CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

Ana Maria Mendes Goulart

BARREIRAS DE GÊNERO E TETO DE VIDRO: estudo com promotoras e procuradoras de justiça do Estado de Minas Gerais

Belo Horizonte
2021

Ana Maria Mendes Goulart

BARREIRAS DE GÊNERO E TETO DE VIDRO: estudo com promotoras e procuradoras de justiça do Estado de Minas Gerais

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações

Belo Horizonte
2021

GOULART, Ana Maria Mendes.

G694b

Barreiras de gênero e teto de vidro: estudo com promotoras e procuradoras de justiça do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2021.

168p.

Orientadora: Drª. Marlene Catarina de Oliveira Lopes de Melo

Dissertação (Mestrado). Programa de Mestrado em Administração. Centro Universitário Unihorizontes.

1. Relações de gênero – dominação masculina – teto de vidro I. Ana Maria Mendes Goulart II. Centro Universitário Unihorizontes Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

CDD: 305.4

Ficha elaborada pela Bibliotecária do Centro Universitário Unihorizontes.
– Viviane Pereira CRB6 1663 -

Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.
Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO do(a) Senhor(a) **ANA MARIA MENDES GOULART**, REGISTRO Nº. 695. No dia 11 de fevereiro de 2021, às 14:00 horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado **"BARREIRAS DE GÊNERO E TETO DE VIDRO: estudo com promotoras e procuradoras de justiça do Estado de Minas Gerais"**, requisito parcial para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração,** linha de pesquisa: **Relações de Poder e Dinâmica das Organizações.** Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Prof.ª Dr.ª Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo** após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADO**.
O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 11 de fevereiro de 2021.

Prof.ª Dr.ª Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo
Centro Universitário Unihorizontes

THIAGO PENIDO MARTINS:05964403670
Assinado de forma digital por THIAGO PENIDO MARTINS:05964403670
Dados: 2021.04.06 17:48:48 -03'00'

Prof. Dr. Thiago Penido Martins
Centro Universitário Unihorizontes

KELY CESAR MARTINS DE PAIVA:85149217620
Assinado de forma digital por KELY CESAR MARTINS DE PAIVA:85149217620
Dados: 2021.03.05 13:49:57 -03'00'

Prof.ª Dr.ª Kely Cesar Martins de Paiva
Universidade Federal de Minas Gerais

DECLARAÇAO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

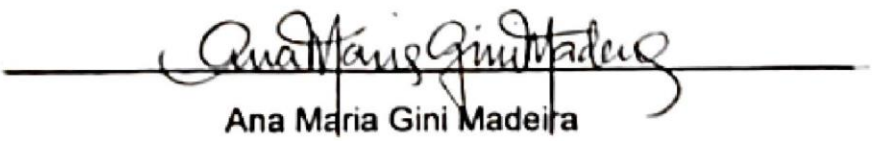
Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado **"Barreiras de Gênero e Teto de Vidro: estudo com promotoras e procuradoras de justiça do Estado de Minas Gerais"**, no total de 168 páginas, de autoria de Ana Maria Mendes Goulart, sob a orientação da Profª Drª Marlene Catarina de Oliveira Lopes, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes – Área de Concentração Organização e Estratégia.

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Início: 21/01/2021 Término: 27/01/2021

Belo Horizonte, 27 de Janeiro de 2021



Ana Maria Gini Madeira

Dedico este trabalho aos meus pais Geni e José, por sempre confiarem em mim e apoiarem meus sonhos. Esta conquista também pertence a vocês!

AGRADECIMENTOS

Muitos foram os desafios até chegar aqui, mas, na mesma medida, também foi um período de muito aprendizado e de muito crescimento pessoal. Para todo esse período são necessários alguns agradecimentos e, em primeiro lugar, é preciso agradecer a Deus, que me guiou e iluminou durante todo o caminho.

A minha família amada, por todo apoio e compreensão pelos momentos de turbulência e festas deixadas de lado. Aos meus pais, por toda compreensão, apoio e amor; vocês tornaram minha caminhada muito mais leve e me deram forças a todo momento para nunca desistir. Mãe e pai, saibam que vocês são a luz que guiou toda esta caminhada e a inspiração para que eu buscasse um futuro melhor.

Agradeço a minha orientadora, Professora Doutora Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, por toda a orientação acadêmica e profissional, desde o momento em que eu ingressei na Unihorizontes, quando ainda era bolsista de iniciação científica, e me incentivou a seguir neste caminho de obtenção de conhecimento.

Por todo apoio dos amigos e profissionais que conquistei enquanto bolsista, principalmente a professora Ana Lúcia Magri Lopes, por todos os conselhos e carinho. Vilma, Pedro, Rebeca, Rachel, Miriam, Verinha, Mary, Sérgio e Willian, muito obrigada por compartilharem comigo esta jornada e por me auxiliarem sempre que possível, nem que fosse com uma palavra de carinho.

Meus agradecimentos sinceros aos professores do programa que me proporcionaram a oportunidade de agregar conhecimento em minha vida. Especialmente à Professora Doutora Caissa Veloso e Sousa, por todo apoio e pelos conselhos que também oportunizaram esta jornada.

Aos meus amigos que sempre compartilharam minhas conquistas e sonhos, minha gratidão eterna, mas em especial àqueles que me ajudaram muito neste momento: Roque e Kold, e principalmente Jesse e Bru; sem vocês eu não teria conseguido esta realização. Meus amigos maravilhosos do Direito, que por um ano foram minha base enquanto eu intercalava minha vida entre a conclusão da graduação e o início

do mestrado: Bárbara, Jader, Marília, Nilda e Sayury, obrigada por sempre apoiarem e se orgulharem das minhas conquistas.

Aos amigos feitos no mestrado e, especialmente, a minha duplinha Ana Paula, e a minha parceira de bolsa Janaína; vocês duas foram o presente inesperado e, com certeza, uma das maiores conquistas que eu irei levar comigo desta experiência. Minha gratidão a vocês por terem me dado a oportunidade de vivenciar esses momentos em conjunto.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa de estudos concedida, que apoiou a execução deste estudo e me possibilitou cursar o mestrado acadêmico. Agradeço ao Centro Universitário Unihorizontes pelo acolhimento durante todos esses anos de percurso acadêmico e por todo o conhecimento adquirido.

Meus mais sinceros agradecimentos às promotoras e procuradoras de justiça que se dispuseram a participar desta pesquisa, bem como por todo auxílio e suporte durante a consecução da mesma. Mas, principalmente, obrigada pela disponibilidade, acessibilidade e interesse neste estudo.

A todos os que fizeram parte do meu percurso acadêmico, pessoal e profissional, minha eterna gratidão, pois eu jamais conseguiria chegar até aqui sem vocês. Obrigada a todos que se dispuseram, seja de qual maneira fosse, a me ajudar; saibam que sou grata e estou sempre disposta a ajudá-los no que for preciso.

“Se a sociedade não admite o livre desenvolvimento da mulher, a sociedade deve ser remodelada”.
Elizabeth Blackwell

RESUMO

Este estudo teve por objetivo descrever e analisar a existência de barreiras de gênero e de teto de vidro para a atuação e a ascensão profissional de promotoras e procuradoras de justiça no Ministério Público do Estado de Minas Gerais, segundo a percepção de promotoras e procuradoras que atuam no Estado de Minas Gerais. No tocante à metodologia, trata-se de uma pesquisa com abordagem do tipo descritiva qualitativa, especificada como interpretativa. Os sujeitos de pesquisa foram 19 mulheres, sendo 17 promotoras e 2 procuradoras de justiça, todas atuantes no Ministério Público do Estado de Minas Gerais. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista com roteiro semiestruturado e os dados tratados através da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2009). A tabulação qualitativa dos dados constituiu-se atendendo a análise temática, com temas definidos com base nos objetivos desta pesquisa e categorias emergidas da coleta de dados, a saber: facilitadores e dificultadores na atuação profissional; estratégias utilizadas para o desenvolvimento da carreira no parquet; barreiras à ascensão feminina a cargos de alta gestão no Ministério Público; a ocupação feminina nos altos cargos da administração do Ministério Público de Minas Gerais e o teto de vidro na atuação do Ministério Público. O presente estudo se baseou primordialmente nas teorias de relações de gênero, bem como em suas implicações nas relações sociais e de trabalho. Utilizou-se ainda as teorias sobre dominação masculina e teto de vidro, para atender aos objetivos propostos. Dentre os principais resultados desta pesquisa, encontram-se as barreiras de gênero que podem vir a impedir o acesso feminino aos cargos de gestão, e que se propagam em âmbito institucional, mas que representam ainda uma introjeção feminina da violência simbólica propagada pela dominação masculina, reforçando as barreiras que este mecanismo pode criar. Indica-se no âmbito do Ministério Público o fenômeno do Teto de Vidro, representado pela barreira invisível que na instituição, majoritariamente com base no machismo estrutural, no papel social de cuidado familiar atribuído à mulher e no networking fora do ambiente de trabalho, pode vir a impedir a ascensão profissional de promotoras e procuradoras de justiça a cargos de indicação e votação. No entanto, a pesquisa compreende o Teto de Vidro como um fenômeno que abrange duas vertentes: internamente, no que concerne às barreiras relacionais promovidas pelo networking com aqueles que podem oportunizar uma indicação aos cargos, e ainda, de maneira ampla, como uma compreensão da cultura patriarcal na qual a mulher se encontra inserida e que, por meio dos mecanismos de dominação masculina, pode vir a legitimar as estruturas que constituem o teto de vidro. As estruturas complexas que fomentam a constituição do teto de vidro se apresentam, no entanto, com três elementos passíveis de transposição, segundo os dados coletados, sendo eles: capacidade técnica e cognitiva extra, reorganização das responsabilidades familiares que podem ser atribuídas à mulher e inserção em círculos de debates masculinos onde as indicações aos cargos de gestão podem vir a ser oportunizadas.

Palavras-chave: Teto de vidro. Barreiras de gênero. Dominação masculina. Promotoras e procuradoras de justiça

GENDER BARRIERS AND GLASS CEILING: a study with prosecutors and prosecutors in the state of Minas Gerais

ABSTRACT

This study aimed to describe and analyze the existence of gender barriers and glass ceiling for the performance and professional rise of prosecutors and prosecutors in the Public Ministry of the State of Minas Gerais, according to the perception of prosecutors and prosecutors who work in the State of Minas Gerais. Regarding the methodology, this is a research with a qualitative descriptive approach, specified as interpretative. The research subjects were 19 women, being 17 prosecutors and 2 prosecutors, all acting in the Public Ministry of the State of Minas Gerais. Data collection was carried out through an interview with a semi-structured script and the data was treated using the content analysis technique proposed by Bardin (2009). The qualitative tabulation of the data was constituted taking into account the thematic analysis, with themes defined based on the objectives of this research and categories emerging from the data collection, namely: facilitators and hinders in professional performance; strategies used for career development in parquet; barriers to the rise of women to senior management positions in the Public Ministry; the female occupation in the high positions of the administration of the Public Ministry of Minas Gerais and the glass ceiling in the performance of the Public Ministry. The present study was based primarily on theories of gender relations, as well as their implications for social and work relations. Theories on male domination and the glass ceiling were also used to meet the proposed objectives. Among the main results of this research, there are the gender barriers that may prevent female access to management positions, and that are propagated at the institutional level, but that still represent a female introjection of the symbolic violence propagated by male domination, reinforcing the barriers that this mechanism can create. Within the scope of the Public Ministry, the phenomenon of the Glass Ceiling, represented by the invisible barrier that in the institution, mostly based on structural sexism, the social role of family care attributed to women and networking outside the work environment, can come to prevent the professional rise of prosecutors and prosecutors to nominating and voting positions. However, the research understands the Glass Ceiling as a phenomenon that encompasses two aspects: internally, with regard to the relational barriers promoted by networking with those who can provide an indication to the positions, and also, in a broad way, as an understanding of patriarchal culture in which women are inserted and which, through the mechanisms of male domination, can legitimize the structures that make up the glass ceiling. The complex structures that promote the constitution of the glass ceiling, however, have three elements that can be transposed, according to the data collected, namely: extra technical and cognitive capacity, reorganization of family responsibilities that can be attributed to women and insertion in male debate circles where nominations for management positions may be offered.

Keywords: Glass ceiling. Gender barriers. Male domination. Prosecutors and prosecutors

BARRERAS DE GÉNERO Y TECHO DE VIDRIO: un estudio con fiscales del estado de Minas Gerais

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo describir y analizar la existencia de barreras de género y techo de cristal para el desempeño y ascenso profesional de los fiscales del Ministerio Público del Estado de Minas Gerais, según la percepción de los fiscales que laboran en el Estado de Minas Gerais. Minas Gerais. En cuanto a la metodología, se trata de una investigación con un enfoque descriptivo cualitativo, especificado como interpretativo. Los sujetos de investigación fueron 19 mujeres, siendo 17 fiscales y 2 fiscales, todos actuando en el Ministerio Público del Estado de Minas Gerais. La recogida de datos se realizó a través de una entrevista con guión semiestructurado y los datos fueron tratados mediante la técnica de análisis de contenido propuesta por Bardin (2009). La tabulación cualitativa de los datos se constituyó tomando en cuenta el análisis temático, con temas definidos en función de los objetivos de esta investigación y categorías emergentes de la recolección de datos, a saber: facilitadores y obstáculos en el desempeño profesional; estrategias utilizadas para el desarrollo profesional en parquet; barreras para el ascenso de mujeres a puestos de alta dirección en el Ministerio Público; la ocupación femenina en los altos cargos de la administración del Ministerio Público de Minas Gerais y el techo de cristal en la actuación del Ministerio Público. El presente estudio se basó principalmente en las teorías de las relaciones de género, así como en sus implicaciones para las relaciones sociales y laborales. También se utilizaron las teorías sobre la dominación masculina y el techo de cristal para cumplir con los objetivos propuestos. Entre los principales resultados de esta investigación, se encuentran las barreras de género que pueden impedir el acceso de las mujeres a puestos gerenciales, y que se propagan a nivel institucional, pero que aún representan una introyección femenina de la violencia simbólica propagada por la dominación masculina, reforzando las barreras. que este mecanismo puede crear. En el ámbito del Ministerio Público, el fenómeno del Techo de Cristal, representado por la barrera invisible que en la institución, basada mayoritariamente en el sexismo estructural, el rol social del cuidado familiar atribuido a las mujeres y el trabajo en red fuera del ámbito laboral, puede llegar a evitar el ascenso profesional de fiscales a puestos de nominación y votación. Sin embargo, la investigación entiende el Techo de Cristal como un fenómeno que engloba dos vertientes: internamente, en cuanto a las barreras relacionales que promueve el trabajo en red con quienes pueden dar un indicio de las posiciones, y también, de manera amplia, como una comprensión de cultura patriarcal en la que se inserta la mujer y que, a través de los mecanismos de dominación masculina, puede legitimar las estructuras que componen el techo de cristal. Las complejas estructuras que propician la constitución del techo de cristal, sin embargo, cuentan con tres elementos que se pueden trasponer, según los datos recabados, a saber: capacidad extra técnica y cognitiva, reorganización de las responsabilidades familiares atribuibles a las mujeres e inserción en el masculino. Círculos de debate donde se pueden ofrecer nominaciones para puestos directivos.

Palabras clave: Vidrio de techo. Barreras de género. Dominación masculina. Fiscales.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Divisão do Ministério Público 64
Quadro 1- Identificação por cargo 78
Figura 2- Relação entre facilitador e dificultador da atuação profissional 89
Figura 3- Ônus inerentes à atuação profissional no Ministério Público 96
Figura 4- Bônus inerentes à atuação profissional no Ministério Público 97
Figura 5- Estratégias adotadas para a execução do trabalho 107
Figura 6– Barreiras à ascensão feminina 115
Figura 7- Mandatos de Procurador Geral por gênero, desde 1988 125
Figura 8- Contribuições e transposições do fenômeno teto de vidro no Ministério Público 137

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Facilitadores da atuação profissional 80
Tabela 2- Dificultadores da atuação profissional 83
Tabela 3- Impactos da maternidade na atuação profissional 85
Tabela 4- Ônus da atuação profissional 90
Tabela 5- Bônus da atuação profissional 93
Tabela 6- Diferenças de estratégias entre homens e mulheres 100
Tabela 7- Estratégias traçadas para ter diferencial na carreira 103
Tabela 8- Barreiras à ascensão de mulheres aos altos cargos 108
Tabela 9- Impactos da maternidade na atuação em altos cargos 112
Tabela 10- Percepção sobre a importância de grupos que incentivam mulheres a ocuparem cargos de liderança 118
Tabela 11- Facilitadores para a ascensão feminina a cargos de gestão 134

LISTA DE ABREVIATURAS

ANPAD- Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração

CNMP- Conselho Nacional do Ministério Público

CRFB- Constituição da República Federativa do Brasil

FEM- Fórum Econômico Mundial

MPMG- Ministério Público de Minas Gerais

ONU- Organização das Nações Unidas

PEN-MP- Planejamento Estratégico do Ministério Público brasileiro

PNUD- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

SCIELO- Scientific Eletronic Library Online

SPELL- Scientific Periodicals Eletronic Library

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 17

1.1 Problematização da pesquisa 22

1.2 Objetivos 26

1.2.1 Objetivo geral 26

1.2.2 Objetivos específicos 26

1.3 Justificativas 26

2 REFERENCIAL TEÓRICO 31

2.1 Relações de gênero 31

2.2 Relações de gênero no poder judiciário 39

2.3 Teto de Vidro 43

2.3.1 Teto de vidro no judiciário 52

3 O MINISTÉRIO PÚBLICO E O TRABALHO DO PROMOTOR DE JUSTIÇA 56

3.1 Origens históricas do Ministério Público 56

3.2 O Ministério Público de Minas Gerais 65

4 METODOLOGIA 72

4.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa 72

4.2 Unidade de análise, unidade de observação e sujeitos da pesquisa 73

4.3 Técnicas de coleta de dados 74

4.4 Técnicas de análise dos dados 76

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 78

5.1 Caracterização dos sujeitos da pesquisa 78

5.2 Facilitadores e dificultadores na atuação profissional 80

5.4 Estratégias utilizadas para o desenvolvimento da carreira do *parquet* 98

5.5 Barreiras à ascensão feminina a cargos de alta gestão no Ministério Público 108

5.6 A ocupação feminina nos altos cargos da administração do Ministério Público de Minas Gerais 117

5.7 Teto de Vidro na atuação do Ministério Público 128

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 140

REFERÊNCIAS 148
APÊNDICE A 163
APÊNDICE B 166
ANEXO A 168
ANEXO B 170

1 INTRODUÇÃO

As relações de gênero apresentam-se, ao longo da história da humanidade, como um meio de separar áreas sociais, relacionando-as a um ou a outro gênero. A evolução social acabou estabelecendo desigualdades de gênero nas mais diversas áreas, sejam elas privadas ou públicas, e contemporaneamente essas desigualdades se destacam principalmente nas áreas profissionais (LINS, 2012; LORTIE; CASTROGIOVANNI; COX, 2017).

O termo gênero começou a ser utilizado pelo movimento feminista em substituição a sexo, passando este último a ser entendido como referência ao órgão sexual de cada pessoa. Em contrapartida, gênero indica as características socialmente construídas com base em diferenciações sexuais e, sob a perspectiva de dominação masculina, diz respeito ao masculino e ao feminino e, como tal, variável, pois depende dos sistemas sociais, históricos e culturais nos quais cada indivíduo se insere (SCOTT, 1991; LAGARDE, 1996, LISBOA, 2002; LOURO, 2014; PINTO; NUNES; FAZENDA, 2014).

Ao analisar o papel da mulher no passado, Bernal, Pinzón e Funnell (2018) apresentam o fato de que a mulher era tratada como um bem de circulação familiar, que transitava entre duas famílias. Já que, de acordo com os autores, elas passavam do controle do pai para o do marido, reforçando a dominação masculina. Proporcionando o entendimento de que a mulher atuava de forma ornamental no lar e que necessitava de um bom marido para exercer plenamente seu papel social.

Discussões sobre relações de gênero afloraram, segundo Scott (1991), nas décadas de 1960 e 1970, nos Estados Unidos, em meio à comoção do movimento feminista. O movimento buscava romper as desigualdades sociais pautadas nos princípios de dominação masculina, que se fundamentavam na diferenciação sexual entre homem e mulher e eram tidas como naturais, indiscutíveis e explicativas das disparidades sociais.

Assim, gênero passa a ser percebido como uma composição histórica, social e cultural que determina as atribuições ligadas a um sexo ou a outro. De forma que, as atividades sociais, acabam por se vincular com base no gênero aos homens ou às mulheres, a depender do momento histórico, da cultura e da sociedade na qual os indivíduos estão inseridos (SCOTT, 1991).

Gomes (2018) apresenta a concepção de gênero como uma colonialidade, ou seja, uma dimensão que constitui a modernidade e acaba por ocultar a pluralidade das relações no mundo. Essa perspectiva, segundo o autor, é capaz de abalar o que vem a ser homem ou ser mulher, principalmente se for analisada conjuntamente com a interpretação de raça, e não somente como uma categoria primária ou secundária referente a esta última.

Nesse sentido, Collins (2016) demonstra a segregação de gênero e raça realizada em primazia pelo homem branco detentor do poder. Isto se dá, segundo a autora, no sentido de que a base de segregação por cor de pele e por gênero se estabelece de acordo com o “eixo masculino branco” (COLLINS, 2016, p.105).

Almeida e Lima (2019) ressaltam que os estereótipos de gênero agem como um sistema que tenciona classificar os indivíduos de acordo com os comportamentos e características ligadas ao seu sexo biológico. Assim, cada pessoa atua influenciada não só pelas expectativas que tem de si mesmo, mas também por suas relações com terceiros, sendo ambos os elementos capazes de gerar efeitos positivos ou negativos em cada indivíduo.

Os estereótipos construídos e aceitos socialmente, e que incidem sobre a atuação do homem e da mulher, de acordo com Santos e Antunes (2012), constituíram barreiras de gênero que dificultam o exercício de liderança e a ascensão feminina a cargos de poder. Os autores salientam que os arranjos sociais e organizacionais têm pendido para uma igualdade de gênero, mas que a masculinidade já impregnou tanto os postos de liderança que esse padrão se tornou o arquétipo da organização, fomentando as desigualdades em postos de prestígio e poder, uma vez que os homens, de forma geral, seguem sendo mais valorizados do que as mulheres.

A mulher vem conquistando espaço no mercado de trabalho, no entanto, de acordo com Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014), ainda é perceptível o desequilíbrio entre a participação do masculino e do feminino em vários segmentos profissionais. Isso porque a mulher enfrenta barreiras visíveis e invisíveis para conseguir provar sua competência, alcançar posições hierárquicas mais altas e romper com os estereótipos machistas presentes no meio profissional (MELO, 2012; RIBEIRO; DE JESUS, 2016).

No ambiente de trabalho, há áreas que são tidas socialmente como apropriadas para os homens, e estas são mais valorizadas e consideradas mais inadequadas às mulheres, que acabam recebendo menor valoração social. Neste cenário, os homens buscam resguardar a posição dominante que possuem e que pode apresentar diversas vantagens, como salários maiores, atribuição de responsabilidades e desafios que podem proporcionar chances maiores de ascensão hierárquica organizacional em relação às mulheres (BRUSCHINI, 2007; PINTO; NUNES; FAZENDA, 2014).

As mulheres acabam por enfrentar muitos preconceitos, pois segundo Casagrande e Rabelo (2014), atributos que são conferidos a figura feminina, a exemplo: fraqueza física, emotividade e fragilidade, por diversas vezes, são considerados limitadores à ocupação de cargos elevados. Dessa forma, elas precisam constantemente demonstrar maior competência para alcançar os mesmos espaços que os homens.

A discussão do tema se tornou recorrente nas pautas de desenvolvimento dos países. De acordo com dados do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2019), compreende-se que a desigualdade de gênero afeta a coesão social e o desenvolvimento político e econômico, deixando o país mais vulnerável a qualquer tipo de crise. Nesse sentido, foi estabelecida estratégia de igualdade de gênero, com meta de 2018 a 2021, que tenciona capacitar gerentes e incentivar a liderança feminina para fornecer às organizações o selo igualdade de gênero, que se enquadra ainda nas metas para desenvolvimento sustentável do país (PNUD, 2019).

No decorrer da história, a igualdade de gênero vem sendo tratada como forte argumento para aumentar a participação feminina em cargos estratégicos, no entanto, o cenário segue estagnado, abrindo espaço, assim, para a discussão sobre a necessidade de cotas para ingresso em determinadas posições, em uma tentativa de gerar equilíbrio entre a presença de homens e mulheres em altos cargos (PINKER, 2010; AHERN; DITTMAR, 2012; TERJESEN; AGUILERA; LORENZ, 2015).

Essa realidade se apresenta na forma de barreiras invisíveis que dificultam o processo de ascensão profissional feminino e são classificadas como teto de vidro. Este fenômeno emergiu na década de 1980, com a identificação dessas barreiras nos estudos de Hymowitz e Schellhardt, e a partir de então se difundiu em outros estudos.

Trata-se de um fenômeno que, de acordo com Morrison e Glinow (1990), impede ou dificulta que as mulheres alcancem os níveis hierárquicos mais altos nas organizações. De forma que, ao se analisar uma organização, torna-se perceptível que quanto mais altos os cargos, menores as chances de se encontrar uma mulher em posição de liderança estratégica.

A dinâmica de alguns ambientes organizacionais da contemporaneidade, que se apresentam como majoritariamente masculinos, acaba criando sutis e invisíveis barreiras, como o teto de vidro. Isso faz com que as mulheres alcancem determinado nível na hierarquia profissional, mas por simples questões de gênero, não consigam progredir. Assim, os altos cargos se firmam entre os homens, tornando necessária a criação de mecanismos por parte das mulheres para que consigam superar essas barreiras e tentem ocupa-los (CAPELLE; MELO; SOUZA, 2013; LIPS, 2020). Nesse sentido, cabe destacar o trabalho desenvolvido por mulheres em ambientes judiciários, como juízas e promotoras, cujo nicho profissional é tido como majoritariamente masculino, mas que não possui distinção de gênero em sua base de inserção.

Assim, de acordo com Sadek (2009), muitas mulheres optam por participar de certames públicos, reduzindo, ainda que aos poucos, a percepção de que diversas

áreas possuíam “reserva de mercado” ou privilégio para homens, abrindo espaço para as mulheres e quebrando essa exclusividade anterior. Desta forma, os homens passaram a ter de enfrentar a concorrência das mulheres em cargos elevados e de reconhecimento público, e as mulheres começam a conseguir romper, em áreas públicas, com os traços de dominação masculina que se propagaram no decorrer do tempo.

Schultz (2003) identificou elementos semelhantes que embasam as diferenciações de gênero dentro das mais diversas áreas jurídicas, analisando as carreiras de advogados, promotores, juízes, dentre outras profissões jurídicas. Em diversos países, como: Alemanha, Austrália, Brasil, Canadá, Coreia, Estados Unidos da América, Finlândia, França, Holanda, Inglaterra, Israel, Itália, Japão, Nova Zelândia e Polônia, foi constatado que as áreas de prestigio profissional são majoritariamente preenchidas por homens, mas que, com a abertura de acesso a essas carreiras, o número de mulheres aumentou. No entanto, é perceptível que os altos cargos que dependem de nomeação e não do concurso público são de difícil acesso para as mulheres, e estas acabam por sofrer “punições” em função das responsabilidades familiares. Dessa forma, ainda que legalmente seja garantido o acesso a profissões jurídicas, a progressão nas carreiras segue sendo partilhada prioritariamente entre os homens (FRAGALE FILHO; MOREIRA; SCIAMMARELLA, 2015).

Nesse âmbito, Santos (2019) destaca que, aparentemente, embora o interesse feminino tenha aumentado, é menor a presença da mulher nos quadros do Ministério Público e nas carreiras policiais, ao passo que vem aumentando aos poucos em outras carreiras jurídicas, como nas Defensorias Públicas, Advocacia, entre outros.

O ordenamento jurídico apresenta em sua composição, segundo Salgado (2016), valores predominantemente masculinos e, ainda que se tenha mulheres atuantes em profissões jurídicas, os cargos se moldaram ao conservadorismo, bem como a valores patriarcais e machistas. É destacado pela autora que as mulheres são tratadas de forma distinta seja em qual cargo ou lado estejam atuando, como advogada, promotora, juíza e até quando é parte (autor e réu) de um processo. Ademais, quanto maior o nível de poder de uma atividade no âmbito do direito, menores são as chances de encontrar mulheres inseridas nela.

No Ministério Público, Freitas e Azevedo (2019) destacam a existência de invisibilidade das questões de gênero e seu impacto na atuação das mulheres na instituição, que são minoria na maior parte dos Estados brasileiros. O tema só passou a ser discutido formalmente no Ministério Público em 2016, sendo, portanto, recentes as discussões sobre esse assunto nessa área jurídica.

1.1 Problematização da pesquisa

As disparidades de nível econômico entre os gêneros, de acordo com dados do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2019) têm diminuído no decorrer dos anos, no entanto a previsão para que se instaure a igualdade de gênero é para 2030. Pois, embora o processo possa ser considerado lento, os níveis de desigualdade eram grandes, de forma que a equiparação entre homens e mulheres demandará tempo.

O mercado profissional se estabeleceu em uma base de segregação de gênero, inserindo barreiras nas mais diversas áreas dificultando a inserção da mulher em determinadas atividades ou sua ascensão em algumas carreiras, principalmente aquelas que permeiam o ambiente jurídico (FRAGALE FILHO; MOREIRA; SCIAMMARELLA, 2015).

Devido às constantes lutas das mulheres contra o sistema machista e cultural presente na sociedade, aos poucos, elas conquistaram seu espaço no mercado de trabalho e o acesso às escolas e universidades, igualando as oportunidades até então só disponíveis para os homens (THAYER, 2001; TONELLI, 2001; NORONHA; VOLPATO, 2006).

Frente ao contexto de desigualdade de gênero, Spreitzer e Doneson (2008) destacam o surgimento do empoderamento feminino, devido aos movimentos civis e sociais liderados pelas feministas na luta por direitos iguais durante a década de 1960, que tiveram como princípio a busca por respostas relacionadas a melhores condições de vida em uma sociedade machista e opressora.

O relatório *The Global Gender Gap de* 2020, do Fórum Econômico Mundial (FEM, 2020), aponta o Brasil na 92ª posição entre 153 países do mundo e em 22ª lugar entre os países latino-americanos, no quesito igualdade de gênero. Esse relatório investiga a desigualdade de gênero em quatro eixos: participação econômica e oportunidade, em que o país aparece na 89ª posição; educação, em que o Brasil aparece na 35ª; saúde e sobrevivência, em que o país aparece em 1ª posição, juntamente com outros 38 países, e poder político, em que aparece na 104ª posição. Embora o relatório conclua que o Brasil vem reduzindo a desigualdade de gênero nos eixos da educação e da saúde e que obteve modestos avanços na participação econômica das mulheres, o país não apresentou evolução exatamente no eixo relativo às esferas de poder, de forma que as melhorias nos outros eixos se tornam insuficientes para elevar sua posição no *ranking* mundial.

Essa não evolução se liga aos aspectos culturais machistas que permeiam a sociedade e refletem os moldes patriarcais, favorecendo os homens em detrimento das mulheres nas questões que envolvem o papel de ambos no cotidiano, como por exemplo, nas relações familiares, nos relacionamentos interpessoais e no mercado de trabalho. Às mulheres são oferecidas funções de menor complexidade no ambiente profissional, devido às pressões impostas pela sociedade, que têm por objetivo destinar para as mesmas, prioritariamente, as atividades que envolvam o cuidado do lar e da família (FREYRE, 2003).

Sousa (2011) ressalta que há tímida ocupação por parte das mulheres nos cargos ligados ao meio jurídico, e isso se dá porque a efetiva inserção das mulheres em cadeiras do Direito se deu em 1960, junto com os movimentos feministas, já que antes disso o ensino jurídico era praticamente privativo dos homens, o que instaurou a forte tradição masculina na área. Segundo a autora, antes de 1970 e 1980 não era permitida a participação de mulheres em carreiras jurídicas, e esse fato pode justificar o baixo número destas nos altos cargos, já que neste meio a progressão na carreira é lenta e se dá, em sua maioria, pelo quesito antiguidade.

As questões de gênero no âmbito do Ministério Público não eram muito discutidas. Sendo assim, embora se reconhecesse o lento progresso para a inserção e, principalmente, a progressão de mulheres dentro da instituição, nada era

efetivamente realizado para que houvesse mudança no cenário ou mesmo na conscientização dos membros do Ministério Público para a realidade das mulheres que compunham o *Parquet*[1] (FREITAS; AZEVEDO, 2019).

Diante desse contexto, algumas promotoras e procuradoras do Ministério Público de Minas Gerais criaram um grupo voltado para o estudo de gênero, chamado *Elas pelo MPMG*. O grupo surgiu a partir das eleições para Procurador Geral de Justiça de 2016, pois viu-se a necessidade de realizar debates e estudos sobre a atuação feminina no Ministério Público, com o intuito de viabilizar um dos objetivos fundamentais da Constituição Federal de 1988, que é a igualdade de gênero (MPMG, 2020).

No entanto, seu *start* efetivo se deu com a publicação do trabalho *Diagnóstico e perspectivas da desigualdade de gênero nos espaços de poder do Ministério Público: "santo de casa não faz milagre?"*, de autoria de Azevedo *et al.* (2017), no Congresso Nacional da Associação do Ministério Público. Nesse trabalho as autoras levantaram dados que comprovam a desigualdade de gênero no âmbito do Ministério Público brasileiro, o que proporcionou o início das discussões de desigualdade de gênero em nível nacional.

Insta destacar que, a partir deste trabalho, emergiu um grupo de promotoras e procuradoras de justiça que enxergaram a necessidade de discutir as questões de gênero no Ministério Público. De forma a viabilizar estas discussões, foi criado no aplicativo de comunicação *Whasapp*, um grupo intitulado *Elas pelo MPMG*, por meio do qual as profissionais discutem e interagem acerca dos temas (FREITAS; AZEVEDO, 2019).

Tal discussão encontra respaldo, ainda, no relatório de cenários de gênero elaborado pelo Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP, 2019), que identifica que os quatro ramos do Ministério Público da União (Ministério Público Federal, Ministério Público do Trabalho, Ministério Público Militar e Ministério Público do Distrito Federal e Territórios) totalizam 13.011 (treze mil e onze) Procuradores da

[1] Corpo de membros do Ministério Público (DIAS, 2017).

República, dos quais 5.114 (39%) são mulheres e 7.897 (61%) são homens. E ainda, em nível da União, houve 486 mandatos de Procuradores-Gerais desde a Constituição de 1988, dos quais apenas 73 (15%) foram liderados por mulheres.

Em âmbito estadual, os 26 Estados Membros computam 11.032 (onze mil e trinta e dois) promotores e procuradores de justiça, dos quais 4.472 (40,54%) são mulheres e 6.560 (59,46%) são homens, destacando-se o Estado Rio de Janeiro, que apresenta em seu corpo fixo 57,9% de mulheres, sendo o Estado com maior contingente feminino em atuação pelo Ministério Público, seguido pelo Estado da Bahia com 52,2% de mulheres promotoras e procuradoras, e Pernambuco com 50,9%, sendo os únicos Estados a apresentar mais mulheres do que homens no *Parquet* (CNMP, 2019).

Nesse parâmetro, o Estado de Minas Gerais apresentou 1020 promotores e procuradores de justiça, sendo o segundo Estado membro da federação com o maior número de profissionais. Dos quais 358 (35,1%) são mulheres e 662 (64,9%) são homens. No tocante aos mandatos de Procurador-Geral de Justiça, apenas 20% foram liderados por mulheres (CNMP, 2019).

Destacam-se ainda outros cargos da alta gestão do Ministério Público de Minas Gerais, como os de: Corregedor-Geral, que desde 1988 teve 93,9% dos mandatos exercidos por homens; 33,3% dos últimos dois mandatos de Secretários Gerais, foram ocupados por mulheres; 24% dos mandatos da Assessoria Direta foram femininos e todos os Chefes de Gabinete foram homens (CNMP, 2019).

Santos (2019) afirma que, no Estado de Minas Gerais, o debate em prol da igualdade de gênero, visando a redução da diferença existente, ganhou força após o XIII Congresso Estadual, realizado em 2018 pelo Ministério Público estadual, quando foi apresentada a proposta “igualdade de gênero: por um Ministério Público 50-50 até 2030”, a qual foi rejeitada em plenário pela maioria dos presentes.

Dessa forma, a presente dissertação apresenta o seguinte questionamento: **qual é a percepção de promotoras e procuradoras de justiça quanto a possíveis barreiras de gênero na atuação do representante do Ministério Público?**

1.2 Objetivos

A fim de responder o problema de pesquisa, foram traçados os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo consiste em descrever e analisar a existência de barreiras de gênero e de teto de vidro para a atuação e a ascensão profissional de promotoras e procuradoras de justiça no Ministério Público do Estado de Minas Gerais, segundo a percepção de promotoras e procuradoras que atuam no Estado de Minas Gerais.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, delinearam-se os seguintes objetivos específicos:

a) identificar e analisar as facilidades e dificuldades vivenciadas pelas promotoras e procuradoras na sua atuação profissional no Ministério Público;
b) identificar e descrever as estratégias utilizadas pelas entrevistadas para desenvolverem suas carreiras na Instituição;
c) descrever e analisar a percepção das entrevistadas quanto à existência do fenômeno do teto de vidro na ascensão das carreiras de promotoras e procuradoras do Ministério Público.

1.3 Justificativas

A Constituição da República Federativa do Brasil preconiza em seu artigo 5º, caput, a igualdade de todos perante a lei e ainda redefine a igualdade formal e a busca pela igualdade material de gênero ao afirmar, no inciso I do mesmo dispositivo normativo, que homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações nos termos constitucionais (CRFB, 1988). No entanto, é possível identificar que, embora haja respaldo de igualdade de gênero na Carta Magna, a sociedade brasileira ainda segue morosamente rumo à igualdade nas relações de gênero. Tal constatação

demonstra a importância de se estudar e discutir o tema, principalmente no que concerne a áreas do poder público, uma vez que a máquina estatal é regida pela CRFB/88.

Bandeira (2013) apresenta a CRFB/88 como uma referência jurídica no que diz respeito à equidade de gênero. Isso se deve ao fato de que a Carta Magna passa a tratar igualitariamente homens e mulheres em todas as esferas jurídicas, quebrando os paradigmas legais que reforçavam o patriarcalismo. Essa ruptura, de acordo com a autora, apresenta novos valores de raça e gênero, e amplia as percepções acerca das relações de trabalho e educacionais, apresentando novos avanços quanto à inserção das mulheres nesses meios.

Ao se tratar das composições de gênero, vêm à tona discussões acadêmicas que, desde o século passado, tratavam da abrangência dessas questões nas organizações, no entanto, quando se trata de organizações, a maior parte dos estudos tem seu foco em companhias e não em organizações judiciárias (CAPELLE; MELO; BRITO, 2004).

Salgado (2016) afirma que os estudos sobre a participação de mulheres em profissões na área do Direito são mais contemporâneos e ainda que, em algumas áreas específicas, como a magistratura e a advocacia, encontram-se mais pesquisas realizadas sobre as disparidades de gênero. De forma que atuações como as de promotoras, estagiárias e serventuárias da justiça, segundo a autora demandam a realização de mais estudos.

Dantas (2012) afirmava que os estudos sobre gênero, a partir do século XX, não acompanharam o crescimento dos outros estudos da área das Ciências Sociais, nem as mudanças nas relações de gênero na sociedade. Identifica-se, portanto, a oportunidade para elaborar um trabalho nesta área com uma nova abordagem, para analisar as relações de gênero vivenciadas em instituições que, por muito tempo, foram consideradas exclusiva ou majoritariamente masculinas.

Nesse sentido, em âmbito acadêmico, esta pesquisa se apresenta relevante porque novas perspectivas acerca das relações de gênero vêm se apresentando ao longo

dos anos, assim como as barreiras que podem tornar-se evidentes tendo por base estas relações. Diante disso, este estudo pode contribuir para ampliar o entendimento desta temática.

Ao analisar algumas das plataformas de pesquisa acadêmica, tais como Anpad, SciELO e SPELL, observou-se que os resultados, no que concerne à temática teto de vidro de promotoras e procuradoras de justiça é escasso. Na plataforma Anpad, são apresentados seis resultados de busca para a palavra chave "teto de vidro", no entanto, ao se afunilar a pesquisa para "teto de vidro e promotoras de justiça" ou "teto de vidro e procuradoras de justiça", não foram encontrados resultados. O mesmo ocorre com o SciELO, haja vista que são apresentados 17 (dezessete) resultados para a busca de “teto de vidro”, mas ao pesquisar os termos "teto de vidro e promotoras de justiça" ou "teto de vidro e procuradoras de justiça" estes não apresentam resultados. A plataforma SPELL apresentou 5 (cinco) resultados com a palavra-chave "teto de vidro" e nenhum com as palavras-chaves "teto de vidro e promotoras de justiça" ou "teto de vidro e procuradoras de justiça".

O presente estudo se reafirma academicamente importante, haja vista a escassez de estudos na área da administração sobre o fenômeno no âmbito do Ministério Público, acima citado, e ainda, na perspectiva de se expandir a compreensão do fenômeno em si, ao se compreender sua possível existência em uma área ainda pouco explorada neste sentido.

Assim, este trabalho pode vir a contribuir academicamente com a temática teto de vidro. Haja vista que a pesquisa realizada contribui com a fixação de teorias pregressas acerca do tema, e ainda, expande suas perspectivas para áreas profissionais nas quais as questões de gênero ainda são pouco abordadas, como no Ministério Público.

Quanto ao aspecto social, apesar dos avanços e direitos conquistados pelas mulheres ao longo dos anos, identifica-se que o “caminho a ser percorrido” ainda se apresenta como moroso no tocante à igualdade de gênero. Isso porque a configuração dos pilares da sociedade ainda se pauta, primordialmente, pelo machismo e pelo patriarcalismo (MELO, 2012).

Neste sentido, o presente estudo pode contribuir socialmente com a compreensão de algumas barreiras de gênero e seu impacto no progresso da sociedade. Bem como as disparidades que socialmente fomentam o fenômeno do teto de vidro.

Assim, no âmbito social, este estudo se faz importante por tratar de uma temática socialmente relevante. Ao serem consideradas as relações de gênero e seus desmembramentos como uma vertente de construção social, os estudos que abordam este tema e trazem para discussão as barreiras que essas relações podem criar, se apresentam como relevantes para a construção social.

De acordo com o CNMP (2019), o Estado de Minas Gerais é o segundo Estado a ter mais promotores e procuradores de justiça no Brasil, com 1.020 profissionais, estando atrás somente de São Paulo, que possui um contingente de 1.981, o que o torna um dos Estados com maior número de membros ativos no país. Apesar disso, poucos são os estudos fora do círculo interno do Ministério Público que apresentam questões relativas à igualdade ou desigualdade de gênero na instituição.

