



CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ALINE RIBEIRO DE FREITAS YOSHIDA

**AS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS DE MULHERESSERVIDORAS PÚBLICAS DE
UM TRIBUNAL DE JUSTIÇA: CAMINHOS, DIFICULDADES E POSSIBILIDADES**

Goiânia-GO,
2025

ALINE RIBEIRO DE FREITAS YOSHIDA

**AS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS DE MULHERES SERVIDORAS PÚBLICAS DE
UM TRIBUNAL DE JUSTIÇA: CAMINHOS, DIFICULDADES E POSSIBILIDADES**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Patrícia Kinast de Camillis

Goiânia-GO,

2025

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

Y65a

Yoshida, Aline Ribeiro de Freitas.

As trajetórias profissionais de mulheres servidoras públicas de um Tribunal de Justiça: caminhos, dificuldades e possibilidades. / Aline Ribeiro de Freitas Yoshida. – 2025.

87 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Patrícia Kinast de Camillis.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2025.

1. Tribunal de Justiça. 2. Igualdade de gênero. 3. TJGO. 4. Trajetória profissional. I. Cavalcanti, Rodrigo de Camargo. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 347.96-055.2

ALINE RIBEIRO DE FREITAS YOSHIDA

**AS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS DE MULHERES SERVIDORAS PÚBLICAS DE
UM TRIBUNAL DE JUSTIÇA: CAMINHOS, DIFICULDADES E POSSIBILIDADES**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora Profa. Dra. Patrícia Kinast de Camillis

Profa. Dra.
Hérica Landi de Brito

Profa. Dra.
Carolina Freddo Fleck

Dedico esta dissertação à memória do meu amado esposo, Danilo Yoshida.

A lembrança do seu amor e apoio incondicional foram fundamentais para que eu pudesse seguir em frente e realizar meus sonhos.

Mesmo não estando mais fisicamente entre nós, sua força e inspiração continuam a guiá-me a cada passo. Obrigada por acreditar em mim e por ser a luz que iluminou meu caminho.

Para sempre em meu coração.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha eterna gratidão à minha mãe, Magna Ribeiro de Freitas, e à minha avó, Anita Lopes Ribeiro, por terem me ensinado a ser uma mulher forte e resiliente, que nunca desiste e sempre enfrenta os desafios. Vocês são a base de tudo o que sou, e devo a vocês minha força e determinação.

Ao meu querido irmão, Robson de Freitas Silva Junior, que sempre esteve ao meu lado, apoiando-me em cada passo desta jornada. Sua presença constante e encorajamento foram fundamentais para que eu pudesse chegar até aqui.

Às minhas cunhadas, Vanessa Bento Tavares e Fernanda Yoshida, pela amizade e apoio que sempre me ofereceram. Agradeço por estarem presentes e por contribuírem para que eu pudesse alcançar meus objetivos.

Ao meu sobrinho, Mateus Tavares de Freitas, que suportou minhas ausências e me ensinou a querer ser uma pessoa melhor.

Aos meus sogros, Neuza Emico Yoshida e Mauro Yoshida, que nunca me esqueceram. Agradeço o carinho e o apoio que sempre me proporcionaram, mesmo que à distância.

Agradeço às minhas amigas que me incentivaram a não desistir do meu audacioso plano de estudos. E agradeço especialmente à minha orientadora, professora Doutora Patricia Kinast Di Camillis pela paciência e gentileza durante o percurso.

RESUMO

A trajetória profissional das mulheres, tanto no setor privado quanto no público, é marcada por diversas barreiras e dificuldades, forçando-as a explorar caminhos e possibilidades diversas. Desta forma, o objetivo geral é analisar como as mulheres que ocupam cargos de chefia em um Tribunal de Justiça Estadual enfrentam as barreiras em suas trajetórias profissionais. A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, com caráter descritivo e exploratório. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado, com um grupo de 12 servidoras do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) que ocupam cargos de chefia. A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, com foco em categorias como perfil das entrevistadas, barreiras enfrentadas (teto de vidro, piso pegajoso e labirinto de cristal) e fatores facilitadores. Os resultados evidenciaram que as mulheres no TJGO enfrentam barreiras complexas e multifacetadas em suas carreiras, mas também desenvolvem estratégias para superá-las, como investir em qualificação acadêmica e construir redes de apoio. As contribuições gerenciais incluem a necessidade de políticas institucionais que promovam a equidade de gênero, como programas de mentoria, treinamentos e apoio à conciliação entre vida pessoal e profissional. E as contribuições acadêmicas reforçam a relevância de estudos qualitativos para compreender fenômenos complexos como a desigualdade de gênero no serviço público. A dissertação conclui que a trajetória profissional das mulheres no serviço público, especialmente no TJGO, é marcada por uma série de barreiras estruturais e culturais, como o teto de vidro, o labirinto de cristal e o piso pegajoso, que dificultam o avanço das mulheres aos cargos mais altos. A pesquisa identifica uma lacuna nos estudos sobre a carreira das mulheres no Poder Judiciário, apontando a escassez de estudos que investiguem as motivações, aspirações e as barreiras que moldam as trajetórias profissionais das servidoras. Sugerindo-se que estudos adicionais abordem a carreira das servidoras de Tribunais de Justiça Estadual realizando pesquisas comparativas entre Tribunais ou entre Tribunais de Justiça Estadual e o setor privado; a realização de estudos longitudinais na trajetória das servidoras e estudos buscando identificar práticas e políticas institucionais que busquem a igualdade de gênero.

Palavras-chave: Barreiras. Carreira; Mulheres. Tribunal de Justiça.

ABSTRACT

The construction of women's careers in both the private and public sectors is marked by several barriers and difficulties, forcing them to explore paths and possibilities in their professional careers. Thus, the general objective is to analyze how women who occupy management positions in a State Court of Justice face barriers in their careers. The research used a qualitative approach, with a descriptive and exploratory nature. Data collection was carried out through in-depth interviews with a semi-structured script, with a group of 12 female employees of the Court of Justice of Goiás who occupy management positions. Data analysis was performed through content analysis, focusing on categories such as the profile of the interviewees, barriers faced (glass ceiling, sticky floor and glass maze) and facilitating factors. The results showed that women in the TJGO face complex and multifaceted barriers in their careers, but they also develop strategies to overcome them, such as investing in academic qualifications and building support networks. The managerial contributions include the need for institutional policies that promote gender equity, such as mentoring programs, training, and support for balancing personal and professional life. And the academic contributions reinforce the relevance of qualitative studies to understand complex phenomena such as gender inequality in the public service. The dissertation concludes that the professional trajectory of women in the public service, especially in the Court of Justice of Goiás, is marked by a series of structural and cultural barriers, such as the glass ceiling, the crystal maze, and the sticky floor, which hinder women's advancement to higher positions. The research identifies a gap in studies on women's careers in the Judiciary, highlighting the scarcity of studies that investigate the motivations, aspirations, and barriers that shape the professional trajectories of female civil servants. It is suggested that additional studies address the careers of female employees of State Courts of Justice by conducting comparative research between Courts or between State Courts of Justice and the private sector; conducting longitudinal studies on the career paths of female employees and studies seeking to identify institutional practices and policies that seek gender equality.

Keywords: Barriers. Career. Women. Court Of Justice.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil das entrevistadas	38
Tabela 2 - Entrada no Poder Judiciário Estadual.....	40

LISTA DE ABREVIATURAS

CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CF/88	Constituição Federal de 1988
EJUG	Escola Judicial do Tribunal de Justiça de Goiás
PJ	Poder Judiciário
TJGO	Tribunal de Justiça de Goiás
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UPJ	Unidade de Processamento Judicial

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de pesquisa	14
1.2 Objetivos do estudo	16
1.3 Relevância e motivação para o estudo.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 Mulheres no mercado de trabalho e suas carreiras	20
2.2 Teto de vidro.....	21
2.3 Piso pegajoso	23
2.4 Labirinto de cristal.....	24
2.5 Quadro resumo com as características das barreiras	26
3 METODOLOGIA.....	31
3.1 População e amostra	32
3.2 Local de estudo	32
3.3 Instrumentos de coleta de dados	33
3.4 Análise de dados	35
3.5 Considerações éticas.....	36
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	37
4.1 Perfil das entrevistadas	37
4.2 Enfrentamento das barreiras	41
4.2.1 <i>A identificação do teto de vidro.....</i>	<i>41</i>
4.2.1.1 <i>Estereótipos de gênero, desigualdade de igualdade e sexismo</i>	<i>41</i>
4.2.1.2 <i>Segregação vertical</i>	<i>43</i>
4.2.1.3 <i>Preconceitos</i>	<i>45</i>
4.2.1.4 <i>Restrições sociais, culturais, equilíbrio, carreira e vida pessoal</i>	<i>46</i>
4.2.2 <i>A identificação do piso pegajoso.....</i>	<i>47</i>
4.2.2.1 <i>Estagnação profissional</i>	<i>47</i>
4.2.2.2 <i>Desigualdade salarial.....</i>	<i>49</i>
4.2.2.3 <i>Segregação ocupacional/horizontal.....</i>	<i>49</i>
4.2.2.4 <i>Falta de oportunidades de treinamento e desenvolvimento</i>	<i>50</i>
4.2.2.5 <i>Precarização do trabalho.....</i>	<i>52</i>
4.2.3 <i>A identificação do Labirinto de Cristal.....</i>	<i>54</i>
4.2.3.1 <i>Invisibilidade e isolamento</i>	<i>54</i>
4.2.3.2 <i>Competências descredibilizadas</i>	<i>56</i>
4.2.3.3 <i>Falta de mentoria</i>	<i>57</i>
4.2.3.4 <i>Microagressões e assédio</i>	<i>58</i>
4.2.3.5 <i>Equilibrar carreira e vida pessoal</i>	<i>59</i>
4.3 Fatores que contribuem positivamente para o avanço profissional das mulheres.....	61
4.3.1 <i>Reconhecimento Profissional e Valorização do Trabalho.....</i>	<i>61</i>
4.3.2 <i>Construção de redes de suporte e liderança feminina</i>	<i>63</i>
4.3.4 <i>Qualificação acadêmica e proatividade.....</i>	<i>65</i>
4.4 <i>Construção da carreira das mulheres servidoras</i>	<i>66</i>
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	69

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA INICIAL.....	81
APÊNDICE B- ROTEIRO DE ENTREVISTA FINAL	84
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	88

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, as mulheres vêm sendo colocadas num patamar de desigualdade, excluídas das tomadas de poder e dos órgãos de decisão (Roque; Bertolin, 2021) e posições de liderança (Mota *et al.*, 2015). Ou seja, atribuíram-se às mulheres tarefas de reprodução, de cuidados com a família e a educação dos filhos, ao passo que aos homens foram atribuídas atividades relacionadas à dominação e ao exercício do poder (Correa-Silva *et al.*, 2022).

Além disso, as mulheres enfrentam muitos desafios na luta por seus direitos, e muitas acabaram desistindo da liderança por pressão do gênero contrário e das duras cobranças que recebem do mercado de trabalho. Um dos principais fatores de restrição às mulheres é a dupla jornada de trabalho, pois além das atividades remuneradas fora de casa, as mulheres continuam sofrendo com a dupla jornada de trabalho, vez que mantêm a responsabilidade pelos serviços domésticos, educação dos filhos e casamento (Roque; Bertolin, 2021).

No decorrer da história, as mulheres foram predominantemente concentradas nas carreiras de menor prestígio, sempre com ligação ao mundo doméstico e voltado para os cuidados, como o Magistério, a Enfermagem e o Serviço Social. A história da sociedade humana veio sendo marcada pelo patriarcalismo até que, no início do século XIX, as mulheres começam a frequentar as escolas de magistério. Já no período pós-guerra do século XX, quando muitos homens foram para as frentes de batalha, os países ocidentais viram o crescimento da atividade feminina. Especialmente, quanto às mulheres casadas que não tinham outra opção que não fosse assumir a posição dos homens no mercado de trabalho e nas empresas familiares (Correa-Silva *et al.*, 2022).

Assim, as mulheres foram sistematicamente excluídas das decisões que moldavam seus próprios destinos, relegadas a um papel de subordinação e invisibilidade. Essa segregação foi baseada em uma série de mitos e crenças infundadas que perpetuam a ideia de que as mulheres são menos capazes e aptas para ocupar cargos de poder e liderança. Apesar de todo o esforço feminino para transpor a barreira do mundo doméstico, há muito existe o medo da presença feminina no espaço público, até mesmo na política, entendendo que o lugar das mulheres seria como mãe e dona de casa (Mota *et al.*, 2015).

Em decorrência de questões culturais, as desigualdades sociais para as mulheres já nascem no seio familiar (Beltrami *et al.*, 2022). E conforme foram se inserindo no mercado de trabalho, maiores têm sido as dificuldades encontradas para delinear carreiras que as levem ao topo hierárquico das organizações. Essas dificuldades podem ser observadas em diversos

setores da economia, inclusive na administração pública. Para as mulheres, esses desafios podem levar a sobrecarga de trabalho, estresse, esgotamento e até mesmo a abandono da carreira, bem como prejudicar a qualidade de vida e o bem-estar dos filhos e dos parceiros (Barbosa; Oliveira, 2021), mas a própria entrada no mercado de trabalho em si pode ser difícil para as mulheres que quanto menor sua experiência profissional, menor seu autoconhecimento. Em todas as etapas de sua vida, as mulheres estão mais propensas aos preconceitos, seja relacionado à idade, à sexualidade, à cor da pele (Beltramini *et al.*, 2022).

Presentemente, a realização profissional é um dos principais motivos que levam as mulheres a buscarem um lugar no mercado de trabalho. Elas querem uma carreira que lhes proporcione satisfação pessoal e realização, além de um bom salário. O aumento da presença da mulher no mercado de trabalho deve-se na maioria ao acesso ao ensino superior, deixando de ser somente uma complementadora de renda para buscar sua realização profissional (Nobre Alencar; Marangoni Amarante, 2020). Mas mesmo possuindo um nível maior de escolaridade, que em média apresenta-se superior ao dos homens, quanto mais elevado o cargo, menor a presença feminina (Lima *et al.*, 2013; Ibarra *et al.*, 2021).

Nesse contexto de evolução da presença feminina no mercado de trabalho o conceito de carreira se encaixa muito melhor que o de profissão, vez que é muito mais abrangente, posto que carreira afeta as diversas experiências de trabalho ou empregos que a mulher teve ao longo de sua vida, não estando restrita apenas à sua formação acadêmica. Assim, o conceito de carreira vai muito além de características de mercado e estruturas socioeconômicas, podendo ser moldada dentro e fora das organizações, seja pelas ações individuais, seja pelo contexto do trabalho, de forma que a pessoa tem autonomia para moldarem-se as necessidades de suas escolhas profissionais. Ele sugere que a atividade de trabalho é mais ampla e engloba todas as experiências do mundo laboral vivenciadas por uma pessoa. E, por sua vez, as decisões de carreira das mulheres são mais influenciadas por questões familiares (Fraga; Rocha-de-Oliveira, 2020).

O número de mulheres no mercado de trabalho cresceu, mas ainda se nota uma menor representatividade nas posições hierárquicas superiores. Nota-se que os homens não vivenciam a existência de barreiras estruturais para a ascensão da carreira assim como as mulheres, o que muitas vezes é apontado como um desinteresse dos próprios homens em oferecerem às mulheres as mesmas oportunidades de crescimento que eles tiveram (Felix *et al.*, 2021). As mulheres encontram barreiras e desafios de estereótipos de fragilidade que dificultam sua ascensão, mesmo tendo maior escolaridade e competência técnica que os homens (Miltersteiner, 2020).

Cada vez mais percebemos as mulheres em destaque nas organizações, que antes eram dominadas somente por homens, para deixar de lado as profissões antes ditas somente como femininas, enfrentando diversas barreiras. Na evolução da carreira feminina, as dificuldades, os preconceitos e discriminações vêm sendo estudados na forma de metáforas. Dentre essas metáforas, tem-se o Muro de Concreto criado na década de 1930, o Teto de Vidro que surgiu na década de 1970, cunhou-se recentemente o termo Labirinto de Barreiras (Souza *et al.*, 2022) e o Piso Pegajoso (Nunes; Lima, 2021).

Os referidos obstáculos existem em níveis verticais e horizontais. No nível vertical, o Teto de Vidro fala das dificuldades das mulheres em galgar posições mais altas nas organizações. Já horizontalmente as Paredes de Vidro, também chamados de Labirinto de Cristal, por sua vez falam do reconhecimento enquanto profissional (Mota *et al.*, 2016).

Quanto ao Labirinto de Barreiras ou Labirinto de Cristal, essa nomenclatura vem da ideia de que as mulheres sabem que é possível chegar ao topo da carreira, mas para tanto será necessário ter persistência e vencer os desafios apresentados no caminho (Souza *et al.*, 2022). A responsabilidade familiar, a discriminação em geral, os tipos de liderança a serem firmados, conseguindo a confiança dos subordinados e uma mentoria verdadeira, são obstáculos a serem enfrentados no caminho.

Após a revolução industrial, houve uma mudança no conceito de gênero e essa relação entre gênero masculino e feminino, o que originou as barreiras, que foram denominadas Teto de Vidro, que dificultam as mulheres de chegarem a altos cargos executivos (Lima *et al.*, 2013). Assim, o Teto de Vidro são obstáculos invisíveis que impedem que mulheres alcancem cargos de liderança (Nobre Alencar; Marangoni Amarante, 2020). Esse obstáculo pode ser resultado de fatores como preconceito, falta de oportunidade ou barreiras culturais. Quanto mais alto o cargo, maior o prestígio, que geralmente exige um longo tempo de dedicação e experiência, além de uma rede de contatos, menos mulheres ascenderão ao mesmo (Nunes; Lima, 2021).

No Brasil o fenômeno do Teto de Vidro foi identificado nos mais diversos setores como em bancos públicos (Martins *et al.*, 2023); na administração pública em um instituto federal (Barbosa; Oliveira, 2021); e na iniciativa privada em geral (Nobre Alencar; Marangoni Amarante, 2020; Mota *et al.*, 2015; Lima *et al.*, 2013).

Existe também a metáfora do Piso Pegajoso, fenômeno que impede as mulheres avançarem em suas carreiras em decorrência da sobrecarga de trabalho, da falta de reconhecimento ou das dificuldades de conciliar o trabalho com a família. Assim, a remessa

feminina aos trabalhos que remetem aos afazeres domésticos no mercado de trabalho configura o piso pegajoso - *stick floor* (Nunes; Lima, 2021).

Piso Pegajoso é tido como sendo uma barreira sexista diretamente relacionada a dificuldade que as mulheres encontram para alterar sua situação, tendo acesso a colocações em setores diversos dos setores de serviços, que são os mais próximos aos espaços domésticos, galgando melhores salários, melhores condições de trabalho e postos em funções mais elevadas. Por sua vez, o Piso Pegajoso e o Teto de Vidro fazem parte da desigualdade hierárquica entre homens e mulheres (Fernandez, 2019).

Tanto o Teto de Vidro quanto o Piso Pegajoso podem ser classificados como reflexos da discriminação por gênero, clichês e estereótipos acerca da mulher, além das restrições impostas pela sociedade, e da sobrecarga dos trabalhos domésticos (Fernandez, 2019). Srivastava e Nalawade (2023) citam ainda que o Piso Pegajoso é mais frequente em países em fase de desenvolvimento, já os países desenvolvidos são mais propensos a enfrentar o Teto de Vidro.

Desta forma, os desafios enfrentados pelas mulheres para delinear carreiras que as levem ao topo hierárquico podem ter consequências negativas para elas, para as organizações e para a sociedade na totalidade, podendo dificultar seu desenvolvimento profissional e pessoal, bem como sua ascensão social.

1.1 Problema de pesquisa

Com a crescente inserção das mulheres no mercado de trabalho, elas estão cada vez mais presentes no serviço público, em especial no Poder Judiciário Estadual. O presente estudo se concentra em analisar as experiências de mulheres que ocupam cargos de chefia em um Tribunal de Justiça Estadual, buscando identificar os principais desafios e obstáculos que elas enfrentam em suas trajetórias profissionais.

Para incentivar a presença feminina no Poder Judiciário brasileiro, em 2018, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) instituiu a Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário, por meio da Resolução n. 255, de 04 de setembro de 2018, que propõem diretrizes e mecanismos que orientem os órgãos judiciais a atuarem para incentivar a participação de mulheres nos cargos de chefia e assessoramento, em bancas de concurso e como expositoras em eventos institucionais.

Quando se fala em carreira no poder judiciário, é preciso considerar que o quadro de servidores de um tribunal de justiça possui um plano de carreira que estabelece as atribuições,

as competências, as responsabilidades e as remunerações dos diferentes cargos e funções. Para uma melhor compreensão da carreira no poder judiciário estadual os termos direção, chefia e assessoramento presentes no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (CF/88) precisam ser esclarecidos, uma vez que as atividades de chefia e de direção são equivalentes, de forma que a chefia é um nível da direção. Já o assessoramento pressupõe um conhecimento técnico especializado. Nos termos do art. 37, inciso V, da CF/88, as funções de confiança são exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargos efetivos e os cargos em comissão podem ser ocupados por esse tipo de servidor público e também por profissionais sem vínculo com a administração pública, constituindo, portanto, este último, cargo de livre nomeação e exoneração (Brasil, 1988).

Conforme Aldino Graef (2008, p. 2) ensina, “[...] os cargos serão preenchidos; as funções serão exercidas”. Nesse sentido, os cargos têm suas atribuições previstas na estrutura organizacional, e não estão vinculados aos cargos de provimento efetivo. Já as funções se apresentam como um aumento das responsabilidades, atribuído a um servidor que ocupa um cargo efetivo, que podem ser de natureza gerencial ou de supervisão. O cargo em comissão independe da forma de provimento e constitui um conjunto de atribuições de direção, chefia e assessoramento, sem qualquer correlação com a estrutura de cargos efetivos, de carreira, sendo a confiança política sua principal característica.

Quanto à presença das mulheres na estrutura do Poder Judiciário Nacional o diagnóstico da participação feminina no Poder Judiciário realizado pelo CNJ em 2019 constatou que “com relação aos servidores e às servidoras, observa-se que as mulheres têm sido a maioria tanto em representação (56,6%) como na ocupação de funções de confiança e cargos comissionados (56,8%) e cargos de chefia (54,7%) nos últimos 10 anos”.

Posteriormente não foram feitos novos diagnósticos da participação feminina no poder Judiciário, sendo que em 2023 o CNJ (2023) divulgou nas Atualizações da Participação feminina na Magistratura que o percentual de servidoras em cargos de confiança ou função comissionada no Poder Judiciário é de 56%, sendo que tal percentual engloba a Justiça Estadual, Justiça do Trabalho, Justiça Federal, Tribunais Superiores, Justiça Militar e Justiça Eleitoral. Percebe-se que as mulheres têm participação ativa em cargos de confiança ou função comissionada no Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO), de forma que em 2019 o CNJ constatou que o TJGO possuía a maior representatividade feminina em relação ao percentual de ocupação de funções de confiança e cargo comissionados por servidores nos últimos 10 anos. Muitas delas ocupando posições de destaque, como diretorias de fóruns, coordenadorias de comarcas e assessorias estratégicas (CNJ, 2019).

