



GÊNERO E PODER NAS CENTRAIS SINDICAIS

GENDER AND POWER IN TRADE UNION CENTERS

<i>Recebido em</i>	28/02/2025
<i>Aprovado em:</i>	15/04/2025

Dalton Tria Cusciano¹

RESUMO

O artigo analisa a representatividade feminina em cargos de liderança nas centrais sindicais brasileiras sem poder colegiado, ao final de 2024, partindo da constatação de que, apesar da ampla normatização nacional e internacional em favor da equidade de gênero, a participação das mulheres em posições de poder continua limitada, especialmente no sindicalismo. A pesquisa foi exploratória, podendo ser considerada uma pesquisa tanto qualitativa quanto quantitativa descritiva, sendo conduzida por meio de um levantamento documental, com extração de dados dos painéis estatísticos do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e dos sites institucionais das centrais sindicais. Foram analisadas 09 centrais sindicais registradas no MTE, representando 75% do total das entidades ativas. O artigo apresenta a seguinte questão de investigação: Qual é o percentual de mulheres que ocupam cargos de presidência e vice-presidência em centrais sindicais brasileiras sem poder colegiado ao final de 2024? A hipótese é a de que a participação feminina em cargos de presidência e vice-presidência em centrais sindicais brasileiras sem poder colegiado é significativamente inferior à masculina, refletindo barreiras estruturais e institucionais à ascensão das mulheres em posições de liderança sindical. Os resultados indicaram que apenas uma mulher ocupava a presidência de uma central sindical em um universo de 18 mandatos analisados, correspondendo a apenas 5% do total. No caso das vice-presidências, 80% eram ocupadas por homens e apenas 20% por mulheres. Esses números contrastam com a realidade do mercado de trabalho, onde as mulheres representam 42% da força de trabalho e possuíam em 2022 maior taxa de filiação sindical do que os homens. O artigo discute a persistência de barreiras institucionais e estruturais, como o teto de vidro e a barreira do cuidado, além da perpetuação de estereótipos de gênero que dificultam a ascensão feminina nos espaços

¹ Pós-doutorado em Direito e Tecnologia pela Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria. Doutor em Administração Pública e Governo, Mestre em Direito e Desenvolvimento e Bacharel em Direito, todos pela FGV/SP. Auditor- Chefe na Fundacentro/Ministério do Trabalho e de Professor de Mestrado na Universidade Católica de Brasília.



de poder, argumentando que a baixa presença de mulheres na liderança sindical compromete a efetividade da luta por equidade de gênero no mercado de trabalho, destacando por fim, a necessidade de reformulação das práticas internas das centrais sindicais, bem como de ações concretas para garantir maior inclusão feminina nos espaços decisórios.

Palavras-chave: Desigualdade de Gênero. Sindicalismo. Centrais Sindicais. Liderança Sindical. Representatividade Feminina.

ABSTRACT

This article analyzes the representation of women in leadership positions within Brazilian trade union centers lacking collegial governance at the end of 2024. It begins by observing that despite extensive national and international regulations promoting gender equality, women's participation in positions of power, particularly within the trade union movement, remains limited. This exploratory research employs a mixed-methods approach, combining qualitative and descriptive quantitative analysis. Data was collected through a documentary survey of statistical panels from the Ministry of Labor and Employment (MTE) and the institutional websites of the labor unions. Nine trade unions registered with the MTE, representing 75% of all active entities, were analyzed. The central research question is: What percentage of women hold the positions of president and vice president in Brazilian trade unions without collegial power by the end of 2024? The hypothesis posits that this percentage is significantly lower than that of men due to structural and institutional barriers hindering women's advancement to union leadership. The results reveal that only one woman held the presidency of a trade union center out of 18 analyzed mandates, representing a mere 5% of the total. Regarding vice-presidencies, 80% were held by men and only 20% by women. These figures contrast sharply with the broader labor market, where women constitute 42% of the workforce and comprised a larger proportion of union members than men in 2022. The article discusses the persistent institutional and structural barriers, such as the glass ceiling and the care barrier, as well as the enduring influence of gender stereotypes that impede women's progress into positions of power. It argues that the low representation of women in union leadership positions undermines the effectiveness of efforts to achieve gender equality in the labor market. Finally, the article emphasizes the need for a reformulation of internal union practices and concrete measures to ensure greater inclusion of women in decision-making roles.

Keywords: Gender inequality. Unionism. Trade union centers. Trade union leadership. Representation of women.



INTRODUÇÃO

Conforme os dados apresentados nos Human Development Reports do Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (ONU) no relatório de 2023/2024, o Brasil ocupava a 89ª posição entre 193 países que se destacaram no combate à discriminação de gênero. A posição atual é a mais baixa já alcançada pelo país nos últimos anos, levando em conta que ocupou o 84º lugar em 2020 e o 87º em 2021/2022, conforme documentos da ONU, o que pode sugerir uma diminuição na eficácia das políticas públicas direcionadas à promoção da igualdade de gênero.

Em julho de 2023, o PNUD e a Organização das Nações Unidas Mulheres publicaram o relatório intitulado “The Paths to Equal” (Os Caminhos para Igualdade), o qual proporciona uma análise detalhada sobre o avanço da condição das mulheres globalmente. O retromencionado relatório analisou os índices de Empoderamento das Mulheres (WEI, na sigla em inglês) e de Paridade de Gênero Global (GGPI, na sigla em inglês) em 114 (cento e catorze) nações, incluindo o Brasil, tendo o país registrado um índice de empoderamento de 0,637, posicionando-se entre as nações de médio-baixo empoderamento, conforme especificado no relatório referido.