Nesse sentido, torna-se importante pesquisar sobre as barreiras de gênero presentes na atividade das promotoras e procuradoras de justiça, uma vez o trabalho exercido pelo *parquet* é essencial para resguardar os preceitos e direitos fixados pela Constituição da República. Para tanto, é preciso buscar a equidade de gênero na instituição, de forma a cumprir os preceitos pregados pela própria Carta Constitucional (FREITAS; AZEVEDO, 2019).

Importante destacar a relevância institucional do presente estudo, uma vez que as discussões de gênero, conforme levantado por Azevedo, *et al.* (2017), vêm aflorando no âmbito do Ministério Público, demonstrando consonância com as buscas de igualdade de gênero que se desenvolvem na sociedade como um todo, e ainda com as diretrizes da Organização das Nações Unidas (ONU) para o desenvolvimento dos países. Assim, é possível relacionar a vivência de mulheres promotoras e procuradoras de justiça com as teorias sobre gênero já fixadas, bem como a visão das mesmas sobre as barreiras e a possível existência de teto de vidro na instituição.

Dessa forma, a presente pesquisa pode vir a elucidar vertentes das discussões de gênero dentro do Ministério Público que ainda não foram levantadas, ou que merecem uma maior atenção. Será possível, ainda, proporcionar esclarecimentos e possibilidades a serem implementadas pela instituição na busca pela equidade de gênero.

Ampliando-se as discussões na instituição, este estudo pode apresentar princípios norteadores que podem vir a auxiliar na compreensão do fenômeno do teto de vidro, e de possíveis barreiras de gênero no Ministério Público. Assim, ao compreender a existência do fenômeno, a organização poderá se mobilizar e buscar mecanismos que proporcionem em um futuro próximo a equidade de gênero nos altos cargos dentro da instituição.

Para responder os questionamentos levantados, o presente estudo irá se dividir em seis capítulos, sendo o primeiro deles a presente introdução, apresentando um parâmetro dos temas a serem abordados, bem como a problemática, os objetivos e a justificativa da pesquisa; seguida pelo referencial teórico, em que, de forma aprofundada subdividem-se as teorias que embasam o estudo, a saber: relações de gênero, relações de gênero no judiciário, teto de vidro e teto de vidro no Poder Judiciário; em continuidade, apresentam-se as origens do Ministério Público e o trabalho do promotor de justiça; de forma esmiuçada, a metodologia empregada no estudo; seguida pela apresentação e análise dos dados; considerações finais do trabalho; e por fim os elementos pós textuais .

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo, objetiva dar a conhecer o que são, onde surgiram, quais os conceitos e o caminho evolutivo das relações de gênero, de forma a delinear/determinar os parâmetros que levaram aos padrões dessas relações existentes no poder judiciário, bem como o surgimento do fenômeno chamado teto de vidro e a presença deste no meio jurídico.

2.1 Relações de gênero

O gênero vem sendo um meio de segregação social desde os tempos mais remotos, quando atividades e funções das populações começaram a se diferenciar com base no sexo biológico do ser humano. E assim, foram sendo determinadas as posições de poder dentro da sociedade (LINS, 2012; OLIVEIRA, 2012).

Segundo Eisler (1995), no início do período neolítico[2], quando se remonta ao início da história da humanidade, a mulher era endeusada. Pois, de acordo com o autor, ela magicamente gerava outra vida e ainda conseguia fazer o corpo do homem reagir a ela, gerando prazer sexual para ambos, traços esses que colocavam a mulher em posição de superioridade.

No entanto, segundo Lins (2012), não havia submissão do homem perante a mulher, e a ideia de casal só passou a ser difundida nos anos iniciais da prática da agricultura, depois que o homem descobriu que era uma parte importante para a mágica que fazia a mulher conceber uma nova vida. Assim, as mulheres passaram a ter suas atividades multiplicadas e a partir daí alguma mudança/alteração ocorreu para “transformar o homem de um parceiro mais ou menos igual na sociedade humana em um déspota reconhecido” (LINS, 2012, p.19) e este foi um dos elementos que acabou por alterar a ordem social.

No ocidente, no Século V a.C., já se tem notícia da lógica patriarcal na democracia ateniense, indicando o poder atribuído ao homem e o emprego de força e da

[2] 3.000 a 500 anos a.C.

violência quando necessárias para reafirmar sua posição de chefe da família, e ainda tornando invisível o trabalho realizado por mulheres, e o total controle de suas vidas. Dessa forma, passa a vigorar a imagem da mulher como uma figura confinada ao lar e sujeita à autoridade masculina (EISLER, 1995; THAYER, 2001).

Assim, surgem as concepções de gênero, dentre elas a de que é uma criação social e cultural, que naturaliza o dualismo sexual e utiliza as dessemelhanças anatômicas como questões fixas e inalteráveis do ser, e essas diferenças tornam-se essenciais em situações históricas e culturais específicas (BONELLI, 2011).

O conceito de gênero, segundo Barros (2008), é utilizado como uma referência à desigualdade social criada com base em uma hierarquia entre os sexos biológicos, dando origem a atividades e ambientes nas ordens sociais que fomentam e reproduzem as separações impostas às categorias sexuais. Esse conceito é diferenciado em três etapas: indicação biológica, em que as naturezas feminina e masculina se separam, direcionando o homem para funções que utilizam a força e a mulher para funções mais delicadas. Dessa forma, o homem se encontra em posição de provedor, enquanto a mulher se concentra nas tarefas domésticas. Modelo bidimensional, no qual as qualidades femininas e masculinas se apresentam como opostas e excludentes, de maneira que as atividades masculinas não poderiam ser realizadas por mulheres, uma vez que o potencial da atividade seria reduzido e vice versa. E, por último, o modelo pluridimensional, em que o gênero é uma situação social, que gera, reproduz e legitima os limites e escolhas determinados para cada categoria sexual (BARROS, 2008).

Para Scott (1991), gênero corresponde às perspectivas bipartidas dos papéis dos homens e das mulheres concebidos e reproduzidos nos contextos sociais e históricos, que se mostram como naturais na evolução da sociedade. Nesse âmbito, as discussões sobre gênero precisam confrontar discursos sociais fixos que tencionam justificar as desigualdades entre homens e mulheres (SCOTT, 1991), e rejeitar esses conteúdos, de forma a mostrar o caminho pelo qual ele foi construído e fundamentado como verdadeiro (SCOTT, 1991; LAGARDE, 1996; BOURDIEU, 1999; LISBOA, 2002).

Éstes (2018), destaca que, principalmente no pós Segunda Guerra Mundial, as mulheres passaram a ser infantilizadas e tratadas como propriedades. Isso, segundo a autora, fez com que as mulheres precisassem postular por espaço e por ferramentas que lhes permitissem conquistar estes ambientes, quando percebiam que o espaço não lhes seria cedido livremente.

Neste sentido, Scott (1991) afirma que gênero também representa a interferência das relações sociais nas estruturas de poder. Nessa perspectiva, gênero se apresenta como um meio primordial de significação das relações de poder, uma vez que as mudanças na organização da estrutura das relações sociais afetam a organização das estruturas de poder na sociedade (SCOTT, 1991).

Heilborn e Sorj (1999) já afirmavam ser preciso considerar gênero uma categoria de análise, por meio da qual se intui compreender a magnitude das relações de gênero na ordem social e as formas como essas relações impactam na produção de conhecimento.

Nesse Contexto, Bourdieu (1999) afirma que a segregação definida por sexo é uma das bases lógicas da dominação masculina. Segundo o autor, a simbologia da superioridade masculina é reconhecida pelos homens em condição dominante e pelas mulheres em posição de dominadas, fomentando e perpetuando de variadas maneiras o distanciamento baseado na constituição biológica de cada indivíduo.

Gênero é apontado por Melo (2003) como uma demonstração de poder e resistência entre os integrantes de determinados grupos sociais, que tendem a se enfrentar, almejando os mesmos parâmetros de reconhecimento social. Assim, as mulheres saem do local de submissão e buscam por igualdade social e no mercado de trabalho, mostrando competência e qualificação para disputar de igual para igual com os homens.

Ampliando essa perspectiva, Louro (2014), desmistifica as determinações que se polarizaram quanto ao que vem a ser homem e mulher, bem como as características e papeis demarcados para cada sexo e que reafirmam a dominação masculina. Para a autora, não há formula fixa do que vem a ser feminino e masculino, o que

possibilita o rompimento dessa visão de mundo em que há preferência de homens para a posição de comando.

Segundo Lips (2020), as concepções de gênero se constroem em âmbito social e cultural, apresentado mudanças constantes e, assim, criando bases que servem como meio de imposição para regras e restrições estabelecidas para cada pessoa a depender do gênero no qual a pessoa se encaixa.

Gênero se concretiza como uma categoria de análise baseada em determinações históricas, sociais e culturais. Essas determinações nada mais são do que uma primazia significativa das relações de poder, uma vez que socialmente as características tidas como femininas são relegadas ao elo mais fraco da sociedade. Por sua vez, a história demonstra o sacrifício do homem nas guerras como reafirmação de sua virilidade e de seu poder em proteger o Estado, relacionando a masculinidade ao poder nacional, enquanto a mulher era o elo fraco a ser protegido. A cultura é utilizada como definição e implementação de gênero no que tange à realidade intrínseca de cada indivíduo, a forma de como “ser homem” e “ser mulher” varia de um espaço e de um tempo para outro. Assim, gênero se apresenta como uma categoria de análise do poder exercido por um gênero em detrimento de outro, nas mais diversas configurações (SCOTT, 1991).

As mulheres, de acordo com Martins (2020), vêm tendo sua história invalidada sob o estigma de dominação masculina que, dentre outras coisas, invalidou a voz feminina e determinou limites e padrões de diferenciação entre os gêneros, para reafirmar a posição de dominação do homem e a de submissão da mulher.

Nesse sentido, Ribeiro (2020) salienta a importância de se romper o *locus social*, ou seja, o local imposto socialmente para a mulher e que por muitas vezes a impede de exercer uma vida digna. Segundo a autora, a vivência feminina só é digna quando a mulher possui condições de ecoar sua voz e de se fazer ouvida, rompendo as imposições de dominação masculina.

Os princípios de dominação masculina, segundo Bourdieu (1999), se reproduzem e se legitimam socialmente através da violência simbólica, que é legitimada nas

relações sociais cotidianas, camuflando-se em cada discurso, comportamento ou percepção. Trata-se de um tipo de violência de difícil reconhecimento, pois é invisível para suas vítimas, uma vez que a supremacia masculina se instituiu e reproduziu tantas vezes que as assimilações de mulheres e homens se alinharam a essa estrutura. Dessa forma, por ser de difícil percepção, consequentemente não se consegue rejeitá-la, contribuindo, assim, para sua naturalidade e perenidade (BOURDIEU, 1999).

Essa estrutura, para Lins (2012), fomentou a visão de que a mulher era um ser desamparado e frágil, que necessitava ansiosamente de um homem em sua vida para ter amor e proteção, mas, primordialmente, para dotar sua vida de significado. Essa percepção começou a ser questionada, segundo a autora, com os movimentos emancipatórios femininos, por meio dos quais as mulheres começaram a mostrar que estarem submetidas ao mito da masculinidade era prejudicial não só para elas, mas também para os homens.

Portanto, as diferenciações de gênero se firmam na divisão dos espaços, estabelecendo que a mulher seria a responsável pelo espaço privado, cuidando da família e dos afazeres domésticos, e o homem responsável pelo espaço público, provendo o sustento da família com o salário adquirido com o trabalho. A ordem social instaurada na subjetividade coletiva naturaliza a divisão de trabalho e de rituais coletivos ou privados que afastam as mulheres de espaços tidos como masculinos (BOURDIEU, 1999; MELO, 2004).

Nesse âmbito, surgem os padrões de separação social e profissional por gênero, que se vinculam à construção social no tocante à crença e à valoração do que vem a ser louvável perante aqueles que permeiam as relações do indivíduo (KERKHOVEN *et al.*, 2016; HENTSCHEL; HEILMAN; PEUS, 2019). Ou seja, os estereótipos fixam-se e perpetuam aspectos definidos como padrão para determinado grupo e sobre como os membros deste grupo devem comportar-se (LIPS, 2020).

As características perpetuadas como femininas e masculinas se desenvolvem e se propagam por meio do convívio social e comunitário, bem como pelos meios de comunicação e ambientes frequentados. Dessa forma, elementos sociais e

profissionais são disseminados como pertencentes a um gênero ou a outro. Como cores de menino e de menina, babás e professoras que são primordialmente figuras femininas e, astronautas e políticos, que se apresentam majoritariamente como figuras masculinas, proporcionando, cada vez mais, a difusão do padrão e validando os estereótipos firmados por gênero (KOENIG; EAGLY, 2014; SANTOS; OLIVEIRA, 2019; LIPS, 2020).

Gómez-Bahillo, Elboj-Saso e Marcén-Muñío (2016) demonstram que o acolhimento e a absorção dessa conjuntura social por parte das mulheres acaba por conduzir à aceitação de uma ordem social sexualizada. Esta, de acordo com os autores, se inicia na esfera familiar pelos ensinamentos recebidos nesse ambiente, até que se estende para a esfera do trabalho.

Essa divisão sexual do trabalho foi apresentada por Bourdieu (1999) como uma diferença com base no sexo de quem exerce as atividades. E ainda, de acordo com os locais, ferramentas e estruturas nos quais são executadas as atividades, e não pela qualidade e potencial da pessoa que se insere no mercado de trabalho. De forma que, profissões como as que detêm lugares em assembleias e mercados, ou seja, as que o promovem a provedor familiar, são tidas como masculinas e aquelas que correspondem a atividades domésticas e de cuidados com a família são classificadas como femininas (MELO, 2003, 2004; MELO; LOPES, 2012).

De acordo com Santos (2018), a igualdade de gênero implica fornecer condições equiparadas a ambos os sexos, assegurando à mulher poder social, econômico e político, para que, assim, homens e mulheres possuam equivalência de condições em suas ações.

O trabalho se apresenta, de acordo com Caeiro, Silva e Santos (2019), como fonte de independência financeira e autonomia para a mulher. Assim, segundo os autores, o trabalho denota significado social e provê autonomia para as mulheres, ainda que elas precisem conciliar as atividades laborais com os afazeres familiares.

Essa estrutura, na perspectiva de Melo (2012), se apresenta como uma identidade em constante mudança reestruturando-se conforme “complexidades das relações

sociais, políticas, econômicas, psicológicas, afetivas e culturais entre homens e mulheres, intermediadas pela estrutura social institucionalizada e não-institucionalizada da sociedade" (MELO, 2012, p. 6).

Essa reestruturação estrutural também foi reconhecida por Touraine (2007), quando afirmou que as mulheres não se encontravam mais totalmente em posição de submissão e de vulnerabilidade, embora haja o reconhecimento da estrutura de dominação masculina. Para o autor,

> [..] as mulheres querem criar, a partir delas mesmas, um novo modelo de cultura que deve ser vivido por todos, por homens e mulheres. Elas consideram a oposição entre homens e mulheres uma criação de ordem masculina; a transformação cultural engajada pelas mulheres deve eliminar esta oposição e não estabelecer nenhuma hierarquia no interior do mundo múltiplo, diverso e mutável, da sexualidade (TOURAINE, 2007, p. 117).

A centralização da luta feminina frente à desigualdade de gênero é demonstrada por Touraine (2007), mas ainda assim, o autor reconhece, tal qual Bourdieu (1999), que as mulheres tiveram sua contribuição para a reprodução e o fortalecimento das estruturas sociais opressoras delas mesmas. Neste sentido, as mulheres se encontram inseridas socialmente em um sistema de dominação masculina que, ainda que não seja absoluto, é persistente. Assim, mesmo com a evolução feminina e o acesso a ambientes educacionais e a inserção no mercado de trabalho, elas ainda padecem dentro de uma estrutura de dominação masculina, onde se torna necessária, por parte dos dominados, uma mudança radical das condições sociais que possibilitam a reprodução e fomento da dominação masculina (BOURDIEU, 1999).

O maior empecilho às mulheres no meio profissional decorre da discriminação do empregador, contudo, apesar dessa perspectiva de "não oposição" entre homens e mulheres, Arrow (1998) e Coelho (2006) identificam, ainda, um importante canal de discriminação, pautado na figura do empregador.

Outro ponto apresentado por estudos como prejudicial às atividades laborais femininas é a existência da visão de que há inconstância feminina nos empregos em decorrência das tarefas exercidas fora deles. E ainda, que o exercício profissional feminino é afetado pelas questões relacionadas à maternidade. Esses aspectos

compactuam para a existência de minoria feminina em cargos de alto escalão nas grandes organizações. Além disso, quando elas se encontram nesses cargos, é necessária, segundo alguns autores, a apropriação de características tidas como masculinas (SERAFIM; BENDASSOLLI, 2006; CARVALHO NETO, TANURE; ANDRADE, 2010; LIMA *et al*., 2013; SANTOS *et al*., 2017; MEINHARD; FARIA, 2020).

Considerando esses aspectos, Sadek (2009) afirma que muitas mulheres decidem participar de concursos públicos com a intenção de reduzir a visão de que algumas áreas possuem algum privilégio para homens, abrindo, assim, espaço para as mulheres em algumas funções e reduzindo a percepção anterior. Assim, os homens passam a encarar concorrência feminina em cargos que antes eram publicamente conhecidos como masculinos e de alto escalão, iniciando o rompimento, em áreas públicas, dos traços de dominação masculina que se fixaram no decorrer do tempo.

Assim, as mulheres vêm conquistando espaço e enfrentando as barreiras de gênero, segundo Biasoli (2016), ao se inserirem em atividades do mercado que antes eram apresentadas como masculinas. E, ao adquirir espaço e reconhecimento nos ambientes tidos como majoritariamente masculinos, como no caso de carreiras voltadas para área jurídica, elas se inserem em posições que anteriormente eram tidas como masculinas.

A presença de mulheres nos quadros do poder público, segundo Morais, Pacheco e Carmo (2019) é baixa, se comparada à quantidade de mulheres que compõem a população brasileira. Eles ressaltam, ainda, a necessidade de que sejam desenvolvidas políticas públicas de combate à desigualdade de gênero no setor público, para garantir maior inserção de mulheres e ainda para que haja representação feminina em instâncias hierárquicas superiores e que elas estejam presentes em órgãos decisórios, onde é ainda menor o número de mulheres inseridas nos quadros.

Apesar de a presença feminina ser uma realidade crescente no mercado de trabalho, ainda há que se falar em setores econômicos nos quais os homens configuram o quadro funcional, se não em exclusividade, majoritariamente. Dessa

forma, são estabelecidas as profissões tidas como “tipicamente masculinas”, nas quais a presença das mulheres não chega a configurar a terça parte do total de empregados (NOGUEIRA; CASTELHANO, 2012), como ocorre em cargos do poder judiciário.

2.2 Relações de gênero no poder judiciário

As profissões do meio jurídico, segundo Nobrega (2020) foram por muito tempo, em diversos lugares, como na Europa, profissões exclusivamente masculinas. Segundo a autora, mesmo que alguns países tenham admitido mulheres em profissões jurídicas no início do século 20, o ingresso em cargos públicos como os do judiciário e do Ministério Público eram vinculados ao sufrágio, o que configurava barreiras de gênero às profissões.

As atividades jurídicas, como a da advocacia privada, são, de acordo com Bonelli e Oliveira (2020), marcadas por dedicação completa e hostilização em relação ao trabalho e aos cuidados. Nesse sentido, de acordo com as autoras, parte das mulheres acabam optando pelas carreiras públicas no poder judiciário, onde, segundo elas, embora a inserção possa levar a crer que nesta área não sejam nítidas as diferenciações de gênero, elas existem.

A segregação de gênero que ocorre no poder judiciário se inicia, na perspectiva de Bonelli (2011), quando a mulher disputa os cargos em desvantagem por sua condição feminina, o que vem diminuindo ao longo do tempo à medida que o sistema de seleção dos novos membros se modifica. A autora ressalta que tais medidas, em essência, não deveriam ser necessárias, uma vez que as legislações que regulam a composição do corpo funcional de instituições jurídicas não mencionam diferenciação de gênero. As diferenças se dão somente nos quesitos idade e quantidade de cargos, mas a concepção social e cultural de gênero acaba por colocar as mulheres em desvantagem nas disputas pelos cargos.

Sousa (2011) destaca que, no que diz respeito à ocupação feminina em cargos judiciários, encontra-se um número expressivo de mulheres atuantes em primeiras instâncias, mas quanto mais sobe o nível hierárquico, menos mulheres são

encontradas nas instâncias superiores. Ressalvando-se à justiça do trabalho, onde a presença feminina se equipara à masculina, e é possível encontrar maior número de mulheres em posição de comando, quando comparado ao número de homens. No entanto, segundo Sousa (2011), a justiça do trabalho é tida como a área jurídica que requer mais atividades técnicas e pouco esforço intelectual. Vinculado a isso, tem-se a ligação ao estereotipo feminino que prevê que mulheres atuam socialmente e são mais sensíveis, tornando aceitável que o número de mulheres nessa área seja expressivo.

Em praticamente todos os seguimentos do Poder Judiciário, de acordo com Pereira e Oliveira (2018), é notável a maioria masculina, e que o maior número de mulheres está alocado na Justiça do trabalho. Segundo os autores, o número de mulheres que ingressam por meio dos concursos é grande, mas há uma sub-representação das mesmas em cargos de liderança, uma vez que estes necessitam de indicação e contemplam fatores subjetivos que levam, em sua maioria, a ocupação masculina dos mesmos.

Os exames apresentados para inserção na carreira judicial requerem domínio de diversas áreas do Direito, com prova escrita e prova oral. Antes de 1996, de acordo com Bonelli (2011), os candidatos eram identificados por seus nomes e a pesquisa desenvolvida pela autora observou que havia alta eliminação dos nomes femininos. A partir de 1996, os candidatos passaram a ser identificados por números nas provas escritas, o que ocasionou uma maior aprovação de candidatas na primeira etapa. No entanto, ao chegarem na etapa de prova oral, em que os candidatos devem se apresentar a uma banca examinadora, as mulheres encontravam-se novamente em desvantagem, o que gerava um número feminino menor na inserção das carreiras, mantendo a preponderância masculina nos referidos cargos jurídicos (BONELLI, 2011).

Os cargos iniciais do judiciário são alcançados via concurso público, o que explica ser o número de mulheres mais expressivo nessa esfera do que em alguns cargos do topo da pirâmide organizacional. Os cargos de alto escalão são ocupados por meio de indicação vinda da cúpula do judiciário e de escolha posterior do Governador em âmbito estadual, ou do Presidente da República em nível federal.

Assim, é possível conjecturar que o que impede as mulheres de ascender na gestão pública não é a falta de aptidão das mesmas, pois, se assim fosse, haveria redução no ingresso na carreira. As questões de relacionamento interno se apresentam como a possível razão para o baixo número de mulheres nas instâncias superiores (SOUSA, 2011).

Bolton e Muzio (2007) apresentam as carreiras jurídicas como profissões com gênero fechado e estabelecem para elas três padrões: estratificação, no qual as mulheres são impedidas pela cultura organizacional de chegar aos cargos mais altos; segmentação, em que as mulheres são inseridas nas áreas tidas como de menor valor, ou seja, aquelas que os homens creditam como sem prestigio e sedimentação, que fixam o padrão essencial de gênero pela forma de organizar a identidade dos grupos. Assim as mulheres buscariam dentro desse meio se empoderar para tentar alcançar o mesmo nível masculino.

Estes padrões se vinculam com o que Capelle, Melo e Souza (2013) trazem como o fenômeno denominado teto de vidro, uma vez que as mulheres, ao tentarem ingressar nas carreiras jurídicas, chegam somente até um certo limite do processo. Segundo as autoras, como o ingresso das mulheres na carreira se dá por concurso público, e que, ainda que seus resultados nas provas objetivas sejam superiores aos masculinos, as mesmas encontram dificuldades de realmente ingressar no meio judicial, pois a condição de mulher é barrada nas provas orais e nas bancas avaliadoras.

Nos casos em que as mulheres alcançam boa posição dentro do judiciário, elas não são valorizadas pelo nível de conhecimento ou pelo notável saber jurídico, elas se destacam e acabam empoderadas pelos traços tidos como femininos, como afirmado por Bonelli (2011, p.121):

> A diferença como subjetividade é vocalizada entre aqueles que procuram ativamente apagar a externalização dela buscando neutralizar marcadores que subordinam, como os estereótipos de gênero. Entretanto, estes acabam sendo reconvertidos em essência feminina que qualifica o gênero como atributo a empoderar a juíza por ser ‘mais diligente, minuciosa, perseverante, dedicada, sensível para lidar com questões administrativas e trazer outra visão para o ambiente de trabalho.’

Baggenstoss (2018) afirma que é necessário o rompimento com o modelo mental que cria e reforça as desigualdades de gênero. Essa discrepância é reforçada pelas práticas sociais e pelos dispositivos jurídicos que naturalizam os estereótipos e acabam por impor barreiras ao progresso feminino nas diversas áreas da sociedade.

Nesse sentido, Dias (2013) destacava que as mulheres se inseriram, ainda que em um percentual inferior ao masculino, nas áreas que passaram a atender ambos os sexos, dentre elas algumas de prestigio. Assim, o contingente feminino passa a ser mais expressivo em áreas jurídicas, de medicina e engenharia, embora ainda se note que as vagas se expandem apenas para as mulheres mais escolarizadas.

Existe um desalinho entre a normatização e o caso concreto, o que faz com que o ordenamento jurídico não caminhe em acordo com as necessidades sociais. Como a realidade cultural é predominantemente masculina, a normatividade acaba por não acompanhar a realidade do pensamento e do empoderamento feminino, criando assim mais uma barreira a ser transpassada pelas mulheres que objetivam ingressar ou crescer em carreiras jurídicas (BAGGENSTOSS, 2018).

Gonçalves (2020) afirma que a inserção de mulheres em profissões judiciárias, ainda que em número inferior se comparada com a de homens, quebra os paradigmas anteriores, que associavam as profissões desta área ao poder masculino. A autora ainda destaca a invisibilidade que a mulher possuía no meio jurídico, principalmente quando se considera o fato de que toda a documentação jurídica, até 2015, era direcionada “ao juiz” e com o advento do Código de Processo Civil de 2015 (CPC, 2015) passou a ser indicado “ao juízo” e não ao juiz homem.

Em nível de Ministério Público, Ribeiro e Parise (2017) afirmam ser preciso diversidade de gênero também na composição da instituição para que haja, de forma efetiva, representatividade na defesa de direitos difusos. Segundo as autoras, é importante que haja representação feminina na instituição que representa interesses coletivos, para que efetivamente haja conscientização e representatividade feminina que garanta políticas de promoção de mudanças.

No tocante à instituição, Freitas e Azevedo (2019) apresentam que, embora alguns indicadores levem a crer que as mulheres não se interessam pelas políticas institucionais, a verdade é que o tema era inviabilizado e, portanto, pouco discutido. No entanto, as promotoras e procuradoras de justiça vêm se unindo de forma a discutir as barreiras de gênero existentes na instituição. Embora ainda sejam necessárias muitas mudanças para que haja uma igualdade entre seus membros, o Ministério Público tem apresentado avanços.

Nesse sentido, Santos (2018) salienta a importância de o Estado legislar em prol da igualdade de gênero, de forma a auxiliar as mulheres na superação da desigualdade social e econômica. Dessa forma, é necessária uma posição ativa do Estado, por meio de políticas públicas e medidas que findem essa deficiência social. Porém, até que tais mudanças ocorram, as mulheres seguem enfrentando barreiras invisíveis que bloqueiam a sua ascensão profissional, ocasionando o fenômeno do teto de vidro.

2.3 Teto de Vidro

O cenário profissional, de forma mais ampla, vem revelando indicadores que denotam certa igualdade de gênero em sua composição. Em 2005, as mulheres alcançaram o percentual máximo de 59% de participação no mercado de trabalho brasileiro. Após esse período, a participação feminina no mercado de trabalho oscilou levemente, no entanto, manteve-se o equilíbrio em comparação aos homens (ANDRADE; GALVÃO, 2016).

Na perspectiva de Capelle *et al.* (2006), as mulheres ganharam mais espaço no mercado de trabalho devido às diversas lutas pelo seu empoderamento e conquistaram posições hierárquicas gerenciais, ocupadas quase totalmente por homens nas grandes organizações privadas ou públicas ao redor do mundo.

Entretanto, Simon e Boeira (2016) chamam atenção para o fato de que, mesmo com a igualdade na composição de gênero em alguns setores do mercado profissional, a presença feminina nos cargos mais elevados da pirâmide organizacional ainda é irrisória quando comparada à dos homens.

Nesse sentido, Mullany (2011) já afirmava que, embora exista progresso na inserção de mulheres em atividades que antes eram consideradas “áreas masculinas”, elas não conseguem quebrar toda a discriminação e os empecilhos por sua condição como mulher para o avanço profissional.

Quanto aos padrões culturais preestabelecidos, cita-se a questão do machismo e do patriarcalismo presentes na sociedade. Segundo Freyre (2003), a principal característica estabelecida é o favorecimento dos homens em detrimento das mulheres nas questões que envolvem o papel de ambos no cotidiano. Esses favorecimentos são reflexos da colonização portuguesa no Brasil, uma vez que os costumes e crenças religiosas, que tinham o homem como detentor do poder e de voz ativa sobre as mulheres nas relações sociais, foram trazidos e impostos aos nativos das terras brasileiras e se fortaleceram e perpetuaram na sociedade desde então (FREYRE, 2003).

Dessa forma, Almeida e Lima (2019) salientam que:

> O patriarcado, enquanto problema inserido nas relações de gênero, pode ser visto como um instituto que, ao longo da história, criou e legitimou desigualdades sociais entre homens e mulheres, utilizando-se dos estereótipos de gênero e dos papéis de gênero para manter o status quo masculino (ALMEIDA; LIMA, 2019, p.15).

Na perspectiva de Souza e Fenili (2016), a supremacia masculina sobre o feminino pode ser considerada como uma herança patriarcal que determina uma expressiva desigualdade de poder nas esferas sociais e profissionais, o que perdura no modelo de sociedade contemporânea.

As convicções sociais do que vem a ser homem e mulher formam o machismo estrutural e atuam como determinantes e divisores de papéis em decorrência do gênero para execução de atividades, fomentando, assim, a desigualdade entre os sujeitos. Essas determinações segregatórias passam de uma geração para a outra, suprimindo a igualdade de gênero e inferiorizando as mulheres em relação aos homens e, em razão dessas diferenciações, compelindo a figura feminina a pugnar por seu espaço de direito (DE OLIVEIRA; OLIVEIRA; CARDOSO, 2020).

De acordo com Bruschini e Puppin (2004), mudanças nos padrões culturais relativos ao papel da mulher no mercado de trabalho modificaram a autopercepção feminina, visto que elas passaram a focar cada vez mais no trabalho produtivo. Paralelamente à mudança de autopercepção feminina, o acesso à escolaridade possibilitou o ingresso das mulheres nas universidades, o que acarretou maiores oportunidades de trabalho. Diante disso, o perfil majoritário das trabalhadoras, que até o final da década de 1970 era composto por jovens sem filhos e solteiras, foi alterado para mulheres mais velhas, mães e casadas.

Essa quebra de percepção levou a mulher a compreender que ela era definida em relação ao homem e não a si mesma. As mulheres ainda são vistas por meio da percepção dos homens, e este cenário as aprisiona em uma posição de subjugação e manutenção de barreiras hierárquicas (RIBEIRO, 2020).

A segregação de gênero se manifesta, segundo Vaz (2010), de diversas formas, dentre elas desataca-se a segregação hierárquica ou vertical, que denota lentidão na progressão da carreira feminina, resultando em sub-representação em cargos de comando e de alto escalão. Mesmo que a mulher possua claramente competência e demonstre produtividade igual ou superior à de seus pares masculinos, o processo segue a mesma lenta progressão, caracterizando o fenômeno já conhecido como Teto de Vidro ou *Glass Ceiling* (ANDRADE, 2010; VAZ, 2010).

O termo *Glass Ceiling* ou Teto de Vidro ganhou notoriedade na década de 1980 nos Estados Unidos, em um estudo realizado por Carol Hymowitz e Timothy Schellhardt intitulado "*The Glass Ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs*". O estudo identificou uma espécie de "barreira invisível" que impede a ascensão das mulheres aos cargos do topo da hierarquia organizacional. Dessa forma é apresentado o conceito de que as mulheres, ainda que estimuladas a alcançar postos de liderança e cumprindo todos os requisitos para tal, percebem a barreira invisível e forte que dificulta a ocupação de postos de comando por elas (MORRISON; GLINOW, 1990; FERNANDEZ, 1993; POWELL; BUTTERFIELD, 1994; STEIL, 1997; SURMANI *et al.*, 2020).

O teto de vidro se apresenta, como explicado por Fernandez (2019), em uma segregação vertical, a partir da qual os postos mais elevados de algumas profissões são ocupados quase que em exclusividade por homens, e os postos inferiores por mulheres. Nesse sentido, a autora afirma que quanto mais se sobe na cadeia hierárquica, mais aumenta a presença masculina, de forma que, nos mais diversos setores econômicos, os homens se encontram centralizados nos cargos de poder.

As barreiras invisíveis que produzem o teto de vidro apenas são cognoscíveis quando há uma observação integral da ascensão na carreira, pois assim se tornam claros os fatores que são invisíveis ao público e aos próprios funcionários. Pois os padrões internos de promoção em diversas empresas não são perceptíveis e, intrinsicamente criam barreiras (DAVIDSON; COOPER, 1992; MORRISON; WHITE; VELSOR, 1994; MOORE; BUTTNER 1997; PEREIRA; OLIVEIRA, 2018).

Mesmo que as mulheres ocupem grande espaço no mercado de trabalho, conforme Justo e Felten (2018), elas ainda enfrentam obstáculos para assumir cargos de liderança, e isso se deve ao fato de que o mercado de trabalho continua sendo sexista no que diz respeito a cargos de comando. Assim, mesmo que as mulheres estejam qualificadas, profissional e academicamente preparadas para apropriar-se de cargos de comando, elas não conseguem ascender, pois esses postos são associados a perfis masculinos, com características de comando, chefia e liderança. Nesse âmbito, “as próprias mulheres estão desconstruindo a lógica perversa que predomina no mundo corporativo que impede as mulheres de ascender profissionalmente” (JUSTO; FELTEN, 2018, p. 837-838).

Dentre essas barreiras, Sánchez-Apellániz (1997) destacou as barreiras externas enfrentadas pelas mulheres e que estão ligadas à cultura organizacional e aos estereótipos de gênero. A consequência desses elementos é a diferenciação de funções, desempenho de atividades e papeis que se fixam na cultura das organizações, pois estas estão orientadas conforme valores androcêntricos que sempre agiram contra a progressão de carreira feminina.

Enriquez (2012) apresentou elementos que contribuem para a existência de barreiras que integram o teto de vidro. Dentre elas o autor apresenta: os

estereótipos femininos que foram socialmente formados, a ausência de oportunidade para que mulheres construam experiência em cargos de gestão e as obrigações com a família e o lar são alguns dos exemplos apresentados pela autora.

As barreiras que configuram o teto de vidro se apresentam em profissões, segundo Akkaya (2020), que historicamente são tidas como femininas, como as ligadas à educação. já que as mulheres são aptas a lecionar, mas não a estar no topo das organizações educacionais. Segundo a autora, além de esses cargos serem masculinizados, as mulheres são preteridas em decorrência das obrigações familiares que são vinculadas a elas.

As barreiras relacionadas ao papel familiar da mulher já eram destacadas por Sánchez-Apellániz (1997), no que diz respeito às responsabilidades domésticas e de procriação, bem como à distribuição desigual destas incumbências. Segundo a autora, esse “peso que sempre esteve sobre ombros femininos”, acaba criando impedimentos para a ocupação de cargos com horário de trabalho variável ou que demandem mobilidade.

De acordo com Stone (2008), quando existe o binômio trabalho e família, as mulheres acabam tendo de abandonar o trabalho em prol da família, e isso porque elas ficam sem alternativa. Essa situação ocorre porque a unidade familiar é diretamente ligada à figura feminina, e assim, mesmo que talentosas e promissoras, as mulheres acabam abandonando suas profissões. Isso age como um efeito colateral do que a autora chama de *push and draw*, que é a mulher ser pressionada pelo ambiente de trabalho ao mesmo tempo em que é puxada pela família.

Nesse cenário, Maclean, Andrew e Eivers (2020) afirmam que a mulher que trabalha e se apresenta como responsável familiar tende a se culpar por dedicar maior tempo ao trabalho, apresentando o sentimento de que se afastou do “ideal” materno. Em contra partida, segundo os autores, é perceptível que o mesmo não ocorre com os homens, uma vez que eles não se culpam quando há necessidade de abrir mão dos cuidados familiares em detrimento do trabalho.

Algumas mulheres saem do mercado de trabalho, segundo Lovejoy e Stone (2012), no auge de suas carreiras, com possibilidades de ascensão, isso se já não estiverem ocupando altos cargos, em decorrência das obrigações familiares, principalmente após a gravidez. Ocorre que, no período de retorno para o mercado, as mulheres enfrentam inúmeras barreiras, dentre elas as dificuldades em equilibrar a maternidade e as obrigações profissionais, uma vez que o próprio mercado não colabora. A mulher encontra inflexibilidade no local de trabalho e no ambiente familiar, o que a força a abrir mão da profissão em detrimento da família. Assim, a mulher se encontra puxada pela família e pelo ambiente profissional, ambos exigindo total atenção dela, de forma que se torna necessário optar por um ou por outro (LOVEJOY; STONE, 2012).

Justo e Felten (2018) afirmam que, ao contrário das mulheres que abandonam seus empregos, em geral, para cuidar da família, os homens geralmente pausam suas carreiras para aprimoramento das mesmas. Dessa forma, quando retornam ao mercado de trabalho, os homens se encontram bem qualificados e aptos a exercer cargos mais elevados e a receber salários mais altos. Em contrapartida, as mulheres retornam, em tese, desatualizadas e se inserem em cargos inferiores e com remunerações mais baixas.

Esse desequilíbrio entre as atividades do lar e aquelas a serem desempenhadas pelas mulheres na organização é, segundo Noronha e Aithal (2019), fomentador do teto de vidro, e acaba por ser mais um empecilho, extra organização, que impede a mulher de alcançar os altos cargos de liderança.

Para além desses elementos, Wright e Baxter (2000) já mencionavam que muitos são os obstáculos enfrentados pelas mulheres para obterem promoção em nível de gestão. Dentre eles está o fato de que há uma discriminação direta quanto à ascensão feminina a cargos de liderança. No entanto, é ainda salientado pelos autores que existem preconceitos absorvidos pela estrutura organizacional e pelo ambiente social, que também se apresentam como dificuldades para a progressão feminina em cargos de alto escalão.

Brown *et al.* (2020) chamam a atenção para mais de uma barreira enfrentada pelas mulheres em determinadas profissões, nas quais, além de terem de enfrentar as barreiras do teto de vidro, precisam enfrentar o que a literatura chama de *sticky floor* ou piso pegajoso. Este fenômeno prevê que, em determinadas áreas, as mulheres acabam “presas ao chão” e não conseguem promoções, principalmente, porque não há investimento ou ele é ínfimo por parte das organizações na formação das mulheres em comparação com os investimentos realizados para os homens.

Esse fenômeno foi apresentado por Booth, Francesconi e Frank (2003), explicitando que as mulheres, mesmo que em igualdade de oportunidade de ascensão com os homens, acabavam recebendo salários inferiores. A priori, o fenômeno determinava somente a inferioridade de salário de mulheres que se encontravam em igualdade hierárquica com os homens, no entanto o conceito se expandiu para o entendimento de que as mulheres se veem “presas ao chão pegajoso”, uma vez que não disputam em igualdade de oportunidade com os homens (ALMOG-BAR; LIVNAT, 2019).

Kaya (2019) ressalta que os papeis sociais associados à figura feminina causam pressão nas mulheres, o que ocasiona o fenômeno do piso pegajoso, mantendo-as nos mesmos locais de início de carreira, ou de promoção estagnada, ou seja, progridem somente até determinado ponto.

Esse fenômeno se vincula mais diretamente, segundo Nobrega (2020) a trabalhadoras do chamado “colarinho rosa”, tais como garçonetes, secretárias e enfermeiras. Segundo a autora, são atividades que, embora hierárquica e educacionalmente diferentes das tratadas pelo fenômeno do teto de vidro, que trata no mínimo da gerência média, ambos são fenômenos que se relacionam à dificuldade de locomoção e progressão profissional.

Em seus estudos, Henderson, Ferreira e Dutra (2016) apresentaram três hipóteses que podem vir a proporcionar a ascensão hierárquica de mulheres, sendo a primeira delas o investimento em capital humano, uma vez que as mulheres que empregam maior investimento em sua educação possuem maior probabilidade de alcançar cargos estratégicos. Em seguida, os autores apresentam a adaptação da identidade das mulheres, que alinham seus valores à identidade executiva, e por último a

presença de um *sponsor* ou mentor, uma pessoa que guie as mulheres no ambiente e nas políticas organizacionais.

Nesse sentido, Alencar e Amarante (2020) observam que não há relação entre a falta de qualificação feminina e o teto de vidro, já que, independentemente da qualificação da mulher, as barreiras que impossibilitam a ascensão a cargos elevados permanecem. As mulheres que tencionam ocupar cargos estratégicos apresentam segundo Miltersteiner *et al.* (2020), não raramente, melhor escolarização e formação técnica do que os homens, mas acabam por encontrar diversas barreiras a sua ascensão profissional.

Uma das barreiras que as mulheres devem enfrentar é “a dificuldade de conciliação com os afazeres domésticos, que se fossem divididos igualmente entre homens e mulheres, ambos sentiriam tal dificuldade de conciliar os desafios profissionais e pessoais na mesma proporção” (ALENCAR; AMARANTE, 2020, p. 68).

Outra barreira que pode vir a ser encontrada, segundo Miltersteiner *et al*. (2020) é no que concerne ao chamado “estilo de liderança masculino”, no qual, ao menos em nível de discurso, a sociedade se pauta, de forma que os estereótipos de gênero concebem o estilo de liderança que efetivamente deve ocupar os cargos estratégicos.

A ocupação de altos cargos, segundo Brunelli (2016), encontra limitações na falsa percepção de que todos possuem os mesmos parâmetros de igualdade de disputa e de oportunidades. Segundo a autora, as mulheres passam a compreender que não progridem profissionalmente por não possuírem mérito e confiança suficientes para assumir esses postos, e não em decorrência das desigualdades de gênero reproduzidas no mundo.

Segundo Lima e Bastos (2020), o ideal meritocrático socialmente praticado é demarcado por um discurso no qual se neutralizam questões estigmatizadas de gênero, classe e cor. Segundo os autores, ao neutralizar os estigmas relacionados a gênero, cor e classe, passa-se a naturalizar o progresso profissional por mérito, de

forma se fixa a ideia de que aquelas mulheres que não alcançam os cargos não o fizeram por falta de mérito e não por não possuírem igualdade de oportunidades.