O plano de carreira dos servidores do TJGO está previsto na Lei n. 17.663/2012, e mais recentemente, a Lei nº 22.481, de 27 de dezembro de 2023, que trouxe novas modificações à Lei n. 17.663/2012, atualizando aspectos da carreira dos servidores do Poder Judiciário goiano. Por sua vez o Código de Organização Judiciária estabelece a divisão e a organização judiciária do Estado de Goiás (Lei n. 21.268/2022), compreendendo a constituição, estrutura, atribuições e competências de todas as unidades que compõem o Poder Judiciário do Estado de Goiás, de magistradas, magistrados e os serviços auxiliares.

Em 2019, o TJGO editou o Decreto Judiciário n. 1.986, que dispõe sobre a criação do Comitê de Incentivo à Participação Feminina no Poder Judiciário do Estado de Goiás. O referido comitê analisa cenários, propõe diretrizes e mecanismos para incentivar a participação feminina, dialogam com os tribunais, propõe ações concretas para ampliar a representação feminina no TJGO. Se adequando assim, ao artigo 2º da Resolução 255/2018 do CNJ prevê que:

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 atuarem para incentivar a participação de mulheres nos cargos de chefia e assessoramento, em bancas de concurso e como expositoras em eventos institucionais.

Desta forma, constata-se que o TJGO atualmente é uma das instituições públicas com grande representatividade feminina entre seus servidores de forma que no ano de 2023 foi apurado que o percentual de servidoras com cargo de confiança ou função comissionada no TJGO é de 64% (CNJ, 2023), o que demonstra sua relevância para a seleção deste local para a realização da pesquisa. Mesmo que esse número tenha aumentado em função da Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário é preciso compreender quais barreiras as mulheres seguem enfrentando em suas carreiras a fim avaliar e aprimorar as práticas de gestão elaboradas pelos Tribunais. Assim, surge o problema de pesquisa que é: Como as mulheres, servidoras públicas de um Tribunal de Justiça Estadual, enfrentam as barreiras no desenvolvimento de suas carreiras profissionais?

1.2 Objetivos do estudo

Objetivo Geral

Analisar como as mulheres que ocupam cargos de chefia em um Tribunal de Justiça Estadual, enfrentam as barreiras que surgem em suas trajetórias profissionais.

Objetivos Específicos

- A) Identificar e descrever os elementos na trajetória das mulheres em cargos de chefia no TJGO relacionados ao teto de vidro;
- B) Identificar e descrever os elementos na trajetória das mulheres em cargos de chefia no TJGO relacionados ao piso pegajoso;
- C) Identificar e descrever os elementos na trajetória das mulheres em cargos de chefia no TJGO relacionados ao labirinto de cristal; e
- D) Identificar os fatores que atuam como facilitadores no enfrentamento das barreiras em suas trajetórias profissionais.

1.3 Relevância e motivação para o estudo

O custo da vida pessoal excessivamente exigido das mulheres está presente na maioria dos modelos femininos de sucesso o que criou a ideia de que os cargos de liderança não poderiam ser ocupados por mulheres, o que as leva a adotarem um perfil masculinizado com o intuito de atingir as posições mais altas na empresa (Roque; Bertolin, 2021). No que diz respeito às magistradas, é notável o crescimento do número de mulheres que ingressaram na carreira da magistratura no Brasil, sendo que a inclusão das mesmas em cargos de direção nos Tribunais vem sendo exaustivamente pesquisada (Bonelli; Oliveira, 2020; CNJ, 2023).

Atualmente na carreira da Magistratura de Goiás existem 479 magistrados, onde 186 são mulheres. Por sua vez o poder Judiciário Estadual conta com 7.772 servidores, dos quais 4.926 são mulheres, sendo que nesse número estão enquadrados servidores efetivos comissionados e cedidos (CNJ, 2025). Todavia observa-se uma lacuna de pesquisa quanto a pouca pesquisa existente acerca da presença feminina nos demais cargos da estrutura do Poder Judiciário Estadual.

Em um cenário onde se tem profundas transformações sociais e econômicas, o sucesso na carreira no poder público é um tema importante. Assim, entender a representatividade das mulheres em cargos de liderança é fundamental para garantir a construção de um Poder Judiciário mais justo e plural, que reflita a diversidade da sociedade brasileira. A presença das mulheres na estrutura organizacional dos Tribunais de Justiça estaduais tem crescido significativamente ao longo dos anos, sendo que é importante notar que atualmente existem mais mulheres em funções de confiança e cargos comissionados. Nesse sentido, o CNJ (2023, p. 20) afirma que:

A participação de mulheres como servidoras é bastante mais alta do que o de magistradas e, em grande parte dos ramos da justiça, esse valor encontra correspondência também na ocupação de cargos de confiança e funções comissionadas. Entretanto, é na Justiça Estadual em que mais tribunais possuem patamares superiores de participação de servidoras em cargos de chefia.

Embora a presença das mulheres nos Poderes Judiciários Estaduais tenha crescido consideravelmente nas últimas décadas, ainda existe um hiato significativo na compreensão das trajetórias e desafios enfrentados por elas nessa esfera. As pesquisas existentes são em sua maioria voltadas somente para as magistradas (Silva, 2017; Oliveira, 2018) ou pesquisas quantitativas e focadas em dados agregados (CNJ, 2019; 2020), não conseguem capturar a riqueza das experiências individuais que permeiam o cotidiano das servidoras.

Ao analisar o panorama atual das pesquisas sobre a carreira das mulheres no Poder Judiciário Estadual, verifica-se a escassez de estudos qualitativos. Tal lacuna impede uma compreensão profunda das barreiras, que moldam as trajetórias profissionais das mulheres nesse ambiente. Desta feita, estudar a presença das mulheres nos cargos de chefia é um tema relevante e atual, pois permite investigar questões sobre a construção da carreira da mulher, questões de gênero e de diversidade no ambiente organizacional do tribunal.

Ademais, o estudo da carreira das mulheres no poder judiciário estadual é uma questão social que pode contribuir no desenvolvimento da sociedade em suas diversas faces, melhorando as percepções da realidade de homens e mulheres. Sendo que, do ponto de vista acadêmico, o estudo amplia o conhecimento sobre as barreiras que as mulheres enfrentam em suas carreiras no poder público e as estratégias que elas utilizam para superá-las. Espera-se que a pesquisa contribua para a compreensão da trajetória das mulheres no poder judiciário estadual, identificando os desafios e obstáculos enfrentados pelas mulheres, bem como as estratégias utilizadas para alcançar o sucesso em suas carreiras.

Desse modo faz-se necessária uma análise crítica sobre a construção da carreira das mulheres nos cargos de chefia em um Tribunal de Justiça Estadual, haja vista a inexatidão das pesquisas existentes acerca da temática, posto que é sua maioria foque somente nos cargos de magistrado, não verificando a presença da mulher na estrutura organizacional do Tribunal de Justiça na totalidade. “Do ponto de vista dos estudos organizacionais, o gênero pode dar poderosas e valiosas dicas sobre como funcionam as organizações, por exemplo, em termos de liderança, estratégia, cultura organizacional, grupos, comunicação, dentre outros aspectos” (Cappelle *et al.*, 2013, p. 183). A luta pela igualdade de gênero e pela representação da mulher em posições de liderança continua sendo um desafio, assim o estudo pode contribuir para que o poder judiciário em âmbito estadual possa identificar e desenvolver práticas de gestão de

peessoas que promovam o acesso igualitário a todos os servidores e servidoras que queiram alcançar cargos de chefia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A representatividade das mulheres no mercado de trabalho tem sido crescente. O que na maioria das vezes não é seguido pela igualdade de oportunidades dadas aos homens no decorrer de suas carreiras. Estando em constante discussão como ocorre a participação feminina nos níveis de poder (Mota *et al.*, 2015). No poder público, as mulheres ainda encontram barreiras para a ascensão profissional no que diz respeito a cargos sujeitos à nomeação.

Os conceitos de teto de vidro, labirinto de cristal e piso pegajoso são fundamentais para entender a complexidade das barreiras enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho. Enquanto o teto de vidro destaca barreiras invisíveis e institucionais que limitam a ascensão a altos cargos, o labirinto de cristal revela a multiplicidade de obstáculos ao longo da carreira, e o piso pegajoso enfatiza as dificuldades de mobilidade desde as bases da hierarquia organizacional.

2.1 Mulheres no mercado de trabalho e suas carreiras

A construção de carreira está relacionada a decisões e atitudes que refletem não só na vida profissional, mas em outras esferas da vida das mulheres, como as adaptações sociais e a suas famílias. Assim, a carreira acompanha as transformações tanto do indivíduo quanto da sociedade, de forma que a construção da carreira se relaciona diretamente com as escolhas não só da vida profissional como da vida social e familiar (Rosa *et al.*, 2017). Conceitualmente, carreira é a sequência de ocupações, empregos e posições assumidas e ocupadas durante toda a vida.

Mesmo que historicamente as mulheres tenham sido associadas a fragilidades e inseguranças, elas têm optado por desenvolver suas carreiras, superando as dificuldades de permanência e de promoção nas mesmas, a segregação, a desvalorização do seu trabalho, além de ter que desenvolver funções precárias e operacionais, apesar de sua maior qualificação em comparação aos homens (Ibarra, 2020).

Eagly e Carli (2007) indicam a presença de um conjunto de crenças sobre as características associadas ao exercício de liderança por homens e mulheres, resultando em distinções entre os gêneros. Assim, as mulheres veem ser necessário imprimir um estilo de liderança que concilie as demandas familiares e o investimento em capital social e estudo.

Muitas vezes, as mulheres, para conciliar suas diversas funções, procuram “carreiras encaixadas”, que nada mais é que as escolhas profissionais feitas com o intuito de manter determinado relacionamento amoroso e/ou união familiar. Mesmo que tais carreiras provoquem uma série de atrasos e danos nas carreiras das mulheres, dificultando o acúmulo de conhecimento e a obtenção de reconhecimento, tais decisões são tomadas para a manutenção da relação amorosa e/ou familiar (Viana, 2011).

De acordo com Miltersteiner *et al.*, (2020), as discrepâncias salariais entre homens e mulheres estão comumente relacionadas as interrupções da carreira feminina por motivos relacionados a dinâmica familiar como licença maternidade e cuidado e educação dos filhos, uma vez que existe a visão de que as mulheres são mais voltadas a valores familiares que os homens. Quando se fala em carreira feminina nas esferas de Poder constata-se que as carreiras do Judiciário oferecem melhores condições que outros poderes, uma vez que contam com carga horária mais flexível, possibilidade de implantação de trabalho remoto, diminuição da carga horário para mulheres com filhos até seis anos, estrutura de creche ou auxílio-creche para filhos de até seis anos, e incentivos diferenciados para pós-graduação.

2.2 Teto de vidro

Ao longo da história, tem sido uma tendência supervalorizar profissões tradicionalmente consideradas masculinas, enquanto se subestimam aquelas que são associadas ao feminino (Neves, 2022). As mulheres que se “arriscam” a se enveredarem em ambientes masculinizados se deparam com a segregação vertical, chamada de “teto de vidro”, que nada mais é que do que a barreira invisível camuflada que impede que as mulheres ultrapassem certo nível na hierarquia de instituições, sejam elas do setor privado, público ou mesmo movimentos sociais e políticos. Conforme destacado por Fernandez (2019, p. 89):

A segregação vertical, por sua vez, ocorre quando a maioria dos trabalhadores que ocupam os postos mais elevados de determinada profissão é formada por homens, ao passo que a maioria dos trabalhadores que ocupam os escalões mais baixos é composta por mulheres. Grosso modo, em todos os ramos profissionais observa-se que, à medida que se ascende na escala profissional, aumenta a presença masculina. Significa dizer que os homens também estão mais concentrados nos escalões superiores de todos os setores econômicos, nas esferas de comando, chefia, gerência, diretoria e presidência das empresas. O fenômeno que ficou conhecido pela metáfora do “teto de vidro” (*glass ceiling*) alude justamente a essa situação: às barreiras invisíveis que impedem as mulheres de ascender aos níveis hierárquicos mais elevados.

O preconceito, a discriminação, o conflito entre trabalho e família, a questão da maternidade e a mencionada falta de capacidade de liderança apresentam-se como barreiras

sociais que fazem parte do teto de vidro (Lima *et al.*, 2013). Além dos estereótipos criados acerca das mulheres, as culturas empresariais hostis, a falta de iniciativa e espírito de liderança, a falta de oportunidade para terem experiência em gerenciamento (Fernandez, 2019).

Segundo Viana (2023), a metáfora do teto de vidro foi usada pela consultora norte-americana Marylin Loden, em 1978, ao falar sobre o setor privado, para denunciar os obstáculos muitas vezes invisíveis que impedem a ascensão das mulheres aos cargos mais altos. Posteriormente, em 1980, a americana Katherine Lawrence apresentou o conceito de teto de vidro ao descrever que o avanço das mulheres a níveis hierárquicos mais elevados era barrado por barreiras discriminatórias invisíveis (Correa-Silva *et al.*, 2022). Posteriormente, em 1986, Carol Hymowitz e Timothy D. Schellhardt publicaram um artigo no *The Wall Street Journal* onde citaram o teto de vidro como um fenômeno invisível, encoberto e silencioso (Pérsigo; Athaydes, 2023).

A discriminação existe até mesmo quando são avaliadas em comparação a líderes masculinos. Comportamentos são avaliados de forma machista como uma fraqueza ou excesso de emotividade, além de sempre enfrentarem desconfianças sobre sua competência e desempenho (Lima *et al.*, 2013).

Conforme explica Barbosa (2021) os estudos realizados acerca das barreiras do teto de vidro destacam a existência de duas linhas que justificam: o das discriminações e preconceitos; e o das relações com o contexto familiar, que nada mais são que as dificuldades de conciliar a vida pessoal, com responsabilidades familiares com a profissional. Para Mota *et al.*, (2015), a pressão e os desafios sofridos fazem com que as mulheres muitas vezes deixem de dar atenção à vida pessoal, família e filhos, de tal modo que muitas acabam abandonando a carreira ou diminuindo o ritmo de trabalho. Por sua vez, Carneiro *et al.*, (2022) listam uma série de fatores formadores do teto de vidro, quais sejam: preconceito, discriminação, baixa autoestima feminina, falta de orientação, estrutura e cultura organizacional, não flexibilização de horários e equilíbrio entre trabalho e vida social.

O teto de vidro pode ser caracterizado pelas barreiras invisíveis que existem de formas implícitas e impedem o avanço das mulheres; pela existência de segregação, onde as mulheres são segregadas em áreas específicas da organização, com dificuldade em ascender na posição; pela estereotipação de gênero, onde são tidas como menos competentes ou menos ambiciosas que os homens, dificultando seu progresso profissional; e até pela falta de oportunidade de acesso a redes de contatos profissionais que podem ajudá-las a progredir em suas carreiras.

Lima (2011) destaca que o teto de vidro não existe somente ao final da carreira, como estando presente em toda ela na forma de múltiplos obstáculos de diversos níveis.

Apesar de o termo teto de vidro ter sido utilizado inicialmente para o setor privado, não se pode esquecer que o mesmo é válido para as profissionais da administração pública. À medida que se sobem os escalões percebe-se menos a presença feminina, encontrando-se muitas vezes sub-representadas nos altos postos de carreiras executivas, acadêmicas, políticas, militares, etc. O teto de vidro se mostra presente, pois essas mesmas mulheres são as que mais investiram em educação e em formação profissional em comparação aos homens, e mesmo assim é possível notar que seus salários são distintos dos homens (Fernandez, 2019).

Na exclusão vertical, o “teto de vidro” é utilizado como metáfora ao se referir à invisibilidade das barreiras que dificultam e impedem a ascensão das mulheres na carreira. Pereira e Lopes (2015) enfatizam que as mulheres precisam entender as estratégias usadas por outras mulheres para superar as barreiras em suas carreiras; conhecer as barreiras que enfrentam e que os líderes entendam a existências das barreiras enfrentadas pelas mulheres são necessárias para que o teto de vidro seja superado.

As mulheres encontram dificuldades em romper o teto de vidro devido à existência de fatores como a falta de confiança; a existência de assédio sexual no ambiente de trabalho, a jornada de trabalho excessiva e as barreiras, preconceitos e opressões existentes num ambiente de trabalho ocupado predominantemente por homens (Barbosa; Oliveira, 2021). E mesmo após quebrarem tal barreira, ainda existem desafios em conciliar a vida profissional e a familiar, a falta de tempo para cuidado próprio e a falta de qualidade de (Nobre Alencar; Marangoni Amarante, 2020).

2.3 Piso pegajoso

Fernandez (2019), afirma que a existência dos preconceitos contra as mulheres reside na crença que as mulheres não estão à altura dos homens, uma vez que além de serem consideradas fisicamente mais frágeis, podendo se ainda dizer que seriam menos inteligentes, menos racionais, menos confiáveis, menos produtivas ou emocionalmente menos estáveis que os homens. E dessas ideias surge a barreira percebida pelas mulheres na jornada profissional como sendo o “piso pegajoso” (*Sticky Floor*).

O termo “piso pegajoso” está ligado à segregação das mulheres no plano horizontal do mercado de trabalho, e refere-se à divisão por área do conhecimento, que vai resultar em atuações divergentes por sexo no âmbito laboral. Catherine Berheideem citou o piso pegajoso

em 1992 em um relatório, como uma metáfora para designar um padrão injusto de emprego que permite que certo grupo de pessoas permaneça na parte inferior da escala de trabalho. Assim, a principal lacuna ocorre na distribuição salarial, pois homens em trabalhos idênticos recebem mais, enquanto as mulheres são indicadas para salários em escalas mais baixas e com menores salários (Srivastava; Nalawade, 2023).

O piso pegajoso é um conceito recente que destaca as dificuldades enfrentadas na base da pirâmide hierárquica, que as impede de progredir mesmo em cargos de nível inicial, as aprisionando em funções subalternas e mal remuneradas, que limitam suas oportunidades de crescimento profissional e salarial. Artigos sobre o tema revelam como essas barreiras dificultam a progressão profissional, aprisionando os funcionários em funções subalternas e mal remuneradas. Criando um ciclo de estagnação, onde as mulheres são incapazes de avançar em suas carreiras e, conseqüentemente, enfrentam restrições significativas em termos de crescimento salarial e oportunidades de desenvolvimento. O “piso pegajoso” diz respeito aos mecanismos que impedem que a mulher saia da base, alcance as vertentes mais altas, que envolvem melhores cargos e salários (Santos, 2020).

Ele tem como características dificuldades que as mulheres têm em encontrar oportunidades de trabalho em áreas dominadas por homens; o progresso lento; a segregação horizontal, vez que por vezes são segregadas em áreas específicas de organização e ter dificuldade em alcançar cargos de liderança; e a falta de reconhecimento. Enquanto o teto de vidro se concentra nas barreiras nos níveis superiores, o piso pegajoso destaca os obstáculos que surgem em várias etapas da trajetória profissional. Carneiro *et al.*, (2022) citam a diferença salarial, a ausência de políticas empresariais de exclusão, as redes sociais informais e a ausência de experiência desafiadora como fatores que formam o piso pegajoso.

2.4 Labirinto de cristal

O labirinto de cristal, também chamado de parede de vidros (Viana, 2023), foi cunhado pelas pesquisadoras Alice Eagly e Linda Carly em 2007 para descrever os desafios específicos que as mulheres enfrentam em suas trajetórias profissionais, em contraste com o conceito de “teto de vidro”. De forma geral, o labirinto de cristal é representado pelos obstáculos específicos que as mulheres enfrentam em áreas tradicionalmente masculinas.

O labirinto de cristal é caracterizado pela presença de barreiras sutis e complexas, uma vez que são menos visíveis e mais difíceis de identificar do que o teto de vidro, tornando-as mais desafiadoras de superar; de uma trajetória profissional tortuosa e menos linear do que o

dos homens, com mais obstáculos e desvios. Tais barreiras representam dificuldades na mobilidade horizontal (Mota *et al.*, 2016).

Para Eagly e Carly (2007) o labirinto representa a complexidade e a variedade de desafios que podem surgir ao longo do caminho das mulheres, de forma que apresentam cinco principais barreiras existentes, quais sejam, preconceito; resistência à liderança feminina; estilo de liderança; demandas da vida familiar; capital social.

As inúmeras barreiras discriminatórias que as mulheres enfrentam em todas as etapas de suas vidas profissionais tornam o progresso difícil. Essas barreiras não se limitam somente a promoções, mas também afetam o desenvolvimento contínuo no trabalho. Para Lima (2013) e Viana (2011) as diversas armadilhas do labirinto podem gerar diversas consequências para as mulheres tais como a estagnação profissional, a demora em que a mulher alcance o prestígio profissional podendo até mesmo culminar com a desistência em determinada carreira ou área de atuação.

Para entender o labirinto de cristal é preciso observar alguns fatores: o de que a ideia de armadilhas e barreiras vem associada não só a ascensão, mas também a permanência ou não em determinada área; a posição da mulher em posições de prestígio predominantemente masculina se dá por diversos fatores; e de que os obstáculos estão presentes em toda a jornada profissional e não somente em um momento específico dela (Lima, 2013).

O labirinto de cristal cria obstáculos específicos para mulheres em áreas tradicionalmente masculinas. Seguindo os obstáculos existentes o Labirinto de Cristal se apresenta como sendo mais um obstáculo invisível na jornada feminina que encara uma trajetória injusta seguida pelas mulheres que se deparam com dificuldades, até mesmo insuperáveis, que as levam a um caminho tortuoso na sua evolução profissional. A maternidade apresenta-se como um dos maiores e mais reconhecidos nessa categoria (Martins *et al.*, 2023).

A maternidade, quando interpretada sob a ótica da divisão sexual do trabalho, configura-se como um dos obstáculos mais conhecidos no labirinto. As expectativas sociais e a falta de apoio institucional para conciliar a vida profissional com a maternidade podem levar muitas mulheres a abandonarem suas carreiras científicas (Viana, 2011).

Como exemplos de dificuldades geradas pelo labirinto Lima (2013) apresenta o drible da dor que explora a meritocracia para dizer que não há discriminação, nem desigualdades referentes a sexo, raça, etnia e localidade; a presença do sexismo, em que os valores masculinos são valores positivados, e se vê presente situações como o assédio sexual e a violência moral, onde seu corpo e elementos relacionados ao feminino torna-se um fardo; e o

conflito existente no discurso de “ser mulher” e “ser cientista” onde as características para ser uma boa mulher colidem com os requisitos para uma boa profissional.

2.5 Quadro resumo com as características das barreiras

O quadro contendo as características das barreiras foi elaborado pela autora com base no referencial teórico. As características ora apresentadas serão usadas como base para a realização da entrevista, bem como para análise dos dados e definição dos elementos presentes nas trajetórias das mulheres para os cargos de chefia (Quadro 1).