Vale destacar que a promoção da igualdade de gênero no âmbito profissional é amplamente considerada como basilar para o desenvolvimento das nações e para a elevação do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), conforme afirmam diversas entidades, como a Organização Internacional do Trabalho (OIT), que publicou a Declaração do Centenário da OIT para o Futuro do Trabalho (2019), e a Organização Mundial da Saúde (OMS), no estudo Gender equality, work and health (2006).

O Banco Mundial igualmente discutiu o assunto no documento denominado “Mulheres, Empresas e o Direito”, publicado em 2024 ressaltando a importância do combate a desigualdade. Ademais, inúmeros pesquisadores, como Chandrika (2024), Leal Filho et al. (2023), Sychenko et al. (2022), Klasen (2021), Nguyen (2021), Agarwal (2018), Dugarova (2018) e Sinha, Raju & Morrison (2007) enfatizam a relevância de fomentar a igualdade de gênero para o desenvolvimento, assunto que é abordado neste artigo à luz da perspectiva de Amartya Sen (1999).



A equidade de gênero figura como um dos objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS) das Organizações das Nações Unidas (ONU), em particular no ODS de número 05, meta 5.1, que determina a necessidade de se “conquistar a equidade de gênero e promover o empoderamento de todas as mulheres e meninas”.

No contexto internacional, a Convenção nº 111 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), a qual foi inicialmente ratificada pelo Brasil através do Decreto nº 62.150, datado de 19 de janeiro de 1968, define a desigualdade de gênero como “toda distinção, exclusão ou preferência fundamentada na raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social que resulte em destruir ou alterar a igualdade em termos de emprego ou profissão”.

Já a Convenção nº 190 da OIT, apesar de ainda não ratificada pelo Brasil, é “a primeira norma internacional que reúne igualdade e não discriminação com a segurança e saúde no trabalho num único instrumento e coloca a dignidade humana e o respeito no seu centro”, conforme OIT (2024)².

Além da OIT, a ONU também normatizou o combate à desigualdade de gênero em 1979, por meio da Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW), promulgada originariamente no Brasil pelo Decreto nº 89.460, de 20 de março de 1984, tendo asseverado em seu artigo 11:

1. Os Estados-Partes adotarão todas as medidas apropriadas para eliminar a discriminação contra a mulher na esfera do emprego a fim de assegurar, em condições de igualdade entre homens e mulheres, os mesmos direitos, em particular:
 - a) O direito ao trabalho como direito inalienável de todo ser humano;
 - b) O direito às mesmas oportunidades de emprego, inclusive a aplicação dos mesmos critérios de seleção em questões de emprego;
 - c) O direito de escolher livremente profissão e emprego, o direito à promoção e à estabilidade no emprego e a todos os benefícios e

²Conforme afirmação no site da Organização Internacional do Trabalho disponível em: <[**REVISTA DIREITOS SOCIAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS \(UNIFAFIBE\)**](https://c190.lim.ilo.org/?!lang=pt-br#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20C190?,o%20respeito%20no%20seu%20centro.>”. Acesso 10. jan.2025.</p></div><div data-bbox=)



- outras condições de serviço, e o direito ao acesso à formação e à atualização profissionais, incluindo aprendizagem, formação profissional superior e treinamento periódico;
- d) O direito a igual remuneração, inclusive benefícios, e igualdade de tratamento relativa a um trabalho de igual valor, assim como igualdade de tratamento com respeito à avaliação da qualidade do trabalho;
- e) O direito à seguridade social, em particular em casos de aposentadoria, desemprego, doença, invalidez, velhice ou outra incapacidade para trabalhar, bem como o direito a férias pagas;
- f) O direito à proteção da saúde e à segurança nas condições de trabalho, inclusive a salvaguarda da função de reprodução.

A Organização dos Estados Americanos (OEA), por seu turno, via Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência contra a Mulher, também denominada de Convenção de Belém do Pará, de 1994, promulgada no Brasil originariamente pelo Decreto n 1.973, de 1º de agosto de 1996, previu o direito “da mulher a ser livre de todas as formas de discriminação”, conforme previsão contida no artigo 6º da retromencionada Convenção, o que engloba a necessidade de combate a desigualdade de gênero, por se tratar de forma de discriminação.

No contexto normativo nacional, a desigualdade de gênero é enfrentada por meio de diversas normas, como, por exemplo, a própria Constituição Federal de 1988, que impõe por meio do inciso I do artigo 5º, que “homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição”. Além disso, os incisos XX e XXX do artigo 7º asseguram a “proteção do mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos específicos, nos termos da lei,” e buscam garantir proteção abrangente ao proibir a “diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil”, respectivamente.

O então Decreto 9.571, de 21 de novembro de 2018, revogado pelo Decreto nº 11.772, de 9 de novembro de 2023, estabelecia como diretrizes da responsabilidade do Estado com a proteção dos direitos humanos em atividades empresariais, o “combate à discriminação nas relações de trabalho e promoção da valorização da diversidade”, cabendo “às empresas combater a discriminação nas relações de trabalho e promover a



valorização e o respeito da diversidade em suas áreas e hierarquias”, enfatizando a busca da “erradicação de todas as formas de desigualdade e discriminação”, conforme artigos 3º e 8º do já mencionado decreto revogado.

