ambiente institucional” (SANTA CATARINA, 2020o).

A exemplo do Poder Judiciário brasileiro em geral, o PJSC não possui normas internas específicas para garantir o acesso e a permanência das mulheres nesses espaços, o que denota a fragilidade dos resultados alcançados, especialmente, no ano de 2020. Essa aparente neutralidade normativa, como afirma Marina França dos Santos (2018, p. 19):

[...] Não propõe nem nega o acesso das mulheres a esses postos, mas estabelece, por vias indiretas, critérios que terminam por favorecer as hierarquias de gênero presentes na sociedade brasileira. A não neutralidade é evidenciada, primeiramente, já pelo fato de estando inserido o procedimento em um contexto social de desigualdade de gênero, não ter cuidado de atuar diretamente no sentido de debelá-lo, o que resulta na manutenção do status quo de exclusão. Em segundo lugar, de forma semelhante, a não neutralidade pode ser percebida na própria abertura excessiva à discricionariedade, combinada com a não publicidade na definição de critérios determinantes para a escolha, o que, tendencialmente, conduz à reprodução dos padrões discriminatórios já existentes na sociedade [...].

A partir desses dados preliminares, já é possível afirmar que o Poder Judiciário catarinense vem adotando medidas para cumprimento da Resolução CNJ n. 255/2018, notadamente com a criação do Grupo de Trabalho Mulheres no PJSC e do NEP “Participação Institucional Feminina”, bem como houve um aumento de representatividade das servidoras e magistradas, ainda que bastante discreta em relação a estas. Além disso, as ações promovidas pela CEVID, ainda não voltadas diretamente à participação institucional das mulheres, são ferramentas importantes para contribuir com a conscientização dos membros do PJSC na importância da promoção da igualdade de gênero – e racial –, e do respeito às diversidades. Contudo, tais ações são incipientes e, portanto, não se vislumbrou a existência de uma política institucional sólida para a manutenção dos avanços já conquistados nos cargos diretivos do PJSC.

Destaca-se, ainda, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação instituída pela Resolução CNJ n. 351/2020, em cujas considerações menciona a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW). O PJSC ainda não a havia implementado até o final do ano de 2020⁴⁵, contudo trata-se de uma importante normativa para as mulheres, considerando as barreiras enfrentadas por elas para ascender na carreira e, conseqüentemente aos cargos diretivos, conforme será demonstrado no próximo capítulo.

⁴⁵ Em maio de 2021, por meio da Resolução TJ n. 4 de 5 de maio de 2021, foi instituída a política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e de Todas as Formas de Discriminação no âmbito do PJSC, e publicada a Resolução GP n. 20, de 7 de maio de 2021, disciplinando o processo eleitoral para os representantes que comporão as comissões de prevenção e enfrentamento do assédio moral, do assédio sexual e da discriminação no PJSC (SANTA CATARINA, 2021c, 2021d).

5 AS POLÍTICAS DE INCENTIVO À PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES: A PERCEPÇÃO DE MAGISTRADOS E SERVIDORES DO PJSC

Após o levantamento dos dados em que foi verificada a representatividade das mulheres nos cargos de decisão e ações existentes em prol da igualdade no PJSC no período de 2018 a 2020, bem como apresentadas as reflexões teóricas e críticas acerca dos possíveis motivos que dificultam o acesso das mulheres a essas posições, este momento da pesquisa busca conhecer como magistrados(as), servidores(as) e colaboradores(as) percebem as oportunidades de ascensão na carreira, notadamente na ocupação de cargos de representação e chefia, além da eventual existência de padrões machistas e que reforçam os estereótipos e papéis de gênero atribuídos a mulheres e homens.

5.1 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA DA PESQUISA

Levando em conta o objetivo da pesquisa empírica, no sentido de verificar a percepção de magistrados(as) e servidores(as) acerca da participação institucional das mulheres nos cargos de decisão e chefia, a estratégia metodológica utilizada foi o *survey*⁴⁶, por meio da aplicação de um questionário fechado, intitulado “Possibilidades e Limites de Ascensão da Mulher na Estrutura de Cargos de Decisão e Representação do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) elaborado na plataforma *Google Forms*, cujo *link* foi encaminhado ao público-alvo por e-mail⁴⁷.

A fim de se obter os resultados pretendidos, o questionário era composto de 33 perguntas fechadas e uma aberta, as quais subdivididas em cinco grupos para fins da análise dos dados:

⁴⁶ O *survey* é a estratégia metodológica indicada para pesquisas empíricas qualitativas, no âmbito das ciências sociais, quando se deseja “mensurar” valores, crenças, opiniões, conhecimento e comportamento de um determinado grupo populacional”, geralmente por meio de um questionário aplicado a uma amostra da população em estudo (GUSTIN; DIAS; NICÁCIO, 2020, p. 160).

⁴⁷ Importa mencionar que, a partir de março de 2020 – e que perdura até o momento da análise destes dados – março de 2021, foi necessária a adoção de isolamento social por conta da Pandemia Covid-19, de modo que o Poder Judiciário Catarinense passou a adotar o *home office* como forma preferencial de trabalho, visando garantir a segurança e saúde das pessoas integrantes de seu quadro de pessoal e de toda a população. Tais medidas, apesar de extremamente necessárias, trouxeram grandes desafios e necessidade de adaptação à nova rotina, visando manter uma prestação jurisdicional de qualidade aos seus usuários, especialmente das pessoas que ocupavam cargos de direção e chefia. Tais questões foram fatores determinantes para afastar a ideia inicial de realizar as entrevistas individuais com tais pessoas, optando-se pela manutenção apenas do questionário fechado. Para maiores informações acerca das medidas adotadas pelo PJSC: <https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/trabalho-nao-presencial>. Acessado em 10 mar 2021.

1) Perfil dos respondentes: gênero, estado civil, faixa etária, filhos, escolaridade, categoria funcional, cargo efetivo ou comissionado, natureza do cargo, lotação, tempo de trabalho.

2) Percepção quanto ao oferecimento de oportunidades: (concordo, concordo parcialmente, não concordo e não discordo, discordo parcialmente e discordo totalmente): O TJSC adota iniciativas para que homens e mulheres tenham igualdade de oportunidades para ocupar cargo de alta chefia; as oportunidades para fazer cursos de treinamento e capacitação são iguais para mulheres e homens; se houver um cargo vago de alta chefia, as oportunidades de ele ser ocupado por homens ou mulheres são as mesmas.

3) Percepção do ambiente organizacional e estereótipos sobre as mulheres: (concordo, concordo parcialmente, não concordo e não discordo, discordo parcialmente e discordo totalmente): as mulheres que desejam ocupar cargos de alta chefia têm de enfrentar mais desafios do que os homens; os homens têm mais oportunidades de ascensão na carreira por causa do preconceito contra as mulheres; o número de homens que ocupam cargos de alta chefia é maior por razões machistas; por terem de lutar mais para atingir os objetivos desejados, as mulheres são mais comprometidas com o trabalho do que os homens; os homens têm dificuldade de lidar com as mulheres como iguais na atividade profissional; as pessoas acham que os homens têm mais capacidade para gerenciar; as mulheres têm medo de ocupar cargos de alta chefia; as mulheres não desejam ocupar cargos de alta chefia; as mulheres deixam de aceitar a indicação para um cargo de alta chefia porque têm que se ocupar também das tarefas domésticas e/ou dos filhos; as mulheres se consideram incapazes para ocupar cargos de alta chefia; as mulheres preferem ser chefiadas por homens; os homens preferem ser chefiados por homens; as mulheres têm mais sensibilidade do que os homens para desempenhar tarefas que envolvem relacionamento interpessoal; as mulheres que ocupam cargo de chefia/representação são mais cobradas que os homens e precisam, frequentemente provar que são capazes para o exercício do cargo; os homens se sentem constrangidos quando são chefiados por uma mulher; as mulheres sentem que são aceitas como chefes pelas mulheres; as mulheres sentem que são aceitas como chefes pelos homens; as mulheres que recorrem ao uso da sedução têm mais oportunidades de ascensão na carreira.

4) Dificuldades na carreira em função do gênero (exclusivo para mulheres): Você já sofreu atitudes discriminatórias para condições de mulher dentro do ambiente de trabalho?; Se sim, por parte de quem? Se sim, que tipo de violência? (múltiplas respostas); Você já foi interrompida enquanto falava durante uma argumentação no trabalho (em reunião, audiência, sessão, entre outros)? Você acredita que as mulheres são mais interrompidas que os homens

durante suas exposições (em reunião, audiência, sessão, entre outros)?; Você já se sentiu/acredita ter sido preterida para ocupar alguma posição/cargo no TJSC pelo fato de ser mulher?

5) Espaço para manifestação espontânea: campo em branco para manifestação livre dos respondentes.

5.2 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

O universo da pesquisa abrange todo o quadro de pessoal no PJSC, os quais estão lotados em todas as regiões do estado de Santa Catarina, totalizando 7.357 pessoas (2.745 homens e 4.612 mulheres)⁴⁸.

Diante da abrangência do universo da pesquisa (quantidade e espaço geográfico), optou-se pela utilização de uma amostra de pesquisa do tipo aleatória simples, uma vez que a intenção era conhecer a percepção geral das pessoas que trabalham no PJSC, independentemente do cargo ocupado⁴⁹.

Quanto ao tamanho da amostra para que se obtenha uma pesquisa com uma confiabilidade de 95% e margem de erro de 5%, calculou-se a necessidade de, ao menos, 366 respondentes (SURVEYMONKEY, 2019).

5.3 EXPOSIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O questionário foi encaminhado, via e-mail institucional, a todos(as) os(as) magistrados(as) e servidores(as) do PJSC e obteve 382 respostas, de forma que possui uma margem de erro de 5% para mais ou para menos em relação ao universo pesquisado (SURVEYMONKEY, 2019)⁵⁰.

⁴⁸ Esse valor corresponde à informação prestada pela DGP, conforme disposto no SEI n. 5236/2019 (SANTA CATARINA, 2019b).

⁴⁹ A amostra aleatória simples (ou acaso) permite a delimitação do universo da pesquisa, de maneira mais segura e “evita incorreções quanto à representatividade e significância da amostra em relação aos objetivos definidos para a pesquisa” (GUSTIN; DIAS; NICÁCIO, 2020, p. 176–177).

⁵⁰ Nos termos do OFÍCIO CIRCULAR Nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS, foi realizado o download dos dados obtidos no questionário aplicado para um dispositivo de armazenamento local, excluindo-se o material da plataforma *Google Forms*. Os dados ficarão armazenados sob os cuidados e responsabilidade da pesquisadora pelo período de 5 (cinco) anos, a contar do término da pesquisa e, decorrido o prazo, serão excluídos permanentemente, nos termos art. 28, IV, da Resolução n. 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2016, 2021).

5.3.1 Perfil dos respondentes

Foi solicitado às pessoas que informassem o gênero com o qual se identificavam, sendo oferecidas quatro opções de respostas: 1) Feminino (mulher cisgênero, mulher trans), 2) Masculino (homem cisgênero, homem trans), 3) Prefiro não responder e 4) Outros.

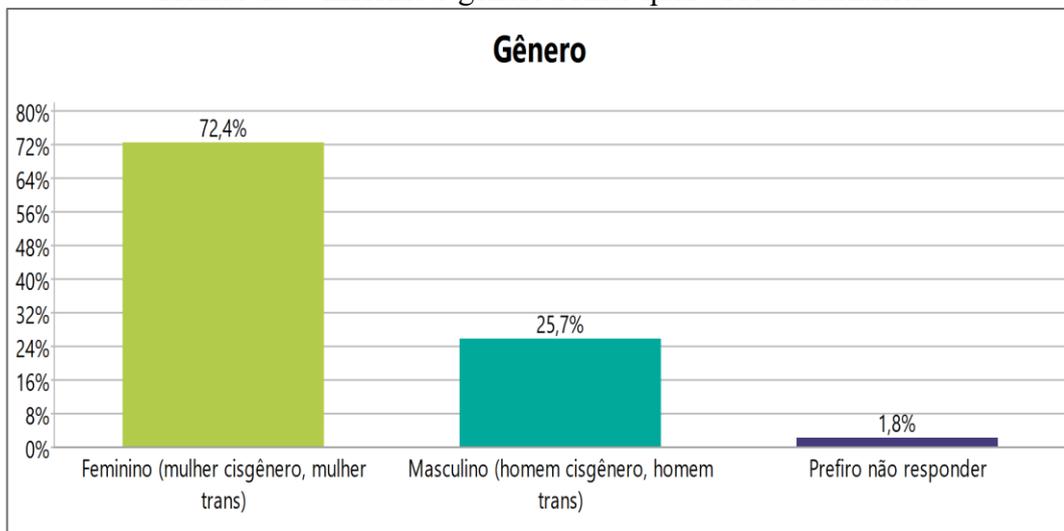
A fim de esclarecer os termos utilizados, colocou-se a seguinte informação: “Para fins da pesquisa, cujo recorte é a participação da mulher nos cargos de decisão, optou-se por listar apenas os gêneros masculino e feminino, embora não se ignore as variadas possibilidades de gênero, além da divisão binária”. Também foi inserido um glossário simples: “GLOSSÁRIO: Cisgênero - pessoa que se identifica com o mesmo gênero de seu sexo biológico/nascimento; Trans - pessoa que se identifica com gênero/sexo diferente de seu sexo biológico/nascimento”.

Diante disso, 72,4% dos respondentes disseram ser do gênero feminino, 25,7% afirmaram ser do gênero masculino e 1,8% preferiram não responder (Gráfico 19).

Quanto à categoria funcional, 40 magistrados e magistradas responderam à pesquisa, dos quais 17 eram mulheres (45,5%) e 23 homens (57,5%), e 342 eram servidores(as), dentre os quais 259 eram do gênero feminino (75,73%), 75 do gênero masculino (21,93%) e 2,34% não informaram com qual gênero se identificavam.

Considerando o panorama geral de pessoas pertencentes ao quadro de pessoal do Poder Judiciário, no qual 62,69% são mulheres e 37,31% são homens tem-se que a proporção de respondentes representa de maneira adequada, tendente a apresentar, em maior grau, a percepção das mulheres.

Gráfico 18 – Informe o gênero com o qual você se identifica



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

Um dado que chamou a atenção foi o fato de que quatro das pessoas que se identificaram como pertencentes ao sexo masculino, fizeram questão de responder no campo “outros”, para se declararem apenas homem/masculino, tendo, inclusive um deles explicitado como “masculino (homem sem qualificação diversa)” (Tabela 1). Tal situação não se verificou nas respostas das pessoas que se disseram do gênero feminino.

Tabela 1 – Gênero - Respostas dos homens

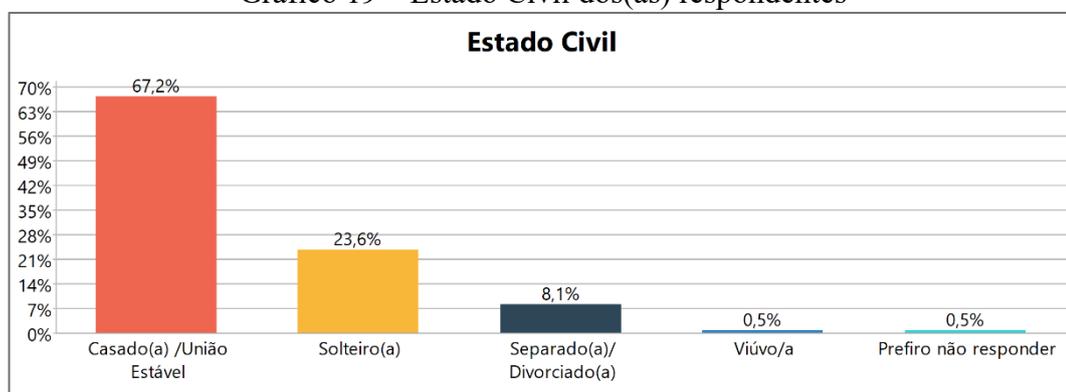
Gênero	Respostas
Masculino (homem sem qualificação diversa)	1
Homem (masculino)	1
Masculino	2
Masculino (homem cisgênero, homem trans)	94
Total Geral	98

Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

Em que pese, trata-se de respostas que representam um pequeno grupo de pessoas (cerca de 4,08% dos homens que responderam ao questionário), trata-se de um dado que precisa ser mais bem aprofundado, notadamente, como afirma Ferraz (2019), no sentido de verificar como o machismo afeta homens e mulheres e para repensar as masculinidades no corpo do Poder Judiciário catarinense.

No tocante ao estado civil, 67,2% das pessoas se declararam casados ou vivendo em união estável, enquanto 31,7% disseram ser solteiras ou separadas/divorciadas (Gráfico 20Gráfico 19 –).

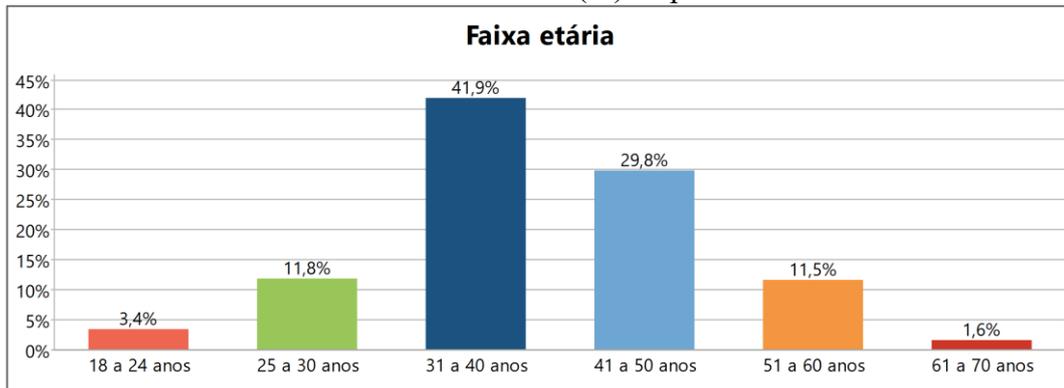
Gráfico 19 – Estado Civil dos(as) respondentes



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

Questionados a respeito da sua idade, 41,9% informaram possuir entre 31 e 40 anos (Gráfico 21), o que corresponde à pirâmide etária dos magistrados e servidores ativos do Judiciário catarinense.

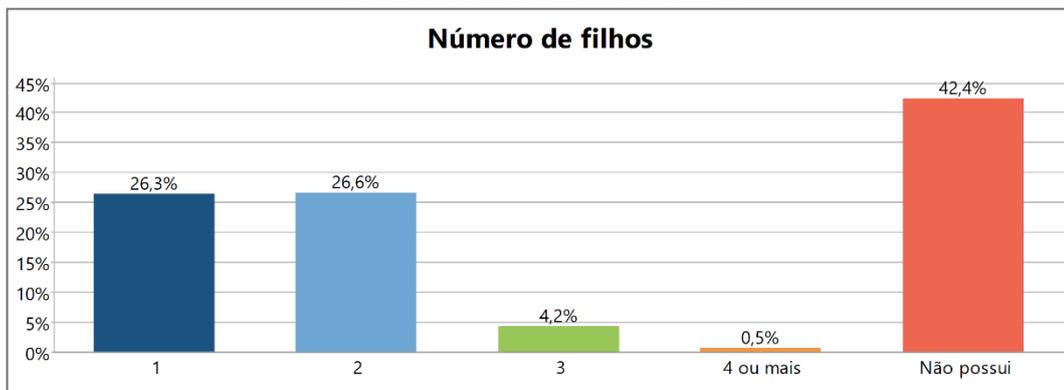
Gráfico 20 – Idade dos(as) respondentes



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

Quanto ao número de filhos, verifica-se no Gráfico 21 que 52,9% dos respondentes possuem um ou dois filhos, 4,2% possuem três filhos, 0,5% têm quatro filhos ou mais e 42,4% não possuem filhos.

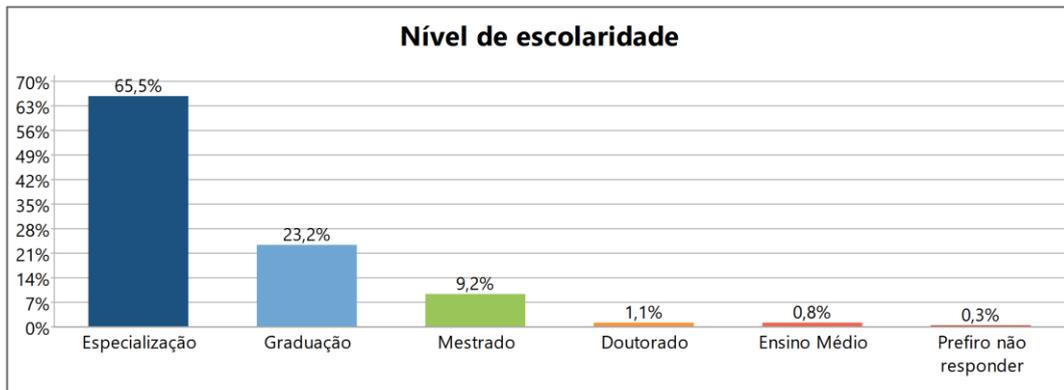
Gráfico 21 – Número de Filhos



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

Acerca do nível de escolaridade dos respondentes observa-se que 99% das pessoas possuem nível superior, destacando-se que 65,5% possuem algum tipo de especialização (Gráfico 23).

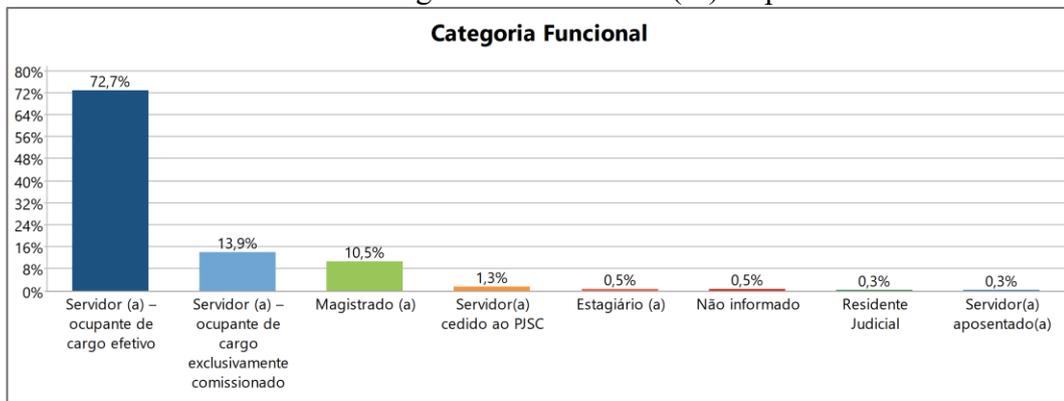
Gráfico 22 – Nível de Escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

Quanto à categoria funcional, destaca-se que 10,5% dos respondentes são magistrados e magistradas do PJSC, enquanto a grande maioria, cerca de 86,6%, são servidores e servidoras do PJSC, dos quais 72,7% são servidores efetivos (Gráfico 23).

Gráfico 23 – Categoria Funcional dos(as) respondentes

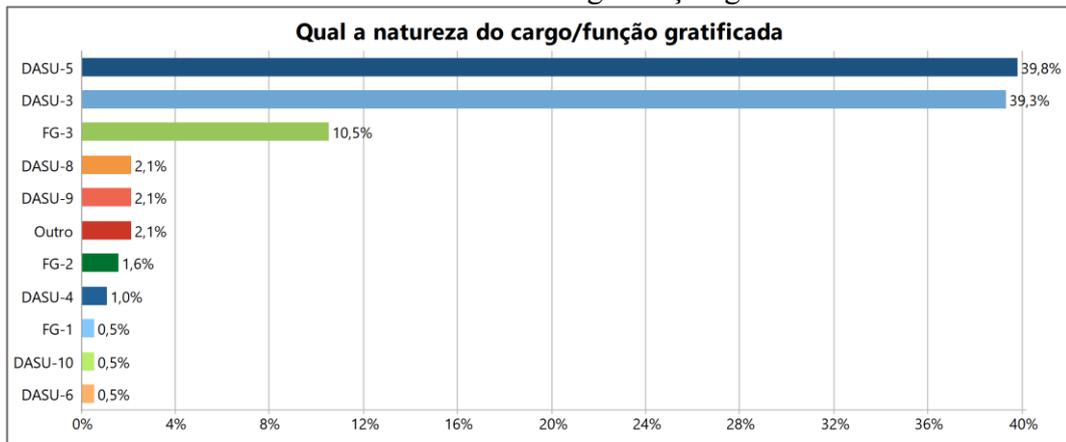


Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

Cerca de 50,9% dos servidores ocupantes de cargos efetivos informaram possuir cargo comissionado ou função gratificada, dos quais 66,42% são mulheres, 30,71% são homens e 2,87% preferiram não informar a qual gênero se identificam.

Em relação à natureza do cargo/função gratificada, 39,8% dos respondentes que possuem cargos comissionados são correspondentes ao DASU-5 e 39,3% ao DASU-3, enquanto 10,5% possuem função gratificada FG-3 (Gráfico 24).

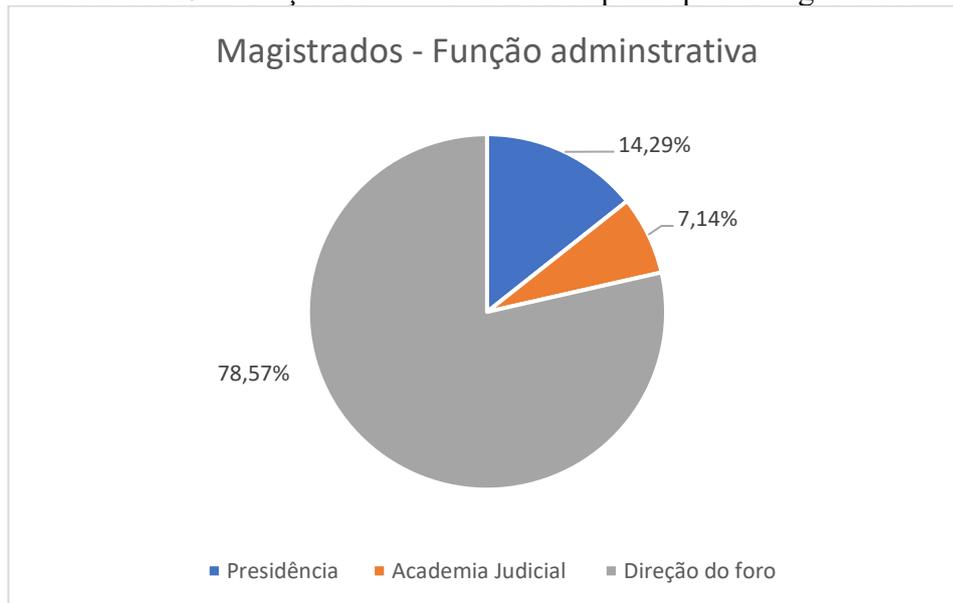
Gráfico 24 – Natureza do cargo/função gratificada



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

No tocante aos magistrados e magistradas, aproximadamente 35% informaram que exercem alguma função administrativa, dos quais 78,57% são diretores(as) de foro, 14,29% atuam nos gabinetes das presidências (Presidente, Vice-Presidente ou Juiz Auxiliar da Presidência) e 7,14% na Academia Judicial, dentre os quais 42,86% são mulheres e 57,14% são homens.

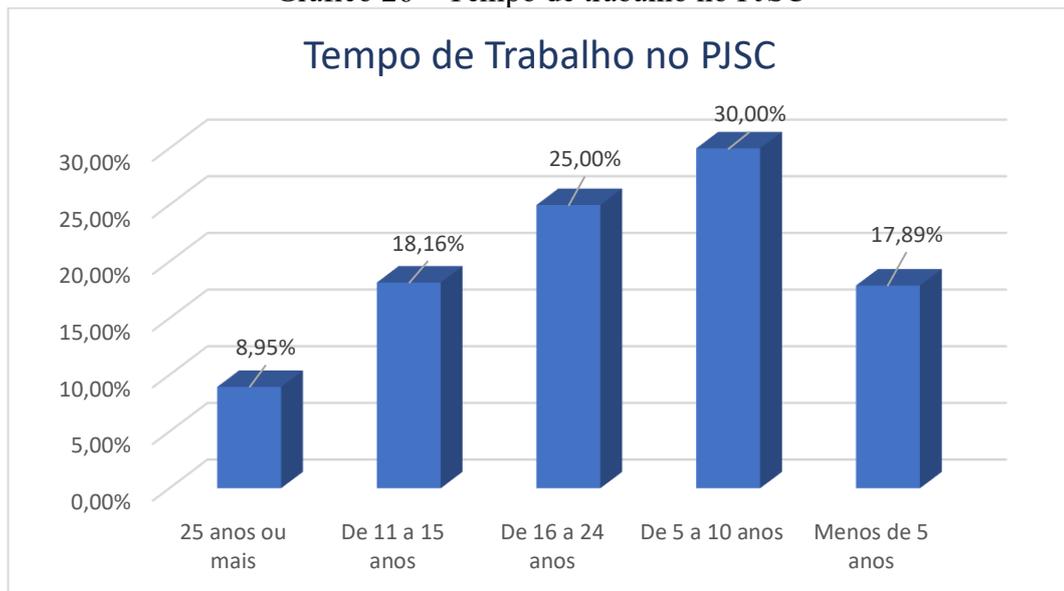
Gráfico 25 – Funções administrativas ocupadas pelos magistrados



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

Por fim, verifica-se que 82,11% dos respondentes atuam no Poder Judiciário catarinense há mais de cinco anos (Gráfico 26).