Quadro 1 - Principais características das barreiras

Teto de Vidro	Explicação (autor/es)	Piso Pegajoso	Explicação (autor/es)	Labirinto de Cristal	Explicação (autor/es)
<i>Desigualdade de gênero / sexismo</i>	Cultura empresarial que favorece os homens (Mota <i>et al.</i> , 2015)	<i>Estagnação</i>	Barreiras invisíveis que impedem as mulheres de progredirem em suas carreiras, mantendo-as em posições de entrada ou intermediárias. (Barbosa; Oliveira, 2021).	<i>Isolamento e invisibilidade</i>	Falta de reconhecimento e estratégia para se manter junto “aos mais fortes (Miltersteiner <i>et al.</i> , 2020).
	Precisam provar constantemente sua capacidade para liderar e realizar tarefas (Alves; Bergamo, 2020).				Falta de reconhecimento ou a minimização dos problemas associados a ascensão na carreira (Lima, 2013).
					Discriminação institucional, a falta de apoio em cargos superiores (Bonelli; Oliveira, 2020).
<i>Estereótipos</i>		<i>Desigualdade salarial</i>	Normas sociais que reforçam a divisão de trabalho baseada em gênero, além da falta de políticas de suporte e igualdade no local de trabalho (Fernandez, 2019).	<i>Competência descredibilizada</i>	Competência postas à prova ao ocuparem determinadas posições na carreira (Lima, 2013).
	Estereótipos de gênero e a falta de políticas de igualdade. (Correa-Silva <i>et al.</i> , 2022).				Necessidade de provar constantemente suas competências. (Bonelli; Oliveira, 2020).
	Crença de que o homem é mais ambicioso, ganancioso e competitivo (Alves; Bergamo, 2020).		Diferença salarial (Carneiro <i>et al.</i> , 2022).		No caso das mulheres, mesmo as que conseguem vencer o labirinto, há dúvidas sobre suas competências (Souza et al., 2022).

<i>Segregação vertical</i>	Discriminação em processos de promoção e ascensão a cargos de alta gerência (Mota <i>et al.</i> , 2015).	<i>Segregação horizontal</i> <i>ocupacional/</i>	São confinadas às funções que remetem às atividades domésticas ou “economia do cuidado” (Nunes, Lima, 2021).	<i>Equilibrar carreira e vida pessoal</i>	A necessidade de equilibrar múltiplas responsabilidades (Milterstein <i>et al.</i> , 2020).
	A segregação vertical, por sua vez, ocorre quando a maioria dos trabalhadores que ocupam os postos mais elevados de determinada profissão é formada por homens, ao passo que a maioria dos trabalhadores que ocupam os escalões mais baixos é composta por mulheres (Fernandez, 2019, p. 89).		Já os homens concentram-se Preferencialmente nos setores primário e secundário, onde além de receberem salários que em média são mais elevados, também desfrutam de melhores condições de trabalho, no sentido de seguridade social (Fernandez, 2019, p. 88-89).		O casamento e a maternidade também aparecem em suas falas como importantes empecilhos para o progresso na carreira feminina (Lima, 2013).
					Mulheres são frequentemente obrigadas a escolher entre família e trabalho de forma mais explícita que os homens (Souza <i>et al.</i> , 2022).
	Manifesta através de discriminação sutil e preconceitos enraizados, (Roque; Bertolini, 2021).		As responsabilidades domésticas desproporcionalmente atribuídas às mulheres contribuem para o piso pegajoso, dificultando a		Nem todos os tipos de mentoria são iguais (Souza <i>et al.</i> , 2022).

<i>Preconceitos</i>		<i>Falta de oportunidades de treinamento e desenvolvimento</i>	participação das mulheres em programas de capacitação e desenvolvimento profissional, essencial para a progressão na carreira. (Capelle <i>et al.</i> , 2013).	<i>Falta de mentoria</i>	Dificuldade na construção de alianças e articulações políticas necessárias à aceleração da carreira (Lima, 2013).
<i>Restrições sociais e culturais</i>	A cultura organizacional e a falta de políticas inclusivas (Nunes; Lima, 2021).	<i>Precarização do trabalho</i>	Dificuldade que as mulheres concentradas nestes setores e empregos menos valorizados economicamente encontram para a alterar a sua situação (Fernandez, 2019).	<i>Microagressões e assédio</i>	Sexismo automático está associado à violência moral e sexual (Lima, 2013).
<i>Equilibrar carreira e vida pessoal</i>	O impacto das responsabilidades domésticas na vida profissional (Alves; Bergamo, 2020). Algumas mulheres tem evitado a maternidade para não atrapalhar a carreiras, outras com fortes aspirações de crescimento prevendo essas tensões entre trabalho e família, acabam por sair da empresa (Carneiro <i>et al.</i>, 2022). A questão é muito mais das mulheres executivas decidirem pelas perdas que terão enquanto mães ao terem também uma				

	carreira, do que a imposição do mundo corporativo que não as reconhecem como competentes (Mota <i>et al.</i> , 2015).				
--	---	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

3 METODOLOGIA

Com o objetivo de analisar a trajetória das mulheres que ocupam cargos de chefia dentro do TJGO, buscando identificar e descrever os fenômenos denominados “teto de vidro”, “labirinto de cristal” e “piso pegajoso” nas suas trajetórias profissionais, utilizou-se, a estratégia de pesquisa qualitativa básica ou interpretativista (Merriam; Grenier, 2019).

Acessar as histórias das pessoas sobre um fenômeno seria rotulado como uma “investigação narrativa”. No entanto, o design qualitativo mais comum é simplesmente identificado como “um estudo qualitativo” ou “pesquisa qualitativa genérica”, ou que estamos chamando de um estudo qualitativo “básico” ou “interpretativo”.

[...]

Em resumo, toda pesquisa qualitativa está interessada em como o significado é construído, como as pessoas dão sentido às suas vidas e aos seus mundos. O objetivo principal de um estudo básico e interpretativo é descobrir e interpretar esses significados (Merriam; Grenier, 2019, p. 34-35).

A pesquisa de abordagem qualitativa busca compreender os fenômenos a partir dos dados obtidos durante a realização da pesquisa “[...] permite que os pesquisadores cheguem à experiência interna dos participantes, determinem como os significados são formados por meio e na cultura, e descobrir em vez de testar variáveis” (Corbin; Strauss, 2008, p. 16-17). Gil (2017) classifica a pesquisa, quanto ao objetivo, em três categorias: exploratória, explicativa e descritiva. Metodologicamente, a pesquisa foi estruturada em uma abordagem qualitativa e, de caráter descritiva. A pesquisa teve a natureza descritiva quanto aos seus propósitos gerais e busca compreender e descrever os fenômenos relacionados à construção da carreira feminina. Muitas vezes a pesquisa descritiva irá se aproximar da explicativa, mas ambas não se confundem, conforme ensina Birochi (2021).

Selltiz et al. (1967) destacam que a pesquisa descritiva não se limita a reunir informações superficiais, mas busca compreender o fenômeno a partir da realidade concreta das pessoas envolvidas, respeitando suas vivências e os contextos socioculturais nos quais estão inseridas. Assim, este estudo preocupa-se em ir além de números e estatísticas, priorizando as narrativas e os significados atribuídos pelas próprias mulheres às suas experiências profissionais no ambiente do serviço público.

3.1 Seleção dos sujeitos de pesquisa

Os sujeitos das entrevistas foram servidoras do quadro do TJGO que ocupam cargos de chefia, seja em funções de confiança ou cargos comissionados. Foi selecionada uma amostra representativa de 12 (doze) de servidoras em cargos de chefia para responderem à entrevista, não havendo preferência de faixa etária e composição familiar. Tais servidoras caracterizam-se por serem servidoras públicas há mais de cinco anos e ocupam cargos de chefia há pelo menos um ano. Vale destacar que não foram entrevistadas as magistradas.

Assim, realizou-se uma seleção proposital ou por conveniência. Para Gil (2017), na amostra por conveniência o investigador seleciona os membros da população dos quais obtém a informação, ou seja, utiliza os indivíduos que se encontram disponíveis.

Além disso, as entrevistadas indicaram outras participantes, de modo que se adotou ainda a técnica de amostragem “bola de neve” (*snowball sampling*), conforme descrita por Parker *et al.*, (2019). Essa metodologia consiste em identificar inicialmente um grupo de participantes relevantes para o estudo e, a partir delas, obter indicações de novas entrevistadas que atendam aos critérios estabelecidos.

Houve também um critério de seleção por delimitação geográfica, explicado a seguir.

3.2 Local de estudo

Quanto à delimitação geográfica, a realização de entrevistas ocorreu com servidoras que atuam em Goiânia e comarcas da região metropolitana. Vez que em Goiânia encontra-se a sede do TJGO, detentora da maior oferta de funções de confiança e cargos comissionados da instituição, e pela proximidade das comarcas da região metropolitana. Além disso, Goiânia, como capital do estado de Goiás, concentra um número significativo de servidoras públicas do judiciário, oferecendo uma amostra representativa e diversificada das experiências e desafios enfrentados por essas profissionais. As comarcas da região metropolitana, por sua vez, compartilham características socioeconômicas e culturais semelhantes, permitindo uma análise mais coesa e comparável dos dados coletados.

Ademais, Goiânia e sua região metropolitana possuem particularidades em termos de estrutura administrativa, políticas públicas e dinâmica de trabalho. Ao focar nas servidoras dessa área, o estudo pode identificar barreiras e oportunidades específicas, oferecendo insights valiosos para a formulação de políticas e práticas que promovam a equidade de gênero no contexto local.

3.3 Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de uma pesquisa de campo com a realização de entrevistas com roteiro semiestruturado (Apêndice B), que possibilitou que as entrevistadas pudessem discorrer livremente sobre o tema.

As entrevistas semiestruturadas são utilizadas em pesquisas científicas, pois equilibram a comparabilidade entre os depoimentos dos participantes com a abertura para que novos significados possam emergir de forma espontânea. Elas seguem um roteiro pré-definido, mas permitem um fluxo de conversa mais livre. Um roteiro de entrevista serve como um guia exclusivo para o entrevistador, orientando a interação direta entre pesquisador e entrevistado. A principal vantagem das entrevistas semiestruturadas é a capacidade de obter dados ricos e detalhados, ao mesmo tempo, em que se mantém uma certa consistência entre as entrevistas (Leitão, 2021). Essa abordagem é particularmente útil quando se deseja compreender as percepções, experiências e opiniões dos participantes sobre um determinado tema. Além disso, a flexibilidade da técnica permite que o entrevistador ajuste as perguntas e a ordem em que são feitas, dependendo do fluxo da conversa e das respostas obtidas. De acordo com Guazi (2021), a técnica de entrevista semiestruturada é dividida em seis etapas principais: elaboração e testagem do roteiro de entrevista, contato inicial com os participantes, realização das entrevistas, transcrição das entrevistas, análise dos dados e relato metodológico.

Foi realizada também uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos acadêmicos que abordam temas relacionados à carreira feminina, liderança e gestão de recursos humanos, identificando conceitos e teorias relevantes para compor o referencial teórico que embasa a análise. Com base na análise dos trabalhos pré-existentes, foi elaborado um roteiro de entrevista, onde as perguntas foram advindas dos objetivos e do referencial teórico, de forma com que as mesmas perguntas fossem feitas a todas as entrevistadas (Leitão, 2021).

O roteiro de entrevistas foi orientado principalmente pela necessidade de expressar os objetivos específicos da pesquisa em perguntas bem formuladas (Gil, 2008). A primeira parte do roteiro das entrevistas visou caracterizar o participante, incluindo perguntas sobre idade, formação e cargo ocupado, sendo que a segunda parte foi constituída de perguntas categorizadas pela autora dentre quesitos que respondessem aos objetivos específicos da pesquisa, onde as participantes responderam com suas palavras.

Em seguida a pesquisadora procedeu a construção do instrumento de pesquisa seguindo a categorização de dados proposta nos objetivos específicos, sendo eles: perfil das

participantes; trajetórias profissional no poder judiciário; barreiras encontradas relacionadas ao teto de vidro, piso pegajoso e labirinto de cristal; facilitadores no enfrentamento das barreiras para ascensão profissional feminina e procedeu-se o processo de validação que contou com o momento da validação do conteúdo e com a realização de uma entrevista piloto com uma servidora do Poder Executivo Estadual, com características semelhantes à das entrevistadas (mais de cinco anos no poder executivo e mais de um ano no cargo de chefia). A validação de conteúdo tem como função realizar uma análise aprofundada dos conteúdos do instrumento, com o objetivo de verificar se as perguntas representam adequadamente o que se pretende investigar (Batista; Pereira, 2024). O estudo-piloto auxilia na elaboração e aprimoramento do roteiro e no treinamento do pesquisador para que ele se acostume com o roteiro e possa segui-lo de forma confortável. Ademais, os dados coletados na entrevista piloto devem ser descartados e não são utilizados na análise dos resultados (Leitão, 2021).

O roteiro de entrevista passou pela revisão de uma professora/doutora na área de Administração que atua em programa de pós-graduação *Strictu Sensu*, distinto dos membros da banca, na disciplina de 'Metodologia de Pesquisa e Métodos Qualitativos', a qual apresentou sugestões no sentido de garantir o relato pessoal das entrevistadas e de que mais elementos fossem trazidos nas entrevistas. Assim, conforme sugestões da professora que revisou o roteiro, foram realizadas alterações no roteiro de entrevista prévio (Apêndice A). No perfil das participantes foram acrescentadas as perguntas “Filhos? Em caso afirmativo, quantos? Possui rede de apoio? Quem são?”. No restante do roteiro, houve a troca da expressão Tribunal de Justiça (TJ) por Poder Judiciário (PJ), tendo sido realizadas alterações em várias questões pertinentes às categorias do teto de vidro, piso pegajoso e labirinto de cristal, chegando-se ao roteiro final com questões baseadas na análise das metáforas (Apêndice B).

Posteriormente realizou-se uma entrevista piloto com uma servidora pública estadual com características semelhantes com a das participantes da presente pesquisa, tendo sido realizada a entrevista através do aplicativo TEAMS no dia 19 de dezembro de 2024 em condições similares àquelas que seriam realizadas as entrevistas oficiais. Na entrevista teste, observou-se que a entrevistada compreendia as perguntas e apresentou resposta coerente com as questões feitas, tendo sido avaliado que não houve necessidade de se modificar o roteiro.

Após a validação do roteiro de entrevista, as potenciais participantes foram contatadas via whatsapp e pessoalmente e agendadas entrevistas via aplicativo TEAMS. No dia e horários agendados, foi enviado para cada participante o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) conforme Apêndice C, o qual foi lido e assinado pelas mesmas, de forma

que se iniciou a gravação da entrevista que foi conduzida conforme o roteiro de perguntas elaborado (Apêndice B). As entrevistas ocorreram entre os dias 14 de fevereiro e 10 de março de 2025. Após as entrevistas, foi realizada a transcrição para o editor de texto *Microsoft Word* e enviadas por WhatsApp para as entrevistadas, de modo que pudessem fazer alterações ou inclusões. Apesar disso, houve alteração em somente duas entrevistas referente a correções ortográficas ou expressões, que foram transcritas erroneamente, sem alterações no conteúdo.

3.4 Análise de dados

A análise dos dados coletados nas entrevistas foi realizada por meio da Análise de Conteúdo (Bardin, 2011). Essa técnica permite identificar padrões que emergem das entrevistas, buscando compreender os significados e interpretações das participantes sobre suas experiências.

Realizou-se a categorização dos dados conforme os objetivos específicos propostos neste estudo, a saber: perfil das participantes; trajetórias de carreira no poder judiciário; barreiras encontradas relacionadas ao teto de vidro, piso pegajoso e labirinto de cristal (Quadro 1 – p. 24); facilitadores no enfrentamento das barreiras para ascensão profissional das entrevistadas. Para Bardin (2011), a Análise de Conteúdo é mais do que somente um conjunto de técnicas, é uma maneira de compreender as comunicações, uma ferramenta que nos permite explorar as mensagens de forma detalhada e significativa. Mediante procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, utilizando indicadores, que podem ser quantitativos ou não, que possibilitam a dedução de conhecimentos relativos a essas mensagens. Em essência, a análise de conteúdo nos ajuda a desvendar as histórias por trás das palavras, revelando os contextos e as intenções que moldam o que é dito e como é interpretado.

A análise de conteúdo de Bardin (2011) é constituída de cinco etapas, as quais são: I- A organização da análise, onde é feito o planejamento do trabalho, sistematizando as ideias iniciais; II- a codificação, onde há a transformação dos dados brutos de forma sistemática; III- a categorização, onde é feito o trabalho de classificação e reagrupamento das unidades de registro; IV- a inferência, momento no qual se desvenda as condições de produção das mensagens analisadas e por fim; V- o tratamento dos dados.

Para realizar a análise de dados com a identificação de padrões, concordâncias e discordâncias, foi omitida toda e qualquer informação que possibilita a identificação das

participantes de forma dada a cada uma a identificação com um nome fictício iniciada com as letras do alfabeto (de A até J), em ordem alfabética.

3.5 Considerações éticas

A pesquisa seguiu os princípios éticos da pesquisa com seres humanos, assegurando o anonimato e a confidencialidade das informações coletadas. As participantes foram informadas sobre os objetivos da pesquisa e seus direitos antes da realização da entrevista, bem como a assinatura e recebimento de cópia do TCLE (Apêndice C).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para apresentação dos resultados partiu-se de quatro categorias: perfil das entrevistadas, o enfrentamento das barreiras (detalhando cada metáfora), os fatores que contribuíram positivamente para o avanço profissional das entrevistadas e a construção das carreiras das mulheres com o propósito de evidenciar os principais problemas e soluções apontados pelas entrevistadas.

4.1 Perfil das entrevistadas

O perfil das entrevistadas revela um panorama diversificado sobre as trajetórias das mulheres no TJGO, destacando aspectos como idade, estado civil, maternidade, rede de apoio, escolaridade, tempo de serviço e experiência em cargos de chefia. A análise desses elementos permitiu identificar padrões que influenciam suas carreiras, os desafios enfrentados e os facilitadores de sua trajetória profissional (Tabela 1).

Tabela 1 - Perfil das entrevistadas

Entrevistada	Idade	Estado civil	Filhos	Rede de apoio	Nível de escolaridade	Entrada no judiciário	Cargo	Tempo no cargo atual	Já ocupou cargo de chefia antes
Ana	40	Casada	2	Sim, sogra e esposo	Pós graduação, fazendo mestrado	2015	Sub gestora	2 anos	Não
Bia	39	Solteira	Não	Não	Mestrado	2015	Diretora de divisão	5 anos	Não
Celia	44	Casada	2	Sim, pais e sogros	Fazendo mestrado	2009	Gestora	2 anos	Sim
Diva	47	Casada	Não	Não	Pós graduação, fazendo mestrado	2010	Gestora	2anos e 9 meses	Sim
Elis	53	Casada	2filhos e 1 enteado	Sim, familiares e amigos	Superior, pós graduação	1998	Diretora	2anos	Não
Fer	43	Casada	2	Sim, mãe e esposo	Superior, fazendo mestrado	2008	Coordenadora	4 anos	Sim
Gil	58	Casada	2	Não	Curso Superior	1998	Gestora	1 ano	Sim
Helen	45	Casada	1	Sim, marido	Mestrado	2010	Sub gestora	2anos	Sim
Iara	38	Solteira	Não	Não	Mestrado, fazendo doutorado	2015	Diretora de divisão	7anos	Sim
Jana	46	Solteira	1	Não	Superior, pós graduação	2001	Diretora de divisão	4 anos	Sim
Kely	60	Casada	2	Sim, quando eram pequenos	Curso Superior	1987	Gestora	2anos	Sim
Lia	52	Casada	3	Sim, quando eram pequenos	Superior, fazendo pós graduação	1995	Diretora	2anos e meio	Não

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

As entrevistadas têm idades que variam entre 38 e 60 anos, com uma distribuição significativa entre diferentes faixas etárias. As mais jovens (38-45 anos) possuem mestrado ou estão em processo de obtenção desse título, o que sugere que, atualmente, a qualificação acadêmica se tornou um critério fundamental para ascensão (Miltersteiner, 2020).

A escolaridade se destaca como um fator relevante para a promoção a cargos de gestão, uma vez que todas possuem curso superior e a maioria possui pelo menos uma pós-graduação, e muitas já cursaram ou estão cursando mestrado ou doutorado, sendo que algumas entrevistadas revelaram ainda que cursaram ou estão cursando outra graduação. O que demonstra que a maioria das entrevistadas busca conhecimento constantemente através do estudo formal.

Dentre as entrevistadas com mais tempo de carreira e idade acima de 50 anos, observou-se que Gil (58) e Kely (60) possuem somente curso superior, enquanto Elis (53) e Lia (52) possuem formação superior e pós-graduação. Esse dado pode indicar que, anteriormente, a exigência acadêmica para cargos de gestão era menor do que é hoje. A busca por maior qualificação entre as mais jovens pode refletir a necessidade de competir em um ambiente que, mesmo sendo público, apresenta desafios significativos para a promoção de mulheres a cargos de liderança.

O estado civil e a presença de filhos também são elementos que influenciam a jornada profissional das entrevistadas. A maioria é casada (10), e algumas têm filhos (9), e somente 2 são solteiras, levantando questões sobre a conciliação entre vida pessoal e profissional, como, por exemplo: como a maternidade influenciou as decisões de carreira das entrevistadas; se houve situações de discriminação ou dificuldades relacionadas à licença maternidade; se alguma delas optou por adiar ou evitar a maternidade devido a exigências do cargo; se as mulheres em cargos de liderança percebem uma sobrecarga maior de trabalho somando o trabalho e o trabalho doméstico.

Observa-se que as entrevistadas casadas e com filhos, como Ana, Célia, Fer e Elis, contam frequentemente com uma rede de apoio composta por cônjuges, pais ou sogros. Já as entrevistadas Kely e Lia relatam que seus filhos já são mais velhos, mas quando eram pequenos possuíam rede de apoio. Essa rede é fundamental para permitir a dedicação ao trabalho e às demandas da gestão.

As entrevistadas solteiras e sem filhos, como Bia e Iara, não contam com uma rede de apoio, o que pode indicar que enfrentam desafios diferentes na gestão de sua vida profissional, como uma maior expectativa de disponibilidade para o trabalho e menos suporte emocional e logístico. Esses aspectos reforçam o peso da carga de trabalho doméstico e da

rede de apoio na progressão profissional das mulheres, especialmente em ambientes que exigem dedicação e comprometimento extras.

Ao analisar a carreira das servidoras entrevistadas, nota-se haver uma divisão entre aquelas que ingressaram no TJGO nos anos 1990 e início dos anos 2000, e um grupo mais recente que entrou a partir de 2008-2015 (Tabela 2):

Tabela 2 - Entrada no Poder Judiciário Estadual

Ano de entrada	Entrevistadas
1987-2001	Kely (1987), Lia (1995), Elis (1998), Gil (1998), Jana (2001)
2008-2010	Fer (2008), Celia (2009), Diva (2010), Helen (2010)
2015	Ana, Bia, Iara

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

O tempo de serviço no Poder Judiciário varia consideravelmente entre as entrevistadas, o que nos permite identificar tendências na ascensão profissional. Servidoras que ingressaram antes de 2000, como Lia (1995) e Elis (1998), ocuparam cargos de gestão depois de um longo período no serviço público. Isso sugere que, para essas profissionais, a progressão na carreira demandou mais tempo. Por outro lado, aquelas que ingressaram a partir de 2015, como Ana, Bia e Iara, conseguiram cargos de chefia mais rapidamente. Esse padrão pode refletir mudanças nas políticas de promoção no Judiciário ou uma maior abertura recente para a liderança feminina.