Por seu turno, o Decreto 10.531, de 26 de outubro de 2020, instituiu a Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil até 2031, mencionando a necessidade de se desenvolver “estratégias de redução das desigualdades no mercado de trabalho, em especial, considerando a vida familiar e a diversidade das mulheres”, enquanto que a Lei 14.611 de 3 de julho de 2023, ao incluir na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens, dispôs especificamente acerca da “promoção e implementação de programas de diversidade e inclusão no ambiente de trabalho que abranjam a capacitação de gestores, de lideranças e de empregados a respeito do tema da equidade entre homens e mulheres”, além do “fomento à capacitação e à formação de mulheres para o ingresso, a permanência e a ascensão no mercado de trabalho em igualdade de condições com os homens”.

Entretanto, mesmo com as normas nacionais e internacionais vigentes, a desigualdade de gênero continua a ser particularmente significativa no setor privado, conforme demonstrado pelo relatório “Mulheres, Empresas e o Direito” do Banco Mundial, publicado em 2024. A pesquisa indica que, apesar de as legislações assegurarem, em princípio, dois terços dos direitos disponíveis aos homens, menos de 40% dos sistemas essenciais para a sua implementação integral foram implementados pelos países.

No Brasil, essa discrepância entre o que é legislado e o que realmente é praticado é evidente em diversos setores, tanto no âmbito público quanto no privado. No setor privado, essa questão é evidenciada nos conselhos de administração das empresas que estão listadas na bolsa de valores, uma vez que, em 2023, apenas 15,8% das 6.323 posições disponíveis nos órgãos de administração eram preenchidas por mulheres, segundo informações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).



Neste contexto, o presente estudo visa determinar a proporção de mulheres que exerciam funções de liderança com poder decisório em 09 (nove) centrais sindicais ao final de 2024, todas devidamente registradas no Ministério do Trabalho e Emprego, e que possuem diretorias não colegiadas, dentro de um total de 12 (doze) centrais ativas, das quais 02 (duas) são colegiadas, motivo pelo qual foram excluídas e 01 (uma) por não possuir qualquer informação disponível atualizada nos dados coletados, o que também resultou na sua exclusão da base analisada.

O artigo apresenta a seguinte questão de investigação: Qual é o percentual de mulheres que ocupam cargos de presidência e vice-presidência em centrais sindicais brasileiras sem poder colegiado ao final de 2024?

A hipótese é a de que a participação feminina em cargos de presidência e vice-presidência em centrais sindicais brasileiras sem poder colegiado é significativamente inferior à masculina, refletindo barreiras estruturais e institucionais à ascensão das mulheres em posições de liderança sindical.

A metodologia adotada foi exploratória, podendo ser considerada uma pesquisa quantitativa descritiva, dado que visa medir o percentual de mulheres nos cargos já mencionados e identificar padrões, por meio de estudo documental e levantamento de informações primárias coletadas por meio da extração de dados provenientes dos painéis estatísticos do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) do Poder Executivo Federal, bem como dos sites oficiais das entidades selecionadas.

A consulta ao MTE decorre da necessidade de cadastro pelas centrais sindicais de informações no Sistema Integrado de Relações de Trabalho (SIRT), o que engloba tanto seus atos constitutivos quanto a composição de sua diretoria com individualização dos dirigentes.

Foram identificadas 12 (doze) centrais sindicais com registro ativo no MTE, sendo que 02 (duas) apresentavam diretorias colegiadas, o que resultou na exclusão das mesmas, em virtude do problema de pesquisa proposto e 01 (uma) não apresentava qualquer informação atualizada disponível com confiabilidade, razão pela qual a amostra



foi de 09 (nove) centrais sindicais, o que equivale a 75% do total de centrais sindicais com registro ativo no Brasil.

O recorte temporal diferido selecionado, ao proceder com a coleta de dados das centrais sindicais em relação aos mandatos vigentes e aos mandatos imediatamente anteriores ao atual, possibilita a análise da (in)evolução da participação feminina em posições de alta hierarquia com poder decisório individual. Isso permitirá que, em estudos futuros, sejam correlacionados os dados atuais com a trajetória histórica da participação feminina nas centrais sindicais em decisões que não são colegiadas.

A justificativa para o artigo reside na escassa produção acadêmica referente à representação ativa de gênero no sindicalismo brasileiro, sendo ainda mais limitada a sua correlação com a ocupação de posições de liderança nas centrais sindicais.

As centrais sindicais foram escolhidas no recorte temático por figurarem como as maiores entidades representativas dos trabalhadores na organização sindical do Brasil, tendo consolidado a partir de 2008, poder político expresso na prerrogativa de coordenar a representação geral dos trabalhadores, além de participar de negociações em fóruns, colegiados de órgãos públicos e demais instâncias tripartites, nas quais estejam em discussão assuntos de interesse geral dos trabalhadores, conforme previsão normativa contida na Lei n.º 11.648/2008.

Por fim, o artigo divide-se em introdução, referencial teórico-normativo, análise quantitativa, discussão dos resultados e considerações finais.