As dificuldades encontradas pelas mulheres são tratadas também pelo Fórum Econômico Mundial (FEM, 2020), que apresenta, dentre outros, o empoderamento político como um dos elementos relacionado à representatividade numérica de mulheres no que se refere à tomada de decisão em organizações formais e informais. E ainda, a importância de politicamente se representar, nas estruturas de governo, os interesses do povo, de determinados grupos, classes sociais, entre outros. A ausência feminina nessas estruturas, entretanto, significa que as decisões sobre recursos utilizados a nível nacional, regional e local são tomadas sem expressiva participação de mulheres (FEM, 2020).

Na perspectiva de Melo, Mageste e Mendes (2006), faz-se necessário que as mulheres agreguem esforços com o intuito de estabelecer alianças e estratégias para romper essas barreiras invisíveis e alcançar o empoderamento, tanto nas esferas sociais quanto nas profissionais.

Além de suas responsabilidades e cobranças nos cargos de gestão, a barreira que apresenta maior impacto é o fato de possuírem outras obrigações fora da organização, como o cuidado da família (FERNANDEZ, 2019). As mulheres são comparadas aos homens como se houvesse igualdade nos afazeres domésticos. Dessa maneira, elas se sentem na obrigação de superar as obrigações da vida familiar, social e profissional, com o objetivo de mostrar suas habilidades e serem reconhecidas por seus pares e superiores (ZANELLO, 2018).

A cultura organizacional sexista é um dos elementos apresentados por Akkaya (2020) como impeditivos para a ascensão feminina a cargos seniores de gestão. Em empresas educacionais, há relatos de que seria difícil para os subordinados do sexo masculino receber ordens de uma mulher e de os executivos seniores não se sentirem confortáveis para executar suas atividades ao lado de uma mulher (AKKAYA, 2020).

De outra forma, em cargos posicionados na base ou próximos da base da pirâmide organizacional, o Teto de Vidro parece ser mais brando, visto que há igualdade, pelo menos quantitativamente, entre mulheres e homens no mercado de trabalho (MELO; MAGESTE; MENDES, 2006).

Goldar (2020) afirma que é compreensível que as mulheres deem preferência à prestação de concurso público, pois este lhes dá condições favoráveis, principalmente no que tange à licença maternidade. No entanto, segundo a autora, esses fatores que levam as mulheres para o serviço público são a razão pela qual os homens recebem maiores promoções e cargos de confiança dos que as mulheres.

Esse fenômeno se apresenta em diversos setores, sejam privados ou públicos, tendo em vista a baixa presença de mulheres nos altos níveis de hierarquia também na administração pública (VAZ, 2013). A atitude que se apresenta como igualitária por parte do Estado e que pode gerar a impressão de que o teto de vidro é menor no serviço público, é no que tange à contratação, já que, via de regra, o ingresso em função pública depende de aprovação prévia em concurso de provas e títulos. Ainda é possível perceber essa perspectiva quanto à garantia de igualdade de tratamento a integrantes de uma mesma carreira, já que nos escalões inferiores, nos órgãos e áreas de missão social do governo a presença feminina é expressiva (ACCO; MOURA; BERNARDES, 1998; VAZ, 2010).

2.3.1 Teto de vidro no judiciário

Em níveis judiciais, Fragale Filho, Moreira e Sciammarella (2015) destacam que as mulheres que chegam à cúpula e atuam em cargos de poder e tomada de decisão tiveram de adotar posicionamentos mais rígidos e firmes. Além de, segundo os autores, a todo momento precisarem demonstrar ser muito mais capazes do que os homens, caso contrário não teriam conseguido transpor as barreiras de gênero que permeiam o meio jurídico. Nesse sentido, o teto de vidro se torna uma realidade que impede a progressão de mulheres a altos cargos nas carreiras jurídicas (PEREIRA; OLIVEIRA, 2018).

A inserção de mulheres no judiciário e as barreiras de ascensão a cargos de alta responsabilidade no meio vêm sendo objeto de estudo em diversos países do mundo. Em um estudo realizado por Gómez-Bahillo, Elboj-Saso e Marcén-Muñío (2016), na Espanha, identificou-se que tem havido uma feminização do judiciário e que, embora as mulheres alcancem cargos importantes de gestão, os cargos de alta responsabilidade e em órgãos superiores são ocupados majoritariamente por homens.

Nesse sentido, diversos estudos foram desencadeados sobre o tema, dentre eles o de Nobrega (2020) sobre a falta de representatividade feminina em posições de poder do sistema judiciário da União Europeia. Segundo a autora, a União Europeia possui legislações e políticas que criaram um quadro jurídico equânime, apresentando em alguns países até mesmo maioria feminina em cargos de juízas e promotoras, nas instâncias iniciais. No entanto, essa perspectiva é alterada em instâncias e tribunais superiores, pois a distribuição de gênero nos países que compõem a União Europeia passa a ser de dois terços de homens e um terço de mulheres (NOBREGA, 2020).

Estudos na Indonésia, realizados por Kirana e Bunga (2020), demonstram que o teto de vidro presente no meio jurídico possui diversas facetas, dentre elas o fato de que, mesmo quando a mulher alcança os altos cargos, ela é utilizada para cobrir atividades com perspectiva de fracasso. Assim, segundo as autoras, pode haver uma “consciência masculina” em se eximir de atividades que podem gerar muito risco à segurança pessoal e ocasionar o fracasso ou um mau planejamento da carreira das mulheres.

Masengu (2019) destaca a realidade adversa da África do Sul, onde a maior parte dos cargos do judiciário é de nomeação e patrocinados. Assim, segundo a autora, os cargos do judiciário no país são também políticos, o que torna a área ainda mais fechada para as mulheres, cuja representatividade é baixa.

A equidade de gênero parece ter chegado à Nigéria segundo Uzebu-Imarhiagbe (2020), mas não por movimento político do governo. Segundo a autora, as mulheres do país se qualificaram bem e aperfeiçoaram sua mão de obra, cobrindo assim, a

necessidade de advogados e juízes qualificados do Ministério da Justiça e do Judiciário. Importante destacar, que embora o modelo jurídico na Nigéria seja, desde o início, uma adaptação do modelo ocidental, não houve no país a exclusão inicial das mulheres nas profissões jurídicas, o que colaborou para a atual equidade de gênero na área.

No entanto, o acesso à alta cúpula do judiciário no país tem sido lento, pois até 2005, nenhuma mulher havia sido nomeada para o Supremo Tribunal de Justiça e, em 2012, houve a nomeação de uma figura feminina para Chefe de Justiça. Essa última nomeação foi o que proporcionou a perspectiva de quebra de teto de vidro no judiciário nigeriano e o acesso aos altos cargos do judiciário para as juízas. Pois, embora os números ainda sejam inferiores aos masculinos nos altos cargos, representam uma possibilidade de acesso que antes não existia (UZEBU-IMARHIAGBE, 2020).

Os números na Turquia, segundo Kalem (2019), podem, em um primeiro momento, indicar que nas carreiras jurídicas há equidade de gênero. No entanto, de acordo com a autora, ao realizar uma análise aprofundada, é possível perceber a segregação vertical de gênero, principalmente nas carreiras mais prestigiadas, ou quando as mulheres almejam ser promotoras, pois nesses espaços a probabilidade de encontrar obstruções e barreiras invisíveis são maiores.

No Brasil, Bonelli e Oliveira (2020) destacam que as barreiras de gênero se apresentam de forma mais acentuada nos níveis estaduais, principalmente ao se analisarem as disparidades na progressão de carreira da magistratura. Há ainda uma clara disparidade, pois, segundo as autoras, para os homens “ser casado e ter filhos conta positivamente para a progressão na carreira, já entre elas, essa ascensão se dissocia da vida conjugal, havendo significativa redução na porcentagem de desembargadoras casadas” (BONELLI; OLIVEIRA, 2020, p.162).

Neste sentido, é preciso questionar o papel cultural controverso atribuído à mulher, principalmente no que concerne às áreas de cuidado e criação. Pois estas incitam os estereótipos femininos e acabam por impedir que elas ascendam a cargos de

liderança, principalmente em áreas jurídicas, onde o estigma masculino se apresenta fortemente consolidado (GOLDAR, 2020).

Gómez-Bahillo, Elboj-Saso e Marcén-Muñío (2016) afirmam que, em âmbito judicial, existem setores que, colocam preferencialmente homens em altos cargos. Principalmente aqueles de órgãos superiores, em alguns casos, quando há necessidade de se misturar a vida privada com a profissional, fomentando a criação de mais uma barreira para as promoções femininas a cargos cuja seleção seja discricionária. A presença do teto de vidro se acentua não só pela resistência institucional à presença feminina em altos cargos, que embora venha sendo reduzida ao longo dos anos, ainda existe, mas principalmente em decorrência do papel de mãe do qual as mulheres são encarregadas, uma vez que os homens com os quais elas competem se encontram mais desprendidos das responsabilidades familiares.

Assim, Kalem (2019) destaca que, por ser um ambiente altamente masculino, as mulheres que se inserem no judiciário são comumente excluídas das reuniões sociais e por isso precisam demonstrar mais competência do que os homens, “mostrar mais trabalho” para receber o mesmo reconhecimento.

Em nível de Ministério Público da União, Wiecko (2018) apresentou um projeto que visava identificar as razões que dificultam a ascensão feminina a altos postos dentro da instituição. A autora, que na época do projeto era subprocuradora da república, destaca que, embora o corpo técnico seja composto em sua maioria por mulheres, os altos cargos de gestão, que dependem de indicação, são ocupados por homens.

Segundo Freitas *et al.* (2017), o Ministério Público atua de forma externa em busca da equidade social de gênero. No entanto, no que concerne, segundo as autoras, ao âmbito interno da instituição, a realidade se mostra praticamente nula, uma vez que poucas são as medidas para que mais mulheres ingressem na carreira, e menos ainda as que fomentam a participação de mulheres em cargos da alta administração.

3 O MINISTÉRIO PÚBLICO E O TRABALHO DO PROMOTOR DE JUSTIÇA

O presente estudo foi realizado no Ministério Público do Estado de Minas Gerais. Nos termos do artigo 127 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB, 1988), o Ministério Público possui função primordial para a execução da função jurisdicional do Estado, pois à instituição é atribuída a defesa do regime democrático, da ordem jurídica e dos interesses individuais e sociais indisponíveis, função esta, que é reiterada pelo artigo 119 da Constituição do Estado de Minas Gerais. O presente capítulo apresenta uma perspectiva acerca das origens da Instituição e do Ministério Público no Estado de Minas Gerais.

3.1 Origens históricas do Ministério Público

As origens do Ministério Público datam, de acordo com alguns autores, entre eles, Vellani (1965), Mazzilli (2015), Mendes e Branco (2017) e Agra (2018), do Egito Antigo, onde escavações demonstraram que havia funcionários denominados *magiai.* Eram pessoas que atuavam como olhos e língua do faraó, o que implica dizer que agiam em prol da proteção dos cidadãos, demonstrando às partes a melhor aplicação da lei, reprimindo violência e punindo rebeldes, mas também ouvindo as acusações de uma forma geral e indicando qual meio legal se aplicava ao caso.

Outros autores que estudam a origem do Ministério Público denotam seu surgimento na antiguidade clássica, onde os primeiros traços da instituição se apresentaram na figura dos *éforos* espartanos[3], ou ainda, nos gregos clássicos *thesmotetis* ou *tesmótetas*, servidores judiciais, militares e religiosos que atuavam como aplicadores das leis e administradores da justiça (SILVA, 1981; PIERANGELLI, 1983; TOURINHO FILHO, 2018). Rassat (1967) afirmava que o início da instituição veio com os romanos, nas figuras do *advocatus fisci*, do *defensor civitatis*, do i*renarcha*, dos *curiosi*, *stationarii* e *frumentarii*, e dos *procuratores caesaris*[4].

[3] Na antiga Esparta eram líderes que compartilhavam o poder com os reis (TOURINHO FILHO, 2018).

[4] Eram figuras aliadas aos governantes com o intuito de proteger o povo, garantir a aplicação das leis e o pagamento dos impostos (RASSAT, 1967).

Há ainda quem afirme que os traços remetem à Idade Média, na instituição germânica *saions*[5], ou ainda nos *bailios* e *senescais*, que defendiam em juízo os senhores feudais, mas ainda há figuras alemãs como: *missi dominici* (comissários reais que fiscalizavam a administração local), *gastaldi* do direito longobardo (exerciam a atividade policial e representavam o rei) e o *Gemeiner Anklager*, que atuava perante a inércia do particular, exercendo a acusação (VELLANI, 1965; RASSAT, 1967; SANTOS, 1978; TOURINHO FILHO, 2018).

O direito canônico apresenta também bases da atividade exercida por promotores e procuradores de justiça. De acordo com Tomaghi (1967), estes estão relacionados à figura do *vindex religionis*, responsável por exercer a ação penal e fiscalizar o andamento do processo dentro dos tribunais.

Mazzilli (2015) afirma que, de forma mais corriqueira e firmada pela doutrina, o princípio do Ministério Público remonta ao ano de 1302, na França do rei Felipe IV,que, em sua Ordenança do referido ano, determinou que seus procuradores deveriam prestar juramento, tal qual os juízes, de forma que não poderiam ser patrocinados por qualquer outro, senão o rei. No entanto, o autor afirma que os artigos da Ordenança apresentam características pré-existentes, de forma que Felipe IV o haveria somente regulamentado.

Destaca-se que, durante a Revolução Francesa (1789-1799), houve a estruturação adequada, em forma de instituição, do Ministério Público, conferindo garantias a seus membros, denotando autonomia a estes servidores e mitigando parte dos poderes que outrora pertenciam aos juízes. Mas foi somente com o advento dos textos napoleônicos (1804) que as prerrogativas do Ministério Público foram firmadas e estabelecidas como ainda é exercido na França (RASSAT, 1967; MAZZILLI, 2015; AGRA, 2018).

A instituição do Ministério Público, como foi adotada pelo Brasil, de acordo com Almeida (1975, p. 218), se baseou no antigo direito lusitano, com traços

[5] Os Saions são funcionários fiscais do reino germânico dos Visigodos (LIMA; BUSATO, 2007, p.18).

apresentados de início pelas Ordenações Afonsinas de 1447, que continham um título específico para o “Procurador dos nossos feitos” e outro para “Dos procuradores, e dos que nom podem fazer procuradores” e depois pelas Ordenações Manuelinas de 1514, onde se constatavam os títulos “Do procurador dos nossos feitos” e “Prometor de Justiça da Casa da Sopricaçam”. Posteriormente foram apresentados pelas Ordenações Filipinas, de 1603, onde os títulos se vinculam mais propriamente à ideia brasileira, ao apresentar o procurador dos feitos da Coroa e o dos feitos da Fazenda, e o promotor de justiça da Casa da Suplicação e o da Casa do Porto.

A instituição passou pelo período do Brasil Colônia e perdurou no Brasil Império, sendo regido pelo direito português. Somente em 1609 foi criada a Relação da Bahia, onde o procurador da coroa e da fazenda, chamado de procurador dos Feitos da Coroa exercia também a função de promotor de justiça. Assim, não era possível falar de uma instituição independente, já que os procuradores da coroa agiam como meros agentes do poder executivo (PIERANGELLI, 1983; MAZZILLI, 2015; NUNES JÚNIOR, 2019).

Em 1824, com o advento da Carta do Império, de acordo com Dias (2017), apresentaram-se normas e regras que tratavam somente das crenças e interesses do Imperador da Monarquia Brasileira. E seu diploma normativo trazia questões que se referiam apenas a juízes e jurados, cíveis e criminais, mas deixando deliberadamente de fora a figura que remete ao Ministério Público.

A primeira menção direta ao Ministério Público se dá pelo Código de Processo Criminal do Império, de 1832. Trata-se de menção a uma figura tida como “promotor da ação penal”, que só teve sua previsão regulamentada no Decreto nº120 de 1843, onde eram determinados os parâmetros de nomeação destes promotores (MORAES, 2017; AGRA, 2018).

Mazzilli (2015) ressalta que, em 1890, o então Ministro da Justiça do Governo Provisório, Campos Salles, por meio do Decreto nº 848, passou a tratar o Ministério Público como uma instituição e ainda da organização da justiça federal.

A evolução que o Ministério Público consolidou no Brasil, segundo Agra (2018), foi vagarosa, pois a Constituição Republicana de 1891 mencionava somente o fato de que, entre os membros do Supremo Tribunal Federal, seria escolhido o Procurador-Geral da República. Dias (2017) salienta que a Carta Constitucional Republicana estabeleceu somente os critérios de escolha do Procurador-Geral da República e que a primeira apresentada, contava ainda com a determinação de que o Presidente da República escolheria aquele que fosse maior de 35 anos e que possuísse reputação e saber notáveis.

No que concerne à atuação do Procurador-Geral da República, Mendes e Branco (2017) destacam ainda que a Constituição de 1891 fazia apenas uma alusão à função de iniciativa na revisão criminal *pro reo.* Mas destacam que antes da Carta Constitucional, em 1871 havia a Lei do Ventre Livre, confiando ao promotor a proteção dos filhos libertos dos escravos.

Em 1932, o Governo Getúlio Vargas, por meio da Comissão do Itamaraty, implantou diversos dispositivos normativos inovadores no ordenamento jurídico brasileiro, inspirados na Constituição alemã de Weimar. Assuntos como assistência a hipossuficientes, salário mínimo, liberdade sindical, unidade da Magistratura, unicameralismo, eleição indireta para Presidente da República, passaram a ser abordados e firmou-se que a organização do Ministério Público da União seria feita por meio de lei editada pela Assembleia Nacional e que, em nível Estadual, a lei seria editada pela Assembleia Legislativa do Estado (DIAS, 2017).

De acordo com Agra (2018), o Ministério Público passa a ser visto como uma instituição constitucionalmente tutelada, a partir da Constituição de 1934, onde foi tratado como um dos órgãos de cooperação de atividades governamentais. Foi incluído ainda na Carta de 1934, segundo Moraes (2017), o chamado “quinto constitucional” para a composição dos tribunais superiores, sendo a partir de então um quinto dos cargos destes tribunais ocupados por membros que devem ser escolhidos entre advogados e membros do Ministério Público.

No entanto, em 1937, com a Carta Polaca[6], o Ministério Público tornou-se mera referência no título sobre o Poder Judiciário, onde se referia à investidura do Chefe do Ministério Público Federal e à possibilidade de interposição de recurso processual frente ao Supremo Tribunal Federal. Este aviltamento das prerrogativas e atividades do Ministério Público se deu porque as atividades de defesa do cidadão e dos direitos não se conciliam com as inclinações de regimes ditatoriais (MORAES, 2017; AGRA, 2018).

O Ministério Público retorna como instituição com a Constituição de 1946, em um capítulo próprio, apartando-a dos demais poderes do Estado e reestruturando a instituição e as garantias previstas na Constituição de 1934. Foi ainda acrescentada a mudança na escolha do Procurador-Geral da República que era escolhido pelo Presidente da República, mas precisava ser aprovado pelo Senado Federal. Ademais transferiu-se o "quinto constitucional" para a Justiça Estadual e na composição do Tribunal Federal de Recursos (MENDES; BRANCO, 2017; MORAES, 2017).

Em 1969 foi outorgada (imposta) a Emenda Constitucional nº1, que reestruturava todo o texto constitucional anterior, inserindo o Ministério Público na estrutura do Poder Executivo e apresentando a necessidade de edição de lei complementar de iniciativa do Presidente da República que regulasse a instituição, com suas garantias e vedações. Essa lei foi editada em 1981, e posteriormente a figura do promotor se apresentou essencial na Lei da Ação Civil Pública, que concedeu ao Ministério Público a iniciativa para promover ações que visassem proteger os interesses difusos (coletivos), sendo eles: meio ambiente, consumidor, bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico (MAZZILLI, 2015; MORAES, 2017).

O constituinte de 1988 trouxe para a Constituição da República Federativa do Brasil (CREFB/88), de acordo com Mendes e Branco (2017), uma perspectiva distinta acerca da instituição do Ministério Público, conferindo-lhe ampla importância no

[6] Carta ditatorial de 1937, que recebe este nome por ter sido inspirada na constituição nazista polonesa.

ordenamento jurídico brasileiro, inclusive no direito comparado[7], de forma que a instituição do Ministério Público brasileiro possui feições *sui generis*, ainda, segundo Mazzilli (2015), se comparada à de países com tradições culturais semelhantes.

Assim, a CRFB/88 inseriu o Ministério Público no capitulo de funções apresentadas como essenciais à promoção da justiça, dotando a instituição de diversas prerrogativas que a tornaram autônoma e com plenas condições de cumprir as normas apresentadas pela Constituição. Tal importância e estabelecimento claro de obrigações do Ministério Público não foram denotados em nenhuma outra Carta Magna (AGRA, 2018).

A CRFB (1988) dotou o Ministério Público de autonomia financeira, de forma que 2% da receita do Estado se convertem para a instituição. Esse tipo de autonomia permite que o Poder Judiciário como um todo, não somente o Ministério Público, crie sua proposta orçamentária dentro dos parâmetros estabelecidos pela lei de diretrizes orçamentárias e, posteriormente, remeta a proposta ao Chefe do Executivo para aprovação (TAVARES, 2020).

Nesse sentido, segundo Agra (2018), a constituinte dotou a instituição de autonomia funcional e administrativa. Em âmbito administrativo, o Ministério Público possui liberdade para, no limite da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000), criar sua estrutura administrativa e funcional, podendo gastar, no que concerne aos Ministérios Públicos Estaduais, até dois por cento da receita líquida dos Estados, e no caso do Ministério Público da União, até seis décimos por cento da receita corrente líquida do Governo Federal.

Essa autonomia concedida ao Ministério Público é importante, segundo Barcellos (2018), pois permite que a instituição realize autogestão e ainda exerça, de forma livre, dentro da legalidade, as atividades jurisdicionais essenciais ao Estado.

[7] Semelhanças e diferenças entre os direitos presentes em diversas jurisdições.

Sob a égide da Constituição de 1988, o Ministério Público passa a atuar, segundo Mendes e Branco (2017), como uma instituição focada na defesa de interesses notáveis de convivência social e política, em âmbito administrativo e judiciário.

Dias (2017) apresenta o fato de a constituinte ter fortalecido o Ministério Público, bem como os membros do *Parquet*, e, em decorrência disso, a própria sociedade brasileira, já que houve a inserção de um Órgão Ministerial autônomo que pode postular judicial e administrativamente em favor das causas que envolvam direitos e garantias fundamentais dos cidadãos. O autor salienta ainda o fato de que a Constituição de 1988 insere representantes do Ministério Público em diversos segmentos voltados à proteção dos economicamente desfavorecidos e dos direitos garantidos pela carta constitucional a todos os brasileiros.

No que concerne à natureza jurídica da instituição, há quatro posições doutrinárias que remetem ao Ministério Público:

> a) Ministério Público como sendo um quarto poder, não se encaixando na clássica divisão tripartite dos poderes estatais;
> b) Ministério Público como pertencente ao Poder Judiciário;
> c) Ministério Público como parte instrumental, isto é, sob o ângulo estrutural (garantias, vedações e finalidades), equipara-se à magistratura, ao passo que, pela ótica processual, sua atividade assemelha-se à das partes privadas;
> d) Ministério Público como parte comum (CAPEZ, 2011, p.220).

Dutra (2017) destaca que, embora existam teorias que apresentem o Ministério Público como um quarto poder, o que prevalece é a que firma o mesmo como um órgão independente e autônomo, de cunho permanente e fundamental ao exercício jurisdicional do Estado, não pertencendo, assim, a nenhum dos três poderes: Legislativo, Executivo e Judiciário, embora auxilie todos eles.

Uma das atividades mais importantes exercidas pelo Ministério Público, segundo Barcellos (2018), diz respeito à tutela da ação penal. No que diz respeito aos crimes e sua apuração e ocasional punição, o ajuizamento e a determinação de investigados partem dos representantes da instituição, que apresentarão as prioridades e as normas cabíveis ou não aos casos concretos.

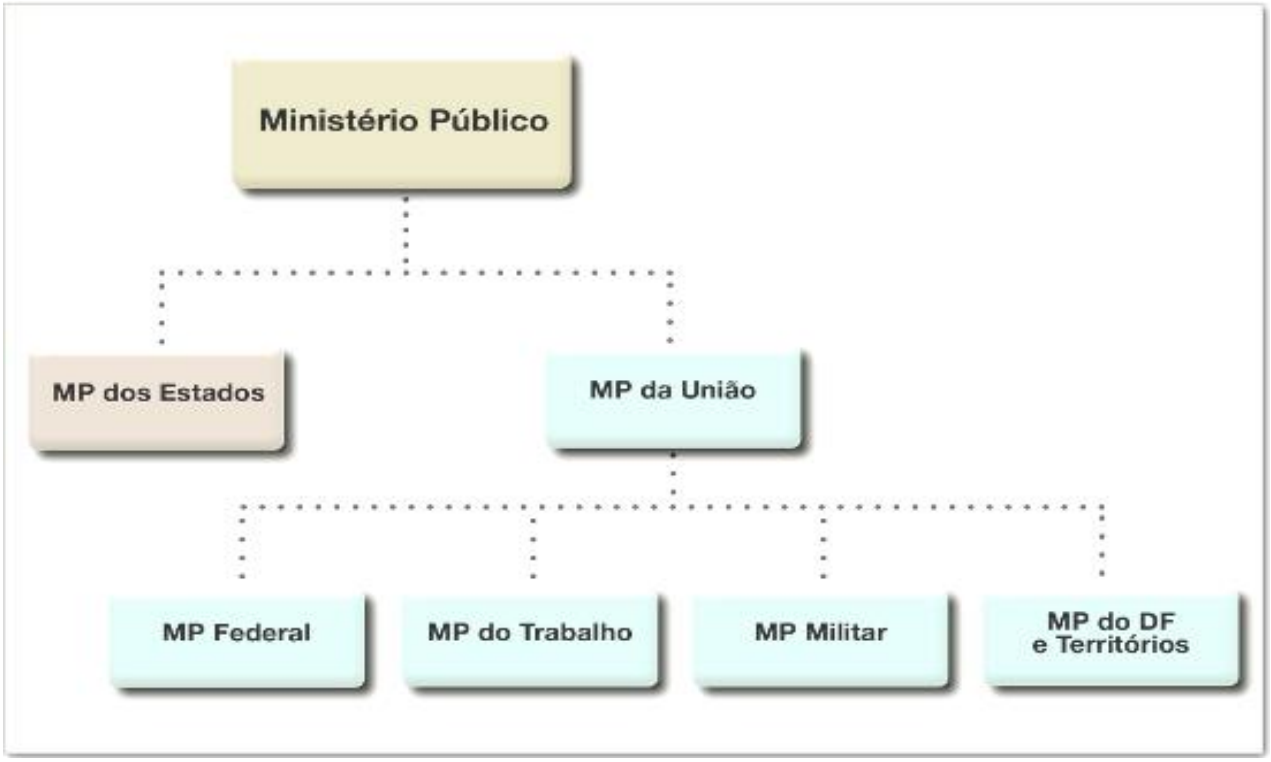
O Ministério Público é regido por três princípios institucionais: unidade, que preconiza que todos os membros são parte de uma só organização, em nível federal e estadual, possuindo as mesmas prerrogativas funcionais. Indivisibilidade, que complementa o princípio da unidade e prevê que um órgão ou membro do Ministério Público pode substituir outro no início ou no decorrer de uma atividade jurisdicional sem que haja prejuízo da causa. E independência, dando liberdade ao promotor para agir conforme suas perspectivas jurídicas, sem que haja intervenção direta da instituição (PACELLI, 2017; AGRA, 2018, MPMG, 2020).

A instituição foi dotada de prerrogativas e garantias com o intuito de permitir uma melhor execução das atividades jurisdicionais, sendo elas: vitaliciedade, inamovibilidade, irredutibilidade de subsídios, autonomia administrativa, funcional e financeira, bem como vedações ao exercício da atividade por quem não seja membro do Ministério Público, de forma a garantir exercício único para a instituição; e para tanto, assegura-se entrada única por meio de concurso público. (DUTRA, 2017; NUNES JÚNIOR, 2019).

A Emenda Constitucional nº45 de 2004 introduziu no texto constitucional o artigo 130-B (CRFB, 1988) que instituiu o Conselho Nacional do Ministério Público, órgão que realiza controle da instituição. Sua composição é mista, contendo membros de carreira do Ministério Público, membros da Magistratura, da Ordem dos Advogados do Brasil e civis, e é presidido pelo Procurador-Geral da República.

No que tange à estrutura do Ministério Público, de acordo com o artigo 128 da Constituição Federal (CRFB, 1988), ela é dividida em duas instâncias. O Ministério Público da União, com suas subdivisões e o Ministério Público Estadual, com estruturação e adequação de responsabilidade de cada Estado Membro da Federação, conforme Figura 1:

Figura 1: Divisão do Ministério Público



Fonte: MPMG, 2020.

Mendes e Branco (2017) destacam que cada Estado membro da federação é responsável por manter e organizar o Ministério Público que irá atuar localmente. Mas é preciso que sejam seguidas as diretrizes previstas na Constituição Federal, de forma que o Ministério Público Estadual seja dotado dos mesmos princípios, garantias e vedações que o Ministério Público da União. Dessa forma, segundo a lei, o ingresso na carreira de promotor de justiça a nível estadual requer concurso público de provas e títulos, possuindo também as garantias de inamovibilidade, vitaliciedade e irredutibilidade de subsídios.

No que tange à composição do Ministério Público da União, o CNMP (2019) relata a existência de 13.011 (treze mil e onze) Procuradores da República, dos quais 5.114 (39%) são mulheres e 7.897 (61%) são homens. Esse total se divide no Ministério Público Federal, com 336 (29,4%) mulheres e 805 (70,6%) homens; Ministério Público Militar, com 25 (33,3%) mulheres e 50 (66,7%) homens em seus quadros funcionais e Ministério Público do Trabalho, que possui 386 (49,9%) mulheres e 387 (50,1%) homens, sendo o ramo federal que possui maior igualdade de gênero em sua composição.

Importante destacar ainda que, quando se fala em progressão de carreira em nível federal, são registrados 486 mandatos de Procuradores-Gerais desde a promulgação da Constituição de 1988, dos quais apenas 73 (15%) foram liderados por mulheres (CNMP, 2019).

A organização do *Parquet estadual* deve seguir as determinações previstas pela Lei Orgânica Nacional do Ministério Público (Lei n. 8.625, 1993), e apresenta as diretrizes que são de observância obrigatória para todos os Estados da federação.

3.2 O Ministério Público de Minas Gerais

Em Minas Gerais, as determinações da Lei Orgânica do Ministério Público se refletem na Lei Complementar nº34 de 1994, que se subdivide nos artigos 59, 60 e 61 as Promotorias criminais, cíveis e especializadas.

As Promotorias Cíveis, segundo o artigo 59 da referida lei, se subdividem, a depender da atuação, frente ao: Juízo da Fazenda Pública; Juízo de Família; Juízo Empresarial; Juízo de Sucessões; Juízo de Registros Públicos. Enquanto o artigo 60, divide as Promotorias de Justiça Criminais de acordo com a área de atuação, a saber: Tribunal do Júri; Juízo Criminal da Vara de Tóxicos; Juizado Especial Criminal; Auditoria Militar; Juízo de Execução Penal; e ainda a Promotoria de Justiça de Combate ao Crime Organizado.

A Lei Complementar nº34/94 subdivide ainda, em seu artigo 61, as Promotorias de Justiça Especializadas e suas especificações quanto à titularidade de ações cível e penal públicas, dividindo-se em Promotoria de Justiça de: Defesa do Consumidor; Defesa do Meio Ambiente e do Patrimônio Histórico e Cultural; Defesa do Patrimônio Público; Defesa dos Direitos Humanos, de Apoio Comunitário e de Conflitos Agrários; Fiscalização da Atividade Policial; Defesa da Saúde; Habitação e Urbanismo; Defesa da Ordem Econômica e Tributária; Tutela das Fundações; Defesa dos Direitos das Pessoas com Deficiência e dos Idosos; Defesa dos Direitos das Crianças e dos Adolescentes; Defesa da Educação; Combate à Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher.

No âmbito dos Estados, cada estrutura física tem uma base comum que se reflete em todos os Estados membros, mas que pode ter suas especificidades a depender do Estado. No caso de Minas Gerais, segundo o MPMG (2020), o Estado conta com duzentas e noventa e sete unidades, que se dividem em promotorias únicas ou de primeira entrância (que atendem a todas as demandas cíveis e penais) e estão localizadas em cidades menores; ou de segunda entrância e entrância especial, que possuem de duas até vinte e seis promotorias em uma mesma unidade e estão presente em cidades maiores.

Importante destacar que, embora haja prédios próprios destinados aos membros do Ministério Público em Minas Gerais, e que estes, na maioria dos casos, se situem próximos aos fóruns, é comum que em alguns fóruns haja uma sala separada para os promotores, caso seja necessário algum atendimento ou a realização de algum procedimento.

A unidades do Ministério Público se dividem em 297 (duzentas e noventa e sete) comarcas que atendem aos 853 (oitocentos e cinquenta e três) municípios do Estado de Minas Gerais, sendo elas sediadas nos seguintes municípios: Abaeté, Abre Campo, Açucena, Águas Formosas, Aimorés, Aiuruoca, Além Paraíba, Alfenas, Almenara, Alpinópolis, Alto Rio Doce, Alvinópolis, Andradas, Andrelândia, Araçuaí, Araguari, Arcos, Areado, Arinos, Baependi, Bambuí, Barão de Cocais, Barbacena, Barroso, Belo Horizonte, Belo Vale, Betim, Bicas, Boa Esperança, Bocaiúva, Bom Despacho, Bom Sucesso, Bonfim, Bonfinópolis de Minas, Borda da Mata, Botelhos, Brasília de Minas, Brasópolis, Brumadinho, Bueno Brandão, Buenópolis, Buritis, Cabo Verde, Cachoeira de Minas, Caeté, Caldas, Camanducaia, Cambuí, Cambuquira, Campanha, Campestre, Campina Verde, Campo Belo, Campos Altos, Campos Gerais, Canápolis, Candeias, Capelinha, Capinópolis, Carandaí, Carangola, Caratinga, Carlos Chagas, Carmo da Mata, Carmo de Minas, Carmo do Cajuru, Carmo do Paranaíba, Carmo do Rio Claro, Carmópolis de Minas, Cássia, Cataguases, Caxambu, Cláudio, Conceição das Alagoas, Conceição do Mato Dentro, Conceição do Rio Verde, Congonhas, Conquista, Conselheiro Lafaiete, Conselheiro Pena, Contagem, Coração de Jesus, Corinto, Coromandel, Coronel Fabriciano, Cristina, Cruzília, Curvelo, Diamantina, Divino, Divinópolis, Dores do

Indaiá, Elói Mendes, Entre Rios de Minas, Ervália, Esmeraldas, Espera Feliz, Espinosa, Estrela do Sul, Eugenópolis, Extrema, Ferros, Formiga, Francisco Sá, Frutal, Galileia, Governador Valadares, Grão Mogol, Guanhães, Guapé, Guaranésia, Guarani, Guaxupé, Ibiá, Ibiraci, Ibirité, Igarapé, Iguatama, Inhapim, Ipanema, Ipatinga, Itabira, Itabirito, Itaguara, Itajubá, Itamarandiba, Itambacuri, Itamogi, Itamonte, Itanhandu, Itanhomi, Itapagipe, Itapecerica, Itaúna, Ituiutaba, Itumirim, Iturama, Jaboticatubas, Jacinto, Jacuí, Jacutinga, Janaúba, Januária, Jequeri, Jequitinhonha, João Monlevade, João Pinheiro, Juiz de Fora, Lagoa da Prata, Lagoa Santa, Lajinha, Lambari, Lavras, Leopoldina, Lima Duarte, Luz, Machado, Malacacheta, Manga, Manhuaçu, Manhumirim, Mantena, Mar de Espanha, Mariana, Martinho Campos, Mateus Leme, Matias Barbosa, Matozinhos, Medina, Mercês, Mesquita, Minas Novas, Miradouro, Miraí, Montalvânia, Monte Alegre de Minas, Monte Azul, Monte Belo, Monte Carmelo, Monte Santo de Minas, Monte Sião, Montes Claros, Morada Nova de Minas, Muriaé, Mutum, Muzambinho, Nanuque, Natércia, Nepomuceno, Nova Era, Nova Lima, Nova Ponte, Nova Resende, Nova Serrana, Novo Cruzeiro, Oliveira, Ouro Branco, Ouro Fino, Ouro Preto, Palma, Pará de Minas, Paracatu, Paraguaçu, Paraisópolis, Paraopeba, Passa Quatro, Passa Tempo, Passos, Patos de Minas, Patrocínio, Peçanha, Pedra Azul, Pedralva, Pedro Leopoldo, Perdizes, Perdões, Piranga, Pirapetinga, Pirapora, Pitangui, Piumhi, Poço Fundo, Poços de Caldas, Pompéu, Ponte Nova, Porteirinha, Pouso Alegre, Prados, Prata, Pratápolis, Presidente Olegário, Raul Soares, Resende Costa, Resplendor, Ribeirão das Neves, Rio Casca, Rio Novo, Rio Paranaíba, Rio Pardo de Minas, Rio Piracicaba, Rio Pomba, Rio Preto, Rio Vermelho, Sabará, Sabinópolis, Sacramento, Salinas, Santa Bárbara, Santa Luzia, Santa Maria do Suaçuí, Santa Rita de Caldas, Santa Rita do Sapucaí, Santa Vitória, Santo Antônio do Monte, Santos Dumont, São Domingos do Prata, São Francisco, São Gonçalo do Sapucaí, São Gotardo, São João da Ponte, São João del-Rei, São João do Paraíso, São João Evangelista, São João Nepomuceno, São Lourenço, São Romão, São Roque de Minas, São Sebastião do Paraíso, Senador Firmino, Serro, Sete Lagoas, Silvianópolis, Taiobeiras, Tarumirim, Teixeiras, Teófilo Otoni, Timóteo, Tiros, Tombos, Três Corações, Três Marias, Três Pontas, Tupaciguara, Turmalina, Ubá, Uberaba, Uberlândia, Unaí, Varginha, Várzea da Palma, Vazante, Vespasiano, Viçosa, Virginópolis e Visconde do Rio Branco (MPMG, 2020).

Neste parâmetro, o Estado de Minas Gerais apresentou 1020 promotores e procuradores de justiça, sendo o segundo Estado membro com o maior contingente de profissionais, dos quais 358 (35,1%) são mulheres e 662 (64,9%) são homens. E no tocante aos mandatos de Procurador-Geral e de Justiça, apenas 20% foram exercidos por mulheres (CNMP, 2019).

O Ministério Público de Minas Gerais (MPMG, 2020) apresenta dois cargos, sendo eles de promotor e procurador de justiça. Os promotores de justiça atuam perante a justiça de primeiro grau (justiça comum e juizados especiais) e possuem divisão de três níveis de carreira, sendo elas: promotor substituto, a fase inicial da carreira onde irá substituir os titulares das comarcas que, por quaisquer motivos, estejam afastados por períodos determinados; e no mesmo nível há o promotor de primeira entrância, titular de promotoria única, atuante em todas as causas cíveis e penais daquela comarca do interior; promotor de segunda entrância, que possui um pouco mais de especificidade em suas demandas, embora detenha muitas, e atua em uma cidade um pouco maior, mas ainda do interior; promotor de entrância especial, que atua em áreas especificas e especializadas em determinados assuntos e em cidades maiores. E o segundo cargo de progressão da carreira é o de procurador de justiça que atua frente à justiça de segundo grau (perante os tribunais de justiça).

Há ainda os cargos de gestão que se dão por nomeação como o de procurador-geral de justiça, alcançado através de indicação do Governador do Estado, nos termos do artigo 5º da Lei Orgânica do Ministério Público (Lei Complementar nº34/94), que estabelece que a indicação deve vir de membros do Ministério Público do Estado com no mínimo dez anos de carreira, indicados em lista tríplice, para um mandato de dois anos, sendo permitida uma recondução.

Dos 1020 promotores de justiça do Estado, segundo o CNMP (2019), 91 (8,92%) são promotores substitutos, sendo 40 (44%) homens e 51 (56%) mulheres. 62 (6,08%) estão em cargos de promotores de primeira entrância, com 14 (22,6%) mulheres e 48 (77,4%) homens. 277 (27,16%) promotores de segunda entrância, sendo 89 (32,1%) mulheres e 188 (67,9%) homens, e 458 (44,90%) promotores de entrância especial, e destes 277 (60,5%) homens e 181 (39,5%) mulheres. Em nível

de procuradoria, existem 132 (12,94%) procuradores de justiça em Minas Gerais, dos quais 36 (27,3%) são mulheres e 96 (72,7%) homens.

O atual Procurador-Geral de Justiça é homem, e no que tange ao cargo de Procurador-Geral, é importante destacar que, desde a promulgação da Constituição de 1988 só houve 20% de mandatos femininos. Os demais cargos da alta gestão do Ministério Público de Minas Gerais, que são de indicação do Procurador-Geral também, revelam ocupação majoritariamente masculina, como se descreve: Corregedor-Geral - 93,9% dos mandatos desde 1988 foram masculinos; nos últimos dois mandatos de Secretários Gerais, 33,3% foram mulheres; a Assessoria Direta teve 24% de mandatos femininos e todos os mandatos de Chefes de Gabinete foram exercidos por homens (CNMP, 2019).

Importante destacar que a composição das Comissões de Concurso para ingresso na carreira, para os dois últimos concursos, anteriores a 2019, apresentaram, de seus 8 (oito) membros, apenas 1 (uma) mulher. Quanto à Associação de Classe, os dados de gênero demonstram que à frente da associação só estiveram 13,3% de mulheres e que somente 22,2% exerceram o cargo de presidente da mesma. No entanto, cabe salientar que no decênio 2008-2017 as Ouvidorias apresentaram equidade de gênero com 50% de ouvidoras e 50% de ouvidores (CNMP, 2019).

Quanto aos vencimentos mensais básicos dos promotores e procuradores, de acordo com o portal da transparência do Ministério Público de Minas Gerais (MPMG, 2020) estes compreendem valores de R$30.404,42 (trinta mil, quatrocentos e quatro reais e quarenta e dois centavos) a R$ 35.462,22 (trinta e cinco mil, quatrocentos e sessenta e dois reais e vinte e dois centavos).

A gestão organizacional do Ministério Público de Minas Gerais prevista em lei é autônoma nos termos do artigo 2º, inciso I, da Lei Complementar nº 34/94, e os atos de gestão financeira e administrativa, de acordo com o artigo 18, inciso XII, do mesmo dispositivo normativo, são de responsabilidade do Procurador-Geral de Justiça. A gestão da instituição, de acordo com Lima, Jacobini e Araújo (2015), é pautada nas orientações previstas em normas e leis, como a CRFB (1988) e a Lei Orgânica do Ministério Público (Lei Complementar nº34/94), que tencionam

estabelecer os valores de uma organização pública e que irão influir diretamente nas decisões técnicas e políticas a serem tomadas pelos gestores da instituição.