O tempo no cargo atual também varia, com algumas servidoras em posições de chefia há mais de quatro anos (como Bia, Iara, Fer e Jana) e outras que estão na gestão há cerca de dois anos, como Ana, Célia e Helen. Isso sugere diferentes trajetórias e desafios no exercício da liderança.

A experiência anterior em posições de liderança também aparece como um fator relevante para a ascensão profissional. Das 12 entrevistadas, 10 já atuaram em outros cargos de chefia ou liderança anteriormente. Gil é a participante com menor tempo de atuação no cargo atual, 1 ano, enquanto Iara atua há 7 anos, no mesmo cargo. Algumas entrevistadas, como Diva, Fer, Gil, Helen e Kely, já haviam ocupado cargos de chefia antes, o que pode ter facilitado sua promoção a novas funções de liderança, uma vez que já acumularam conhecimento na função.

Servidoras como Ana, Bia, Elis e Lia estão em sua primeira experiência de gestão, o que pode representar um desafio maior na adaptação e na construção da autoridade na organização. Esse aspecto reforça a importância da preparação para liderança e das oportunidades de crescimento no Judiciário.

4.2 Enfrentamento das barreiras

4.2.1 A identificação do teto de vidro

O fenômeno do teto de vidro manifesta-se de forma sutil e estrutural ao longo da carreira profissional das mulheres, dificultando sua ascensão a cargos de alta gestão (Steil, 1997). A análise das respostas das entrevistadas revela diversos indícios desse fenômeno no TJGO, evidenciando barreiras relacionadas a estereótipos de gênero, falta de políticas inclusivas, desigualdade na promoção e impactos das responsabilidades domésticas na vida profissional.

As perguntas do grupo A procuraram identificar as características do teto de vidro presente na carreira das servidoras entrevistadas. Assim, buscaram identificar a existência de estereótipos (Correa-Silva et al., 2022), desigualdade de gênero (Alves; Bergamo, 2020) e sexismo (Mota et al., 2015), segregação vertical (Mota et al., 2015), preconceitos (Roque, Bertolini, 2021), restrições sociais e culturais (Nunes; Lima, 2021) e equilíbrio entre carreira e vida pessoal (Alves, Bergamo, 2020; Mota et al., 2015).

4.2.1.1 Estereótipos de gênero, desigualdade de igualdade e sexismo

Muitas entrevistadas relataram que, embora tenham conseguido ascender profissionalmente, perceberam que as oportunidades para mulheres nem sempre são equivalentes às dos homens. Algumas afirmaram haver avanços nas políticas de igualdade de gênero no Judiciário, mas ainda existem obstáculos estruturais. Isso se alinha à ideia de que estereótipos de gênero persistem e que a ausência de políticas efetivas pode dificultar a progressão profissional das mulheres (Correa-Silva et al., 2022).

A entrevistada Célia compartilhou que, em uma reunião de gestores, um juiz lamentou a presença majoritária de mulheres, afirmando que isso indicava a falta de homens competentes para ocupar tais posições. Essa fala exemplifica a discriminação estrutural e os preconceitos enraizados no ambiente organizacional (Roque; Bertolini, 2021).

“No geral, a gente vê muito machismo mesmo” (Entrevistada Bia). Já a entrevistada Iara destacou que, ao assumir um cargo de gestão ainda jovem, enfrentou rumores de que sua nomeação estava relacionada a um suposto envolvimento com um coordenador, evidenciando um preconceito estrutural que questiona o mérito da ascensão das mulheres. Essa situação

reflete a cultura organizacional que favorece os homens e descredibiliza a competência das mulheres em posições de liderança (Mota *et al.*, 2015).

Outro ponto recorrente nas falas das entrevistadas foi a percepção de que os homens são naturalmente mais preparados para cargos estratégicos, enquanto as mulheres precisam constantemente provar sua competência enquanto dão conta da vida doméstica e familiar. *“Mesmo antes de ter filhos, eu sempre vi colegas lutando para poder ter esse espaço, conseguir dar conta de tudo, sabe? (Entrevistada Fer).*

Então, a gente cuida do lar, a gente é mãe, a gente trabalha, a gente tem que estudar, tentar se aprimorar, porque com o passar dos anos, se você não se aprimorar, você não consegue se manter no cargo de gestão? Então, é muito complicado em qualquer cargo que for hoje em dia. Tão exigindo cada vez mais conhecimento, né? Tanto da matéria quanto, na prática, tem que ter conhecimento. E para as mulheres estão ficando cada vez mais pesadas (Entrevistada Helen).

A entrevistada Ana relatou que deixou de ocupar cargos de chefia anteriormente em razão da maternidade e da família.

Agora, enquanto mulher, eu encontro dificuldades, limitações, porque a mulher, por vez, nós ocupamos várias funções, né? A de mãe, de esposa, de profissional e não sei se pela nossa sociedade, que desde pequeno somos formadas. Assim, a tendência da mulher é sempre a abrir mão da carreira. E eu, por exemplo, em outras oportunidades, tive a oportunidade de ocupar condições de chefia e não aceitei, em razão de gestação, filho pequeno. Então, assim, eu acho que, para a mulher, o crescimento na carreira é sempre o caminho mais tortuoso” (Entrevistada Ana).

A entrevistada Jana reconheceu que, historicamente, a maioria dos cargos de presidência de tribunais e chefias são ocupados por homens, resultado de uma cultura de preferência masculina para posições de poder. Embora veja esforços para ampliar a presença feminina, percebe que o reconhecimento do trabalho das mulheres nem sempre ocorre na mesma proporção. Essa realidade está alinhada com a ideia de que o ambiente organizacional tende a favorecer homens, muitas vezes por meio de práticas e redes de apoio que excluem as mulheres das oportunidades de crescimento (Mota *et al.*, 2015).

Nas falas de uma entrevistada, observou-se a ocorrência do fenômeno *manterrupting*, que se trata de uma forma de linguagem sexista, onde homens interrompem a fala de mulheres que tentam se expressar, dificultando sua visibilidade (Barbosa; Oliveira, 2021). Esse relato sugere que, além das interrupções, há uma desvalorização da fala feminina, levando as mulheres a precisarem reafirmar constantemente suas ideias para serem levadas a sério.

Muitas vezes um homem pega a ideia e fala e todo mundo escuta. E acaba que muitas vezes eu tenho que argumentar mais ou eu tenho que ter uma outra estratégia de abordagem para poder conseguir convencer. Eu tenho que me preparar muito mais do que outros homens, que naturalmente conseguiriam esses cargos (Entrevistada Fer).

Em que pese todas as questões de estereótipos, desigualdades de gêneros e sexismos, as servidoras afirmam que acreditam que hoje as mulheres são bem vistas e respeitadas no TJGO, seja pelo fato de que hoje existem muitas mulheres no TJGO ou pelas políticas implementadas.

No Judiciário, nós somos a maioria assim na carreira de servidores públicos, a maioria é ocupada por mulheres nos cargos, e eu acredito que assim nós somos respeitadas. E são dados oportunidades para mulheres (Entrevistada Ana).

É de conhecimento de todos, essa ótica do desembargador Carlos Alberto de França, que vinha, que vem de uma diretriz do CNJ, que é a política de igualdade de gênero dentro do judiciário (Entrevistada Elis).

Acredito que é toda essa política, sabe, porque vem sendo implementada pelo CNJ, foi acampada pelo presidente Carlos Alberto França, de reparação histórica [...] Então, eu acho que essa política que foi implementada está fazendo uma transformação no judiciário como um todo, tá? (Entrevista Elis).

Hoje, por exemplo, existem algumas determinações, digamos assim. Não diria que é determinação, mas sugestões de que exista até um percentual de mulheres em cargos de chefia. Isso já existe de uma forma geral, partindo mesmo do CNJ, os tribunais de uma forma geral (Entrevistada Jana).

Hoje, eu acho que a política do CNJ tem contribuído muito para a gente ter os nossos direitos mais respeitados. Para a mulher ser vista em todas as suas características com mais respeito em relação à vestimenta, tratamento e igualdade na fala, mais respeitada. Nas reuniões, nas situações de trabalho e também nos lugares de poder. Eu acho que é a resolução CNJ, por estar cobrando muito estudo dos tribunais, acaba que amplia um pouco mais as outras possibilidades. Nós somos mais vistas, mais lembradas para ter cargo (Entrevistada Fer).

Mesmo com a presença crescente de mulheres no TJGO, algumas entrevistadas apontaram que a cultura organizacional ainda beneficia os homens, especialmente na ocupação de cargos mais altos, e que as mulheres ainda encontram barreiras em suas carreiras profissionais.

4.2.1.2 Segregação vertical

Várias entrevistadas destacaram dificuldades no acesso a cargos de chefia, seja por falta de oportunidades ou por preconceitos sutis. A entrevistada Gil relatou um episódio em que enfrentou resistência ao assumir um cargo de chefia envolvendo a gestão de múltiplas varas (locais de trabalho). Ela percebeu que alguns colegas tentavam impor suas opiniões e

que sua firmeza era constantemente testada, como se houvesse uma expectativa de que, por ser mulher, cederia às pressões. E da mesma forma, a entrevistada Jana assevera que muitas vezes vê a necessidade de impor autoridade em relação à função para ser respeitada em sua função, onde lida com muitos servidores homens e por vezes mais velhos que ela.

A entrevistada Fer relatou que precisou estudar mais e demonstrar um nível de preparo muito superior ao dos colegas homens para ser levada a sério. Além disso, mencionou que, em reuniões, via suas ideias sendo ignoradas ou apropriadas por colegas homens, uma manifestação clara da crença de que os homens são mais competitivos e ambiciosos, reforçando a desigualdade de tratamento no ambiente de trabalho. Já a entrevistada Iara revelou que o machismo intrínseco foi um dos maiores obstáculos que precisou enfrentar ao chegar a um cargo de chefia no TJGO.

Os obstáculos a carreira, a dificuldade a ascensão vem na forma de muita capacitação e sacrifícios pessoais para muitas servidoras:

A atividade exigida aqui para você exercer o papel de liderança nesta atividade, o nível de conhecimento tem que ser muito grande, então precisei me capacitar muito e me dedicar muito. É claro, não é possível você arrumar sem vários sacrifícios pessoais, eu tive que fazer sacrifícios com a minha família, de horas de trabalho, eu passo aqui mais de 10 horas, uma rotina de 10h por dia. É, então, se sacrifica, sim, a sua família e convivência, a sua saúde. E então os obstáculos talvez tenham sido relacionados a essa necessidade de provar que eu era capaz, para essas pessoas (Entrevistada Elis).

Fora a rotina também e a rotina familiar. A gente tem que se virar para poder não prejudicar o trabalho, para não faltar, não ter problemas” (Entrevistada Fer). Sacrifícios pessoais envolvem todas as mulheres, mesmo as que não tem filhos, como a entrevistada Diva.

Eu acho que conciliar vida pessoal, de estudante, com o trabalho é complicado. Embora eu não tenha filhos, é muito complicado porque o chefe não trabalha só 7 horas. Ele tem que passar do tempo, ele tem que resolver problemas. Às vezes surge um problema, eu trabalho em área criminal, Alvará de Soltura, 10 horas da noite. Tenho que entrar no sistema 10 horas da noite, então assim, muitas vezes eu deixo as minhas atividades de lado e me deixo de lado para poder cuidar do trabalho. Então, eu acho que, não só como mulher, eu acho que o chefe em geral, ele tem essas obrigações. Ele tem mesmo compromisso com o trabalho. É um pouco difícil conciliar vida pessoal, lazer com o trabalho (Entrevistada Diva).

A entrevistada Helen também mencionou que, ao ingressar no Judiciário, percebeu a predominância masculina em cargos estratégicos, embora tenha notado uma evolução gradual na distribuição dessas funções (Helen ingressou no judiciário em 2010). Esses relatos

demonstram que a discriminação nos processos de ascensão ainda ocorre muitas vezes de forma velada, e pode desestimular mulheres a pleitearem cargos mais altos (Mota *et al.*, 2015). A entrevistada Célia relatou que sofreu discriminação em relação ao período de licença maternidade e a necessidade de afastamento em decorrência da gestação. Poucas entrevistadas relataram casos de discriminações sofridas.

No caso específico de Iara e Jana, o fator etário aparece como um obstáculo adicional, pois, além do gênero, a juventude pode ser percebida como um fator que reduz a credibilidade e autoridade dessas profissionais. De forma que há a necessidade de provar constantemente suas competências para serem reconhecidas e respeitadas no desempenho de suas funções.

Eu sou diretora aqui e aqui trabalho com mais de 200 servidores. E a maioria deles, oficiais de justiça, muitos homens, muitos homens mais velhos, bem mais velhos que eu. Nesse ponto é que eu sinto um pouco de dificuldade. Para ingressar no cargo não, mas manter e prestar o serviço, é necessário impor ali uma autoridade em relação à minha função para isso (Entrevistada Jana).

A entrevistada Helen relata que a possibilidade de se ausentar pela maternidade é sim uma dificuldade para as mulheres assumirem um cargo de chefia. De forma geral, as entrevistadas têm a percepção de que grande parte das mulheres que assumem cargos de liderança passam por dificuldades relacionadas a conciliar a vida familiar e trabalho, e a ter seu trabalho reconhecido. “Acho que dependendo da área, principalmente da área que você vai atuar, você vai enfrentar mais dificuldades. Sim, dependendo do público com quem você vai ter que lidar” (Entrevistada Bia). “Ah, pelo que eu converso com as pessoas dos quais eu convivo, que exerce um cargo muito semelhante com meu, acontece muito” (Entrevistada Célia). “Eu não poderia falar por todas, mas eu vejo assim frequentemente relatos de colegas nessa situação” (Entrevistada Fer). “Eu acho que todas não, mas eu acho que o índice deve ser grande” (Entrevistada Gil). “Mas eu acho que o machismo acontece” (Entrevistada Iara).

Olha, eu não acho que todas. Mas eu já soube de alguns casos, sim, mais ou menos dessa mesma questão que estou te falando, sabe, mais para você se manter, para você conseguir mostrar o seu trabalho, ser reconhecida com respeito quando você se mantém, mas do que no sentido de ingressar no cargo (Entrevistada Jana).

4.2.1.3 Preconceitos

Muitas entrevistadas relataram discriminações sutis, que vão desde a desvalorização de suas falas até questionamentos sobre sua capacidade de liderar. A entrevistada Fer relatou que, ao responder prontamente a uma questão técnica, ouviu de um colega homem a

observação surpresa: “Não sabia que você sabia disso”, demonstrando o preconceito implícito de que mulheres não possuem domínio técnico sobre determinados temas. *“As pessoas não parecem dar a devida importância ao que eu estou expondo. Já tiveram comentários assim: ‘Ah, mas eu não imaginava que você sabia disso’. Como se, por ser mulher, eu não pudesse ter domínio sobre um assunto técnico”* (Entrevistada Fer).

A entrevistada Célia, por exemplo, mencionou que já ouviu juízes justificando a não nomeação de mulheres para determinados cargos devido à licença-maternidade. Essa visão reforça a ideia de que a cultura organizacional ainda enxerga a maternidade como um obstáculo à produtividade e, conseqüentemente, à ascensão profissional feminina.

4.2.1.4 Restrições sociais, culturais, equilíbrio, carreira e vida pessoal

O equilíbrio entre carreira e vida pessoal apareceu como um desafio para várias entrevistadas, que relataram sobrecarga e dificuldades na gestão do tempo. A entrevistada Helen destacou que muitas mulheres enfrentam dificuldades por acumularem múltiplas funções profissionais, domésticas e maternas, o que as torna mais sobrecarregadas do que os homens.

Por sua vez, a entrevistada Fer mencionou que foi exonerada de um cargo após engravidar, evidenciando o impacto da maternidade na carreira das mulheres. Além disso, afirmou que ainda sente os efeitos desse episódio, pois constantemente percebe que sua disponibilidade é questionada somente pelo fato de ter filhos. Esses relatos reforçam que a carga de responsabilidades domésticas continua sendo um fator limitante para a ascensão profissional das mulheres, como apontam Alves e Bergamo (2020).

Os depoimentos de algumas servidoras confirmam que ser mãe e ocupar um cargo de liderança exige um nível de esforço e planejamento muito maior, o que pode levar muitas mulheres a desistirem da ascensão profissional (Mota *et al.*, 2015). Assim, a maternidade surgiu como um dos principais fatores que impactam a carreira das mulheres no TJGO. A entrevistada Célia explicou que o horário de expediente dificulta a conciliação com a rotina de crianças pequenas, já que não há escolas que funcionem até tarde o suficiente para cobrir a jornada de trabalho.

Por sua vez, quando a entrevistada Iara afirmou que, devido à sobrecarga de trabalho e estudos, acaba deixando a desejar nas responsabilidades domésticas. Já a entrevistada Helen destacou que, em razão da falta de políticas efetivas de apoio, muitas mulheres hesitam em engravidar por medo das conseqüências na carreira.

Ah, mas você engravidar vai ficar complicado, não? Quem vai ficar no seu lugar? É o medo que a gente tem de se propor a isso. De repente, volta e tem uma queda do salário, que no meu caso eu já era acostumado desde o início até minha gratificação, né não? Voltar e não estar ali mais naquele lugar, por que você precisou de se ausentar para ter uma maternidade? Eu tive um filho só, quando entrei, eu já tinha, ele tinha 4 anos. Depois, eu vou te falar, faltou coragem para encarar a maternidade, justamente por esse medo, não era um preconceito, mas eu não sinto que o tribunal abraça, abraça de verdade essa questão da maternidade, da mulher. Acho que nós não temos essa rede de apoio (Entrevistada Helen).

4.2.2 A identificação do piso pegajoso

O fenômeno do *piso pegajoso* refere-se às barreiras invisíveis que impedem as mulheres de progredirem profissionalmente, mantendo-as em posições de entrada ou intermediárias. Essas barreiras, muitas vezes naturalizadas, estão relacionadas a normas sociais que reforçam a divisão do trabalho baseada em gênero, à falta de políticas institucionais de suporte e igualdade, à diferença salarial e à dificuldade de acesso a oportunidades de capacitação e desenvolvimento (Fernandez, 2019; Barbosa; Oliveira, 2021; Capelle et al., 2013). A análise das falas evidencia que esse fenômeno, mesmo que em menor escala, está presente no TJGO, limitando a ascensão profissional feminina.

As perguntas no grupo B focaram nas características do Piso Pegajoso e se referem a estagnação (Barbosa, Oliveira, 2021), desigualdade salarial (Fernandez, 2019; Carneiro et al., 2022), segregação ocupacional/horizontal (Nunes; Lima, 2021; Fernandez, 2019), falta de oportunidades de treinamento e desenvolvimento (Capelle et al., 2013) e precarização do trabalho (Fernandez, 2019).

4.2.2.1 Estagnação profissional

Muitas entrevistadas relataram que, mesmo tendo experiência e qualificação, demoraram a conquistar cargos de liderança ou enfrentaram dificuldades para sair de posições intermediárias. Esse cenário reflete o que Barbosa e Oliveira (2021) descrevem como barreiras invisíveis que mantêm as mulheres em postos de menor status e dificultam seu crescimento profissional. Nesse sentido, é a percepção da entrevistada Ana:

O judiciário é bem limitado. Hoje estou com uma função de chefia, mas é a pontinha. Lá fora, quando o servidor público ali começa a carreira, nossa, não oferece uma evolução da carreira e para a mulher é mais difícil ainda. Você verifica assim que os grandes cargos, mesmo do tribunal, eles são ocupados por homens, né? A maioria, apesar de que teve uma evolução recente, estamos longe de conseguir de fato assim, uma paridade (Entrevistada Ana).

As entrevistas mostram que muitas servidoras, principalmente as que ingressaram antes de 2010, permaneceram anos em funções administrativas antes de assumirem cargos estratégicos. *“Na maioria das vezes, fui indicada, nem foi porque eu queria. No começo, quando era responsável pela escrivaninha, não tinha muita motivação financeira. O juiz indicava, e a gente tinha que ir”* (Entrevistada Célia).

A entrevistada Gil, ao falar sobre oportunidades de crescimento e promoção no TJGO mencionou que, apesar de se dedicar ao trabalho há anos, sente que seu avanço na instituição foi limitado: *“Para mim, eu acho que cheguei assim, no máximo que eu posso querer da minha carreira”* (Entrevistada Gil). Por sua vez, outra entrevistada relatou sentir sua carreira parada até conseguir assumir o seu primeiro cargo de chefia:

Eu acredito que, mais lá no começo, quando eu não tinha assumido nenhum cargo de chefia, sim, mas depois que eu assumi o primeiro cargo de chefia, então acredito que ali as portas se abriram. Então, eu tive mais oportunidades. Que penso assim, mas no começo não. Eu achava que estava meio parado mesmo, que eu não ia ter oportunidade de crescer (Entrevistada Diva).

A entrevistada Iara relata que, após conseguir um cargo de liderança, sua maior dificuldade é em mantê-lo, além de sugerir ter dado mais atenção ao trabalho do que à família:

Eu acho que é difícil no acesso manter, né? [...], Mas assim, eu acho que eu não teria condições de assumir mais responsabilidades para estar num cargo mais complexo. De maior responsabilidade... Então, assim, a questão de manutenção, então, o máximo que eu conseguir manter, mas eu não tenho uma perspectiva maior que essa quando diretora de divisão, agora é questão de desacelerar, é ver como que vai andar a minha família, pode ser que eu precise de é mais tempo lá do que aqui.

A entrevistada Lia relatou que sua trajetória foi marcada por uma progressão mais lenta, afirmando que desde que tomou posse, em 1995, foi direto para a Coordenadoria Judiciária, e ao longo dos anos, foi passando por várias comarcas e outras funções, na área administrativa e na área judicial, mas no mesmo nível hierárquico, tendo ocupado um cargo de chefia somente em 2023.

Essas falas evidenciam que as mulheres muitas vezes encontram dificuldades para romper a estagnação profissional e alcançar cargos de maior prestígio mesmo após anos de experiência, foi um ponto mencionado por várias entrevistadas, refletindo o que Fernandez (2019) descreve como a dificuldade que as mulheres encontram para alterar sua situação quando estão em cargos menos valorizados economicamente.

4.2.2.2 Desigualdade salarial

Segundo Fernandez (2019), a estrutura social reforça a noção de que determinados cargos e funções são mais adequados para homens ou mulheres, afetando diretamente a ascensão profissional feminina. As entrevistadas reforçaram que no TJGO não se observa uma diferença salarial entre homens e mulheres, uma vez que os cargos são providos por meio de concurso público, que os salários variam somente se assumirem cargos diferentes, através da progressão de carreira do Tribunal de Justiça ou dos aumentos decorrentes de cursos previstos no plano de cargos e salários. *“Se a pessoa exercer exatamente no mesmo cargo, acredito que não, a menos que seja a progressão na carreira. A pessoa acabou de entrar, tem aquela que está mais tempo, mas é tudo critério, objetivo. Não existe subjetividade”* (Entrevistada Diva).

A aquisição de um diploma formal pode beneficiar qualquer servidor, independente do sexo do servidor.

Existem maneiras, porque tem a questão de gratificação, né? Mas quando você entra no poder judiciário, homem, mulheres, você recebe o mesmo nessa época, se você tiver curso superior, pós-graduação, aquelas questões que decorrem do nosso edital. As questões que ele dá um aumento em relação à sua questão de estudos, mesmo relativo aos estudos (Entrevistada Lia).