1. A REPRESENTATIVIDADE DE GÊNERO E O PODER DECISÓRIO

A inserção, tanto no texto da Constituição quanto na legislação infraconstitucional, de garantias voltadas à igualdade de gênero e ao empoderamento feminino revelou-se ineficaz, até a conclusão deste artigo, para assegurar, de maneira equitativa, a participação das mulheres em posições de liderança nos diversos setores da sociedade, abarcando tanto a esfera pública quanto a esfera privada.

Na esfera política, de um total de 513 (quinhentos e treze) deputados na Câmara dos Deputados eleitos para o mandato de 2022-2026, apenas 91 (noventa e uma) são



mulheres, resultando em uma representação feminina de apenas 18%. No Senado Federal, a condição é similar, uma vez que essa instituição apresenta apenas 15 (quinze) senadoras em meio a um total de 81 (oitenta e um) senadores, o que representa 18,5% de representação, conforme informações disponíveis nos sites da Câmara dos Deputados e do Senado Federal.

Vale ressaltar que apesar da baixa representatividade feminina no Congresso Nacional, as mulheres correspondem a 51,5% da população brasileira, segundo o Censo Demográfico de 2022 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

No âmbito do Poder Executivo, em setembro de 2024, contávamos com 10 (dez)³ ministras de Estado, entre um total de 38 (trinta e oito) Ministérios, representando assim 26% desse total, um percentual consideravelmente superior ao registrado no início de 2020, quando existiam 22 (vinte e dois) ministérios e apenas 2 (duas) ministras de Estado, correspondendo a 9% de representação feminina, conforme informações do Observatório de Pessoal do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos.

Os quadros do funcionalismo público federal, especificamente do Poder Executivo Federal, enfrentam, igualmente, a questão da reduzida representação em relação ao nível hierárquico. Em maio de 2024, quando o Brasil contava com 236.201 mulheres em exercício no serviço público federal, correspondendo a 45,4% do total de servidores, a participação feminina nos cargos comissionados de direção e assessoramento (DAS) e nas funções comissionadas do Poder Executivo (FCPE) apresentava um índice de 42,2%, diminuindo a proporção de mulheres na estrutura hierárquica federal conforme se avançava nos níveis hierárquicos.

Por conseguinte, nos cargos de nível comissionado mais elevado, como a Função Comissionada Executiva nível 15, a presença feminina era de 39%; no nível 16, de 31%;

³ Eram Ministras de Estado em setembro de 2024, as seguintes mulheres: Anielle Franco, ministra da Igualdade Racial; Cida Gonçalves, ministra das Mulheres; Esther Dweck, ministra da Gestão e Inovação em Serviços Públicos; Luciana Santos, ministra da Ciência e Tecnologia; Macaé Evaristo, ministra dos Direitos Humanos; Margareth Menezes, ministra da Cultura; Marina Silva, ministra do Meio Ambiente; Nísia Trindade, ministra da Saúde; Simone Tebet, ministra do Planejamento; Sonia Guajajara, ministra dos Povos Originários



no nível 17, de 28%; e, finalmente, nos cargos de natureza especial (NES), esse índice caía para apenas 9%.

Nota-se, por pertinente, que conforme salientam Calvacante e Lotta (2015, p.26) “Ao se observar a partir da estrutura, os cargos podem ser classificados da seguinte forma: os DAS 1 a 3 são considerados de baixo escalão; os DAS 4 e 5, de médio escalão; e os DAS 6 e NE, de alto escalão”, sendo que os DAS 5 e DAS 6 correspondem atualmente aos níveis 15 a 17.

Além disso, mesmo em funções que representam linhas de defesa da integridade na Administração Pública, como é o caso das auditorias internas, as lideranças dessas unidades, conforme apontado por Cusciano (2024), são predominantemente masculinas, visto que apenas 33% desses postos eram ocupados por mulheres em 2024, um percentual que não corresponde à representação feminina no Poder Executivo Federal, que foi de 45,4% em maio de 2024.

No âmbito do Poder Judiciário, 38% do corpo da magistratura era formado por mulheres em 2022, percentual idêntico ao de 2019, se reduzindo esse percentual, nos tribunais superiores, cuja participação feminina alcançou o índice de 18%, enquanto, na segunda instância, essa porcentagem foi de 25%, conforme dados do Conselho Nacional de Justiça de 2023, tendo como ano base 2022.

A discrepância entre o número de mulheres nos Poderes da República e o percentual delas em posições de decisão está profundamente enraizada nas estruturas de gênero que sustentam a divisão sexual do trabalho. Conforme argumenta Connell (2006), a hegemonia masculina não se estabelece apenas por meio de barreiras formais, mas também pela naturalização de papéis que associam as mulheres a funções percebidas como compatíveis com a cordialidade, o acolhimento e a mediação. Esse enquadramento contribui para sua concentração em áreas como atendimento ao público, comunicação social e gestão de pessoas, setores que, embora fundamentais, são historicamente considerados auxiliares ao exercício do poder decisório.

Conseqüentemente, mulheres altamente qualificadas e com expertise em áreas técnicas ou estratégicas enfrentam resistências ao disputar cargos de liderança em



setores nos quais a interação interpessoal não é um critério central. Essa exclusão não decorre apenas da ausência de mérito, mas da forma como a liderança é concebida a partir de atributos historicamente associados à masculinidade hegemônica, como assertividade e controle. Assim, mesmo demonstrando competência, mulheres frequentemente precisam superar expectativas desproporcionalmente elevadas em relação a seus pares masculinos para que sua autoridade e capacidade de comando sejam reconhecidas (CONNELL, 2006).