Para tanto, há três órgãos responsáveis pela gestão e fiscalização do Ministério Público de Minas Gerais, quais sejam: Corregedoria Geral, Conselho Superior e Colégio de Procuradores. Desde 1988, esses cargos, no quesito gênero, segundo o CNMP (2019), foram ocupados da seguinte forma: o cargo de Corregedor-Geral se apresenta majoritariamente masculino, pois apenas 5,9% dos mandatos foram exercidos por mulheres; a composição do Conselho Superior é de 36,4% mulheres e 63,6% de homens, e o Colégio de Procuradores é composto por 28,6% de mulheres e 71,4% de homens, demonstrando, assim, a predominância de gestão masculina no Ministério Público de Minas Gerais.

No âmbito do Ministério Público, todas as determinações de gestão e fiscalização se voltam, para a atuação do promotor frente à promoção da justiça social em todas as áreas de atuação, para que haja autonomia e eficácia na atuação profissional daqueles que prestam um serviço essencial para a justiça. Mas sempre seguindo os preceitos que norteiam a gestão pública, como a necessidade de licitação e de realização de concurso público para ingresso em carreira e para a manutenção da justiça, que são essenciais para a estrutura administrativa (DI PIETRO, 2019; NUNES JÚNIOR, 2019).

No que concerne à disparidade de gênero nos quadros do Ministério Público, o CNMP (2019) apresenta o Planejamento Estratégico do Ministério Público brasileiro (PEN-MP), com atuação de 2020 a 2029, intuindo alinhar o desenvolvimento da instituição com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), de forma a cumprir o objetivo 5, que busca atingir a igualdade de gênero e fomentar o empoderamento feminino, promovendo a igualdade de oportunidades e participação plena e efetiva para as promotoras de justiça.

Neste sentido, Freitas e Azevedo (2019) salientam que o Ministério Público de Minas Gerais tem buscado fomentar discussões acerca da participação feminina nos processos decisórios e de gestão da instituição, buscando romper as barreiras

invisíveis que se apresentam para a efetiva participação feminina na gestão do órgão.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentado o percurso metodológico adotado para atingir os objetivos da pesquisa, considerando: tipo, abordagem e método de pesquisa; unidade de análise, unidade de observação e sujeitos da pesquisa; técnicas de coleta de dados e técnicas de análise dos dados.

4.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa

Esta pesquisa se caracterizou como descritiva e especificou-se como interpretativa. A característica fundamental de um estudo descritivo, de acordo com Collis e Hussey (2005), é conhecer e adquirir informações referentes às particularidades de uma questão ou de determinado problema. Sendo assim, o pesquisador verifica e procura explicar os problemas, fatos ou fenômenos da vida real, mas sem interferir para modificá-los (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

A especificidade interpretativa é uma abordagem, segundo Cassiani, Calir e Pelá (1996), que, por meio de análise qualitativa dos dados obtidos, constrói de forma indutiva uma teoria que pode vir a expandir ou apresentar novos conhecimentos para a área do fenômeno estudado. Dessa forma, buscou-se descrever e analisar a percepção de promotoras e procuradoras de justiça do Estado de Minas Gerais no tocante às possíveis barreiras de gênero que permeiam a atuação profissional no Ministério Público, bem como a existência de teto de vidro para a ascensão na carreira.

Quanto à abordagem, tratou-se de um estudo qualitativo, cuja comprovação é empírica, ou seja, os fatos e suas interpretações são contextualizados por meio da realidade, sendo que os fenômenos de interesse são explicados à luz do contexto no qual se inserem (GODOY, 1995). Uma pesquisa qualitativa, segundo Minayo (2000), possibilita a averiguação do espaço sociocultural no qual se encontram os indivíduos, bem como analisar a subjetividade e a objetividade concernentes à relação entre o sujeito e o mundo real.

Tal abordagem compreende as experiências pessoais complexas, os assuntos e as interações sociais em espaços organizacionais (BOGDAN; BIKLEN, 1994; OLIVEIRA, 1997). Dessa forma, a abordagem qualitativa proporcionou a consecução do objetivo proposto por esse estudo, por permitir compreender a visão das promotoras e procuradoras de justiça quanto à possibilidade de existirem barreiras de gênero e teto de vidro na profissão.

No que concerne à abordagem qualitativa, utilizou-se como método o estudo de caso, pois este proporciona um delineamento adequado da realidade para o entendimento aprofundado de fenômenos sociais complexos dentro da conjuntura real, o que permite a propositura de novas pesquisas com os resultados alcançados (TRIVIÑOS, 1987).

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é adequado para situações em que o foco se dá em fenômenos estabelecidos em algum contexto da vida real, o que é oportuno para o presente estudo, uma vez que pretendeu-se analisar a possível existência de barreiras de gênero e teto de vidro na atuação de promotoras e procuradoras de justiça de Minas Gerais.

4.2 Unidade de análise, unidade de observação e sujeitos da pesquisa

A unidade de análise “é um tipo de caso aos quais as variáveis ou fenômenos sendo estudados se referem, e sobre o qual se coletam e analisam os dados” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p.73). Desse modo, a unidade de analise tenciona estabelecer, segundo Godoy (2005), limites à pesquisa para seja estudado apenas o que irá colaborar para a consecução do objetivo proposto pelo presente estudo. Assim, a unidade de análise desta pesquisa foi a existência de possíveis barreiras de gênero e teto de vidro dificultando a atuação e a ascensão profissional de promotoras e procuradoras de justiça do Ministério Público do Estado de Minas Gerais. A unidade de observação foi composta pela atuação da mulher nas promotorias e procuradorias de justiça do Estado de Minas Gerais.

Os sujeitos de pesquisa são aqueles que vivenciam situações que podem contribuir de forma primordial para análise do pesquisador, por meio de suas falas,

conhecimentos, opiniões e declarações, e que se apresentam como responsáveis pela produção de resultados favoráveis à instituição (FLICK, 2009).

Nesse sentido, é importante abrir espaço nos estudos acadêmicos para que os diversos grupos que tiveram seu *locus social* predeterminado pelo pensamento hegemônico, como mulheres e negros, encontrem seu lugar de fala. Ribeiro (2020, p.43) afirma, assim, que é necessário “construir novos lugares de fala com o objetivo de possibilitar voz e visibilidade a sujeitos que foram considerados implícitos dentro desta normatização hegemônica”.

Dessa forma, tencionando à qualidade dos dados, foram realizadas 19 entrevistas com 17 promotoras e 2 procuradoras de justiça, compondo um grupo de 19 profissionais que atuam no Ministério Público do Estado de Minas Gerais.

4.3 Técnicas de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado, pois é uma técnica, segundo Godoy (2005, p.134), adequada para “compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e às situações relativas ao tema de interesse”.

Gil (2009) define a entrevista como uma técnica de formulação de perguntas frente ao investigado, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista semiestruturada permite ao entrevistador, tendo como base um esquema básico, uma flexibilidade e a adaptação do roteiro, o que proporciona aprofundar-se nas questões propostas, de forma que o entrevistador não precise necessariamente se prender ao roteiro elaborado (LÜDKE; ANDRÉ, 1986; GODOY, 2005).

Para esta pesquisa, foi realizada a investigação por meio de entrevistas semiestruturadas, conforme Apêndice A, desenvolvida com base nas teorias referenciadas no presente estudo, a fim de obter a percepção de promotoras e procuradoras de justiça quanto a possíveis barreiras de gênero na atuação jurídica, bem como a percepção das mesmas sobre a existência de teto de vidro na atuação

profissional. As entrevistas foram realizadas e gravadas por meio remoto (*Skype, Zoom e Microsoft Teams*) inicialmente, em decorrência da pandemia do Covid-19, seguindo as orientações de isolamento social e também como uma opção para coleta de dados. Posteriormente os dados gravados foram transcritos em sua integralidade.

As entrevistadas foram selecionadas pela estratégia “bola de neve”, que, segundo Vinuto (2014), consiste em contatar os primeiros participantes, que se tornam informantes-chaves, ou sementes. Estes indicam sujeitos que compreendam o perfil necessário para a execução da pesquisa, auxiliando o pesquisador no andamento da pesquisa e, após o primeiro contato com os indicados, estes indicam os demais a colaborarem com a pesquisa. Tal método foi utilizado de forma a atender ao objetivo da pesquisa, pois ao estabelecer contato com uma promotora ou procuradora, as mesmas indicaram outras colegas de profissão.

Os dados foram coletados até que se atingiu a saturação dos mesmos., Tal método é apresentado por Fontanella *et al.* (2011) como o melhor meio para uma boa concretização do estudo qualitativo Assim, foram utilizados oito procedimentos sugeridos pelos autores para determinar a saturação dos dados, sendo eles: 1) disponibilização dos registros “brutos”, analisando transcrições e arquivos de áudio dos diálogos; 2) imersão em cada registro, explorando de forma individual cada entrevista; 3) compilação de análises individuais, de forma a permitir a discussão das análises realizadas; 4) reunião de temas analisados dentro de cada categoria, constando cada trecho de entrevista que os exemplifica; 5) codificação ou nominação dos dados, denominando as ideias apresentadas pelos entrevistados e a compreensão dessas informações; 6) designação em tabela dos temas e espécies de enunciados, permitindo assim a visualização dos elementos a serem analisados; 7) registro da saturação teórica para cada categoria analisada; a soma dos elementos apresentados na tabela constatam objetivamente o processo de saturação; 8) “visualizar” a saturação, demonstrando, por meio de um quadro, onde ocorreram os pontos de saturação em cada enunciado.

4.4 Técnicas de análise dos dados

A técnica utilizada para análise dos dados coletados por meio de entrevistas remotas foi a análise de conteúdo. Segundo Bardin (2009), esse procedimento permite ao pesquisador efetuar deduções lógicas e justificadas provenientes do conteúdo das mensagens transmitidas pelos entrevistados. É uma técnica estruturada em etapas, sendo elas: pré-análise; análise ou exploração; seguida pela inferência e interpretação dos dados, de forma a "obter indicadores quantitativos, ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens" (BARDIN, 2009, p. 42).

Moraes (1999) afirma que essa metodologia de análise ajuda a reinterpretar as mensagens a fim de compreender seus significados além de uma simples leitura. Desse modo, inicialmente as entrevistas serão gravadas e transcritas.

O procedimento de análise qualitativa considerou três fases de tratamento dos dados coletados: a) organização das entrevistas de acordo com as perguntas contidas no roteiro semiestruturado; b) agrupamento de respostas para cada questão tratada no roteiro; c) organização dos dados através de matriz temática, baseada em Minayo (2000) e aprimorada por Melo (2001; 2002a; 2002b; 2003), que foram desenvolvidos em planilhas eletrônicas no *software Excel*.

Em cada uma dessas etapas, os dados foram trabalhados sistematicamente. Na pré-análise, o material coletado foi organizado de acordo com as falas das entrevistadas, de forma a operacionalizar e organizar as principais ideias. A segunda etapa, conforme as categorias de análise definidas para o estudo, os dados, ainda brutos, foram trabalhados, objetivando convertê-los em dados válidos e significativos para a pesquisa. Dessa forma, com a análise de conteúdo, os dados foram tratados quantitativa e qualitativamente, uma vez que o texto foi desmembrado em categorias e posteriormente reagrupado de forma analógica, permitindo a descoberta de núcleos de sentido ou de temas que se comunicam com frequência nas respostas (BARDIN, 2009).

Assim, os dados obtidos foram organizados e permitiram a realização de análise categorial com categorias que emergiram dos dados coletados, e serão interpretados em sua essência, possibilitando atribuição de sentido aos resultados obtidos, e utilizando, segundo Dellagnelo e Silva (2005, p.113) “da intuição com embasamento nos materiais empíricos e nos referenciais teóricos disponíveis, buscando estabelecer relações, verificar contradições, compreender os fenômenos que nos propomos estudar”. Após estruturação e tabulação dos dados obtidos, foram determinadas as seguintes categorias de análise e interpretação do presente estudo: facilitadores e dificultadores na atuação profissional; estratégias utilizadas para o desenvolvimento da carreira no parquet; barreiras à ascensão feminina a cargos de alta gestão no Ministério Público; a ocupação feminina nos altos cargos da administração do Ministério Público de Minas Gerais e teto de vidro na atuação do Ministério Público.

Tencionando à preservação da identidade das participantes da pesquisa, seus nomes não foram mencionados. Dessa forma, todas elas foram identificadas com a letra E, seguida de um número, de acordo com a ordem de realização das entrevistas, compreendendo a sequência de E1 a E19. Destaca-se que todas as entrevistadas foram conscientizadas quanto aos objetivos do presente estudo, bem como do caráter sigiloso do mesmo e seus fins especificamente acadêmicos. Houve a anuência de todas as entrevistadas às condições apresentadas no Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), disposto no anexo A e no termo de consentimento livre e esclarecido para acesso à informação pessoal (TCLE), disposto no anexo B.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados e analisados os dados oriundos do presente estudo. Os dados serão analisados conforme as categorias que emergiram da análise dos mesmos. Assim, inicia-se com a categorização dos sujeitos da pesquisa, seguida de cinco categorias emergidas da análise dos dados, sendo elas: facilitadores e dificultadores na atuação profissional; estratégias utilizadas para o desenvolvimento da carreira no parquet; barreiras à ascensão feminina a cargos de alta gestão no Ministério Público; ocupação feminina nos altos cargos da administração do Ministério Público de Minas Gerais e teto de vidro na atuação do Ministério Público.

5.1 Caracterização dos sujeitos da pesquisa

O presente estudo foi realizado com dezenove mulheres que atuam nas promotorias de justiça do Estado de Minas Gerais, nos cargos de Promotora e Procuradora de Justiça. Quatro Das entrevistadas acumulam ainda cargos de indicação como coordenadoras: uma coordenadoria estadual e três coordenadorias regionais, e duas procuradoras de justiça. No que concerne à divisão dos cargos das promotoras de justiça, estes são divididos em níveis, sendo eles: Substituta e 1ª Entrância, 2ª Entrância e Entrância Especial.

Os dados sociodemográficos mais específicos das entrevistadas, dispõe-se conforme Quadro 1.

Quadro 1- Dados sociodemográficos das promotoras e procuradoras de justiça

Ident.	Cargo	Nível	Tempo na instituição	Estado Civil	Nº Filhos	Ano de Nascimento	Formação acadêmica
E1	Promotora	Entrância Esp.	14 anos e 2 meses	Casada	2	1978	Mestrado
E2	Promotora	Substituta	1 ano e 6 meses	Solteira	0	1991	Direito
E3	Promotora e coordenadora	Entrância Esp.	27 anos e 4 meses	Divorciada	2	1967	Pós graduação
E4	Procuradora	Procuradora	30 anos	Casada	1	1965	Direito e Mestrado
E5	Promotora	2ª	1 ano e 6	Solteira	0	1992	Direito

		Entrância	meses				
E6	Promotora	2ª Entrância	5 anos e 6 meses	Casada	2	1983	Pós graduação
E7	Promotora	Substituta	7 anos e 8 meses	Solteira	0	1984	Pós graduação
E8	Promotora	1ª Entrância	1 ano e 6 meses	Casada	1	1978	Direito, técnica em contabilidade e pós-graduação
E9	Procuradora	Procuradora	35 anos e 10 meses	Casada	2	1948	Direito e filosofia
E10	Promotora	2ª Entrância	7 anos e 8 meses	Rel. Estável	0	1976	Mestrado
E11	Promotora	2ª Entrância	6 anos e 9 meses	Casada	2	1980	Pós graduação
E12	Promotora	2ª Entrância	1 ano e 7 meses	Casada	0	1988	Pós graduação
E13	Promotora e coordenadora	2ª Entrância	4 anos	Casada	2	1980	Pós graduação
E14	Promotora	Entrância Esp.	26 anos	Divorciada	1	1957	Pós graduação
E15	Promotora	Entrância Esp.	22 anos	Casada	2	1969	Pós graduação
E16	Promotora	1ª Entrância	7 anos	Solteira	0	1981	Doutorado
E17	Promotora e coordenadora	Entrância Esp.	7 anos	Casada	2	1977	Direito
E18	Promotora	2ª Entrância	6 anos	Casada	0	1983	Pós graduação
E19	Promotora e coordenadora	Entrância Esp.	22 anos	Casada	1	1966	Pós graduação

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à Unidade de atuação das promotoras, 5 (cinco) atuam em Belo Horizonte, dentre elas as duas procuradoras de justiça e as três promotoras de entrância especial; 2 (duas) são da unidade de Araçuaí, e as demais se dividem nas unidades de: Capinópolis, Frutal, Governador Valadares, Ibirité, Januária, Montes Claros, Nanuque, Paracatu, Ponte Nova, São João da Ponte, Uberaba e Vespasiano.

No que concerne à área jurídica de atuação, as promotoras que atuam em 1ª entrância afirmam atuar em todas as áreas jurídicas. As promotoras de 2ª entrância, embora possuam um número reduzido de áreas de atuação, também atuam em uma quantidade considerável delas, e somente as promotoras de entrância especial e as procuradoras de justiça atuam em áreas específicas. Destaca-se a priori, que as promotoras que atuam em cargos de coordenação desempenham, em nível

regional, coordenadorias das áreas da saúde e do meio ambiente, e em nível estadual, a coordenadoria de violência doméstica e contra a mulher.

No entanto, ao considerar as áreas de maior incidência nas respostas de todas as entrevistadas, a área cível aparece em 9 respostas, em 8, a área criminal, em 7 respostas consta patrimônio público e em outras 7 a área da saúde; infância e juventude aparece em 6 respostas. Em 5 respostas apareceram as áreas de consumidor, controle externo da atividade policial, tutela das fundações e terceiro setor, defesa dos deficientes físicos e defesa do idoso. As áreas da educação, meio ambiente e juizado especial criminal aparecem em 4 respostas. As áreas de apoio comunitário, conflitos agrários, patrimônio histórico e cultural, tribunal do júri e violência doméstica e contra a mulher figuram em 3 das respostas. Em 2 das respostas aparecem as áreas de crimes de falsidade, crimes de tortura, crimes de tóxicos, crimes de trânsito, registros públicos e em uma das respostas a área de direitos humanos.

Sobre o local de nascimento das entrevistadas, elas se distribuem em 5 Estados brasileiros, sendo que: 7 (sete) delas nasceram em Minas Gerais, sendo 4 em Belo Horizonte, 1 em São João da Ponte, 1 em Jordânia e 1 em Ouro Preto; 6 (seis) no Estado de São Paulo, três em Campinas, duas em São Paulo capital e uma em Franca; 4 (quatro) no Rio de Janeiro, sendo três na capital carioca e uma em Petrópolis; as demais nasceram uma na Bahia em Feira de Santana e uma no Paraná em Londrina.

5.2 Facilitadores e dificultadores na atuação profissional

Quanto aos elementos que facilitam a atuação profissional da mulher promotora e procuradora de justiça, parte das entrevistadas apresentou elementos concernentes a suas características pessoais e, ainda, a elementos intrinsicamente institucionais. Conforme se explicita na Tab.1:

Tabela 1 Facilitadores da atuação profissional

Itens discriminados	%
Capacidade de estabelecer rede cooperação entre os colegas e a equipe	26
Capacidade de diálogo	16
Experiência prévia ao Ministério Público	16

Percurso acadêmico anterior	11
Gostar do que faz	11
A respeitabilidade do Ministério Público	11
O suporte especializado fornecido pela instituição	11
A busca pela melhor capacitação	11
Personalidade independente e assertiva	5
Possuir uma certa sensibilidade	5
Adaptabilidade a qualquer ambiente	5
Dar aula	5
Possuir flexibilidade de horário	5
Capacidade de ver as coisas de uma forma um pouco mais ampla	5
A proatividade	5
Ser muito persistente	5
Possuir vocação	5
Ser muito tranquila	5
Ser solteira	5
Não ter filhos	5
Ser desprendida	5
Nunca ter problema em aceitar cargos	5
Ser especializada em uma determinada área	5
Ser muito dedicada	5
Ser uma pessoa muito perseverante	5
Conseguir lidar com a pressão	5

Fonte: dados da pesquisa
Nota: o somatório dos percentuais é superior a 100% por ser permitido às entrevistadas dar mais de uma resposta

O incentivo ao trabalho em cooperação foi o elemento mais recorrente entre as entrevistadas, bem como a capacidade de diálogo, que em certa medida fomenta o trabalho em cooperação. Seguidas dessas respostas, aparecem como facilitadores da atuação profissional as experiências profissionais e acadêmicas prévias, bem como a busca pela capacitação continuada.

> [...] eu acho que é a proatividade e na... é... a experiência prévia que eu tive antes de ingressar como promotora de justiça, eu fui servidora muitos anos, fui estagiária muitos anos, eu vejo que isso na prática ajuda bastante. [...] (E12).

> [...] acho que facilita muito a minha atuação; é que eu acho que eu sou muito persistente, (...) eu sou uma pessoa que gosta muito de estudar, de ler, e eu acho que isso me ajuda muito. Assim, em vários momentos, isso me salvou, porque como eu te falei, eu tenho a sensação que nós mulheres temos que mostrar muito mais para conseguir o mesmo. E aí, como de regra eu só encaro uma coisa quando eu estou muito preparada, eu acho que isso facilita a minha vida [...] (E11).

Esses fatores apresentados corroboram uma das hipóteses apresentadas por Henderson, Ferreira e Dutra (2016), de elementos que ajudam a mulher a ascender profissionalmente. Os autores mencionam que a mulher deve realizar investimento educacional, conforme apresentado pelas entrevistadas, pois as que o fazem

possuem maiores possibilidades de progresso profissional e acesso aos cargos tidos como estratégicos. Essa busca por melhor escolarização e formação técnica, segundo Miltersteiner *et al.* (2020), se apresenta, não raramente, até mesmo mais elevada do que a dos homens, que podem vir a disputar os cargos estratégicos com elas.

E ainda, é preciso estabelecer uma rede de apoio entre as colegas para poder desenvolver a carreira e galgar a ascensão. Essa rede de apoio feminina, é apresentada por Justo e Felten (2018) como um elemento essencial à desconstrução do padrão predominante masculino que tende a impedir a ascensão profissional feminina.

São ainda apresentados como elementos facilitadores da atuação o respeito que o Ministério Público possui perante a sociedade e o suporte especializado que a instituição fornece. Esses são os dois únicos elementos facilitadores apresentados pelas entrevistadas oriundos da instituição propriamente dita.

> [...] o mistério público é... em geral é uma instituição muito respeitada, o que facilita de uma certa forma a realização do trabalho. (...) eu sou uma pessoa muito perseverante [...] (E1).

> Olha, o que facilita a minha atuação profissional é realmente todo esse apoio que o Ministério Público tem dado aos promotores de Justiça por meio da criação de órgãos de especialização em que há coordenadorias especializadas em determinados temas, principalmente aqueles de maior dificuldade de maior complexidade. Promotores são colocados nesses órgãos de apoio e se especializam em determinados temas e acabam produzindo materiais e enviando para apoiar os promotores que estão na linha de frente, principalmente aqueles que, como eu, estão atuando em diversas áreas por estarem no interior. Nós não estamos em promotorias especializadas, então acaba que a gente demanda esse apoio especializado daqueles que estão nessas funções [...] (E2).

Os demais fatores facilitadores apresentados compõem uma gama de características pessoais, inerentes às entrevistadas, tais como: ser assertiva e independente, ser sensível, enxergar as coisas amplamente, ser tranquila, ser desprendida, dentre outras.

> Eu acredito que o meu desprendimento. Eu nunca tive problema em aceitar cargos. (...) eu acredito assim, que eu fui muito desprendida em aceitar e não medir esforços para enfrentar, né, esses desafios [...] (E4).

> [...] uma facilidade de adaptabilidade em qualquer ambiente, seja com a matéria específica que eu trabalho [...] (E17).

> [...] a minha personalidade independente e assertiva (E19).

Cabe destacar que uma entrevistada aponta como facilitador para sua carreira não possuir responsabilidade familiar: “Ser solteira e não ter filhos [...]” (E5), já que esse é um dos dificultadores apresentados por diversos autores, como Caeiro, Silva e Santos (2019) e Akkaya (2020), que afirmam que, em alguns casos, as mulheres chegam a ser preteridas em determinados cargos em decorrência de suas obrigações familiares. Assim, a fala da entrevistada chama a atenção, por denotar uma possível absorção do papel social da mulher no que concerne à vinculação do cuidado familiar.

São apresentados ainda pelas promotoras e procuradoras de justiça alguns dificultadores, em sua maioria, relacionados à estrutura da instituição propriamente dita. No entanto, em alguns casos, também são apontadas características pessoais das próprias promotoras e procuradoras, conforme se explicita na Tab. 2.

Tabela 2 Dificultadores da atuação profissional

Itens discriminados	%
Pouca estrutura de trabalho	21
Sobrecarga de trabalho	21
Não há nenhuma dificuldade para o exercício profissional	16
O machismo	11
A instituição não ter orçamento amplo e o mesmo ser restrito	11
No início da carreira o que dificulta é a pouca experiência	11
Ficar longe da família	11
Em pontuais situações é a pouca idade	11
Os preconceitos em geral	5
A questão da divulgação	5
Estar em uma comarca de primeira entrância	5
Não ter apoio da administração superior para as promotorias de primeira entrância	5
Horários rígidos das audiências	5
A linguagem direta nordestina	5
Ser incisiva	5
O racismo por ser nordestina	5
Ser muito perfeccionista	5
Ser substituta	5
Possuir mais dificuldade de interação	5
Diversidade de realidades no mesmo território	5
O desmonte das políticas públicas relacionadas ao enfrentamento da violência doméstica	5
Descredibilidade da população nos órgãos públicos em geral	5
A transação de um perfil de promotor criminal para um outro tipo de perfil de promotor	5

Fonte: dados da pesquisa

Nota: o somatório dos percentuais é superior a 100% por ser permitido às entrevistadas darem mais de uma resposta

Os maiores dificultadores da atuação profissional apresentados pelas entrevistadas dizem respeito à parte estrutural da instituição (21%) e à sobrecarga de trabalho (21%) à qual as promotoras e procuradoras de justiça são submetidas. E ainda, parte das entrevistadas (11%) destaca que o orçamento institucional é um dificultador.

> [...] de estrutura em geral, a gente tem muito pouca estrutura de trabalho (...) há uma desigualdade na divisão dos recursos do Ministério Público que faz com que quem esteja na ponta mesmo não tenha estrutura de trabalho e aí é muito sofrível né? Não tenho lugar pra atender, não tenho uma equipe técnica pra auxiliar em vários trabalhos sabe? Não é que eu quero ter uma equipe técnica da minha promotoria de justiça, mas você teria que ter alguma coisa pelo menos regional (...) inclusive, a divisão de recursos internos é muito nebulosa no Ministério Público em geral, e no Ministério Público de Minas, então... é... entra um pouco isso do que a gente fala na questão de gênero, a falta de coerência, porque a gente prega externamente a transparência pública e tudo, e internamente é... isso não é bem assim (E10).

> [...] Bom eu acho que a gente trabalha num nível, numa quantidade de... de... trabalho muito grande, eu acho que isso é uma dificuldade pra que a gente consiga ter uma melhor contribuição pra sociedade em que a gente tá, para as iniciativas que a gente precisa tomar, para as iniciativas públicas que a gente precisa defender. (...) dificulta um pouco a falta de estrutura física mesmo, que algumas promotorias não têm, sala de reunião (...) essa dificuldade ela é mais acentuada nas regiões Norte e Vale do Jequitinhonha que... são as regiões que mais precisam da figura do promotor de justiça e ainda precisam muito de estruturação pra prestar um serviço que realmente contribua pra melhoria da sociedade (E13).

Esses dificultadores apresentados nas respostas podem se vincular ao fato salientado por Dias (2017), de que a Constituição de 1988 dotou os representantes do Ministério Público de responsabilidades nos mais diversos segmentos sociais e econômicos. Assim, a falta de estrutura institucional se apresenta como um dificultador, já que a demanda de trabalho acaba sendo superior e as condições de trabalho não favorecem a sua execução.

Cabe destacar os elementos apresentados por uma das entrevistadas como dificultadores, não só pelo fato de ela ser mulher, mas principalmente por sua origem, que é nordestina. Nesse sentido, percebeu-se o preconceito que se caracteriza como xenofobia.

> [...] Primeiro, eu sou nordestina, né!? E eu sou nordestina convicta. Tenho muito orgulho de ser nordestina. E aí, eu acho que eu tenho um jeito de falar que é típico do nordestino. Nós somos, nós temos uma linguagem muito direta. Então, eu acho que isso dificulta (...) eu acho que, sinceramente, o machismo dificulta muito (...) eu senti, desde dois mil e dezoito eu tenho sentido bastante a questão do racismo, do ser nordestina

> [...] (E11).

O trecho acima chama a atenção para as dificuldades que alguns membros precisam enfrentar em seus percursos profissionais. Em que pese a entrevistada classificar o ato, preconceito contra nordestinos, como racismo, é importante destacar que o mesmo se classifica como xenofobia, por se tratar de preconceito pela procedência nacional, ou regional no presente caso, conforme trata o artigo 20 da lei 9.459/1997.

A entrevistada destaca também o machismo, que aparece em 11% das respostas e é apresentado como outro dificultador da atuação profissional da mulher promotora e procuradora de justiça.

> (...) Acabamos de passar né? Por eleições municipais e era muito claro, por exemplo, fui fazer algumas oitivas e quando o delegado de polícia estava junto as pessoas até mudavam o tom de voz né? Então continuava junto, mudava o tom de voz né? Então participei das eleições, tive que ir armada. Então assim, só pra conseguir me impor, porque a mulher não é respeitada né? (E16).

Segundo Freyre (2003), esse machismo é um reflexo da colonização brasileira, que trouxe para a nossa cultura a percepção de que a voz do homem se sobressai à da mulher. Assim, ainda que as mulheres promotoras e procuradoras de justiça detenham um determinado poder de atuação, o machismo pode vir a ser um dificultador da atuação feminina em decorrência da percepção intrínseca de que posições de poder são ocupadas por homens.

Outro fator que pode vir a causar impacto na atuação profissional das promotoras e procuradoras de justiça diz respeito ao papel social da mulher vinculado à família, principalmente no que diz respeito ao cuidado com os filhos. A Tab. 3 explicita, na percepção das entrevistadas, no que concernem os impactos que a maternidade exerce na atuação profissional da mulher promotora e procuradora de justiça.

Tabela 3 Impactos da maternidade na atuação profissional

Itens discriminados	%
A atenção que os filhos exigem acaba ocupando mais as mulheres	32
Quando ela volta ela tem o trabalho em dobro, em triplo, em quádruplo	32
Não há nem uma preocupação da administração superior em mandar substitutos efetivos	26
A mulher acaba ficando sobrecarregada	21
Não há uma cultura de divisão de tarefas na família	21

Não há nenhum impacto	21
A família fica prejudicada, principalmente a da promotora que está no interior	16
Gera um clima muito ruim entre os colegas	5
Quando eu me descobri grávida eu até mudei de promotoria,	5
realmente é muito duro	5
Ainda existe uma cobrança da sociedade de que as mães se dediquem mais aos filhos que ao trabalho	5
Antes da maternidade a dedicação ao trabalho era maior	5
A mulher passa a ter outro fator de prioridade na sua vida e não mais só o serviço	5
É um nível de estresse muito grande para tentar conciliar essas atribuições e dar conta de tudo	5
Faz com que você veja as coisas de maneira mais humana	5

Fonte: dados da pesquisa
Nota: o somatório dos percentuais é superior a 100% por ser permitido às entrevistadas darem mais de uma resposta

Os impactos causados pela maternidade na atuação profissional mais recorrentes nas respostas dizem respeito à demanda de atenção dos filhos (32%) que recai sobre a mulher e que, em certa medida, se liga aos 21% das respostas que afirmam não haver cultura de divisão das tarefas familiares. E ainda, em menor frequência, mas com mesma relação, o fato de que a mulher deve organizar sua rotina e procurar uma rede de apoio se liga diretamente à percepção social de que a responsabilidade pela prole ainda se vincula à figura feminina.

> [...] Sou exemplo vivo de como a carreira é afetada pela maternidade. (...) entendo que os “impedimentos/dificuldades domésticas”, que na sociedade machista que vivemos, ainda recaem sobre as mulheres, não são reconhecidos e nem “perdoados”, como justificativa plausível de eventual descumprimento de compromisso. Não obstante tais fatos existirem e influenciarem a vida profissional das mulheres, são mantidos alijados do meio corporativo, e devem permanecer invisíveis sob pena da mulher receber o rótulo de “frágil” e descompromissada [...] (E15).

> [...] vou falar eu, como mãe, muitas das vezes penso que ou estou em falta com as crianças ou gostaria de desempenhar um trabalho mais qualificado do que aquele trabalho que já...já desempenho, então isto é uma perspectiva do lado pessoal. Agora do lado profissional eu não vejo nenhum entrave propriamente dito assim, porque, desde que a mulher se propõe a desempenhar a tarefa daquela profissão X ou Y, ela vai ter que organizar a rotina da casa dela, a rotina do trabalho dela, ela pode procurar uma rede de apoio. Esta rede de apoio pode ter a participação do companheiro ou da companheira dela, ou mesmo uma rede de apoio profissional que ela consiga identificar e qualificar para que ela consiga empenhar as suas tarefas do dia a dia profissional (E17).

Essa perspectiva, segundo Gómez-Bahillo, Elboj-Saso e Marcén-Muñío (2016), demonstra a recepção e a absorção da ordem social sexualizada, que tem seu início na esfera familiar. Esse ideal acaba incutindo nas mulheres a percepção de que as responsabilidades para com o lar e, portanto, as tarefas oriundas deste e das pessoas que o compõem são competência da mulher. Assim, a maternidade acaba

por afetar o exercício profissional da mulher, pois, ao tentar conciliar as demandas profissionais e familiares, ainda que em uma situação diferenciada, uma vez que as promotoras e procuradoras de justiça possuem meios para conseguir apoio, elas acabam se sobrecarregando. Justificam-se, assim, os 21% de respostas que apresentam a sobrecarga como um dos impactos que a maternidade gera na atuação profissional das mulheres promotoras e procuradoras de justiça.

> [...] As mulheres promotoras que são mães já tinham uma dificuldade muito maior de conseguir conciliar e exercer as atribuições nesse Home Office. Então eu acho que isso ficou potencializado neste momento e, geralmente, o que eu posso perceber é que essas tarefas relacionadas à maternidade acabam ficando principalmente com as mulheres, que ficam sobrecarregadas para conciliar com as demais atribuições enquanto promotoras [...] (E2).

Essa sobrecarga gerada pelo volume de trabalho e pela demanda familiar é caracterizada por Stone (2008) como o fenômeno *push and draw,* já que a unidade familiar é ligada diretamente à figura feminina, e acaba demandando tempo e atenção. Assim a mulher, como apresentado pelas entrevistadas, se vê em uma posição na qual ela é pressionada pelo ambiente de trabalho ao mesmo tempo em que é puxada pela realidade familiar.

No que concerne à substituição da promotora ou procuradora justiça quando elas entram em licença maternidade, 26% das respostas apresentam que a instituição, aparentemente, não demonstra cuidado para com a situação. Desse modo, a promotoria acaba ficando sem uma profissional fixa como responsável durante o período de afastamento e atuando com alguém em colaboração, ou em raras ocasiões, as próprias entrevistadas conseguem um substituto.

> [...] a grande queixa das mulheres atualmente é que, quando elas estão de licença maternidade, a administração do Ministério Público encontra muita dificuldade ainda para que seja designado um outro membro para substituí-las (...) é como se a mulher, além de ter a maternidade, ela mesma tivesse que procurar, sair procurando um substituto [...] (E4).

Essa falta de suporte apresentada pelo Ministério Público é um dos elementos elencados por Lovejoy e Stone (2012) como fatores de barreira que se apresentam para a mulher em seu retorno ao mercado de trabalho. Essa falta de apoio por parte da instituição pode vir a refletir diretamente no desempenho da mulher, em seu retorno, principalmente porque, ao retornar para seu posto, ela encontrará, como afirmado em 32% das respostas, um acúmulo de trabalho.

> É... bom eu fui mãe agora né? Eu tô com um bebezinho aí de um ano e retornei de licença maternidade (...) a minha promotoria eu fiquei... lá ficou com cooperador, o cooperador vai tipo duas vezes por semana, então quando eu voltei de licença maternidade, estava... a promotoria estava arrebentada, com muito processo, com muito procedimento, com muito atraso, apesar do esforço desses colegas que foram lá. Porque a promotoria era muito pesada e não adiantava ir duas vezes por semana, tinha que ter ficado alguém me substituindo. Então é... parece que é.... você optar por essa questão, por você ter o seu filho, por você... ficar grávida, é... é... eu encontrei dificuldades... (...) o acúmulo de serviço depois, ele vem como uma avalanche, né? Então imagina você voltando de licença maternidade, com uma promotoria estourada com audiência [...] (E13).

Assim, as mulheres devem buscar meios para sair de licença maternidade se certificando de que haverá um substituto em sua unidade para cobrir sua ausência. Ou suportar as “consequências” da falta de substituição que acarretaram no acúmulo de trabalho, podendo gerar a ideia de que a mulher acaba sendo punida por se tornar mãe. Ou ao menos que a mesma não recebe apoio e suporte, para que ela siga oferecendo a melhor atuação profissional possível.

É importante destacar a cobrança social que existe em cima da mulher, no que concerne aos cuidados com os filhos. E ainda é possível perceber que as cobranças sobre a atuação da mulher, tanto como mãe, quanto como profissional, são maiores do que sobre os homens:

> [...] ainda que eu ache que ainda existe uma cobrança da sociedade de que as mães se dediquem mais aos filhos que ao trabalho. Então a colega que muitas vezes, entre aspas, sacrifica a sua vida pessoal e o convívio com os filhos e eu tenho certeza que não é porque ela quer, mas em nome de alguma função pelo trabalho, ela é mal vista na sociedade e ela inclusive se culpa e se culpa por esse machismo estrutural arraigado na gente. Nenhum homem se culpa por que ele deixou de levar o filho no futebol porque ele tinha que estudar para o Júri. Ele entende que naquele momento é uma necessidade dele. As mulheres se culpam por isso (...) eu acho que também essa questão do sentimento de culpa que nos foi impresso a vida inteira, porque a gente aprende isso desde criancinha, né? As mulheres aprendem isso desde criança que a primeira obrigação delas é cuidar dos filhos, que a vida delas deve ser voltada para a maternidade [...] (E7).

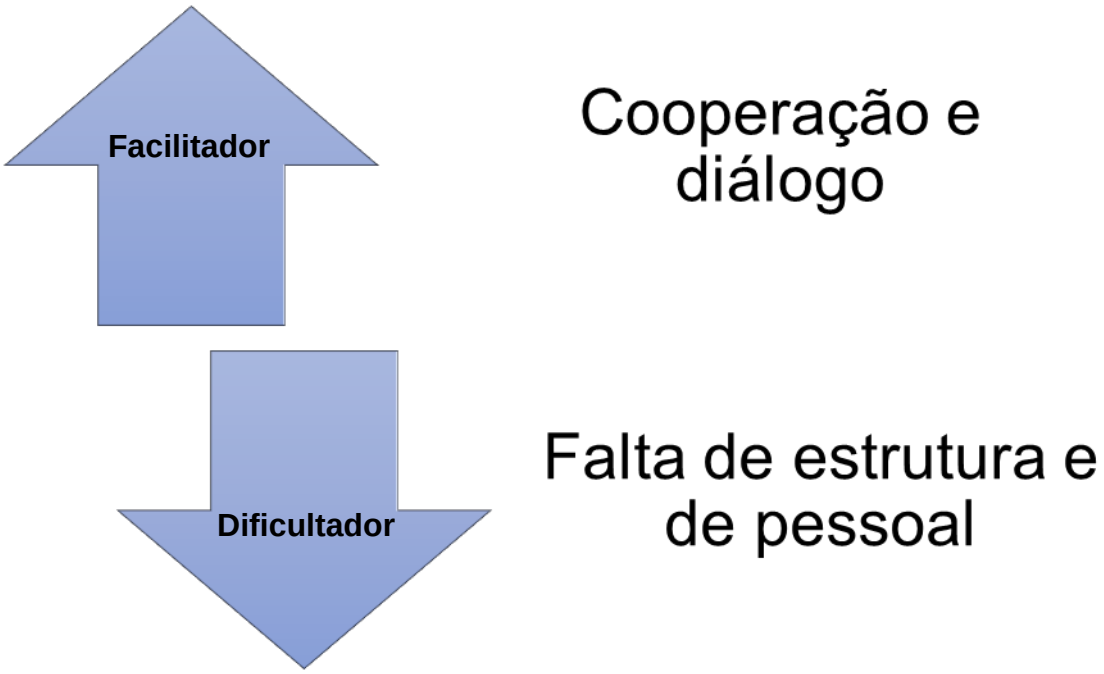
A mulher passa então, conforme se apresenta em parte das respostas, a se culpar por não corresponder, segundo Maclean, Andrew e Eivers (2020), ao “ideal” do que a sociedade compreende como mãe. As mulheres que vivenciam o conflito entre as demandas do trabalho e da família acabam apresentando altos níveis de culpa por sentirem que estão se dedicando mais ao trabalho do que à família (MACLEAN; ANDREW; EIVERS, 2020). Em contra partida, o mesmo não ocorre com seus parceiros ou mesmo com seus pares, conforme afirmado pelos autores e afirmado

pela entrevistada, demonstrando, assim, as disparidades de gênero no que concerne às responsabilidades e obrigações familiares.

Santos (2018) afirma que para haver igualdade de gênero é necessário haver equiparação de condições para ambos os gêneros. O que é possível conjecturar é que a maternidade, dentre outros elementos, é um dos fatores que podem vir a justificar a disparidade de gênero no Ministério Público, uma vez que os julgamentos sociais aos quais as mães são submetidas não se comparam aos que sequer existem para os homens.

Desse modo, é possível perceber, que segundo as entrevistadas, os cargos de promotora e procuradora de justiça apresentam alguns facilitadores e dificultadores inerentes a profissão. No entanto, conforme Figura 2, é possível perceber que um dos facilitadores se vincula diretamente a um dificultador.

Figura 2- Relação entre facilitador e dificultador da atuação profissional



Fonte: dados da pesquisa.

Os fatores apresentados na figura 2 demonstram, de acordo com a perspectiva das entrevistadas, elementos que as auxiliam no dia a dia a desenvolver melhor o seu trabalho, bem como aqueles que podem vir a dificultar. Assim, é possível perceber que, um dos fatores que proporcionam a facilidade na atuação profissional é a

promoção da cooperação e do diálogo entre a equipe de apoio da promotoria ou procuradoria.

A falta de estrutura e de pessoal é listada pelas entrevistadas como uma barreira à execução do trabalho das promotoras e procuradoras de justiça. Nesse sentido, é possível conjecturar que parte dos elementos considerados como facilitadores, como a cooperação e o diálogo, são de suma importância para as entrevistadas em decorrência da falta de estrutura e de pessoal da instituição.