Não acho que por ser homem e mulher, não. Acho que tem, pelo que ele procura. Porque o tribunal oferece assim, você pode fazer o mestrado, você pode fazer uma pós. Ele te dá opções de você ter melhoria salarial fazendo sem ter uma promoção, você mesmo fazendo os cursos, fazendo mestrado, doutorado, para você crescer no salário e não profissionalmente com cargos (Entrevistada Gil).

Pelas falas das entrevistadas, percebe-se que no TJGO as mulheres não enfrentam desvantagens financeiras em relação aos homens quando estão em cargos equivalentes.

4.2.2.3 Segregação ocupacional/horizontal

Outro fator do *piso pegajoso* é a concentração das mulheres em funções que remetem às atividades domésticas e à economia do cuidado, conforme apontado por Nunes e Lima (2021) ou em cargos concentrados onde os salários dos homens são maiores e as condições de trabalho melhores (Fernandez, 2019). Tal característica não foi amplamente observada na fala das entrevistas.

Cabe dizer que em um Tribunal de Justiça a área meio são aquelas pertencentes a área administrativa de forma geral, que dão suporte ao funcionamento de todo o Tribunal, enquanto a área fim são aquelas ligadas diretamente a prestação jurisdicional, ou seja, as

atividades das escrivânias Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJ's), ligadas diretamente ao processo e ao atendimento das partes. As entrevistadas, ao falarem sobre a distribuição da presença feminina no TJGO, relataram que percebem mulheres tanto na área meio quanto na área fim. *“Assim, proporcionalmente, é na área fim, né? Porque tem o maior número de colaboradores, que área administrativa a gente é muito pequeno aqui”* (Entrevistada Iara).

Eu acho que tem mais nos cartórios. Porque é uma área que abrange muita, muita gente. É onde praticamente quando quem entra começa. Provavelmente nos cartórios judiciais (Entrevistada Lia).

Olha, em vez na área administrativa, é onde estou... Mas posso te garantir ser mais assertiva, com relação à área administrativa. As mulheres na área administrativa estão em maior número e são ouvidas e consideradas com igualdade (Entrevista Elis).

Não percebo uma concentração em determinada área. Acho que hoje está bem mesclado, tanto na área judicial quanto na área administrativa, acho que as mulheres têm tido oportunidade em vários nichos (Entrevistada Fer).

4.2.2.4 Falta de oportunidades de treinamento e desenvolvimento

A dificuldade de ascender a postos mais altos, mesmo após anos de experiência, foi um ponto mencionado por várias entrevistadas, refletindo o que Fernandez (2019) descreve como a dificuldade que as mulheres encontram para alterar sua situação quando estão em cargos menos valorizados economicamente.

As entrevistadas manifestaram diferentes situações referentes ao suporte dado pelo TJGO ao desenvolvimento de suas carreiras. Algumas relatam que não tiveram suporte da instituição para o desenvolvimento de sua carreira, como o caso da entrevistada Célia, que já foi até mesmo questionada por aceitar um cargo de chefia ante a falta de suporte: *“Não, não vejo nenhum incentivo, nem suporte. Na verdade, a gente até às vezes é criticada, eu já escutei vários servidores falando para mim que eu não batia bem na bola, porque eu resolvi assumir um cargo de chefia”* (Entrevistada Célia). *“Já eu, nunca vi nenhum incentivo”* (Entrevistada Bia).

Por seu turno, algumas entrevistas afirmam que receberam sim suporte e que, ao longo dos anos, o TJGO melhorou o suporte oferecido, de forma que elas vêm recebendo suporte atualmente.

Eu acredito que ultimamente, principalmente ultimamente, eles têm dado muito suporte, sim, tem estado presente. Eles procuram ouvir as nossas demandas e

atender dentro do possível. Eu acho que o suporte está bem positivo, principalmente das últimas administrações para cá. Eles têm olhado o servidor mais de perto (Entrevistada Diva).

Eu solicitei especialmente na capacitação, porque como é uma área muito técnica. E essa foi feita essa mudança. Recebi um apoio muito grande da administração para a minha capacitação. E de todos que aqui estavam e todos que foram entrando também, todos os cursos que eu solicitei à administração e. Solicitei e solicito, a administração tem nos atendido. Então, eu recebi um suporte muito grande nesse (Entrevistada Elis).

Algumas entrevistadas destacam ainda a atuação da Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (EJUG): *“Muito bom, eu falo assim, tem a EJUG que nos dá várias ferramentas de aprendizagem. Eu já fiz vários cursos subsidiados pelo tribunal de justiça aqui fora do estado, cursos de gestão” (Entrevistada Iara).*

Olha, a gente tem suporte, tem escola judicial e eles oferecem cursos. Já deixou mais a desejar. Hoje em dia, o suporte é bem melhor. Vamos dizer ali, no início da minha carreira, nos primeiros 10, 15 anos de carreira, eu não tinha o suporte atual, por exemplo, ou o suporte que presto hoje para outros colegas que estão entrando, não tinha não. Melhorou bastante nos últimos 10 anos, digamos assim (Entrevistada Jana).

Acerca do suporte que receberam para assumir o cargo atual, também se verifica que algumas receberam, em outras não. As entrevistadas Ana e Bia afirmam que não receberam suporte para assumir o cargo atual.

Não, não existiu. A gente é meio que jogado ali naquela situação, e aí, de repente, o pessoal fala que a partir de amanhã você está nomeado, até porque existe uma carência muito grande de mão de obra nas comarcas do interior. [...] Ali você arrasta, você liga o computador, às vezes não tem mesa e nem treinamento também, porque às vezes você não teve esse treinamento de liderança. É uma busca meio que sozinho (Entrevistada Ana).

A entrevistada Bia diz que não recebeu suporte para assumir o cargo atual, porém posteriormente recebeu suporte para realizar cursos que possibilitassem que se desempenhasse melhor seu trabalho na divisão. Outras entrevistadas também afirmam terem recebido suporte para capacitação, realização de cursos e orientação. *“O TJ dá muitas oportunidades de capacitação, de treinamento pela EJUG e até fora. Tive oportunidade em que solicitei curso que a instituição promoveu internamente, e isso me ajudou muito. E tem a questão dos incentivos, das gratificações que auxiliam” (Entrevistada Fer).* *“Eu amo, me senti bem amparada, tudo que precisei, o amparo que eu tenho da Coordenadoria, da diretoria, ele é bom” (Entrevistada Gil).* *“Eu já tinha o conhecimento e eles, a diretoria do fórum, nos oportunizou, esses cursos fora, então, foram cursos grandiosos” (Entrevistada Iara).*

Muitas vezes, a orientação e suporte para assunção do cargo ocorreram devido a mudanças estruturais que ocorreram nas unidades:

Recebo um suporte imenso, mas já foi para mim, foi a circunstância. Você está extinguindo uma unidade, criando outra, e para isso você precisa de suporte jurídico, administrativo, funcional, estrutural. Recebi tudo, todo esse suporte e eu sei que meus colegas também passaram por transformações aqui (Entrevistada Elis).

Foi muito bom. Eles deram toda orientação como funcionaria uma UPJ. Todo o passo a passo que eu deveria fazer. Eles me orientaram, claro que para iniciar ali, começar, a gente tem que se desdobrar em fazer. Mas eles deram toda orientação (Entrevistada Diva).

As falas das entrevistas indicam que o TJGO vem evoluindo quanto às oportunidades de treinamento e desenvolvimento ofertadas a suas servidoras, mostrando que vem auxiliando o avanço profissional das mulheres que ali trabalham. Entretanto, a gestão ainda parece não estar consolidada adequadamente, já que existem servidoras que afirmam não terem recebido o mesmo suporte.

4.2.2.5 Precarização do trabalho

Um dos principais fatores que contribuem para o fenômeno do piso pegajoso é a precarização do trabalho das mulheres, que se manifesta por meio da sobrecarga de funções, da dificuldade em conciliar vida profissional e pessoal e da falta de suporte institucional. Segundo Fernandez (2019), essa precarização resulta na dificuldade das mulheres em alterar sua situação de trabalho, tornando sua ascensão profissional mais lenta e desgastante.

A sobrecarga de trabalho aparece como um dos principais desafios mencionados pelas entrevistadas, refletindo o impacto da dupla jornada e a dificuldade de equilibrar responsabilidades profissionais e pessoais. A entrevistada Ana mencionou o impacto das responsabilidades familiares na sua trajetória profissional:

Eu repenso muitas vezes a função que ocupo hoje, se não valeria mais a pena, eu abri mão e perco o vencimento que eu recebo por isso para ter um tempo maior, de qualidade com minhas filhas, porque continuo com crianças na idade escolar, é 7, 8 anos, então para mulher fico muito dividida. Se é realmente a minha decisão, e se de fato estou tendo qualidade de vida com essa função que ocupo, porque por mais que você tenha uma rede de apoio, existe uma sobrecarga muito grande. É nas diversas funções que a mulher ocupa (Entrevistada Ana).

A entrevistada Fer também destaca o impacto da carga de trabalho em sua rotina e como isso afeta sua qualidade de vida: “Eu acho que é essa sobrecarga. De compatibilização

do trabalho, da maternidade, da rotina doméstica e de me manter capacitada. Acho que essa sobrecarga impacta” (Entrevistada Fer).

Essa fala reflete a dupla jornada enfrentada por muitas mulheres, que precisam equilibrar exigências profissionais com responsabilidades domésticas, o que pode comprometer sua participação em cursos e qualificações essenciais para a ascensão na carreira, ou seja, demonstra que a necessidade de adaptação ao cargo de liderança exige das mulheres concessões pessoais que, muitas vezes, não são igualmente exigidas dos homens. A sobrecarga de trabalho e a dificuldade em conciliar responsabilidades domésticas são fatores que limitam a ascensão profissional das mulheres e contribuem para sua permanência em condições de trabalho menos favoráveis (Fernandez, 2019).

No TJGO, o horário de expediente presencial é estabelecido das 12h às 19h, com atendimento ao público externo das 12h às 18h, porém existem áreas do Tribunal de Justiça que, por sua especificidade, possuem horário de expediente interno diferenciado. A jornada normal de trabalho dos servidores é de sete horas diárias, podendo ser cumprida total ou parcialmente em regime de teletrabalho, conforme disciplinado pelo Tribunal (Resolução n. 175/2021 do TJGO).

Quanto à jornada de trabalho, algumas entrevistadas relatam que a quantidade de horas trabalhadas que exerce um cargo de chefia é ilimitada, não existindo uma separação entre horário de expediente, que seria o estabelecido como o horário estabelecido das 12h às 19h e horário de trabalho. Afirmando ainda que o volume de trabalho exigido também corrobora com a sobrecarga de trabalho exigida. *“É, sobrecarga, muita cobrança. É prazo, você tem de cumprir, sabe?”* (Entrevistada Kely).

Acho que o desafio maior é conciliar os horários do expediente. [...]. Hoje recebo demanda desde às 7:00 da manhã e vara a noite, dependendo. E aí a gente acaba ficando refém, né? Eu tenho dedicação exclusiva, mas não ganho para ter... Então, eu fico meio que refém, então acho que a maior dificuldade é essa do expediente mesmo, do tribunal (Entrevistada Celia).

O principal desafio é a quantidade de horas que passo aqui e o volume de trabalho que tem que fazer aqui diariamente. É não é só o volume de trabalho, [...]. Mas sou demandada por muitas pessoas por dia e, ao mesmo tempo (Entrevistada Elis).

A entrevistada Elis afirmou ainda que, em decorrência da sobrecarga e da pressão no trabalho, teve sua saúde abalada, de forma que precisou procurar tratamento psiquiátrico adequado e que até mesmo sua família encontra-se com acompanhamento psicológico e fazendo terapia familiar. Esse depoimento evidencia como a sobrecarga de tarefas pode levar

ao esgotamento profissional e pessoal, tornando mais difícil para as mulheres buscarem novas oportunidades de crescimento ou alterarem sua situação no ambiente de trabalho.

A maioria das entrevistadas confirmou que, caso não ocupassem cargos de chefia, os desafios seriam diferentes. Acreditam que teriam horários definidos de trabalho, as responsabilidades e a quantidade de trabalho executado seriam menores. *“Aí a pessoa estipula um horário”* (Entrevistada Célia). *“Com certeza, porque a responsabilidade de um chefe é muito maior. O servidor, ele tem muitas responsabilidades também, mas é mais limitado. O chefe não, ele é responsável”* (Entrevistada Diva). *“Para quem não ocupa cargos de chefia, você está ali só como um instrumento. Muito mais fácil”* (Entrevistada Gil).

A análise das entrevistas revela que os desafios enfrentados pelas mulheres no dia a dia do trabalho impactam diretamente sua qualidade de vida e dificultam sua ascensão profissional, tornando a progressão na carreira mais lenta e exaustiva. Apesar de destacarem que esse desafio seria específico ao cargo de chefia.

4.2.3 A identificação do Labirinto de Cristal

O conceito do labirinto de cristal descreve um conjunto de barreiras sutis e complexas que dificultam a trajetória profissional das mulheres, tornando sua ascensão repleta de desvios e obstáculos silenciosos (Eagley; Carli, 2007). Por sua vez as perguntas do grupo C buscaram identificar características do Labirinto de Cristal como isolamento e invisibilidade (Lima, 2013; Bonelli; Oliveira, 2020), competências descredibilizadas (Lima, 2013; Souza et al., 2022; Bonelli; Oliveira, 2020), falta de mentoria (Barbosa; Oliveira, 2021; Lima, 2013; Souza et al., 2022), microagressões e assédios (Lima, 2013), equilíbrio da carreira e da vida pessoal (Miltersteine et al., 2020; Lima, 2013; Souza et al., 2022).

4.2.3.1 Invisibilidade e isolamento

As entrevistadas não relatam explicitamente que se sentem isoladas, mas há vários indícios que sugerem esse sentimento, especialmente pela sobrecarga, ausência de *feedback* e necessidade de constante vigilância para manter sua posição. A fala da entrevistada Helen resume esse cenário:

A gente não tinha assim tanta autonomia. Então me senti um pouco invisível, porque os que geriam, na verdade, os que batiam o martelo, eram lá de segundo grau... Às vezes eu tinha umas ideias, queria falar alguma coisa, então sempre assim, eu sentia

muito um desconforto, senti que estava engessado para me trazer mudanças, porque o pessoal não entendia.

Esse relato demonstra um esforço contínuo e solitário para não “desaparecer” no ambiente profissional, contribuindo para uma sensação subjetiva de isolamento, mesmo estando à frente de equipes. Várias entrevistadas sentem que há reconhecimento por parte das suas equipes, especialmente pela postura cooperativa que adotam. *“Eu sempre tento manter uma boa relação com os servidores, sempre faço curso com eles. A gente participa ativamente disso”* (Entrevistada Célia). *“Sou de exigir serviço, todos que trabalham comigo são pessoas competentes, sabe? Me respeitam, me ouvem”* (Entrevistada Kely).

Eu acho que a equipe não funciona nem só pelo gestor ou apenas por um servidor específico... Então, para que meu trabalho seja visto, eu preciso que a equipe entenda que nós somos um time só, porque eu sozinha não vou conseguir conduzir. E aí trago, é, as pessoas a se envolver no trabalho (Entrevistada Ana).

Ainda que haja respeito, isso vem acompanhado de sobrecarga emocional. Elas se tornam referências para a equipe, mas o peso da liderança não é devidamente reconhecido ou compartilhado. O reconhecimento por parte dos superiores aparece de forma pontual e individualizada, geralmente resultado direto da performance da servidora, sem necessariamente estar atrelado a políticas institucionais contínuas de valorização. Assim, quando questionadas sobre reconhecimento: *“A indicação e o empenho, a entrega, a qualidade nas entregas”* (Entrevistada Fer). *“Resultados, resolver os problemas que eles me trazem”* (Entrevista Jana). *“Mostrando trabalho mesmo, através das atividades que eu exerço”* (Entrevistada Kely).

Acho que é uma continuidade de trabalho, a partir do momento que tenho continuidade de trabalho, que você responde às expectativas. Eu acho que se torna mais fluido, é tranquilo (Entrevistada Lia).

Eu também tento trabalhar pertencimento, não é na mesma frequência, né. Levar mais soluções... Eu aprendi, com meu antigo gestor, que para uma forma mais efetiva de comunicação é chegar com um problema e com a solução (Entrevistada Iara).

Apesar de se sentirem reconhecidas por suas equipes e chefias, nota-se que existe uma sensação de falta de reconhecimento institucional. O trabalho das mulheres, mesmo quando bem-sucedido, tende a ser atribuído a outros (como chefias superiores), enquanto os erros recaem sobre elas. O foco em metas, produtividade e resultados faz com que o esforço pessoal de gestão e liderança passe despercebido. Entrevistada, Ana relatou:

No tribunal, a gente não é muito sensível, né? No trabalho, você é um número. No caso, o meu caso, sendo cumprimento de audiência. Se a audiência deu certo, excelente mérito do superior, né? É, mas se ela deu errado, a culpa é do gestor? É mais ou menos assim que funciona, é número, é produção, é produtividade. A gente fala assim, o trabalho enquanto gestora meu não é visto.

As entrevistadas não relataram se esse tipo de tratamento seria diferente com os homens, ou até mesmo se tal comportamento é padrão da gestão do TJGO. Por sua vez, entrevistada Iara aponta a questão de isolamento como inerente aos cargos de chefia: *“Essa questão do isolamento, ela faz parte do cargo de chefia. É, é um cargo mais solitário mesmo. Às vezes, eu só posso contar comigo mesmo. Então é um isolamento natural do cargo, mas externamente eu nunca senti não”*.

4.2.3.2 Competências descredibilizadas

A maioria das entrevistas disse diretamente não ter suas competências descredibilizadas ao longo de suas carreiras, porém as entrevistadas Célia, Elis, Fer e Iara, relataram algumas situações em que suas ordens foram questionadas ou minimizadas, evidenciando a necessidade constante de provar seu valor profissional, característica marcante do labirinto de cristal.

Durante todo o momento da digitalização, de gestão de equipes... eu já dei vários comandos na equipe anterior e eles foram desfeitos. De eu sair um dia dando orientação e no outro alguém ter passado lá e falado ‘não é para fazer assim’. Por diversas vezes isso aconteceu” (Entrevistada Iara).

Conforme Lima (2013), essa necessidade de reafirmar continuamente a autoridade é uma das formas pelas quais as competências das mulheres são colocadas em dúvida, fazendo com que o percurso profissional delas se torne mais longo e exaustivo. Essa situação foi observada na fala de outras entrevistadas: *“Esse que eu te contei, da área de dados, de T.I., era uma área que eu que eu conhecia e respondi na hora e tive esse julgamento”* (Entrevistada Fer). *“Com esse mesmo juiz coordenador que falei, da UPJ. Ele era bastante preconceituoso com relação às mulheres, inclusive eu. Ele me tirou do cargo”* (Entrevistada Diva). Esses relatos mostram como a autoridade das mulheres em cargos de liderança é constantemente colocada à prova, exigindo delas um esforço redobrado para ter suas decisões e capacidades reconhecidas.

Quando questionadas sobre os desafios enfrentados para assumir cargos de liderança, muitas entrevistadas evidenciaram que precisaram lidar com resistência institucional e

cultural, típica da descridibilização das competências das mulheres. *“Bem no começo, o desafio maior seria as pessoas deixarem de me ver como escrevente e me ver como gestora”* (Entrevistada Célia). *“São desafios operacionais mesmos ali do dia a dia”* (Entrevistada Diva).

Quando eu assumi, eu tive muito [...]. O meu maior medo é diante daquele assédio moral que sofria, aquela pressão que a gente trabalhou 12, 15 horas por dia de que, e quando virasse gestora, assumisse a função, eu sofresse essa mesma pressão (Entrevistada Ana).

Eu tenho que me virar, descobrir como faz e fazer. Esse é o maior desafio, porque desses cargos que são um pouco mais altos, você não tem uma preparação, não tem um curso, para poder te guiar e te dizer o que você tem que fazer. Eu é que tenho que ter a iniciativa (Entrevistada Jana).

O receio citado demonstra a consciência do ambiente hostil ou, no mínimo, pouco acolhedor para mulheres em posições de comando. O medo da pressão pode estar diretamente relacionado à expectativa de ter suas decisões e habilidades constantemente questionadas, além da falta de suporte. *“Foi a questão daquele medo, né. A questão pessoal. Assim, será que vou dar conta, será que não vai ter problema?”* (Entrevistada Lia).

4.2.3.3 Falta de mentoria

A mentoria (treinamento) desempenha um papel crucial para o desenvolvimento profissional, especialmente para mulheres que enfrentam obstáculos estruturais e culturais para alcançar posições de liderança (Carneiro *et al.*, 2022). A literatura aponta que a ausência de mentoria é uma característica recorrente do labirinto de cristal, pois limita o acesso das mulheres a redes de apoio, conhecimento estratégico e oportunidades de crescimento (Lima, 2013).

De forma geral, as entrevistadas relatam que tiveram acesso a cursos de formação ou capacitação. *“Sim, nós tivemos vários cursos de capacitação, mas principalmente nas últimas as últimas chefias, diretorias”* (Entrevistada Diva). *“Ah, assim eles dão os cursos de formação na EJUG, mas a maioria dos cursos eu não acho interessante”* (Entrevistada Bia).

Na análise das entrevistas, observa-se que, na maioria dos relatos, as entrevistadas não mencionam ter tido mentores ou referências institucionais que as orientassem em sua trajetória. Pelo contrário, muitas relatam ter construído seu caminho com base em esforço próprio, redes informais e aprendizados adquiridos na prática. Em uma fala anterior, a entrevistada Jana já havia dito que o maior desafio de alguns cargos é a falta de preparação,

de cursos, se não há uma mentoria, assim como disse a servidora Kelly: *“Tivemos que aprender na marra mesmo”*.

A fala de algumas entrevistadas evidencia não somente a ausência de um processo formal de avaliação contínua, mas também a falta de um acompanhamento mais próximo por parte da gestão superior, o que é típico da ausência de mentoria. A entrevistada se sente sozinha na condução do seu trabalho, sem orientação clara sobre suas competências ou possibilidades de avanço. *“O tribunal não tem essa política, é muito difícil, uma pessoa, um magistrado, um gestor, ter a questão do feedback te falar”* (Entrevistada Helen).

Não tinha tido feedback, até tinha cobrado isso da diretoria, mas assim, depois de ele, é muito superficial. É uma coisa que até alguns outros gestores questionaram, que tem que ter um feedback constante (Entrevistada Gil).

Normalmente, eu procuro provocar esse feedback, essa avaliação. Sempre peço ao gestor e a gente tenta chegar num denominador do que ele espera, do que eu posso mudar. E que eu tô percebendo a situação. Em geral, sou eu quem provoca (Entrevistada Fer).

As entrevistas analisadas mostram que a falta de mentoria existe, bem como relatam uma condução profissional baseada principalmente em esforço próprio, tentativa e erro, e ausência de apoio direto de superiores ou colegas mais experientes.

4.2.3.4 Microagressões e assédio

As microagressões, manifestações sutis de preconceito e episódios de assédio também foram mencionados por algumas entrevistadas, revelando um ambiente muitas vezes hostil, que mina a autoestima e confiança das mulheres (Lima, 2013).