Gráfico 26 – Tempo de trabalho no PJSC



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

Apresentado o perfil das pessoas que participaram da pesquisa, passa-se a avaliar a percepção dos respondentes, independentemente do gênero, a que pertencem acerca das oportunidades existentes no PJSC.

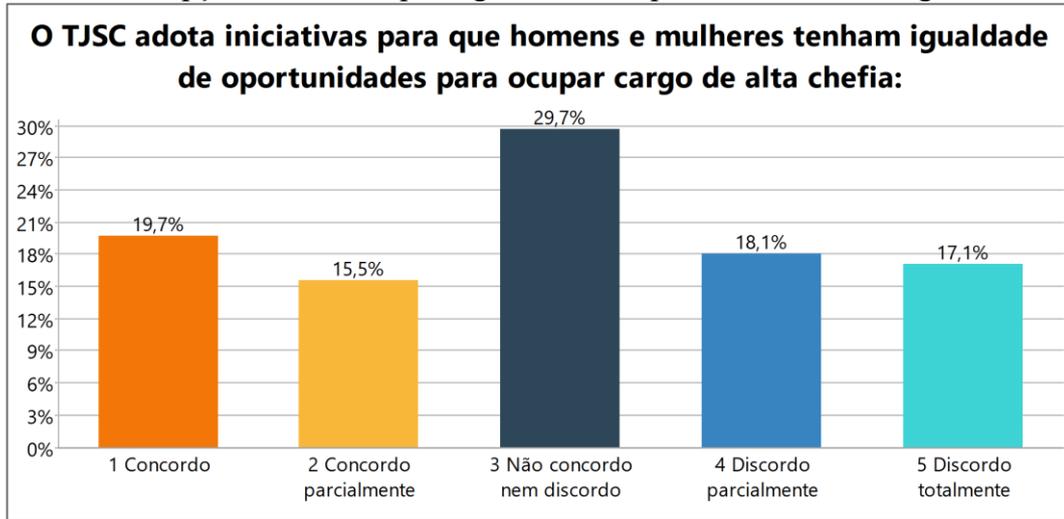
5.3.2 Percepção quanto à igualdade de oportunidades de capacitação e acesso aos cargos de chefia e de decisão

Este tópico tem por objetivo verificar a percepção dos magistrados e servidores quanto às ações promovidas pelo PJSC em relação ao cumprimento da Resolução CNJ n.255/2018.

As questões acerca deste tópico deveriam ser respondidas de acordo com o grau de percepção do respondente, da seguinte forma: 1 CONCORDO, 2 CONCORDO PARCIALMENTE, 3 NÃO CONCORDO NEM DISCORDO, 4 DISCORDO PARCIALMENTE, 5 DISCORDO TOTALMENTE.

Verifica-se que 35,2% das pessoas que participaram da pesquisa concordam total ou parcialmente que o Poder Judiciário de Santa Catarina adota iniciativas para que homens e mulheres tenham igualdade de oportunidades para ocupar cargos de alta chefia, ao passo que o mesmo percentual (35,2%) discorda total ou parcialmente desta questão e 29,7% nem concorda nem discorda (Gráfico 27).

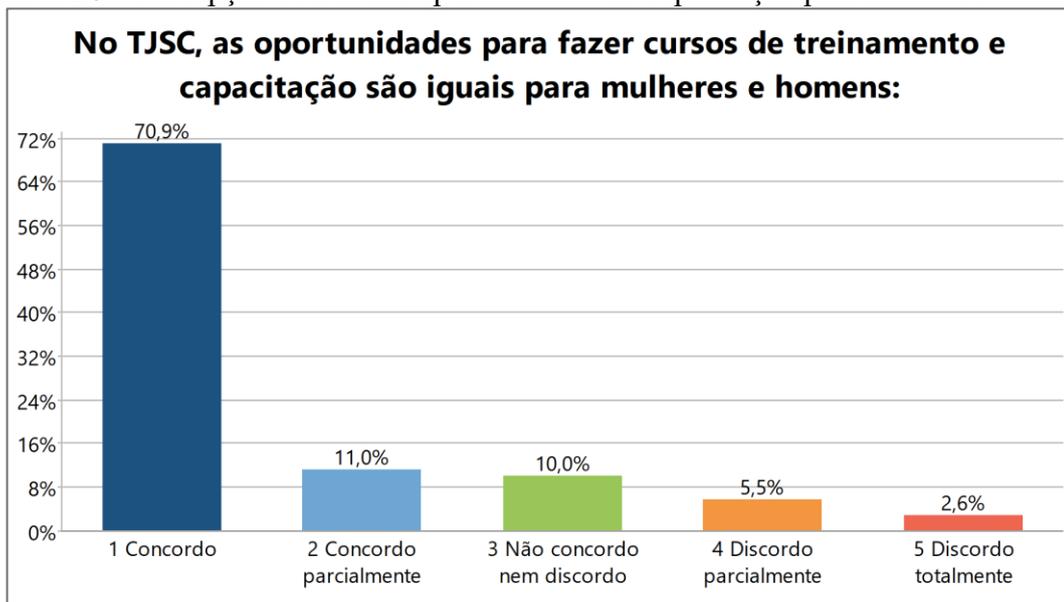
Gráfico 27 – Percepção: iniciativas para igualdade de oportunidades nos cargos de alta chefia



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

No que se refere às oportunidades para fazer cursos de treinamento e capacitação, observa-se que 81,9% dos(as) respondentes acreditam que o PJSC oferece as mesmas oportunidades para mulheres e homens, 8,1% discordam desta afirmação e 10% nem concordam e nem discordam (Gráfico 28).

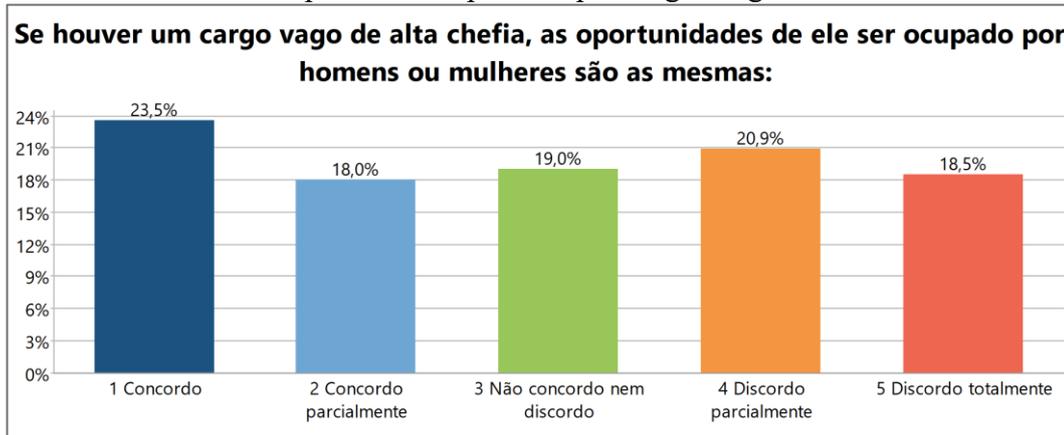
Gráfico 28 – Percepção acerca das oportunidades de capacitação para homens e mulheres



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

Diante da afirmação no sentido de que se houver um cargo vago de alta chefia, as oportunidades de ele ser ocupado por homens ou mulheres são as mesmas, 41% dos(as) respondentes concordaram total ou parcialmente, enquanto 39,4% discordaram dela total ou parcialmente e 19% disseram que não concordam e nem discordam da questão.

Gráfico 29 – Percepção acerca da possibilidade de que homens ou mulheres têm a mesma oportunidade para ocupar cargos vagos



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

De fato, no primeiro capítulo observou-se que o tratamento dado à equidade de gênero nos cargos de chefia e de assessoramento no poder judiciário nacional é recente, considerando-se que a Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário foi instituída por meio da Resolução CNJ n. 254/2018, com a criação do GT Mulheres no âmbito do PJSC no mesmo ano e, posteriormente com a formalização do NEP Participação Institucional Feminina no âmbito da Academia Judicial em 2020. De modo que a pesquisa não encontrou políticas institucionais sólidas referentes à paridade de gênero nos cargos diretivos do PJSC, o que poderia justificar que, muito embora a grande maioria concorde que as chances de capacitação são as mesmas para todos e todas, há um alto índice de pessoas que não têm opinião formada e que não concordam com a afirmativa de que a instituição adota iniciativas para que homens e mulheres tenham igualdade de oportunidades para exercer cargos de alta chefia em cargos novos ou vagos.

5.3.3 Percepção do ambiente organizacional e estereótipos sobre as mulheres

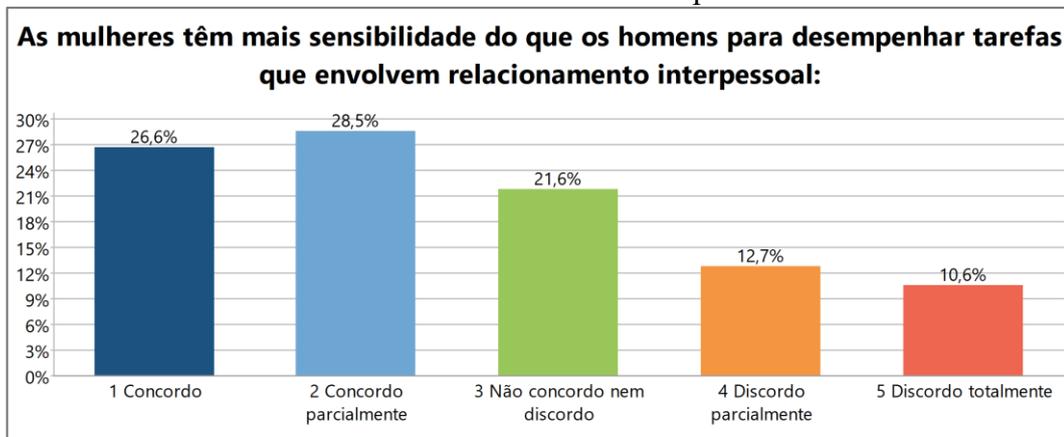
Este item visa conhecer a percepção dos(as) participantes da pesquisa em relação às oportunidades oferecidas a partir da sua compreensão geral a respeito de como a questão do gênero influencia nas escolhas e no exercício dos cargos de chefia e de decisão existentes no PJSC. Isso porque, conforme estudado no segundo capítulo, há uma ideia da neutralidade do direito, que coloca o homem como objeto central do que é tido como universal, de modo a invisibilizar as mulheres em suas diversas particularidades e multiplicidades, dando-lhes o papel, portanto, de representá-las nos espaços públicos, de decisão de poder, especialmente por

conta dos estereótipos de gênero e a valorização social das características tido como masculinas para ocupar posições de liderança (BAGGENSTOSS; COELHO, 2019; BIROLI, 2018; SANTOS, 2018).

As questões acerca deste tópico deveriam ser respondidas de acordo com o grau de percepção do(a) respondente, da seguinte forma: 1 CONCORDO, 2 CONCORDO PARCIALMENTE, 3 NÃO CONCORDO NEM DISCORDO, 4 DISCORDO PARCIALMENTE, 5 DISCORDO TOTALMENTE.

Mais da metade dos(as) participantes da pesquisa (55,1%) concordam com a afirmação de que as mulheres têm mais sensibilidade do que os homens para desempenhar tarefas que envolvem relacionamento interpessoal. De outro norte, 23,3% discordam do enunciado e 21,6% não possuem uma opinião formada a respeito do tema.

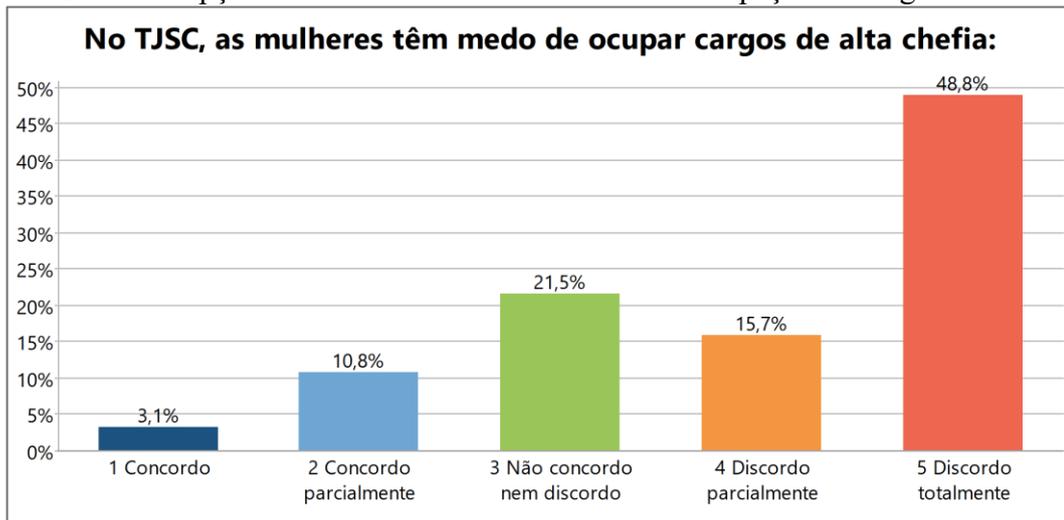
Gráfico 30 – Percepção acerca da sensibilidade das mulheres para desempenho de tarefas que envolvem relacionamento interpessoal



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

Cerca de 64,5% dos respondentes discordaram total ou parcial da assertiva no sentido de que as mulheres têm medo de ocupar cargos de alta chefia. Contudo, 21,5% disseram nem concordar e nem discordar e 13,9% concordaram total ou parcialmente.

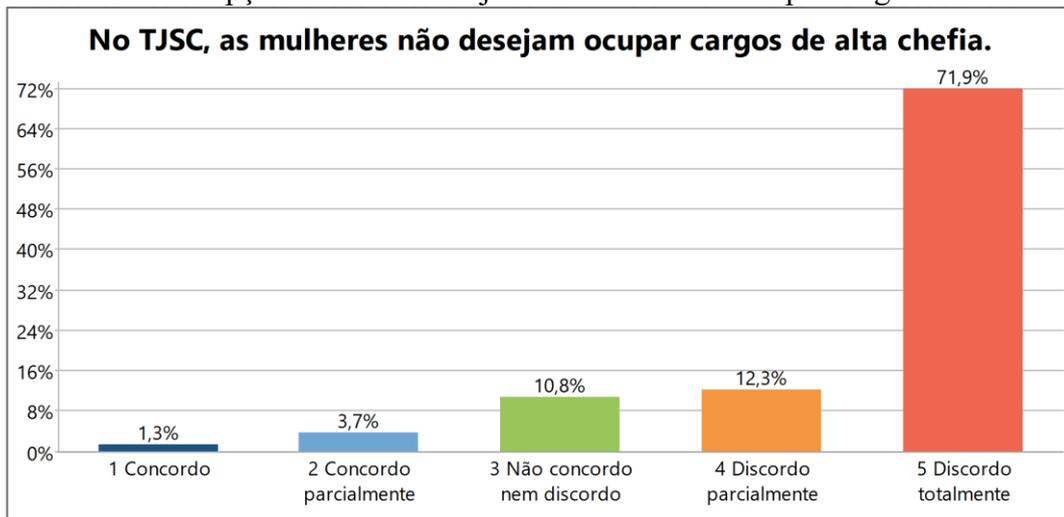
Gráfico 31 – Percepção acerca do medo das mulheres na ocupação de cargos de alta chefia



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

A afirmação de que as mulheres não desejam ocupar cargos de alta chefia foi rechaçada pela imensa maioria das pessoas (84,2%), enquanto 10,8% não manifestaram opinião e 5% concordaram total ou parcialmente com o enunciado

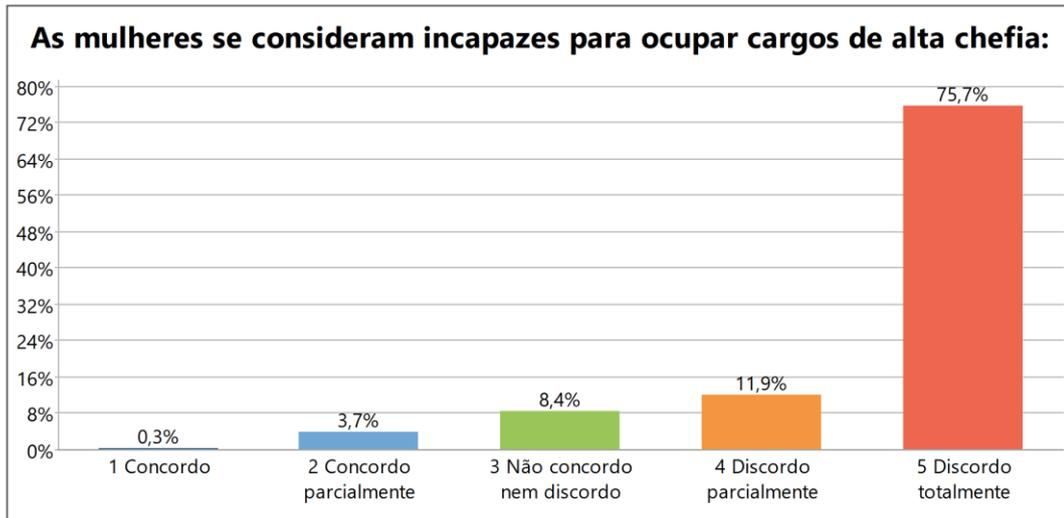
Gráfico 32 – Percepção acerca do desejo das mulheres em ocupar cargos de alta chefia



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

O gráfico 33 demonstra que 87,6% das pessoas divergiram da declaração no sentido de que as mulheres se consideram incapazes para ocupar cargos de alta chefia. Contudo, 8,4% disseram não concordar e nem discordar e 4%, ainda que parcialmente, concordaram que elas não se sentem capazes para o exercício desta função.

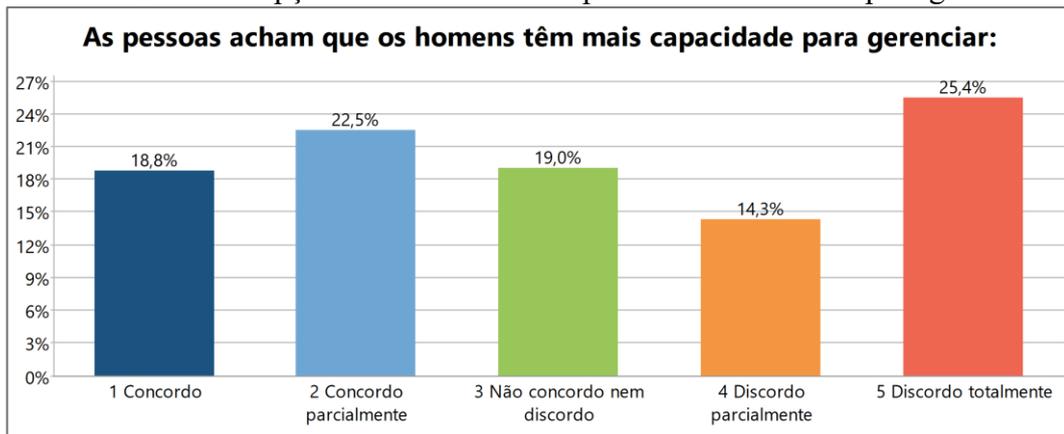
Gráfico 33 – Percepção sobre o sentimento de incapacidade das mulheres em ocupar cargos de alta chefia



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

Apesar de 87,6% das pessoas ter afirmado que as mulheres não se sentem incapazes para exercer altos cargos de chefia, 41,3% dos/as respondentes acreditam que os homens possuem maior capacidade de gerenciamento que as mulheres, ao passo que 39,7% discordaram total ou parcialmente do enunciado e 19% não concordou nem discordou (Gráfico 34).

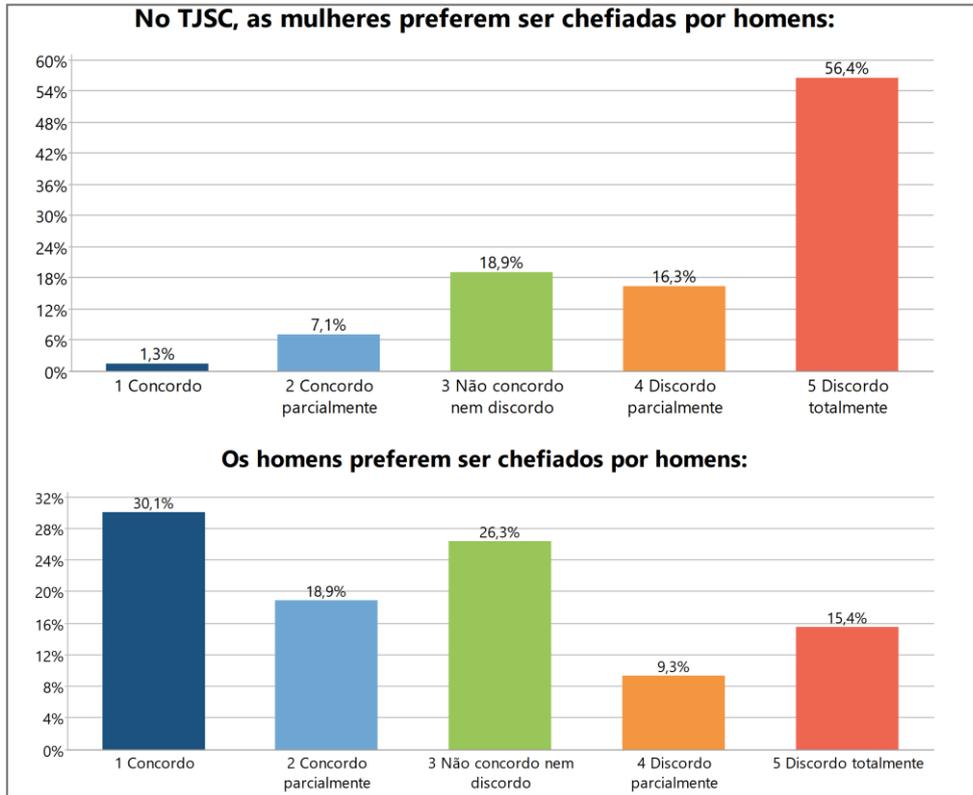
Gráfico 34 – Percepção acerca da maior capacidade dos homens para gerenciar



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

O gráfico 35 traz a percepção quanto a preferência de homens e de mulheres de serem chefiados por homens, demonstrando que a maioria dos respondentes (49%) acreditam que os homens preferem ser chefiados por homens, por outro lado, 72,7% discordam total ou parcialmente que mulheres prefiram ser chefiadas por homens.

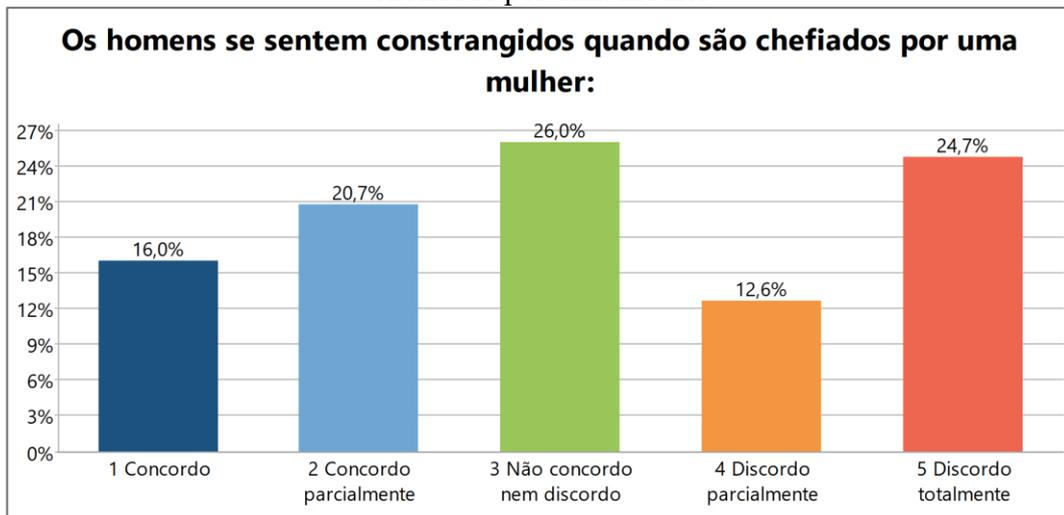
Gráfico 35 – Percepção: preferência de homens e mulheres em serem chefiados por homens



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

Quando afirmado que os homens se sentem constrangidos quando são chefiados por uma mulher, houve um equilíbrio nas respostas, tendo em vista que 36,7% concordaram total ou parcialmente e que 37,3% discordaram total ou parcialmente da assertiva. Além disso, 26% afirmaram não ter uma opinião sobre a questão (Gráfico 36).

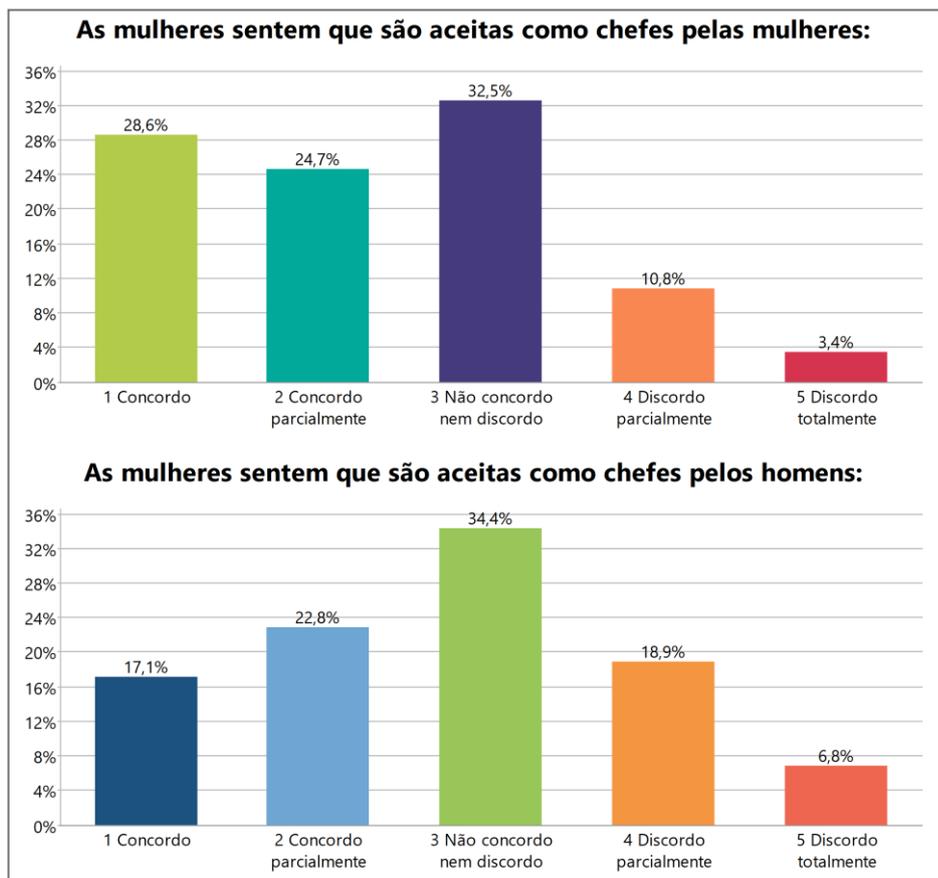
Gráfico 36 – Percepção acerca do sentimento de constrangimento dos homens sobre serem chefiados por uma mulher



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

Verificou-se que a maioria acredita que as mulheres sentem que são aceitas como chefes pelas mulheres (53,3%) e pelos homens (39%). Um dado que chamou a atenção foi que mais de 30% dos respondentes disseram nem concordar e nem discordar dos quesitos apresentados (Gráfico 37).

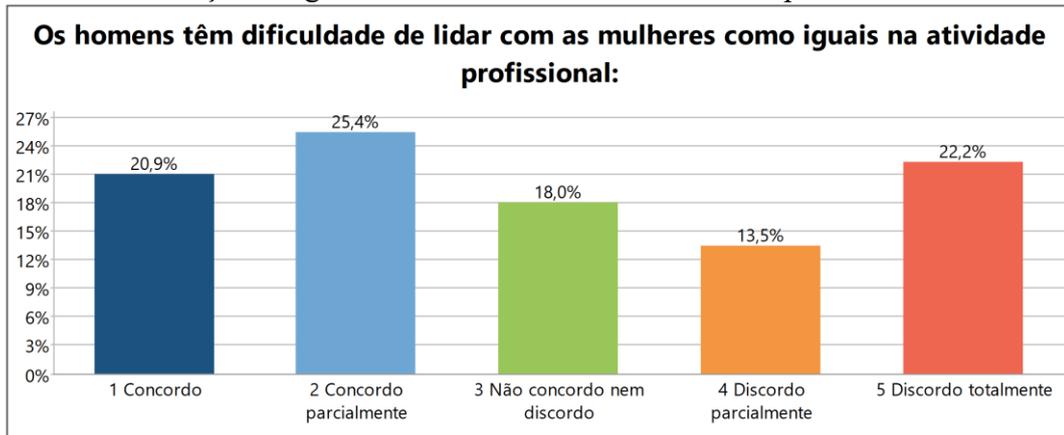
Gráfico 37 – Percepção das mulheres acerca de sua aceitação como chefes por mulheres e homens



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

No tocante à questão do tratamento das mulheres na condição de pares pelos homens no exercício das atividades profissionais, 46,3% disseram acreditar que os homens têm dificuldade em lidar com a situação e 35% discordaram que esta dificuldade exista, ao passo que 18% se manifestaram de forma neutra.