Acker (1990) destacou a natureza de gênero das organizações, argumentando que elas não são neutras, mas estruturadas por processos que produzem e sustentam a segregação de gênero no trabalho remunerado e não remunerado, bem como desigualdades salariais e de status. Em sua análise, as organizações operam como “processos de gênero” (Acker, 1990, p. 140), reproduzindo hierarquias que favorecem os homens e marginalizam as mulheres dentro das estruturas de poder.

Acker (2006, p. 443) descreve os regimes organizacionais como “práticas, processos, ações e significados dinamicamente inter-relacionados que resultam e mantêm as desigualdades de gênero”. Nesse sentido, as organizações não apenas refletem as desigualdades sociais preexistentes, mas também as institucionalizam e reforçam.

Davies (1995, p. 44) complementa essa perspectiva ao afirmar que as organizações foram historicamente projetadas por homens para homens, sendo construções sociais baseadas em uma visão masculina do mundo e que utilizam a masculinidade como critério de legitimidade e afirmação. Isso significa que os atributos tradicionalmente associados ao masculino—como disponibilidade irrestrita para o trabalho e assertividade—são valorizados como normas organizacionais, dificultando o acesso das mulheres a posições de liderança.

Além disso, os regimes organizacionais são tipicamente “descuidados” (Lynch et al., 2012) no sentido de que assumem um modelo de trabalhador ideal desprovido de responsabilidades de cuidado. Essa suposição estruturalmente penaliza as mulheres, que, globalmente, continuam a ser desproporcionalmente responsáveis pelo trabalho doméstico e pelo cuidado de terceiros. Como resultado, as desigualdades de gênero nas



organizações não são apenas reflexo da sociedade, mas também reforçadas ativamente pelas próprias dinâmicas institucionais.

Lynch et al (2012), inclusive, indica a existência de um *care ceiling*, sem tradução precisa oficial para o português, mas que poderia ser definido como barreira de cuidado, dada sua caracterização como uma barreira estrutural que impede pessoas com responsabilidades de cuidado – predominantemente mulheres – de avançar em suas carreiras.

O *care ceiling* pode ser interpretado como uma das barreiras contidas no *glass ceiling* (teto de vidro), o qual é caracterizado, segundo Daniela Vaz (2013, p.765) por uma redução da “velocidade com que as mulheres ascendem na carreira, o que resulta em sua sub-representação nos cargos de comando das organizações e, conseqüentemente, nas altas esferas do poder, do prestígio e das remunerações.”

Carneiro et al. (2018, p. 18) complementa o conceito de teto de vidro, explanando:

Estas barreiras são de variados tipos e em variadas frentes, que vão desde o ambiente familiar, criação e formação das mulheres e homens a questões relativas à estrutura e cultura organizacional das empresas, relatadas por Kjeldal, Rindfleish e Sherida (2008) como barreiras sociológicas, culturais, educacionais e legais que continuam a marginalizar as mulheres e tendem a manter o *status quo*, no qual os homens são imensa maioria nos cargos de alta gestão e, conseqüentemente, tomadores de decisão e lideranças das empresas, conforme evidenciado no Brasil por Martins e Pilar (2015), Lazzaretti, Godoi, Camilo e Marcon (2013), Madalozzo (2011) e Brasil, Pereira e Machado (2009), tornando o campo gerencial das empresas inclinado a favor dos homens, mesmo no mundo contemporâneo.

Nesse diapasão, pode-se estabelecer que o teto de vidro descreve barreiras invisíveis que dificultam o acesso das mulheres a cargos de liderança, enquanto a barreira de cuidado enfatiza como as exigências de cuidado (com filhos, idosos ou outras pessoas dependentes) limitam as oportunidades profissionais, especialmente das mulheres, as quais tem o estereótipo de cuidadoras.



Yang e Aldrich (2014), reforçam que os estereótipos de liderança continuam a restringir sistematicamente o acesso das mulheres a posições de poder, e esse efeito é amplificado no contexto das relações conjugais, indicando que, mesmo como cofundadoras de novos negócios com seus maridos, as mulheres têm menor probabilidade de assumir a liderança, sendo frequentemente relegadas a papéis secundários. Além disso, fatores familiares, como o emprego do marido e a presença de filhos, intensificam essa dinâmica, reduzindo ainda mais as oportunidades das mulheres, o que reafirma como normas de gênero profundamente enraizadas moldam as trajetórias de liderança feminina no empreendedorismo, mesmo em contextos em que a qualificação e a experiência são equivalentes às de seus parceiros.

Além do teto de vidro, a objetificação do corpo feminino e o assédio moral e/ou sexual são estratégias empregadas pelos homens para limitar o progresso feminino (SZCZYGLAK, 2021), afetando esses fatores, a confiança feminina na organização (CONNELL, 2006).

Ademais, conforme destacado por Vial, Napier e Brescoll (2016), as lideranças femininas podem enfrentar um ciclo autoinduzido de ilegitimidade por causa da dificuldade em conquistar o respeito e a admiração dos subordinados, o que pode resultar em "um comportamento mais negativo dos subordinados e diminuição da cooperação".

Nas centrais sindicais, a realidade é similar à de outras instituições, com uma participação feminina reduzida em posições de liderança, situação essa que se mantém desde ao menos 2009, quando nas diretorias das Centrais Sindicais, o número de mulheres em posições de liderança era de apenas 21,18%, conforme a Revista do Observatório (2009).