As entrevistas realizadas com servidoras públicas do TJGO evidenciaram a presença significativa dessas microagressões no cotidiano das entrevistadas, impactando sua confiança, bem-estar e estabilidade profissional. A entrevistada Ana relatou que, antes de assumir um cargo de chefia, vivenciou situações de microagressão. Por sua vez, as outras entrevistadas também relataram sofrer microagressões ou assédio, mesmo que por breves momentos (entrevistadas Elis e Kely) ou ao longo de suas carreiras: *“Ah, eu brinco que quem nunca sofreu assédio moral é porque nunca trabalhou. Assédio, eu sofro todo dia. Não tenho um dia que eu passei ilesa”* (Entrevistada Célia).

Eu já sofri assédio moral. Naquele caso lá, do que eu te falei, eu sofri muito assédio moral e por essa única pessoa. [...]. Foi direcionado só para mim. Essa pessoa acabou perdendo o cargo de chefia. Foi só essa época mesmo (Entrevistada Diva).

A entrevistada Kely relatou um episódio que provocou o abalo emocional e psicológico em toda a equipe, criando uma sensação de vulnerabilidade, pois se pode observar que as entrevistadas também sentem ou já sentiram a falta de apoio do Tribunal de Justiça para a solução desse tipo de manifestação.

[...] esse eu não sei se é assédio... Essa Magistrada quem trabalhei com ela, todos, todo mundo. Graças a Deus, ela ficou pouco tempo, foi embora, mas sei que atingiu todo o mundo da minha equipe. Todo mundo ficava, ficava abalado... foi muito complicado. Mas a gente não tinha com quem reclamar no tribunal, se entendeu, não, não tinha. Ninguém ajudou a gente, não tinha ninguém para ajudar. Não tivemos apoio, quer dizer, não tivemos apoiadores.

Esse tipo de ambiente, carregado de microagressões e atitudes discriminatórias, gera não apenas desmotivação, mas também abalo emocional e sensação de vulnerabilidade, como discutido por Souza, Silva e Porto (2022). Os episódios relatados não somente impactam o ambiente de trabalho imediato, mas também corroem o bem-estar, a autoestima e a estabilidade profissional das mulheres, dificultando sua trajetória e consolidação em posições de liderança. Pelo que foi relatado, isso é um padrão de gestão na totalidade do Tribunal, não somente com as mulheres.

4.2.3.5 Equilibrar carreira e vida pessoal

A dificuldade de equilibrar as demandas da carreira profissional com a vida pessoal é uma característica central do labirinto de cristal, especialmente para mulheres que ocupam ou almejam posições de liderança. Estudos apontam que as mulheres, mais frequentemente do que os homens, são obrigadas a escolher entre a progressão profissional e responsabilidades familiares, levando-as a carregar uma dupla jornada que impacta diretamente sua qualidade de vida e estabilidade na carreira (Lima, 2013; Miltersteuner *et al.*, 2020; Souza *et al.*, 2022).

A análise das entrevistas realizadas aponta como essa necessidade de conciliar carreira e vida pessoal foi um desafio constante para as servidoras entrevistadas, influenciando suas escolhas, rotina e até mesmo sua decisão de assumir, ou não, cargos de chefia. Muitas entrevistadas relataram o desafio diário de gerenciar responsabilidades profissionais intensas com demandas familiares, sentindo-se frequentemente sobrecarregadas: “Porque, por mais que você tenha uma rede de apoio, existe uma sobrecarga muito grande. É nas diversas funções que a mulher ocupa” (Entrevistada Ana). “Na gestação do meu primeiro filho, por exemplo, abdiquei de um cargo mesmo” (Entrevistada Célia). “Às vezes eu tinha uma oportunidade de fazer uma viagem, um exemplo, e não fazia porque eu tinha que colocar

estatísticas em dia, trabalho em dia e perdia o fim de semana, às vezes o recesso” (Entrevistada Diva).

Em alguns casos, as entrevistadas relataram que optaram por não assumir cargos de maior destaque ou renunciaram a determinadas oportunidades para priorizar sua família. Essa necessidade de escolha é um dos elementos do labirinto de cristal, ao limitar as possibilidades de crescimento profissional feminino. Para Martins, Silveira e Camillis (2023), a maternidade é uma das maiores e mais conhecidas barreiras para as mulheres. A entrevistada Fer relatou que, ante os cargos de chefia que exercia, postergou a maternidade, sendo necessária a realização de uma fertilização. *“Assim, eu tenho às vezes a oportunidade de ocupar outras funções, mas eu hoje ainda não tive coragem de alcançar novos voos, por optar pela família”* (Entrevistada Ana). *“Eu já recusei vários cargos em razão disso. Por ter uma dedicação exclusiva, necessidade, algo a mais, e eu ser mãe. Eu tenho que priorizar mais meus filhos”* (Entrevistada Célia). *“Eu tive que abrir mão assim, em tese, porque era, para mim, estar em uma gestão um pouco acima. Eu abri mão porque eu senti que ia impactar muito a minha vida dentro de casa. Então eu ia tirar muito o foco do meu filho”* (Entrevistada Helen).

Esses depoimentos ilustram claramente a sobrecarga das mulheres em equilibrar carreira e vida familiar, refletindo uma das faces mais complexas do labirinto de cristal, onde o sucesso profissional está condicionado a sacrifícios pessoais, muitas vezes invisíveis. Além das escolhas estratégicas de não assumir novas funções, algumas entrevistadas descreveram o desgaste emocional e físico provocado pela tentativa constante de equilibrar todas as demandas. *“Muitas vezes eu deixava de participar de alguns projetos que me interessavam, de ter algumas oportunidades para dar auxílio para as crianças, para estar mais próxima”* (Entrevistada Fer). *“Então eu tinha que fazer escolhas entre a carreira e a família durante anos”* (Entrevistada Elis). Essa fala demonstra como a busca pelo equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal impõe limitações concretas ao desenvolvimento profissional das mulheres. Elas acabam abdicando de formações, projetos e novas experiências que poderiam acelerar sua carreira para atender responsabilidades pessoais, criando um ciclo difícil de romper.

Algumas entrevistadas afirmaram que somente quando os filhos cresceram e não precisavam da atenção integral delas é que procuraram crescimento profissional. Elas relataram que com as questões familiares resolvidas, poderiam focar no trabalho.

Quando você tem filhos pequenos, você pensa primeiro lá nos filhos, para depois você pensar no seu crescimento aqui, né? Quando eram pequenos, eu nunca nem procurei ter outra função que pudesse tomar mais o meu tempo do que eles precisavam de mim (Entrevistada Gil).

A partir do momento que você está mais focado no trabalho, mais tranquilo, sem questões familiares para ser resolvidas, a questão sua do trabalho se torna mais tranquila, você fica mais focada, você não fica preocupada com alguma coisa (Entrevistada Lia).

Atualmente, a minha carreira, então, eu tinha que fazer escolhas entre é a carreira e a família durante anos. A vida agora, recentemente, eu tive que fazer a escolha da carreira. Eu escolhi a carreira em vez de escolher a família. [...]. Então falo que infelizmente escolhi, não é? Infelizmente. É um momento adequado, o momento me permitiu, meus filhos já estão grandes. Então, é possível eu passar todos os momentos aqui (Entrevistada Elis).

Ao serem indagadas de que forma as responsabilidades familiares influenciam suas oportunidades de crescimento e mobilidade no Poder Judiciário, as entrevistadas sem filhos, como Bia, Iara e Diva disseram que não deixariam de abraçar oportunidades em razão de família. Por sua vez mesmo que as servidoras que afirmaram possuir rede de apoio, como Elis e Helen terem relatado que seus esposos ajudaram com a criação dos filhos, não se pode confirmar se o que existe para as servidoras é realmente uma rede de apoio, pois as tarefas domésticas e de cuidados com a família seguem sendo atribuições das mulheres. “*As responsabilidades de casa e materna influenciam muito*” (Entrevistada Ana).

4.3 Fatores que contribuem positivamente para o avanço profissional das mulheres

Por fim, passou-se a identificar os facilitadores das carreiras, o que elas viram de positivo no processo de ascensão de suas carreiras dentro do TJGO. A análise das entrevistas realizadas com mulheres que ocupam cargos de gestão no TJGO revela que, apesar dos desafios enfrentados, há fatores que contribuem significativamente para o avanço profissional feminino.

O reconhecimento profissional, o suporte da gestão, a construção de redes de apoio, a qualificação acadêmica e uma liderança baseada na cooperação e no impacto social foram apontados como elementos fundamentais para a ascensão feminina. Esses elementos aparecem, de maneira direta ou indireta, nas falas das entrevistadas, evidenciando que a ascensão feminina no Judiciário, embora ainda desigual, tem sido impulsionada por diversas iniciativas e estratégias individuais e coletivas.

4.3.1 Reconhecimento Profissional e Valorização do Trabalho

Um dos fatores mencionados pelas entrevistadas como um impulsionador da carreira das mulheres no Judiciário é o reconhecimento do trabalho realizado, é um dos fatores mais

mencionados. O sentimento de valorização, tanto por superiores quanto por colegas, é um aspecto essencial para a motivação e a permanência nos cargos de liderança. *“Em vários momentos de você ser reconhecida, mas eu não sei se precisar ‘o momento’. Sim, já tem vários momentos na carreira, de você reconhecida em todas as áreas que passei”* (Entrevistada Lia).

Eu cresci muito nesses últimos anos, principalmente aqui no cargo de diretoria. Fui muito bem reconhecida, participei de projetos de que eu nunca imaginava participar. É muito gratificante, muito. E é difícil, é trabalhoso, mas vejo uma forma muito positiva assim, essa minha ascensão (Entrevistada Jana).

Ter assumido esse cargo foi a minha maior conquista. Ter assumido o cargo de diretora e está lá até hoje. Já deve ter uns 5 anos. Acho que estou lá. Então é porque estou fazendo um trabalho bom (Entrevistada Bia).

A entrevistada Diva mencionou que ser nomeada para a gestão de uma Unidade de Processamento Judicial (UPJ) representou um reconhecimento por seu desempenho, destacando a importância da confiança que a organização deposita nas servidoras. Para ela, a nomeação foi um marco significativo:

Você ser nomeado para ser uma gestora de UPJ é muito importante porque é um reconhecimento de todo o seu trabalho, de tudo o que foi feito. É a pessoa confiar que você consegue fazer aquilo e eu dou muito valor para o trabalho (Entrevistada Diva).

A entrevistada Elis também compartilhou um momento marcante em sua trajetória:

O momento mais marcante para mim foi o dia que aceitei esse cargo. Isso promoveu uma transformação pessoal muito grande. [...] Ouvir pessoas que você admira dizerem que admiram seu trabalho, mais do que o seu trabalho, a sua posição frente à vida, é o que mais me emociona.

Mesmo que nem todas as servidoras confirme que possuam apoio de seus superiores, fica claro que, ainda que de forma pontual, a valorização do desempenho e das competências das mulheres dentro do Judiciário, tem sido um elemento essencial para o avanço das mulheres em suas carreiras, permitindo que ocupem cargos estratégicos e de liderança.

Eu já tive algumas conversas com o desembargador Carlos França, nós tivemos um jantar dos diretores, a gente tem todos os anos, né? E ele agradeceu pessoalmente a mim, a integridade, toda dedicação, isso me tocou, porque ele é uma pessoa que eu admiro muito, muito inteligente, muito capaz (Entrevistada Elis).

O suporte de superiores e a confiança na capacidade profissional das mulheres são elementos fundamentais para sua ascensão. Algumas entrevistadas relataram que a confiança

depositada por seus gestores foi decisiva para assumirem cargos de liderança. A entrevistada Bia destacou a importância do respaldo da sua chefia: *“Eu acho que tive oportunidade de estar assumindo o cargo. Meu gestor tem confiança em mim, e eu tenho confiança no meu gestor. Então, acho que isso tudo foi muito bom. Ter esse respaldo de ambos os lados”* (Entrevistada Bia).

Essa troca de confiança entre gestoras e gestores facilita a ocupação de espaços de decisão pelas mulheres, fortalecendo sua atuação e credibilidade na organização. E mesmo estando em cargos de chefia as entrevistadas estão subordinadas a alguém. A troca positiva com essa chefia também se apresenta como fator de avanço para as mulheres. *“E eu acho que bons chefes. Desde que entrei no judiciário, tive excelente”* (Entrevistada Gil). *Eu falo que a doutora Edmée foi mestre-chave. Eu fico emocionado porque eu encontro com ela. Esses dias, eu encontrei com ela no final da semana passada, eu brinco com ela, falo: Você foi meu espelho, meu exemplo”* (Entrevista Elis).

4.3.2 Construção de redes de suporte e liderança feminina

A presença de redes de apoio aparece como um fator positivo na trajetória profissional das entrevistadas. Os relatos das entrevistadas evidenciam que, para as servidoras casadas e com filhos, como Ana, Célia, Fer, Helen e Elis, a presença de uma rede de suporte composta por cônjuges, pais ou sogros foi um fator determinante para que pudessem dedicar-se plenamente às responsabilidades do cargo. A entrevista de Elis e Hellen reforça essa questão ao destacar o papel do marido no cuidado com os filhos, permitindo que elas pudessem se concentrar no trabalho: *“Graças a Deus, meu esposo, ele tinha um horário mais flexível. Consegui colocar as responsabilidades nele. Na verdade, eu tinha um “pai”* (Entrevistada Helen).

Então, é possível eu passar todos os momentos aqui? Tenho uma rede de apoio. Meu marido, ele sempre, sempre ajudou. Eu passei uma vida inteira mostrando muito trabalho. Quem buscava os meus filhos na escola e almoçava com eles? Era o meu marido. Então, eu tinha o marido de apoio, né? E a tenho até hoje (Entrevistada Elis).

Esses relatos exemplificam como a divisão de responsabilidades familiares permitiu que as servidoras pudessem continuar sua trajetória profissional sem renunciar à sua função materna, que frequentemente limita a ascensão feminina devido à sobrecarga de tarefas domésticas e familiares. Além disso, servidoras como Kely e Lia relataram que, embora

atualmente seus filhos já sejam adultos, no passado contaram com apoio familiar para administrar as demandas da maternidade enquanto conciliavam o trabalho. Isso reforça a importância desse suporte, principalmente nos primeiros anos da carreira e da criação dos filhos, quando as exigências do cuidado infantil são mais intensas.

Algumas mencionaram a importância da solidariedade feminina no ambiente de trabalho, seja por meio de apoio mútuo, seja pela atuação em comitês e iniciativas voltadas à igualdade de gênero.

Eu sempre tive essa sensibilidade, eu sempre me solidarizei com as colegas, principalmente as que são mães, sabe? Mesmo antes de ter filhos, eu sempre vi colegas lutando para poder ter esse espaço, conseguir dar conta de tudo, sabe? Muitas vezes eram preteridas em relação aos homens. E, principalmente, não tinha flexibilidade de horário. A questão do trabalho dos gestores ser mais compreensível. Acho que isso ajudou muito, sabe? (Entrevistada Fer).

A entrevistada Fer, por exemplo, relatou seu envolvimento com o comitê de gênero da instituição, onde pôde atuar diretamente no suporte a outras mulheres:

Ter podido ajudar muitas outras colegas na situação em que eu estava de liderança. Ter conseguido apoiar outras mulheres e já participei do comitê de gênero da instituição. Levava as situações em que elas muitas vezes não tinham coragem de relatar, como abuso e discriminação, para que fossem refletidas e revertidas.

Outro ponto que foi citado foi às relações interpessoais. A entrevistada Iara revelou que não possui dificuldade em lidar com pessoas, de forma que atualmente possui acesso a todas as divisões. Esse tipo de apoio organizacional e a participação ativa das mulheres na defesa de seus direitos demonstram a relevância das redes de suporte como mecanismo de crescimento e fortalecimento profissional.

Algumas entrevistadas mencionaram que sua liderança não se baseia somente na hierarquia, mas em uma abordagem mais humanizada e cooperativa, o que tem sido um diferencial positivo em suas trajetórias. “*Eu tento utilizar algumas técnicas de gestão com eles, principalmente de estar sempre participativa, conversando quando está no presencial, tento ser amigável*” (Entrevistada Célia).

Eu acredito que a gente cresce a partir do momento em que a gente escuta o outro. Então, para que meu trabalho seja visto, eu preciso que a equipe entenda que nós somos um time só, porque eu sozinha não vou conseguir conduzir. E aí trago, é, as pessoas a se envolver no trabalho (Entrevistada Ana).

É um ambiente tranquilo, embora a atividade seja muito difícil justamente porque a atividade é muito complexa, muito difícil, de muita responsabilidade e eu tenho que fazer com que eles fiquem tranquilos em todos os outros aspectos. [...] Tento não

transmitir para eles a pressão que recebo da presidente, da diretoria. Entendeu? Seguro até o último momento (Entrevistada Elis).

A preocupação com o impacto social de seu trabalho e a valorização das pessoas ao seu redor também está presente em várias entrevistadas:

Eu sempre tive uma preocupação social em relação a isso. Eu nunca olhei para o outro que está do meu lado como uma máquina, uma ferramenta do meu trabalho. Não. Olho para ele como um humano (Entrevistada Helen).

É como falei, para mim o que eu mais destaco é o meu crescimento pessoal e a possibilidade de fazer com que as pessoas ao redor de mim atinjam o máximo potencial possível que elas tenham para dar, em termos profissionais, a minha função aqui, como líder. Gosto muito dessa palavra, não sou chefe, sou Líder. Gosto de chamar de liderança, liderança nesse sentido, de liderarmos para um caminho saudável, é positivo, de crescimento pessoal e profissional. Para mim, é muito legal poder fazer parte desse processo, da transformação de cada um deles (Entrevistada Elis).

Essa abordagem de gestão mais empática e inclusiva fortalece a construção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos, possibilitando a valorização de outras mulheres.

4.3.4 Qualificação acadêmica e proatividade

A qualificação acadêmica e a busca por aprendizado contínuo também aparecem como fatores determinantes para a ascensão profissional das entrevistadas. Muitas delas relataram que sua formação e proatividade foram essenciais para conquistar cargos de liderança. A entrevistada Célia destacou a importância da busca por conhecimento e da construção de relações profissionais baseadas na troca de experiências: *“Acho que é um bem específico. É a proatividade. Eu acho que o fato de correr atrás da informação, que a gente não sabe tudo, está longe disso, sempre fazer amizade com outras pessoas que sabem que a gente conversa, troca ideias. Acho que seria a proatividade”*.

A qualificação foi citada como um fator determinante para algumas servidoras serem reconhecidas e convidadas para assumir cargos estratégicos: *“Então eu tive que ser ótima no que eu faço, estudar muito, para as pessoas poderem saber que eu estava ali pela minha competência”* (Entrevistadas Elis).

Então, me senti valorizada, mas eu estava capacitada para o cargo, que era uma exigência do cargo qual fui indicada. Então, assim, isso porque nem era do meu cargo, mesmo de escrivã da família, eu ter esse curso, mas porque eu sempre fui muito curiosa para ter os cursos (Entrevistada Helen).

Acredito que se a gente se prepara intelectualmente falando, e você presta um bom trabalho, se você traz bons resultados para a instituição, você pode sim ter reconhecimento no do trabalho, independente de indicação (Entrevistada Jana).

Essas falas demonstram que o investimento em capacitação e conhecimento técnico é um diferencial importante para que as mulheres alcancem espaços de liderança e sejam reconhecidas por suas competências. E passar esse conhecimento adiante é uma forma de retorno da capacitação das servidoras e uma forma de reconhecimento de seu trabalho. “Fui convidada a viajar, então consegui viajar, dar o curso de “liderar e servir” em várias comarcas do interior. Nisso, eu senti que as pessoas que me viram pela minha qualificação” (Entrevistada Helen).

Meus momentos mais marcantes, assim que foi o mais recente, foram ser convidada para fazer palestra, passar o meu conhecimento adiante, de ter gente querendo me ouvir, querendo saber como eu trabalharei, como farei, como cheguei, onde eu cheguei. Foi o ápice até agora (Entrevistada Jana).

4.4 A trajetória profissional das mulheres servidoras

A trajetória profissional das mulheres no serviço público, especialmente em instituições tradicionais como o TJGO, é marcada por uma série de barreiras estruturais e culturais. Fenômenos como o teto de vidro, o labirinto de cristal e o piso pegajoso ainda dificultam o avanço das mulheres aos cargos mais altos, exigindo delas um esforço contínuo para provar competência, equilibrar demandas pessoais e profissionais e superar resistências institucionais.

Algumas servidoras que ingressaram mais recentemente, como Iara, Bia e Ana, já ocupam cargos de gestão há períodos significativos (Bia há cinco anos e Iara há sete anos), o que pode ser atribuído ao maior investimento em qualificação acadêmica e mudanças institucionais que abriram espaço para mulheres assumirem tais cargos. Por outro lado, servidoras que estão no Judiciário há décadas, como Lia e Elis, somente mais recentemente assumiram funções de chefia, possivelmente devido à cultura institucional mais resistente anteriormente, e também porque as mesmas afirmaram que antes haviam escolhido priorizar a família. Isso sugere que, embora mudanças institucionais tenham possibilitado maior abertura para mulheres em cargos de gestão, a cultura organizacional anterior favorecia homens ou demandava maior tempo e esforço das mulheres para progredirem.

Outro fator fundamental para a ascensão das entrevistadas foi o investimento em qualificação. Servidoras como Elis, Gil, Jana, Kely e Lia possuem nível superior e pós-

graduação, enquanto Ana, Bia, Celia, Diva, Fer, Helen, já possuem mestrado ou estão com mestrado em andamento, e Lara está no doutorado. Com tais dados, verifica-se que as servidoras com mestrado ou em processo de obtenção ocupam principalmente cargos estratégicos, como diretoras, gestoras e sub gestoras. Esse dado sugere que o investimento em qualificação foi uma estratégia para superar barreiras, corroborando a ideia de que as mulheres precisam estar sempre mais preparadas para serem reconhecidas. Esse aspecto é relevante, pois estudos apontam que mulheres em ambientes tradicionalmente masculinos, como o Judiciário, precisam apresentar níveis de qualificação superiores para alcançar o mesmo reconhecimento que seus colegas homens (Bonelli; Oliveira, 2020). Também ficou evidente que a maioria das entrevistadas já havia ocupado cargos de chefia antes do cargo atual, sendo que somente 4 das 12 entrevistadas estão em sua primeira experiência em cargo de liderança.

Por sua vez, grande parte das entrevistadas é casada e possui filhos, destacando um desafio adicional na construção da carreira: a conciliação entre responsabilidades profissionais e familiares. Muitas relataram contar com rede de apoio (pais, sogros, cônjuges), entretanto, algumas apontaram a escolha de priorizar a família como um elemento que contribuiu para a demora em assumir cargos de liderança.

Uma servidora chegou a relatar a postergação da maternidade em detrimento da carreira, confirmando a dificuldade em conciliar vida familiar e profissional. As motivações para buscar ou aceitar cargos de liderança variaram entre as entrevistadas. Muitas relataram que suas nomeações foram resultados do reconhecimento pelo desempenho prévio, após demonstrarem comprometimento e competência.

Outras, como Fer e Celia, mencionaram que aceitaram os cargos motivadas pelo desejo de contribuir positivamente para a gestão e melhorar os processos internos. Houve também casos, como os de Elis e Gil, em que o convite para assumir funções de chefia partiu diretamente de magistrados. Ainda assim, algumas servidoras, como Ana e Bia, destacaram que não tinham inicialmente a intenção de ocupar cargos de gestão, mas acabaram aceitando pela oportunidade de crescimento e reconhecimento profissional.