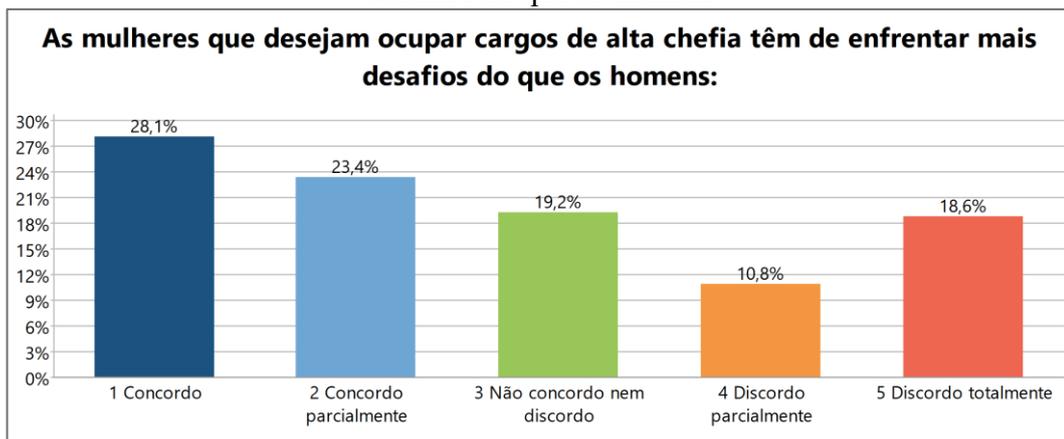
Gráfico 38 – Percepção acerca das dificuldades dos homens em lidar com as mulheres na condição de igualdade no exercício das atividades profissionais



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

Mais da metade dos(as) respondentes, (51,5%) concordam total ou parcialmente que as mulheres enfrentam mais desafios que os homens quando almejam ocupar cargos de alta chefia. Em contrapartida, 29,4% discordam total ou parcialmente acerca do assunto e 19,2% nem concordam nem discordam.

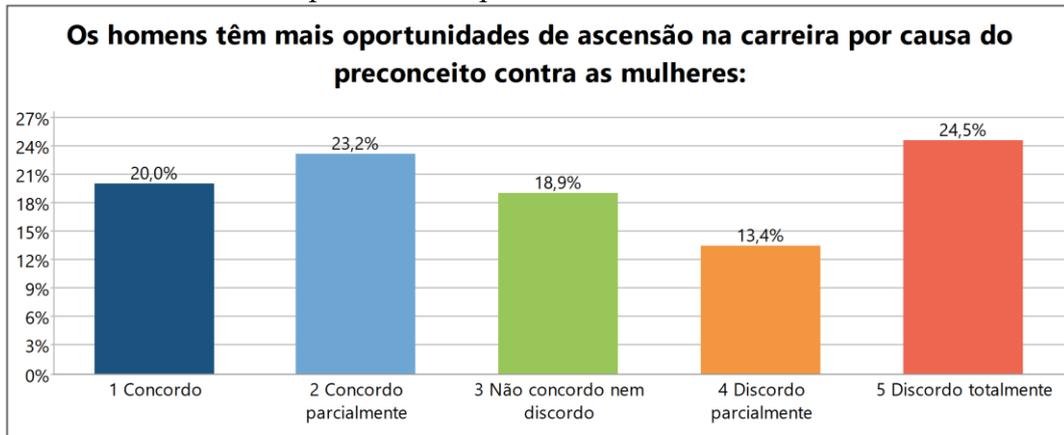
Gráfico 39 – As mulheres que desejam ocupar cargos de alta chefia têm de enfrentar mais desafios do que os homens



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

Em torno de 43,2% dos(as) participantes da pesquisa consideram que os homens têm mais oportunidades de ascensão na carreira por causa do preconceito com as mulheres, enquanto 37,9% discordam desta afirmação e 18,9% não concordam e nem discordam.

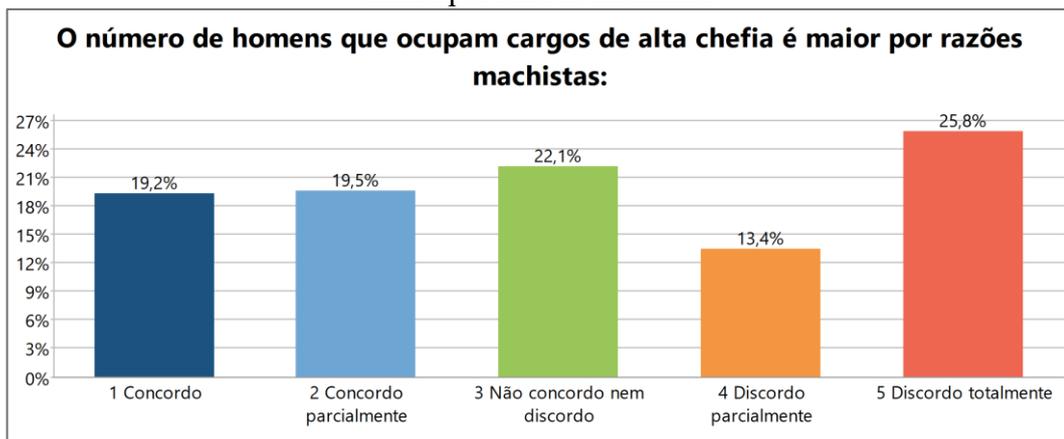
Gráfico 40 – Percepção acerca de que os homens têm mais oportunidade de ascensão na carreira por causa do preconceito contra as mulheres



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

No tocante à assertiva de que o número de homens que ocupam cargos de alta chefia é maior por razões machistas, verificou-se um equilíbrio nas respostas que concordaram (38,7%) e que discordaram (39,2%), enquanto 22,1% não tinham uma posição sobre o assunto (Gráfico 41).

Gráfico 41 – Percepção quanto ao número de homens que ocupam cargos de alta chefia é maior por razões machistas



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

Cerca de 44,1% das pessoas que responderam ao questionário disse acreditar que, por terem de lutar mais para atingir os objetivos desejados, as mulheres são mais comprometidas com o trabalho do que os homens, ao passo que 34,8% não concordaram com essa questão e 21,1% nem concordaram e nem discordaram (Gráfico 42).

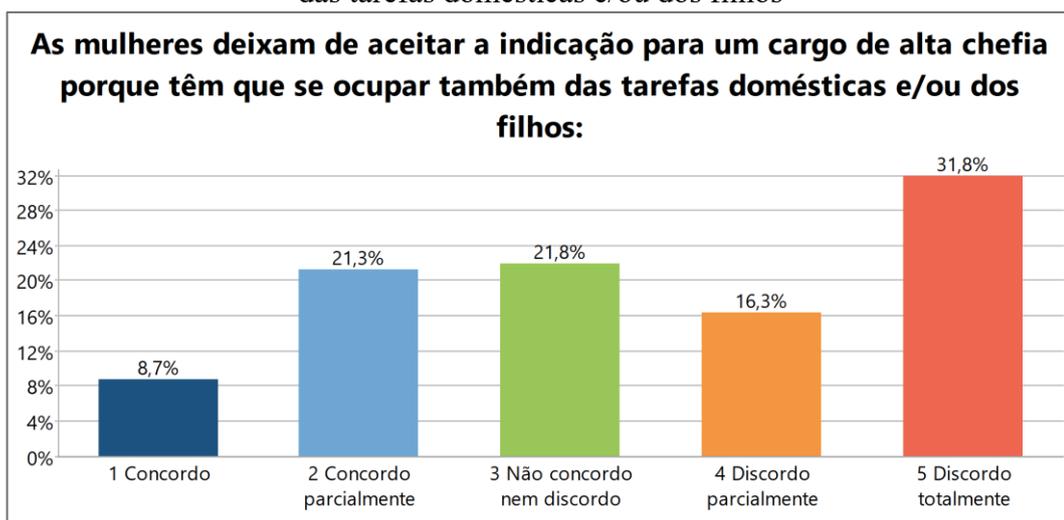
Gráfico 42 – Por ter que lutar mais para atingir os objetivos desejados, as mulheres são mais comprometidas com o trabalho do que os homens



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

Cerca de 48,1% dos(as) respondentes rechaçaram a afirmação de que as mulheres deixam de aceitar a indicação para um cargo de alta chefia porque têm que se ocupar também das tarefas domésticas e/ou dos filhos, enquanto 30% acreditam que tal situação ocorra e 21,8% não se posicionou a respeito do assunto (Gráfico 43).

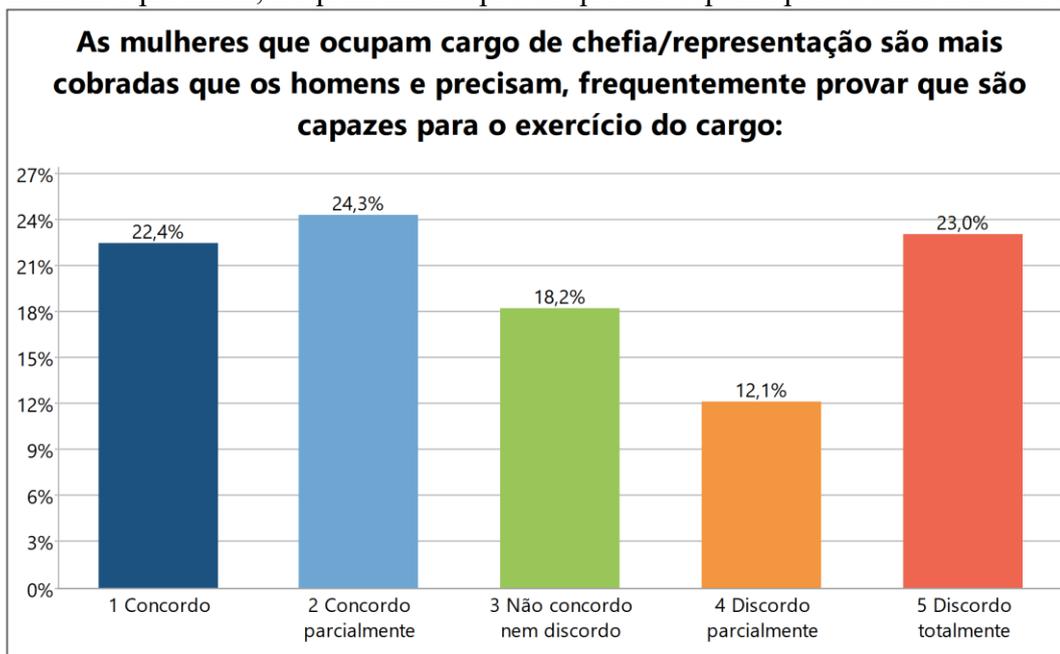
Gráfico 43 – Percepção acerca da não aceitação de cargos de chefia pelas mulheres por conta das tarefas domésticas e/ou dos filhos



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

Verifica-se que 46,7% dos(as) respondentes concordaram com a assertiva de que as mulheres que ocupam cargo de chefia/representação são mais cobradas que os homens e precisam, frequentemente provar que são capazes para o exercício do cargo, no entanto, 35,1% discordaram desta afirmação e 18,2% nem concordaram e nem discordaram (Gráfico 44).

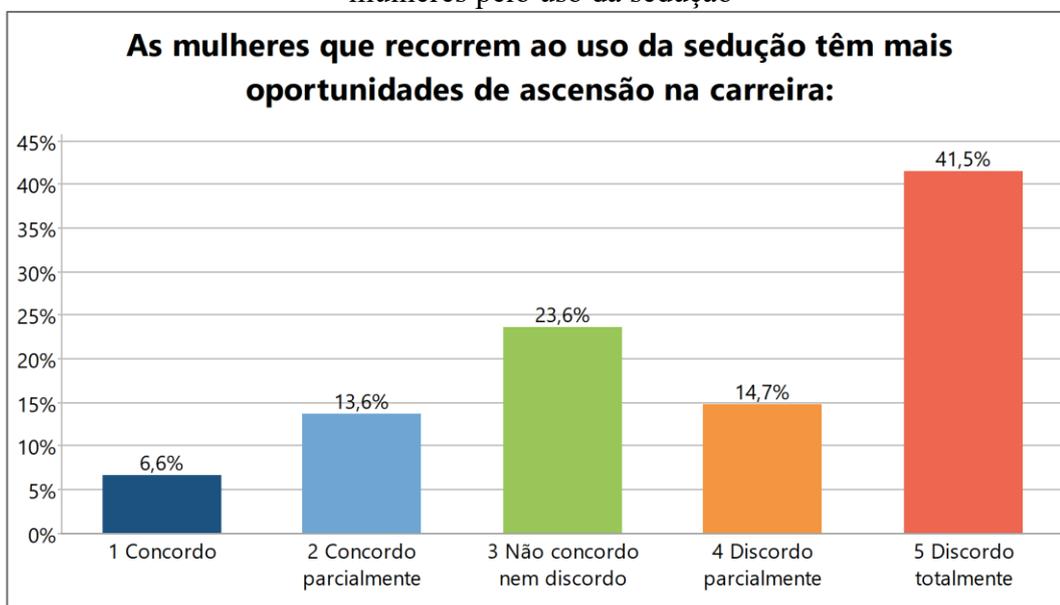
Gráfico 44 – As mulheres que ocupam cargo de chefia/representação são mais cobradas que os homens e precisam, frequentemente provar que são capazes para o exercício do cargo



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

Por fim, 56,2% afastaram a ideia de que as mulheres que recorrem ao uso da sedução têm mais oportunidades de ascensão na carreira. Contudo, chama a atenção que 20,2% das pessoas que participaram da pesquisa pensam de modo diverso e 23,6% não possuem uma opinião formada sobre a questão (Gráfico 45).

Gráfico 45 – Percepção acerca de melhores oportunidades de ascensão na carreira das mulheres pelo uso da sedução



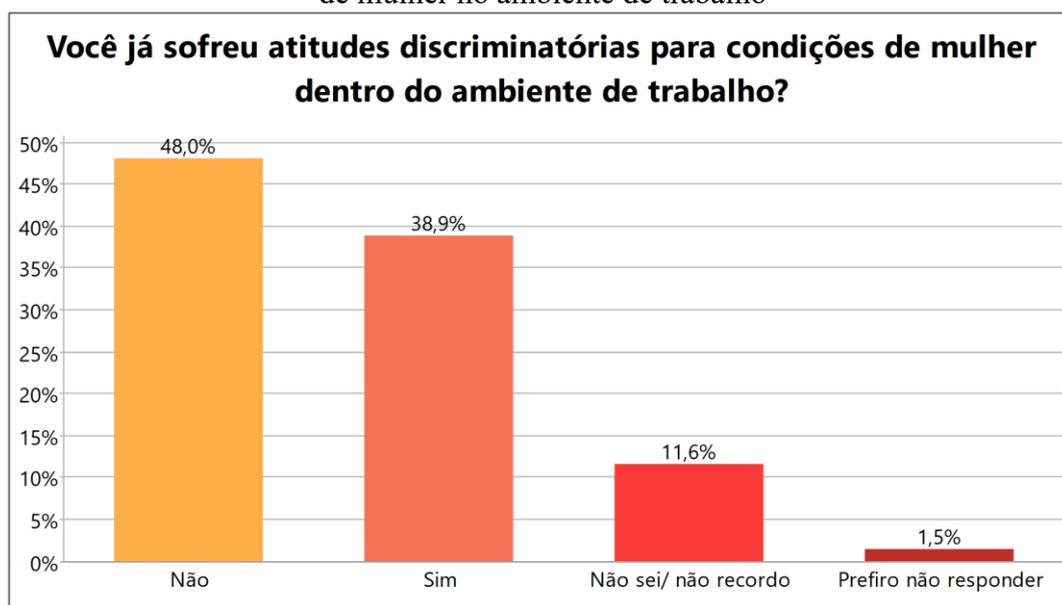
Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

Como pode-se perceber as respostas expostas confirmam a teoria apresentada no capítulo 2, quanto aos estereótipos de gênero e às barreiras de acesso às mulheres para ascensão na carreira, especialmente quanto as questões da docilidade e da (falta) de assertividade “inerentes às mulheres”, aliados à crença de utilização de recursos sexuais, tais como a sedução para que alcem a postos mais altos na carreira. São questões culturais que permeiam boa parte do pensamento das pessoas que compõe o quadro de pessoal do PJSC e que perpetuam a naturalização de papéis e posições sociais atribuídos a mulheres e homens, colocando-as em pé de desvantagem em relação a eles.

5.3.4 Dificuldades na carreira em função do gênero (respondidas exclusivamente pelas mulheres)

As questões deste tópico foram respondidas exclusivamente pelas pessoas que se identificaram como pertencentes ao gênero feminino, de modo a conhecer qual a percepção das mulheres quanto às dificuldades vivenciadas na sua carreira, por conta do seu gênero.

Gráfico 46 – Percepção das mulheres sobre já terem sofrido discriminação pela sua condição de mulher no ambiente de trabalho

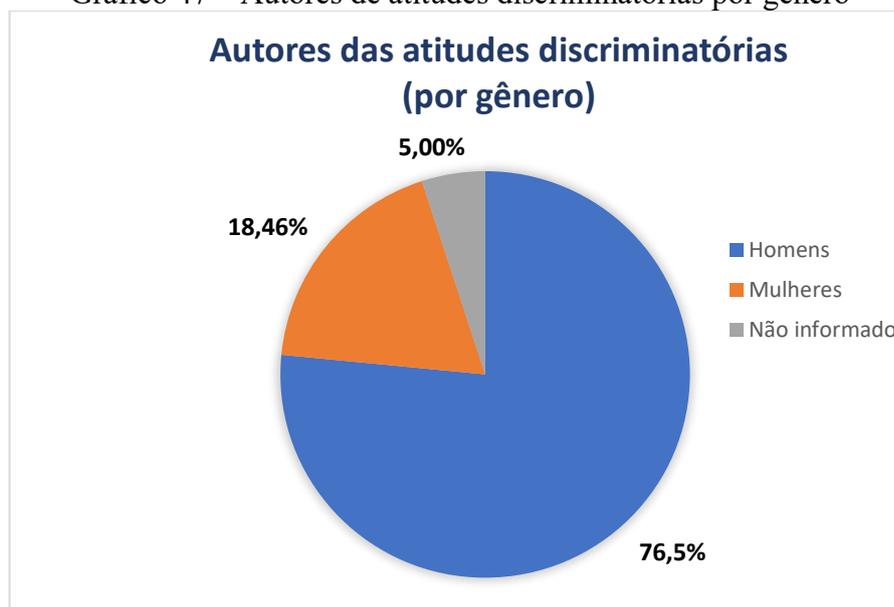


Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

Cerca de 38,9% das mulheres disseram já ter sofrido alguma atitude discriminatória pela sua condição de mulher no ambiente de trabalho, ao passo que 11,6% não soube dizer se vivenciou situação semelhante ou não se recorda disso.

Em caso afirmativo, consultou-se as mulheres quem teria sido o(a) autor(a) da conduta discriminatória, sendo-lhes permitido assinalar mais de uma opção. Verificou-se que tanto mulheres quanto homens foram citados como agentes de atitudes discriminatórias, no entanto, a pesquisa apurou que os homens são os principais responsáveis pela prática de condutas discriminatórias contra as mulheres no âmbito do PJSC (Gráfico 48), correspondendo a 76,5% dos casos relatados.

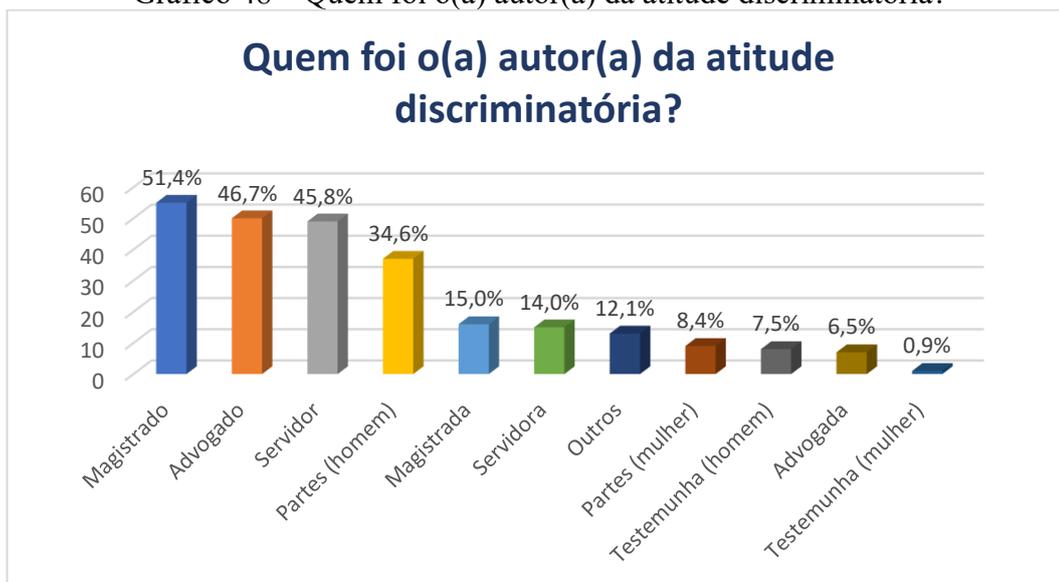
Gráfico 47 – Autores de atitudes discriminatórias por gênero



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

Os homens ocuparam os quatro primeiros lugares do *ranking* das condutas discriminatórias contra as mulheres no ambiente de trabalho, tendo sido citados os magistrados (51,4%), advogados (46,7%), servidores (45,8%) e partes processuais do sexo masculino (34,6%), destacando-se que as magistradas e servidoras aparecem em quinto (15%) e sexto (14%) lugares como mais citadas (Gráfico 48).

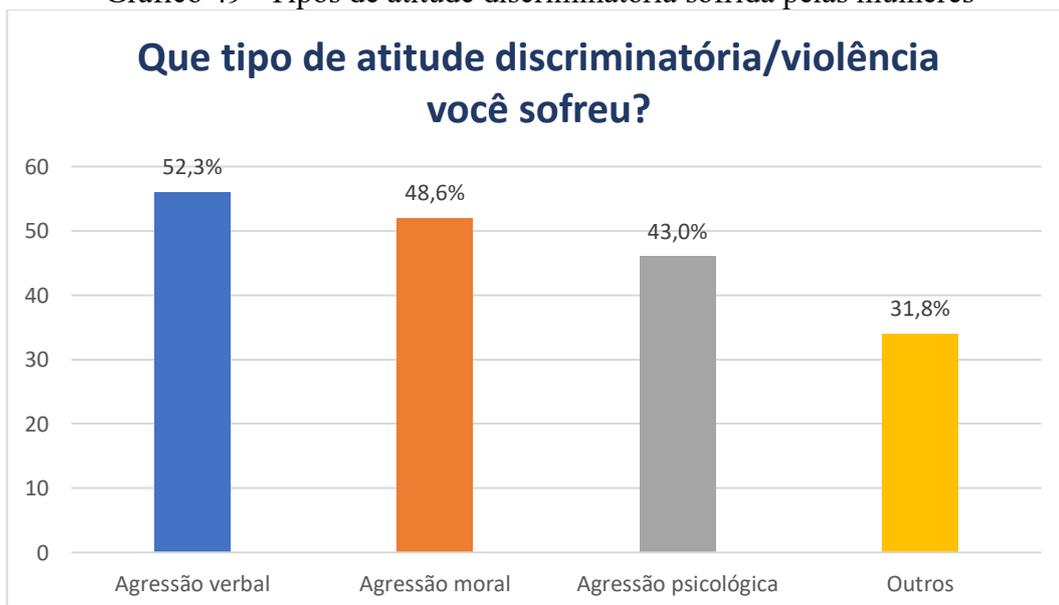
Gráfico 48 – Quem foi o(a) autor(a) da atitude discriminatória?



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

Em seguida, as mulheres informaram que os principais tipos de violência sofridas foram agressão verbal (52,3%), agressão moral (48,6%) e agressão psicológica (43%).

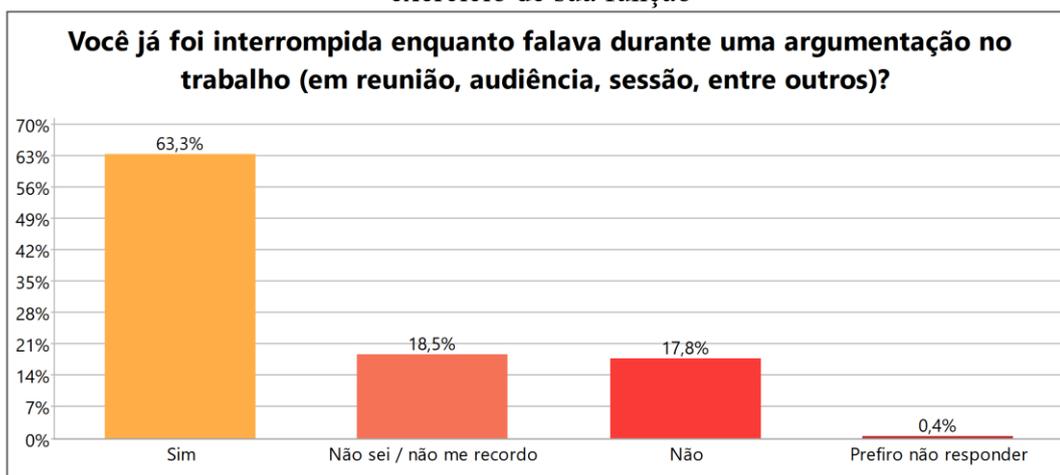
Gráfico 49 – Tipos de atitude discriminatória sofrida pelas mulheres



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

Verifica-se que 63,3% das mulheres afirmaram já terem sido interrompidas enquanto falavam durante uma argumentação no trabalho (em reunião, audiência, sessão, entre outros), ao passo em que 17,85% disseram não terem vivenciado tal situação e 18,5% não se lembram ou não se recordam.

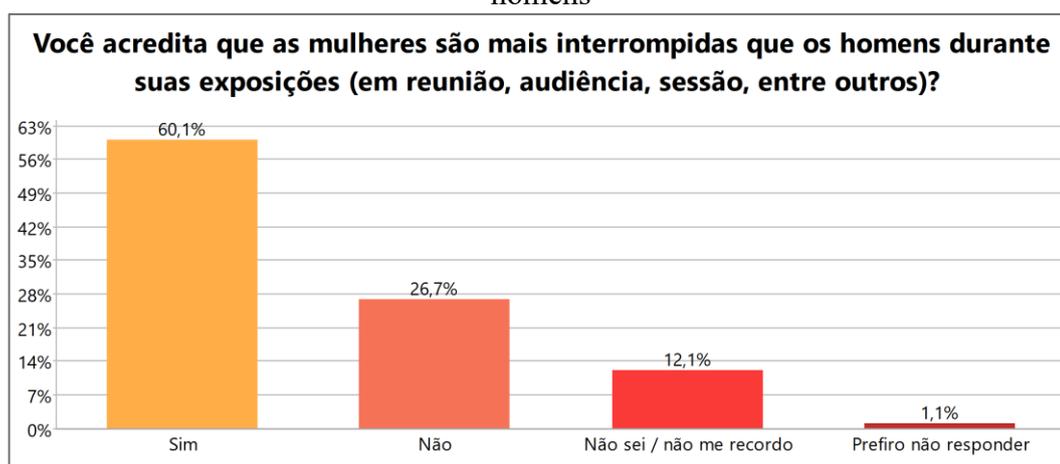
Gráfico 50 – Percepção das mulheres quanto às interrupções de suas intervenções/falas no exercício de sua função



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

Questionado se as mulheres acreditam que, de fato, são mais interrompidas que os homens durante suas exposições (em reunião, audiência, sessão, entre outros), 60,1% responderam afirmativamente, 26,7% disseram não acreditar que isto ocorra e 12,1% não souberam responder.

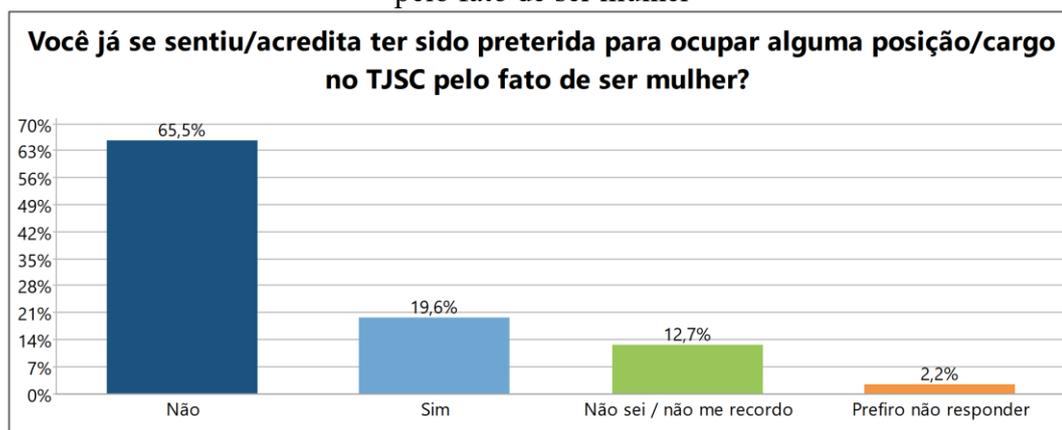
Gráfico 51 – Percepção das mulheres sobre o fato de serem mais interrompidas do que os homens



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

Por fim, 19,6% das mulheres que responderam à pesquisa, relataram que se sentiram preteridas para ocupar alguma posição/cargo no TJSC pelo fato de serem mulheres, ao passo em que 65,5% afirmaram que isso não ocorreu e 12,7% não souberam responder ou não se recordam de algum fato nessa ordem.