Para alterar essa situação, é imprescindível a execução de pesquisas que confirmem a reduzida participação feminina em cargos com poder decisório, permitindo a identificação da existência de possíveis práticas discriminatórias que perpetuem comportamentos e crenças fundamentados em estereótipos, que acabam por manter a desigualdade de gênero em posições decisórias de alta hierarquia nas centrais sindicais.



É necessário ressaltar que as centrais sindicais, como entidades associativas de direito privado composta por organizações sindicais de trabalhadores, nos termos da Lei nº 11.648/2008, devem ter no mínimo 100 (cem) sindicatos filiados distribuídos nas 5 (cinco) regiões brasileiras, sendo que em 3 (três) dessas regiões devem estar filiados no mínimo 20 (vinte) sindicatos em cada uma, representando 5 (cinco) setores de atividade econômica e 7% (sete por cento) do total de empregados sindicalizados em âmbito nacional.

Logo, percebe-se que a central sindical, de âmbito nacional, é a grande responsável pela representação geral dos trabalhadores, sendo nas palavras de Amaury Mascaro Nascimento (2004, p.99):

a maior unidade representativa de trabalhadores na organização sindical. São entidades de cúpula. Situam-se, na estrutura sindical acima das confederações, federações e sindicatos.

Representam outras organizações sindicais que a elas se filiam espontaneamente. São intercategorias, expressando-se como referencial de concentração de pirâmide sindical.

Em virtude da sua ampla representatividade de trabalhadores, bem como do motivo de seu surgimento, decorrente, na concepção de Freitas Júnior (1989, p.175) da incapacidade do modelo corporativo então vigente “em acomodar a intensidade e a diversidade com que se tende a manifestar o fenômeno associativo”, se esperava que as centrais sindicais, fossem, especialmente após a devida regulação pela Lei nº 11.648/2008, capazes de exercer a representação geral dos trabalhadores, o que, por óbvio, deveria incluir as mulheres em posições de liderança e pautas pró-igualdade, como equidade salarial, aumento da licença paternidade, dentre outros.

Todavia, quando as centrais sindicais, falham em sua maioria, na inclusão dentro de suas próprias organizações de mulheres na liderança, por certo, o impacto que terão na luta pela equidade de gênero dentro do mundo do trabalho será afetada.

Nesse contexto, este artigo por meio do levantamento de dados primários coletados via extração de dados provenientes dos painéis estatísticos do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) do Poder Executivo Federal, bem como dos sites oficiais das 09 (nove)



centrais sindicais com registro ativo no MTE, com diretorias não colegiadas selecionadas demonstra a existência de desigualdade representativa de gênero na presidência das centrais sindicais para os mandatos que se encontravam vigentes ao final de 2024 e para o imediatamente anterior, conforme se verá a seguir.

2. ANÁLISE QUANTITATIVA

Os dados coletados dos sites das 09 (nove) centrais sindicais ao final de 2024 indicam que 11% das posições de presidentes das centrais sindicais são ocupadas por mulheres, enquanto os outros 89% são ocupados por homens, ou seja, havia apenas 01 (uma) mulher presidente de central sindical enquanto os outros 08 (oito) presidentes eram homens.

Quando somados ambos os mandatos de cada central sindical – o vigente e o imediatamente anterior - temos 17 (dezessete) presidentes homens e 01 (uma) presidente mulher, ou seja, 95% dos postos ocupados por homens e 5% por mulheres.

A tabela a seguir indica a distribuição por gênero dos ocupantes do cargo de presidente em cada central sindical:



Tabela 01: Presidentes das centrais sindicais, total e distribuição percentual por sexo - Brasil, 2024

Denominação da Central Sindical	Período do Mandato	Mulheres na Presidência	Homens na Presidência	Total	% Mulheres	% Homens
Central dos Trabalhadores do Brasil (CTB)	2021-2025	0	1	1	0%	100%
	2017-2021	0	1	1	0%	100%
Central Única dos Trabalhadores (CUT)	2023-2027	0	1	1	0%	100%
	2019-2023	0	1	1	0%	100%
Nova Central Sindical de Trabalhadores (NCST)	2021-2025	0	1	1	0%	100%
	2017-2021	0	1	1	0%	100%
União Geral dos Trabalhadores (UGT)	2023-2027	0	1	1	0%	100%
	2019-2023	0	1	1	0%	100%
Força Sindical	2021-2025	0	1	1	0%	100%
	2017-2021	0	1	1	0%	100%
Central dos Sindicatos Brasileiros	2021-2026	0	1	1	0%	100%
	2016-2021	0	1	1	0%	100%
Central das Entidades de Servidores Públicos	2023-2029	1	0	1	100%	0%
	2017-2023	0	1	1	0%	100%
União Sindical dos Trabalhadores	2023-2028	0	1	1	0%	100%
	2017-2023	0	1	1	0%	100%
Pública Central do Servidor	2023-2027	0	1	1	0%	100%
	2019-2023	0	1	1	0%	100%

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados dos sites institucionais e dos registros do MTE.