Apesar dessas barreiras enfrentadas, as entrevistadas desenvolveram estratégias para enfrentá-las. Dentre elas podemos destacar a busca contínua por qualificação, pois muitas investiram em cursos, mestrados e capacitações para compensar a descredibilização de suas competências. O apoio de chefias pontuais: algumas relataram que contaram com chefes que reconheceram suas habilidades e abriram portas, ainda que essas iniciativas sejam individualizadas e não sistemáticas. E a resiliência e proatividade, uma vez que muitas

mencionaram não levar problemas sem solução à chefia, assumir tarefas além do esperado e fazer “mais do que o necessário” para garantir visibilidade e reconhecimento.

A análise das entrevistas evidência que as mulheres que ocupam cargos de chefia no TJGO construíram suas carreiras por meio de um percurso marcado por esforço contínuo, qualificação acadêmica e estratégias de enfrentamento das barreiras estruturais e culturais. Embora tenham alcançado espaços de liderança, enfrentaram (e ainda enfrentam) os efeitos do teto de vidro, do labirinto de cristal e do piso pegajoso, manifestados na dificuldade de acesso aos cargos mais altos, nas microagressões e descridibilizações diárias e na permanência prolongada em cargos intermediários. Superaram tais barreiras por meio de resiliência, apoio familiar (quando disponível) e dedicação constante.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No contexto do TJGO, as mulheres servidoras públicas enfrentam barreiras significativas no desenvolvimento de suas carreiras. A análise dos dados coletados por meio de entrevistas com 12 servidoras do TJGO permite uma compreensão de como essas barreiras se manifestam no contexto do serviço público e como as mulheres as enfrentam para ascender profissionalmente.

A análise do perfil das entrevistadas revela padrões e desafios enfrentados pelas mulheres em um Tribunal de Justiça Estadual. A qualificação acadêmica se apresenta como um fator essencial para a ascensão profissional, especialmente para as mais jovens, confirmando a fala de Henderson, Ferreira e Dutra (2016) e Miltersteiner (2020), que afirmam que para a ascensão das mulheres é fundamental os estudos e a dedicação. O estado civil e a maternidade influenciam diretamente a trajetória profissional, sendo a rede de apoio fundamental para a conciliação entre vida pessoal e carreira (Martins *et al.*, 2023; Capelle *et al.*, 2013). O tempo de serviço também impacta a promoção, com servidoras mais antigas demorando mais para alcançar cargos de chefia (Ferrigato; Conceição, 2020). Já a experiência anterior em gestão se mostra um diferencial importante para a progressão profissional (Ferrigato; Conceição, 2020). Esses fatores indicam que, apesar dos avanços, ainda existem barreiras a serem superadas para garantir uma ascensão equitativa das mulheres no Judiciário.

Destaca-se que, embora as servidoras tenham alcançado cargos de liderança, suas trajetórias foram marcadas por múltiplos obstáculos, confirmando a presença das três barreiras investigadas. As entrevistadas relataram situações em que tiveram que lidar com estereótipos de gênero, resistência à liderança feminina, sobrecarga relacionada à conciliação entre carreira e vida pessoal, além da constante necessidade de comprovar competência e qualificação, todos os elementos alinhados com o que foi apontado por autores como Fernandez (2019); Mota *et al.*, (2015); Eagly e Carli (2007).

Em relação ao teto de vidro, o estudo revelou que essa barreira se manifesta de diversas formas no TJGO, seja por meio de estereótipos de gênero, da cultura organizacional excludente, da falta de oportunidades de ascensão, da discriminação sutil ou da sobrecarga da dupla jornada. Embora algumas entrevistadas percebam avanços nas políticas de igualdade, os desafios ainda são evidentes e demandam mudanças estruturais para garantir que as mulheres tenham oportunidades equitativas na carreira.

Os dados analisados confirmaram a presença de situações que evidenciam o estereotipo de gênero (Correa-Silva *et al.*, 2022), desigualdades e sexismos (Alves; Bergamo, 2020), segregação vertical (Fernandez, 2019), preconceitos (Roque; Bertolini, 2021) e restrições sociais e culturais (Nunes, Lima, 2021) seguidas de dificuldades no equilíbrio da carreira com a vida pessoal (Carneiro *et al.*, 2022; Mota *et al.*, 2015). As servidoras perceberam que as oportunidades para mulheres nem sempre são equivalentes às dos homens, tendo relato ainda que perceberam que por vezes não eram ouvidas, mostrando a presença do chamado *manterrupting* (Barbosa; Oliveira, 2021).

Quanto ao estudo do piso pegajoso, no que se refere às condições que mantêm as mulheres em posições de baixa remuneração, este pode não ser tão viável no caso das servidoras públicas do judiciário estadual. Especialmente, no poder judiciário estadual, os processos de contratação e promoção são geralmente baseados em concursos públicos e critérios objetivos de mérito, reduzindo a influência de fatores subjetivos e discriminatórios que contribuem para o piso pegajoso. Desta feita, não se verificam as situações de desigualdade salarial relatadas por Carneiro *et al.*, (2022). Enquanto a teoria sugere que o piso pegajoso é mais prevalente em países em desenvolvimento (Srivastava; Nalawade, 2023), os dados do TJGO indicam que, no setor público, especialmente no judiciário estadual, os processos de contratação e promoção baseados em critérios objetivos podem reduzir a influência desse fenômeno.

Permanecem presentes características que devem ser analisadas, como a dificuldade na progressão da carreira, as posições iniciais, a segregação ocupacional, a falta de oportunidades de treinamento e desenvolvimento e a precarização do trabalho. Observou-se que várias entrevistadas permaneceram anos em cargos intermediários, com poucas oportunidades de mobilidade ascendente levando anos para assumirem funções de maior responsabilidade, muitas vezes restando tarefas mais operacionais e administrativas, além de enfrentarem desafios adicionais devido às responsabilidades domésticas e familiares. A sobrecarga de trabalho, as exigências de constante capacitação e as dificuldades para equilibrar família e carreira contribuem para essa estagnação, confirmando a dificuldade de romper com estruturas que mantêm as mulheres em posições secundárias. De forma que, a segregação ocupacional (Babosa; Oliveira, 2021) e a falta de oportunidades de treinamento e desenvolvimento citados por Capelle *et al.*, (2013) ainda são desafios significativos no TJGO.

Por fim, os depoimentos evidenciaram a multiplicidade de desafios encontrados ao longo das trajetórias profissionais, desde microagressões, assédio moral, descrédibilização, falta de reconhecimento institucional, ausência de mentoria e sensação de isolamento, ainda

que não declarada explicitamente, até a necessidade de adotar estilos de liderança mais cooperativos para ganhar respeito, confirmando a teoria do labirinto de cristal (Eagly; Carli, 2007; Souza *et al.*, 2022), caracterizado por um percurso não linear, repleto de obstáculos sutis. Os pontuais casos de assédio moral relatados confirmam a teoria de que as mulheres enfrentam barreiras sutis e complexas que dificultam sua progressão profissional (Lima, 2013).

As servidoras demonstraram que, para se manter em cargos de liderança, precisaram investir intensamente em qualificação, redes de apoio informais e estratégias pessoais para enfrentar resistências institucionais. Nota-se a falta do devido reconhecimento pelo Tribunal de Justiça Estadual, como instituição, tratando-se de um ambiente voltado para os resultados, mas com pouca valorização do esforço e da liderança das mulheres de forma sistemática. Embora os dados não demonstrem diretamente situações de “isolamento”, percebe-se a existência de uma sensação de trabalhar sem respaldo institucional, necessidade constante de reafirmação e falta de retorno formal sobre seu desempenho.

Assim, fica evidente na fala das entrevistadas a presença constante do labirinto de Cristal, pois diferente do teto de vidro, o labirinto sugere que as barreiras enfrentadas pelas mulheres não estão restritas a um nível hierárquico específico, mas fazem parte de uma trajetória complexa e desafiadora rumo à liderança (Eagly; Carli, 2007). Nesse sentido, Souza e Silva (2024) afirmam que o fato de aceitar uma promoção por si só é associado à escolha entre família e carreira. No entanto, apesar das dificuldades, o objetivo de alcançar posições mais elevadas permanece visível e alcançável, uma vez que outras mulheres já conseguiram superar essas barreiras e conquistar esses espaços (Henderson *et al.*, 2016).

No caso das servidoras do TJGO pode-se ainda citar a exigência de maior qualificação acadêmica, constatada no perfil das entrevistadas (muitas com pós-graduação ou mestrado), que reforça a literatura que aponta que as mulheres precisam estar mais preparadas que os homens para alcançar os mesmos postos (Lima, 2013; Henderson Ferreira; Dutra, 2016; Bonelli; Oliveira, 2020).

A escolha entre família e trabalho, à qual as mulheres continuam sujeitas, destaca-se nos dados que apontam o adiamento ou evitamento da maternidade para investir na carreira, ou que só puderam ascender após contar com uma sólida rede de apoio familiar, ilustra claramente o impacto dessa barreira. Conforme Almeida e Borges (2023), a maternidade ainda é um dos principais fatores de discriminação contra as mulheres no ambiente profissional. Muitas vezes, elas deixam de ser contratadas ou promovidas em razão da

possibilidade de uma futura gravidez, representando não somente uma prática injusta, mas também uma significativa perda de talentos e competências para a instituição (Lima, 2013).

Embora ainda existam desafios significativos relacionados ao teto de vidro e ao labirinto de cristal, as barreiras associadas ao piso pegajoso são menos prevalentes nesse contexto específico.

Da mesma forma como observado por Pereira e Lopes (2015) a ascensão das mulheres a cargos de gestão no TJGO está associada a algumas estratégias. Apesar de todas as dificuldades enfrentadas contatam-se meios de enfrentamento as barreiras, onde o reconhecimento profissional aparece como um dos principais facilitadores, funcionando como um combustível para sua permanência e crescimento nos cargos de liderança, assim como relata Gontijo e Melo (2017). O sentimento de valorização mostra que, ao serem reconhecidas por seus superiores e colegas, essas mulheres conseguem reafirmar sua competência e consolidar sua presença em espaços tradicionalmente ocupados por homens.

Além disso, a confiança mútua entre chefias e subordinadas, conforme relatado pelas entrevistadas, revela-se essencial para quebrar resistências institucionais, pois quando há respaldo da gestão, cria-se um ambiente mais favorável para que essas mulheres se destaquem e assumam papéis de decisão. Por sua vez, adotar uma postura de liderança baseada na cooperação e no impacto social mostra-se como uma estratégia utilizada pelas mulheres no TJGO (Pereira; Lopes, 2015).

A participação em comitês de gênero, onde é possível apoiar outras mulheres e combater a discriminação, sugere que a solidariedade feminina e a atuação em redes de apoio podem ser estratégias eficazes para enfrentar as barreiras (Eagly; Carli, 2007). Assim, observa-se que, embora enfrentem um cenário adverso, essas servidoras adotam um percurso pautado pelo esforço e pela construção de credibilidade para superar as barreiras estruturais impostas.

Paralelamente, o investimento em qualificação acadêmica aparece como uma estratégia indispensável. Muitas das entrevistadas possuem pós-graduação, mestrado ou doutorado, evidenciando que, para conquistar e manter cargos estratégicos, elas precisam apresentar níveis de preparo superiores aos exigidos dos homens, assim como verificado por Lima *et al.*, (2001) além de corroborar com a teoria de que as mulheres precisam estar mais preparadas para serem reconhecidas (Bonelli; Oliveira, 2020). Tal realidade reforça a ideia de que, no TJGO, as mulheres devem constantemente provar sua competência, acumulando títulos e experiências para legitimarem sua ascensão.

Apesar dessas barreiras, as entrevistas revelam que essas servidoras adotam posturas resilientes e proativas, assumindo tarefas extras, buscando capacitação contínua e contando com apoio familiar e institucional quando possível. Essa combinação de estratégias individuais e coletivas mostra que, embora o avanço na carreira das mulheres no TJGO ainda esteja ligado a diversos obstáculos, há um movimento claro de resistência e transformação promovida por essas mulheres. Dessa forma, os dados coletados no estudo não apenas confirmam, mas ilustram de maneira concreta as barreiras teóricas apresentadas, evidenciando que, mesmo em um contexto em que há políticas de incentivo à participação feminina, as barreiras estruturais e culturais ainda persistem, exigindo das mulheres estratégias de resistência, resiliência e qualificação constante para superar essas dificuldades.

Ficou visível que, enquanto as barreiras do teto de vidro, labirinto de cristal e piso pegajoso não forem enfrentadas institucionalmente pelo TJGO, por meio de políticas de igualdade, apoio formal e revisão de práticas de gestão, as mulheres continuarão enfrentando trajetórias marcadas por esforços redobrados e sobrecarga. A pesquisa revelou ainda que, embora as entrevistadas tenham alcançado êxito em suas trajetórias, esse sucesso foi resultado de estratégias pessoais, resiliência diante das desigualdades institucionais e redes de apoio não necessariamente respaldadas por políticas institucionais. Além disso, as servidoras do judiciário tendem a possuir níveis elevados de educação e qualificação, o que lhes permite ingressar diretamente em posições de maior responsabilidade e remuneração. E por fim, valorizam relações de confiança com suas chefias e a solidariedade entre colegas mulheres, fortalecendo-se mutuamente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar como as mulheres que ocupam cargos de chefia em um Tribunal de Justiça Estadual enfrentam as barreiras que surgem em suas trajetórias profissionais. Para isso, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo, de natureza descritiva e exploratória, com coleta de dados realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. As participantes foram selecionadas intencionalmente, considerando servidoras com mais de cinco anos de experiência no TJGO e pelo menos um ano em cargos de chefia. A análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo, com foco em categorias como perfil das entrevistadas, barreiras enfrentadas e fatores facilitadores para o avanço profissional. Assim, foram identificados e descritos os principais elementos relacionados às barreiras do teto de vidro, piso pegajoso e labirinto de cristal, e como as servidoras enfrentam tais desafios no curso de suas carreiras, com foco nas servidoras públicas do TJGO.

Ao adotar uma abordagem qualitativa, o estudo permitiu capturar a riqueza das experiências individuais das servidoras, oferecendo insights detalhados sobre como as barreiras de gênero se manifestam no cotidiano profissional. Isso reforça a importância de estudos qualitativos para compreender fenômenos complexos como a desigualdade de gênero, as barreiras existentes na carreira das mulheres e as estratégias utilizadas por elas.

A pesquisa confirmou a presença das barreiras do teto de vidro, piso pegajoso e labirinto de cristal no TJGO, mas também destacou que políticas institucionais podem mitigar esses obstáculos. É possível concluir que, embora existam características da barreira do teto de vidro, as mulheres têm conseguido acessar cargos de chefia no TJGO. No entanto, a barreira do labirinto de cristal se sobressai quando se trata da permanência e da consolidação dessas mulheres nesses cargos de liderança. Portanto, os achados do estudo indicam que, embora o teto de vidro ainda exista, ele não é a barreira mais determinante no contexto analisado. O labirinto de cristal se destaca como o principal obstáculo, pois desafia a permanência das mulheres nos cargos de chefia, tornando sua trajetória profissional uma constante prova de competência e resiliência. Ademais, a pesquisa destacou a importância das redes de apoio e da qualificação acadêmica como fatores facilitadores, sugerindo que políticas institucionais podem mitigar as barreiras de gênero.

Contribuiu também para a literatura acadêmica ao explorar as barreiras de gênero no contexto específico do serviço público, um campo ainda pouco estudado em comparação com

o setor privado. O estudo se mostrou relevante para a compreensão das trajetórias profissionais das mulheres no serviço público, sugerindo a necessidade de mais pesquisas e políticas que promovam a equidade de gênero no ambiente de trabalho. As contribuições gerenciais e acadêmicas destacam a importância de políticas institucionais, como as ações do Comitê de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário do Estado de Goiás, que atua para aumentar a representatividade feminina no Judiciário estadual promover a equidade de gênero.

O presente estudo apresentou como limitações o foco somente nas servidoras em cargos de chefia, sem analisar as práticas da diretoria de Recursos Humano do TJGO, nem tão pouco analisar documentos do TJGO, e ainda sem analisar o ponto de vista dos superiores das servidoras e/ou quem as nomeou aos cargos de chefia, sendo também que não foram entrevistados servidores homens para que se pudesse realizar comparações com as falas das servidoras mulheres. Apesar das limitações, o estudo abre caminho para futuras pesquisas que possam ampliar e aprofundar a compreensão das trajetórias profissionais das mulheres no poder judiciário e em outras esferas do poder público.

A presente pesquisa evidencia a necessidade de estudos adicionais sobre as carreiras das servidoras nos Tribunais de Justiça Estaduais, ampliando a análise para incluir a percepção masculina e possibilitando comparações entre homens e mulheres no TJGO sobre as barreiras enfrentadas pelas mulheres. Nesse sentido, pesquisas futuras devem aprofundar a compreensão do teto de vidro, do piso pegajoso e do labirinto de cristal nos Tribunais de Justiça Estadual. Para isso, sugere-se realizar estudos comparativos entre diferentes Tribunais de Justiça ou entre os setores público e privado, permitindo identificar padrões e estratégias eficazes para mitigar as desigualdades de gênero.

Além disso, estudos longitudinais que acompanhem as trajetórias profissionais das servidoras ao longo do tempo ou utilizem outras fontes de dados podem complementar os achados, proporcionando uma visão mais dinâmica dos desafios enfrentados. A ampliação da amostra para incluir mais participantes e a realização de análises comparativas entre homens e mulheres na instituição são essenciais para compreender melhor as diferenças de experiência e percepção.

Também se destaca a importância de investigar as políticas e práticas implementadas pelo TJGO para a promoção da igualdade de gênero, bem como a atuação da Diretoria de Recursos Humanos do TJGO na aplicação de medidas institucionais voltadas à redução das barreiras enfrentadas pelas mulheres. Esses estudos adicionais contribuirão significativamente para a formulação de estratégias mais eficazes na promoção da equidade de gênero no ambiente institucional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. E. M; BORGES, C. M. Liderança feminina: os desafios e a ascensão das mulheres para cargos de liderança em uma concessionária de veículos. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 9, n. 6, p. 609–626, 2023. <https://doi.org/10.51891/rease.v9i6.10214>

BARBOSA, P. A. M; OLIVEIRA, M. F. O fenômeno do teto de vidro enfrentado pelas mulheres do Instituto Federal de Brasília. **Revista Eixo**, v. 10, n. 3, p. 49-60, 6 dez. 2021. <https://doi.org/10.1590/S0104-06182013000300007>

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATISTA, S. J. V.; PEREIRA, A. S. Validação de um roteiro de entrevista: fundamentos para a pesquisa qualitativa no ensino de ciências. **Caminhos da Educação Matemática em Revista**, ano XI, v 14, n. 2, p. 48-63, 2024.

BELTRAMINI, L. M.; CEPellos, V. M.; PEREIRA, J. J. Mulheres Jovens, Teto de Vidro” e estratégias para o enfrentamento de paredes de cristal. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 6, 2022. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220608>

BIROCHI, R. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC;[Brasília]: CAPES: UAB, 2021.

BONELLI, M. G.; OLIVEIRA, F. L. Mulheres magistradas e a construção de gênero na carreira judicial. **Novos Estudos CEBRAP**. São Paulo, v 39, n. 1, p. 143-163, jan–abr. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil** de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 2024.

BRASIL. Lei nº 21.268, de 5 de abril de 2022. **Dispõe sobre o Código de Organização Judiciária do Estado de Goiás e dá outras providências**.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. D. O. L.; SOUZA, N. L. DE. Mulheres, Trabalho e Administração. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**. v. 2, n. 2, 2013. <https://doi.org/10.9771/23172428rigs.v2i2.9875>

CNJ. Conselho Nacional de Justiça (Brasil). **Resolução nº 255, de 04 de setembro de 2018**. Brasília, DF: CNJ, 2018. Disponível em https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_255_04092018_05092018143313.pdf Acesso em 13 jul.2023.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça (Brasil). **Diagnóstico da participação feminina no Poder Judiciário**. Brasília, DF: CNJ, 2019. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/08/relatorio-participacaofeminina.pdf>. Acesso em 13 jul.2023.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça (Brasil). **Participação feminina na magistratura**. Brasília, DF: CNJ, 2023. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/03/relatorio-participacao-feminina-na-magistratura-v3-20-03-23-ficha-catalogica.pdf>. Acesso em 13 jul.2023.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça (Brasil). **Módulo de pessoal e estrutura judiciária mensal do poder judiciário**. Brasília, DF: CNJ, 2025. Disponível em <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-mpm-pessoal/>. Acesso em 11 mai.2025.

CARNEIRO, L. B.; GOMES, D. G. D.; CRUZ, A. P. C. d.; FRARE, A. B. *GLASS CEILING: A study on the factors of this phenomenon in Brazil from the perception of women managers*. **SINERGIA - Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, [S. l.], v. 26, n. 1, 2022. DOI: 10.17648/2236-7608-v26n1-12645.

CORBIN, J; STRAUSS, A. **Noções básicas de pesquisa qualitativa: Técnicas e procedimentos para desenvolver teoria fundamentada**. 3ª ed., *SAGE Publications*, 2008.

CORREA-SILVA, A. M.; DUARTE, L. F. G.; DUARTE, R. G.; BARBOSA, M. M. Mulheres na educação e o fenômeno “Teto de Vidro”: interface com os direitos humanos. **Conjecturas**, v. 22, n 18, 2022. DOI:10.53660/CONJ-2125-2X56

EAGLY, A; CARLI, L. L. *Womens and the Labyrinth of Leadership*. *Harvard Business Review*, p.62-71, set. 2007.

FELIX, B.; LAURETT, R.; CORREIA MOREIRA KALUME, M. Síndrome da abelha rainha? **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. v. 15, n. 4, p. 119–131, 30 nov. 2021. <https://doi.org/10.12712/rpca.v15i4.51399>

FERNANDEZ, B.P. M. Teto de Vidro, Piso Pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro à luz da economia feminista: porque as iniquidades persistem? **Cadernos de Campo**, Araraquara, n. 26 , 2019.

FERRIGATO, E.; CONCEIÇÃO, J.T.P. Liderança Feminina nas Organizações. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v.1, n 2, 2020. <https://doi.org/10.47820/recima21.v1i2.31>

FRAGA, A. M.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, n. spe, 2020. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190141>

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Editora Atlas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL. A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Editora Gen. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOIÁS. **Lei nº 17.663 de 14 de junho de 2012**. Dispõe sobre a reestruturação da Carreira dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Goiás e dá outras providências.

GOIÁS. **Lei n.º 20.033, de 06 de abril de 2018**. Altera a Lei Estadual nº 17.663/2012, que dispõe sobre a Carreira dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Goiás e dá outras providências.

GONTIJO, M. R.; MELO, M. C. O. L. Da inserção ao empoderamento: análise da trajetória de diretoras de instituições privadas de ensino superior de Belo Horizonte. **READ**. Porto Alegre, Dez, 2017.

GRAEF, A. Cargos em comissão e funções de confiança: diferenças conceituais e práticas. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, v.7, n. 2, jul/dez, 2008.