Assim, de forma a suprir o déficit institucional, sem que este impacte sua atuação, as mulheres prezam pelo estabelecimento de rede cooperativa de atuação, para que assim, minimizem-se os impactos causados pelos dificultadores da profissão. Ligando diretamente estes elementos facilitadores e dificultadores, estabelecendo uma possível relação entre eles, pois, embora cooperação e diálogo sejam elementos desejáveis a todas as relações profissionais bem sucedidas, se vinculados ao dificultador direto apresentado, eles se tornam uma necessidade para a execução do trabalho e não somente um facilitador.

Quanto aos ônus referentes ao exercício do cargo, a Tab. 4 demonstra, de forma recorrente, alguns elementos que são inerentes ao cargo e as consequências sociais do mesmo. Dentre outros elementos que se especificam:

Tabela 4 Ônus da atuação profissional

Itens discriminados	%
A responsabilidade do cargo que é elevada	42
O excesso de atribuições	42
Estar sempre muito exposto	42
Há prejuízo familiar	37
É uma dedicação integral	37
Tem uma série de restrições pessoais	32
O próprio perigo da profissão	21
A sensação de impotência pelo limite claro à atuação	11
Não possuir vida social	11
Ocasiona um certo grau de ansiedade	11
Não tem muita estrutura	11
É um cargo que exige muito	11
Sair de perto da rede pessoal de apoio	5
Pouco tempo disponível para fazer outras coisas	5

Fonte: dados da pesquisa

Nota: o somatório dos percentuais é superior a 100% por ser permitido às entrevistadas dar mais de uma resposta

Os ônus apresentados com maior frequência nas respostas dizem respeito maciçamente a elementos inerentes à atuação profissional, como o alto nível de responsabilidade do cargo, que aparece em 42% das respostas; o excesso das atribuições do mesmo (42%), e ainda, o fato de a profissão ser de dedicação integral (37%), de possuir um perigo inerente à mesma (21%), e de não ter muita estrutura institucional para a atuação (11%).

> [...] É... acúmulo de serviço né? É um serviço quase desumano que aumenta cada dia mais e a estrutura de... de... de trabalho ela não segue o mesmo... o mesmo ritmo. Um trabalho intenso, um trabalho de gravíssima responsabilidade [...] (E9).
>
> [...] O próprio perigo da profissão. É uma profissão perigosa sim, ainda mais promotor na área criminal, na área de execução penal, por mais tranquilo que ele seja, não é simples: eu tenho que morar em prédio, eu não posso morar em casa, então tem uma série de restrições pessoais [...] (E16).
>
> Às vezes de se deligar do cargo de promotora de justiça durante os momentos de lazer eu acho que é um ônus, é como se a gente trabalhasse permanente [...] (E17).

Esses ônus se vinculam diretamente aos dificultadores da profissão, apresentados por parte das entrevistadas, em concordância com o que Mendes e Branco (2017) apresentam como uma perspectiva distinta do Ministério Público. Segundo os autores, a instituição recebeu grande importância no ordenamento jurídico em 1988, o que, por si só, acarreta muita responsabilidade e justifica o excesso de atribuições.

O comprometimento da vida social (32%) e o não possuir a mesma (11%), apresentados em parte das respostas, bem como o prejuízo familiar (32%) ocorre por causa da alta exposição (42%) da figura da promotora de justiça, principalmente nas comarcas do interior, e este último fator se apresenta como um os maiores ônus da profissão.

> [...] a falta de privacidade (...) tem um julgamento da cidade, principalmente cidade pequena, em que todo mundo olha e sabe quem você é, e tá todo mundo te observando. Essa parte é ruim e acaba estendendo pra família também né? Meu marido que tá aqui comigo, ele é o marido da promotora, então ele também não pode ter nenhum deslize assim [...] (E12).
>
> Porque, para sobreviver no interior, você tem que ter boas relações sociais, mas você tem que se manter isenta, porque, né, quantas e quantas vezes você tem que decretar e pedir a prisão do sujeito que é do seu círculo. Então assim, há um necessário recolhimento. (...) O promotor de justiça do interior dificilmente vai sentar no bar e tomar uma cerveja, né!? Porque ele vai ser avaliado pela sociedade, né!? Então se exige ainda mais da mulher,

> né, o comportamento, a postura... Então isso é cobrado. Na capital isso é mais diluído [...] (E3).

Embora o comportamento do promotor de justiça em si seja avaliado pela sociedade na qual ele está inserido, o da mulher promotora é ainda mais julgado. Dessa forma, o ônus se torna ainda mais penoso para a mulher, que será julgada não somente por ser a promotora de justiça, mas ainda mais por ser mulher, de quem se espera que, como tal, exerça um determinado tipo de comportamento social.

Este tipo de padrão é ressaltado por Almeida e Lima (2019) como parte do sistema classificatório de indivíduos no qual se enquadram os estereótipos de gênero, que determinam, com base em características sexuais biológicas, a maneira como socialmente espera-se que cada indivíduo se comporte. Esses elementos acabam atuando, segundo os autores, como influenciadores de expectativas que cada pessoa tem de si mesmo.

> [...] essa questão de relacionamento interpessoal fica muito prejudicada para a mulher do interior (...) para o homem é inversa. Porque se ele vai no boteco, se ele toma uma cerveja com a galera ele é visto pela sociedade como um amigão. Então o que a sociedade vai fazer? Vai se aproximar dele. E para o Ministério Público ter a sociedade perto é algo que enriquece muito o seu trabalho porque a credibilidade... a sua credibilidade aumenta (...) então para o homem é o sistema inverso para a mulher. Se para a mulher ela tem que se trancar dentro de casa para ter maior credibilidade, o homem está liberado para ele fazer o que ele quiser (...) além de combater todos esses problemas do dia a dia ainda ter que lutar para ter uma credibilidade mais solidificada tanto na sociedade quanto na própria instituição [...] (E7).

É possível perceber que os estereótipos de gênero podem atuar como um fator negativo para a mulher, uma vez que ela passa a precisar demonstrar sua credibilidade com recorrência não somente para a instituição, mas principalmente para a sociedade. Essas relações são capazes de impor à mulher então, os desafios de provar a si mesma que é capaz de exercer o cargo, mas de provar ao mundo exterior e a instituição que sua atuação possui valor para a sociedade.

Cabe destacar, ainda, que a alta demanda de trabalho pode vir a ocasionar índices de ansiedade nas promotoras e procuradoras, conforme 11% das respostas, e ainda o sentimento de impotência, como em 11% das respostas, em decorrência do volume de trabalho e da falta de tempo que se possuem para realizá-los.

> A primeira palavra que me vem na mente é a responsabilidade. É um cargo de alta responsabilidade e a sensação é que a gente nunca desliga do trabalho (...) essa responsabilidade ela acarreta todas as outras coisas: muita ansiedade, o fato de você não conseguir desligar do trabalho fácil, você abrir mão muitas vezes de escolhas pessoais para poder exercer o seu cargo [...] (E5).

Assim, a responsabilidade e o grande volume de trabalho que aparecem como os maiores ônus da atuação profissional podem vir a acarretar outros ônus. Nesse sentido, é necessário que se volte um determinado olhar à gestão da instituição, pois ainda que se possua um grande volume de trabalho, é necessário cuidado para que o mesmo não afete diretamente a saúde e a atuação das profissionais.

No entanto, as mulheres afirmam majoritariamente que, apesar de possuir muitos ônus, o cargo exercido por elas possui mais bônus, o que, em larga medida, supre os ônus sofridos pelo exercício do cargo. Assim, apresentados na Tab. 5:

Tabela 5 Bônus da atuação profissional

Itens discriminados	%
Possibilidade de atuar como agentes transformadores da sociedade	89
Fazer o que gosta	53
Remuneração muito boa	37
A estabilidade no trabalho	16
Ter o poder de modificar muita coisa	16
Ter reconhecimento	11
Conseguir ver o resultado do trabalho realizado na vida das pessoas	11
O status de autoridade	5
Garantir o respeito aos direitos	5
Sentir o impacto de ser mulher e negra ocupando o cargo de promotor de justiça	5
Realizar um sonho	5
Se sentir produtiva	5
O respeito do cargo	5

Fonte: dados da pesquisa
Nota: o somatório dos percentuais é superior a 100% por ser permitido às entrevistadas darem mais de uma resposta

Notoriamente, o maior bônus da atuação profissional apresentado pelas entrevistadas, com 89% das respostas, é o fato de que a profissão de promotora e procuradora de justiça permite, em alguma medida, promover transformação social.

> [...] você tem trabalho para sociedade que é maravilhoso. Você consegue ser um agente de transformação social, você consegue ver resultado do trabalho que você realiza na vida das pessoas (...) foi por isso que eu escolhi ser promotora de justiça e é assim, na tentativa de ser de fato um agente de transformação social que eu acordo todos os dias para trabalhar. Então, definitivamente, eu acho que esse é o maior bônus de ser promotora [...] (E7).

> [...] eu sou hoje apaixonada por tudo e você ter essa... essa possibilidade de trabalhar e fazer algo, todos os dias você ir pra casa, sabendo que você fez algo pra melhorar a sociedade, é incrível. Eu estou maravilhada, cada dia mais feliz com isso (E8).

Essa possibilidade, segundo Mendes e Branco (2017), ocorre porque o Mistério Público possui função essencial à justiça e atuação diretamente ligada à justiça social. Assim, as entrevistadas atuam como agentes estatais na promoção de mudanças sociais, promovendo várias das determinações que foram atribuídas à instituição pela Constituição Federal. O que fica claro é que a vertente social da instituição e a possibilidade, de que as ações das entrevistadas possuem o poder de alterar a realidade daqueles que necessitam, e de promover, em determinada medida, a justiça social, se apresenta como o maior bônus percebido para as mulheres.

As entrevistadas ressaltam ainda como bônus atuar profissionalmente com o que se gosta (53%), a remuneração percebida pelo Ministério Público (37%) e, ainda, que a sua atuação permite que se veja o resultado provocado na vida das pessoas (11%).

> [...] Os bônus é você trabalhar com o que gosta, é você realizar um sonho, você se sentir produtiva... muito produtiva é você sentir que você pode fazer alguma coisa de útil [...] (E9).

> [...] não vou ser hipócrita, tem meu contracheque que pro Brasil é um contracheque bem gordo, lindo, todo mês, o país pegando fogo e até agora, graças a Deus até agora a gente não teve nenhum atraso nem nada [...] (E10).

> [...] A todos os possíveis né? Primeiro de tudo é fazer o que eu gosto, sobretudo porque... literalmente a remuneração é excepcional, a gente é uma exceção (...) tem o reconhecimento, né? Desse... desse cargo, de poder minimamente fazer alguma coisa para transformar a sociedade, é isso que o cargo nos credencia a fazer. [...] (E16).

Assim, é perceptível que as entrevistadas sentem que a remuneração percebida é compensatória pelo trabalho exercido. Ademais, como a atuação do Ministério Público é ampla e compreende diversos nichos sociais, a possibilidade de atuação e de que as mulheres agreguem valor social a sua atuação é grande.

Importante destacar a representatividade como um bônus necessário, como apresentado pela entrevistada a seguir:

> [...] quando na profissão você consegue fazer... efetivamente ver a diferença que a sua atuação fez, a satisfação pessoal é algo assim, é inexplicável, é

> algo assim de... de impagável. O impacto. Eu tenho uma situação em que eu não fiz absolutamente nada e consegui sentir o impacto de ser mulher e negra dentro de um... ocupando um cargo de promotor de justiça [...] (E12).

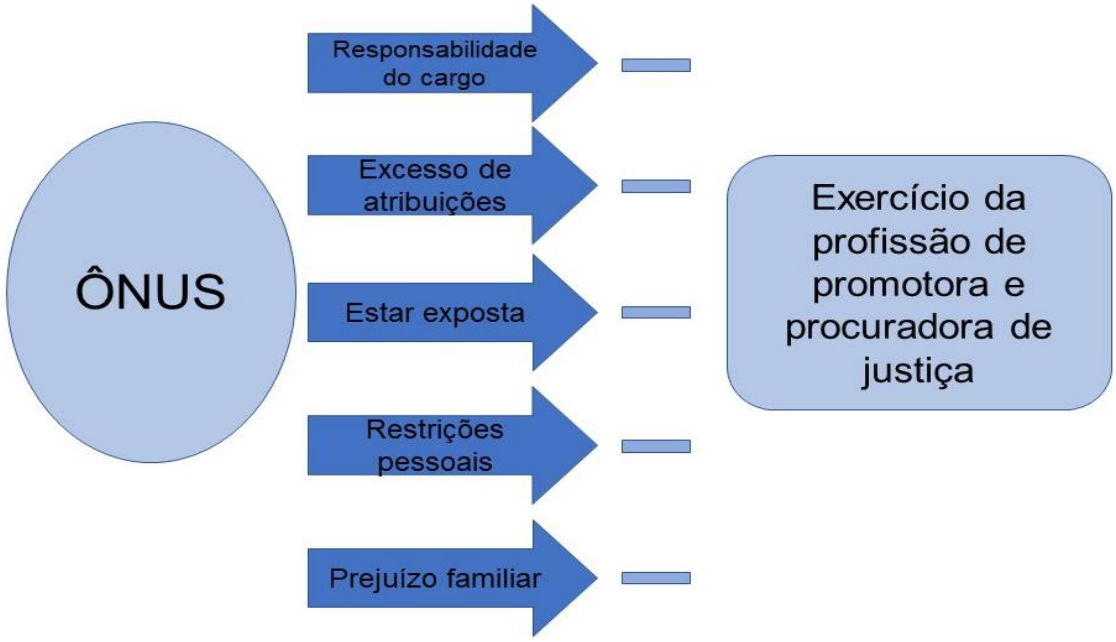
Dessa forma, é levantada a importância da discussão sobre a representatividade de mulheres negras em espaços socialmente tidos como de poder, pois a luta por representação, para essas mulheres não é uma só. Quando a mulher se enquadra em mais de um nicho sob estigma de dominação, seus entraves profissionais podem ser ainda maiores. Embora não tenha sido apresentado como um ônus ou um dificultador, o racismo também é um elemento que merece nota, assim como as disparidades de gênero, pois não há como separar essas questões, quando as mulheres as enfrentam diariamente, estas podem vir, em algum, momento a agir como atores problemáticos na atuação profissional.

De modo a ser um bônus merecedor de destaque, a representatividade de se ocupar um espaço social de poder, vai de encontro ao afirmado por Ribeiro (2020), de que é necessário que a mulher rompa *locus social* e ocupe locais aos quais seu acesso anteriormente lhe era negado ou restrito.

A percepção das promotoras e procuradoras de justiça quanto ao poder da diferença que a atuação profissional delas pode exercer para a sociedade, se classifica como um bônus que em muito, ao que se constata pelas respostas, supera os ônus anteriormente apresentados.

Assim, é possível perceber que, embora haja ônus para a atuação profissional, as promotoras e procuradoras de justiça alegam perceber também muitos bônus. Podendo, ambos, ser sintetizados de acordo com a recorrência das respostas, conforme figuras 3 e 4.

Figura 3- Ônus inerentes a atuação profissional no Ministério Público

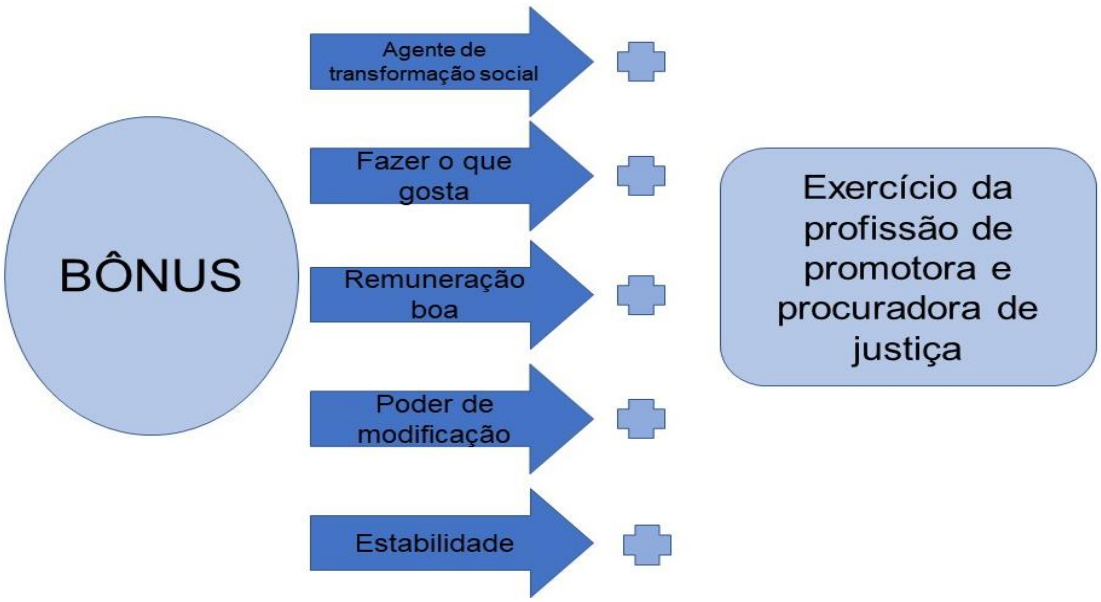


Fonte: dados da pesquisa.

É possível perceber que os ônus inerentes à atuação profissional no Ministério Público, na perspectiva das entrevistadas, se apresentam, em sua maioria, como elementos intrínsecos ao cargo, como a responsabilidade, o excesso de atribuições e a exposição, oriundos da própria profissão.

No entanto, dois elementos frequentes nas respostas se apresentam como de cunho pessoal, que são as restrições pessoais e o prejuízo familiar, cabendo o destaque, no que tange às restrições pessoais, quanto ao fato de que, embora essas restrições sejam inerentes ao cargo, há no mesmo uma distinção de gênero, uma vez que as mulheres se percebem com restrições sociais maiores do que as dos homens, principalmente quando se encontram em comarcas do interior.

Figura 4- Bônus inerentes à atuação profissional no Ministério Público



Fonte: dados da pesquisa

Sem dúvida, o maior bônus da atuação profissional diz respeito ao fato de que ser promotora ou procuradora de justiça possibilita atuar como um agente de transformação social e ser alvo de apreciação pela atividade que está realizando. O que também se vincula ao bônus se possuir poder de modificação da realidade das pessoas, pois estes elementos são proporcionados pelos poderes constitucionais cedidos ao Ministério Público.

Outros dois elementos frequentemente mencionados como bônus, como observado na figura 5, são intrínsecos ao cargo de promotora e procuradora de justiça, que são a remuneração e a estabilidade do cargo, que concerne a cargos públicos em geral.

Desse modo, é possível perceber que a maior parte dos bônus apresentados pelas entrevistadas dizem respeito a elementos inerentes ao cargo público, ou a uma condição que só é possível em decorrência da determinação legal estabelecida pela Constituição Federal. Assim, ressalvando o bônus de fazer o que se gosta por se tratar de um elemento intrinsecamente pessoal, os demais bônus, em algum nível, se vinculam às possibilidades e garantias especificas do Ministério Público.

5.3 Estratégias utilizadas para o desenvolvimento da carreira do *parquet*[8]

No que tange às estratégias estabelecidas pelas entrevistadas para o desenvolvimento de suas carreiras, parte delas afirma ser importante a realização de alianças para o bom desenvolvimento da carreira. Dentre estas, é importante ressaltar que parte das mulheres destacaram as alianças realizadas para o fortalecimento da participação feminina em âmbito institucional, que podem, em certa medida, auxiliar também o acesso aos cargos comissionados.

> [...] a ideia de aliança entre as mulheres do MP é um tema que me agrada, que eu acho que é importante, até para a gente enxergar, né, as nossas dificuldades, as nossas vantagens, como a gente pode avançar nesse tema, por aí (E3).

> [...] a meu ver, a gente precisa sim, nós como mulheres, nós precisamos de uma rede apoio (...) nós temos então um grupo de mulheres promotoras e procuradores de justiça que debatem os mais amplos temas, digamos assim, e que muitas vezes nós apoiamos, então é um tipo de aliança que a meu ver trouxe muitos frutos para todas nós [...] (E17).

Esse movimento, segundo Mageste e Mendes (2006), é fundamental para que as mulheres envidem esforços com a intenção estratégica de romper barreiras invisíveis e atingir o empoderamento tanto em meios sociais quanto profissionais. Assim, é especialmente necessário que as promotoras e procuradoras de justiça se unam, de maneira planejada, para se fortalecerem e romperem as possíveis barreiras que venham a existir na instituição em que elas atuam.

Neste sentido, é importante considerar a troca de informações como um elemento estratégico essencial para o progresso na carreira. As entrevistadas consideram toda troca de informação válida, seja ela entre as mulheres somente, e primordialmente entre estas, ou com todos os outros colegas.

> É excelente né, a gente tem até grupos de promotoras para trocar experiências, trocar dicas, para trocar realmente ali momentos difíceis, né... uma ajudar a outra, não só conhecimentos relacionados à profissão, mas também buscar um apoio na vida pessoal e isso é muito interessante que no Ministério Público há sim uma união muito grande entre... entre mulheres e até grupos para tratar especificamente sobre essas questões dentro da própria instituição (E2).

> [...] porque algumas questões que a gente ainda não... ainda não pensou e aí o... essa troca de informações pode abrir os nossos olhos para aquele

[8] Corpo de membros do Ministério Público

> outro... pra aquele outro... pra situação... ou pra uma outra situação ou uma mesma situação, mas vista por outro viés, em que você pode encontrar situações melhores, pode encontrar é... é... refletir melhor sobre aquilo né? (E18).

A perspectiva de rede de troca de informações pode gerar, em certa medida, um propulsor estratégico para a carreira das mulheres, uma vez que, ao efetuarem essa troca de informações, umas com as outras, elas acabam por fortalecer seus laços e compartilhar uma rede de informações própria, que pode vir a fomentar o crescimento do grupo.

Há ainda a perspectiva de crescimento geral, por meio da troca de informações com o grupo de promotores e procuradores como um todo, sem distinção de gênero. Embora não haja, um fortalecimento de grupo, essa iniciativa pode indicar o fortalecimento da rede de contatos das entrevistadas.

> [...] são extremamente importantes, agora assim, eu não tenho muito essa... essa questão de trocar experiência propriamente com mulheres, eu troco experiência com... com quaisquer colegas, homens ou mulheres, que possam agregar alguma coisa a minha atuação (E8).

> [...] não vejo diferença entre trocar informações com homens ou mulheres Promotores (E15).

Outro ponto de fortalecimento na troca de informações diz respeito ao fortalecimento dos movimentos femininos internos. E essa troca de informações passa, então, a estimular e apoiar umas às outras.

> Enriquecimento maior, um fortalecimento desse feminismo é... eu não aceito dizer o feminismo no bom sentido... porque eu não... num... não conheço feminismo no mau sentido né, todos dizem “ah o feminista no bom sentido” não. Do real, o feminismo né, de mostrar é... é... exigir direitos, de existir equidade... enfim é... é... a realidade da... da... do respeito né (E9).

> [...] Eu acho que tem uma situação de escuta também, assim é... às vezes... como eu escuto a experiência da colega eu também tenho alguém pra me escutar, então é... eu... eu... na verdade eu enxergo as mulheres, em todas as áreas como uma grande rede de apoio (...) eu acho que não só enriquece, como me ensina, me ensina muito de... é... como reagir, como superar... porque às vezes a gente não consegue reagir, mas a gente precisa superar [...] (E11).

Esse é um indicador de que as mulheres, no âmbito do Ministério Público, conforme apresentado por Freitas e Azevedo (2019), estão buscando formas de discutir sobre as barreiras existentes a para o desenvolvimento de suas carreiras, abrindo uma discussão que, até então, era invisibilizada dentro da instituição.

Nesse sentido, as mulheres passam a se fortalecer individual e coletivamente, trocando experiências e aprendizados e fomentando, não somente a atuação profissional daquelas que participam da troca de informações, mas também ampliando as perspectivas de progressão na carreira das mesmas.

Essa perspectiva de troca de informações e estratégias adotadas para o progresso na carreira pode diferir de uma promotora para a outra, e ainda de um gênero para outro. Em 53% das respostas das entrevistadas, é apontado pelas promotoras e procuradoras que há diferenciação de estratégias entre homens e mulheres, enquanto 21% das repostas apresentam não ter conhecimento sobre alguma diferenciação e 11% afirmam expressamente não haver diferença de estratégia entre os gêneros.

Nesse sentido, a Tab. 6, apresenta a perspectiva das entrevistadas sobre os elementos que se diferenciam, ou não, nas estratégias para ascensão na carreira entre homens e mulheres.

Tabela 6 Diferenças de estratégias entre homens e mulheres

Itens discriminados	%
Muitas aproximações acontecem onde as mulheres não possuem acesso	32
O networking dos homens é muito melhor	26
A mulher precisa mostrar muito mais serviço	26
Os homens divulgam seus trabalhos de forma mais eficaz	16
Os homens se envolvem mais na política do que as mulheres	11
No MP nenhuma mulher tentou ainda se unir estrategicamente	5
As mulheres disputam muito pouco	5
Falta estratégia para as mulheres	5
As mulheres são ótimas para executar e péssimas para divulgar.	5

Fonte: dados da pesquisa

Nota: o somatório dos percentuais é superior a 100% por ser permitido às entrevistadas darem mais de uma resposta

O fato mais comumente mencionado é o de que as aproximações ocorrem em ambientes extrainstitucionais aos quais as mulheres não possuem acesso. Consequentemente, isso acaba por gerar indicações às quais as mulheres sequer têm acesso. Dentre outras consequências geradas, as quais as mulheres podem ainda, encontrar resistência, por parte dos homens, em se inserir nestes meios.

> [...] Eu não vejo que os homens sejam abertos à participação das mulheres. Eu tenho uma resistência ali que eu não sei te explicar como eu percebo, mas a minha percepção é de que entre eles há uma união, e nessa união

> nem sempre todas as mulheres são bem-vindas. Pouquíssimas são (E3).
>
> [...] os homens já são conscientes do seu poder, da sua capacidade e outros homens já reconhecem naturalmente esse... essa capacidade de responder sem questionamento. A mulher não, a mulher tem que mostrar que é capaz (...) ela precisa mostrar que ela quer assumir e que ela pode assumir (...) isso hoje é que a gente tá tentando mudar no Ministério Público sabe? Que a mulher não precisa dessas estratégias todas, ela tem que ser reconhecida (E9).

Esse ideal se vincula ao conceito de gênero apresentado por Barros (2008) e que exemplifica o dualismo sexual utilizado para criar uma desigualdade social com base nos sexos biológicos. Assim, segundo a autora, na fase do modelo pluridimensional, o gênero é uma situação social, gerando e produzindo, tal como apresentado pelas entrevistadas, limites e escolhas para cada categoria sexual. Esta perspectiva corrobora com argumentos apresentados sobre a consciência masculina de poder e capacidade, bem como o isolamento em seu próprio gênero sem permitir, consciente ou inconscientemente, a inserção de mulheres em seu meio. Esses elementos podem se apresentar como um reflexo da construção social do que vem a ser gênero, que constitui a base da sociedade na qual os sujeitos de pesquisa estão inseridos.

É perceptível que as estratégias para cada gênero se diferem, mas é preciso destacar a percepção de que as aproximações ocorrem em ambientes não institucionais e ainda que, para além de se diferirem estratégias, a própria administração recepciona os homens de forma diferente.

> [...] os homens, até pela maior rede de contatos que eles têm, eles fazem um trabalho de divulgação muito melhor. E eu acho que isso faz com que eles tenham uma tática de se aproximar da gestão que é muito melhor. E isso muitas vezes foi incentivado pela própria gestão. Só para dar um exemplo do futebol, porque o exemplo do futebol assim, é muito emblemático. Quando eu estava no curso de formação, era nosso primeiro mês no Ministério Público, eram três meses de curso de formação, uma das atividades que foram propostas pela própria administração era um bate bola que só os homens foram convidados (...) no primeiro mês de você chegando na casa, os homens são recebidos de braços abertos pela gestão no momento gostoso, divertido, de criação de vínculos e inclusive vínculos de afeto, porque os vínculos de afeto vão se reproduzir posteriormente, obviamente (...) desde o princípio, os homens são abraçados, são recebidos de braços abertos como igual e as mulheres têm as portas fechadas. Então isso já vem lá desde o começo (E7).

Assim, é possível conjecturar que, desde a inserção na carreira, as mulheres encontram dificuldade de contato com a alta administração ou, ao menos, maiores dificuldades que os homens, reforçando o isolamento masculino em seu meio de

interação interpessoal o que, em determinada medida, acaba por segregar as mulheres. Desse modo, a ideia que se apresenta é a de que os homens são tutelados para o networking proporcionado pelos eventos institucionais desde o início da carreira, e que não há as mesmas oportunidades para as mulheres.

Esses pontos se relacionam com as perspectivas de que o networking dos homens é melhor do que o das mulheres (26%) e que os mesmos fazem um trabalho de divulgação melhor (16%). São ainda é apresentado, em algumas das falas, os elementos de que basta o homem trabalhar razoavelmente bem para ser reconhecido, e que a administração chama e acolhe os homens de uma forma que não o faz com as mulheres.

A relação entre os homens se apresenta, então, como uma estratégia natural de ascensão, ou seja, eles não precisam efetivamente se esforçar para estabelecer os contatos que os irão guiar no caminho para os altos cargos. Ou, ao menos, não precisam se esforçar tanto e nem demandar tantas estratégias quanto as mulheres parecem precisar, para chegar ao mesmo ponto.

O depoimento a seguir está relacionado às respostas que mencionam a necessidade que a mulher possui de demonstrar mais serviço do que o homem (21%), para conseguir alcançar o mesmo reconhecimento.

> Ah, pra mim sim, é... eu acho que... os homens... eu tenho a impressão que o homem, se ele trabalhar razoável e minimamente, ele consegue alcançar uma liderança mais fácil (...) eu acho que a mulher precisa mostrar muito mais serviço... em compensação (...) eu acho que a estratégia das mulheres... a mulher ela sempre tem que estar... ela sempre tem que dar a cara, ela tem que tá visível, ela tem que prestar conta né? É meio que “apesar de eu ser mulher, tá aqui” entendeu? (E11).

Esse tipo de comportamento, social e historicamente arraigado na sociedade, traz à tona a necessidade de as mulheres, segundo Éstes (2018), buscarem meios de buscar espaços, quando se dão conta de que estes não lhes são livremente cedidos.

Assim, o comportamento masculino de se fechar em relações interpessoais, majoritariamente entre eles, além de reforçar os estereótipos de dominação masculina apresentados por Bourdieu (1999), em que as mulheres são relegadas a

posições sociais tidas como inferiores aos homens, forçando efetivamente as mesmas a se unirem de forma estratégica em busca de meios pelos quais consigam alcançar as mesmas oportunidades que os homens (MELO; MENDES; MAGESTE, 2006).

Nesse sentido, as mulheres passam a adotar estratégias diferenciais na carreira, de forma a executar da melhor forma suas atividades, como se observa na Tab. 7.

Tabela 7 Estratégias traçadas para ter diferencial na carreira

Itens discriminados	%
Qualificação continuada	58
Bom relacionamento com os (as) colaboradores	32
Ter um bom relacionamento com os colegas	16
Pautar o trabalho em conhecimento técnico	16
Manutenção dos processos em dia	16
Sempre antenada em alguma novidade	11
Buscar o trabalho em rede	11
Exercer o diálogo	5
Prestar conta do que se faz para a sociedade	5
Ser política	5
Dedicar-se exclusivamente à instituição	5
Beneficia-se da experiência precedente	5
Beneficia-se da formação precedente	5
Não ter medo de enfrentar desafios	5
Ter disponibilidade	5
Traçar projetos	5
Sempre priorizar soluções no âmbito extrajudicial	5

Fonte: dados da pesquisa
Nota: o somatório dos percentuais é superior a 100% por ser permitido às entrevistadas dar mais de uma resposta

A estratégia mais utilizada pelas entrevistadas é a da qualificação continuada, seja ela acadêmica ou profissional, apontada em 58% das respostas. Em um sentido amplo, as promotoras e procuradoras de justiça buscam aprofundamento de estudos nas áreas em que podem vir a apresentar um diferencial em suas atuações. E relacionado ao estudo, aparece, ainda, em 16% das respostas a atuação profissional pautada em conhecimento técnico.

> [...] Então eu acho que o meu diferencial é que eu busco sempre me atualizar, me capacitar e motivar as pessoas que trabalham comigo [...] (E1).

> Eu procuro me qualificar nas áreas. Como eu tenho muitas atribuições, eu não tenho como me qualificar em todas, então eu procuro me qualificar nas áreas que eu mais gosto de atuar dentre todas aquelas em que eu sou obrigada a atuar [...] (E6).

> [...] pautar todo o meu trabalho na técnica e na academia. Então por exemplo, eu milito muito nessa questão da equidade de gênero dentro do Ministério Público, quero até fazer o mestrado também (...) eu sempre prezo por ser o mais técnico possível, basear as minhas manifestações, minhas peças, todas da forma mais técnica possível e mais acadêmica possível, porque aí eu acho que a gente ganha um upgrade e a gente consolida a nossa atuação [...] (E7).

Outra estratégia ressaltada em 32% das respostas é a importância de se estabelecer um bom relacionamento com seus colaboradores e ter um bom relacionamento com os colegas (16%).

> É o principal... é ter um bom relacionamento no trabalho, dentro do meu gabinete tem uma boa convivência com todos e entre as instituições [...] (E5).

> [...] principal assim é essa questão assim, de conseguir ter uma boa escuta dos colegas, conseguir ter esse bom relacionamento (...) às vezes uma flexibilidade de entender, de se colocar, de respeitar o papel de cada um e inclusive em relação aos colegas também [...] (E18).

Denota-se, assim, a importância de se estabelecer aprimoramento técnico e cognitivo, mas também relações proveitosas no ambiente de trabalho, o que corroborando o pensamento de Henderson, Ferreira e Dutra (2016) de que para a mulheres progredirem em sua carreira, é necessário que elas realizem, de forma superior ao homem, investimento em sua educação. Essas concepções permitem que as entrevistadas possam ampliar sua rede de atuação, de forma a encontrar apoio no desenvolvimento das atividades da promotoria.

Estratégias pregressas, ou seja, experiências acadêmicas e profissionais, adquiridas em momento anterior ao ingresso no Ministério Público, também foram adotadas por parte de algumas das entrevistadas:

> [...] utilizo também a minha rede de relacionamentos anterior... da minha... da minha experiência profissional anterior [...] (E8).

> Eu já adotei antes né? De entrar. Então a minha estratégia é exatamente essa, a de me manter firme é... nos meus posicionamentos acadêmicos [...] (E16).

Outro ponto que merece destaque é a estratégia de divulgar por si a atuação, contrariando o que se propaga, em regra, de que as mulheres não possuem uma atuação efetivamente política, prestando contas das atividades realizadas e, se declarando política em sua atuação profissional, utilizando este elemento como estratégia profissional.

> [...] tem uma coisa que eu faço desde que eu entrei e cada vez eu aprimoro, eu... eu... eu costumo prestar conta do que eu faço pra sociedade, então todo ano no final do ano, eu faço.... um apanhado da promotoria e... publico nas redes sociais e a gente manda pra rádio também, dizendo o que... o que eu faço, e isso também dentro da instituição (...) eu... sou bem política, assim, apesar dos meus embates, eu costumo conseguir dialogar com todos... às vezes eu tô ali desejando até uma coisa ruim pra pessoa, mas nisso aí... quando eu tenho que vestir... a hipocrisia e “ó vamo lá que...” eu... eu... faço [...] (E11).

Nesse aspecto, a entrevistada acaba por se ligar ao que é apresentado por Baggenstoss (2018), de que a mulher inserida em posições do Poder Judiciário, como promotoras e procuradoras de justiça, precisa romper com os padrões mentais que reforçam as desigualdades de gênero no meio. Assim, é possível perceber uma estratégia de divulgação e de buscar enfrentar com as mesmas armas políticas, de enfrentamento e dissimulação, ainda que não em igualdade de circunstâncias com os homens, em determinados casos, os padrões sociais que permeiam as relações institucionais.

No que concerne às pretensões profissionais futuras das entrevistadas, uma está para se aposentar, e três possuem a mesma perspectiva de aposentadoria, embora acreditem que ainda possam oferecer muito para a instituição, principalmente nos cargos em que elas já se encontram. Apesar de já possuírem tempo para aposentadoria, três delas apresentam projetos na instituição com perspectivas de que a aposentadoria não seja uma realidade próxima.

> [...] Já completei todo o período, mas não pretendo me aposentar agora não. Minha ideia é continuar na violência doméstica, né, se mudar o quadro, e vai mudar o quadro, pode ser que eu saia do centro de apoio e volte para a promotoria de Belo Horizonte. Então eu vou continuar na temática e minha ideia é me aprimorar, seguir estudando [...] (E3).

> [...] A minha perspectiva futura está mais pra aposentar do que continuar (...) provavelmente ele vai me convidar para ocupar algum cargo, e eu vou pensar se vou aceitar ou não (...) eu gosto muito do meu trabalho, e eu acho que ainda posso contribuir (...) minha perspectiva é tirar aí, final de carreira, de forma que eu possa contribuir com a minha instituição [...] (E4).

> Continuar a ser coordenadora regional de defesa da saúde, aprimorar o conhecimento em gestão de projetos. Se não der certo, já tenho tempo para aposentar, é uma possibilidade... (E19).

As demais participantes possuem pretensões muito próximas, no quesito institucional, que é se promover ou se remover para uma localidade determinada. Essa preferência por localização pode representar uma demora um pouco maior no

progresso da carreira pois, elas só poderão, em tese, concorrer ao edital de promoção ou remoção quando houver vaga para as regiões e entrâncias pretendidas.

> Bom, eu pretendo desenvolver um bom trabalho na seara de defesa do patrimônio público, me especializar cada vez mais nessa área pelo menos por um determinado tempo, não tenho perspectiva de chegar a Belo Horizonte em menos de oito anos [...] (E1).
>
> [...] eu quero ir pra Passos, porque o meu marido é de São Sebastião do Paraíso então eu... é uma comarca que me interessa mais estar, e no futuro, eu quero ir para a especial de Uberaba [...] (E10).
>
> [...] aguardo edital para eventual remoção de Promotoria ou promoção a Procuradora (E15).
>
> [...] eu queria ser promovida para Ituiutaba (...) que é uma comarca de segunda onde eu poderia me especializar e... ali eu conseguiria talvez prestar um... um melhor trabalho em termos de técnica [...] (E16).

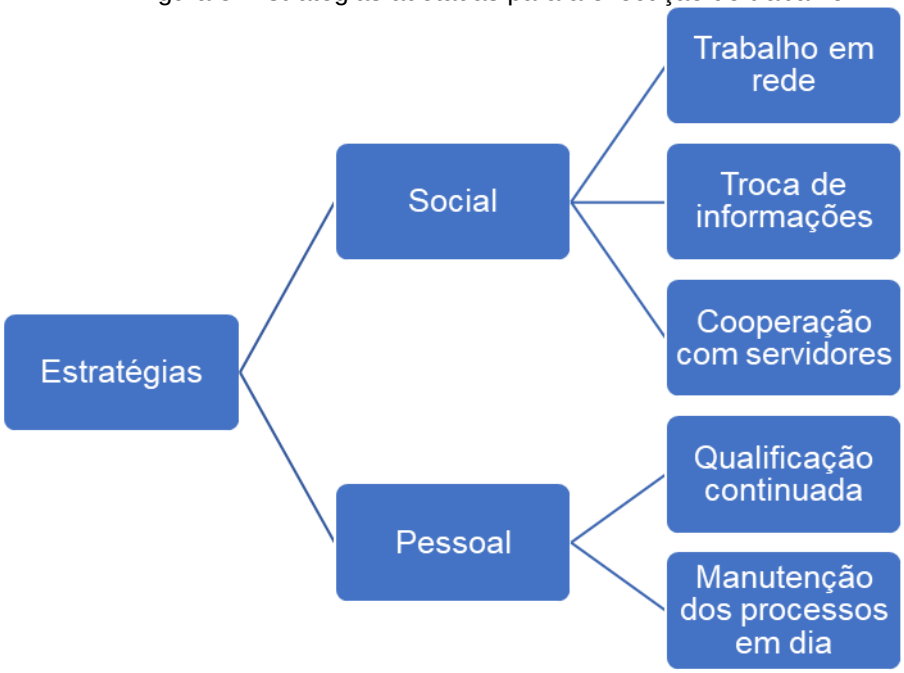
E ainda há, dentre as entrevistadas, aquelas que buscam um maior aperfeiçoamento acadêmico e profissional, e a continuidade das atividades profissionais desenvolvidas atualmente.

> [...] Continuar apresentando um trabalho pra que meu nome seja sempre lembrado (E14).
>
> Boa pergunta. Eu estou fazendo uma pós-graduação, então concluir a pós-graduação e talvez dar uma sequência aí no mestrado (...) meu cargo é de indicação livre nomeação e exoneração, então depende muito do convite do que dá disponibilidade para continuar. Então, nesse aspecto precisa muito do convite do que dá disposição (E17).

Desse modo, as entrevistadas possuem perspectivas diferentes de futuro, em que três delas estão claramente abertas as possibilidades de ascensão a cargos de gestão, e algumas delas não possuem essa pretensão.

Nesse parâmetro, é possível perceber que, de uma forma geral, as promotoras e procuradoras de justiça traçam, cada uma com seu objetivo particular, seis estratégias praticamente comuns, que se dividem em dois tipos principais: social e pessoal. Conforme se vê na figura 5:

Figura 5- Estratégias adotadas para a execução do trabalho



Fonte: Dados da pesquisa.

Em nível social, as entrevistadas determinam três parâmetros principais: o trabalho em rede, por meio do qual elas estabelecem apoio para além do Ministério Público, com juízes, defensores públicos, sociedades civis, associações, etc., em prol de uma melhor execução de suas atividades; troca de informações com seus pares, de forma a trocar aprendizado e experiências que podem auxiliar na melhor execução das atividades do dia a dia; e estímulo da cooperação dos servidores, pois ao estimularem a cooperação dentro da unidade de atuação, as entrevistadas conseguem otimizar as atividades executadas.

No nível pessoal, os parâmetros estabelecidos foram: qualificação continuada, em que as mulheres buscam aperfeiçoamento acadêmico e profissional para melhorar a execução de suas atividades e ainda, em determinados casos, buscar progresso na carreira; e manutenção dos processos em dia, na busca pela entrega e boa execução de todas as atividades concernentes à pessoa da promotora ou procuradora no que lhe cabe.

Assim, buscando enfrentar os desafios concernentes à profissão e aqueles percebidos pelas entrevistadas como estruturais de relações de gênero, as mesmas

buscam meios alternativos, sejam eles conjuntos e/ou individuais, para um bom desenvolvimento da carreira.

5.4 Barreiras à ascensão feminina a cargos de alta gestão no Ministério Público

Ao considerar as barreiras que podem vir a impedir a ascensão feminina aos cargos de gestão do Ministério Público, a Tab. 8 apresenta os fatores de maior incorrência, na percepção das promotoras e procuradoras de justiça.