O artigo também analisou o gênero da ocupação das vice-presidências das Centrais Sindicais nos mandatos vigentes, conforme se observa pela seguinte tabela:

Tabela 02: Vice-Presidentes das centrais sindicais, total e distribuição percentual por sexo – Brasil, 2024

Denominação da Central Sindical	Período do Mandato	Mulheres na Vice-Presidência	Homens na Vice-Presidência	Total	% Mulheres	% Homens
Central dos Trabalhadores do Brasil (CTB)	2021-2025	2	6	8	25%	75%
Central Única dos Trabalhadores (CUT)	2023-2027	1	0	1	100%	0%
Nova Central Sindical de Trabalhadores (NCST)	2021-2025	0	9	9	0%	100%
União Geral dos Trabalhadores (UGT)	2023-2027	2	7	9	23%	77%
Força Sindical	2021-2025	3	22	25	12%	88%
Central dos Sindicatos Brasileiros	2021-2026	14	50	64	22%	78%
Central das Entidades de Servidores Públicos	2023-2029	0	1	1	0%	100%
União Sindical dos Trabalhadores	2023-2028	1	0	1	100%	0%
Pública Central do Servidor	2023-2027	0	2	2	0%	100%

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados dos sites institucionais e dos registros do MTE.

Foram identificados 120 (cento e vinte) vice-presidentes nas 09 (nove) centrais sindicais, sendo que 97 (noventa e sete) eram homens e 23 (vinte e três) eram mulheres, o que representa 80% de homens e 20% de mulheres.

Vale ressaltar que a Central dos Sindicatos Brasileiros tem mandatos de 05 (cinco) anos, conforme artigo 8º de seu Estatuto, o mesmo ocorrendo com a União Sindical dos Trabalhadores, já a Central das Entidades de Servidores Públicos possui mandatos de 06



(seis) anos enquanto as demais centrais possuem mandatos de 04 (quatro) anos para os dirigentes.

Identificou-se também que a reeleição dos presidentes homens é uma constante nas centrais sindicais, tendo ocorrido em 06 (seis) centrais sindicais, existindo casos do presidente atual ser o mesmo de quando da criação da central sindical como ocorre na União Geral dos Trabalhadores (UGT).

O baixo percentual de representatividade feminina encontrado pode decorrer do duplo papel exercido pelas mulheres no sindicalismo, o de trabalhadora – o que engloba os processos de trabalho - e de militante, abrangendo o espaço sindical, funções essas que podem estar sujeitas a discriminação de gênero em todas as suas formas.

É imperioso salientar que quando centrais sindicais, que deveriam promover a igualdade de gênero e eliminar todas as formas de discriminação, em sua atividade de articulação política e desenvolvimento de projetos que promovam o seu setor econômico e protejam os direitos dos trabalhadores, reproduzem comportamentos presentes tanto no setor público quanto no privado, mantendo a desigualdade de gênero nos postos de decisão, a situação adquire novas características, devido à possibilidade de captura cultural (KWAK, 2013) de um dos principais responsáveis pela mudança, tema esse discutido a seguir.

3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os achados apresentados neste artigo estão em consonância com pesquisas anteriores, uma vez que, conforme salientam Patrícia Bertolin e Fabiana Kamada (2012.p.44), "quando a análise da representatividade sindical se volta para a questão da presença de mulheres em posições de liderança, constata-se uma participação restrita", em decorrência da configuração tradicional que atribui às mulheres "características como fragilidade e submissão, naturalizadas como 'femininas' e incompatíveis com cargos de direção sindical ou representação profissional."



Maria Brito (1985, p.170), ao investigar o sindicato do Vestuário de São Paulo, observou que, embora as mulheres tivessem ingressado na diretoria a partir da década de 1970, sua participação nas decisões políticas continuava restrita, o que fazia com que as trabalhadoras afirmassem que “no sindicato a mulher só serve para balançar a cabeça nas decisões tomadas pelos homens”.

Eugenia Leone e Marilane Teixeira (2010, p.5-10) adicionam que:

Os espaços sindicais, em alguma medida, irão reproduzir o mesmo processo de exclusão e marginalização que as mulheres enfrentam nos ambientes de trabalho. Embora lutem pelo reconhecimento no mercado de trabalho, as mulheres seguem sendo minoria nos sindicatos e não estão presentes nas posições de destaque como presidência, secretaria geral e tesouraria. Como se pode deduzir a divisão sexual do trabalho contida na noção de gênero continua a perpassar fortemente as relações entre homens e mulheres no interior dos sindicatos.

(...)

Enquanto se amplia a presença das mulheres no mercado de trabalho, salta aos olhos a desproporção entre essa presença e a participação em espaços de poder e de representação sindical. Isso como decorrência de um quadro de desigualdade de participação política das mulheres, resultante de um processo histórico. Entretanto, essa exclusão não corresponde a real participação e contribuição social das mulheres.

Essa desigualdade, ao se expressar no mercado de trabalho e nas relações de trabalho, também é reproduzida nas esferas sociais e nos espaços de organização sindical, contraditoriamente ao discurso e ao compromisso democrático e igualitário firmado pelo novo sindicalismo.

No mesmo sentido, Candy Thome (2012, p.159) afirma que “as questões de eleição e suas regras insensíveis ao gênero, em conjunto com a má distribuição e o falso reconhecimento baseados no gênero, funcionam de modo a negar paridade de participação política às mulheres”, ocorrendo tal situação inclusive nas organizações sindicais.