GRANGEIRO, R. da R.; MILITÃO, M. L. Mulheres na Gestão Universitária: trajetória profissional, vivências e desafios. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 26, n. 3, 2021.

GUAZI, T.S. Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. **Revista Educação, Pesquisa e Inclusão**, v. 2, p. 1-20, 2021.

HENDERSON, P. A.; FERREIRA, M. A. de A.; DUTRA, J. S.. Barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Revista de Administração da UFSM**, [S. l.], v. 3, p. 488–505, 2016.

IBARRA, A. C. R.; RAMOS, N.R.; OLIVEIRA, M. Z. Desafios das mulheres na carreira científica no Brasil: uma revisão sistemática. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 22, n.1 Campinas jan./jun. 2021.

LEITÃO, C. A entrevista como instrumento de pesquisa científica em Informática na Educação: planejamento, execução e análise. In: PIMENTEL, M.; SANTOS, E. **Metodologia de pesquisa científica em Informática na Educação: abordagem qualitativa**. Série Metodologia de Pesquisa em Informática na Educação, v. 3. Porto Alegre: SBC, 2021.

LIMA, B. S. Quando o amor amarra: Reflexões sobre as relações afetivas e a carreira científica. **Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico**. Niterói, v.12, n.1, p. 9-21, 2. sem. 2011.

LIMA, G. S; CARVALHO NETO, A; LIMA, M. S.;TANTURE, B; VERSIANI, F. O Teto de vidro das executivas brasileiras. **Pretexto**, v.1, n.4, 2013.

LIMA, P. F. A; FERREIRA, M. S.; VERSIANI, F. Entrando no Clube do Bolinha e fazendo do limão uma limonada: estudo sobre a participação de mulheres em conselhos de empresas listadas na B3. **Revista ADM.MADE**, v. 25, n. 3, p. 1-21, 2021.

MARTINS, T. C. F.; SILVEIRA, A. B. DA; CAMILLIS, P. K. DE. Igualdade de gênero e oportunidades na carreira interna: percepção das mulheres de um banco público. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 13, n. 3, 2023.

MERRIAM, S. B.; GRENIER, R.S. *Qualitative Research in practice: exemples for discussion and analysis*. 2 ed. **Jossey-Bass**, 2019.

MILTERSTEINER, R. K; OLIVERA, F. B; HRYNIEWICZ, L. G. C.; SANT'ANNA, A. S.; MOURA, L.C. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**. v.18, n.2, 2020. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>

MOTA, C. M. et al. As mulheres estão quebrando as três paredes de vidro? Um estudo com empreendedoras mineiras. **Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v.16, n. 5, 2016.

MOTA, C.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 16, n. 3, 1 maio, 2015. <https://doi.org/10.20946/rad.v16i3.13791>

NEVES, E.R. T. Teto de vidro: um estudo de caso da presença feminina na policia militar. **Gestão e Sociedade**, v. 16, n. 46, p. 5087-5105. Set/dez, 2022.

NOBRE ALENCAR, A. C.; MARANGONI AMARANTE, J. Mulheres que romperam o “teto de vidro”. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 8, n. 1, p. 65–76, 24 nov., 2020.

NUNES, K. K.; LIMA, A. P. DE. Piso Pegajoso, Teto de Vidro e Abelha Rainha: a tríplice barreira imposta pela economia sexista. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 8, 2021.

OLIVEIRA, S. S. Mulheres na magistratura: desafios e perspectivas. **Revista de Direito da Faculdade de Direito da Universidade de Brasília**. Brasília, DF, V. 47, n.1, p.185-28, 2018.

OLIVEIRA, M. F. **Liderança na profissão contábil**: a trajetória profissional das presidentas de conselhos regionais de contabilidade. 2020. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)– Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2020.

PARKER, C; SCOTT, S; GEDDES, A. *Snowball Sampling In: P Atkinson, S Delamont, A Cernat, J W Sakshaug, & R A Williams (Eds). SAGE Research Methods Foundations SAGE Publication Ltd*, 2019.

PÉRSIGO, P. M; ATHAYDES, A. S. Um olhar sobre si: o Teto de Vidro na área da Comunicação. **Organicom**, v. 20, n. 41, 2023. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.201271>

PEREIRA, L. M.; LOPES, M.C. Estratégias das gestoras da universidade regional de Blumenau (FURB) para quebrar o teto de vidro. In: **XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU**. 2015.

PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE GOIÁS. **Decreto Judiciário nº 1.986, de 5 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a criação do Comitê de Incentivo à Participação Feminina

ROQUE, C. B.; BERTOLIN, P. T. M. As carreiras das mulheres no Brasil: igualdade de oportunidades ou teto de vidro? **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 3, p. 23792–23813, 2021.

ROSA, F. A. S.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S.R. Tipos de carreira: análise da produção científica. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo. v. VII, n. 01 - Jan/Fev/Mar/Abr, 2017. <https://doi.org/10.20503/recape.v7i1.32650>

SANTOS, J. H. Teto de Vidro e Piso Pegajoso: Assimetria de gênero nos partidos políticos brasileiros. In: **Anais da VII Jornada da Rede Interamericana de Direitos Fundamentais e Democracia**, v.1, 2020.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

STEIL, A.V. Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1977.

SOUZA, M. S.; SILVA, A. L. Mulheres na alta liderança do Banco Central do Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 22, n. 2, p. 0-93, 2024. <https://doi.org/10.1590/1679-395120230093>

SILVA, E. R. M. da. Desafios e conquistas das mulheres na magistratura brasileira: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Direito Constitucional**, Florianópolis, v. 23, n. 73, p. 185-212, jan.-mar., 2017.

SRIVASTAVA, N.; NALAWADE, R. *Glass Ceiling to Sticky Floor: Analogies of Women Leadership*. **International Journal of Professional Business Review**, 2023.

SOUSA, L.; DA SILVA, M.; PORTO, R.M. Muro de concreto, teto de vidro e labirinto: metáforas que revelam a trajetória de executivas brasileiras em cargos de liderança. **FACES**, v.21, n.1, p 10-28, 2022. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.118131>

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. **Resolução nº 175, de 27 de outubro de 2021**. Dispõe sobre o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás.

VIANA. D. Tetos de Vidro e paredes de cristal. **Revista Pesquisa Fapesp**. mar. 2023 .

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA INICIAL

	Objetivos	Categorias	Explicação (autor/es)	QUESTÕES
		Perfil das participantes		Idade Estado civil Filhos Nível de escolaridade Ano de entrada no Poder Judiciário Estadual Atual função Já ocupou cargo de liderança antes
			Pergunta quebra-gelo	Conte-me um pouco sobre a tua trajetória no TJ. Cargos que já ocupou, áreas por onde já passou.
A	Teto de Vidro	Estereótipos/ Desigualdade de gênero / sexismo	Estereótipos de gênero e a falta de políticas de igualdade. (Correa-Silva <i>et al.</i> , 2022). Crença de que o homem é mais ambicioso, ganancioso e competitivo. (Alves; Bergamo, 2020) Cultura empresarial que favorece os homens (Mota <i>et al.</i> , 2015).	No poder judiciário você acredita que as mulheres são vistas como menos competitivas, menos ambiciosas ou outras características? De que maneira isso tudo impacta na sua carreira e nas oportunidades de crescimento no TJ?
A		Segregação vertical	Discriminação em processos de promoção e ascensão a cargos de alta gerência. (Mota; Tanure; Carvalho Neto, 2015)	Quais são os obstáculos que dificultaram a alcançar cargos de liderança no Poder Judiciário? Você acha que existe algum tipo de discriminação?
A		Preconceitos	Manifesta através de discriminação sutil e preconceitos enraizados (Roque, Bertolini, 2021)	Em sua carreira no Poder Judiciário já enfrentou preconceito explícito ou velado no ambiente de trabalho? Pode compartilhar algum exemplo? Como você lida com isso? Quais estratégias você acredita serem eficazes para combatê-lo?
A		Restrições sociais e culturais/ Equilibrar carreira e vida pessoal	A cultura organizacional e a falta de políticas inclusivas (Nunes; Lima, 2021). O impacto das responsabilidades domésticas na vida profissional (Alves; Bergamo, 2020). Ser mãe e ter carreira executiva envolve perdas (Mota <i>et al.</i> , 2015).	A vida doméstica afeta mais a carreira de mulheres ou de homens, pensando na realidade de trabalho do TJ? De que forma? Pode dar exemplos? O tribunal oferece alguma política ou benefício que facilite o equilíbrio entre trabalho e vida familiar? Eles são eficazes na sua opinião?

B	Piso pegajoso	Estagnação	Barreiras invisíveis que impedem as mulheres de progredirem em suas carreiras, mantendo-as em posições de entrada ou intermediárias (Barbosa; Oliveira, 2021).	Já sentiu sua carreira estagnada dentro do Poder Judiciário? Pode exemplificar? Existem oportunidades de crescimento e promoção que você acha que não foram ou serão de difícil acesso para você?
B		Desigualdade salarial	Normas sociais que reforçam a divisão de trabalho baseada em gênero, além da falta de políticas de suporte e igualdade no local de trabalho. (Fernandez, 2019). Diferença salarial (Carneiro <i>et al.</i> , 2022).	Já enfrentou dificuldades para obter aumentos salariais ou promoções no TJ? Se sim, quais?
B		Segregação ocupacional/horizantal	Mulheres são confinadas às funções que remetem às atividades domésticas ou “economia do cuidado” (Nunes; Lima, 2021). Homens estão concentrados nos setores primários e secundário onde os salários são maiores e as condições de trabalho melhores – seguridade social (Fernandez, 2019).	Você observa uma concentração maior de mulheres em determinadas áreas ou funções no Judiciário?
B		Falta de oportunidades de treinamento e desenvolvimento	As responsabilidades domésticas das mulheres dificultam a participação em programas de capacitação e desenvolvimento profissional (Capelle <i>et al.</i> , 2013).	Como você avalia o suporte da instituição para o seu desenvolvimento de carreira dentro do TJ?
B		Precarização do trabalho	Dificuldade que as mulheres concentradas neste setores e empregos menos valorizados economicamente encontram para a alterar a sua situação (Fernandez, 2019).	Quais são os principais desafios que você enfrenta no seu dia a dia de trabalho que impactam na sua qualidade de vida?
C	Labirinto de cristal	Isolamento e invisibilidade	Falta de reconhecimento e estratégia para se manter junto “aos mais fortes” (Lima, 2013; Miltersteiner <i>et al.</i> , 2020). Minimização dos problemas associados a ascensão na carreira (Lima, 2013). Discriminação institucional, a falta de apoio em cargos superiores (Bonelli; Oliveira, 2020).	Já se sentiu isolada ou invisível em seu ambiente de trabalho no Poder Judiciário? Pode compartilhar uma experiência específica? Quais são as estratégias que você utiliza para se fazer visível e reconhecida em sua equipe?

C		Competências descredibilizadas	Competência postas à prova ao ocuparem determinadas posições na carreira (Lima, 2013). Mulheres, que conseguem vencer o labirinto, há dúvidas sobre suas competências (Souza <i>et al.</i>, 2022) Necessidade de provar constantemente suas competências (Bonelli; Oliveira, 2020).	No TJ você já teve suas competências ou habilidades descredibilizadas ou subestimadas por ser mulher? Pode dar um exemplo? Quais desafios você enfrentou ao assumir ou tentar assumir uma posição de liderança? Como são realizadas as avaliações de desempenho no tribunal? Você considera que elas refletem com precisão seu trabalho e suas habilidades?
C		Falta de mentoria	Falta de apoio e reconhecimento (Barbosa; Oliveira, 2021). Construção de alianças e articulações políticas necessárias à aceleração da carreira (Lima, 2013). Desigualdade entre homens e mulheres. (Souza <i>et al.</i>, 2022).	O TJ forneceu acesso a mentoria ou apoio profissional ao longo de sua carreira? Você recebe feedback construtivo regularmente? Como isso influencia sua performance e desenvolvimento?
C		Microagressões e assédio	Sexismo automático está associado à violência moral e sexual (Lima, 2013).	Você já experimentou microagressões ou algum tipo de assédio em seu ambiente de trabalho? Como isso impactou sua experiência profissional?
C		Equilibrar carreira e vida pessoal	A necessidade de equilibrar múltiplas responsabilidades (Miltersteine <i>et al.</i>, 2020). O casamento e a maternidade são importantes empecilhos para o progresso na carreira feminina (Lima, 2013). Mulheres são frequentemente obrigadas a escolher entre família e trabalho de forma mais explícita que os homens (Souza <i>et al.</i>, 2022).	De que forma as responsabilidades familiares influenciam suas oportunidades de crescimento e mobilidade dentro do tribunal? Durante sua jornada profissional teve que fazer escolhas entre o trabalho e a maternidade e/ou a vida familiar? Como isso impactou a sua carreira
D	Facilitadores			Diante de tudo o que conversarmos, qual foi o fator positivo no teu processo de ascensão de carreira?

APÊNDICE B- ROTEIRO DE ENTREVISTA FINAL

Objetivos	Categorias	Explicação (autor/es)	QUESTÕES
	Perfil das participantes		Idade Estado civil Filhos? Em caso afirmativo, quantos? Possui rede de apoio? Quem são? Nível de escolaridade Ano de entrada no Poder Judiciário Estadual Atual função Tempo no cargo atual Já ocupou cargo de chefia antes?
		Pergunta quebra-gelo	Conte-me um pouco sobre a tua trajetória no Poder Judiciário. Cargos que já ocupou, áreas por onde já passou. O que te motivou a assumir um cargo de chefia?
A	Teto de Vidro	Estereótipos/ Desigualdade de gênero / sexismo	Estereótipos de gênero e a falta de políticas de igualdade. (Correa-Silva <i>et al.</i> , 2022). Crença de que o homem é mais ambicioso, ganancioso e competitivo. (Alves; Bergamo, 2020). Cultura empresarial que favorece os homens (Mota <i>et al.</i> , 2015).
A		Segregação vertical	Quais são os obstáculos que você enfrentou para alcançar cargos de Chefia no Poder Judiciário? Quais foram as discriminações que você enfrentou? Pode me dar um exemplo de uma situação? Isso acontece com todas as mulheres que querem assumir cargos de chefia no PJ?
A		Preconceitos	Em sua carreira no Poder Judiciário já enfrentou preconceito explícito ou velado no ambiente de trabalho? Pode compartilhar algum exemplo/alguma situação? Como você lida com isso? Você já enfrentou alguma discriminação, mesmo sutil, por ser mulher no ambiente de trabalho? Pode explicar o que

				aconteceu e como você lidou com isso? Quais estratégias você acredita serem eficazes para combatê-lo no ambiente de trabalho?
A		Restrições sociais e culturais/ Equilibrar carreira e vida pessoal	A cultura organizacional e a falta de políticas inclusiva (Nunes; Lima, 2021). O impacto das responsabilidades domésticas na vida profissional (Alves; Bergamo, 2020). Ser mãe e ter carreira executiva envolve perdas (Mota <i>et al.</i>, 2015).	De que forma a vida doméstica afeta a carreira de mulheres pensando no trabalho do Poder Judiciário? Como afetou a sua? Pode dar um exemplo O Poder Judiciário Estadual oferece alguma política ou benefício que facilite o equilíbrio entre trabalho e vida familiar? Quais são? Eles são eficazes na sua opinião?
B	Piso pegajoso	Estagnação	Barreiras invisíveis que impedem as mulheres de progredirem em suas carreiras, mantendo-as em posições de entrada ou intermediárias (Barbosa; Oliveira, 2021).	Já sentiu sua carreira estagnada dentro do Poder Judiciário? Pode exemplificar? Quais oportunidades de crescimento e promoção que você acha que não foram ou serão de difícil acesso para você? Porque você acha isso?
B		Desigualdade salarial	Normas sociais que reforçam a divisão de trabalho baseada em gênero, além da falta de políticas de suporte e igualdade no local de trabalho (Fernandez, 2019). Diferença salarial (Carneiro <i>et al.</i>, 2022).	Para homens e mulheres que prestam o mesmo concurso público no Poder Judiciário, existe alguma maneira de virem a ter salários diferentes? E como você lidou com isso?
B		Segregação ocupacional/horizontal	Mulheres são confinadas às funções que remetem às atividades domésticas ou “economia do cuidado” (Nunes; Lima, 2021). Homens estão concentrados nos setores primários e secundário onde os salários são maiores e as condições de trabalho melhores – seguridade social (Fernandez, 2019).	Em quais áreas ou funções do poder judiciário você observa uma concentração maior de mulheres? Porque você acha que isso acontece?
B		Falta de oportunidades de treinamento e desenvolvimento	As responsabilidades domésticas das mulheres dificultam a participação em programas de capacitação e desenvolvimento profissional (Capelle <i>et al.</i> , 2013).	Como você avalia o suporte da instituição para o seu desenvolvimento de carreira dentro do Poder Judiciário? E como foi o suporte da instituição para você assumir o atual cargo de chefia?

B		Precarização do trabalho	Dificuldade que as mulheres concentradas neste setores e empregos menos valorizados economicamente encontram para a alterar a sua situação (Fernandez, 2019).	Quais são os principais desafios que você enfrenta no seu dia a dia de trabalho que impactam na sua qualidade de vida? Esses desafios seriam diferentes se você não ocupasse um cargo de chefia?
C	Labirinto de cristal	Isolamento e invisibilidade	Falta de reconhecimento e estratégia para se manter junto “aos mais fortes” (Lima, 2013; Miltersteiner <i>et al.</i> , 2020). Minimização dos problemas associados a ascensão na carreira (Lima, 2013). Discriminação institucional, a falta de apoio em cargos superiores (Bonelli; Oliveira, 2020).	Já se sentiu isolada ou invisível em seu ambiente de trabalho no Poder Judiciário? Pode compartilhar uma experiência específica? Quais são as estratégias que você utiliza para se fazer visível e reconhecida em sua equipe? E com relação aos seus pares e superiores, quais são as estratégias que você utiliza para se fazer visível e reconhecida por seus pares chefes e por seus superiores?
C		Competências descredibilizadas	Competência postas à prova ao ocuparem determinadas posições na carreira (Lima, 2013). Mulheres, que conseguem vencer o labirinto, há dúvidas sobre suas competências (Souza <i>et al.</i> , 2022). Necessidade de provar constantemente suas competências (Bonelli; Oliveira, 2020)	No Poder Judiciário você já teve suas competências ou habilidades descredibilizadas ou subestimadas por ser mulher? Pode dar um exemplo? Quais desafios você enfrentou ao assumir ou tentar assumir uma posição de chefia no Poder Judiciário? Como são realizadas as avaliações de desempenho no tribunal? Você considera que elas refletem com precisão seu trabalho e suas habilidades?
C		Falta de mentoria	Falta de apoio e reconhecimento (Barbosa; Oliveira, 2021). Construção de alianças e articulações políticas necessárias à aceleração da carreira (Lima, 2013). Desigualdade entre homens e mulheres. (Souza <i>et al.</i> , 2022).	O Poder Judiciário forneceu acesso a mentoria ou apoio profissional ao longo de sua carreira? Como são realizados os feedback com reação ao seu trabalho de chefia? Como isso influencia sua performance e desenvolvimento?
C		Microagressões e assédio	Sexismo automático está associado à violência moral e sexual (Lima, 2013).	Quais microagressões ou assédio você já experimentou em seu ambiente de trabalho? Como isso impactou o seu trabalho?

C		Equilibrar carreira e vida pessoal	A necessidade de equilibrar múltiplas responsabilidades (Miltersteine <i>et al.</i>, 2020). O casamento e a maternidade são importantes empecilhos para o progresso na carreira feminina. (Lima, 2013). Mulheres são frequentemente obrigadas a escolher entre família e trabalho de forma mais explícita que os homens. (Souza <i>et al.</i>, 2022).	De que forma as responsabilidades familiares influenciam suas oportunidades de crescimento e mobilidade dentro do Poder Judiciário? Durante sua jornada profissional teve que fazer escolhas entre o trabalho e a maternidade e/ou a vida familiar? Como foram feitas essas escolhas? O que você considerou para fazer as escolhas? Como isso impactou a sua carreira?
D	Facilitadores			Diante de tudo o que conversarmos, qual foi o fator positivo no teu processo de ascensão de carreira? Quais são suas conquistas e momentos marcantes na sua carreira do Poder Judiciário? Quais foram os fatores positivos que influenciaram a sua carreira?
			Fechamento	Para encerrarmos, tem mais algum ponto que eu não questione e que você queira destacar sobre a sua carreira no Poder Judiciário?

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título do Projeto de pesquisa: A construção da carreira feminina pela ótica das servidoras públicas de um Tribunal de Justiça: caminhos, dificuldades e possibilidades.

Pesquisador Responsável: Aline Ribeiro de Freitas Yoshida

Nome da participante:

Você está sendo convidada para ser participante do Projeto de pesquisa intitulado “A construção da carreira feminina pela ótica das servidoras públicas de um Tribunal de Justiça: caminhos, dificuldades e possibilidades”, de responsabilidade da pesquisadora Aline Ribeiro de Freitas Yoshida.

Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Caso se sinta esclarecida sobre as informações que estão neste Termo e aceite fazer parte do estudo, peço que assine ao final deste documento, em duas vias, sendo uma via sua e a outra da pesquisadora responsável pela pesquisa. Saiba que você tem total direito de não querer participar.

1. O trabalho tem por finalidade analisar a trajetória das mulheres que ocupam cargos de chefia dentro de um Tribunal de Justiça Estadual. A pesquisa se justifica ante a importância de se entender a representatividade feminina em cargos de liderança como meio de se alcançar um Poder Judiciário que reflita a diversidade da sociedade.
2. A participação nesta pesquisa consistirá em responder um roteiro de entrevista semiestruturado, presencialmente ou online, com encontro previamente agendado, que será gravada e posteriormente transcrita e analisada sem identificação do respondente.
3. As respostas obtidas por essa pesquisa contribuirão para ampliar o conhecimento sobre a carreira feminina das mulheres que ocupam cargo de chefia em um Tribunal de Justiça, bem como das barreiras que enfrentaram e das estratégias utilizadas para superá-las.
4. Os participantes não terão nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderão retirar sua concordância na continuidade da pesquisa a qualquer momento.
5. Se depois de consentir a sua participação a Sra. desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa.
6. O nome dos participantes será mantido em sigilo, assegurando assim a sua privacidade. Se desejarem terão livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que queiram saber antes, durante e depois da sua participação.
6. Os dados coletados serão publicados para fins exclusivamente acadêmicos e ainda assim a sua identidade será preservada.
7. Para qualquer informação a Sra. poderá entrar em contato com a pesquisadora: Aline Ribeiro de Freitas Yoshida, mestranda em Administração na UNIALFA pelo e-mail

alinerf.adv@gmail.com ou telefone (62) 99219-3240, ou poderá entrar em contato com a Professora Dra. Patricia Kinast de Camillis (patricia.camillis@unialfa.com.br).

CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Eu, _____,
CPF nº _____ fui informada sobre o que a pesquisadora quer
fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação.

Por isso, eu concordo em participar da pesquisa, sabendo que não vou ganhar nada e
que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias originais, as quais serão
assinadas por mim e pelo/a pesquisador/a, ficando uma via com cada um de nós.

Cidade, _____ de _____ de 20____.

Assinatura do participante

Assinatura da Pesquisadora