Tabela 8 Barreiras à ascensão de mulheres aos altos cargos

Itens discriminados	%
A cultura machista	53
Networking masculino	32
Uma barreira ainda invisível	26
Visão da mulher como alguém que tem a família como algo limitante	21
Predomínio de homens nas esferas da administração superior	11
Adesão a grupos políticos	11
Falta ter debate interno	11
Falso discurso meritocrático	11
Dupla jornada feminina	11
A questão cultural inserida dentro da própria instituição	11
Rótulos preexistentes de que a mulher seria mais emotiva	11
O papel de cuidadora das mulheres	5
Patriarcalismo	5
Não vejo nenhuma barreira	5
Crença de que homens são mais competentes	5
Não há nenhuma barreira	5
A mulher muitas vezes não se predispõe a ingressar nesses cargos	5

Fonte: dados da pesquisa
Nota: o somatório dos percentuais é superior a 100% por ser permitido às entrevistadas darem mais de uma resposta

Assim, é possível perceber que, com 53% das respostas, a barreira mais clara à ascensão de mulheres aos cargos da alta gestão do Ministério Público é o machismo. Há, ainda, o falso discurso meritocrático (11%) que esconde a dominação simbólica e a cultura machista, promovendo a acomodação e a sujeição de algumas mulheres à estagnação profissional.

> [...] a primeira barreira do machismo estrutural invisível, e é impressionante como isso não é ainda visto por todos da instituição como algo fático. Muitas pessoas não acreditam que existe machismo na instituição e não acreditam que a questão de gênero seja algo que diferencia a escolha (...) E essa visão meritocrática que vige no ministério público acho que é uma barreira enorme para a nossa ascensão. Porque muitas pessoas, muitos colegas acreditam de verdade, acreditam do fundo do coração que as pessoas

> precisam chegar ao cargo de poder pelo mérito que elas têm. Daí vem todo esse discurso da meritocracia e que o gênero não faz diferença; o fato de ser mulher ou homem não faz nenhuma diferença e, portanto, as pessoas têm que alcançar os cargos de gestão pelo seu mérito [...] (E7).

É possível perceber que o machismo em âmbito institucional proporciona a criação de barreiras à ascensão profissional feminina e ainda proporciona relações de forma positiva para os homens e, em determinados níveis, negativas para as mulheres. Esse machismo estrutural, segundo De Oliveira, Oliveira e Cardoso (2020), se apresenta como reflexo dos ideais sociais determinados para os papéis a serem desempenhados para cada gênero e proporcionam, através do espaço geracional, a desigualdade entre homens e mulheres, inferiorizando um dos gêneros em detrimento do outro.

As relações fomentadas pela base machista da sociedade e propagadas dentro do Ministério Público podem vir a criar um nicho que, em grande medida, une os homens e segrega as mulheres. Assim, essas relações criam barreiras para a ascensão feminina e pontes de acesso para a ascensão masculina.

Destaca-se ainda as barreiras que podem vir a ser projetadas em decorrências do falso discurso meritocrático, como apresentado por Brunelli (2016), por meio do qual se visualiza a ascensão profissional em parâmetros de competência, nos quais se preconizam paridade de oportunidade e disputas para todos. No entanto, segundo a autora, as mulheres enfrentam desigualdades de gênero, como apresentado nas respostas, o que poderia indicar uma falha no discurso meritocrático, já que as mulheres que optam por disputar cargos de liderança, em decorrência deste desiquilíbrio de gênero, não se inserem nas disputas com igualdade de oportunidades com os homens.

Apresentam-se ainda como um fator que pode vir a fomentar as barreiras à ascensão profissional feminina, os rótulos pré-existentes de que a mulher seria mais sensível (11%), e que, por possuir tal característica, pode vir a não se adequar aos altos cargos.

> [...] mulheres são mais sensíveis, são mais limitadas. Esses são conceitos que prejudicam muito, mas que também começam a mudar. (...) Se mulheres têm características... homem tem características diversas, é pra se completar. Então uma gestão ela só é ideal quando ela consegue esses

> dois... a união desses dois perfis né, ela consegue atender essa necessidade do contraditório, isso por enquanto ainda tava muito... muito difícil, mas agora esse trabalho interno no Ministério Público começa abrir a visão (E9).

Touraine (2007) afirma que as mulheres tencionam, partindo de si mesmas, a criação de um modelo cultural a ser vivenciado por ambos os gêneros. Essa modificação social induzida pelas mulheres, de acordo com o autor, busca suprimir a oposição entre homens e mulheres e não determinar hierarquia de um gênero sobre o outro, o que reafirma a fala da entrevistada sobre a busca da união dos perfis femininos e masculinos no Ministério Público, de forma a atender, de modo mais amplo, as necessidades institucionais, bem como a perspectiva de uma nova visão nesse sentido, o que pode vir a indicar uma mudança no modelo cultural institucional.

E em menor frequência, é percebida a questão patriarcal que, disseminada em outros fatores sociais, como o machismo, pode vir a fomentar barreiras ao progresso profissional feminino.

> [...] ao papel familiar, o papel de cuidadora das mulheres, este é um fato geral que eu acho. (...) Esses rótulos preexistentes de que a mulher seria mais emotiva, é... mais chorona, não... não poderia ocupar certos papeis, então estes rótulos, esta questão patriarcal... alguma dificuldade ás vezes em ter as mulheres nesse papel de comando, eu acho que essas são algumas das dificuldades (E18).

Segundo Almeida e Lima (2019), a questão patriarcal historicamente se insere nas relações de gênero como um legitimador das disparidades sociais entre homens e mulheres, de e forma que, segundo os autores, o patriarcado utiliza-se dos estereótipos de gênero para conservar o *status quo* masculino.

Há ainda a não percepção de existência de barreira, qualquer que seja ela, para ascensão aos altos cargos (11%).

> Eu não vejo nenhuma barreira, para falar a verdade (...) ascendem profissionalmente para os cargos de indicação aquelas mulheres que querem, aquelas que querem, que trabalham para isso vão ter as mesmas oportunidades (...) as que têm esse objetivo elas... elas correm atrás e elas conseguem destaque na carreira, eu não vejo, eu não vejo nenhum tipo de impedimento para que as mulheres consigam ou não (E6).

Essa visão pode sugerir uma percepção de que há equiparação de armas na disputa pelos altos cargos, e de que basta que a mulher se disponha a concorrer para que

ela consiga alcança-los. Esse tipo de suposição pode revelar o alinhamento da própria mulher ao sistema de dominação masculina apresentado por Bourdieu (1999) e a sua legitimação, demonstrando que, mesmo com a inserção da mulher em meios educacionais e de trabalho, ela segue inserida em uma estrutura de dominação masculina. A fala da entrevistada sobre a não percepção de barreiras pode se enquadrar no sistema de dominação, em cuja estrutura a mulher se encontra tão profundamente inserida que pode vir a não perceber e ainda contribuir para a reprodução e o fortalecimento das bases de dominação masculina (BOURDIEU, 1999).

No que tange às indicações necessárias para alguns cargos da alta gestão, parte das entrevistadas alegam que as indicações masculinas se dão pelo relacionamento extrainstitucional, e que muitas delas são realizadas em eventos esportivos realizados pela Associação do Ministério Público. Esse fato acaba gerando uma barreira para as mulheres, pois a maior parte dos membros que comparecem a esse tipo de evento são homens, o que acaba por fortalecer o contato destes e afasta mais ainda as mulheres das oportunidades de indicação:

> [...] Quando falo dos espaços fora instituição, o que eu coloco é aquele futebol que tem no final de semana, o churrasco depois do futebol. Então, a meu ver, teriam que ser criados espaços mais democráticos de debate que não só os espaços masculinos (E17).

Tal fator corrobora as diferenciações baseadas em gênero que se firmam nos espaços sociais, de forma que passa a se naturalizar que os homens interajam em espaços públicos, onde eles já exercem seu domínio. Dessa forma, reforça-se a ideia de que locais coletivos são de predominância masculina, e que os espaços privados pertencem às mulheres, o que pode vir a refletir, nos espaços profissionais, as estruturas de homens nos locais de poder e mulheres nas posições mais subordinadas (BOURDIEU, 1999; MELO, 2004). Nesse sentido, as estruturas sociais fomentadas dentro da instituição, e ainda as que se firmam para fora desta, reforçam em demasia as diferenciações de gênero que fixam o ambiente público como pertencente ao homem e o privado à mulher.

Por outro lado, existem meios e atividades socialmente vinculados às mulheres, como atividades domésticas e cuidados com a família, vinculados ao ambiente

privado (MELO, 2003, 2004; MELO; LOPES, 2012). A Tab. 9 explicita, na visão das entrevistadas, quais os impactos que a maternidade, uma das atividades majoritariamente vinculada à figura feminina, pode exercer na atuação em altos cargos dentro do Ministério Público.

Tabela 9 Impactos da maternidade na atuação em altos cargos

Itens discriminados	%
Requer uma disponibilidade que às vezes a mulher não possui	42
Afasta a mulher dos altos cargos	37
Divisão de tarefas desigual no privado afasta a mulher dos altos cargos	26
Se o cargo exigir viagens pelo do Estado, pode prejudicar	21
A demanda de atenção dos filhos complica a aceitação dos altos cargos	21
A mulher se culpa por deixar o lar	5
Prejudica a família	5
A mulher pode não ser convidada se estiver grávida	5
A maioria dos altos cargos é ocupada por homens, então não afeta muito	5
A obrigação de cuidar dos filhos recai exclusivamente sobre a mulher	5
A cobrança acaba que se tornando maior	5

Fonte: dados da pesquisa
Nota: o somatório dos percentuais é superior a 100% por ser permitido às entrevistadas darem mais de uma resposta

Em 37% das respostas, as mulheres afirmam que a maternidade afasta a mulher dos cargos de gestão, e, majoritariamente (42%), elas afirmam que esses cargos requerem uma maior disponibilidade, o que se pressupõe que gere um impedimento para que as mesmas cogitem exercê-los.

> [...] talvez, que possa influenciar, é a recusa a aceitar altos cargos, por quê?! Além desses cargos exigirem, como eu disse no início, uma exclusividade maior, né, de uma dedicação maior, mais horas, então isso eu acredito que motive a recusa a aceitar esses cargos [...] (E4).

> [...] Os altos cargos com mais razão talvez, porque você teria que ter uma dedicação de tempo um pouco maior (...) quando você exerce um... um cargo de... de... administração o tempo que esse cargo demandar de você, inclusive viagem, você tem que ter essa disponibilidade [...] (E9).

> [...] esse foi um fator que me desestimulou e afastou qualquer pretensão a tais cargos. (E15).

A maternidade é apresentada por alguns autores (SERAFIM; BENDASSOLLI, 2006; LIMA et al., 2013; SANTOS et al., 2017; MEINHARD; FARIA, 2020) como um dos elementos prejudiciais ao trabalho feminino, o que gera a redução do número de mulheres em cargos da alta cúpula das organizações. A noção da importância do papel da mulher em âmbito familiar é tão socialmente arraigada que a demanda

sobre ela acaba sendo a tão grande que as mulheres, efetivamente, terminam por recusar ou sequer entrar na disputa por esses cargos.

A demanda familiar se apresenta distribuída de forma desigual na esfera privada, por recair na figura feminina, como mencionado em 26% das respostas. Há também um impacto gerado pela maternidade que pode vir a impedir mulheres de assumirem posições em cargos de comando.

> [...] já se pressupõe que ela terá boa parte do tempo dela, físico e mental, destinado aos filhos (...) como se a obrigação de cuidar desses filhos fosse exclusivamente dela. (E5).
>
> [...] a mulher nasceu para ser mãe, e... tá no gene da mulher esse cuidado, esse zelo para criança, então para a mulher é mais difícil mesmo largar o filho para poder ir e viver intensamente a... sua profissão e... fazer o que tiver que ser feito para você conseguir um cargo... no cargo é de indicação né, um cargo na administração, o período... você consegue, mas haverá sacrifícios pessoais (...) a mulher se sente mais no dever, já é natural da mulher ali, de ficar mais perto dos filhos, de cuidar dos filhos [...] (E6).

O ideal de que a mulher intrinsecamente “nasceu” para ser mãe e que possui em si o gene do cuidado, pode vir a descrever o processo intrincado do estigma de dominação masculina apresentado por Bourdieu (1999) e, que segundo Martins (2020), vem invalidando a história feminina e ratificando a posição de dominação do homem sobre a mulher.

Nesse sentido, passa-se a conceber como aceitável e natural que a mulher abdique de suas conquistas profissionais, ou que se exima de galgar novos cargos em nome da dedicação à família. Em contrapartida, o homem não é responsabilizado da mesma forma, já que, para ele, abrir mão do trabalho em prol da família sequer chega a ser uma possibilidade, quanto mais uma necessidade, como se apresenta no caso das mulheres que tencionariam alcançar altos cargos. Essa demanda desigual entre as atividades do lar e as organizacionais a serem desempenhadas por mulheres e homens, segundo Noronha e Aithal (2019) se tornam mais um empecilho para as mulheres, e podem vir a gerar um impedimento para que as mesmas alcancem cargos de liderança.

Goldar (2020) afirma que é reconhecida a preferência de mulheres para a inserção em concursos públicos, principalmente pelas condições favoráveis concernentes à licença maternidade. No entanto, a autora destaca que são justamente esses

elementos, que acabam por criar uma barreira de acesso aos altos cargos, o que acaba originando um maior número de indicações de homens a cargos de confiança.

Um dos dificultadores apresentados pelas entrevistadas para a ascensão feminina aos cargos da alta gestão diz respeito à responsabilidade materna que recai sobre a mulher promotora e procuradora de justiça. Pois, segundo parte das entrevistadas, ainda existe a cultura de que a mulher é a única, ou a maior responsável pelo cuidado com os filhos e, ainda que ela possua uma rede de apoio ou que se interesse em exercer tais cargos, a mulher acaba sendo “punida” por ser mãe.

> [...] eu senti uma vez que eu deixei de ser convidada porque eu estava grávida (...) era um momento que eu senti que ia ter um direcionamento para fazer um trabalho e não aconteceu porque sabiam que eu ia ter a interrupção por conta da gravidez (...) é como se fosse uma... uma falta de interesse no trabalho você engravidar, entendeu? Como se eu estivesse abrindo mão, como se a minha vida pessoal fosse mais importante que o trabalho (...) é como se fosse uma penalidade, às vezes, sabe? Eu... isso muito velado tá? A minha impressão é essa (E13).

O depoimento acima corrobora o afirmado por Bonelli e Oliveira (2020) de que, em sentidos práticos, possuir família e ter filhos, para os homens, é considerado uma virtude e um elemento favorável à progressão na carreira. Em contrapartida, para as mulheres, o mesmo fator é considerado um peso e um elemento desfavorável à promoção.

Assim são reafirmadas as posições sociais atribuídas a ambos os gêneros no que concernem aos cuidados familiares, implementando mais uma barreira à ascensão feminina e cabendo questionamento ao papel atribuído socialmente às mulheres, uma vez que os papeis de cuidado vinculados às mulheres se apresentam muito fortes, principalmente nas áreas jurídicas, nas quais, segundo Godar (2020), esses estigmas são mais consolidados.

Esses mesmos estigmas podem vir a ocasionar a culpabilidade na mulher por deixar o lar para executar as atividades exigidas pelos altos cargos, o que pode significar um peso maior para a ocupação destes cargos por mulheres.

> [...] muito mais por um viés de talvez da gente ser educada para isso, ser educada para esse processo de culpabilidade de deixar o lar, do que efetivamente pelo entrave de ser mãe, talvez mais um entrave sociocultural do que profissional (E17).

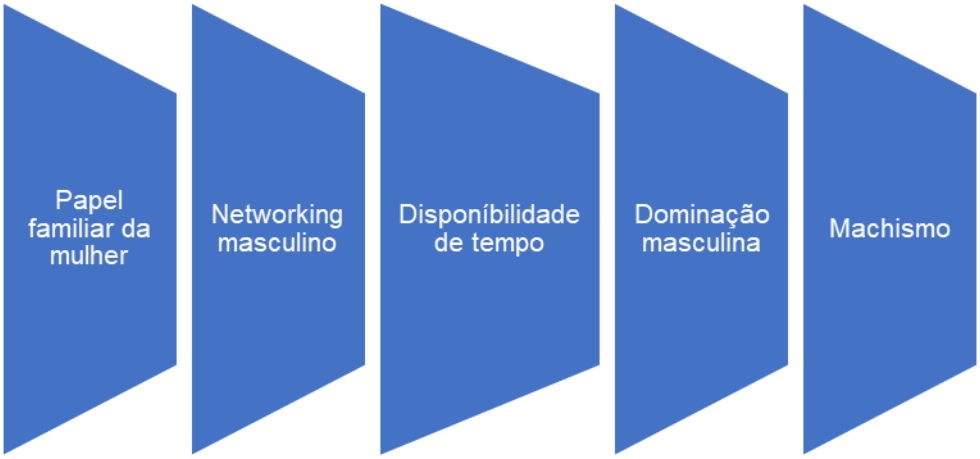
As mulheres são educadas de forma a atender os estigmas sociais atrelados à concepção de gênero. Segundo Scott (1991), as mulheres são atreladas a características tidas socialmente como fracas e historicamente como algo a ser protegido, o que culturalmente insere a mulher em uma posição de cuidado e, consequentemente, em um processo educacional para que ocupe este lugar, de cuidar e ser protegida, que socialmente lhe foi designado.

E ainda, conforme apresentado por Maclean, Andrew e Eivers (2020), ao se instituir para a mulher toda a responsabilidade referente às obrigações familiares, quando a mesma se insere no mercado de trabalho e vê a necessidade de dedicar um tempo maior a este, ela acaba por se culpar por sentir estar preterindo a família em detrimento do trabalho.

Assim, é possível conjecturar que parte das mulheres do Ministério Público também, não se disponibilizam ou se propõem a concorrer aos altos cargos, por não quererem se ver na posição de sentir que estão sendo socialmente julgadas por se dedicarem mais ao trabalho do que à família, ou o inverso.

O que se confirma com as respostas apresentadas pelas entrevistadas são grupos de percepções sociais que se vincularam às mulheres e que criam barreiras claras a sua ascensão, como representa a Figura 6:

Figura 6– Barreiras à ascensão feminina



Fonte: Dados da pesquisa.

As barreiras à ascensão das mulheres aos altos cargos de gestão do Ministério Público se respaldam, de forma direta, em cinco parâmetros basilares: o machismo, a dominação masculina, a disponibilidade de tempo das mulheres, o networking masculino e nos papeis em relação à família que foram a elas atribuídos, criando barreiras invisíveis, e muitas vezes sequer perceptíveis para as mulheres que buscam ascender institucionalmente.

O networking masculino figura entre os elementos constitutivos das barreiras à ascensão profissional feminina em decorrência da possível obstrução do acesso feminino a esse meio de conexão. Assim, os homens se interrelacionam e podem vir a ocasionar uma segregação nesse sentido, criando uma barreira à ascensão feminina, uma vez que as mulheres acabam não conseguindo estabelecer as mesmas redes de contato.

Os parâmetros elencados relativos à disponibilidade de tempo e ao papel familiar da mulher se vinculam em determinados momentos, pois ambos correspondem ao papel desempenhado pela mulher na esfera privada. A disponibilidade de tempo da mulher para a execução de atividades relacionadas aos altos cargos pode ser comprometida, principalmente em decorrência das responsabilidades atribuídas a elas no que concerne à família, pois suas atribuições nesse âmbito a podem impelir a recusar altos cargos, já que estes demandam uma dedicação maior de horas de trabalho, inclusive fora do horário normal de dedicação aos quais promotoras e procuradoras estão adaptadas, e essa demanda possui potencial de criação de barreira à ascensão profissional.

Dessa forma, é perceptível que os estigmas que lastreiam a sociedade, como o machismo e a dominação masculina, subjugam a mulher e a relegam a determinados papeis sociais, principalmente quando ela se insere em posições de poder que antes eram tidas como majoritariamente masculinas, determinando assim, fatores de barreira para a ascensão feminina, e em contrapartida, criando ponte para ascensão masculina.

5.5 A ocupação feminina nos altos cargos da administração do Ministério Público de Minas Gerais

Sobre eventuais incentivos por parte do Ministério Público à ocupação de cargos de gestão de uma forma geral, mas principalmente daqueles que requerem concorrência em votação e indicação, segundo as entrevistadas, não existe qualquer incentivo por parte da instituição para que as mulheres se disponham a ocupar esses cargos.

Segundo parte das entrevistadas, a luta é para que haja realmente incentivos por parte da administração para que as mulheres participem da escolha para esses cargos, mas, formalmente, não há qualquer manifestação nesse sentido.

> Não. Incentivo atualmente não. Uma das reinvindicações do grupo ELAS é que sejam feitos mais cursos a respeito da temática pelo nosso Centro de Aperfeiçoamento Funcional, para que, repito, para que esse assunto seja tratado de forma adequada. Incentivo não existe não (E4).

> Não. Dentro do Ministério Público, incentivo não tem nenhum não (...). O que tem é uma... uma... existe uma cobrança interna de alguns grupos de mulheres para que haja uma representatividade [...] (E12).

Embora tenha havido avanços na instituição, no que concerne, principalmente, à proteção da mulher, de forma mais clara e efetiva não há vislumbre de apoio concreto para que as promotoras e procuradoras ocupem cargos de gestão. No entanto, é importante destacar as movimentações do grupo interno *Elas pelo MPMG*, que, conforme indicado, vem envidando esforços para que as mulheres sejam incentivadas e passem a ocupar os espaços de poder na instituição.

Desse modo, o que se apresenta no Ministério Público é um movimento interno, feminino, que, de algumas formas, apoia as mulheres e fomenta o debate acerca dos temas.

> Incentivo eu nunca vi não. Assim, esse incentivo agora tem partido do próprio grupo de mulheres, né? Quando vislumbram a possibilidade da participação de uma mulher, as mulheres se organizam e falam “ah...vai lá, se inscreve [...] (E16).

> Não. (...) nós temos este grupo de mulheres promotoras e procuradoras que ali a gente tenta fomentar a participação dessas mulheres [...] (E17).

Assim, esses grupos acabam por efetivamente impulsionar a discussão sobre a ocupação de espaços de poder por parte das mulheres na instituição. Esse comportamento se liga ao preconizado por Touraine (2007) de que, embora a mulher se reconheça e se perceba inserida em uma estrutura de dominação masculina de poder, ela já não se encontra mais em total posição de submissão e vulnerabilidade em relação ao sistema.

Esse movimento do grupo *Elas pelo MPMG* pode se enquadrar na necessidade, apresentada por Melo, Mageste e Mendes (2006) de as mulheres se unirem social e profissionalmente, de forma a estipular estratégias e alianças que as empoderem e possibilitem o rompimento de possíveis barreiras invisíveis que impossibilitam sua ascensão pessoal e profissional.

Desse modo, o movimento das mulheres que impulsionam umas às outras, incentivando a participação de todas, pode começar a romper com a estrutura de dominação masculina existente no Ministério Público.

A percepção das promotoras e procuradoras de justiça acerca desse grupo que, dentre outros elementos, também incentiva mulheres a ocupar cargos de liderança na instituição, se apresenta na Tab. 10:

Tabela 10 Percepção sobre a importância de grupos que incentivam mulheres a ocupar cargos de liderança

Itens discriminados	%
É importante para debater a questão	74
Ajuda a dar visibilidade aos temas invisibilizados	47
Aumenta a efetividade do trabalho do Ministério Público	5
Algumas promotoras não se sentem representadas	5
Mostram um problema que é estrutural	5
É negativo se buscam cotas de gênero para os cargos da administração	5
Precisa ser valorizado por homens e mulheres	5

Fonte: dados da pesquisa
Nota: o somatório dos percentuais é superior a 100% por ser permitido às entrevistadas darem mais de uma resposta

As entrevistadas majoritariamente acreditam que esses grupos que apoiam e fomentam o progresso de mulheres na carreira são importantes para o Ministério Público, pois debatem a questão (74%) da ocupação de cargos de liderança por

mulheres. E ainda, são significativos para dar visibilidade para questões que, até então, não as possuem (47%).

> [...] é bem importante a gente ter grupos assim para discutir, para debater os nossos temas, pra falar sobre temas que são importantes, né? Vamos falar de feminismo sem preconceitos, vamos falar de ocupar os cargos de poder sem dificuldades, vamos falar da valorização do trabalho da mulher [...] (E3).
>
> [...] a gente tem é um grupo que incentiva a ocupar, eu não sei se é isso, acho que é um pouco mais amplo né? Eu acho que é de debater um pouco mais a questão, eu acho que é de ouvir as mulheres, entender qual... quais que são as dificuldades, é de mostrar um problema que é estrutural [...] (E13).
>
> Eu acho que é... é uma política importante pra poder fomentar essa situação e até estudar qual o... quais seriam as dificuldades, tentar encontrar as soluções (E18).

A perspectiva de que a ocupação de cargos de liderança por mulheres começa a ser debatida e visibilizada no Ministério Público, pode vir a demonstrar, em certo grau, uma luta contra o sistema de dominação masculina apresentado por Bourdieu (1999). Esse sistema representa a supremacia masculina nos cargos de poder, e segundo o autor, se reproduz e é assimilado por homens e mulheres, que já se encontram alinhados à estrutura, o que a torna de difícil percepção e rejeição.

Concernente ao pensamento de Touraine (2007), a perspectiva de fomento ao debate e visibilidade das pautas invisibilizadas, apresentada pelas entrevistadas, pode demonstrar que as mulheres têm buscado um novo modelo de cultura, partindo delas mesmas que tenciona eliminar a oposição entre homens e mulheres, na busca de uma realidade mais equânime. Isso, segundo o autor, demonstra que, embora as mulheres reconheçam sua inserção em uma estrutura de dominação masculina, elas já não se encontram mais em posição de vulnerabilidade e submissão a essa estrutura.

As mulheres passam a perceber o grupo *Elas pelo MPMG* como um fomentador e incentivador de discussões diversas e que encoraja mulheres a ocuparem cargos de gestão caso assim o desejem. Além disso, o grupo busca promover a discussão das questões estruturais invisibilizadas e que podem vir a impedir o progresso profissional nas mulheres no Ministério Público. E ainda incentiva aquelas mulheres que almejam, uma vez que não são todas que possuem esse desejo, alcançar altos

cargos, promovendo apoio e debates sobre as razões pelas quais essas mulheres não os alcançam.

Dentre as discussões promovidas pelo grupo e que estão relacionadas à equidade de gênero em cargos de alta gestão, as entrevistadas demonstraram seu posicionamento quanto à criação de políticas públicas para a promoção desse tema de equidade de gênero.

Nesse sentido, 68% das respostas apontam serem as entrevistadas favoráveis à criação de uma política pública que promova a equidade de gênero em âmbito jurídico enquanto algumas das respostas apontam não haver necessidade. E ainda, parte das respostas afirma que é preciso ter cuidado ao se tratar o tema, outra parcela, demonstra que possuem dúvidas acerca do mesmo e parte das respostas afirma que a mulher deve ser valorizada por sua competência, independente de políticas de equidade de gênero.

Embora haja uma maior de concordância sobre a necessidade de implementação de uma política pública sobre o tema, as entrevistadas não parecem possuir muita certeza, ou ainda, um receio sobre como o tema será recebido.

> Eu acredito que seja necessária mesmo, uma política pública que possa fazer com que as mulheres ocupem um maior número de cargos de maior espaço, para que seja dada, realmente, visibilidade para essa necessidade (...) eu acho que a política pública para equidade é necessária nesse momento, se não for revertido espontaneamente esse quadro, né, de discrepância (E4).

> [...] Eu acho, sinceramente, de difícil implantação, mas... eu acho é... extremamente relevante. (...) não sei como poderia ser feito, mas é algo é... de difícil implementação (E12).

É importante, segundo Santos (2018), que os entes estatais hajam de forma efetiva no que concerne às políticas que auxiliem as mulheres a superar as dificuldades de gênero, justamente, por conta das dificuldades de implantação que forçam as mulheres ao enfrentamento de barreiras invisíveis que impossibilitam sua ascensão profissional.

Nesse patamar, Morais, Pacheco e Carmo (2019) afirmam que é necessário, principalmente no que concernem às carreiras jurídicas, uma implementação de

política pública de equidade de gênero. Segundo os autores, é preciso garantir a inserção de mulheres em ambientes jurídicos e a sua representação em instâncias superiores, pois, nesses ambientes, o quantitativo de mulheres se apresenta ainda irrisório. Isso se confirma com os dados apresentados pelo Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP, 2019), de que, em âmbito Federal, dos 486 mandatos de Procurador-Geral da República, apenas 15% foram ocupados por mulheres. Segundo o órgão, em Minas Gerais, os postos de comando apresentam o mesmo percentual irrisório de representação feminina, com 20% dos mandatos de Procurador-Geral de Justiça liderados por mulheres. E ainda, dos cargos do alto escalão no Estado, 93,9% dos mandatos de Corregedor-Geral foram ocupados por homens, 33,3% dos mandatos de Secretário-Geral foram liderados por mulheres; a Assessoria Direta teve 24% dos mandatos exercidos por mulheres e o cargo de Chefe de Gabinete nunca teve uma mulher à frente de seu mandato (CNMP, 2019).

No entanto, também é perceptível, nos posicionamentos de parte das entrevistadas, o entendimento de que não há necessidade de implementação desse tipo de política, o que pode vir a representar uma absorção dos estigmas sociais de dominação masculina apresentados por Bourdieu (1999), segundo o qual, as próprias mulheres, já tão inseridas na estrutura dominante, reproduzem e legitimam a violência simbólica das relações cotidianas.

> [...] Eu não vejo que isso seja algo necessário não, eu não vejo que tenha desequilíbrio proposital é... de gênero nas funções jurídicas, nas carreiras jurídicas (...) eu acho que as mulheres elas estão... elas conseguem alcançar os cargos que elas objetivam independente disso, é mais a questão de escolhas mesmo. Eu entendo que questão de estudo, de escolha, tem mulher que não quer, tem mulher que não quer porque não quer o embate de uma audiência [...] (E6).

> [...] acho que isso aí já está sendo resolvido, não sei se seria necessária uma política pública especial para isso [...] (E14).

A desigualdade das relações de gênero que podem se apresentar no meio jurídico, especialmente nos altos cargos, são, na verdade, um reflexo significativo das relações de poder. Historicamente a mulher foi relegada a cargos e posições de subjugação, já que as características femininas eram socialmente tidas como o elo fraco da sociedade (SCOTT, 1991). Em contrapartida, ao homem, segundo Scott (1991), se destinam naturalmente as posições de poder, pois era ele quem anteriormente ia para a guerra, e, portanto, protegia o elo fraco. Assim, em uma

perspectiva contemporânea, os homens seguiram se mantendo em posições de poder e “proteção”, enquanto as mulheres são relegadas a cargos inferiores.

Dessa forma, é preciso que haja ressignificação das relações de gênero nas instituições, uma vez que, conforme apresentado por Scott (1991), elas seguem sedimentando e propagando o padrão social e histórico de poder masculino que estabelece as relações de gênero. O que pode fomentar a permanência das mulheres que não percebem as estruturas dominantes de poder, em posições de submissão e legitimando as relações de dominação masculina, retomando os ciclos históricos e sociais já vigentes das relações de gênero (BOURDIEU, 1999).

Algumas respostas apresentam a necessidade de políticas públicas que fomentem a discussão da equidade de gênero em âmbito institucional, demonstrando as formas pelas quais as barreiras se instituem:

> Eu... eu entendo que é interessante, que a gente tem que discutir essas... essas questões para poder romper barreiras, talvez não barreiras que estejam formalmente postas, mas que nos sejam impostas em razão de todo um histórico, de... de formação da instituição que, como eu disse, as instituições foram moldadas, tipicamente por homens e pra homens, a mulher vem conquistando (...) então pra gente poder acelerar essa... essa questão de... de... de igualar essa balança que a gente... que a gente entrou nesse mercado naturalmente desequilibrado, a gente precisa sim de discussões pra... traçar estratégias, pra conquistar esses espaços (E8).

Na perspectiva de Scott (1991), as concepções de gênero apresentadas que fomentam barreiras são historicamente determinadas e atribuídas com base em características vinculadas a um ou outro sexo biológico e se mostram como naturais na evolução social. A percepção de que as instituições se moldaram na tipicidade masculina, corrobora o pensamento de Bourdieu (1999) quanto à instituição da divisão sexual do trabalho, onde as atividades a serem exercidas se diferenciavam com base no sexo do indivíduo e não em suas qualidades e potenciais.

No entanto, é perceptível ainda a análise concernente ao pensamento de Touraine (2007). de que as mulheres vêm apresentando estratégias para a sua inserção no mercado de trabalho, de forma a enfrentar as barreiras impostas pela tipicidade masculina em algumas carreiras. Nesse sentido, a dominação masculina apresentada nos cargos é perceptível, no entanto as mulheres vêm buscando

estratégias para enfrentar esta dominação e as possíveis barreiras que podem vir a se originar dela.

Existem na instituição determinações que podem indicar o início de políticas públicas que proporcionem a equidade de gênero no âmbito do Ministério Público, bem como em outras instituições jurídicas que já iniciam a promoção de discussões de gênero:

> [...] eu sou a favor das cotas? Não tenham a menor dúvidas. (...) agora é óbvio que a gente vai ter que pensar uma política que seja adequada para o caso do Ministério Público e acho que isso se adequa para todos os âmbitos. Por exemplo, a política de equidade que foi lançada pelo CNJ, pelo CNMP que determinou que as mesas de congressos e seminários tivessem necessariamente representantes femininas já foi um passo (...) se a gente tem uma banca mais plural, mais equânime, certamente o resultado do concurso será mais plural e mais equânime. Então essa política ela é importante no concurso público, essa política ela é importante nos cargos de gestão, essa política ela é importante nas bancas de concurso público. Agora a política vai ser só cota? Aí eu acho que não [...] (E7).

É preciso que se promova, conforme afirmado por Ribeiro e Parise (2017), a representatividade feminina na instituição, para que efetivamente se represente e conscientize no que concerne aos direitos coletivos. Pois, segundo as autoras, a instituição trata também de promoções de mudanças sociais, demonstrando ser necessária a promoção de mudanças internas, para que estas se reflitam em alterações externamente.

Há a necessidade, assim, de políticas públicas para além do que comumente se concebe como uma, que são as cotas, já que, como apresentado, são necessárias políticas que fomentem o debate, a representatividade e que fomentem o conhecimento das questões de gênero e sua importância para a instituição e a sociedade.

Insta salientar que, tal como a representação feminina em Congressos, apresentada pelo CNMP, há ainda uma proposta em vigor, que é embasada, pela agenda 20/30, proposta pela ONU, em que uma das metas se relaciona à equidade de gênero. No entanto, no que concerne ao Ministério Público, essa proposta não parece ser bem aceita:

> [...] nossa, falar em cota, falar em ação afirmativa, parece que está falando em pecado... então eu acho isso, eu acho que o interessante é você pegar a política pública da agenda 20/30 e... é... normatizar internamente (...) essas

> discussões são muito difíceis né? Por conta de que você continua tendo mulheres machistas cegas, que não querem enxergar. (...) a mulher com autoridade assumir fragilidade é muito difícil, é muito difícil entendeu? Tem que ter o processo terapêutico junto (...) o meu exercício de autoridade solidária, admitindo as fragilidades, pela desigualdade de gênero, não me faze com menos autoridade, pelo contrário, mas isso é um tabu, há uma dificuldade muito grande de... é... é como se admitir a desigualdade de gênero fosse admitir que as mulheres são mais fracas que os homens [...] (E10).

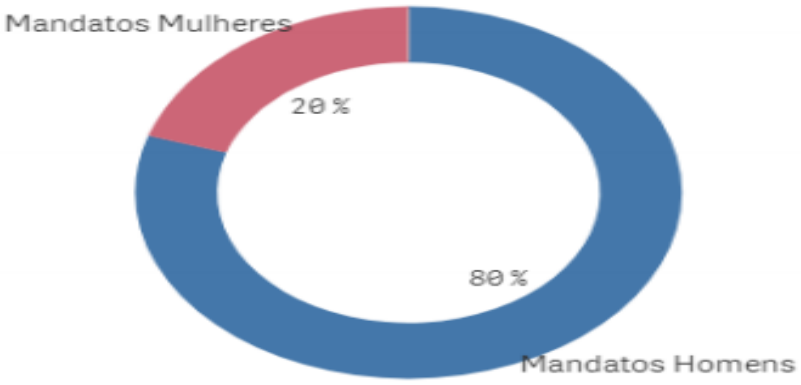
Dentre os elementos que podem prejudicar a implementação de políticas públicas de equidade de gênero, a falta de apoio por parte das mulheres, que em princípio, seriam as maiores interessadas, pode ser respaldado na apropriação do dominado pela condição do dominante. Conforme apresentado por Bourdieu (1999), a mulher se encontra intrinsecamente inserida na estrutura de dominação masculina em razão da qual as relações sociais de violência simbólica se legitimam cotidianamente e as mulheres podem vir a nem perceber que elas mesmas estão difundindo os estigmas de dominação.

Esse possível receio em demonstrar fragilidade e, portanto, não conceber a existência de desigualdade de gênero na instituição, pode encontrar respaldo nos estudos de Boneli e Oliveira (2020), que afirmam que as mulheres que se inserem em carreiras jurídicas absorvem o estigma de dedicação total da carreira, e que acabam gerando hostilização no que se relaciona ao cuidado. E ainda, como afirmam Fragale Filho, Moreira e Sciammarella (2015), na percepção de que mulheres que ocupam altos cargos no judiciário devem adotar um perfil mais rígido e firme, de forma que, ao admitir que há disparidade de gênero no Ministério Público, pode-se admitir uma fraqueza no perfil rígido que as mulheres cuidadosamente estipularam.

No entanto, o entrave da discussão sobre equidade de gênero na instituição se demonstra claro, e ainda mais perceptível quando são analisados os quantitativos de representação feminina em cargos de alta gestão da instituição.

No que tange à ocupação do maior cargo de gestão dentro do Ministério Público, o CNMP (2019) afirma que, desde a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, em Minas Gerais, 20% dos mandatos de Procurador-Geral de Justiça (PGJ) foram ocupados por mulheres, conforme figura 7.

Figura 7- Mandatos de Procurador Geral, por gênero desde 1988



Fonte: CNMP (2019).

Parte das entrevistadas revelam que o baixo percentual de mulheres ocupantes do cargo de PGJ, se deve ao fato de que as mulheres não possuem traquejo político, o que é um elemento necessário para a eleição de PGJ, já que na segunda fase, a escolha é realizada pelo Governador do Estado. Mas ainda, a mulher foi apresentada como responsável por não ascender ao cargo, uma vez que a mesma prioriza a família, em detrimento da função.

> [...] primeiro que a mulher acha o seguinte, aí é culpa da mulher, tá? E que eu já escutei elas comentando, né? É... ah, eu não quero... eu não vou exercer o cargo de PGJ ou de chefia de gabinete, ou enfim, de algum cargo administrativo onde que eu te falei que não tem horário pra entrar e nem horário pra sair porque elas falam... porque eu tenho o meu marido, tenho os meus filhos, então não quero me meter nisso aí, então acho que o negócio já vem da mulher (...) abrir mão, abdicar... abdicar da família, sabe?, do convívio familiar pra poder se dedicar ao órgão de administração (E14).

Assim, reafirmam-se as funções sociais atribuídas ao papel de gênero, de cuidado com a família atribuídas à mulher, as quais foram histórica e culturalmente conferidas como vontade intrínseca da mesma (SCOTT, 1991). Conforme afirmado por Lips (2020), os padrões comportamentais dos grupos sociais reafirmam os estereótipos de gênero, de forma a se subentender que a mulher irá sempre optar por papeis de cuidado familiar, por ser de sua natureza, em detrimento de papeis de comando.

Em compensação, em 32% das respostas as entrevistadas apontam que o entrave ao acesso de mulheres ao cargo de PGJ se encontra no machismo. E, em parte das respostas, ainda é percebido um machismo presente nas próprias mulheres.

> [...] acho também que dentre as mulheres existe uma... um machismo também que as... que leva muitas delas a terem essa percepção de que os homens são melhor preparados (E12).
>
> [...] Eu acho que essa cultura de... é... ainda machista, patriarcal que a gente vive, é... acho que muitas mulheres podem até ter vontade de competir e sentem que existe esse ambiente, é... pouco acolhedor também, né? Das... da participação feminina, é... acho isso (E13).
>
> Em virtude do machismo estrutural e institucional (E19).

Esse padrão machista entranhando na instituição se sedimenta em meios jurídicos, segundo Bolton e Muzio (2007), porque como essas profissões possuem gênero fechado, ou seja, são profissões que a priori eram ocupadas apenas por um gênero ou majoritariamente por este. Segundo os autores, elas se apresentam com padrões, como o de estratificação, que acaba por impedir que as mulheres alcancem os cargos mais altos na administração superior.

No que concerne ao cargo de PGJ, outro elemento ainda é apresentado como de fundamental importância: o jogo político. E segundo 26% das respostas, a mulher possui mais dificuldade de estabelecer este tipo de relação.

> Eu acho que está relacionada com o fato das mulheres não serem criadas para a vida política (...) as mulheres, elas têm uma boa formação, estudam muito, são muito competentes, passam num concurso que é muito difícil, exercem bem o seu trabalho, mas se sentem mais seguras ficando na parte técnica, não se envolvendo nessa área política porque elas não aprenderam isso. Já os homens, até na própria criação e formação dos meninos até a fase adulta é muito mais estimulada a disputa [...] (E1).
>
> [...] eu acho que as mulheres têm mais dificuldade de fazer esse... esse jogo da política da nomeação, porque é isso, não basta você ser escolhido pela classe né? Você tem que ser escolhido pela classe e pelo Governador (...) então eu acho que muito disso, de só ter 20% de mulheres que exerceram o cargo de PGJ, porque você tem esse segundo turno que... a mulher tem muito mais dificuldade de fazer isso do que o homem (E10).

Segundo Ribeiro (2020), permanece socialmente ainda a percepção de que existem áreas majoritariamente masculinas, e nesses meios as mulheres são pouco percebidas, e podem acabar aprisionadas em posições subalternas que auxiliam na manutenção de barreiras hierárquicas, já que, a visão de que a mulher não possui o necessário para discussões políticas acaba por, no caso da concorrência ao cargo

de PGJ, podendo representar uma acepção de que o meio político se constitui como uma área masculina, e, portanto, de difícil acesso para as mulheres.

No entanto, conforme 26% das respostas, os dados sugerem que a base de cálculo de equidade de gênero do CNMP (2019) não apresenta conformidade com a realidade intrínseca do cargo, uma vez que, efetivamente, nenhuma mulher foi eleita PGJ em Minas Gerais. Todas as mulheres que ocuparam o cargo cumpriram o chamado “mandato tampão”, quando o procurador de justiça mais velho ocupa o cargo de Procurador Geral de Justiça quando o PGJ se afasta do cargo para concorrer à reeleição. Ou ainda, quando em determinadas situações os Procuradores Gerais de Justiça Adjuntos, que são três, acabam tendo que assumir o cargo de Procurador Geral de Justiça em substituição ao titular do cargo.