Gráfico 52 – Percepção das mulheres sobre terem sido preteridas para ocupar algum cargo pelo fato de ser mulher



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das respostas no questionário aplicado

Os dados colhidos demonstram que as mulheres, em geral, enfrentam discriminação no exercício de suas funções no PJSC, principalmente por parte dos homens, sejam eles pertencentes ao quadro do Poder Judiciário (magistrados e servidores) ou agentes externos (advogados e partes processuais), por meio de agressões verbais, morais e psicológicas, entre outras. Além disso, a maioria das mulheres alegaram terem sido interrompidas durante suas exposições no decorrer de suas atividades laborais e acreditam que seja algo que ocorra com outras mulheres. Ademais, uma boa parcela dessas mulheres que atuam no PJSC (quase um quinto), já se sentiu de alguma forma preterida para ocupar um cargo pelo fato de serem mulheres.

5.3.5 Espaço para manifestação espontânea dos respondentes

O espaço aberto para manifestações espontâneas dos respondentes trouxe algumas considerações e relatos bastante interessantes, especialmente no sentido de reforçar e legitimar as questões respondidas de forma objetiva e que merecem destaque por conta do machismo cultural e estrutural vivenciado pelas mulheres no âmbito do PJSC.

Há quem entenda que *“as mulheres sofrem preconceitos e dificuldades no trabalho, mas acho que isso é maior na iniciativa privada”* (Respondente A)⁵¹, no entanto, a teoria e o questionário aplicado demonstram que isso também ocorre no setor público, como em relação às crenças reveladas de que os homens são melhores gestores, e de que as mulheres que utilizam

⁵¹ A fala dos participantes será apresentada em formato de citação destacada em itálico. Os respondentes serão identificados por letras do alfabeto para garantir a anonimização dos dados

a sedução possuem maior chance de ascender na carreira. A exemplo dos relatos trazidos por alguns(mas) dos(as) respondentes:

Fui preterida em ganhar um cargo de chefia por ser mulher, segundo meu chefe mulher tem sentimento e não serve para mandar. (Respondente B)

Acredito que uma grande barreira para as mulheres no ambiente de trabalho é a hipersexualização. As mulheres têm que se esforçar mais para serem levadas a sério como profissionais, pois seus atributos físicos acabam sendo muito mais comentados (principalmente pelos homens) do que suas qualidades para o cargo. Já ouvi comentários como "fulana só conseguiu o cargo porque é gostosa"; e também fofocas inverídicas sobre a mulher ser amante de seu chefe. Apesar de as mulheres hoje conquistarem os cargos que almejam com mais facilidade do que antigamente, um grande desafio ainda é serem respeitadas da mesma maneira do que os homens (em qualquer posição que ocupem). (Respondente C).

Trabalho com outros dois assessores (homens) extremamente machistas comigo e com a chefe (mulher). Com ela as agressões são veladas (pelas costas), mas na minha frente (comigo e com qualquer outra) as brincadeiras machistas são constantes e sem pudor nenhum. Já presenciei casos bem graves que prefiro não relatar, apesar do anonimato da pesquisa. (Respondente D).

Nunca tive a percepção de uma realidade tão machista como a que tenho no atual gabinete no qual trabalho. Não importa o quanto você trabalhe mais, seja mais capacitado - intelectual e academicamente -, apenas homens ocupam cargos de chefia. Trabalham menos, mal possuem formação acadêmica, não sabem escrever, chegando ao cúmulo de nunca ter feito sequer um despacho. E isso fica expresso em todas as falas da chefia: Eu prefiro tratar com homem, mulher não tem equilíbrio emocional, mulher só sabe fazer intriga, eu não poderia andar de carro com vocês, etc...! É absurdamente desmotivador e não há qualquer controle por parte do Estado e do próprio judiciário em relação a este uso desmedido de recursos públicos tão caros a nossa sociedade, com intuito exclusivo de bancar privilégio. (Respondente E).

No TJSC ainda se tem o QI (quem indica), onde se chega a altos cargos de chefia somente se for amigo de alguém que está no comando. E isso independente se é homem ou mulher. E se a mulher for bonita e sedutora, com certeza chegará também em alto cargo de chefia.....é fato e todo mundo sabe. (Respondente F).

Sinto-me muito capaz e reconhecida na função que exerço atualmente. Mas já sofri com comentários maliciosos de colegas de trabalho (homens e mulheres) por ter sido indicada por chefe homem (juiz) a ocupar função gratificada. (Respondente G).

Também foram trazidos relatos acerca da existência de assédio moral e sexual sofrido pelas mulheres, afirmando que “assédio sexual e moral é prática comum”:

Ser mulher no judiciário é muito complicado. O desrespeito em audiências e até mesmo a falta de consideração com o conciliador/mediador, pelo fato de ser mulher. Já tivemos juizes que tratavam as mulheres de modo totalmente diferente. Servidores homens que encostam, elogiam o corpo, acham que tem mais intimidade do que efetivamente tem... é complicado. (Respondente H).

Em nossa Comarca, a grande maioria dos servidores é mulher, e temos poucos homens que podemos considerar revoltados em serem chefiados por mulheres, ou machistas. A maioria lida muito bem com isso e colabora bastante. Mas temos a ocorrência de um servidor em estágio probatório, que faz brincadeiras assediando as mulheres, e ainda se ofende se falarem que ele está assediando. Como as mulheres não tem intenção de se incomodar relatando o incômodo aos superiores, reina a

sensação de impunidade e de continuidade da atitude machista e dissimulada do assédio. (Respondente I).

No tocante as oportunidades, destaca-se a manifestação no sentido de que as oportunidades são iguais para todos e todas, contudo haveria uma restrição indireta da instituição pelo seu silenciamento ao não implementar uma política institucional de incentivo à participação das mulheres em condições de igualdade com os homens:

Em alguns casos, as oportunidades de crescimento e ocupação de cargos pode ser a "mesma", contudo entendo que o machismo estrutural, que afeta homens e mulheres, acaba restringindo a participação em cursos, promoções, cargos, pelas próprias expectativas sociais/culturais em torno do papel da mulher, que quase sempre se ocupa de atividades familiares mais do que os homens (inclusive pela legislação vigente, que confere licença paternidade de poucos dias para os homens, por exemplo). Então muitas questões não são diretamente restringidas pelo TJ ou outros locais de trabalhos, mas por condicionantes estruturais. Por outro lado, ao programar atividades externas ao local de trabalho, não há informações sobre possibilidade de adequar estas questões, por ex, quando se inscreve para um curso, se a mulher lactante pode levar o filho, ou mesmo em outras situações, como afastamentos do trabalho, etc, não há um tratamento diferenciado, de forma a promover equidade. (Respondente J).

Por outro lado, há pessoas, inclusive mulheres, que consideram exagero a discussão acerca da igualdade de gênero e reforçam a ideia da meritocracia:

Acredito que capacidade não tem sexo. Sempre tive oportunidades dentro do TJSC e em qualquer outro lugar. Acho um exagero essa insistência em dizer que a mulher é menosprezada ou que homens tem mais oportunidade. Odeio vitimização de quem quer que seja. Se você quer alguma coisa, corra atrás, não espere cair do céu. Daí vem o sucesso. (Respondente K).

Nunca vi, presenciei ou experimentei qualquer tipo de tratamento diferenciado em razão do gênero. Essa questão precisa ser ultrapassada com urgência, até para que mulheres tenham/recuperem sua autoestima, e altivez, e feminilidade. Até para que os homens não percam/recuperem aspectos que toldam a masculinidade. Homens e mulheres diferem em sua (e por sua) própria natureza. Isso é normal e desejável, inclusive. Ações de diferenciação acirram o discurso de desigualdade e vitimismo, quando não são uma verdadeira tutela da mulher, como se ela fosse incapaz. Ou ocasionam um "pré" estado de agressão e opressão em relação ao homem. (Respondente L).

Minha percepção sobre a questão de gênero e possibilidades ou ascensão de mulher ou homem nos cargos de decisão ou representação passa ao largo das questões trazidas, pois muitos homens também se encaixam nas questões relacionadas as mulheres atualmente (cuidados com a casa, com os filhos) e consideram isso também na aceitação ou não de cargos de chefia. Não, portanto, pelo gênero, mas pela situação particular e objetivos de vida. Tanto isto é verdade, que há homens que optam por permanecerem a vida toda substitutos e mulheres idem, há homens que preferem se candidatar a cargos de chefia, e homens que não querem, assim como mulheres nas mesmas condições. Logo, pelo menos sob minha ótica, não vejo que isso seja institucionalizado, já que se respeita, desde sempre, enquanto trabalho no Poder Judiciário as questões de gênero. (Respondente M).

A ascensão na carreira pressupõe qualificação e dedicação do profissional, independentemente do sexo (intimidade e individualidade) de cada ser humano. Nesse período de 16 anos, atuando como comissária (Oficial) da infância e juventude houve trocas de conhecimentos e experiências nas diversas profissões (psicologia,

pedagogia, serviço social, juízes, médicos, corregedoria, diretores de foro, prefeitos e secretários municipais, etc.). Todos acrescentaram na minha profissão como seres humanos e não por homem ou mulher. O Judiciário investe no seu efetivo, oferecendo cursos de capacitação e aperfeiçoamento, dando oportunidade a todos. (Respondente N).

Não só no TJ, na sociedade como um todo. O empoderamento o encorajamento feminino, coloca o homem numa posição marginalizada, impotente frente a situação, inerte inclusive quanto suas próprias atitudes. Lá na CF, tem o artigo da igualdade que deveria ser seguido. Não dividindo a sociedade em setores, que acabam se contrapondo. (Respondente O).

As possibilidades e limites de ascensão da mulher na estrutura de cargos de decisão e representação do Tribunal de Justiça de Santa Catarina é dado para ambos os sexos. O que diferencia um do outro é como se comprometem com a instituição. (Respondente P).

Houve manifestações no sentido que as desigualdades de gênero são mais perceptíveis no segundo grau de jurisdição, por conta de haver mais mulheres no primeiro grau ocupando os cargos de chefia, assim como trazendo reflexões acerca de como a cultura machista existente na nossa sociedade se apresenta também no Poder Judiciário e em todas as demais instituições, sejam elas públicas ou privadas.

Como se vê, a pesquisa acerca da percepção de magistrados(as) e servidores(as) do Poder Judiciário catarinense reproduz os vieses sociais e as visões opostas acerca da igualdade de gênero fortemente fundamentados em nossa cultura patriarcal e machista que, conforme muito bem argumentaram Baggenstoss e Oliveira (2019), Biroli (2018), Eleutério (2017), Moreira (2020) Santos (2018) e Ferraz (2019), impede homens e mulheres de perceberem ou de se posicionarem em relação à importância da promoção da igualdade por meio da paridade participativa e da necessidade urgente do enfrentamento da discriminação e do machismo, pela construção de uma sociedade mais justa e igualitária, reconhecendo as particularidades de cada indivíduo.

Outro ponto que se destacou, foi o elevado número de pessoas que não possuíam opinião formada acerca desses temas, o que indica a necessidade de adoção urgente de políticas institucionais, a exemplo de um programa de *compliance*, de modo que a instituição defina de forma clara seus valores, quais condutas são desejadas e quais comportamentos não são admitidos para que estas pessoas saibam exatamente como devem agir no exercício de suas funções, pois, extrai-se dos ensinamentos de Alves (2021), Benevides, e Reginai (2021), Camarão e Tomagnini (2021), Faria (2021), Silbille, Serpa e Faria (2020) e Bavon e Blanchet (2020), que o *compliance* serve principalmente àquelas pessoas que querem fazer o certo – mas nem sempre sabem como fazê-lo – e que cabe às organizações, em consonância com a evolução

da sociedade, contribuir para a implementação de uma cultura organizacional ética e com reflexos em toda a sociedade.

6 PROGRAMA DE COMPLIANCE NO PODER JUDICIÁRIO CATARINENSE: UMA POSSÍVEL FERRAMENTA DE PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO

Desde a promulgação da Constituição de 1988, o país classifica-se como Estado Democrático de Direito, implicando a noção de que as instituições públicas devem atuar como atores de transformação social e de integração das classes de indivíduos discriminados historicamente. Nesse sentido, foi publicada uma grande quantidade de normas de prevenção e punição de práticas discriminatórias, muitas visando a proteção de determinados grupos historicamente discriminados. Contudo, “apesar da relevância dessas normas jurídicas, elas parecem carecer de efetividade porque estão inseridas em uma cultura cujos pressupostos e práticas ainda não acompanharam os avanços legislativos” (MOREIRA, 2020, p. 35–36), de modo que esta questão vai além do funcionamento com base nas relações de poder que permeiam as instituições. A efetividade dessas normas depende de consenso – ainda inexistente – entre os operadores do direito a respeito de como devem interpretá-las e operacionalizá-las, de acordo com os preceitos constitucionais vigentes, bem diferentes do atual paradigma liberal que permeia a cultura jurídica (MOREIRA, 2020).

A Constituição de 1988, em consonância com os tratados internacionais e visando quebrar valores ultrapassados que, historicamente, invisibilizam e oprimem as mulheres, expressamente determina que

[...] os direitos e deveres referentes à sociedade conjugal são exercidos igualmente pelo homem e pela mulher (§4º do art. 226), o que se conflui com o inciso I do art. 5º da Constituição (“homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações”), na estratégia de reforço normativo a um mais eficiente combate àquela renitência patriarcal dos nossos costumes. (STF, ADI 4.277). (BAGGENSTOSS; OLIVEIRA, 2019, p. 109–110).

Assim, o conceito de igualdade no mundo atual associa-se à necessária conciliação entre o ideal de igualdade e à posição social ocupada pelos membros da sociedade, associando-se a concepção da universalidade de direitos com as desigualdades entre os grupos sociais.

Nesse sentido, “a igualdade deve permitir que as pessoas não sejam permanentemente coagidas a se adequarem a parâmetros comportamentais elegidos como necessários para a organização social”, mas sim reconhecidas e respeitadas para que lhes seja possível o convívio social em um espaço democrático e garantido o tratamento igualitário em ocasiões relevantes (MOREIRA, 2020, p. 137–138).

No âmbito institucional, deve-se priorizar a adoção de medidas positivas que oportunizem a justa competição entre os indivíduos por meio da igualdade substantiva. O Estado deve atuar como ator de transformação social, identificando e eliminando mecanismos

permanentes de exclusão social, bem como promovendo e legitimando ferramentas emancipatórias a fim de que as pessoas comecem do mesmo ponto de partida. Por exemplo, devem ser estabelecidas ações que visem contrabalançar o racismo existente nas organizações públicas e privadas. Isso porque não basta haver norma jurídica que declarem a universalidade de direitos para que o sistema protetivo seja efetivo. É necessária a existência de mecanismos sociais de regulação das relações, de forma a identificar e corrigir processos discriminatórios e como os operadores do direito podem perpetuar os modos de dominação e de hierarquia sociais (MOREIRA, 2020).

Importante lembrar, portanto, que para romper a opressão lógica de poder instalada nas relações de gênero, deve-se considerar a necessidade da desconstrução da cultura machista enraizada na sociedade e que esta desconstrução, por meio da disseminação de ideias, práticas e valores das mulheres, pressupõe desdobramentos complexos de serem alcançados e um caminho a ser percorrido pelos movimentos feministas⁵² (ELEUTÉRIO, 2017). Não à toa, a luta por conferir às mulheres a titularidades dos direitos formais conquistados, tem sido pauta dos movimentos feministas nos últimos quarenta anos, assim como a luta pelo fim da discriminação social e legislativa e pela ampliação de direitos e empoderamento⁵³ das mulheres (BARSTED, 2016, p. 20).

A igualdade e o direito de acesso de participação na esfera pública são pressupostos para a efetivação dos direitos humanos das mulheres, da democracia e para a ideia da paridade participativa nos espaços de decisão nas instituições:

Uma das primeiras razões para se defender a paridade é que estamos diante da realização de direitos humanos: o direito à igualdade de acesso e de participação na vida pública. Vários tratados internacionais reconhecem o direito das mulheres a participarem de uma vida pública sem discriminação baseadas em sexo, raça, grupo étnico ou outros motivos. O artigo 7º da Convenção para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres (CEDAW) determina que os Estados-partes devem tomar todas as medidas apropriadas para eliminar a discriminação contra a mulher na vida política e pública do país e, em particular, garantir, em igualdade de condições com os homens, o direito de participar na formulação de políticas

⁵² Foi sob a pressão e influência dos movimentos feministas que a Organização das Nações Unidas (ONU) aprovou a Declaração sobre a Eliminação da Discriminação contra as Mulheres em 1967 e a Convenção para Eliminação de todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres em 1979, conferindo valor jurídico à Declaração de 1967. A CEDAW foi muito beneficiada pelos princípios e orientações normativas da Convenção contra a Eliminação de todas as Formas de Discriminação Racial (CERD) em 1965. “Essas duas convenções são paradigmáticas, pois além de definirem o conceito de discriminação, incluíram no direito internacional a questão da diversidade humana e a necessidade da criação de proteções especiais voltadas para sujeitos tradicionalmente privados de direitos ou da sua totalidade, ampliando a compreensão da Declaração Universal dos Direitos Humanos, de 1948” (BARSTED, 2016, p. 19).

⁵³ De acordo com Barsted (2016, p. 20), “a noção de empoderamento das mulheres indica uma constante atividade de mobilização política em todas as direções – Estado, sociedade e relações interpessoais para mudar políticas, leis, comportamentos e valores discriminatórios e construir uma sociedade verdadeiramente plural e democrática”.

governamentais e na execução destas, ocupar cargos públicos e exercer todas as funções públicas em todos os planos governamentais (SEVERI, 2016, p. 105).

De acordo com Moreira (2020, p. 45, 108), “uma sociedade organizada em torno da ideia de paridade está comprometida com a construção de mecanismos destinados a promover a igualdade de status entre os vários segmentos sociais”, paridade esta que deve centrar-se na efetivação de *status* cultural e social entre as pessoas. Ao reconhecer que os indivíduos da sociedade atuem como parceiros, nas mesmas condições de igualdade, por meio de “padrões culturais institucionalizados” e de “recursos materiais e oportunidades disponíveis”, obtém-se a justiça.

Deve-se compreender e reconhecer a paridade participativa, “como igualdade de *status* e não como valorização da identidade do grupo” (SANTOS, 2018, p. 143). Assim, evita-se o risco do essencialismo das identidades, pois volta-se o olhar às “capacidades de interação e com os efeitos nelas produzidos pelas normas institucionalizadas, afasta-se das perigosas iniciativas de definição da consciência e de questionamentos psicológicos” (SANTOS, 2018, p. 143). Dessa forma, a paridade participativa no âmbito público e nos espaços de poder trata-se de uma importante forma de buscar o fim da discriminação de gênero, uma vez que não basta a coexistência de homens e mulheres no mesmo espaço, mas que elas sejam consideradas pares em todas as questões e, portanto, impedindo a inclusão puramente simbólica das mulheres na arena pública e permitindo o aprofundamento das discussões relativas à divisão formal entre os espaços público e privado. Por outro lado, é sabido que o alcance da paridade participativa na esfera pública depende da implementação de mecanismos para superação dos obstáculos existentes em sociedades desigualmente estruturadas, como no Brasil.

O Poder Judiciário, universo preponderantemente masculino, apresenta-se como um meio apropriado para a discussão acerca da paridade participativa⁵⁴, já que quanto maior e consistente o equilíbrio na representatividade, maior a possibilidade de que uma perspectiva seja apresentada e partilhada com os outros, a ponto de influenciar decisões, especialmente as colegiadas. Trata-se, desse modo, de uma correção de fatores de injustiça que, sistematicamente, menosprezam as qualidades pessoais e identidades das mulheres e que lhes negam ferramentas e oportunidades para o pleno exercício social. Nesse âmbito, a justiça ao garantir padrões culturais institucionalizados, bem como recursos e oportunidades, contribui

⁵⁴ Santos (2018, p. 140) explica que a paridade participativa se trata de uma norma deontológica que pressupõe a atuação dos atores sociais como responsáveis pela sua própria emancipação. Para tanto, devem atuar efetivamente como pares, com condições de igualdade e de reconhecimento recíprocos com os demais atores da vida social.

para que todos os membros da sociedade possam agir em condições de igualdade com os demais (SANTOS, 2018).

Severi (2016, p. 106), por sua vez, esclarece que, ainda que por si só, uma composição paritária não se mostre suficiente para a edificação de um judiciário mais democrático, considerando-se que o simples fato de não ser possível garantir que as mulheres resguardarão os direitos das outras mulheres melhor que os homens, “a diversificação das vozes na Justiça torna-se essencial no contexto de uma visão democrática e participativa da sociedade, mesmo naquelas situações em que essas vozes não consigam se impor.”.

Desse modo, considerando que as mulheres constituem mais da metade da população brasileira e continuam sendo sub-representadas em todas as áreas da vida pública (IBGE, 2018), tem-se como imperiosa a implementação do *compliance* sob a ótica da igualdade de gênero nas instituições, como uma maneira de se alinharem às tendências nacionais e internacionais acerca da questão (SANTOS, 2017).

6.1 *COMPLIANCE*: CONCEITO E BREVES CONSIDERAÇÕES

O programa de *compliance* pode ser compreendido “como um conjunto de ferramentas, sistemas, políticas e ações que têm o objetivo de manter a organização, seja ela pública ou privada, em conformidade com as leis e com a ética” (CAMARÃO; TOMAGNINI, 2021, p. 313). Assim, trata-se de uma ferramenta de integridade capaz de salvaguardar a conformidade das instituições, seja ela privada ou pública, assegurando que estas atuem de acordo com sua missão, valores e princípios.

Moreira (2020, p. 687–688), a seu turno, assim define o termo *compliance*:

O termo *compliance* pode ser entendido como um conjunto de medidas internas de governança corporativa que cumprem uma série de propósitos, sendo que todas elas são formas de condução do processo decisório com vistas à promoção de uma cultura interna pautada em padrões éticos delineados por instâncias internas e externas. Esses padrões morais e políticos operam como uma proteção contra desvios de conduta, contra decisões imprudentes que podem gerar custos adicionais significativos para a empresa ou danos para a sociedade como um todo.

Agir dentro das regras impostas pelo programa de *compliance*, deve, portanto, ser o padrão ético da instituição como um todo, pois um espaço ético, com normas e procedimentos claros, possibilita que os funcionários conheçam as consequências de suas condutas e de seus comportamentos, tanto em relação às sanções quanto em relação aos cumprimentos e incentivos delas decorrentes. Assim, para que se possa falar de comportamentos éticos, é preciso conceituar ética, que pode ser determinada, “a partir da perspectiva jurídica contemporânea,

como um conjunto de valores morais e sociais que se propõe a representar o maior número possível de agentes que compõe a sociedade em um determinado momento” (BAVON; BLANCHET, 2020, p. 96).

Importa mencionar, que nas últimas décadas, o conceito de *compliance* tem se aproximado muito da governança no complexo modelo de nossas instituições, considerando que a conduta ética e os padrões de conduta, a responsabilidade, a conformidade com as leis e com as normas tornaram-se uma boa fatia da forma como as organizações administram seus parceiros, suas operações e suas missões primárias (SILVERMAN, 2018).

Daí a importância da elaboração de regras de conduta também na seara pública, para a implementação de uma cultura organizacional fundada numa gestão por valores, que serão os pilares norteadores dos deveres e obrigações das pessoas que se relacionam com a instituição, bem como trata-se de uma das mais importantes ferramentas de criação de um programa de *compliance*. Motivo pelo qual, o código de conduta “deve ser um documento vivo que promova a cultura organizacional e encoraje um agir alinhado e ético, comprometido com as diversas regulamentações e leis” (BATISTI, 2017, p. 135).

Mendes (2017) explica que não há um modelo rígido para a implementação de um programa de *compliance*, no entanto é imprescindível que exista uma

[...] articulação estruturada, consistente e perene de diferentes iniciativas, como a definição e comunicação de valores éticos e competitivos pela alta direção, a criação de um código de conduta com regras claras e o desenvolvimento de estruturas para detecção e correção de falhas e infrações (MENDES, 2017, p. 1651–1655).

Trata-se de um “sistema complexo e organizado”, formado por vários componentes – chamados de pilares – que se relacionam com outros temas e com outros componentes de métodos de negócios da empresa. Portanto, o programa de *compliance* é um sistema que necessita de uma “estrutura múltipla que inclui pessoas, processos, sistemas eletrônicos, documentos, ações e ideias” (SIBILLE; SERPA; FARIA, 2020, p. 3).

Sibille, Serpa e Faria (2020) explicam que, atualmente os programas de *compliance* devem ser baseados, no mínimo em dez pilares, a seguir listados:

1. Suporte da Alta Administração;
2. Avaliação de Riscos;
3. Código de Conduta e Políticas de Compliance;
4. Controles Internos;
5. Treinamento e Comunicação;
6. Canais de Denúncias;
7. Investigações Internas;

8. *Due Diligence*;
9. Monitoramento e Auditoria;
10. Diversidade e Inclusão.

O primeiro pilar determina que um efetivo programa de *compliance* tem de possuir o aval explícito e incondicional da Alta Administração. Os membros da Alta Administração dos órgãos públicos devem estar cientes de seu papel na estruturação de um país respeitado pela ética e responsabilidade com a coisa pública, sabedores de que integridade não se trata de moralismo, e sim de um estado de Justiça e de democracia. Isso porque o suporte da Alta Administração pode ser entendido como o mais importante pilar de um programa de *compliance*, notadamente porque exige muito mais do que a alocação de recursos. Exige que os seus gestores – tanto do primeiro escalão como dos demais níveis de gestão – sirvam de exemplo de integridade e atuem em conformidade com as regras estabelecidas, bem como que deem autonomia, autoridade e recursos suficientes para que a pessoa responsável pelo programa consiga realizar sua tarefa de forma eficaz (SERPA, 2016; SIBILLE; SERPA; FARIA, 2020).

O segundo pilar consiste na avaliação de riscos, que são eventos potenciais e incertos que podem causar algum impacto negativo na instituição. Assim, antes mesmo de se pensar na avaliação de riscos, deve-se conhecer muito bem quais são os objetivos da empresa e do seu programa de *compliance*, pois a construção dos pilares seguintes (código de conduta, políticas e monitoramento) será baseada nos riscos considerados relevantes (SIBILLE; SERPA; FARIA, 2020).

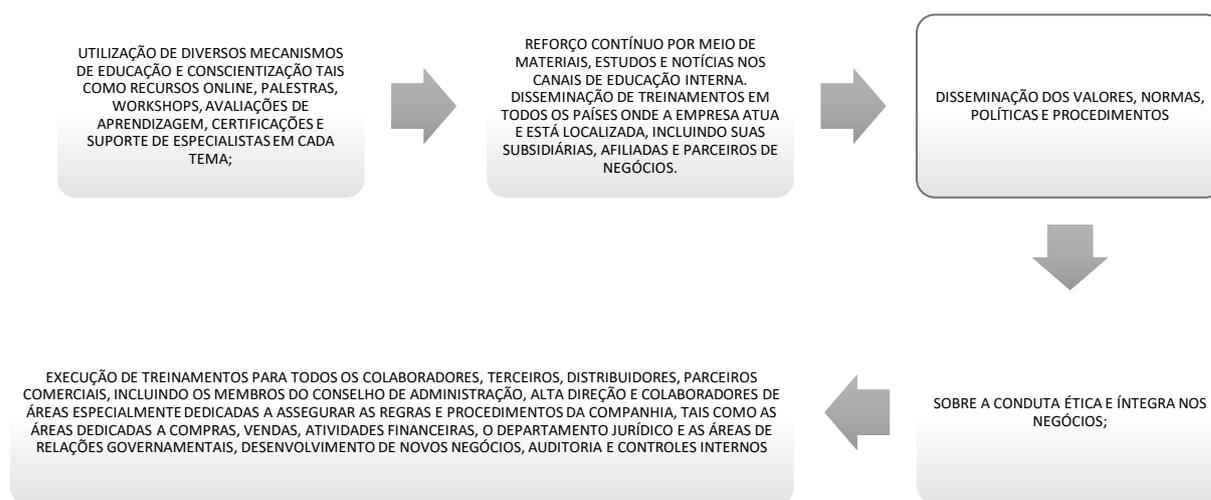
O código de conduta e políticas de *compliance*, que constituem o terceiro pilar, consistem na formalização inicial do programa de *compliance*, documentando qual a postura da instituição a respeito dos assuntos e das práticas referentes aos seus negócios. Para que seja efetivo, sugere-se que possua uma mensagem do presidente e uma linguagem acessível, seja objetivo, tenha perguntas e respostas e que introduza cada um dos assuntos relevantes para o programa de *compliance*. Já as demais políticas precisam apresentar detalhadamente os conceitos apontados no código de conduta e incluir as principais ações e interações da instituição ou disciplinar acontecimentos do dia a dia, para servir como um guia objetivo, além de documentar e esmiuçar os processos e procedimentos do próprio programa de *compliance* (SIBILLE; SERPA; FARIA, 2020).

Osório (2011) destaca que o programa de *compliance* não se resume à ideia da construção de código de conduta (ou de ética), pois deve ser planejado e estruturado visando favorecer as boas práticas institucionais. Este é o ponto que diferencia um programa de

compliance efetivo da implementação de órgãos internos criados meramente para análise de conformidade e desprovidos de efetividade protetiva.

No quarto pilar, há os controles internos, que nada mais são do que mecanismos de controle para minimizar os riscos operacionais e de *compliance*, servindo como ferramentas de aprovação e de revisão das atividades e situações ocorridas na organização. Em seguida, o treinamento e a comunicação são o quinto pilar, pois é preciso comunicar às pessoas que atuam na instituição e às que se relacionam com ela, para que entendam os propósitos e as regras do programa de *compliance* (SIBILLE; SERPA; FARIA, 2020). Os principais objetivos dos treinamentos dos programas de *compliance* são demonstrados na Figura 6.

Figura 6 – Os quatro objetivos do treinamento do programa de *compliance*



Fonte: (SIBILLE; SERPA; FARIA, 2020, p. 11)

Os canais de denúncia, por sua vez, constituem o sexto pilar do programa de *compliance* e são uma ferramenta importante para que a empresa receba alertas de funcionários e do público externo acerca de condutas inadequadas das pessoas que a representam, de violações ao Código de Conduta ou de outras políticas. Estes canais costumam ser o principal meio de identificação de fraudes nas instituições, de forma que é necessário a existência de confidencialidade, dentro dos termos da lei local, para que as pessoas que “querem fazer a coisa certa e que estão vendo algo errado acontecendo” possam relatar suas inquietações com segurança (SIBILLE; SERPA; FARIA, 2020, p. 13).

Em seguida, o sétimo pilar compreende as investigações internas, que são processos existentes nas instituições visando apurar – de forma rigorosa, independente e analítica – as denúncias de comportamentos antiéticos ou ilícitos, visando averiguar o que de fato ocorreu.

Pretende-se, com isso, proteger os interesses/imagem da empresa por meio da prevenção e da detecção de más condutas, bem como identificar pontos de melhoria (SIBILLE; SERPA; FARIA, 2020). Busca, com isso, preservar a imagem da instituição e mitigar os riscos de penalização administrativa, civil e/ou criminal (MANZI, 2008).

A *due diligence* –oitavo pilar – é aplicável nas empresas que exercem suas atividades por meio de terceiros, de forma a verificar se estes pactuam dos mesmos valores de integridade e de conformidade com a lei.

A auditoria e o monitoramento, nono pilar do programa de *compliance*, são ferramentas utilizadas para mensurar a efetividade do programa, identificando se os demais pilares estão funcionando de forma adequada, bem como para constatar se os riscos estão sob controle ou a existência de novos riscos para a instituição (SIBILLE; SERPA; FARIA, 2020).

Por fim, o décimo pilar, Diversidade e Inclusão, foi inserido no ano de 2020 pela *Legal Ethics Compliance* (LEC) visando garantir que seja dada a devida atenção e foco para esse tema complexo e de relevante valor social e, com isso, promover uma mudança afirmativa na sociedade. O décimo pilar trata-se, portanto, de um “elemento transversal para todo o programa de *compliance*” que deve ser empregado em todos os outros pilares (SIBILLE; SERPA; FARIA, 2020, p. 20). Isso porque, sendo o programa de *compliance* fundamentado no incentivo de comportamento positivo das pessoas e na construção de processos, controles e no treinamento de pessoas, é imprescindível pensar em diversidade e em inclusão, sob pena de fechar os olhos para a realidade e permanecer com uma perspectiva parcial e, geralmente, preconceituosa acerca das minorias (SIBILLE; SERPA; FARIA, 2020).

A integridade pública refere-se “ao alinhamento consistente e à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns que garantam a primazia do interesse público sobre os interesses privados no setor público” (ALVES, 2021, p. 90). Nessa linha de raciocínio, a integridade é “[...] reconhecida como um fator vital para a governança pública, em proteção ao interesse público e reforço a valores fundamentais, como o compromisso com uma democracia pluralista baseada no estado de direito e no respeito aos direitos humanos” (ALVES, 2021, p. 90).

No setor público, a Portaria n. 10089/2018 da Controladoria Geral da União (CGU) traz as seguintes orientações para as instituições da administração pública federal, direta e fundacional empregue em métodos para a estruturação, execução e monitoramento para a implementação do *compliance* no âmbito público:

[...] o Comprometimento da alta administração, o levantamento dos principais riscos para a integridade e as medidas de tratamento; a promoção da ética e de regras de conduta para servidores; estratégias de disseminação da cultura de integridade no

órgão ou entidade; tratamento de conflito de interesses e nepotismo, tratamento de denúncias; verificação do funcionamento de controles internos e do cumprimento de recomendações de auditoria, implementação de procedimentos de responsabilização, entre outros (CAMARÃO; TOMAGNINI, 2021, p. 314).

Dessa forma, verifica-se que a estratégia adotada pela Recomendação sobre Integridade Pública objetiva mudar o “foco para a adoção de políticas abrangentes, baseadas em risco, e com ênfase na construção de uma cultura de integridade para toda sociedade” (ALVES, 2021, p. 90).

No tocante ao Poder Judiciário, o programa de *compliance* pode partir dos princípios constitucionais que regem a Administração Pública (CF/1988, art. 37) e na Lei de Improbidade Administrativa:

O magistrado poderá criar um estatuto básico, um programa específico e pormenorizado, que não apenas identifique as potenciais atividades que atentam a moralidade administrativa, mas que também introduza maneiras de se gerir tais riscos, de forma a mitigá-los.

Para que o programa possa ser implementado, o responsável, no caso o magistrado, deverá ter conhecimento dos riscos que afetam sua equipe e como esses riscos influenciam a produtividade e o bom desempenho das funções, para a partir daí confeccionar o código de conduta, o qual deverá conter regras claras acerca do que fazer e do que não fazer.

Quanto à fiscalização, poderão ser criados canais de denúncias, por meio de e-mail, telefone ou até mesmo presencialmente. Sobretudo, é importante que a população tenha conhecimento do regramento de *compliance* da Vara para que possa auxiliar no controle e zelo pela coisa pública.

A comunicação e o treinamento dos servidores poderão ocorrer por meio de reuniões periódicas para discutir a respeito da produtividade e dos desafios encontrados, bem como reforçar as políticas de boa-conduta.

Encontrados desvios de conformidade, os mesmos deverão ser registrados e deverão ser apresentados novos planos de ação que estabeleçam prazos para a correção e o monitoramento deve ser constante.

Por fim, em caso de reiteradas faltas que comprometam o programa de conduta e a finalidade do serviço público, cabe ao magistrado aplicar a punição ou encaminhar ao setor responsável para fazê-lo. Em síntese, o *compliance* permite que o magistrado conheça melhor sua equipe e coloque em prática as medidas e normas necessárias para otimizar o serviço (CAJANGO, 2018, p. 1).

Deve-se reconhecer que o fator humano – aqui consideradas suas ações e posições dentro e fora do local de trabalho – é indispensável para a efetividade do *compliance*. Não fosse isso, a mudança da mentalidade na sociedade inicialmente no tocante à corrupção e, mais recentemente em relação à diversidade e à inclusão, tem levado a inevitabilidade de discussão de temas e de pautas de relevância coletiva pelas maiores empresas do mundo e pelos *compliance officers* do Brasil, “seja como forma de resposta à algum problema interno (assédio) ou crise reputacional, ou até mesmo como forma de retenção de jovens talentos” (SIBILLE; SERPA; FARIA, 2020, p. 21).

Ressalta-se que não há – e nem deve haver – um modelo pré-definido para a realização de um programa de *compliance*, notadamente porque cada instituição, seja ela pública ou

privada, detém características próprias, com riscos e necessidades únicos. No entanto, os principais pilares dos programas de *compliance* são fundamentais e comuns a todas as organizações, estejam elas no âmbito público ou privado, alicerçadas nas premissas da prevenção, detecção e remediação, de forma a construir uma relação público/privada mais ética, mais eficiente e mais transparente. Isso porque, o *compliance* público e privado são complementares e fundamentados nos mesmos pilares. Assim, trata-se de uma ferramenta efetiva – senão a única – capaz de enfrentar comportamentos não éticos, devido às regras de condutas em conformidade e baseadas em direitos humanos, na probidade, na integridade pública e empresarial, além de serem “capazes de conciliar ética e resultado na cadeia de valores da sociedade” (CAMARÃO; TOMAGNINI, 2021, p. 327).

6.2 MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL POR MEIO DO *COMPLIANCE*

Um programa de *compliance* tomado como estratégico e bem executado pode, verdadeiramente, fomentar uma governança corporativa acompanhada de uma cultura organizacional regulada por princípios e valores éticos, em conformidade com a integridade. Sabe-se que “cuidar da dimensão humana, do seu comportamento e, principalmente, de como funcionam esses processos de mudança cultural, é um desafio diário”, contudo, ao ignorar a existência desse ativo na instituição arrisca-se a boa reputação e abalar seriamente a imagem da organização (BENEVIDES; REGIANI, 2021, p. 35).

A construção e a vivência em uma sociedade mais íntegra perpassam, necessariamente, que cada um assuma suas responsabilidades e que as belas declarações de integridade estejam retratadas em ações e em decisões concretas (BENEVIDES; REGIANI, 2021). Ao permitir que todas as pessoas compreendam a distinção entre o comportamento não ético e o comportamento ético almejado e imposto pela instituição, consegue-se gerar “uma operação integrada de conscientização coletiva sobre qual conduta a ser adotada” (BENEVIDES; REGIANI, 2021, p. 48).

Tomagnini (2021) afirma que o *compliance* é um instrumento hábil para inspirar o comportamento e a integridade dos colaboradores da instituição quando se dá um sentido ao valor da ética dentro da organização. Isso ocorre porque aqueles com perfil antiético passam a se sentir deslocados ou são naturalmente mapeados e desligados da empresa ou, ainda, optam por se demitir. Por outro lado, todos os demais funcionários sentem-se mais satisfeitos com o comportamento ético da empresa e, geralmente, passam a se sentir mais motivados e com maior comprometimento e fidelidade à instituição, com indubitável melhoria no clima organizacional.

No ponto, pode-se afirmar que “a ética empresarial pressupõe a existência de cultura organizacional que pode ser definida como a identidade da empresa, baseada no padrão de comportamento e de relacionamento interpessoal de uma organização” (TOMAGNINI, 2021, p. 44). Já a cultura organizacional trata-se de um modelo com princípios, regras, modelos e processos tidos como apropriados dentro âmbito institucional, de modo a balizar o comportamento de seus integrantes internamente e externamente (TOMAGNINI, 2021).

Não se olvida que o ambiente organizacional se sujeita a uma gama de adversidades e de contradições próprias da natureza humana, tanto que há inúmeros exemplos em todo o mundo de empresas difamadas, em maior ou menor grau, devido ao seu comportamento em dissonância com seus princípios e valores. Mas não é apenas isso, pois as origens das inúmeras discrepâncias entre a fala e a ação possuem raízes muito mais profundas (BENEVIDES; REGIANI, 2021).

No ponto, imprescindível falar da cegueira ética, que induz ao silenciamento perigoso de pessoas com bons princípios por conta de um sistema disfuncional existente. Essas pessoas se tornam “eticamente cegas” quando

[...] não se quer ou não se sabe apreender o que está acontecendo à sua frente, por conveniência ou inexplicável ignorância, e, por conseguinte, não se estabelece uma relação de reflexão para muitas consequências daquela determinada conduta. Assim, a cultura tóxica de uma organização se perpetua e escândalos continuam a ocorrer (BENEVIDES; REGIANI, 2021, p. 27).

Por isso, a relevância de que os gestores demonstrem comprometimento irrestrito com o *compliance*, a fim de garantir que toda a instituição – inclusive eles mesmos – aja em conformidade com as premissas e valores declarados por meio de políticas, sistemas de controle e de normas internas, aliados às leis e regulamentos aos quais esteja submetida a organização (BENEVIDES; REGIANI, 2021). Um bom exemplo disso é fazer uma reflexão acerca do conhecido conceito *Walk the talk*:

Se uma pessoa da alta direção, detentora de grande poder na organização, não é coerente em suas atitudes e falas, transmite uma mensagem muito clara: a de que normas e regulamentações são pura conveniência, na qual são admitidos vários pesos e medidas; que os valores e princípios da empresa estão calcados em hierarquia, e não em, realmente, praticar e construir uma comunidade pautada na ética em suas relações. Com isso, se a corda sempre arrebenta no lado mais fraco, está-se comunicando que colaboradores devem seguir algumas regras e procedimentos de forma cega porque a chefia mandou e não porque veem atitudes e decisões diante de um contexto macro e com suas diversas responsabilidades e consequências. Tal funcionamento constrói um ambiente perverso e pautado em ameaça, não no cultivo de uma cultura organizacional íntegra, ética e transparente. Portanto, ou há comprometimento de todos com a integridade, especialmente da alta administração, ou não existe integridade, não tem como haver integridade parcial em uma empresa (BENEVIDES; REGIANI, 2021, p. 30).

A ética empresarial é, portanto, um reflexo dos comportamentos assumidos pelos gestores e demais funcionários de uma organização em conformidade com os valores morais considerados pela sociedade, reunindo princípios orientadores das ações de uma instituição “em suas definições estratégicas, decisões gerenciais e executivas e em sua estrutura, elevando o interesse do coletivo e harmonizando-o com o objetivo da própria empresa” (TOMAGNINI, 2021, p. 42).

Necessária, por conseguinte, a existência de uma política clara e objetiva em relação às premissas mais intangíveis, tais como a idoneidade moral e reputação dos gestores – os quais são, em última análise, incumbidos das tomadas de decisão mais importantes da organização – , não sendo suficiente a exigência de capacidade técnica, notadamente porque uma liderança inábil e ineficiente são ingredientes perfeitos para uma cultura corporativa corrompida (BENEVIDES; REGIANI, 2021). Nesse passo, as autoras recomendam a adoção das principais ações concretas (a serem conduzidas pela alta administração) que difundem visões de *compliance* e de integridade, considerando que é nas decisões e tarefas efetuadas cotidianamente que o comprometimento será notado e incorporado por todos os integrantes da instituição (Quadro 10).

Quadro 10 – Recomendações: melhores práticas: cultura de *compliance*

Recomendações de melhores práticas para a criação e aprimoramento da cultura de <i>compliance</i>	
1º - Seleção e retenção de líderes com bons valores e alto grau de comprometimento ético	<ul style="list-style-type: none"> - Política institucional clara que exija idoneidade moral e boa reputação, por meio de um processo de <i>background check</i> de integridade que trate de temas-chave (histórico de comportamento, questões de ordem ética); - Implementar sistema de avaliação de desempenho que sustente a inclusão de metas relacionadas à cultura ética (apoio e comprometimento da Alta Administração, difundir princípios e valores da instituição, ações de redução de riscos de <i>compliance</i>); - Elaboração de critérios claros e objetivos das condutas incentivadas e das não toleradas, válidas para todas as pessoas da instituição.
2º - Fortalecimento da integridade no ambiente corporativo	<ul style="list-style-type: none"> - Adotar meios de garantir que as tomadas de decisão preservem a identidade da instituição; - Transparência nos processos decisórios e garantia de que decisões estratégicas sejam proferidas por mais de uma pessoa; - Incluir temas que contenham questões éticas nas agendas das reuniões da alta administração, cujas decisões devem estar embasadas no Código de Conduta (não em valores morais pessoais);

Recomendações de melhores práticas para a criação e aprimoramento da cultura de <i>compliance</i>	
	- Dar visibilidade aos critérios éticos adotados nas tomadas de decisão da alta administração.
3º - Demonstração de apoio inequívoco ao programa de <i>compliance</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a disseminação constante dos valores e dos princípios da instituição, com participações presenciais nos eventos e capacitações, sempre destacando a importância do Código de Conduta e a necessidade do compromisso de todos com o programa de <i>compliance</i>; - Incluir na agenda das capacitações da alta administração uma pauta sobre as responsabilidades de supervisão e divulgação dos temas referentes ao programa de <i>compliance</i>; - Garantir a destinação de recursos suficientes; - Solicitar e analisar, rotineiramente, relatórios referentes ao programa de <i>compliance</i>, especialmente àqueles sobre apuração de denúncias; - Indagar, sempre, acerca da adequação dos projetos aos princípios e valores da instituição; - Realizar encontros periódicos com o responsável pelo programa de <i>compliance</i>, a fim de conferir visibilidade à sua autonomia e independência.

Fonte: Adaptado de Benevides e Regiane (2021, p. 31–33).

Pode-se concluir, portanto, que se a organização modela as relações humanas e a gestão dentro das instituições, por meio da orientação de condutas e do direcionamento para as práticas organizacionais previamente declaradas nos valores da empresa, a ética deve ser seu elemento norteador, pois permeia todos os demais componentes culturais da organização. Pois são os “princípios, valores, estruturas físicas, linguagem, rituais, cerimônias, padrões de comportamento e vestuário, códigos e políticas traduzem-se como regras explícitas e implícitas, que são tidas como corretas” moldam o modelo mental e de comportamento de todas as pessoas que atuam na instituição, reduzindo, assim, a ocorrência de condutas desviantes (TOMAGNINI, 2021, p. 45).

Não fosse isso, Tomagnini (2021) ressalta haver um aumento no grau de satisfação, de fidelização, de comprometimento e de rendimento no trabalho nas organizações que possuem uma forte cultura ética, diante da melhoria do ambiente organizacional e da retenção de talentos. A disseminação de boas práticas, alinhadas e baseadas em regras e procedimentos, melhora a coesão dos trabalhadores da instituição e gera um aumento contínuo na produtividade.

6.3 COMPLIANCE DE GÊNERO, DIVERSIDADE E INCLUSÃO

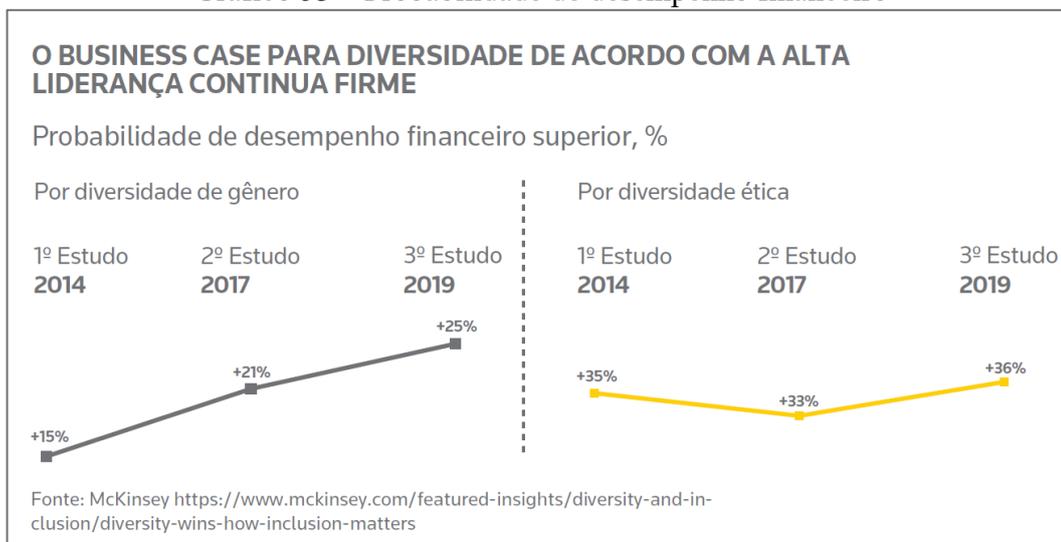
A relevância do olhar para a igualdade de gênero em programas institucionais de *compliance* se justifica na impossibilidade de ignorar que as mulheres foram colocadas em diferentes patamares em relação aos homens na sociedade e que, portanto, não há como falar em meritocracia entre mulheres e homens. Trabalhar as desigualdades de gênero no ambiente institucional, por meio de programas de *compliance*, é buscar alinhar-se aos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável definidos na Assembleia da ONU na Agenda 2030, com participação dos Estados-membros e sociedade civil (FARIA, 2021; SANTOS, 2017).

A questão da diversidade, por sua vez, trata-se de uma pauta recente e de grande relevância para as instituições, com grande tendência de receber maior atenção no futuro. Em linhas gerais, respeitar a diversidade – para fins de vinculação com o âmbito do *compliance* – “significa respeito a diferentes cores e raças, gênero e orientação sexual” (FARIA, 2021, p. 262). Isso porque, de acordo com o relatório Situação da População Mundial 2017 do Fundo de População das Nações Unidas (UNFPA) a implementação da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens seria capaz de produzir um imenso impacto social, acrescentando cerca de US\$ 28 trilhões (vinte e oito trilhões de dólares) ao produto interno bruto (PIB) global até o ano de 2025 (FARIA, 2021).

Esse relatório apontou que, três em cada cinco mulheres que conseguem adentrar no mercado de trabalho no mundo todo não possui acesso à licença maternidade. Além disso, o documento põe em evidência que a desigualdade na saúde, nos direitos sexuais e reprodutivos impactam na desigualdade econômica. Embora muitas pessoas não se atentem para esta questão, a falta de cuidados com a saúde e de métodos contraceptivos pode significar para as mulheres mais pobres a limitação de seu acesso – e de seus filhos – à educação, de modo a perpetuar a situação de extrema pobreza. Infelizmente, muitas vezes, as mulheres não possuem um controle mínimo sobre suas vidas e sobre seus corpos, seja pela falta de instrução, por aspectos sociais ou até mesmo por conta da violência contra as mulheres, gerando reflexos em toda a sociedade mundial (FARIA, 2021).

Sibille, Serpa e Faria (2020) destacam o estudo feito pela McKinsey a respeito de raça e gênero realizado no ano de 2019, o qual identificou que empresas que implementaram políticas afirmativas de igualdade de gênero em seus times executivos possuíam 25% mais chances de obter rentabilidade superior à média. Quando se amplificou o olhar para as diversidades de raça, a rentabilidade poderia ser maior que 36% em relação à média (Gráfico 53).

Gráfico 53 – Probabilidade de desempenho financeiro



Fonte: (SIBILLE; SERPA; FARIA, 2020, p. 21).

Em que pese o estudo da McKinsey traga dados referentes a gênero e raça, importante lembrar que, quando se pensa em diversidade, há outras características a serem consideradas, tais como origem, raça, idade, gênero, orientação sexual, religião, entre outros aspectos socioculturais, pois fala-se de uma totalidade variada de pessoas e de ideias que convivem em determinado local. De outro norte, quando se fala de inclusão, trata-se de como essas pessoas participam da concepção desse lugar – que pode ser uma organização –, da forma que seus direitos são assegurados ou negados, bem como da aceitação plena desses indivíduos, como (e se são) ouvidos e respeitados (SIBILLE; SERPA; FARIA, 2020).

Assim, trazer a questão da diversidade e da inclusão para o mundo do *compliance*

[...] no Código de Conduta é uma boa forma de ser aliado, por exemplo. Ter empatia em situações complexas em investigações internas, fomentar a escuta à grupos minoritários dentro da empresa ou realizar uma análise conjunta de *compliance* e diversidade dentro da revisão de *due diligence*, são atividades importantes que fazem parte do dia a dia de *Compliance* e que podem fomentar uma mudança positiva na nossa sociedade (SIBILLE; SERPA; FARIA, 2020, p. 23).

Uma possível aplicação efetiva no âmbito de *compliance* é a implementação de uma “política de diversidade formalmente estabelecida na empresa. Como essas diretrizes, formalizadas e comunicadas aos colaboradores, a cultura organizacional se fortalece e o ambiente de abertura para discussões de temas importantes se torna mais efetivo como um todo”, fortalecendo-se a cultura organizacional em consonância os valores e missão da instituição (FARIA, 2021, p. 268).

Considerando que os programas de *compliance* visam a um ambiente de negócios sempre mais íntegro, deve-se partir da premissa de que todas as pessoas possam participar da

sua criação, respeitando a diversidade de vozes a serem ouvidas, no mesmo patamar de igualdade e de respeito que seus pares. Romper com estruturas sociais criadas há séculos não é algo simples, assim como é difícil romper as bolhas de pensamentos em que se pode estar inserido, especialmente quando as pessoas se relacionam apenas com aqueles com pensamentos similares aos seus. Por isso a importância da Diversidade e Inclusão como um dos pilares do *compliance*, como uma forma de dar visibilidade às relações das histórias culturalmente vivenciadas pelos indivíduos e sua relação com o mundo do trabalho. A construção dessa ponte entre as diversidades das pessoas é a abertura de um diálogo mais amplo para evoluir socialmente em direção a “uma sociedade mais justa e ética, alinhado com a cultura de *Compliance*” (SIBILLE; SERPA; FARIA, 2020, p. 23).

Bavon e Blanchet (2020, p. 101) asseveram que uma instituição genuinamente ética compreende o ser humano “como um ente multifacetado, singular e em constante transformação, de modo que a complexidade dos indivíduos é ponto de partida para o entendimento da ética e de tudo o que ela compreende”. Diversamente de impor regras estáticas para seres humanos universais, procura-se perceber as pessoas de maneira mais complexa e só então elaborar diretrizes de conduta que considerem suas características particulares, de seu grupo e da sociedade em geral. Por isso, o *compliance* e a governança corporativa devem ir além da conformidade com a lei e acompanhar a evolução da sociedade, de modo a compreender a ética como um componente vivo e que evolui a partir das individualidades morais, tendo a diversidade como plano de fundo, a moldar novas reflexões acerca do que é ou não ético, impactando diretamente na elaboração das normas e políticas internas da organização.

7 CONCLUSÃO

O trabalho examinou, por meio do método de procedimento do estudo de caso, as ações para o incentivo da participação institucional das mulheres nos cargos de decisão e representação do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina (PJSC), nos anos de 2018 a 2020, a fim de verificar como a evolução legislativa e as normas afetam a cultura organizacional e, conseqüentemente, contribuem para a paridade participativa nesses espaços. Em especial, avaliou o cumprimento da Resolução n. 255/2018 do Conselho Nacional de Justiça, que instituiu a Política Judiciária Nacional de enfrentamento à violência contra as Mulheres pelo Poder Judiciário. Além disso, realizou uma pesquisa empírica acerca da percepção de magistrados(as), servidores(as) e colaboradores(as) sobre as oportunidades de ascensão na carreira, notadamente na ocupação de cargos de representação e chefia, bem como da eventual existência de padrões machistas e que reforçam os estereótipos e papéis de gênero atribuídos a mulheres e homens na sociedade.

A análise crítica deste estudo foi além da existência ou não de programas ou de ações que promovam a paridade participativa e de representação das mulheres no Poder Judiciário catarinense, para buscar conhecer os fatores sociais, culturais e institucionais que obstam a efetivação da igualdade de gênero. Verificou-se que, apesar das diversas normas e tratados internacionais e nacionais postas no mundo jurídico em prol das mulheres, estas ainda enfrentam discriminação e dificuldade de acesso e de permanência no mercado de trabalho e ascensão na carreira, devido à permanência de padrões culturais e sociais que eternizam o machismo e os estereótipos de gênero no imaginário social e, portanto, nos indivíduos que fazem parte das organizações, sejam elas públicas ou privadas, de modo a ser imprescindível reconhecer que os eventos que acontecem na esfera privada afetam diretamente a esfera pública e vice-versa.

Após a realização da pesquisa, concluiu-se que a participação das mulheres nos espaços públicos de tomada de decisão ainda é ínfima, de modo que estas encontram-se sub-representadas, especialmente quando comparada ao percentual de mulheres existente na sociedade brasileira em todas as esferas de poder e nas organizações privadas. No setor público, apesar de as mulheres serem a maioria nas categorias de base, não conseguem ultrapassar o teto de vidro e ascender aos cargos mais altos, onde as decisões são tomadas. No Poder Judiciário, observa-se a reprodução deste cenário, destacando que, em toda a história do Brasil, apenas oito mulheres chegaram a ocupar os cargos de ministras do Superior Tribunal de Justiça e apenas três mulheres alçaram ao Supremo Tribunal Federal, a ponto de se concluir que o Poder

Judiciário poderia ser materializado na figura de um homem (e branco, uma vez que, ao expandir o prisma de visão para a questão da raça, nunca uma mulher negra ascendeu a tais posições).

No Poder Judiciário de Santa Catarina, as mulheres representavam 63% do quadro funcional, considerados(as) os magistrados(as) e servidores(as) em atividade em janeiro de 2019. Por outro lado, elas representavam cerca de 34% dos integrantes da magistratura e, considerando apenas o segundo grau de jurisdição, pouco mais de 17% eram desembargadoras. Fazendo um recorte em relação aos cargos diretivos no PJSC, verificou-se que, em toda sua história apenas uma vez o cargo de presidente foi ocupado por uma mulher, desembargadora Tereza Grisólia Tang, há cerca de trinta anos e durante um curto espaço de tempo. Por outro lado, verificou-se que a participação das magistradas nos cargos diretivos do Tribunal de Justiça teve uma discreta evolução nos últimos dez anos, uma vez que havia uma mulher nos quatro biênios anteriores, passando a ter duas mulheres na gestão iniciada em 2020, com destaque à eleição da primeira mulher para o cargo de Corregedora-Geral da Justiça. Em relação ao quadro de servidores(as), observou-se que, nos últimos anos os principais cargos diretivos foram ocupados por homens em 80% das oportunidades, e nenhuma mulher foi nomeada para a Direção-Geral Administrativa. De outro norte, verificou-se uma grande evolução na questão da paridade participativa nos cargos diretivos, passando de 23% para 44% na atual gestão (2020/2021).

Contudo, apesar da importância da evolução da representatividade feminina, em especial em relação às servidoras, não se verificou a existência de uma política institucional sólida ou de normas capazes de garantir a permanência da paridade participativa no âmbito do PJSC, especialmente por se tratar de cargos eletivos ou mediante indicação. Não se ignoram os esforços em prol da igualdade de oportunidades, especialmente com a criação do Grupo de Trabalho Mulheres no PJSC, do Núcleo de Estudos e Pesquisas Participação Institucional Feminina, do Grupo de Trabalho Diversidades e, mais recentemente da Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação, mas, conforme os estudos indicaram, trata-se de ações bastante recentes e, portanto, precisam de tempo para que se consolidem e passem a produzir efeitos mais concretos.