> [...] Até hoje, pelo menos aqui em Minas, nós não tivemos nenhuma Procuradora Geral (...) eles computam, inclusive, os períodos de substituição, não computam só o mandato. Então, certamente, por exemplo, a A1[9], ela, realmente por ser, na época ela era decana, já está aposentada acredito há uns seis anos, por aí. A1, como ela era a decana, ela assumiu o cargo de Procuradora-Geral nesse mandato tampão, quando o Procurador-Geral em exercício se afasta para concorrer à reeleição. Então o CNMP contou. Mas foi ela, ela foi a única. Eu não sei, por exemplo, se eles, de repente contaram... me contaram quando eu substituo o PGJ, porque têm atas que eu assinei como Procuradora-Geral, e sinceramente eu não sei (...) eleita a gente não teve nenhuma, tá!? O que teve foi isso aí. A A1, que eu acredito que mais de uma vez ela substituiu. Uma eu tenho certeza, pois foi quando eu era adjunta e ela substituiu o PGJ (...) inclusive, eu também não sei como eles fazem, se eles contam cada mandato tampão como uma vez, não sei qual é, mas o fato é esse [...] (E4).

> [...] Nunca houve uma mulher procuradora geral de justiça (...) eles são obrigatórios em razão da necessidade que a nossa lei estadual determina de que o procurador de justiça em exercício, caso queira se candidatar à reeleição, ele precisa necessariamente de desincompatibilizar. Então ele renuncia ao cargo, ele sai do cargo e ele vai se candidatar novamente à reeleição. Nesse período, para que o ministério público não fique sem chefe, a lei determina que quem assume o cargo é decano, ou seja, o mais velho. E, coincidentemente, algumas vezes, o mais velho da casa é uma mulher. E aí a nossa decana assumiu em alguns dias, foram dias, né. Só que daí esses dias se tornaram na pesquisa cenários como se fossem mandatos de procuradoras que tivessem sido indicadas à lista tríplice e escolhidas pelo PGJ [...] (E7).

Neste sentido, é possível perceber que a base de cálculo utilizada para justificar a presença de 20% de mulheres em cargos de PGJ, considerou os curtos períodos de tempo em que estas substituíram o homem titular do cargo. Assim, considerou-se

[9] Nome ocultado para preservar a identidade da entrevistada e das pessoas por ela mencionadas.

para demonstrar uma *"pseudo"* representação de gênero no cargo mais alto da instituição a ocupação do cargo e não a eleição efetiva de mulheres para o mesmo.

Em toda a sua história, Minas Gerais possuiu 45 Procuradores-Gerais de Justiça; todos homens, conforme Apêndice B. Desde 1988, Minas Gerais teve 16 mandatos de Procurador-Geral de Justiça, os quais foram ocupados por 10 homens distintos (MPMG, 2020).

Tal informação, encontrada no próprio sítio eletrônico da instituição (MPMG, 2020), deixa claro que a base de cálculo, no que se refere à equidade de gênero dos relatórios Cenários de Gênero (CNMP, 2019), não condiz com a realidade, já que nesses relatórios há a afirmação de que Minas Gerais teve 20% de mulheres como PGJ, quando a realidade é que nenhuma mulher nunca foi eleita para o cargo de PGJ.

Abre-se margem, assim, para a análise do quão profundas são as relações de gênero e as barreiras oriundas delas no Ministério Público. Mas acima desses fatos, cabe ressaltar a amplitude da relativização das invibilizações de gênero já não foram absorvidas e normalizadas na instituição, sem que fossem efetivamente observadas, de forma a oportunizar a criação de barreiras de gênero ou, efetivamente, do fenômeno do teto de vidro na instituição.

5.6 Teto de Vidro na atuação do Ministério Público

No que concerne à ascensão da mulher a cargos de gestão do Ministério Público, especificamente aqueles para os quais são necessárias indicações de membros que compõem a alta cúpula, alguns elementos são considerados como impeditivos para o recebimento de indicação.

O machismo estrutural é o fator impeditivo mais recorrente nas respostas das entrevistadas como prejudicial para a ascensão feminina, pois, segundo De Oliveira, Oliveira e Cardoso (2020), essa estrutura se configura de forma segregatória de gênero e se sedimenta socialmente relegando a mulher a posições que não sejam de comando e se relacionando diretamente, segundo Melo (2012), à dificuldade

social inerente ao progresso feminino no que concerne à equidade de gênero, pois a base social é pautada no machismo e no patriarcalismo.

O machismo é um dos pilares da sociedade em que essas mulheres estão inseridas, assim, uma perspectiva de mudança e quebra deste padrão na instituição pode configurar, em certa medida, uma quebra de padrão social e cultural. Assim, para esse fator, bem como para o fator de questões culturais apresentado nas respostas, seriam necessárias apropriações de mudanças externas, que alterem o padrão cultural e social e auxiliem na implementação da mudança interna institucional.

> [...] Sinceramente, o machismo. A gente pensa no Ministério Público, em órgãos públicos as mulheres têm acesso aos cargos via concurso público, mas quando a gente pensa nos cargos de chefia, eu tenho a visão de que há uma resistência ao machismo estrutural que impede que as mulheres tenham essas oportunidades (E3).

> [...] Eu acho que o machismo e não é só o machismo de quem indica. Eu acho que também toda uma cultura machista da sociedade (...) eu ouvia coisas do tipo: “É mais macho do que muito homem”, sabe!? Então, mesmo quando a gente é indicada, a referência é o homem, né!? Eu ouvi muito isso: “Ah, você é muito mais macho do que muito homem”, né, assim… E também, eu acho, porque aí pra mim é o machismo estrutural, e isso também influencia [...] (E11).

É possível notar ainda, que, mesmo quando a mulher já se encontra em posição de poder, ela é sempre é comparada ao homem. Esse fato, segundo Santos e Antunes (2012), se dá porque o padrão de autoridade e de poder social é o homem, então, quando uma mulher demonstra poder e competência para tanto, ela é comparada ao mesmo e não concebida como uma mulher detentora de poder por si, mas sim como uma mulher, que tal qual um homem, apresenta poder.

Fernandez (2019) apresenta esse padrão de autoridade conferido ao homem, e que por consequência destina à mulher posições subalternas, como um dos elementos segregatórios verticais que podem contribuir para a existência do fenômeno do teto de vidro nas instituições. Assim, as posições de poder se centralizam nas figuras masculinas, e as mulheres ou se encontram estagnadas em cargos técnicos, ou, se almejam cargos de comando, se veem em posição de comparação com a figura masculina.

Dois fatores que aparecem com maior frequência nas respostas das entrevistadas dizem respeito, primeiramente, à sobrecarga das mulheres com as atividades relacionadas ao lar.

> [...] Eu acho que as mulheres são sobrecarregadas por conta das muitas atividades que nós temos com as tarefas de casa (...) e acho também que existe uma cultura de... é... realmente de se atribuir ou de acreditar mais na competência dos homens [...] (E13).

Essa sobrecarga em decorrência das atividades do lar, segundo Enriquez (2012), é um dos elementos fomentadores das barreiras do teto de vidro, já que as obrigações para com o lar e a família, em um estereótipo social, majoritariamente recaem sobre a figura feminina. Alencar e Amarante (2020) reforçam que as dificuldades de progresso profissional são sentidas principalmente pelas mulheres em decorrência da divisão desigual dos afazeres domésticos com homens. Segundo as autoras, os óbices relacionados à conciliação das atividades profissionais e domésticas promovem uma barreira invisível para as mulheres.

Parte das entrevistadas acredita não haver distinção alguma entre homens e mulheres, o que não originaria um fator impeditivo para o recebimento de indicações, e ainda, em menor frequência, manifesta-se a percepção de que há igualdade de oportunidades.

> [...] eu vejo que tem igualdade de oportunidade para todo mundo, eu não vejo distinção nenhuma, porque é um fator que é determinante na escolha dos cargos de indicação é afinidade com o gestor atual mesmo, a pessoa do ciclo de afinidade, do ciclo de atividade, pessoas que já atuaram junto há muito tempo, e aí quando uma dessas pessoas consegue ser eleita para o carro de gestão, é óbvio que essa pessoa vai chamar as pessoas que têm mais afinidade com ela, seja homem ou seja mulher. [...] (E6).

A perspectiva de igualdade de oportunidades para a inserção em cargos da alta gestão no Ministério Público pode indicar uma apropriação das concepções do falso discurso meritocrático. Segundo Lima e Bastos (2020), há uma neutralização dos estigmas relacionados a gênero quando estes se referem aos méritos de progresso profissional. Assim, segundo os autores, ainda que a maior parte das mulheres não possua igualdade de oportunidades nas disputas aos altos cargos, o discurso do mérito profissional apresenta a compreensão de que esses cargos não foram alcançados porque elas não detinham os méritos necessários para atingi-los.

Dentre os fatores que podem rebater as questões de mérito, e que se apresentam em parte das respostas estão as barreiras encontradas pelas mulheres, oriundas dos laços de convivência estabelecidos entre os homens, que, em larga medida, não abrem espaço para a criação do mesmo tipo de vínculo com as mulheres.

> [...] são os laços de convivência e amizade que se formam entre os membros homens, dos quais as mulheres não participam. Na prática, os cargos por indicação, são preenchidos, em regra, por homens, que convivem entre si, o que acaba levando a novas indicações de homens. Trata-se de círculo vicioso. (E15).

A não participação da mulher nos meios de convivência masculinos é um dos elementos destacados por Kalem (2019), sendo um justificador para o esforço extra das mulheres em demonstrar mais capacidade profissional do que os homens. Segundo a autora, nos ambientes profissionais majoritariamente masculinos, como no judiciário, as mulheres não são convidadas para as reuniões sociais das quais se originam muitas das indicações para os altos cargos.

Ainda são apresentados como fatores impeditivos aqueles relacionados às oportunidades que são oferecidas aos homens, mas não às mulheres, bem como o fato de que os homens discutem suas indicações no futebol, que se apresenta como um dos espaços extrainstitucionais no qual as relações interpessoais masculinas se fixam.

> [...] não tem critério, isso sequer era visto. É isso que eu estou te dizendo, a gente como mulher, aceita muito fácil o pacote de “não a gente que não quer” e... eu não tenho provas cientificas, mas a nossa sensação é de que isso é discutido no futebol pelos homens, né? Por isso que a gente não participa, nem faz nada [...] (E10).

> [...] o acesso dessas mulheres que não o ambiente de trabalho propriamente dito, a locais de lazer de um momento de descontração, mas com colegas de trabalho em que as pessoas que ali frequentam colocam e contam e divulgam os trabalhos que vêm desempenhado dentro das suas unidades. Para mim o que falta de acesso a mulher é isso. Muitas das vezes a divulgação desses trabalhos relevantes e importantes ela se dá fora do ambiente de trabalho, com colegas de trabalho, mas no momento de descontração [...] (E17).

Este fator é apresentado por Sousa (2011) como um dos elementos que justificariam a escassez da presença feminina nos altos cargos. Segundo a autora, como os cargos são de indicação, as questões de relacionamento interno, como levantado pelas entrevistadas, podem ser a causa provável da não indicação de mulheres a esses cargos.

Nesse âmbito, é possível perceber uma maior valoração de homens por parte da instituição, pois, apesar de as promotoras e procuradoras de justiça se sentirem reconhecidas pela instituição, o posicionamento majoritário é o de que os homens são mais reconhecidos.

> [...] é difícil, dentro da minha instituição eu mesma ser ouvida, não é simples, sabe!? Aliás, isso foi surpreendente pra mim nesse período. Eu achei o exercício desse cargo muito solitário, muito isolado e difícil de você ser ouvida sempre. Eu achei essa dificuldade. Acho que o trabalho dos homens é muito mais reconhecido (...) em relação a mim, eu percebo uma valorização maior dos homens, não acho que as mulheres sejam valorizadas da mesma forma não (E3).
>
> Não me sinto reconhecida como mereço, acho que a valorização é mais direcionada aos homens (E19).

Ainda que a mulher se encontre em uma posição de comando, a valorização e o reconhecimento ainda se apresentam maiores para os homens. Essa segregação vertical é apresentada por Simon e Boeira (2016) como a presença irrisória feminina em posições de comando em alguns setores. Neste sentido, a forma como a mulher é ouvida dentro da instituição passa a encontrar dificuldades de escuta e se torna mais problemática, já que sua própria presença em um cargo de comando, para os homens, pode se apresentar como uma anomalia.

Outro ponto que merece destaque no que concerne ao reconhecimento dentro do Ministério Público, é quanto à diversidade e representatividade de minorias, e não somente das mulheres.

> [...] eu acho que os homens já saem com o pezinho na frente, por que eles já são reconhecidos pela imagem (...) eu, como parda, sofro um pouco isso, mas numa quantidade muito, muito inferior, às mulheres negras realmente (...) mas acho que nós temos uma escada, os homens brancos são reconhecidos de forma imediata, depois as mulheres brancas são reconhecidas, e lá no final da nossa escada as mulheres negras são reconhecidas, e acho... digo até mais, acho que os homens: branco, conservador, hétero é reconhecido ainda acima, por que essa é a figura que as pessoas têm como ideal de promotor de justiça, mas acho que esse é um conceito em transformação, e nós estamos trabalhando para isso (E7).

Percebe-se, assim, que dentro da instituição pode vir a existir um padrão segregacionista de reconhecimento e valoração, o que se reflete diretamente nos postos de comando. Dessa forma, o arquétipo do Ministério Público parece se apresentar firmado na figura do homem, branco e heterossexual padrão, segregando

em demasia as mulheres, de uma forma geral, homens negros e aqueles que declaradamente não se enquadrem nesse estereotipo pré-definido.

Segundo Sousa e Fenili (2016), essa é uma perspectiva supremacista masculina, oriunda do patriarcalismo e que fomenta a desigualdade de poder entre os gêneros. Essa desigualdade perpassa, de acordo com os autores, não só as esferas sociais como as profissionais, o que, em suma, pode vir a justificar a forma imperiosa com que o mesmo padrão masculino recebe reconhecimento no Ministério Público.

No entanto, algumas das entrevistadas não notam a diferença, seja por efetivamente não perceberem, ou por considerarem ser natural que em uma instituição em que a maior parte dos membros é homem, a maior parte do reconhecimento pertença a eles.

> [...] eu acho que é o mesmo. Eu nunca vi distinção [...] (E6).
>
> [...] eu vejo um destaque maior para os homens (...) é obvio que eu vejo um número muito maior de homens do que de mulheres, mas se eu for olhar a composição da carreira, eu vejo que existe uma diferença de percentual também. Então eu não vejo nitidamente assim, uma diferenciação em relação a isso (E8).

Nesse sentido, a percepção de igualdade de reconhecimento pode possuir diversos significados, dentre eles uma não percepção das estruturas de simbologia lógica, que, segundo Bourdieu (1999), formam a base de dominação masculina na qual essas mulheres podem estar inseridas. Os estigmas que fomentam a dominação masculina, de acordo com Martins (2020), podem vir a invalidar a voz feminina e proporcionar determinantes de gênero que possuem potencial para reafirmar a posição dominante do homem e a de submissão da mulher.

No entanto, é possível que existam facilitadores à ascensão feminina a cargos de gestão, sejam eles vinculados à própria instituição, à cultura ou intrinsecamente pessoais das mulheres que almejam essas posições. Assim, as entrevistadas apresentam elementos que, em suas concepções, podem se apresentar como fatores de acessibilidade aos altos cargos, conforme se especifica na Tab. 11.

Tabela 11 Facilitadores para a ascensão feminina a cargos de gestão

Itens discriminados	%
Consciência de que as mulheres podem assumir estes cargos	21
Mostrarem explicitamente sua capacidade	16
Conhecimento acadêmico e técnico	16
Políticas de promoção de igualdade entre gêneros	11
Compreensão dos colegas sobre as dificuldades enfrentadas pelas mulheres	11
Conciliar todas as obrigações diárias	11
Disponibilidade de tempo	11
Ações de valorização e proteção à maternidade	5
A organização das mulheres	5
Eu acho que a tecnologia	5
O desprendimento	5
Habilidade para tratar com os desafios	5
Facilidade de fazer a equipes integrarem e cooperarem entre si	5

Fonte: dados da pesquisa
Nota: o somatório dos percentuais é superior a 100% por ser permitido às entrevistadas darem mais de uma resposta

O facilitador de maior incidência nas respostas se refere à consciência das mulheres de que elas podem ocupar esses cargos. Esse facilitador pode vincular-se ao movimento interno na instituição, promovido pelo grupo *Elas pelo MPMG*, que vem buscando, dentre outros fatores, uma frente de representação de gênero nos postos de gestão.

> [...] as mulheres do MP estão mais engajadas (...) ele é um movimento que nos faz pensar, né, o papel que nós temos nos faz refletir nos espaços desiguais de ação do poder. Eu acho que essa mobilização facilita essa reflexão, e a gente também tem uma do Ministério Público, o movimento *ELAS do MP*, que também começa... Estava mais fraco, agora deu uma fortalecida, e que também propõe essas reflexões [...] (E3).

> [...] a facilidade é que as mulheres agora começam a se conscientizar que não só podem, mas devem ocupar os cargos de gestão. Que a instituição precisa desse arejamento, precisa dessa oxigenação, então precisa que as mulheres se disponham a assumir e se valorizem. Que saibam que elas podem esperar o momento em que elas estejam maduras e prontas, elas nasceram prontas para o que elas quiserem ser e se prepararem para ser né, então isso facilita agora essa nova consciência de que as mulheres podem assumir e se oferecerem para esses cargos e mostrarem que têm capacidade [...] (E9).

As mulheres passam a se conscientizar de suas capacidades profissionais e, ao contrário das percepções de gênero socialmente difundidas, como apresentadas por Scott (1991), determinadas com base nas estruturas sociais, históricas e culturais, elas provocam interferência nas estruturas de poder, apresentando a necessidade de confronto com o discurso social difundido que sedimenta as desigualdades de gênero (SCOTT, 1991). A autora apresenta ainda, a ideia de que a organização

social e os papéis desempenhados por cada gênero, acabam por determinar seus lugares na estrutura social. Desse modo, ao se conscientizarem dessas estruturas sociais determinadas pela concepção de gênero, as mulheres podem vir a buscar a ocupação de cargos que antes podiam ser concebidos socialmente como “não pertencentes” ao seu gênero.

Na perspectiva de Freitas *et al.* (2017), as mulheres, dentro do Ministério Público, precisam buscar internamente a mesma equidade de gênero que a instituição prega externamente. E esse tipo de movimentação, ao que tudo indica, está atuando como um facilitador do progresso feminino para os cargos de gestão.

No que concerne aos elementos que facilitariam a mulher a ascender a cargos de gestão, é importante destacar a percepção de que ela precisa sempre demonstrar mais competência do que o homem para atingir a um mesmo objetivo.

> [...] eu acho que a mulher sempre tenta e precisa, se ela quiser ascender profissionalmente, mostrar mais, ter um destaque maior do que o homem precisaria ter pra chegar lá (...) o cargo de coordenação era um cargo assim, muito cobiçado internamente, e historicamente ocupado só por homens. Ela tem doutorado, ela faz pós doutorado, ela fala cinco línguas, sabe? Então é um currículo invejável, mas é... e é um currículo muito superior aos antecessores ou a outros coordenadores é... homens e mulheres também, mas fazendo aqui a diferença. Então a impressão que me deu (...) foi que assim, ela precisou impressionar demais pra chegar ali sabe? Dificuldade que talvez um homem não... não enfrentaria, como efetivamente não enfrenta (E12).

> [...] Não tem nada que os diferencia das mulheres competentes, né? Mesmo assim eles estão lá sem precisar de um diferencial e a mulher sempre tem que correr atrás de alguma coisa, se agarrar a alguma coisa para fazer com que ela se destaque (E16).

Assim, para ascender a altos cargos a mulher precisa buscar sempre se qualificar mais e demonstrar uma capacidade extra, não apenas maior do que a que o homem possui, mas além desta. E isso porque, segundo Alencar e Amarante (2020), não há relação entre a falta de capacidade cognitiva feminina e a não promoção aos altos cargos.

Ademais, como o mercado de trabalho, e principalmente o meio jurídico, possui uma cultura sexista no que concerne a sua composição de cargos de comando, a mulher acaba por encontrar uma barreira para a ascensão (JUSTO; FELTEN, 2018). Assim, por mais que as mulheres se apresentem qualificadas profissional e

academicamente, o perfil de liderança associado aos cargos é um perfil masculino, o que acaba forçando as mulheres que desejam essas posições a demonstrar que possuem qualidades e capacidades extras.

As barreiras concernentes ao teto de vidro na instituição se apresentam não sobre a formação ou percepção de conhecimento da mulher, mas principalmente, ao que se percebe, quanto à sua forma de gerir a sua vida familiar.

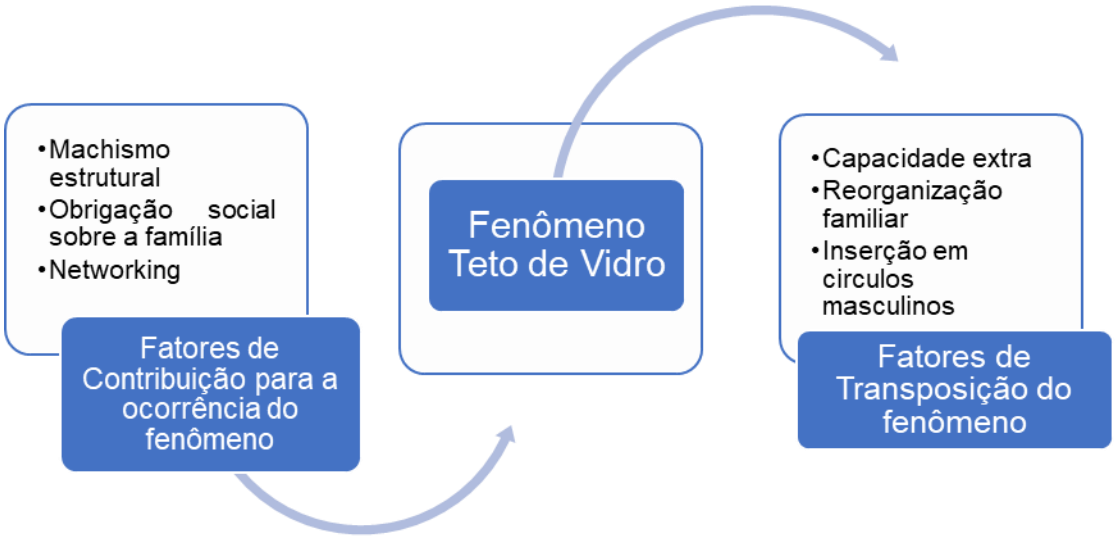
> [...] apoio familiar, no caso das promotoras, dos membros, enfim, que são casadas, né, que o marido entenda... O marido ou o companheiro, e a família, enfim, possa entender e respeitar essa vontade da mulher em enfrentar, em assumir esses cargos de direção e de assessoramento (E4).

> O próprio anseio das mulheres de participarem, de tomarem a frente, de quererem ser incluídas (...) acho que isso vai da mulher, a vontade da mulher de participar, de conseguir conciliar todas as obrigações dela e saber que ela é capaz (E5).

Assim, o papel social atribuído à mulher, que segundo Sánchez-Apellániz (1997), no que concerne às obrigações familiares estas sempre foram uma obrigação que recaiu sobre a mulher, acaba por gerar uma barreira a sua ascensão profissional, podendo contribuir com o teto de vidro. De modo que, uma superação dessas barreiras, deve vir acompanhada de uma reconfiguração dos papéis sociais, pois na perspectiva de Kaya (2019), essa atribuição de papéis associada à figura feminina acaba mantendo-a em estagnação profissional.

Considerando-se o exposto pelas entrevistadas no que concernem às barreiras de gênero nas relações de trabalho dentro da promotoria e o modo como essas relações incorrem para o fenômeno do teto de vidro, foi possível conjecturar parâmetros que, com base nos dados, representam as dificuldades de a mulher ultrapassar o teto de vidro na instituição, bem como os fatores que indicam a transposição de algumas delas, conforme figura 8:

Figura 8- Contribuições e transposições do fenômeno teto de vidro no Ministério Público



Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, tem-se a configuração dos três elementos que intrinsecamente concretizam o fenômeno do teto de vidro no Ministério Público de Minas Gerais, e ainda os fatores considerados necessários para se ultrapassar essa barreira invisível, tornando possível a ascensão de mulheres a cargos da alta administração da instituição.

O teto de vidro se concretiza, então, pelo machismo estrutural que pode estar enraizado na instituição e que, tal qual a reprodução social, reduz a mulher a uma posição de subordinada ao poder do homem, inferiorizando-a perante ele. Esse elemento se alia fortemente ao papel social atribuído à mulher promotora e procuradora de justiça, de que, para além da autoridade institucional, ela não se disporia a assumir cargos de comando em decorrência das obrigações que socialmente foram atribuídas às mulheres, principalmente as concernentes aos cuidados com o lar e a família. Desse modo, a visualização, a priori, é sempre de que essas obrigações são inerentes às mulheres, o que seria um impeditivo a sua progressão na carreira.

E, por fim, o networking realizado nos ambientes extrainstitucionais contribuem com a incidência do fenômeno do teto de vidro no Ministério Público em decorrência das relações estreitas estabelecidas entre os membros do sexo masculino em meios aos quais as mulheres não possuem acesso. Assim, são as atividades promovidas pela Associação de Membros do Ministério Público, como o campeonato de futebol, dentre outros possíveis eventos, que, em diversos níveis, acabam por ocasionar uma segregação de gênero, pois os homens encontram diversas oportunidades fora do ambiente de trabalho para criar vínculos que no futuro irão acarretar em indicações a cargos de gestão ou administração, oportunidades estas que não são geradas para as mulheres.

Neste sentido, conforme demonstrado pela Figura 9, a transposição do fenômeno do teto de vidro na instituição só ocorre quando as mulheres demonstram, também, três elementos: capacidade cognitiva e técnica extra, reorganização familiar, deixando clara a rede de apoio, e inserção em círculos masculinos.

É perceptível, assim, que, para que as mulheres alcancem os cargos de alta gestão, elas precisam demonstrar capacidade técnica e cognitiva superior à dos homens, o que justifica a necessidade de aperfeiçoamento e de capacitação constantes por parte das mulheres, uma vez que a ascensão profissional efetivamente só ocorre se ela conseguir provar-se mais técnica do que um homem que estiver concorrendo com ela.

As relações familiares, portanto, o papel social atribuído à mulher no que concerne a essa esfera, é apresentado como um fator impeditivo para a ascensão aos altos cargos, principalmente por estes demandarem uma dedicação maior de tempo. Assim, para superar essa barreira, a mulher precisa reorganizar seu ambiente familiar e demonstrar para aqueles que possuem poderio de indicação, que ela possui uma rede de apoio familiar, que lhe permite assumir tais postos de comando.

No entanto, um dos maiores desafio das mulheres, pela percepção das respostas das entrevistadas, é a sua inserção nos círculos de debates masculinos, isso porque, ao que tudo indica, os espaços extrainstitucionais onde são fomentados os relacionamentos interpessoais não são receptivos a elas. Os relatos demonstram

que as mulheres não possuem fomento de atividades fora do ambiente profissional, para interação entre os pares, que efetivamente seja equânime, uma vez que os campeonatos promovidos são direcionados aos homens. Assim, as mulheres passam a buscar outros meios de se inserir nos círculos masculinos, onde efetivamente terão acesso as pessoas com poderio de indicação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo consistiu em descrever e analisar a existência de barreiras de gênero e de teto de vidro para a atuação e a ascensão profissional de promotoras e procuradoras de justiça no Ministério Público do Estado de Minas Gerais, segundo a percepção de promotoras e procuradoras que atuam no Estado de Minas Gerais.

Como percurso metodológico, adotou-se a pesquisa descritiva e interpretativa de abordagem qualitativa. O estudo foi realizado com 19 (dezenove) mulheres, promotoras e procuradoras de justiça do Estado de Minas Gerais, das quais 17 (dezessete) são promotoras de justiça e 4 (quatro) delas acumulam cargo de coordenadora, e 2 (duas) são procuradoras de justiça.

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado e realizadas por meio remoto (*Skype, Zoom e Microsoft Teams*). Os dados provenientes das entrevistas foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1979), observando as seguintes fases de tratamento: a) organização das entrevistas de acordo com as perguntas contidas no roteiro semiestruturado, b) agrupamento de respostas para cada questão tratada nos mesmos, c) e organização dos dados por meio de matriz temática, fundamentada em Minayo (2000) e aperfeiçoada por Melo (2001; 2002a; 2002b; 2003), que foi desenvolvida em planilhas eletrônicas no *software Excel*.

Os resultados apontam, segundo a percepção das entrevistadas quanto aos facilitadores da atuação profissional, características que são inerentes a elas mesmas, ou que foram adquiridas conforme a necessidade do trabalho. Assim, a capacidade de estabelecer cooperação entre os colegas e a equipe, bem como a capacidade de diálogo evidenciam-se como os maiores facilitadores da atuação profissional das promotoras e procuradoras de justiça, majoritariamente demonstrando que os facilitadores da atuação se vinculam a atributos pessoais das mulheres.

Foi percebido, no que diz respeito aos dificultadores da atuação profissional, que a maior parte das respostasse vinculam elementos institucionais as dificuldades da profissão. Os fatores que impactam diretamente a atuação das profissionais dizem respeito à pouca estrutura de trabalho e de pessoal, e ainda, em determinados casos, à falta de um maior respaldo institucional no que concerne ao momento da maternidade.

As evidências apontam que os facilitadores majoritariamente mencionados se relacionam a características pessoais das profissionais. Considera-se que, embora o estudo seja sobre o teto de vidro, os dificultadores não são inerentes à condição de gênero, mas sim propriamente da profissão de promotor e procurador de justiça.

No que diz respeito aos ônus da profissão, na percepção das mulheres entrevistadas, eles se ligam em sua maioria a aspectos inerentes ao cargo, como a responsabilidade, o excesso de atribuições e a alta exposição em decorrência do exercício profissional.

Contudo, destaca-se o ônus referente às restrições pessoais apresentadas pelas entrevistadas, pois percebe-se neste elemento, disparidade de gênero. As restrições pessoais impostas pela sociedade local, ou seja, nas cidades onde as promotoras estão atuando, principalmente aquelas do interior, são diferentes para os homens e para as mulheres. Os dados demonstram que para as mulheres é necessária uma reclusão na comarca, ao passo que homens podem viver em sociedade normalmente, sem que haja qualquer julgamento por parte da sociedade na qual eles estão inseridos.

Em relação aos bônus da atuação profissional, a predominância das respostas se vincula, direta ou indiretamente, às prerrogativas determinadas em lei, e que são próprias do cargo público. Desse modo, à exceção do bônus inertemente pessoal relacionado a gostar da atividade que se realiza, todos os demais, principalmente os majoritários: atuar como agente transformador da sociedade e a boa remuneração percebida, em alguma medida, se relacionam a elementos possibilitados pela própria condição dada ao Ministério Público pela Constituição Federal.

No que tange às estratégias para o bom desenvolvimento da carreira das mulheres entrevistadas, é possível perceber que a maior parte das estratégias se divide em dois aspectos: social e pessoal. No aspecto social, os parâmetros apresentados dizem respeito à troca de informações com seus pares, principalmente entre as mulheres, e ainda ao estimulo à realização de atividades em cooperação entre os servidores.

Quanto ao aspecto pessoal das estratégias estabelecidas pelas entrevistadas, prevaleceram a qualificação continuada e a manutenção dos processos em dia. Assim, por meio dos relatos, é possível perceber que as promotoras e procuradoras de justiça procuram meios alternativos para enfrentar os desafios inerentes à profissão e ainda aqueles concernentes às estruturas de gênero que podem vir a impactar o bom desenvolvimento de suas carreiras.

Analisando as considerações apresentadas pelas promotoras acerca das motivações que levam a um menor número de mulheres ocupando os cargos de alta gestão no Ministério Público, observa-se a recorrência do fato de que este tipo de cargo demanda investimento de tempo e locomoção. Isso porque, a depender do cargo, é preciso uma gestão de todas as unidades do Estado, e, portanto, viagens frequentes para os municípios que possuem uma unidade do Ministério Público, para realizar acompanhamento das unidades.

A maior parte das respostas relata a dificuldade de a mulher assumir um posto que exige muitas viagens, e isso se deve ao fato de que as responsabilidades familiares recaem sobre as mulheres, o que se torna um impeditivo para que sequer sejam cogitadas para exercê-lo.

Uma das barreiras apresentadas para a ascensão profissional feminina se relaciona ao papel social atribuído à mulher na família. Parte das entrevistadas reafirma que a ideia de que o cuidado com a família e, principalmente, as responsabilidades relacionadas à maternidade pode representar uma barreira direta para a ascensão feminina aos cargos de gestão do Ministério Público, ou no mínimo, um empecilho que sempre é considerado por aqueles com o poder de indicação.

Esses fatores podem reforçar o enraizamento do papel social da mulher, e que por diversos momentos as intenções e competências da mesma podem sequer ser consideradas, até por elas mesmas, uma vez que se pressupõe que a mulher não irá aceitar o cargo por já se encontrar sobrecarregada com as atividades atribuídas por seu papel social.

Indica-se, assim, introjeção feminina no que concerne à reprodução da dominação masculina, pois a própria mulher estabelece um limite para que ela possa ocupar um cargo de liderança. Desse modo, pode-se supor que as próprias mulheres, já inseridas na estrutura social de dominação masculina, seguem legitimando-a e propagando-a, por vezes sem sequer se darem conta.

O estudo aponta que, em âmbito institucional, é preciso propagar não somente uma política de equidade de gênero, mas uma política de conscientização de gênero. Foi perceptível, em algumas respostas, a dificuldade na tratativa do tema dentro da instituição, de forma que antes de uma implantação de políticas que auxiliem mulheres a ascender a cargos de alta gestão, e até mesmo a ingressar na instituição, é preciso que os próprios membros do Ministério Público compreendam o que vêm a ser relações de gênero e os impactos que sua desigualdade pode causar.

Algumas das próprias entrevistadas não compreendem bem o que vem a ser relação de gênero e o impacto desse tipo de relação na atuação da mulher promotora e procuradora de justiça. De forma que, a priori, notou-se a necessidade de propagação da informação internamente, do que são relações de gênero, como elas se constituem e se propagam socialmente, para que a compreensão de seu impacto nas relações profissionais possa vir a ser compreendido.

O presente estudo possibilitou, ainda, a abertura da discussão acadêmica, sobre as perspectivas das relações de gênero no Ministério Público e a possibilidade de que elas podem ser prejudiciais para ambos os gêneros. As barreiras oriundas das desigualdades de gênero impossibilitam a ascensão feminina aos altos cargos e limitam a gestão masculina a uma única visão. Nesse sentido, para uma gestão mais diversificada, é preciso que efetivamente se fomente a equidade de gênero nos postos de comando.

Por meio de parte dos relatos, é possível perceber indicações de que há disparidade de condições entre homens e mulheres que exercem as mesmas funções profissionais, e isso porque, de forma preponderante, as responsabilidades familiares recaem sobre a figura feminina. Assim, é possível perceber a reprodução dos padrões sociais de gênero que atribuem à mulher, histórica e culturalmente, conforme estabelecido por Scott (1991), as atividades relacionadas ao cuidado com a família.

Parte das mulheres acaba assumindo dupla jornada e abdicando, quando lhes é de interesse, de galgar cargos na alta gestão, pois elas mesmas dão prioridade a suas responsabilidades familiares e se impedem de tentar concorrer a esses cargos. Parte dos relatos ainda pressupõe que aqueles que se encontram em posição de indicar e escolher as promotoras e procuradoras para ocupar os cargos de liderança, podem vir a acreditar não ser viável indicar uma mulher com responsabilidades familiares, cujas atividades profissionais podem vir a comprometer as relações pessoais.

O fenômeno do teto de vidro no Ministério Público de Minas Gerais configurou-se por meio de três fatores principais que contribuem para que as mulheres não consigam alcançar cargos da alta gestão. O fator majoritário que configura a barreira invisível para o progresso feminino nos cargos de gestão na instituição é o machismo estrutural, que vincula, em determinados aspectos, a mulher a uma imagem de submissão à atuação profissional masculina. Elementos que reafirmam os estereótipos de gênero e legitimação da dominação masculina apresentados por Bourdieu (1999), permitindo a conjectura de que embora haja nuances diferenciadas, a base de submissão a figura profissional do homem permeia as estruturas profissionais de poder.

Outro fator que fomenta o teto de vidro, diz respeito ao papel social de cuidado familiar atribuído a mulher, que pode afastar ainda mais as promotoras e procuradoras de justiça dos altos cargos, quando estas possuem responsabilidades familiares, seja por percepções daqueles que indicam, de que elas não aceitariam

em decorrência de suas atribuições familiares, ou das próprias mulheres que, para evitar a sobrecarga de funções, abdicam da disputa por altos cargos.

O terceiro fator fomentador do teto de vidro na carreira do Ministério Público diz respeito ao networking gerado fora do ambiente de trabalho, pois muitos desses contatos são realizados em meios aos quais as mulheres possuem pouco ou nenhum acesso, e é nesses meios que as indicações para cargos de gestão se oportunizam, gerando indiretamente uma barreira de acesso as mulheres.

O teto de vidro é percebido, então, em um âmbito interno, quanto às barreiras inerentes ao progresso feminino no Ministério Público, vinculando-se assim ao fator de networking e ao relacionamento interpessoal ao qual a mulher encontra dificuldade de acesso.

Esse fenômeno é compreendido, de forma abrangente, como uma reprodução da cultura patriarcal, que fomenta o machismo estrutural e a reprodução da dominação masculina, por meio da qual a própria mulher inserida na estrutura dominante pode vir a legitimar as estruturas que constituem o teto de vidro. Há ainda a criação diferenciada para meninos e meninas, que sedimenta as percepções relacionadas ao papel social da mulher no que diz respeito ao cuidado com a família.

Parece que o teto de vidro se apresenta mais complexo do que ser apenas uma questão de limitações de uma instituição, inserindo-se em um contexto mais amplo que, embora contemple questões institucionais, como as limitações políticas, que priori parecem ser acessíveis a todos, mas que, ao que se percebe, por meio de uma série de ações acaba restringindo-se ao grupo masculino. Essa restrição reforça os padrões de gênero estabelecidos pela realidade social e que se difundem, como um dos elementos basilares da dominação masculina na sociedade.

O teto de vidro não se restringe a instituição, ele vem desde as relações e estrutura política da sociedade presente no país, bem como a influência patriarcal e da família, e se reflete na instituição. Desta forma, é preciso destacar o fato de uma mulher sequer entrar na lista tríplice para o cargo de Procurador Geral de Justiça (entregue ao Governador do Estado com os três nomes mais votados), pode apontar

que as próprias mulheres não votaram em mulheres. Porque espera-se um envolvimento político dos candidatos ao cargo, assim, a estrutura política da sociedade influencia diretamente na construção do teto de vidro no Ministério Público.

Indica-se então, que o teto de vidro seja compreendido em um contexto mais amplo, uma vez que há em sua composição uma influência cultural. E na realidade brasileira, apresenta-se uma cultura patriarcal na qual a mulher se encontra inserida e enfrenta uma barreira que atribui a ela uma sobrecarga em relação à família e principalmente em relação à criação de filhos. A própria educação feminina difere da masculina, pois enquanto criança, a mulher já é preparada para as atividades relacionadas às responsabilidades familiares e o homem para as de provimento do lar.

No entanto, os relatos das entrevistadas apresentaram outros três elementos que oportunizam às mulheres a transposição do teto de vidro na instituição. Dentre eles, é preciso que a mulher demonstre capacidade cognitiva extra, mostrando-se, em muitos momentos, técnica e cognitivamente superior aos homens com os quais ela eventualmente disputa um cargo.

Outro elemento presente nas respostas é a necessidade de que as mulheres demonstrem que há uma reorganização familiar, deixando claro, para aqueles que possuem poder de indicação, que ela pode assumir altos cargos, de forma que as responsabilidades com a família não irão representar um possível conflito com o cargo administrativo. E ainda, é preciso que as mulheres se insiram nos círculos de debates masculinos, nos ambientes extrainstitucionais onde as indicações podem vir a serem oportunizadas.

O presente estudo não tencionou entrevistar homens promotores e procuradores de justiça. No entanto, ao considerar apenas o lugar de fala feminino, e, portanto, a perspectiva das mulheres sobre as relações de gênero no Ministério Público limitou-se a uma visão una das relações entre os pares. Assim, recomenda-se entrevistar promotores e procuradores de justiça, a fim de analisar a percepção dos mesmos quanto á composição e às relações de gênero no Ministério Público.

Considerando-se as perspectivas apresentadas acerca do fenômeno teto de vidro, sugere-se ainda, seja realizada uma pesquisa com mulheres que ocuparam altos cargos de gestão, a fim de comprovar os elementos de transposição do teto de vidro apresentados por este estudo.

Recomenda-se, para uma maior abrangência do estudo, não só entre as mulheres promotoras e procuradoras de justiça que compõe o Ministério Público de Minas Gerais, mas que este se expanda, de forma a compreender se a realidade do teto de vidro é inerente a toda a instituição do Ministério Público brasileiro. E ainda, que se busque compreender as demais barreiras, como raça, orientação sexual, nacionalidade e regionalidade, que de alguma maneira podem vir a impedir o progresso profissional da mulher e o acesso da mesma a cargos de alta gestão.

REFERÊNCIAS

ACCO, M. A.C.; MOURA, M. G.; BERNARDES, F. C. **Diagnóstico da situação da mulher na Administração Pública Federal**. Editora Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 1998.

AGRA, W. M. **Curso de Direito Constitucional**. 9. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

AHERN, K. R.; DITTMAR, A. K. The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 127, n. 1, p. 137-197, 2012.

AKKAYA, B. Opinions of Educational Administrators on Glass Ceiling Syndrome Preventing Women from Becoming Senior Managers. **Journal of Education and Training Studies**, v. 8, n. 3, p. 76-89, 2020. Disponível em: http://redfame.com/journal/index.php/jets/article/view/4658. Acesso em 23 Nov. 2020.

ALENCAR, A. C. N.; AMARANTE, J. M. Mulheres que romperam o “teto de vidro”. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 8, n. 1, p. 65-76, 2020. Disponível em: https://periodicos.uff.br/cge/article/view/40092. Acesso em 15 Ago., 2020.

ALMEIDA, C. M. **Processo penal, ação e jurisdição**. Editora Revista dos Tribunais, 1975.

ALMEIDA, F. A.; LIMA, L. G. Poder Judiciário, decisão judicial e estereótipos de gênero. **Revista Electrónica de Direito – U. Porto**, v.20, n.3, out., 2019. Disponível em: https://cije.up.pt/client/files/0000000001/2-artigo-fernanda-andrade-almeida_1211.pdf. Acesso em 15 Ago. 2020.