Não fosse isso, considerando que as questões ocorridas na esfera privada se relacionam àquelas vivenciadas no âmbito público, é necessário reconhecer que as mulheres no Brasil ainda vivem sob a égide dos estereótipos de gênero e enfrentam muitas barreiras para acessar o mercado do trabalho, quanto para ali permanecerem, diante da sociedade profundamente machista e sexista, que considera os valores tidos como femininos como inadequados para os

postos de poder e de decisão. Aliado a isso, ainda há outras barreiras, conhecidas como tetos (ou muros) de vidro que, por estarem naturalizadas como características inerentemente femininas, tais como os controles e sexualização de seus corpos, as atividades domésticas e os cuidados com os familiares, limitam suas possibilidades de escolhas e de ascender aos cargos mais altos das instituições, que são exatamente os locais em que as decisões importantes são tomadas – inclusive sobre as vidas das próprias mulheres.

Foi o que demonstrou o resultado da pesquisa acerca da percepção de magistrados(as) e servidores(as) acerca das “Possibilidades e Limites de Ascensão da Mulher na Estrutura de Cargos de Decisão e Representação do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC)”. As respostas e manifestações ressaltam a existência de machismo e sexismo institucionais ainda bastante presentes na cultura institucional, a exemplo das interrupções de suas falas durante reuniões e de mulheres que preferem ser chefiadas por homens. Além disso, é alto o número de respostas que reforçam os estereótipos de gênero, a exemplo das crenças de que homens são melhores gestores do que as mulheres, de que mulheres que se utilizam de artifícios como a sedução possuem mais chances de ascensão profissional e de que os homens se sentem constrangidos quando são chefiados por mulheres. Aferiu-se, ainda, que a maioria das mulheres já sofreu algum tipo de discriminação no exercício de suas funções, majoritariamente praticada por homens, as quais foram de natureza verbal, moral e psicológica, entre outros. O estudo também demonstrou que as pessoas acreditam que questões relativas às atividades domésticas e/ou com os filhos são fatores que afetam a decisão das mulheres em aceitar funções de chefia e que, nestes cargos, sofrem mais cobranças do que os homens. Outro ponto bastante relevante foi o alto número de pessoas sem opinião formada sobre o tema abordado e que discordavam da assertiva referente à adoção de iniciativas institucionais para a promoção de oportunidades iguais para o exercício de cargos de alta chefia em cargos novos ou vagos.

O estudo demonstrou que o princípio da igualdade entre homens e mulheres previsto na Constituição Federal de 1988, e corroborado pelas normas e tratados internacionais positivados em nosso ordenamento jurídico ainda está longe de ser efetivado, inclusive no âmbito do Poder Judiciário catarinense, notadamente por conta da cultura machista que transpassa a vida privada e adentra ao ambiente público por meio de seus agentes. Assim, sendo o PJSC uma instituição que literalmente decide os rumos das vidas dos indivíduos na sua sociedade por meio das ações judiciais, bem como o Poder responsável por fazer cumprir as leis e normas, não só carece de maior paridade e de representação participativa – não só de mulheres, mas também de outros grupos minoritários –, especialmente na carreira da magistratura, como deve adotar uma política institucional firme e sólida na promoção de uma

mudança cultural institucional que busque, principalmente, prevenir e coibir a ocorrência de condutas discriminatórias contra as mulheres e contrárias à sua missão e seus valores declarados, em especial, a realização da justiça de forma humanizada, com responsabilidade social, valorização das pessoas, acessibilidade, celeridade, confiança, probidade, inovação e ética.

Conforme visto, os primeiros passos já foram dados nessa direção e há ainda ferramentas capazes de auxiliar na construção de uma justiça que promova a diversidade e a inclusão das pessoas pertencentes ao quadro funcional e às que se relacionam com a instituição. Como a implementação de um programa de *compliance*, que vise apresentar a todos os integrantes do PJSC, aos seus colaboradores(as) e às pessoas que o acessam quais são os comportamentos desejáveis e quais condutas não serão toleradas, mediante a elaboração de regras claras e amplamente divulgadas e internalizadas por meio da capacitação, monitoramento, canal de denúncias e, se for o caso, de responsabilização daqueles que não agirem em conformidade com a lei e as normas estabelecidas. Isso porque, trata-se de um instrumento que está em consonância com os princípios da Administração Pública e que visa, especialmente auxiliar às pessoas que querem agir de forma ética e correta, mas não o fazem ou por não saberem qual os limites de suas condutas ou por não confiarem na integridade da organização.

Assim, tem-se que a implementação de um programa de *compliance* sob a perspectiva de gênero e da diversidade no PJSC poderá ser muito útil para o fortalecimento da Política Nacional de Participação Feminina no Poder Judiciário, instituída pela Resolução CNJ 255/2018, bem como para a implementação da Resolução CNJ 351/2020, que instituiu a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação, no âmbito do Poder Judiciário, tendo em conta ser imperativa a atuação direta da instituição na promoção de uma cultura organizacional que prime pela igualdade de oportunidades às mulheres, pela erradicação de condutas machistas e sexistas que dificultam o acesso e a permanência delas nos cargos de gestão e de direção, pela diversidade e pela inclusão e, com isso, para a efetivação da justiça social.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Cassia. Mulheres estão em apenas 37% dos cargos de chefia nas empresas. **O Globo**, [s. l.], 5 mar. 2017.
- ALVES, Breno Barbosa Cerqueira. O papel do estado na indução de medidas de compliance ao setor empresarial. *In*: SOUZA, Fernanda Nunes Coelho Lana *et al.* (org.). **Compliance em perspectiva**. 1. ed. Belo Horizonte; São Paulo: D'Plácido, 2021. p. 83–100.
- BAGGENSTOS, Grazielly Alessandra. Os direitos humanos na perspectiva de gênero: o mínimo existencial para a garantia da dignidade das mulheres. *In*: BAGGENSTOS, Grazielly Alessandra (org.). **Direitos Humanos das Mulheres**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2017. p. 13–40.
- BAGGENSTOSS, Grazielly Alessandra; COELHO, Beatriz de Almeida. O Direito é um homem, branco e europeu: uma análise do ensino jurídico na Universidade Federal de Santa Catarina sob o viés de uma teoria epistemológica feminista decolonial. *In*: BAGGENSTOSS, Grazielly Alessandra (org.). **Direitos e Feminismos: rompendo grades estruturais limitantes**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2019. p. 121–144.
- BAGGENSTOSS, Grazielly Alessandra; OLIVEIRA, João Manuel de. Direito Brasileiro: discurso, método e violências institucionalizadas. *In*: BAGGENSTOSS, Grazielly Alessandra (org.). **Direitos e Feminismos: rompendo grades estruturais limitantes**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2019. p. 95–119.
- BARBIERI, Catarina Helena Cortada; RAMOS, Lucina de Oliveira. Direito, Feminismos e Gênero: um guia básico para a pesquisa. *In*: QUEIROZ, Rafael Mafei Rabelo; FEFERBAUM, Marina (org.). **Metodologia da Pesquisa em Direito: técnicas e abordagens para elaboração de monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2019. p. 395–416.
- BARSTED, Leila Linhares. O feminismo e o enfrentamento da violência contra as mulheres no Brasil. *In*: SARDENBERG, Cecília M. B.; TAVARES, Márcia S. (org.). **Violência de gênero contra as mulheres**. Salvador: EDUFBA, 2016. p. 18–38. (Coleção Bahianas, v. 19).
- BATISTI, Beatriz Miranda. **Compliance e corrupção: análise de risco e prevenção nas empresas em face dos negócios públicos**. Curitiba: Juruá, 2017.
- BAVON, Ana Carolina Moreira; BLANCHET, Gabriela. A interseção entre governança corporativa, compliance e as boas práticas de diversidade e inclusão. *In*: NASCIMENTO, Juliana Oliveira; CRESPO, Liana Irani Affonso Cunha (org.). **Mulheres em compliance: desde o programa de compliance até os seus impactos na sociedade**. Curitiba: Editora Íthala, 2020. p. 93–101.
- BENEVIDES, Marilza; REGIANI, Tatiana. Programas de Compliance: origem, conceito e abrangência. *In*: SOUZA, Fernanda Nunes Coelho Lana *et al.* (org.). **Compliance em perspectiva**. 1. ed. Belo Horizonte, São Paulo: D'Plácido, 2021. p. 13–36.
- BIROLI, Flávia. **Gênero e desigualdades: limites da democracia no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2018.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Constituição da República Federativa do Brasil. 1988. Brasília, 5 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 jul. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Ofício Circular nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS**. Brasília, 2021. Disponível em: <https://cep.paginas.ufsc.br/files/2021/03/Oficio-Circular-2-de-24-de-fevereiro-de-2021-ORIENTA%C3%87%C3%95ES-PARAQUALQUER-ETAPA-DE-PESQUISA-EM-AMBIENTE-VIRTUAL.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. Resolução n. 510, de 07 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana. **Diário Oficial da União**, nº 98, terça-feira, 24 de maio de 2016. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2021.

CAJANGO, Emerson Luis Pereira. **Compliance e o Poder Judiciário**. CFNEws, Cuiabá, 2018. Disponível em: https://www.cfnews.com.br/portal/2018/06/26/compliance-e-o-poder-judiciario-por-emerson-luis-pereira-cajango/#_ftn1. Acesso em: 3 dez. 2018.

CAMARÃO, Tatiana; TOMAGNINI, Flávia Neves. O compliance público precisa ser diferente do privado?. *In*: SOUZA, Fernanda Nunes Coelho Lana *et al.* (org.). **Compliance em perspectiva**. 1. ed. Belo Horizonte, São Paulo: D'Plácido, 2021. p. 313–328.

CONNELL, Raewyn; PEARSE, Rebecca. **Gênero: uma perspectiva global**. Tradução: Marília Moschkovich. 3. ed. São Paulo: nVersos, 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Como funciona o Judiciário?**. Notícias CNJ, 2015a. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/como-funciona-o-judiciario/>. Acesso em: 30 set. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Diagnóstico da Participação Feminina no Poder Judiciário**. Brasília: CNJ, 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2020: ano-base 2019**. Brasília: CNJ, 2020b. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justiça-em-Números-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acesso em: 30 set. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **O que é e o que faz a Justiça Estadual?**. Notícias CNJ, 2015b. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/o-que-e-o-que-faz-a-justica-estadual/>. Acesso em: 30 set. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Portaria n. 88, de 8 de junho de 2020**. Brasília: Institui o regulamento do Prêmio CNJ de Qualidade, ano 2020. CNJ, 2020a. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3341>. Acesso em: 20 jul. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 254, de 4 de setembro de 2018**. Institui a Política Judiciária Nacional de enfrentamento à violência contra as Mulheres pelo

Poder Judiciário e dá outras providências. CNJ, 2018a. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_254_04092018_05092018142446.pdf. Acesso em: 20 jul. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 255, de 4 de setembro de 2018.** Institui a Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário. CNJ, 2018b. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2670>. Acesso em: 5 fev. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 351, de 28 de outubro de 2020.** Institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação. CNJ, 2020c. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original192402202011035fa1ae5201643.pdf>. Acesso em: 1 fev. 2021.

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

FARIA, Felipe. Reflexões sobre Compliance e direitos humanos, sociais e da diversidade. *In*: SOUZA, Fernanda Nunes Coelho Lana *et al.* (org.). **Compliance em perspectiva.** 1. ed. Belo Horizonte, São Paulo: D'Plácido, 2021. p. 253–270.

FERRAZ, Carolina Valença. O Direito Privado e a Opressão Feminina nas relações sociais: como o patriarcado construiu relações nefastas de poder em face do gênero aproveitando os costumes de casa que foram à praça. *In*: FERRAZ, Carolina Valença (org.). **Manual Jurídico Feminista.** Belo Horizonte: Letramento; Casa do Direito, 2019. p. 219–232.

GUSTIN, Miracy Barbosa de Sousa; DIAS, Maria Tereza Fonseca; NICÁCIO, Camila Silva. **(Re) pensando a Pesquisa Jurídica: teoria e prática.** 5. ed. São Paulo: Almedina, 2020.

HARDING, Sandra. A instabilidade das categorias analíticas na teoria feminista. *In*: HOLLANDA, Heloísa Buarque de (org.). **Pensamento Feminista: conceitos fundamentais.** Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2019. p. 95–118.

HUGILL, Michelle de Souza Gomes. Reflexões acerca da violência contra as mulheres e sua participação nos espaços de poder: onde estão as mulheres?!. *In*: BAGGENSTOSS, Grazielly Alessandra (org.). **Ensaio para uma crítica jurídica feminista brasileira.** Salvador: Studio Sala de Aula, 2021. *Ebook*.

IBGE. Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. **Estudos e Pesquisas - Informação Demográfica e Socioeconômica,** Rio de Janeiro, n. 38, 2018. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf. Acesso em: 20 jul. 2021.

INSTITUTO AVON; INSTITUTO LOCOMOTIVA. **O papel do homem na desconstrução do machismo.** [S. l.], 2016. Disponível em: https://assets-dossies-ipg-v2.nyc3.digitaloceanspaces.com/sites/3/2018/04/IAvon_desconstrucaomachismo_2016.pdf. Acesso em: 10 jan. 2021.

LIMA, Ilana D. M. da Cunha; JUNIOR, José Flôr de M.; GUIMARÃES, Daniel. **A violência contra a mulher**: o enfrentamento à violência contra a mulher como forma de garantia dos direitos humanos e fundamentais: uma análise das legislações brasileira e espanhola. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2017.

MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil**: consolidação e perspectivas. São Paulo: Saint Paul, 2008.

MATOS, Marlise. Movimento e teoria feminista: é possível reconstruir a teoria feminista a partir do Sul global?. **Revista de Sociologia e Política**, [s. l.], v. 18, p. 67–92, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/d3NZRM8zPZb49RYwdSPr5jQ/?lang=pt>. Acesso em: 5 jun. 2020.

MENDES, Francisco Schertel. **Compliance**: concorrência e combate à corrupção. São Paulo: Trevisan Editora, 2017.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOREIRA, Adilson José. **Tratado de Direito Antidiscriminatório**. São Paulo: Editora Contracorrente, 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Convenção sobre a eliminação de todas as formas de discriminação contra a mulher (CEDAW)**. [s. l.], 1979. Disponível em: https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/convencao_cedaw1.pdf. Acesso em: 7 ago. 2019.

OSÓRIO, Fábio M. **Direito Administrativo Sancionador**. 4. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

PARÁ. Tribunal de Justiça do Estado do Pará. **Célia Pinheiro é eleita presidente do TJPA**. [S. l.], 2020. Disponível em: <http://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/imprensa/noticias/Informes/1133117-celia-pinheiro-e-eleita-presidente-do-tjpa.xhtml>. Acesso em: 31 out. 2020.

RUFINO, Regina Célia Pezzuto. Thereza Grisólia Tang: A pioneira na conquista feminina na magistratura catarinense. **Revista Persona**: revista eletrônica de derechos existenciales, [s. l.], 2009. Disponível em: <http://www.revistapersona.com.ar/Persona69/69Regina.htm>. Acesso em: 20 jul. 2021.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Academia, através de pesquisa, vai amparar e subsidiar trabalho do GT Mulheres no PJSC**. Florianópolis: PJSC, 2020o. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/academia-atraves-de-pesquisa-vai-amparar-e-subsidiar-trabalho-do-gt-mulheres-no-pjsc?inheritRedirect=true>. Acesso em: 26 ago. 2020.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Código de Organização e Divisão Judiciária**. Dispõe sobre a adaptação do Código de Divisão e Organização Judiciárias do Estado de Santa Catarina à Lei Orgânica da Magistratura Nacional e dá outras providências, 2009a.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Composição**. Florianópolis: PJSC, 2020h. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/composicao>. Acesso em: 31 out. 2020.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Conheça a folha de pagamento**. Florianópolis: PJSC, 2020c. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/remuneracao/conheca-a-folha-de-pagamento>. Acesso em: 2 nov. 2020.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Coordenadoria da Mulher em Situação de Violência Doméstica e Familiar - CEVID**. Florianópolis: PJSC, 2020l. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/violencia-contr-a-mulher/coordenadoria-da-mulher-em-situacao-de-violencia-domestica-e-familiar-cevid>. Acesso em: 30 out. 2020.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Desembargador Ricardo Roesler é eleito presidente do Tribunal de Justiça de SC**. Florianópolis: PJSC, 2019c. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/desembargador-ricardo-roesler-e-eleito-presidente-do-tribunal-de-justica-de-sc?inheritRedirect=true>.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Dirigentes**. Florianópolis: PJSC, 2020f. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/dirigentes>. Acesso em: 29 out. 2020.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Estrutura Judiciária**. Florianópolis: PJSC, 2019a. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/estrutura-judiciaria>. Acesso em: 28 nov. 2019.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Galeria de Corregedores**. Florianópolis: PJSC, 2020k. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/corregedoria-geral-da-justica/galeria-de-corregedores>. Acesso em: 30 out. 2020.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Galeria de presidentes do TJSC de 1891/2018**. In: Flickr TJSC, 2020i. Disponível em: https://www.flickr.com/photos/tjsc_oficial/albums/72157644447801197. Acesso em: 30 out. 2020.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Grupo de Trabalho Diversidade debate o tema racismo estrutural em sua primeira reunião**. Florianópolis: PJSC, 2020m. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/grupo-de-trabalho-diversidade-debate-o-tema-racismo-estrutural-em-sua-primeira-reuniao?inheritRedirect=true&redirect=%2F>. Acesso em: 8 out. 2020.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Grupo destaca importância da equidade de gênero na formação das bancas de concurso**. Florianópolis: PJSC, 2020n. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/grupo-destaca-importancia-da-equidade-de-genero-na-formacao-das-bancas-de-concurso?inheritRedirect=true&redirect=%2F>. Acesso em: 4 set. 2020.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **História do Poder Judiciário de Santa Catarina**. Florianópolis: PJSC, 2020a. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/historia-do-pjsc>. Acesso em: 5 set. 2020.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Juíza Ana Lia Barboza Moura Vieira Lisboa Carneiro é eleita desembargadora do TJSC**. Florianópolis: PJSC, 2020j. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/juiza-ana-lia-barboza-moura-vieira-lisboa-carneiro-e-eleita-desembargadora-do-tjsc?inheritRedirect=true&redirect=%2F>. Acesso em: 19 nov. 2020.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Mapa Estratégico - 2015-2020**. Florianópolis: PJSC, 2020d. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/mapa-estrategico-2015-2020>. Acesso em: 26 jan. 2020.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Organograma**. Florianópolis: PJSC, 2020e. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/organograma>. Acesso em: 5 set. 2020.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Para conselheira do CNJ, presença feminina no Judiciário “está abaixo do aceitável”**. Florianópolis: PJSC, 2019h. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/para-conselheira-do-cnj-presenca-feminina-no-judiciario-esta-abaixo-do-aceitavel-?inheritRedirect=true>. Acesso em: 5 dez. 2019.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Planejamento Estratégico 2021-2026**. Florianópolis: Poder Judiciário de Santa Catarina, 2021a. *E-book*. Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/documents/27424/34827/Relat%C3%B3rio+planejamento_estrategico_2021_2026.pdf/051ed3ab-21f0-f49d-8310-4e602e0d622f?t=1625679373163.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Portal do Servidor**. Florianópolis: PJSC, 2020b. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/servidor>. Acesso em: 29 out. 2020.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Portaria GP n. 240 de 1 de março de 2021**. 2021b. Disponível em: <http://busca.tjsc.jus.br/dje-consulta/rest/diario/caderno?edicao=3489&cdCaderno=4>. Acesso em: 5 mar. 2021.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Processo Administrativo SEI n. 5236/2019**. [S. l.: s. n.], 2019b.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Regimento Interno**. Florianópolis, 2020g. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/10181/1068287/Regimento+Interno+do+Tribunal+de+Justica/e0cd2cef-d250-4942-ab96-69d92bfa28bb>. Acesso em: 5 set. 2020.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Relatório Anual do Poder Judiciário 2018**. Florianópolis: [s. n.], 2019d.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Relatório Estatístico 2014**. Florianópolis: [s. n.], 2014.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Relatório Estatístico 2015**. Florianópolis: [s. n.], 2015.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Relatório Estatístico 2016**. Florianópolis: [s. n.], 2016.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Relatório Estatístico 2017**. Florianópolis: [s. n.], 2017.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Relatório Estatístico de 2009**. Florianópolis: [s. n.], 2009b.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Relatório Estatístico de 2010**. Florianópolis: [s. n.], 2010.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Relatório Estatístico de 2011**. Florianópolis: [s. n.], 2011.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Relatório Estatístico de 2012**. Florianópolis: [s. n.], 2012.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Relatório Estatístico de 2013**. Florianópolis: [s. n.], 2013.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Resolução GP n. 20 de 7 de maio de 2021**. 2021c. Disponível em:
<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=178494&cdCategoria=1&q=ass%E9dio&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>. Acesso em: 10 maio 2021.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Resolução GP n. 35 de 27 de agosto de 2019**. Cria grupo de trabalho para auxiliar a administração do Tribunal de Justiça na coordenação e fiscalização do cumprimento da Resolução n. 255, de 4 de setembro de 2018, do Conselho Nacional de Justiça e dá outras providências., 2019e.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Resolução TJ n. 4 de 5 de maio de 2021**. 2021d. Disponível em:
<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=178493&cdCategoria=1&q=ass%E9dio&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>. Acesso em: 10 maio 2021.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **TJ instala grupo de trabalho para incentivar maior participação feminina no Judiciário**. Florianópolis: PJSC, 2019g. Disponível em: [https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/tj-instala-grupo-de-trabalho-para-incentivar-maior-participacao-feminina-no-judiciario?inheritRedirect=true#:~:text=255.,geração de espaços mais igualitários.&text=São 176 mulheres \(34%25\) e 346 homens \(66%25\)](https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/tj-instala-grupo-de-trabalho-para-incentivar-maior-participacao-feminina-no-judiciario?inheritRedirect=true#:~:text=255.,geração de espaços mais igualitários.&text=São 176 mulheres (34%25) e 346 homens (66%25).). Acesso em: 30 ago. 2019.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. **Workshop discutirá empoderamento feminino na administração do Judiciário de SC**. Florianópolis: PJSC, 2019f. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/workshop-discutira-empoderamento-feminino-na-administracao-do-judiciario-de-sc?inheritRedirect=true>. Acesso em: 5 dez. 2020.

SANTA CATARINA. **Constituição do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis, 1989.

SANTA CATARINA. **Lei Complementar n. 367, de 07 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre o estatuto da Magistratura do Estado de Santa Catarina e adota outras providências. Florianópolis, 2006.

SANTA CATARINA. **Lei n. 6.745, de 28 de dezembro de 1985**. Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 1985.

SANTOS, Polianna Pereira dos. **Compliance e Igualdade de Gênero**. Instituto de Ensino Jurídico e Consultoria, 2017. Disponível em: <http://iejc.com.br/compliance-e-igualdade-de-genero/>. Acesso em: 28 dez. 2020.

SANTOS, Marina França. **Imparcialidade de diversidade de gênero nos tribunais**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018.

SCOTT, Joan. Gênero: Uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 71–95, 1995. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/view/71721/40667>. Acesso em: 11 out. 2020.

SERPA, Alexandre da Cunha. **Compliance Descomplicado: Um guia simples e direto sobre Programas de Compliance**. [S. l.]: Createspace Independent Publishing Platform, 2016.

SEVERI, Fabiana Cristina. O gênero da justiça e a problemática da efetivação dos direitos humanos das mulheres. **Direito e Práxis**, [s. l.], v. 7, p. 81–115, 2016.

SIBILLE, Daniel; SERPA, Alexandre; FARIA, Felipe. **Os pilares do programa de compliance: uma breve discussão**. São Paulo: Legal Ethics Compliance, 2020. *E-book*. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/28354/1601322132eBook_Pilares_2020.pdf.

SILVERMAN, Michael G. **Compliance Management for Public, Private, or Nonprofit Organizations**. Nova Iorque: McGraw-Hill Education, 2018.

SOLNIT, Rebecca. **A mãe de todas as perguntas: reflexões sobre os novos feminismos**. Tradução: Denise Bottmann. 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2017.

SURVEYMONKEY. **Calculadora de tamanho de amostra**. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>. Acesso em: 28 out. 2019.

TOMAGNINI, Flávia Neves. Programa de Compliance como ferramenta de gestão de cultura organizacional ética. *In*: SOUZA, Fernanda Nunes Coelho Lana *et al.* (org.). **Compliance em perspectiva**. 1. ed. Belo Horizonte, São Paulo: D'Plácido, 2021. p. 37–63.

APÊNDICE A – Questionário “possibilidades e limites de ascensão da mulher na estrutura de cargos de decisão e representação do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC)”

POSSIBILIDADES E LIMITES DE ASCENSÃO DA MULHER NA ESTRUTURA DE CARGOS DE DECISÃO E REPRESENTAÇÃO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA (TJSC)

Este questionário faz parte da pesquisa “As ações de incentivo à Participação Institucional das Mulheres: o *case* do Poder Judiciário catarinense”, associada ao programa de Pós-Graduação de Mestrado em Direito Profissional da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), sob a orientação do Prof. Dr. José Isaac Pilati e coorientação da Prof. Dra. Elizete Lanzoni Alves.

Trata-se de aplicação de questionário fechado, o qual servirá de subsídio para a avaliação da efetividade das ações de promoção institucional das mulheres no Poder Judiciário catarinense, por meio da percepção de magistrados e servidores acerca de igualdade de oportunidades a homens e mulheres para ascensão na carreira, em especial na ocupação de cargos de representação e chefia. Além disso, pretende-se identificar as diferentes percepções de homens e mulheres acerca do tema, bem como as percepções das mulheres ocupantes de cargos de alta chefia em relação às não ocupantes destes cargos.

A coleta de e-mails serve única e exclusivamente para evitar participações repetidas e para atestar a validade da pesquisa. A identidade do respondente permanecerá em sigilo.

*Obrigatório

E-mail *

Você pertence ao quadro do Poder Judiciário de Santa Catarina? * (*Marcar apenas uma oval*)

Sim

Não (*Parte final do questionário*)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Identificação da pesquisa:

Você, (nome do participante), está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “As ações de incentivo à Participação Institucional das Mulheres: o *case* do Poder Judiciário catarinense”, a ser conduzida pela mestrandia Michelle de Souza Gomes Hugill, sob a orientação do professor pesquisador Dr. José Isaac Pilati, do Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), e coorientação da professora Dra. Elizete Lanzoni Alves.

Por favor, leia este documento com bastante atenção antes de assiná-lo. Solicite orientação quantas vezes for necessário para esclarecer todas as suas dúvidas. A proposta deste termo de consentimento livre e esclarecido é explicar tudo sobre a pesquisa e convidá-lo(a) a participar dela.

Objetivos:

Trata-se de uma pesquisa que tem como objetivo geral verificar a efetividade do incentivo à participação das mulheres nos cargos de decisão para a promoção da igualdade de gênero no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, nos anos de 2018 e 2019. Além disso, tem como objetivos específicos: a) conhecer as ações implementadas pelo TJSC em prol de maior participação institucional das mulheres em cargos de decisão e de representação, no período de 2018 a 2019; b) estudar a problemática da igualdade de gênero, em especial em relação à participação das mulheres em cargos de decisão e de representação no Poder Judiciário; e, c) verificar a efetividade das medidas adotadas pelo TJSC para a promoção da igualdade de gênero no âmbito institucional.

Para conseguir os resultados almejados, magistrados e servidores do Poder Judiciário catarinense serão convidados a participar voluntariamente desta pesquisa. Caso você aceite, participará de uma entrevista semiestruturada, com duração média de 20 a 30 minutos, cujas respostas orais serão transcritas (não será gravada nem filmada), a ser realizada no seu próprio local de trabalho, ou em outro local previamente combinado, conforme sua disposição de data e horário.

Justificativa:

A igualdade de gênero tem sido um tema amplamente debatido na atualidade. O poder público, enquanto ente estatal, tem o dever de estabelecer diretrizes para a redução das desigualdades. Nesse sentido, visando se alinhar às diretrizes mundiais de desenvolvimento sustentável encampadas pela ONU e aos tratados internacionais, o Conselho Nacional de Justiça editou as Resoluções CNJ n. 254/2018 e 255/2018, como forma de proteção e de promoção da igualdade de oportunidades e condições às mulheres no acesso aos cargos de gestão e decisão do Poder Judiciário brasileiro.

No Poder Judiciário Catarinense, a CEVID, órgão vinculado ao gabinete da presidência do PJSC, detém as atribuições de zelar pelo cumprimento da Política Judiciária de Enfrentamento à Violência contra às Mulheres, dentre elas a violência institucional, contribuindo para o aprimoramento da estrutura e das políticas no âmbito da prevenção, objetivando “adotar mecanismos institucionais para coibir a prática de ato que configure violência ou que possa atingir os direitos à igualdade de gênero”, nos termos do art. 10 da Resolução n. 254/2018.

Assim, a escolha do tema decorre da oportunidade de realizar pesquisa sobre a igualdade de gênero no PJSC, tema contemporâneo, com grande potencial de aplicação prática, em especial diante da publicação da Resolução CNJ n. 255/2018 e, mais recentemente, em razão de inclusão do cumprimento da normativa como critério de avaliação do desempenho dos tribunais.

Realizada esta breve contextualização, que antecipa a amplitude do tema, se faz importante delimitar o recorte. Este projeto avalia as estratégias capazes de influenciar as relações sociais internas no sentido de oportunizar igualdade de condições às mulheres do PJSC para o acesso aos cargos de decisão, em cumprimento à Resolução CNJ n. 255/2018.

Além disso, o objetivo desse estudo visa conhecer e verificar a efetividade das ações implementadas pelo PJSC em prol da participação institucional feminina nos cargos de decisão e representação, decorre do desinteresse com que a temática tem sido tratada pelas instituições, sejam elas públicas ou privadas.

Entende-se de extrema importância a verificação da existência e, em caso positivo, da efetividade, de um programa voltado à garantia da participação institucional de magistradas e servidoras do PJSC, por meio, principalmente, de mecanismo de incentivo e prevenção de eventuais violências institucionais, em atenção à Resolução CNJ n. 255/52018.

Em caso de ações inexistentes ou pouco efetivas, entende-se que a criação de um programa, com base nos pilares de um programa de *compliance*, alinhado aos tratados internacionais e normas nacionais e em consonância com o mapa estratégico do Poder Judiciário catarinense, que pretende ser “reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado” e em cujos princípios (atributos de valor para a sociedade) estão a transparência, confiança, probidade e ética perante à sociedade catarinense e, por que não, brasileira.

Procedimentos:

Serão convidados(as) a participar voluntariamente da presente pesquisa, magistrados e servidores do Poder Judiciário catarinense, para participarem de entrevista semiestruturada e/ou para responderem a um questionário online: Grupo 1: a entrevista semiestruturada terá como respondentes mulheres que ocuparam/ocupam cargos de chefia e/ou representação no TJSC e ocupantes dos cargos da administração do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (diretores, coordenadores, chefes de divisão, entre outros); b) Grupo 2: o questionário será aplicado a todo o universo da pesquisa, visando a obtenção de subsídios para avaliar a efetividade das ações do TJSC e sugestões de políticas de incentivo à participação institucional das mulheres.

No tocante às entrevistas, destaca-se que estas ocorrerão preferencialmente no local de trabalho, em horário e dia previamente combinado, levando em consideração a peculiaridade da agenda de cada participante. Poderá ser combinado outro local para a entrevista, desde que o participante solicite e que a pesquisadora concorde.

O questionário será encaminhado por meio eletrônico a todos os magistrados e servidores do Poder Judiciário catarinense, convidando-os a respondê-lo de forma voluntária, sem necessidade de identificação pessoal.

As pessoas que aceitarem participar da pesquisa por meio do questionário (Grupo 2), cujo tempo de resposta médio é de 5 (cinco) minutos, poderão acessá-lo por meio de um link, que será encaminhado a todos os magistrados e servidores. O questionário possui perguntas fechadas e um espaço para manifestação livre dos respondentes. Ressalta-se que não há obrigatoriedade de responder a todas as perguntas e tampouco a necessidade de identificação pessoal.

Benefícios:

Esta pesquisa não almeja trazer benefícios ou pagamentos a você. Como também não prevê qualquer tipo de compensação frente a sua participação. Por outro lado, embora esta pesquisa não lhe ofereça benefícios diretos imediatos, você poderá contribuir para subsidiar a pesquisa sobre a efetividade da participação das mulheres nos cargos de decisão do Poder Judiciário catarinense, que poderá propor a criação de um programa sob a perspectiva de gênero ou apontar pontos para seu aperfeiçoamento.

Possíveis riscos e desconfortos decorrentes da pesquisa:

Participar desta pesquisa poderá oferecer riscos mínimos a você, referentes a algum possível constrangimento, cansaço ou aborrecimento ao responder as perguntas a serem realizadas. Caso isso ocorra, você poderá interromper a participação sem nenhum problema. Sinta-se absolutamente à vontade em deixar de participar da pesquisa ou suspender autorização a qualquer momento, sem ter que apresentar qualquer justificativa e com a certeza de que você não terá qualquer prejuízo.

Garantia de sigilo das informações do participante da pesquisa:

Todas as informações colhidas serão analisadas em caráter estritamente científico, de modo que os pesquisadores serão os únicos a terem acesso aos dados e tomarão todas as providências necessárias para manter o sigilo. Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em eventos e publicados em livros, revistas, sites etc, mas mostrarão apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome ou qualquer informação relacionada à sua identidade. Os dados fornecidos serão utilizados apenas para essa pesquisa e ficarão armazenados por pelo menos cinco anos, em sala e armário chaveados, de posse da pesquisadora responsável, podendo ser descartadas (deletados e incinerados) posteriormente ou mantidos armazenados em sigilo.

Quebra de Sigilo (remota possibilidade):

Conforme anteriormente mencionado, os pesquisadores tomarão todas as providências necessárias para manter o sigilo da sua participação na pesquisa. No entanto, há que ressaltar o risco de remota possibilidade de haver algum tipo de quebra deste sigilo, mesmo que involuntária e não intencional. O que poderia, de algum modo, acarretar potenciais consequências na sua vida pessoal e profissional. Caso isso ocorra, você contará com o acompanhamento e assistência dos pesquisadores.

Autonomia e livre acesso a informações da pesquisa:

É assegurada orientação durante toda pesquisa, bem como é garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo. Tudo que você queira saber antes, durante e depois da participação na pesquisa está assegurado, basta procurar um dos pesquisadores.

Ainda, você possui total autonomia para se recusar a participar do estudo, a responder determinada pergunta, ou retirar o seu consentimento de participação a qualquer momento, sem precisar justificar. Além disso, caso deseje cancelar a sua participação na pesquisa, não sofrerá prejuízos de qualquer ordem.

Ausência de despesas em participar da pesquisa:

Você não terá despesas pessoais em qualquer fase deste estudo. Também não haverá compensação financeira relacionada à participação voluntária.

Ressarcimento:

A presente pesquisa não prevê a necessidade de gastos por parte dos participantes/respondentes, notadamente porque o questionário será aplicado por meio eletrônico, sem necessidade de deslocamento, no período que o respondente se sentir mais à vontade para fazê-lo. No entanto, em caso de uma eventualidade desta natureza, onde você arque com alguma despesa relacionada à presente pesquisa, poderá solicitar o ressarcimento, comprovando e justificando tais gastos, que serão ressarcidos pelos pesquisadores.

Acompanhamento e Assistência:

Você receberá todo acompanhamento e assistência necessários ao longo de toda a pesquisa. Podendo contar com o acompanhamento e assistência dos pesquisadores antes, durante e depois da execução da pesquisa, sobre assuntos e eventuais problemas relacionados à presente pesquisa.

Indenização:

Caso você tenha algum prejuízo material ou imaterial em decorrência da presente pesquisa poderá solicitar indenização, de acordo com a legislação vigente e devidamente comprovado.

Contato com os pesquisadores:

Caso você queira maiores explicações sobre a pesquisa, poderá entrar em contato com as pesquisadoras responsáveis por este estudo:

José Isaac Pilati [...] ⁵⁵

Elizete Lanzoni Alves [...]

Michelle de Souza Gomes Hugill [...]

Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC

O CEPESH é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

Contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC

Em caso de dúvidas ou preocupações quanto aos seus direitos como participante deste estudo, você pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC pelo telefone (48)3721-6094; e-mail cep.propesq@contato.ufsc.br ou pessoalmente: Universidade Federal de Santa Catarina, Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos - CEPESH, Reitoria II, Rua Desembargador Vitor Lima, n° 222, 4° andar, sala 401, Trindade, CEP: 88040-400 - Florianópolis - SC

⁵⁵ Os contatos dos pesquisadores constaram no TCLE do formulário eletrônico, contudo, a fim de preservar os dados pessoais dos pesquisadores, optou-se por não publicá-los.

Procedimentos éticos durante a pesquisa – Resolução 510/2016

Os pesquisadores, que também assinam este documento, comprometem-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução 510/2016, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa.

Assinatura do termo

O presente termo será assinado eletronicamente, por meio da concordância do respondente no início do questionário. Caso o respondente opte por se identificar e queira assiná-lo de forma física, basta entrar em contato com os pesquisadores.

Nesse caso, o termo será assinado em duas vias, a primeira para o(a) convidado(a) a participar e a segunda para as pesquisadoras. Todas as folhas deverão ser rubricadas e assinadas por você e pela pesquisadora responsável. Guarde cuidadosamente a sua via, pois é um documento que traz importantes informações de contato e garante os seus direitos como participante da pesquisa.

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

Eu, _____, RG: _____, CPF: _____, telefone: _____, li este documento e obtive das pesquisadoras todas as informações que julguei necessárias para me sentir esclarecido(a) e autorizo por livre e espontânea vontade minha participação na pesquisa. Estou ciente que receberei uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado por mim e pela pesquisadora responsável. Entendo que ao assinar este documento não estou abdicando de nenhum de meus direitos legais.
Florianópolis, _____, de _____ de _____.

Assinatura do participante da pesquisa

Assinatura do pesquisador

Assinatura da pesquisadora

Assinatura da pesquisadora

**Marcar apenas uma*

Li o termo acima e aceito participar da pesquisa (continua)

Não aceito participar (vai para o final do questionário)

1. **Estado Civil (*Marcar apenas uma*)**

Solteiro(a)

Casado(a) /União Estável/Convivente

Viúvo(a) (sem convivente)

Separado(a) (sem convivente)

Prefiro não responder Outro:

2. **Faixa etária (*Marcar apenas uma*)**

18 a 24 anos

25 a 30 anos

31 a 40 anos

41 a 50 anos

51 a 60 anos

61 a 70 anos

71 anos ou mais

3. **Número de filhos (*Marcar apenas uma*)**

Não possui

1

2

3

4 ou mais

Prefiro não responder

4. **Nível de escolaridade (*Marcar apenas uma*)**

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Graduação

Especialização

Mestrado

Doutorado

Prefiro não responder

5. **Lotação (*Marcar apenas uma*)**

(lista suspensa com as 111 comarcas de SC e Tribunal de Justiça)

6. **Tempo de trabalho no TJSC (*Marcar apenas uma*)**

Menos de 5 anos

De 5 a 10 anos

De 11 a 15 anos

De 16 a 24 anos

25 anos ou mais

Prefiro não responder

7. **Categoria Funcional (*Marcar apenas uma*)**

Magistrado(a)

Servidor(a) – ocupante de cargo efetivo

Servidor(a) – ocupante de cargo exclusivamente comissionado

Outro:

Se magistrado(a),

7.1 Você exerce alguma função administrativa? *(Marcar apenas uma)*

Sim

Não

Prefiro não responder

7.2 Qual função? *(Marcar apenas uma)*

Presidência (Presidente, Vice-Presidente, Juiz Auxiliar da Presidência)

Corregedoria-Geral de Justiça (Corregedor-Geral, Vice-Corregedor, Juiz Corregedor)

Comissão de concurso

Direção do foro

Órgãos de apoio à presidência (Coordenadorias, GMF, Núcleo de Comunicação Institucional)

Não exerço função administrativa Outro:

Se servidor(a) efetivo(a)

7.3 Possui cargo comissionado ou função gratificada? *(Marcar apenas uma)*

Sim

Não

Se servidor(a) efetivo(a) ou exclusivamente comissionado(a)

7.4 Qual a natureza do cargo/função gratificada *(Marcar apenas uma)*

FG-1

FG-2

FG-3

DASU-3

DASU-4

DASU-5

DASU-6

DASU-7

DASU-8

DASU-9

DASU-10

Outro:

8. **Informe o gênero com o qual você se identifica (*Marcar apenas uma*)**

Para fins da pesquisa, cujo recorte é a participação da mulher nos cargos de decisão, optou-se por listar apenas os gêneros masculino e feminino, embora não se ignore as variadas possibilidades de gênero, além da divisão binária.

GLOSSÁRIO

Cisgênero - pessoa que se identifica com o mesmo gênero de seu sexo biológico/nascimento

Trans - pessoa que se identifica com gênero/sexo diferente de seu sexo biológico/nascimento

Resposta:

Feminino (mulher cisgênero, mulher trans)

Masculino (homem cisgênero, homem trans)

Prefiro não responder

Outro:

As próximas alternativas devem ser respondidas de acordo com o seu grau de percepção em relação à alternativa, com

- 1 CONCORDO
- 2 CONCORDO PARCIALMENTE
- 3 NÃO CONCORDO NEM DISCORDO
- 4 DISCORDO PARCIALMENTE
- 5 DISCORDO TOTALMENTE

Concordo totalmente Discordo Totalmente

9. **No TJSC, as mulheres que desejam ocupar cargos de alta chefia têm de enfrentar mais desafios do que os homens**
10. **No TJSC, os homens têm mais oportunidades de ascensão na carreira por causa do preconceito contra as mulheres.**
11. **No TJSC, o número de homens que ocupam cargos de alta chefia é maior por razões machistas.**
12. **No TJSC, por terem de lutar mais para atingir os objetivos desejados, as mulheres são mais comprometidas com o trabalho do que os homens.**
13. **No TJSC, os homens têm dificuldade de lidar com as mulheres como iguais na atividade profissional.**
14. **No TJSC, as pessoas acham que os homens têm mais capacidade para gerenciar.**
15. **No TJSC, se houver um cargo vago de alta chefia, as oportunidades de ele ser ocupado por homens ou mulheres são as mesmas.**
16. **No TJSC, os homens preferem ser chefiados por homens.**
17. **No TJSC, as mulheres têm mais sensibilidade do que os homens para desempenhar tarefas que envolvem relacionamento interpessoal.**

18. **No TJSC, as mulheres que ocupam cargo de chefia/representação são mais cobradas que os homens e precisam, frequentemente, provar que são capazes para o exercício do cargo.**
19. **No TJSC, os homens se sentem constrangidos quando são chefiados por uma mulher.**
20. **O TJSC adota iniciativas para que homens e mulheres tenham igualdade de oportunidades para ocupar cargo de alta chefia.**
21. **No TJSC, as mulheres têm medo de ocupar cargos de alta chefia.**
22. **No TJSC, as mulheres não desejam ocupar cargos de alta chefia.**
23. **No TJSC, as mulheres deixam de aceitar a indicação para um cargo de alta chefia porque têm que se ocupar também das tarefas domésticas e/ou dos filhos.**
24. **No TJSC, as mulheres se consideram incapazes para ocupar cargos de alta chefia.**
25. **No TJSC, as mulheres preferem ser chefiadas por homens.**
26. **No TJSC, as mulheres sentem que são aceitas como chefes pelas mulheres.**
27. **No TJSC, as mulheres sentem que são aceitas como chefes pelos homens.**
28. **No TJSC, as mulheres que recorrem ao uso da sedução têm mais oportunidades de ascensão na carreira.**
29. **No TJSC, as oportunidades para fazer cursos de treinamento e capacitação são iguais para mulheres e homens.**

DIFICULDADES NA CARREIRA EM FUNÇÃO DO GÊNERO (Exclusivo para os respondentes que se identificaram como FEMININO/MULHERES)

30. **Você já foi interrompida enquanto falava durante uma argumentação no trabalho (em reunião, audiência, sessão, entre outros)? *(Marcar apenas uma)***
 - Sim
 - Não
 - Não sei / não me recordo
 - Prefiro não responder

31. **Você acredita que as mulheres são mais interrompidas que os homens durante suas exposições (em reunião, audiência, sessão, entre outros)? *(Marcar apenas uma)***
 - Sim
 - Não
 - Não sei / não me recordo
 - Prefiro não responder

32. **Você já se sentiu/acredita ter sido preterida para ocupar alguma posição/cargo no TJSC pelo fato de ser mulher? (Marcar apenas uma)**

Sim

Não

Não sei / não me recordo

Prefiro não responder

33. **Você já sofreu atitudes discriminatórias para condições de mulher dentro do ambiente de trabalho? (Marcar apenas uma)**

Sim

Não

Não sei/ não recordo

Prefiro não responder

Se sim,

33.1 **Quem foi o(a) autor(a) da atitude discriminatória? (Resposta de múltipla escolha, Marque todas que se aplicam)**

Servidor

Servidora

Magistrado

Magistrada

Advogado

Advogada

Testemunha (homem)

Testemunha (mulher)

Partes (homem)

Partes (mulher)

Outros

33.2 **Que tipo de atitude discriminatória/violência você sofreu? (Resposta de múltipla escolha, Marque todas que se aplicam)**

Agressão verbal

Agressão física

Agressão psicológica

Agressão moral

Outros

34. **Deixe sua manifestação/depoimento, se desejar:**

PARTE FINAL DO QUESTIONÁRIO:

Obrigada pela
participação!

A pesquisa é exclusiva para magistrados e servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina.

De qualquer forma, agradeço seu interesse em apoiar esta pesquisa.

Atenciosamente,

Michelle de Souza Gomes Hugill

ANEXO A – Resolução CNJ 254/2018

Apelido: Resolução Nº 254 de 04/09/2018

Ementa: Institui a Política Judiciária Nacional de enfrentamento à violência contra as Mulheres pelo Poder Judiciário e dá outras providências.

Situação: Vigente

Situação STF

Origem: Presidência

Fonte: DJE/CNJ nº 167/2018, de 05/09/2018, p. 55-59

Assunto: Política Judiciária Nacional; Combate à violência contra as mulheres; Poder Judiciário;

Texto

A PRESIDENTE DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ), no uso de suas atribuições legais e regimentais,

CONSIDERANDO ser dever do Estado assegurar assistência a todos os integrantes da família, pela implementação de instrumentos voltados à harmonização e pacificação em casos de litígio, nos termos do art. 226, § 8º, da Constituição Federal;

CONSIDERANDO ser atribuição do poder público desenvolver políticas para garantia dos direitos fundamentais das mulheres nas relações domésticas e familiares, resguardando-as contra práticas de discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão, nos termos do art. 3º, § 1º, da Lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006;

CONSIDERANDO a competência desse órgão de coordenar a elaboração e a execução de políticas públicas relativas às mulheres em situação de violência no espaço jurídico de atribuições do Poder Judiciário;

CONSIDERANDO a necessidade de adequação da atuação do Poder Judiciário para consideração da perspectiva de gênero na prestação jurisdicional;

CONSIDERANDO a importância de se assegurar tratamento adequado aos conflitos decorrentes de prática de violência contra a mulher, especialmente quanto aos crimes enquadrados na Lei nº 13.104/2015 e nos demais crimes provocados em razão de gênero;

RESOLVE:

CAPÍTULO I DA POLÍTICA JUDICIÁRIA NACIONAL DE ENFRENTAMENTO À VIOLÊNCIA CONTRA AS MULHERES

Art. 1º Instituir a Política Judiciária Nacional de Enfrentamento à Violência contra a Mulher, definindo diretrizes e ações de prevenção e combate à violência contra as mulheres e garantindo a adequada solução de conflitos que envolvam mulheres em situação de violência física, psicológica, moral, patrimonial e institucional, nos termos da legislação nacional vigente e das normas internacionais sobre direitos humanos sobre a matéria.

CAPÍTULO II DOS OBJETIVOS DA POLÍTICA JUDICIÁRIA

Art. 2º São objetivos da Política Judiciária estabelecida nesta Resolução:

I – fomentar a criação e a estruturação de unidades judiciárias, nas capitais e no interior, especializadas no recebimento e no processamento de causas cíveis e criminais relativas à prática de violência doméstica e familiar contra a mulher baseadas no gênero, com a implantação de equipes de atendimento multidisciplinar, nos termos do art. 29 da Lei nº 11.340/2006;

II – estimular parcerias entre órgãos governamentais, ou entre estes e entidades não governamentais, nas áreas de segurança pública, assistência social, saúde, educação, trabalho e habitação, para a efetivação de programas de prevenção e combate a todas as formas de violência contra a mulher;

III – fomentar a promoção de parcerias para viabilizar o atendimento integral e multidisciplinar às mulheres e respectivos dependentes em situação de violência doméstica e familiar;

IV – motivar o estabelecimento de parcerias com órgãos prestadores dos serviços de reeducação e responsabilização para atendimento dos agentes envolvidos em situação de violência doméstica e familiar contra a mulher;

V – impulsionar parcerias com Instituições de ensino superior, objetivando a prestação de serviços de apoio técnico especializado;

VI – fomentar a celebração de Termos de Acordo com o Poder Executivo, visando incorporar aos currículos escolares conteúdos relativos aos direitos humanos, em todos os níveis de ensino, a igualdade de gênero e de raça ou etnia e a questão relativa a todos os tipos de violência contra a mulher; (art. 8º, IX, da Lei n. 11.340/2006);

VII – fomentar a política de capacitação permanente de magistrados e servidores em temas relacionados às questões de gênero e de raça ou etnia por meio das escolas de magistratura e judiciais (art. 8º, VII, da Lei n. 11.340/2006);

VIII – promover campanhas para a expedição de documentação civil às mulheres para permitir e ampliar seu acesso a direitos e serviços;

IX – favorecer o aprimoramento da prestação jurisdicional em casos de violência doméstica e familiar por meio do Programa Nacional “Justiça pela Paz em Casa”, destinado à realização de esforços concentrados de julgamento de processos cujo objeto seja a prática de violência doméstica e familiar contra a mulher;

X – aperfeiçoar os sistemas informatizados do Poder Judiciário para viabilizar o fornecimento de dados estatísticos sobre a aplicação da Lei Maria da Penha, o processamento e o julgamento de ações cujo objeto seja feminicídio e das demais causas cíveis e criminais decorrentes da prática de violência doméstica e familiar contra a mulher baseadas no gênero;

XI – estimular a promoção de ações institucionais entre os integrantes do sistema de Justiça, para aplicação da legislação pátria e dos instrumentos jurídicos internacionais sobre direitos humanos e a eliminação de todas as formas de discriminação contra as mulheres;

XII – aprimorar a qualidade dos dados sobre as diversas formas de violência contra as mulheres fomentando a integração da comunicação entre o Poder Judiciário, Ministério Público, Defensoria Pública, Polícia Civil e Polícia Militar, por meio de sistemas tecnológicos dotados de interoperabilidade.

CAPÍTULO III DA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA

Seção I Dos Tribunais

Art. 3º Os Tribunais de Justiça dos Estados e do Distrito Federal deverão dispor, em sua estrutura organizacional, de Coordenadorias Estaduais da Mulher em Situação de Violência Doméstica e Familiar, como órgãos permanentes.

§ 1º Os Tribunais de Justiça dos Estados e do Distrito Federal discriminarão os recursos destinados à execução dos projetos apresentados pelas Coordenadorias Estaduais, voltados à prevenção e ao combate à violência contra a mulher e os recursos para a criação e a manutenção da equipe de atendimento multidisciplinar, nos termos do art. 32 da Lei nº 11.340/2006.

§ 2º Os Tribunais de Justiça dos Estados e do Distrito Federal deverão publicar em seus sítios eletrônicos balanço anual das ações empreendidas, para fins de monitoramento pelo Conselho Nacional de Justiça, até o mês de fevereiro de cada período anual.

Seção II Das Coordenadorias estaduais da Mulher em Situação de Violência

Art. 4º As Coordenadorias Estaduais da Mulher em Situação de Violência Doméstica e Familiar terão atribuição, dentre outras, de:

I – contribuir para o aprimoramento da estrutura e das políticas do Poder Judiciário na área do combate e da prevenção à violência contra as mulheres;

II – organizar e coordenar a realização das semanas de esforço concentrado de julgamento dos processos no Programa Nacional “Justiça pela Paz em Casa” e garantir apoio material e de pessoal aos juízes competentes para o julgamento dos processos relativos ao tema, aos servidores e às equipes multidisciplinares para a execução das ações do programa;

III – encaminhar ao Conselho Nacional de Justiça relatório de ações e dados referentes às semanas do Programa Nacional “Justiça pela Paz em Casa” até uma semana após o encerramento de cada etapa;

IV - apoiar os juízes, os servidores e as equipes multidisciplinares para a melhoria da prestação jurisdicional;

V – promover articulação interna e externa do Poder Judiciário com outros órgãos governamentais e não-governamentais para a concretização dos programas de combate à violência doméstica;

VI – colaborar para a formação inicial, continuada e especializada de juízes, servidores e colaboradores, na área do combate e prevenção à violência contra a mulher;

VII – recepcionar, em cada Estado e no Distrito Federal, dados, sugestões e reclamações referentes aos serviços de atendimento à mulher em situação de violência, promovendo os encaminhamentos e divulgações pertinentes;

VIII – entregar ao Conselho Nacional de Justiça os dados referentes aos procedimentos sobre violência contra a mulher, de acordo com a parametrização das informações com as Tabelas Unificadas do Poder Judiciário, propondo mudanças e adaptações necessárias aos sistemas de controle e informação processuais existentes;

IX – manter atualizado o cadastro dos juízes titulares das Varas e dos Juizados de Violência Doméstica e Familiar contra a mulher, incluídos os especializados e os que dispõem de competência cumulativa;

X – apoiar a realização da Jornada Lei Maria da Penha e o Fórum Nacional de Juízes com competência especializada para processar e julgar os casos cujo objeto seja atos de Violência Doméstica;

XI - identificar e disseminar boas práticas para as unidades que atuam na temática da violência contra a mulher.

§ 1º As Coordenadorias Estaduais da Mulher em Situação de Violência serão compostas por, no mínimo, 3 (três) juízes com competência jurisdicional na área da violência contra a mulher e poderá contar com 1 (um) Juiz Auxiliar da Presidência e com 1 (um) Juiz Auxiliar da Corregedoria-Geral da Justiça.

§ 2º A Coordenadoria Estadual da Mulher em Situação de Violência Doméstica e Familiar poderá atuar com a colaboração ou a assessoria de outros juízes.

§ 3º A coordenação caberá a magistrado designado pela presidência do Tribunal de Justiça, podendo ser indicado mais de 1 (um) magistrado para a função, observado o critério de alternância de mandato a ser fixado pelos Tribunais.

§ 4º A Coordenadoria Estadual da Mulher em Situação de Violência deverá contar com estrutura de apoio administrativo e de equipe multidisciplinar, preferencialmente do quadro de servidores do Judiciário.

§ 5º Os Tribunais de Justiça dos Estados e do Distrito Federal adotarão as medidas necessárias para proporcionar aos membros da Coordenadoria as condições adequadas ao desempenho de suas atribuições.

CAPÍTULO III

DO PROGRAMA NACIONAL JUSTIÇA PELA PAZ EM CASA

Art. 5º O Programa Nacional “Justiça pela Paz em Casa” objetiva aprimorar e tornar mais célere a prestação jurisdicional em casos de violência doméstica e familiar contra a mulher por meio de esforços concentrados de julgamento e ações multidisciplinares de combate à violência contra as mulheres.

Art. 6º O Programa é contínuo, incluindo 3 (três) semanas por ano de esforço concentrado de julgamento de processos decorrentes da prática de violência doméstica e familiar que se acumularem, em razão da imperiosa necessidade de se oferecer jurisdição especialmente rápida para solução dos litígios colaterais sociais gerados por este tipo de conflito.

Parágrafo Único. As Semanas Justiça pela Paz em Casa serão realizadas, respectivamente:

I – Na segunda semana do mês de março;

II – Na penúltima semana do mês de agosto;

III – Na última semana do mês de novembro.

Art. 7º A Coordenadoria Estadual da Mulher em Situação de Violência de cada Tribunal de Justiça dos Estados e do Distrito Federal será responsável por organizar e coordenar a realização

das semanas de esforço concentrado do Programa Nacional “Justiça pela Paz em Casa” com o apoio do Conselho Nacional de Justiça.

Art. 8º A Coordenadoria Estadual da Mulher em Situação de Violência fornecerá à Comissão Permanente de Acesso à Justiça e Cidadania os dados e relatórios de ações até uma semana após o encerramento de cada semana programática de esforço concentrado.

CAPÍTULO IV

DA VIOLÊNCIA INSTITUCIONAL CONTRA AS MULHERES

Art. 9º Configura violência institucional contra as mulheres no exercício de funções públicas a ação ou omissão de qualquer órgão ou agente público que fragilize, de qualquer forma, o compromisso de proteção e preservação dos direitos de mulheres.

§ 1º Para a adequada solução dos conflitos mencionados no art. 1º, garantia da prevenção e repressão da situação configurada no caput e resguardo do princípio do devido processo legal, fica vedada a participação de juízes como mediadores, facilitadores ou qualquer outro tipo de atuação similar, nos processos em que atuem como julgadores, em observância ao princípio da confidencialidade.

§ 2º O atendimento às mulheres em situação de violência, para fins de concessão de medidas protetivas de urgência, deve ocorrer independentemente de tipificação dos fatos como infração penal.

Art. 10. Os órgãos do Poder Judiciário deverão adotar mecanismos institucionais para coibir a prática de ato que configure violência ou que possa atingir os direitos à igualdade de gênero.

Art. 11. Os Grupos de Monitoramento e Fiscalização do Sistema Carcerário e Sistema de Execução de Medidas Socioeducativas deverão encaminhar mensalmente ao Conselho Nacional de Justiça as informações relativas às mulheres e adolescentes gestantes e lactantes custodiadas no sistema prisional ou internadas, por meio de sistema de cadastramento disponibilizado pelo Conselho Nacional de Justiça.

Parágrafo único. As informações de que trata este artigo deverão ser prestadas mensalmente, até o quinto dia útil do mês subsequente ao vencido e, em nenhuma hipótese, deve expor o nome do lactente.

CAPÍTULO V

DA COLETA DE DADOS

Art. 12. Os Tribunais de Justiça dos Estados e do Distrito Federal encaminharão ao Conselho Nacional de Justiça, periodicamente, as informações relativas à estrutura das unidades judiciárias especializadas em violência contra a mulher e os dados sobre litigiosidade.

§ 1º As informações relativas à estrutura das unidades judiciárias especializadas em violência contra mulher serão encaminhadas anualmente, pelo sistema Justiça em Números, no prazo definido pelo Conselho Nacional de Justiça.

§ 2º As informações sobre litigiosidade referentes a cada serventia judiciária (vara ou juizado especializado) serão encaminhadas semestralmente pelo sistema Módulo de Produtividade Mensal, nos prazos definidos pelo Conselho Nacional de Justiça.

§ 3º Os dados das Semanas Justiça pela Paz em Casa serão encaminhados por sistema específico do programa nacional, no prazo de uma semana após o encerramento de cada semana de esforço concentrado.