ALMOG-BAR, M.; LIVNAT, I. Between the sticky floor and the glass ceiling: employment of women as mid-level managers in Israeli non-profit organisations. **Israel Affairs**, v. 25, n. 3, p. 467-487, 2019.

ANDRADE, J. N.; GALVÃO, D.C. O conceito de smart cities aliado a mobilidade urbana. **Revista HumanÆ: Questões controversas do mundo contemporâneo**, v. 10, n. 1, 2016.

ANDRADE, S.R. “Eu sou uma pessoa de tremendo sucesso!”: trajetórias, identidades e representações de mulheres executivas. X ENCONTRO NACIONAL DE HISTÓRIA ORAL, Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. **Anais...** Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Recife, 2010.

ARROW, K. What has economics to say about racial discrimination? **Journal of economic perspectives**, v. 12, n. 2, p. 91-100, 1998.

AZEVEDO, M. C. C. P. *et al.* Diagnóstico e perspectivas da desigualdade de gênero nos espaços de poder do Ministério Público: “santo de casa não faz milagre”? **Anais...** Congresso Nacional- AMMP, 2017. Disponível em:

https://congressonacional2017.ammp.org.br/public/arquivos/teses/55.pdf. Acesso em 15 Out. 2020.

BAGGENSTOSS, G. A. Direitos fundamentais das mulheres: o mínimo existencial diferenciado pelo gênero. In: Gênero, sexualidades e direito I [Recurso eletrônico on-line] Florianópolis: CONPEDI**/** UFBA organização, **Anais...** 2018. Disponível em: https://www.conpedi.org.br/publicacoes/0ds65m46/p419uo38/2W238pm82dk2444w.pdf. Acesso em 20 Jul. 2020.

BANDEIRA, L. M. Prefácio. In: YANNOULAS, S. C. (Coord.). **Trabalhadoras: Análise da Feminização das Profissões e Ocupações**. Brasília: Editorial Abaré, 2013.

BARCELLOS, A. P. **Curso de Direito Constitucional**. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Portugal: Edições 70. 2009.

BARROS, A. M. Cidadania, relações de gênero e relações de trabalho. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região**, Belo Horizonte, v. 47, n. 77, p. 67-83, jan./jun., 2008. Disponível em: https://www.trt3.jus.br/escola/download/revista/rev_77/Alice_Barros.pdf. Acesso em 20 Jul. 2020.

BERNAL, M. D. C.; PINZÓN, P. A.; FUNNELL, W. Accounting for the male domination through legislative empowerment of upper-middle class women in the early nineteenth century Spain. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v.31, n.4, 2018. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/AAAJ-04-2014-1664/full/html. Acesso em 01 Ago. 2020.

BIASOLI, P. K. Mulheres em cargos de gestão: dificuldades vinculadas ao gênero. **Econ. FEE**, Porto Alegre, v. 43, n. 3, p. 125-140, 2016. Disponível em: https://revistas.fee.tche.br/index.php/indicadores/article/view/3672. Acesso em 18 Jul. 2020.

BOGDAN, R.; BIKLEN. S. **Investigação qualitativa em Educação:** uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994.

BOLTON, S. C.; MUZIO, D. Can't live with 'em; Can't live without 'em: Gendered segmentation in the Legal Profession. **Sociology**, Chicago, p. 47-64, 2007. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0038038507072283. Acesso em 15 Jul. 2020.

BONELLI, M. G. Profissionalismo, gênero e significados da diferença entre juízes e juízas estaduais e federais. **Contemporânea**, n. 1 p. 103-123 Jan.–Jun, 2011. Disponível em: http://www.contemporanea.ufscar.br/index.php/contemporanea/article/viewFile/22/7. Acesso em 10 Jun. 2020.

BONELLI, M. G.; OLIVEIRA, F. L. Mulheres magistradas e a construção de gênero na carreira judicial. **Novos estudos CEBRAP**, v. 39, n. 1, p. 143-163, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-33002020000100143&script=sci_arttext. Acesso em 15 Nov. 2020.

BOOTH, A. L.; FRANCESCONI, M.; FRANK, J. A sticky floors model of promotion, pay, and gender. **European Economic Review**, v. 47, n. 2, p. 295-322, 2003.

BOURDIEU, P. **A Dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, 1988. In: MARTINS, F. B. **Vade Mecum Constitucional**. 19.ed. rev., ampl. e atual., Salvador: JusPodvim, 2020.

BRASIL. **Lei n. 8.625, de 12 de fevereiro de 1993**. Brasília: Planalto, 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8625.htm. Acesso em 30 Jul. 2020.

BROWN, J. V. E. *et al*. From the sticky floor to the glass ceiling and everything in between: protocol for a systematic review of barriers and facilitators to clinical academic careers and interventions to address these, with a focus on gender inequality. **Systematic Reviews**, n.9, v.26, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1186/s13643-020-1286-z. Acesso em 20 Jul. 2020.

BRUNELLI, A. F. Estereótipos e Desigualdades Sociais: contribuições da Psicologia Social à Análise do Discurso. **Cadernos de Estudos Linguísticos**, Campinas, v. 58, n. 1, p. 25-43, 2016. Disponível em: https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cel/article/view/8646152. Acesso em 23 Dez. 2020.

BRUSCHINI, C. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos 10 anos. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL MERCADO DE TRABALHO E GÊNERO: COMPARAÇÕES BRASIL-FRANÇA, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UFRJ/IFCS, 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/cp/v37n132/en_a0337132.pdf. Acesso em: 02 set. 2020.

BRUSCHINI, C; PUPPIN, A. B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, v.34, n.121, p.105-138, jan./abr. 2004.

CAEIRO, M. L.; SILVA, J. F.; SANTOS, C. M. M. Tempos de trabalho e de não-trabalho: o equilíbrio entre vida pessoal e profissional de mulheres em cargos não gerenciais. **Revista Horizontes Interdisciplinares da Gestão – HIG**, v. 3, n. 2, Belo Horizonte Jul/Dez., 2019. Disponível em: http://hig.unihorizontes.br/index.php/Hig/article/view/88. Acesso em 26 de Out. 2020.

CAPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; BRITO, M. J. M. Uma análise da dinâmica da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional**. Revista de Administração eletrônica** – **RAP**. São Paulo, v.3, n.2, p. 2-17, jul./ dez. 2004.

CAPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O.; SOUZA, N. L. Mulheres, trabalho e administração. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 2, n. 2, p. 161-191, maio/ago. 2013.

CAPELLE, M.C.A *et al*. Produção Científica sobre Gênero na Administração: Uma Meta-Análise. In: ENCONTRO DA ANPAD-EnANPAD, 30. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006.

CAPEZ, F. **Curso de processo penal.** São Paulo: Saraiva, 2011.

CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreiras, maternidade, amores e preconceitos. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 1, 2010. Disponível http://www.scielo.br/pdf/raeel/v9n1/v9n1a4.pdf.http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482010000100004. Acesso em 06 Jun. 2020.

CASAGRANDE, M. A.; RABELO G. História, memória e gênero: um estudo sobre as primeiras alunas da academia da Polícia Civil de Santa Catarina. **Roteiro**, Joaçaba, v.39, n.1, p. 123-146, jan./jun. 2014.

CASSIANI, S. B.; CALIRI, M. H. L.; PELÁ, N. T. R. A teoria fundamentada nos dados como abordagem da pesquisa interpretativa. **Rev. latino-am. enfermagem**, v. 4, n. 3, p. 75-88, dezembro 1996.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6ª edição, Pearson Universidades, 2007.

COELHO, D. Ascensão profissional de homens e mulheres nas grandes empresas brasileiras. **Tecnologia, exportação e emprego**. Brasília: Ipea, 2006.

COLLINS, P. H. Aprendendo com a outsider within: a significação sociológica do pensamento feminista negro. **Revista Sociedade e Estado**, v.31, n.1, p.99-127, jan./abr., 2016. Disponível em: https://goo.gl/RmjB7R. Acesso em 10 Nov. 2020.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO- CNMP. **Cenários de gênero**. 2019. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/20180625_CENARIOS_DE_GENERO_v.FINAL_3.1_1.pdf. Acesso em 15 Ago. 2020.

DANTAS, M. Masculino, feminino, plural. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (Orgs.). **Diversidade Sexual e Trabalho**. 1. ed. São Paulo: CNL – CENGAGE/NACIONAL, 2012.

DAVIDSON, M. J.; COOPER, C. L. **Shattering the glass ceiling:** The woman manager. London: Paul Chapman Publishing, 1992.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (orgs.). **Pesquisa Qualitativa em administração:** teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DE OLIVEIRA, A. S.; OLIVEIRA, G. C.; CARDOSO, J. S. Reflexos do machismo estrutural brasileiro em tempos de covid 19: quando o distanciamento social é tão letal quanto o vírus. **Revista da Seção Judiciária do Rio de Janeiro**, v. 24, n. 49, p. 93-111, out. 2020. Disponível em: http://revistaauditorium.jfrj.jus.br/index.php/revistasjrj/article/view/466. Acesso em 17 dez. 2020.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 32. ed., Rio de Janeiro: Forense, 2019.

DIAS, Í. C. Ministério Público brasileiro: uma breve análise da sua evolução nas constituições brasileiras. **Revista Jurídica do Ministério Público**, n. 11, 2017. Disponível em: http://177.200.39.13/index.php/revistajuridica/article/view/287. Acesso em 15 Jul. 2020.

DIAS, M. J. S. A feminização do trabalho no contexto da saúde pública: reflexos da reestruturação produtiva no Serviço Social e na Medicina. In: YANNOULAS, S. C. (Coord.). **Trabalhadoras:** Análise da Feminização das Profissões e Ocupações. Brasília: Editorial Abaré, 2013.

DUTRA, L. **Direito constitucional essencial**. 3. ed. rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense, 2017.

EISLER, R. **O prazer sagrado**. Rocco, 1995.

ENRIQUEZ, C. R. Análise Econômica para a Igualdade: as contribuições da economia feminista. In: JÁCOME, M.; VILELA, S. (org.). **Orçamentos Sensíveis a Gênero**: Conceitos. Brasília: ONU Mulheres, 2012.

ESTÉS, C. P. **Mulheres que correm com lobos:** mitos e histórias do arquétipo da mulher selvagem. 1ªed. Rio de Janeiro: Rocco, 2018, pp.16-35.

FERNANDEZ, B. P. M. Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro à luz da economia feminista: por que as iniquidades persistem? **Rev. Cadernos de Campo**, Araraquara, n. 26, p. 79-103, jan./jun., 2019. Disponível em: https://periodicos.fclar.unesp.br/cadernos/article/view/12951. Acesso em 24 Jul. 2020.

FERNANDEZ, J. P. **The diversity advantage**. New York: Lexington Books, 1993.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa:** coleção pesquisa qualitativa. Bookman editora, 2009.

FONTANELLA, B. J. B., *et al*. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cad. Saúde Pública**, Rio de

Janeiro, 27(2):389-394, fev, 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/csp/v27n2/20.pdf. Acesso em 11 Jun. 2020.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL- FEM. **The Global Gender Gap***.* 2020. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf. Acesso em 15 Ago. 2020.

FRAGALE FILHO, R.; MOREIRA, R. S.; SCIAMMARELLA, A. P. O. Magistratura e gênero: um olhar sobre as mulheres nas cúpulas do judiciário brasileiro. **E-cadernos CES**, v. 24, p. 57-77, 2015. Disponível em: https://journals.openedition.org/eces/1968. Acesso em 30 Jul. 2020.

FREITAS, H. R. A.; AZEVEDO, M. C. C. P. A história do Elas pelo MPMG. **Jurídico-Revista do Ministério Público do Estado de Minas Gerais**, edição elas em movimento, 2019. Disponível em: https://www.mpmg.mp.br/comunicacao/noticias/no-dia-internacional-da-mulher-mpmg-lanca-a-revista-mpmg-juridico-elas-em-movimento.htm. Acesso em 14 Ago. 2020.

FREYRE, G. **Casa grande e senzala.** Rio de Janeiro: Global editora, 48. ed., 2003.

GOLDAR, M. G. The glass ceiling at the highest levels of the Spanish judiciary. **International Journal of the Legal Profession**, v. 27, n. 2, p. 189-202, 2020. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09695958.2020.1775601. Acesso em 30 Jul. 2020.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. Atlas, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, 2005.

GOMES, C. M. Gênero como categoria de análise decolonial. **Revista Civitas**, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 65-82, jan.-abr. 2018. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/civitas/v18n1/1519-6089-civitas-18-01-0065.pdf. Acesso em 05 Ago. 2020.

GÓMEZ-BAHILLO, C.; ELBOJ-SASO, C.; MARCÉN-MUÑÍO, C. The feminization of the Spanish judiciary. **Convergencia Revista de Ciencias Sociales**, [S.l.], n. 70, 2016. Disponível em: https://convergencia.uaemex.mx/article/view/4175. Acesso em 13 ago. 2020.

GONÇALVES, C. J. M. Igualdade de gênero no poder judiciário: uma proposta de ação afirmativa. **Revista Direito e Sexualidade**, v. 1, n. 1, 2020. Disponível em: https://portalseer.ufba.br/index.php/revdirsex/article/download/36800/21091. Acesso em 20 Jul. 2020.

HEILBORN, M. L.; SORJ, B. Estudos de gênero no Brasil. Iin: MICELI, S. (org.) **O que ler na ciência social brasileira** (1970-1995), ANPOCS/CAPES. São Paulo: Editora Sumaré, 1999.

HENDERSON, P. A.; FERREIRA, M. A. A.; DUTRA J. S. As 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- Santa Maria**, v. 9, n. 3, p. 489-505, jul. /set. 2016. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/8208. Acesso em 15 jul. 2020

HENTSCHEL, T.; HEILMAN, M.; PEUS, C. The Multiple Dimensions of Gender Stereotypes: A Current Look at Men's and Women's Characterizations of Others and Themselves. **Frontiers in Psycholog**, v. 10, p. 1-16, 2019.

JUSTO, E. O.; FELTEN, M. C. Poder e liderança das mulheres nas carreiras políticas, do judiciário, ministério público e na advocacia privada. **Justiça & Sociedade**, v. 3, n. 1, p. 789-843, 2018. Disponível em: https://www.metodista.br/revistas/revistas-ipa/index.php/direito/article/view/698/638. Acesso em 15 Jul. 2020.

KALEM, S. Being a woman judge in Turkish judicial culture. **International Journal of the Legal Profession**, v. 27, n.2, pp. 119-114, 2019. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09695958.2019.1667807. Acesso em 20 Nov. 2020.

KAYA, H. E. The Masculine Construction of Being Woman in Turkey: From Glass Ceilings to Sticky Floors. In: DALKILIÇ, M. **Scientific Developments**. Gece Akademi, p. 12, 2019.

KERKHOVEN, A. K. *et al*. Gender Stereotypes in Science Education Resources: A Visual Content Analysis. **Journal PLoS ONE**, v. 11, n. 11, 2016. Disponível em https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0165037. Acesso em 07 Jun. 2020.

KIRANA, M.; BUNGA, F. The tendency of glass ceiling: a case study female leader in the military court. **International Journal of Novel Research in Interdisciplinary Studies,** vol. 7, issue 4, pp. 1-10, July - August, 2020. Disponível em: https://www.noveltyjournals.com/upload/paper/THE%20TENDENCY%20OF%20GLASS-2373.pdf. Acesso em 23 Nov. 2020.

KOENIG, A. M.; EAGLY, A. H. Evidence for the social role theory of stereotype content: observations of groups' roles shape stereotypes. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 107, p. 371–392, 2014.

LAGARDE, M. **Género y feminismo:** desarrollo humano y democracia. Madrid: Horas & horas, 1996.

LIMA, A. M. B.; BUSATO, P. C. A formação histórica do ministério público: origens do Ministério Público na França, em Portugal e no Brasil. **Revista Eletrônica de**

Ciências Jurídicas- RECJ, 2007. Disponível em: www.pgj.ma.gov.br/ampem/ampem1.asp. Acesso em 20 Jul. 2020.

LIMA, F. F.; BASTOS, L. C. Entre a análise crítica do discurso e a análise da narrativa: gênero e desigualdades sociais. **Cadernos de Linguagem e Sociedade**, v. 21, p. 2, 2020. Disponível em: https://periodicos.unb.br/index.php/les/article/download/26581/28587. Acesso em 23 Dez. 2020.

LIMA, G. S.*et al*. O teto de vidro das executivas brasileiras. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013. Disponível em: http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1922. Acesso em 25 Jun. 2020.

LIMA, J. M. C.; JACOBINI, J. P. R.; ARAÚJO, M. A. D. Reestruturação organizacional: os principais desafios para o Ministério Público do Rio Grande do Norte. Rio de Janeiro: **Rev. Adm. Pública,** v.49, n.6, Nov./Dez., 2015. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122015000601507&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em 01 Ago. 2020.

LINS, R. N. **O livro do amor:** da Pré-história à Renascença**.** Vol. 1, Rio de Janeiro: Best Seller, 2012.

LIPS, H. M. **Sex and gender: An introduction**. Illinois: Waveland Press, 2020.

LISBOA, T. K. Mulheres migrantes de origem cabocla e seu processo de empoderamento**. Gênero, Núcleo Transdisciplinar de Estudos de Gênero**, Niterói, v. 2, n. 2, p.131-149, 2002.

LORTIE, J.; CASTROGIOVANNI, G. J.; COX, K. C. Gender, social salience, and social performance: how women pursue and perform in social ventures. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 29, n. 1-2, p. 155-173, 2017.

LOURO, G. C. **Gênero, sexualidade e educação:** Uma perspectiva pós-estruturalista. 16ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. Métodos de coleta de dados: observação, entrevista e análise documental. In: LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, p. 25-44, 1986.

LOVEJOY, M.; STONE, P. Opting back in: The influence of time at home on professional women's career redirection after opting out. **Gender, Work & Organization**, v. 19, n. 6, p. 631-653, 2012.

MACLEAN, E. I.; ANDREW, B.; EIVERS, A. The motherload: Predicting experiences of work-interfering-with-family guilt in working mothers. **Journal of Child and Family Studies**, p. 1-13, 2020. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1007/s10826-020-01852-9. Acesso em 05 Dez. 2020.

MARTINS, A. P. V. A mulher, o médico e as historiadoras: um ensaio historiográfico sobre a história das mulheres, da medicina e do gênero. **Hist. Cienc. Saúde-Manguinhos**- Rio de Janeiro, vol.27, n.1, Jan./Mar, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-59702020000100241&script=sci_arttext&tlng=pt#fn2. Acesso em 20 Abr. 2020.

MASENGU, T. The Judicial Service Commission and the appointment of Women: more to it than meets the eye. **International Journal of the Legal Profession**, v.27, n.2, pp.161-174, 2019. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09695958.2019.1622547. Acesso em 15 Nov. 2020.

MAZZILLI, H. N. **Introdução ao Ministério Público**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

MEINHARD, V. R.; FARIA, J. H. Representatividade das Mulheres na Hierarquia de Empresas: Estudo de caso com base no Women's Empowerment Principles. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 19, n. 1, p. 33-60, 2020.

MELO, M. C. O. L (Coord). **A gerência feminina em empresas do setor industrial mineiro:** inserção, vivência e desafios. 2002. 196f. (Relatório de Pesquisa) - Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão - NURTEG, Universidade Federal de Minas Gerais, Centro Nacional de Desenvolvimento Cientifico e Tecnologia - CNPQ, Belo Horizonte, 2002a.

MELO, M. C. O. L. (Coord). **A Reestruturação organizacional e seus impactos na Função Gerencial das Enfermeiras em Hospitais da Rede Privada de Belo Horizonte.** 2004. 74f. (Relatório de Pesquisa) - Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão - NURTEG, Universidade Federal de Minas Gerais, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais - FAPEMIG, Belo Horizonte, 2004.

MELO, M. C. O. L. (Coord.). **Desafios da gerência e liderança em contextos diferenciados de reestruturação:** a gerência feminina em instituições financeiras e a construção de liderança em redes organizacionais. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG (Relatório de Pesquisa), 2001.

MELO, M. C. O. L. **Gerência feminina nos setores industrial e bancário: o conservador internalizado versus o moderno em construção.** In: ASSEMBLEIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO – CLADEA, XXXVII, Porto Alegre, 2002. Anais Eletrônicos... Porto Alegre: UFRGS, 2002b. 1 CD-ROM.

MELO, M. C. O. L.; MAGESTE, G. S.; MENDES, E. L. Percursos da mulher no mundo do trabalho. In: ASAMBLEA ANUAL CONSEJO LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN – CLADEA, 41., 2006, Montpellier. **Anais Eletrônicos...** Montpellier: CLADEA, 2006. CD-ROM.

MELO, M. C. O. L; LOPES, A. L. M. Empoderamento de mulheres gerentes: a construção de um modelo teórico de análise. **Gestão & Planejamento,** Salvador, v. 13, p. 1-22, 2012.

MELO, M. C. O. L. Mulheres gerentes entre o empoderamento e o teto de vidro. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (orgs.). **Diversidade sexual e trabalho.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MELO, M. C. O. L. Gênero e poder em organizações do setor bancário: habilidades diferenciadas e desafios específicos da gerência feminina. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL EL ANALISIS DE LÃS ORGANIZACIONES Y LA GESTION ESTRATÉGICA: Perpectivas Latinas, 2, 2003, Salvador. **Anais eletrônicos**... Salvador: UFBA, 2003.

MENDES, G. F.; BRANCO, P. G. G. **Curso de direito constitucional.**12. ed. rev. e atual. – São Paulo: Saraiva, 2017.

MILTERSTEINER, R. K. *et al.* Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cad. EBAPE.BR**, v. 18, nº 2, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2020. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120190176. Acesso em 30 set. 2020.

MINAS GERAIS. **Constituição do Estado de Minas Gerais**. 25ª ed., Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2020.

MINAS GERAIS. **Galeria dos Procuradores-Gerais de Justiça**. Portal MPMG, 2021. Disponível em: https://www.mpmg.mp.br/conheca-o-mpmg/memorial/galeria-de-autoridades-do-mpmg/galeria-dos-procuradores-gerais-de-justica/galeria-dos-procuradores-gerais-de-justica.htm. Acesso em 02 Jan. 2021.

MINAS GERAIS. **Lei Complementar nº34, de 12 de Setembro de 1994**. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa, 1994. Disponível em: https://mpnormas.mpmg.mp.br/files/1/1/1-1-C919-32-Lcp_34_1994_at.pdf. Acesso em 30 Jul. 2020.

MINAS GERAIS. **O que é o Ministério Público.** Portal MPMG, 2020. Disponível em: https://www.mpmg.mp.br/. Acesso em 17 Jul. 2020.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 2000.

MOORE, D. P.; BUTTNER, E. H. **Women Entrepreneurs**: Moving Beyond the Glass Ceiling. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1997.

MORAES, A. **Direito constitucional.** 33. ed. rev. e atual. até a EC nº 95, de 15 de dezembro de 2016, São Paulo: Atlas, 2017.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação,** Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORAIS, T. C. C.; PACHECO, V. A.; CARMO, M. M. Desigualdade de gênero no setor público: estudo de caso no conselho nacional do ministério público. **Revista Negócios em Projeção**, v.10, n.2, 2019. Disponível em: http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/1449/0. Acesso em 10 Ago. 2020.

MORRISON, A.M; GLINOW, M.A.V. Women and minorities in management. **American psychologist.** v, 45, n. 2, p. 200-208, 1990.

MORRISON, A. M.; WHITE, R. P.; VELSOR, E. V. The Center for Creative Leadership. **Breaking The Glass Ceiling:** Can Women Reach The Top Of America's Largest Corporations? 2. ed. Beverly: Basic Books, 1994.

MULLANY, L. **Gendered Discourse in the Professional Workplace**. Palgrave Macmillan, 2011.

NOBREGA, L. Women and Men in decision-making positions in the justice System. **Prospectiva Jurídica**, [S.l.], v. 10, n. 19, p. 11-44, sep. 2020. Disponível em: https://prospectivajuridica.uaemex.mx/article/view/15212. Acesso em: 24 Nov. 2020.

NOGUEIRA, S.; CASTELHANO, J. Gestão dos tempos e do percurso profissional: estratégias das mulheres em profissões definidas no masculino. **Laboreal**, v. 8, nº1, 2012. Disponível em: < http://laboreal.up.pt/files/articles/42_552.pdf> Acesso em 20 Mai. 2020.

NORONHA, E.C.S.F; VOLPATO, T.G. A. trajetória educacional e profissional da mulher administradora. **Revista Pretexto**, v. 7, n. 2, p. 63-76, 2006.

NORONHA, S.; AITHAL, P. S. Work Life Balance and Glass Ceiling of Women Employees–A Literature Review. **Saudi Journal of Business and Management Studies**, v. 4, n. 5, p. 386-396, 2019. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3398459. Acesso em 20 Jul. 2020.

NUNES JÚNIOR, F. M. A. **Curso de direito constitucional**. 3. ed., São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

OLIVEIRA, J. A. As emoções no trabalho e a segregação ocupacional no gênero feminino. **RBSE – Revista Brasileira de Sociologia da Emoção**, v.11, n. 31, p. 32-52, 2012. Disponível em: http://www.cchla.ufpb.br/rbse/Index.html. Acesso em 05 Ago. 2020.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisas TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

PACELLI, E. **Manual de direito penal**. Grupo Gen-Atlas, 2017.

PEREIRA, J. R. G.; OLIVEIRA, R. M. A (des) igualdade no judiciário brasileiro: breve comentário ao relatório" Perfil Sociodemográfico dos Magistrados Brasileiros", do

Conselho Nacional de Justiça. **Revista Publicum**, v. 4, n. 2, p. 214-219, 2018. Disponível em: https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/publicum/article/download/38791/27146. Acesso em 15 Jul. 2020.

PIERANGELLI, J. H. **Processo penal:** evolução histórica e fontes legislativas. Editora Jalovi, 1983.

PINKER, S. **O paradoxo sexual:** hormônios, genes e carreira. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

PINTO, N.; NUNES, S. M.; FAZENDA, R. Um estudo sobre a influência do género em funções tradicionalmente masculinas e femininas. **International Journal on Working Conditions,** n.7, p. 17-33, jun. 2014.

POWELL, G; BUTTERFIELD, D.A. Investigating the glass ceiling phenomenon: an empirical stud of actual promotions to top management. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 1, p. 68-86, 1994.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO – PNUD. **Relatório do Desenvolvimento Humano de 2019**. Disponível em: http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2019_pt.pdf. Acesso em 26 Jul. 2020.

RASSAT, M.-L. **Le Ministère Public entre son passé et son avenir**. Paris, 1967.

RIBEIRO, D. **Lugar de fala**. São Paulo: Editora Jandaíra, 2020.

RIBEIRO, R. M.; DE JESUS, R. S. A inserção da mulher no mercado de trabalho no Brasil. **Revista de Ciências Humanas**, v. 16, n. 1, p. 42-56, jan./jun. 2016.

RIBEIRO, A. L. O.; PARISE, E. M. As mulheres no Ministério Público: a representatividade feminina na defesa do Estado Democrático de Direito. In: FREITAS, A. V. L.; DINIZ, F. P. **Estudos avançados em direito**. Vol. 1, Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2017.

SADEK, M. T. Delegada: Doutora e Policial. In: SADEK, M. T. (org.). **Delegados de Polícia**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2009.

SALGADO, G. M. As mulheres no campo do direito: retratos de um machismo à brasileira. **Rev. Fac. Dir.- UFU**, v.44, n.2, p.64-88, jan./jun., 2016.

SÁNCHEZ-APELLÁNIZ, M. **Mujeres, dirección y cultura organizacional**. Madrid: CIS and Federación de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (FEDEPE), 1997.

SANTOS, C. F. V. As políticas públicas transversais e igualdade de gênero. O caminho para o empoderamento feminino. In: Gênero, sexualidades e direito II [Recurso eletrônico on-line], **Anais...** Florianópolis: CONPEDI, 2018. Disponível em: https://www.conpedi.org.br/publicacoes/0ds65m46/a2wme9b1/mFgCgjKT191s2Bm7.pdf. Acesso em 21 Jul. 2020.

SANTOS, C. M. M. *et al*. As mulheres estão quebrando as três paredes de vidro? Um estudo com empreendedoras mineiras. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 45, p. 126-149, 2017. Disponível em: http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2016v16n45p126. Acesso em 15 Out. 2019.

SANTOS, C. M. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M. Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. **RAD**, Vol.16, n.3, p.56-75 Set/Out/Nov/Dez, 2014. Disponível em: redalyc.org/pdf/5346/534654456004.pdf. Acesso em 10 Jun. 2020.

SANTOS, E. F.; OLIVEIRA, C. M. G. Educação profissional feminina: uma análise do programa mulheres mil no IFS - Campus Lagarto. **Revista Temas em Educação**, v. 28, n.3, p. 77-96, set./dez. 2019. Disponível em: https://search.proquest.com/openview/6b168fda44009a5dc87797dcf3f20b2a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4514812. Acesso em 10 Mar. 2020.

SANTOS, J. C. S.; ANTUNES, E. D. Relações de Gêneros nas Organizações: a construção de estereótipos de liderança masculina e feminina no judiciário de Rondônia. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v.4, n.3, set./dez. 2012. Disponível em: https://www.periodicos.unir.br/index.php/rara/article/view/570. Acesso em 20 Jun. 2020.

SANTOS, M. A. **Primeiras linhas de direito processual civil**. Saraiva, v. 1, n. 96, 1978.

SANTOS, R. A. Breves reflexões sobre a reivindicação de cotas femininas para cargos da administração superior: um contraponto. **Jurídico- Revista do Ministério Público do Estado de Minas Gerais**, edição elas em movimento, 2019. Disponível em: https://www.mpmg.mp.br/comunicacao/noticias/no-dia-internacional-da-mulher-mpmg-lanca-a-revista-mpmg-juridico-elas-em-movimento.htm. Acesso em 14 Ago. 2020.

SCHULTZ, U. Women in the World's Legal Professions: Overview and Synthesis. In: SCHULTZ, U.; SHAW, G. (orgs.) **Women in the World's Legal Professions.** Oxford/Portland, OR: Hart Publishing, 2003.

SCOTT, J. Gênero: categoria útil de análise histórica. **Educação e realidade,** Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 71-99. 1991.

SERAFIM, M.; BENDASSOLLI, P. Carreiras anticoncepcionais. **GV-executivo**, v. 5, n. 2, p. 62-66, 2006. Disponível em: https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol5-num2-2006/carreiras-anticoncepcionais. Acesso em 05 Mai. 2020.

SILVA, O. P. **Ministério Público**. Sugestões Literárias, 1981.

SIMON, V. P; BOEIRA, S. L. Empoderamento Feminino na Economia Social e Solidária. IV CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, **Anais...** Porto Alegre- RS, 19 a 21 de Outubro de 2016.

SOUSA, A. J. S. Participação da mulher nos espaços de poder no Brasil: atuação feminina no executivo, legislativo e judiciário. **Âmbito Jurídico**, v.14, n.91, ago. 2011. Disponível em: http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10148. Acesso em 15 Ago. 2020.

SOUZA, E. C. L; FENILI, R. R. O estudo da cultura organizacional por meio das práticas: uma proposta à luz do legado de Bourdieu. **Cadernos EBAPE**, v.14, n.4, p.872-890, out./dez. 2016.

SPREITZER, G. M; DONESON, D. Musings on the past and future of employee empowerment. **Handbook of organizational development**, p. 311-324, 2008.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do Teto de Vidro. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 32, n. 3, Jul/Set. 1997.

STONE, P. **Opting Out?: Why Women Really Quit Careers and Head Home.** University of California Press, 2008.

SURMANI, J. S., *et al*. Do mito de Métis aos conceitos de Métis de "teto de vidro" e "labirinto de Cristal" Análises de Assimetria de gênero com enfoque CTS. **Revista Mundi Sociais e Humanidades,** edição especial, v. 5, n. 1, 2020. Disponível em: http://periodicos.ifpr.edu.br/index.php?journal=MundiSH&page=article&op=view&path%5B%5D=1369. Acesso em 10 Ago. 2020.

TAVARES, A. R. **Curso de direito constitucional**. 18ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

TERJESEN, S; AGUILETA, R. V; LORENZ, R. Legislating a Woman´s Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Boards of Directors. **Journal Bus Ethics**, v.128, n.1, p. 223-251, mai/mai. 2015.

THAYER, M. Feminismo transnacional: re-lendo Joan Scott no Sertão. **Revista Estudos Feministas**, v.9, n.1, 2001.

TOMAGHI, H. **Compêndio de processo penal**. Konfino, v. 1, 1967.

TONELLI, M.J. A questão das relações amorosas e familiares. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

TOURAINE, A. **O mundo das mulheres.** Petropolis-RJ: Vozes, 2007.

TOURINHO FILHO, F. C. **Processo penal**. 18ed. Saraiva, 2018.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Pesquisa qualitativa- Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UZEBU-IMARHIAGBE, E. Women in the Nigerian judiciary: considerable headway or organised progress? **International Journal of the Legal Profession**, v.27, n.2: Special, pp. 175-188, 2020. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09695958.2020.1750410. Acesso em 24 Nov. 2020.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Econ. soc.** vol.22, n.3, 2013. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-06182013000300007&script=sci_arttext. Acesso em 05 Ago. 2020.

VAZ, D. V. Segregação Hierárquica de gênero no setor Público Brasileiro. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada- IPEA**, 2010. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/4047. Acesso em 30 Jul. 2020.

VELLANI, M. **Il pubblico ministero nel processo: profilo storico.** Editore: Zanichelli, v. 2, 1965.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas,** v.22, n. 44, pp.203-220, 2014. Disponível em: https://www.ifch.unicamp.br/ojs/index.php/tematicas/article/view/2144/1637. Acesso em 07 Jun. 2020.

WIECKO, E. **Plano de Ação para Transversalizar a Perspectiva de Gênero e Étnico-racial na Escola Superior do Ministério Público da União, ESMPU**. 2018. Disponível em: http://escola.mpu.mp.br/a--escola/comunicacao/noticias/conheca-o-plano-para-incorporar-a--perspectiva-de-genero-e-etnico-racial-na-escola/PLANO_DE_ACAO_FI-NAL_em_12.07.2018_11.pdf. Acesso em: 30 Jul. 2020.

WRIGHT, E. O.; BAXTER, J. The Glass Ceiling Hypothesis: A Reply to Critics. **Gender and Society**. n.14, v.6, p.814-21, 2000. Disponível em: http://www.jstor.org/stable/190377. Acesso em 10 Jul. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLO, V. **Saúde mental, gênero e dispositivos: cultura e processos de subjetivação**. 1ed., Curitiba: Appris, 2018.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Questionário de Identificação – E

Data da entrevista:
Duração da entrevista:
Entrevistador (a):
Transcritor (a):

1.Nome:
2.Tempo na Instituição:
3.Área:
4.Cargo:
5. Tempo no Cargo:
6.Nível:
7.Unidade de atuação:
8.Formação Acadêmica:
9.Ano de Nascimento:
10.Estado Civil:
11.Nº de Filhos:
12.Local de Nascimento:

Apresente-se, por favor:

1- No que tange à ascensão de mulheres a cargos de indicação, o que você considera como fator impeditivo para o recebimento de indicação?

2- O que facilita e o que dificulta sua atuação profissional?

3- O que facilita a ascensão feminina aos cargos de gestão do Ministério Público?

4- Quais são as barreiras à ascensão de mulheres aos cargos de gestão dentro do

Ministério Público?

5- De que forma o exercício das atividades de promotora é afetado pela maternidade? E os altos cargos?

6- Você já sofreu algum tipo de discriminação em sua profissão? Já se sentiu desvalorizada? Por quem? Mudou ao longo da sua atuação?

7- Quais sãos ônus de ser promotora? E os bônus?

8- Você precisou mudar seu comportamento no ambiente de trabalho no intuito de ser mais respeitada? Comente.

9- Qual seu posicionamento a respeito da criação de uma política pública que promova a equidade de gênero no meio jurídico? Comente.

10- Qual a importância de se realizarem alianças para se ter um bom desenvolvimento na carreira?

11-Quais estratégias você adota para ter um diferencial na carreira?

12- Quais os benefícios de se trocar informações profissionais e experiências com mulheres que ocupam outros cargos ou que atuam em outras áreas do Ministério Público?

13- Existe diferença de estratégias entre homens e mulheres promotoras para alcançarem cargos de liderança? Quais?

14- Quais são as suas perspectivas profissionais futuras?

15- Você acredita que as características da profissão de promotor são voltadas para os homens? Comente.

16- Fale sobre o que é ser promotora de justiça para você.

17- Qual a percepção que você tem de si mesma como promotora de justiça?

18- Por que você acha que somente 20% dos mandatos de PGJ foram exercidos por mulheres?

19- Você se sente reconhecida pela instituição? Acha que o reconhecimento é o mesmo para mulheres e homens?

20- Há setores específicos para as promotoras no Ministério Público?

21- Qual sua percepção sobre grupos que incentivam mulheres a ocuparem cargos de liderança no Ministério Público?

22- Existem incentivos para uma maior participação de mulheres em cargos que requerem indicação ou votação? Comente.

23- Fale sobre as relações de poder no âmbito organizacional e as oportunidades que essas relações podem proporcionar.

24- Em sua opinião, o fato de ser mulher impede o desempenho de alguma tarefa em sua profissão? Comente.

25- Após assumir o cargo de promotora você notou um tratamento diferenciado pelo seu grupo social? Comente.

26- O MP possui política interna de equidade de gênero? Se sim, quais?

27- Você percebe estímulo por parte do MP, seja por meio de cursos, eventos, etc., à representatividade feminina em instâncias decisórias?

Gostaria de acrescentar algo mais?

APÊNDICE B

Listagem de Procurador-Geral de Justiça de Minas Gerais

Procurador-Geral	Mandato
José Antônio Saraiva Sobrinho	1892-1895
José Joaquim Fernandes Torres	1896-1898
Caetano Augusto da Gama Cerqueira	1899-1903
Francisco José Alves de Albuquerque	1903
Arthur Ribeiro de Oliveira	1903-1908
Raphael de Almeida Magalhães	1908-1910
Antônio Rodrigues Coelho Júnior	1910-1913
Francisco de Castro Rodrigues Campos	1913-1917
Francisco de Assis Barcellos Correia	1917-1919
João Câncio da Costa Prazeres	1919-1922
Júlio Octaviano Ferreira	1922-1924
Francisco Cleto Toscano Barreto	1924-1926
Nísio Batista de Oliveira	1927-1930
Armando Viotti de Magalhães	1930
Custódio de Almeida Lustosa	1930
Alfredo Alves de Albuquerque	1930-1932
Antônio Martins Villas Boas	1932-1936
Lincoln Prates	1936-1943
Eduardo de Menezes Filho	1943-1946
Onofre Mendes Júnior	1946-1957
Wellington Brandão	1957-1959
José Manoel Marques Lopes	1959-1961
Mauro da Silva Gouvêa	1961-1966
Joaquim Ferreira Gonçalves	1966
José Diogo de Almeida Magalhães	1967-1971
Tobias Rodrigues de Mendonça Chaves	1971

Wagner de Luna Carneiro	1972-1975
José Arthur de Carvalho Pereira	1975-1977
Pedro Rolla Sobrinho	1977-1979
João Braz da Costa Val Filho	1979-1980
Waldir Vieira	1980-1983
Lauro Pacheco de Medeiros Filho	1983-1986
Helvécio Miranda Magalhães	1986-1987
Aluízio Alberto da Cruz Quintão	1987-1989
Márcio Decat de Moura	1989
Tibúrcio Nogueira Lima	1989-1991
Castellar Modesto Guimarães Filho	1991-1995
Epaminondas Fulgêncio Neto	1995-1999
Márcio Decat de Moura	1999-2000
Nedens Ulisses Freire Vieira	2000-2004
Jarbas Soares Júnior	2004-2008
Alceu José Torres Marques	2008-2012
Carlos André Mariani Bittencourt	2012-2016
Antônio Sérgio Tonet	2016-2020
Jarbas Soares Júnior	2020-2022

Fonte: Adaptado pela autora (MPMG, 2021).

ANEXO A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Ana Maria Mendes Goulart, mestranda em Administração no Centro Universitário Unihorizontes, na cidade de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais, venho, por meio deste termo, convidá-la a participar da pesquisa intitulada “BARREIRAS DE GÊNERO E TETO DE VIDRO: estudo com promotoras de justiça do Estado de Minas Gerais”.

A presente pesquisa tem por objetivo geral: verificar e analisar a existência de barreiras de gênero e de teto de vidro para atuação e ascensão de promotoras de justiça, segundo a percepção de promotoras do Estado de Minas Gerais.

Trata-se de uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa e com enfoque interpretativo, cuja coleta de dados será realizada por meio da técnica de entrevista com roteiro semiestruturado. Para tanto, as entrevistas junto às promotoras de justiça serão registradas em gravador digital e realizadas por via remota, por meio das plataformas Zoom, Microsoft Teams, Google Meet ou Skype. Todas as entrevistas ocorrerão em conformidade com as orientações da Organização Mundial de Saúde (OMS, 2020) e as diretrizes federais, estaduais e municipais concernentes às medidas de prevenção de transmissão e contágio pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2).

Por meio deste Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), afirma-se o compromisso e a responsabilidade no desenvolvimento da pesquisa quanto à participação livre, esclarecida e voluntária, podendo a entrevistada desistir de sua participação em qualquer momento que considerar necessário.

À entrevistada será garantido:

- A preservação do anonimato;

- A utilização de suas informações exclusivamente para fins acadêmicos científicos;

- O recebimento de uma cópia da entrevista transcrita, caso a entrevistada manifeste interesse;

- Acesso à dissertação de mestrado pela entrevistada caso tenha interesse.

Certa de contar com a compreensão e o empenho, agradeço antecipadamente a disponibilidade para a participação nesta pesquisa.

Belo Horizonte, ... de ..... de 2020.

_____

Ana Maria Mendes Goulart

Mestranda

ANEXO B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA ACESSO À INFORMAÇÃO PESSOAL

Concordo em participar, como voluntário/a, da pesquisa intitulada ***Barreiras de Gênero E Teto De Vidro: estudo com promotoras de justiça do Estado de Minas Gerais***, que tem como pesquisadora Ana Maria Mendes Goulart, do Centro Universitário Unihorizontes, a qual pode ser contatada pelo e-mail anam.goulart23@gmail.com e telefone (31) 99388-1456. A pesquisa tem por objetivo geral verificar e analisar a existência de barreiras de gênero e de teto de vidro para atuação e ascensão de promotoras de justiça, segundo a percepção de promotoras do Estado de Minas Gerais.

Minha participação consistirá na cessão de direito de acesso às minhas informações pessoais. Compreendo que esse estudo possui finalidade exclusiva de pesquisa, e que os dados obtidos serão divulgados seguindo as diretrizes éticas da pesquisa e assegurando a minha privacidade. Sei que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, e que não receberei nenhum pagamento por essa participação. Finalmente, declaro estar ciente de que os meus dados pessoais serão utilizados exclusivamente para cruzamentos, tratamentos e análise conforme os objetivos da pesquisa.

Atenciosamente,

NOME:_____

CPF: _____

RG:_____

ASSINATURA: _____