Art. 13. O Conselho Nacional de Justiça, por meio do Departamento de Pesquisas Judiciárias, publicará anualmente Relatório Analítico sobre a Política Judiciária Nacional de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres.

Art. 14. O Conselho Nacional de Justiça, por meio do Departamento de Pesquisas Judiciárias, publicará em seu sítio eletrônico relatório sobre cada semana de esforço concentrado do Programa Nacional “Justiça pela Paz em Casa”.

CAPÍTULO VI DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 15. O art. 8º da Resolução 213, de 15 de dezembro de 2015, passa a constar com um parágrafo 6º, nos termos seguintes:

“Art. 8º. ...

§ 6º Na hipótese do § 5º, a autoridade policial será cientificada e se a vítima de violência doméstica e familiar contra a mulher não estiver presente na audiência, deverá, antes da expedição do alvará de soltura, ser notificada da decisão, sem prejuízo da intimação do seu advogado ou do seu defensor público.”

Art. 16. Compete à Presidência do Conselho Nacional de Justiça, indicar Conselheiro supervisor para acompanhar e monitorar a Política Judiciária Nacional de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres e um Juiz da Presidência, que o auxiliará.

Art. 17. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Ministra CÁRMEN LÚCIA

ANEXO B – Resolução CNJ 255/2018

Apelido: Resolução Nº 255 de 04/09/2018

Ementa: Institui a Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário.

Situação: Vigente

Situação STF

Origem: Presidência

Fonte: DJE/CNJ nº 167/2018, de 05/09/2018, p. 59

Legislação Correlata:

Portaria nº 126, de 15 de outubro de 2018.

Portaria nº 66, de 4 de setembro de 2018.

Assunto: incentivo; participação ; institucional; Poder Judiciário ;

Texto

CONSIDERANDO a importância de haver espaços democráticos e de igualdade entre homens e mulheres;

CONSIDERANDO os dados do Conselho Nacional de Justiça sobre representatividade feminina a revelar assimetria na ocupação de cargos no Poder Judiciário;

CONSIDERANDO que, internacionalmente, o Brasil ratificou a Convenção das Nações Unidas sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (Decreto nº 4.377, de 13 de setembro de 2002);

CONSIDERANDO o esforço para se alcançar o 5º Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (alcançar a igualdade de gênero) que está na Agenda 2030, refletindo a crescente evidência de que a igualdade de gênero tem efeitos multiplicadores e benefícios no desenvolvimento sustentável pela participação na política, na economia e em diversas áreas de tomada de decisão e que também busca garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para liderança em todos os níveis de tomada de decisão na esfera pública;

CONSIDERANDO que a igualdade de gênero constitui expressão da cidadania e dignidade humana, princípios fundamentais da República Federativa do Brasil e valores do Estado Democrático de Direito;

CONSIDERANDO que a igualdade de direitos entre homens e mulheres constitui direito fundamental previsto expressamente, no art. 5º, I, da Constituição Federal de 1988;

RESOLVE:

Art. 1º Instituir a Política Nacional de Incentivo à Participação Feminina no Poder Judiciário.

Art. 2º Todos os ramos e unidades do Poder Judiciário deverão adotar medidas tendentes a assegurar a igualdade de gênero no ambiente institucional, propondo diretrizes e mecanismos que orientem os órgãos judiciais a atuar para incentivar a participação de mulheres nos cargos de chefia e assessoramento, em bancas de concurso e como expositoras em eventos institucionais.

Art. 3º A Política Nacional de Incentivo à Participação Feminina no Poder Judiciário deverá ser implementada pelo Conselho Nacional de Justiça por meio da criação de grupo de trabalho, responsável pela elaboração de estudos, análise de cenários, eventos de capacitação e diálogo com os Tribunais sobre o cumprimento desta Resolução, sob a supervisão de Conselheiro e de Juiz Auxiliar da Presidência do Conselho Nacional de Justiça, indicados pela sua Presidência.

Art. 4º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Ministra CÁRMEN LÚCIA
Presidente

ANEXO C – Resolução CNJ 351/2020

Apelido: Resolução Nº 351 de 28/10/2020

Ementa: Institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação.

Situação: Vigente

Situação STF

Origem: Presidência

Fonte: DJe/CNJ nº 349/2020, de 29/10/2020, p. 15-21.

Legislação Correlata

Resolução CNJ nº 240, de 9 de setembro de 2016

Resolução CNJ nº 230, de 22 de junho de 2016

Resolução CNJ nº 198, de 1º de julho de 2014

Assunto: Política Judiciária; Prevenção; Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação

Texto

O PRESIDENTE DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, no uso de suas atribuições legais e regimentais,

CONSIDERANDO que a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário visa a “ações de prevenção e combate a mecanismos, gestão e atitudes que favoreçam o assédio ou o desrespeito aos valores profissionais do serviço público judiciário e da magistratura” (artigo 8º, inc. XII da Resolução CNJ nº 240/2016);

CONSIDERANDO que o aprimoramento da gestão de pessoas é um dos macrodesafios do Poder Judiciário, a teor da Resolução CNJ nº 198/2014, o que compreende a melhoria do ambiente organizacional e da qualidade de vida dos seus integrantes;

CONSIDERANDO que a Resolução CNJ nº 230/2016 determina que os órgãos do Poder Judiciário instituem Comissões Permanentes de Acessibilidade e Inclusão (artigo 10) e promovam “igual e efetiva proteção legal contra a discriminação por qualquer motivo” (artigo 14);

CONSIDERANDO a adesão do Conselho Nacional de Justiça ao pacto pela implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU, entre os quais estão o apoio e o respeito à proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente, bem como com a sua não participação em violações destes direitos;

CONSIDERANDO o princípio da dignidade da pessoa humana, o valor social do trabalho, a proibição de todas as formas de discriminação e o direito à saúde e à segurança no trabalho

(artigos 1º, inc. III e IV; 3º, IV; 6º; 7º, inc. XXII; 37 e 39, § 3º; 170, caput, da Constituição Federal);

CONSIDERANDO a Convenção Interamericana sobre Toda Forma de Discriminação e Intolerância; a Convenção Interamericana Contra o Racismo, a Discriminação Racial e Formas Correlatas de Intolerância; a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher; a Convenção sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência, a Convenção no 111 da OIT e os Princípios de Yogyakarta;

CONSIDERANDO que o assédio e a discriminação podem configurar violação à Lei nº 8.112/90 e à Lei nº 8.429/92;

CONSIDERANDO que o assédio sexual viola o direito à liberdade sexual, à intimidade, à vida privada, à igualdade de tratamento e ao meio ambiente de trabalho saudável e seguro, atentando contra a dignidade da pessoa humana e o valor social do trabalho;

CONSIDERANDO que as práticas de assédio e discriminação são formas de violência psicológica que afetam a vida do trabalhador, comprometendo sua identidade, dignidade e relações afetivas e sociais, podendo ocasionar graves danos à saúde física e mental, inclusive a morte, constituindo risco psicossocial concreto e relevante na organização do trabalho;

CONSIDERANDO a decisão plenária tomada no julgamento do Ato Normativo nº 0008022-76.2020.2.00.0000, na 320ª Sessão Ordinária, realizada em 20 de outubro de 2020;

RESOLVE:

CAPÍTULO I

DA FINALIDADE

Art. 1º Instituir a Política de Prevenção e Combate do Assédio Moral, do Assédio Sexual e de Todas as Formas de Discriminação, a fim de promover o trabalho digno, saudável, seguro e sustentável no âmbito do Poder Judiciário.

Parágrafo único. Esta Resolução aplica-se a todas as condutas de assédio e discriminação no âmbito das relações socioprofissionais e da organização do trabalho no Poder Judiciário, praticadas presencialmente ou por meios virtuais, inclusive aquelas contra estagiários, aprendizes, prestadores de serviços, voluntários e outros colaboradores.

CAPÍTULO II

DAS DEFINIÇÕES

Art. 2º Para os fins desta Resolução considera-se:

I – Assédio moral: processo contínuo e reiterado de condutas abusivas que, independentemente de intencionalidade, atente contra a integridade, identidade e dignidade humana do trabalhador, por meio da degradação das relações socioprofissionais e do ambiente de trabalho, exigência de cumprimento de tarefas desnecessárias ou exorbitantes, discriminação, humilhação, constrangimento, isolamento, exclusão social, difamação ou abalo psicológico;

II – Assédio moral organizacional: processo contínuo de condutas abusivas amparado por estratégias organizacionais e/ou métodos gerenciais que visem a obter engajamento intensivo dos funcionários ou excluir aqueles que a instituição não deseja manter em seus quadros, por meio do desrespeito aos seus direitos fundamentais;

III – Assédio sexual: conduta de conotação sexual praticada contra a vontade de alguém, sob forma verbal, não verbal ou física, manifestada por palavras, gestos, contatos físicos ou outros meios, com o efeito de perturbar ou constranger a pessoa, afetar a sua dignidade, ou de lhe criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador;

IV – Discriminação: compreende toda distinção, exclusão, restrição ou preferência fundada na raça, etnia, cor, sexo, gênero, religião, deficiência, opinião política, ascendência nacional, origem social, idade, orientação sexual, identidade e expressão de gênero, ou qualquer outra que atente contra o reconhecimento ou exercício, em condições de igualdade, dos direitos e liberdades fundamentais nos campos econômico, social, cultural, laboral ou em qualquer campo da vida pública; abrange todas as formas de discriminação, inclusive a recusa de adaptação razoável;

V – Saúde no trabalho: dinâmica de construção contínua, em que estejam assegurados os meios e condições para a construção de uma trajetória em direção ao bem-estar físico, mental e social, considerada em sua relação específica e relevante com o trabalho;

VI – Gestor: magistrado ou servidor que exerce atividades com poder de decisão, liderança de indivíduos e de equipes e, por meio de gestão de pessoas, de recursos, das condições organizacionais e de processos de trabalho, viabilizando o alcance dos resultados institucionais;

VII – Cooperação: mobilização, pelas pessoas, de seus recursos subjetivos para, juntas, superarem coletivamente as deficiências e contradições que surgem da organização prescrita do trabalho e da concordância entre singularidades, por meio da construção dialogal de regras formais e informais, técnicas, e consciência ética, que orientam o trabalho real;

VIII – Cooperação horizontal, vertical e transversal: respectivamente, a cooperação entre os pares e os membros de equipes de trabalho; entre os ocupantes de diferentes níveis da linha hierárquica sempre no duplo sentido ascendente-descendente; entre trabalhadores da organização e usuários, beneficiários, auxiliares e advogados, assim como com integrantes de outras instituições correlatas;

IX – Gestão participativa: modo de gestão que, entre outros aspectos mencionados na Resolução CNJ nº 240/2016, promove a valorização e o compartilhamento da experiência de trabalho; a cooperação e a deliberação coletiva e a participação integrada de magistrados e servidores em pesquisas, consultas, grupos gestores, com o objetivo de identificar problemas e propor melhorias no ambiente de trabalho e institucionais;

X – Organização do trabalho: conjunto de normas, instruções, práticas e processos que modulam as relações hierárquicas e competências, os mecanismos de deliberação, a divisão e o conteúdo dos tempos de trabalho, o conteúdo das tarefas, os modos operatórios, os critérios de qualidade e de desempenho;

XI – Risco: toda condição ou situação de trabalho que tem o potencial de comprometer o equilíbrio físico, psicológico e social dos indivíduos, causar acidente, doença do trabalho e/ou profissional; e

XII – Transversalidade: integração dos conhecimentos e diretrizes sobre assédio e discriminação ao conjunto das políticas e estratégias de ação institucionais, de modo a garantir sua implementação em todas as dimensões da organização.

CAPÍTULO III

DOS PRINCÍPIOS

Art. 3º A Política de que trata esta Resolução orienta-se pelos seguintes princípios:

I – respeito à dignidade da pessoa humana;

II – não discriminação e respeito à diversidade;

III – saúde, segurança e sustentabilidade como pressupostos fundamentais da organização laboral e dos métodos de gestão;

IV – gestão participativa, com fomento à cooperação vertical, horizontal e transversal;

V – reconhecimento do valor social do trabalho;

VI – valorização da subjetividade, da vivência, da autonomia e das competências do trabalhador;

VII – primazia da abordagem preventiva;

VIII – transversalidade e integração das ações;

IX – responsabilidade e proatividade institucional;

X – sigilo dos dados pessoais das partes envolvidas e do conteúdo das apurações;

XI – proteção à intimidade, à vida privada, à honra e à imagem das pessoas;

XII – resguardo da ética profissional; e

XIII – construção de uma cultura de respeito mútuo, igualdade de tratamento e soluções dialogadas para os conflitos no trabalho.

CAPÍTULO IV

DAS DIRETRIZES GERAIS

Art. 4º Essa Política rege-se pelas seguintes diretrizes gerais:

I – a abordagem das situações de assédio e discriminação deverá levar em conta sua relação com a organização e gestão do trabalho e suas dimensões sociocultural, institucional e individual;

II – os órgãos do Poder Judiciário promoverão ambiente organizacional de respeito à diferença e não-discriminação, políticas, estratégias e métodos gerenciais que favoreçam o desenvolvimento de ambientes de trabalho seguros e saudáveis e orientações periódicas claras a respeito das determinações estabelecidas nesta Resolução;

III – as estratégias institucionais de prevenção e combate ao assédio e à discriminação priorizarão:

- a) o desenvolvimento e a difusão de experiências e métodos de gestão e organização laboral que promovam saúde, sustentabilidade e segurança no trabalho;
- b) a promoção de política institucional de escuta, acolhimento e acompanhamento de pessoas;
- c) o incentivo às abordagens de práticas restaurativas para resolução de conflitos;

IV – os tribunais e as respectivas escolas de formação de magistrados e de servidores, nos respectivos programas de aperfeiçoamento e capacitação, inclusive os de desenvolvimento gerencial, deverão prever em seus currículos e itinerários formativos o tema da prevenção e enfrentamento da discriminação e do assédio moral e sexual no trabalho, bem como do respeito à diversidade e outros conteúdos correlatos, relacionando-os com os processos de promoção à saúde no trabalho;

V – os gestores deverão promover ambiente de diálogo, cooperação e respeito à diversidade humana e adotar métodos de gestão participativa e organização laboral que fomentem a saúde física e mental no trabalho;

VI – as áreas de gestão de pessoas, as Comissões Permanentes de Acessibilidade e Inclusão, previstas na Resolução CNJ nº 230/2016, e as Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual, constituídas em cada tribunal, promoverão, junto com a saúde e outras unidades, ações e campanhas de conscientização a respeito da aplicação desta Política e das consequências do assédio moral, do assédio sexual e da discriminação no trabalho, utilizando linguagem clara e objetiva e estratégia de comunicação alinhada à abordagem de intervenção;

VII – a prevenção e o enfrentamento da discriminação e do assédio moral e sexual no trabalho serão pautados por abordagem transversal, cabendo a cada unidade organizacional e agente institucional contribuir para a efetividade desta Política de acordo com suas atribuições e responsabilidades;

VIII – o atendimento e o acompanhamento dos casos de assédio e discriminação serão orientados por abordagem sistêmica e fluxos de trabalho integrados entre as unidades e especialidades profissionais, de modo especial entre as áreas de gestão de pessoas e saúde;

IX – os órgãos e unidades do Poder Judiciário atuarão no sentido de sensibilizar magistrados, servidores, estagiários e prestadores de serviços sobre relações saudáveis de trabalho, chamando a atenção para os riscos e potenciais prejuízos das práticas abusivas e discriminatórias; e

X – os tribunais e as escolas de formação de magistrados e de servidores, nos seus programas de aperfeiçoamento e capacitação, deverão oportunizar adequada capacitação aos membros das Comissões Permanentes de Acessibilidade e Inclusão, das Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual em relação à prevenção e ao enfrentamento do assédio moral, do assédio sexual e da discriminação.

Parágrafo único: As escolas nacionais de formação e aperfeiçoamento de magistrados e o Centro de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário desenvolverão atividades específicas de formação, aperfeiçoamento e capacitação a que se refere o inciso IV deste artigo, e disponibilizarão aos tribunais o respectivo material, devendo informar ao Conselho Nacional de Justiça as medidas tomadas em razão desta Resolução.

CAPÍTULO V

DA GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Art. 5º A prevenção e o enfrentamento às práticas de assédio e discriminação terão sua base na gestão e organização do trabalho, observadas as seguintes diretrizes:

I – fomentar a gestão participativa, a integração entre servidores, gestores e magistrados, o compartilhamento da experiência, a deliberação coletiva e a cooperação vertical, horizontal e transversal;

II – promover a melhoria contínua e sustentável no ambiente de trabalho, contemplando as dimensões física, social, psicológica e organizacional;

III – assegurar o respeito à diversidade, coibir toda e qualquer forma de discriminação nas relações de trabalho e impedir mecanismos, gestão e atitudes que favoreçam o assédio moral e sexual;

IV – promover a comunicação horizontal, o diálogo, o feedback e canais de escuta e discussão com o objetivo de identificar problemas e propor ações de melhoria no ambiente e nas relações de trabalho;

V – desenvolver a cultura da autoridade cooperativa, da confiança, da valorização da experiência de trabalho, da discussão e deliberação coletiva e do compromisso com a qualidade e a efetividade dos serviços judiciários;

VI – aplicar as políticas institucionais vigentes de gestão de pessoas, saúde, inclusão e acessibilidade do Poder Judiciário;

VII – promover visibilidade e reconhecimento das pessoas e do seu trabalho, de modo a fomentar a cooperação e o desempenho coletivo e individual; e

VIII – estimular, de forma integrada e contínua, a adoção de ações de promoção da saúde e da satisfação em relação ao trabalho, redução de riscos e prevenção de acidentes e doenças, inclusive com a melhoria das condições de trabalho, do conteúdo e organização das tarefas e processos de trabalho.

Art. 6º Os gestores são responsáveis pela análise crítica dos métodos de gestão e organização do trabalho adotados na sua unidade e corresponsáveis pela promoção de relações de respeito à diversidade, cooperação e resolução de conflitos em sua equipe.

§ 1º Os gestores buscarão o desenvolvimento permanente de suas competências relacionais e de gestão de pessoas, levando em conta especialmente a experiência e o aprendizado propiciados pelas interações no contexto de trabalho, bem como ações específicas de capacitação gerencial.

§ 2º Os gestores solicitarão suporte da área competente sempre que necessitarem de apoio para tratar de gestão de pessoas, resolução de conflitos, enfrentamento ao assédio e à discriminação, saúde mental no trabalho e outros temas afins.

CAPÍTULO VI

DO ACOLHIMENTO, SUPORTE E ACOMPANHAMENTO

Art. 7º Os órgãos do Poder Judiciário manterão canal permanente, preferencialmente nas respectivas áreas de gestão de pessoas, de acolhimento, escuta, acompanhamento e orientação a todas as pessoas afetadas por situações de assédio e discriminação no âmbito institucional, resguardado pelo sigilo profissional, a fim de minimizar riscos psicossociais e promover a saúde mental no trabalho.

Parágrafo único. O acompanhamento poderá ser individual ou coletivo, inclusive de equipes, a fim de promover o suporte psicossocial e, também, orientar a busca de soluções sistêmicas para a eliminação das situações de assédio e discriminação no trabalho.

Art. 8º As ações de acolhimento e acompanhamento serão pautadas pela lógica do cuidado para pessoas expostas a riscos psicossociais da organização de trabalho e, portanto, terão caráter distinto e autônomo em relação a procedimentos formais de natureza disciplinar.

Art. 9º A escuta e o acompanhamento, observados métodos e técnicas profissionais, propiciarão atenção humanizada e centrada na necessidade da pessoa, respeitando seu tempo de reflexão e decisão e fortalecendo sua integridade psíquica, autonomia e liberdade de escolha.

Parágrafo único. O acompanhamento propiciará informação acerca das possibilidades de encaminhamento previstas nesta Política e das alternativas de suporte e orientação disponíveis, respeitadas as escolhas quanto ao modo de enfrentar a situação de assédio ou discriminação.

Art. 10. As áreas de acompanhamento de pessoas atuarão em rede com os demais profissionais de saúde, na perspectiva inter e transdisciplinar, a fim de assegurar cuidado integral às pessoas afetadas por situação de assédio ou discriminação.

Art. 11. Frente a riscos psicossociais relevantes, os profissionais das áreas de gestão de pessoas e de saúde poderão prescrever ações imediatas para preservar a saúde e a integridade física e moral das pessoas afetadas por assédio ou discriminação, inclusive, se for o caso, sugerir à Presidência do Tribunal ou à autoridade competente, a realocação dos servidores envolvidos, com sua anuência, em outra unidade.

CAPÍTULO VII

DA NOTÍCIA DE ASSÉDIO OU DISCRIMINAÇÃO

Art. 12. Toda conduta que possa configurar assédio ou discriminação poderá ser noticiada por:

- I – qualquer pessoa que se perceba alvo de assédio ou discriminação no trabalho;
- II – qualquer pessoa que tenha conhecimento de fatos que possam caracterizar assédio ou discriminação no trabalho.

Art. 13. A notícia de assédio ou discriminação poderá ser acolhida em diferentes instâncias institucionais nos respectivos órgãos do Poder Judiciário, observadas suas atribuições específicas:

- I – Área de Acompanhamento de Pessoas;
- II – Área de Saúde;
- III – Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual;
- IV – Comissão Permanente de Acessibilidade e Inclusão;
- V – Comitê do Código de Conduta;
- VI – Corregedoria de Justiça de Primeiro e Segundo Graus, Corregedoria Regional, Corregedoria-Geral da Justiça Federal ou Corregedoria Nacional de Justiça; e
- VII – Ouvidoria.

§ 1º O encaminhamento da notícia a uma das instâncias institucionais não impede a atuação concomitante das áreas de Saúde e Acompanhamento e não inibe as práticas restaurativas para a resolução de conflitos e promoção de ambiente de trabalho saudável.

§ 2º A instância que receber notícia de assédio ou discriminação informará à área de Acompanhamento de Pessoas para acolhimento, suporte, orientação e auxílio na modificação das situações noticiadas sempre que o noticiante assim o desejar.

§ 3º Quando julgar conveniente, o noticiante poderá buscar orientação e suporte externo de entidades representativas, serviços de apoio, organizações da sociedade civil ou pessoas de sua confiança, sem nenhum prejuízo do encaminhamento da notícia ou pedido de acompanhamento às instâncias institucionais.

§ 4º Se o noticiante considerar inviável a resolução do conflito, poderá solicitar, a qualquer tempo, o encaminhamento da notícia à autoridade competente para providências cabíveis, inclusive, conforme o caso, apuração por meio de sindicância ou processo administrativo disciplinar.

Art. 14. Deverão ser resguardados o sigilo e os compromissos de confidencialidade estabelecidos no encaminhamento de notícia de assédio ou discriminação, sendo vedado o anonimato.

CAPÍTULO VIII

DAS COMISSÕES DE PREVENÇÃO E ENFRENTAMENTO DO ASSÉDIO MORAL E SEXUAL

Art. 15. Serão instituídas em cada tribunal, no prazo máximo de 45 dias, Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual, composta pelos seguintes membros efetivos:

I – nos tribunais:

- a) um magistrado indicado pela Presidência, que presidirá a Comissão;
- b) um servidor indicado pela Presidência;
- c) um servidor indicado pelo Presidente da Comissão Permanente de Acessibilidade e Inclusão (Resolução CNJ no 230/2016);
- d) um magistrado indicado pela respectiva associação;
- e) um magistrado eleito em votação direta entre os magistrados membros do tribunal, a partir de lista de inscrição;
- f) um servidor indicado pela respectiva entidade sindical;

g) um servidor eleito em votação direta entre os servidores efetivos do quadro, a partir de lista de inscrição;

h) um colaborador terceirizado; e

i) um estagiário.

II – nos órgãos de 1o Grau:

a) um magistrado indicado pela Direção do Foro, que presidirá a Comissão;

b) um servidor indicado pela Direção do Foro;

c) um servidor indicado pela respectiva entidade sindical;

d) um magistrado indicado pela respectiva associação;

e) um magistrado eleito em votação direta entre os magistrados da respectiva jurisdição, a partir de lista de inscrição;

f) um servidor eleito em votação direta entre os servidores do quadro lotados na capital do respectivo estado, a partir de lista de inscrição;

g) um servidor eleito em votação direta entre os servidores do quadro lotados no interior do respectivo estado, a partir de lista de inscrição;

h) um colaborador terceirizado; e

i) um estagiário.

§ 1º Na composição das Comissões mencionadas neste artigo deverá ser considerado o critério da representação da diversidade existente na Instituição.

§ 2º Deverá ser ofertada a participação nas Comissões aos membros do Ministério Público, da Defensoria Pública e da Ordem dos Advogados do Brasil, na condição de convidados, facultada a participação a critério de cada entidade.

§ 3º Os tribunais poderão expedir normatizações complementares sobre as indicações para as Comissões.

Art. 16. A Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual terá as seguintes atribuições:

I – monitorar, avaliar e fiscalizar a adoção dessa Política;

II – contribuir para o desenvolvimento de diagnóstico institucional das práticas de assédio moral e sexual;

III – solicitar relatórios, estudos e pareceres aos órgãos e unidades competentes, resguardados o sigilo e o compromisso ético- profissional das áreas técnicas envolvidas;

IV – sugerir medidas de prevenção, orientação e enfrentamento do assédio moral e sexual no trabalho;

V – representar aos órgãos disciplinares a ocorrência de quaisquer formas de retaliação àquele(a) que, de boa-fé, busque os canais próprios para relatar eventuais práticas de assédio moral ou sexual;

VI – alertar sobre a existência de ambiente, prática ou situação favorável ao assédio moral ou assédio sexual;

VII – fazer recomendações e solicitar providências às direções dos órgãos, aos gestores das unidades organizacionais e aos profissionais da rede de apoio, tais como:

- a) apuração de notícias de assédio;
- b) proteção das pessoas envolvidas;
- c) preservação das provas;
- d) garantia da lisura e do sigilo das apurações;
- e) promoção de alterações funcionais temporárias até o desfecho da situação;
- f) mudanças de métodos e processos na organização do trabalho;
- g) melhorias das condições de trabalho;
- h) aperfeiçoamento das práticas de gestão de pessoas;
- i) ações de capacitação e acompanhamento de gestores e servidores;
- j) realização de campanha institucional de informação e orientação;
- k) revisão de estratégias organizacionais e/ou métodos gerenciais que possam configurar assédio moral organizacional;
- l) celebração de termos de cooperação técnico-científica para estudo, prevenção e enfrentamento do assédio moral e sexual;

VIII – articular-se com entidades públicas ou privadas que tenham objetivos idênticos aos da Comissão.

§ 1º Sem prejuízo das medidas de coordenação nacional, acompanhamento e incentivo por parte do Conselho Nacional de Justiça, as Comissões instituídas pelos tribunais coordenarão rede colaborativa e promoverão o alinhamento das Comissões em nível regional, bem como tomarão iniciativas para a efetividade de seus objetivos.

§ 2º As Comissões criadas por força desta Resolução não substituem as Comissões de sindicância e processo administrativo disciplinar.

CAPÍTULO IX

DAS INFRAÇÕES, PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES E PENALIDADES

Art. 17. O assédio e a discriminação definidos nesta Resolução serão processados pelas instâncias competentes para conhecer da responsabilidade disciplinar, quando constituírem violações a deveres previstos na Constituição Federal, na Lei Complementar nº 35/79, no Código de Processo Civil (art. 125), no Código de Processo Penal (art. 251), no Código de Ética da Magistratura, na Lei nº 8.112/90, na legislação estadual e distrital ou nas demais leis e atos normativos vigentes.

§ 1º A apuração de situação de assédio ou discriminação, mediante sindicância ou processo administrativo disciplinar, será instaurada pela autoridade competente em razão de denúncia fundamentada, observados o devido processo legal e a ampla defesa.

§ 2º Aplicam-se as penalidades contidas na legislação mencionada no caput deste artigo às práticas de assédio moral, assédio sexual e discriminação, consideradas a natureza e a gravidade da infração cometida, os danos que dela provierem para o serviço público, as circunstâncias agravantes ou atenuantes e os antecedentes funcionais.

CAPÍTULO XI

DO ALINHAMENTO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Art. 18. Os órgãos do Judiciário deverão alinhar seus respectivos planos estratégicos à Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação de que trata a presente Resolução.

Parágrafo único. Deverão ser instituídas e observadas políticas estratégicas institucionais adicionais acerca do tema para promover a igualdade, com respeito às diversidades e combate a qualquer tipo de assédio ou discriminação.

CAPÍTULO XII

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E FINAIS

Art. 19. A Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação integrará todos os contratos de estágio e de prestação de serviços firmados pelos órgãos do Poder Judiciário, de forma a assegurar o alinhamento entre os colaboradores.

Art. 20. Será dado amplo conhecimento desta Política aos magistrados, servidores, estagiários e colaboradores que atuam nos órgãos do Poder Judiciário, bem como dos instrumentos e canais disponíveis para garantir sua efetividade.

Art. 21. Nos casos de retaliação a funcionários(as) de empresas prestadoras de serviços que tenham noticiado fatos relacionados a esta Resolução, mesmo após eventual rescisão do contrato do prestador de serviços, as Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação deverão analisar a possibilidade de representação aos órgãos próprios da instituição, ao Ministério Público do Trabalho, ao órgão do Governo Federal responsável pelo Trabalho e Emprego, à Defensoria Pública e a outros órgãos de assistência judiciária gratuita, para as responsabilizações cabíveis.

Art. 22. Esta Resolução entra em vigor 30 dias após a data de sua publicação.

Ministro LUIZ FUX