Outras autoras como Helena Hirata (1998) apontam que a presença de mulheres em cargos de poder nos sindicatos vincula-se, de modo geral, a reprodução de uma hierarquia social e técnica na qual vigora a supremacia masculina, o que foi confirmado pelo estudo de Terezinha Carvalhal (2001), o qual identificou que poucas organizações sindicais possuem 30% dos cargos de sua diretoria ocupados por mulheres, ainda que a base fosse equilibrada em termos de gênero.

Nesse diapasão, Ostronoff (2016, p. 53) complementa que apesar das mulheres ocuparem espaços nas diretorias, não possuíam “acesso a um exercício pleno do poder, sendo que as cotas significariam muito mais um reconhecimento da história desigual da democracia, do que um mecanismo de real acesso ao poder”, acrescentando que “as mulheres tem tido a representação aumentada nas diretorias sim, mas essa participação raramente se dá nos cargos de presidente, tesoureiro e secretário geral, cargos mais relevantes quanto ao poder de decisão”.

Por certo, é possível atribuir, em tese, que a baixa presença feminina em cargos de poder nas organizações sindicais decorreria de uma baixa filiação desse grupo, contudo, como bem ponderam Sandro Silva e André Campos (2014, p.76):

No que se refere à filiação de homens e mulheres, um aspecto importante dos anos 1990 e 2000 foi o grau de proximidade de ambos os gêneros aos sindicatos. As evidências empíricas apresentadas neste artigo mostraram que, em termos de taxa de filiação e também de perfil, ao final dos anos 2000, já quase não se registravam diferenças entre homens e mulheres. Em todas as regiões geográficas, assim como em todos os setores econômicos, ambos os gêneros se tornaram mais semelhantes no que concerne à proximidade com os sindicatos.

Em sentido similar, o estudo feito por Isis Munhoz e Grazielle Silotto (2019, p.115) indica que mesmo “onde a base sindical é composta por 2/3 de mulheres, não existe o mesmo retrato na composição da diretoria executiva”.

Assim, constata-se que a escassa representatividade feminina na liderança das organizações sindicais, particularmente nas centrais sindicais, não resulta de uma limitada participação feminina na base de filiação, mas sim da perpetuação de um cenário



histórico de desigualdade de gênero, fundamentado em estereótipos acerca do papel da mulher na sociedade, na economia e na política. Essa situação, aliada à existência de "tetos de vidro" e barreiras de cuidado para as mulheres, tende a dificultar sua ascensão aos cargos de direção ou a retardar essa trajetória nas organizações sindicais.

Tal conclusão é corroborada por Adenilde Dantas (2023, p.09), que após estudo baseado em sindicatos da educação no Brasil identificou que "as mulheres continuam sub-representadas em cargos de poder, quando se compara o número de mulheres presentes na Educação Básica", se devendo tal situação "ao machismo dos homens e a reprodução deste pelas mulheres dentro e fora dos sindicatos, a desconfiança em relação à capacidade das mulheres no desenvolvimento das atividades", além do assédio moral e "das dificuldades de conciliar o trabalho produtivo e reprodutivo, especialmente no cuidado de crianças pequenas".

Maria Santos, Carla Cerqueira e Rui Cruz (2022), em estudo feito em Portugal, ao analisar a presença das mulheres em cargos de direção na maior confederação sindical portuguesa, identificaram a existência de desequilíbrios nos mais altos cargos de tomada de decisão e liderança, os quais continuam a ser dominados pelos homens. Os autores portugueses atribuíram tal fato a (i) existência de teto de vidro, a (ii) cultura sindical, predominantemente masculina, (iii) as responsabilidades familiares que acabam por demandar mais das mulheres do que dos homens na sociedade portuguesa e (iv) permanência e reprodução de esteótipos de gêneros.

Não se desconhece que nos sites oficiais e na divulgação de informações de algumas centrais sindicais, há a preocupação de mencionar o percentual de mulheres que compõe a executiva nacional, a direção nacional e o conselho fiscal, indicando, em regra, percentuais em torno de 30%, bem como que uma das centrais sindicais é historicamente conhecida pela sua luta pela equidade no mundo sindical.

Todavia, quando se analisa o macro contexto, englobando as 09 (nove) centrais sindicais, percebe-se que ações de divulgação sobre equidade são exceções e que algumas podem eventualmente mascarar que o percentual de composição do gênero feminino, em



regra, é para cargos de hierarquia menor do que as de vice-presidência, relegando as mulheres para posições importantes, porém secundárias.

A existência de apenas 01 (uma) presidente mulher de central sindical dentro de uma análise de 18 (dezoito) presidentes em 02 (dois) mandatos de 09 (nove) centrais, bem como a diminuta participação feminina, em média, nos cargos de vice-presidente das retromencionais centrais, aponta o longo caminho para o equilíbrio da representatividade feminina nesse espaço, em um contexto no qual as mulheres compõem 42% da força de trabalho total e apresentaram em 2022 maior percentual de filiação sindical do que os homens, conforme dados do IBGE (2023)⁴ e DIEESE (2023)⁵.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou a representatividade feminina nos cargos de liderança com poder decisório singular em 09 (nove) centrais sindicais, identificando o percentual de mulheres que ocupavam as posições de presidente e vice-presidente dessas organizações.

O artigo apresentou a seguinte questão de investigação: Qual é o percentual de mulheres que ocupam cargos de presidência e vice-presidência em centrais sindicais brasileiras sem poder colegiado ao final de 2024?

Os dados obtidos ao final de 2024 revelaram uma significativa disparidade de gênero, dado que no período analisado, apenas uma mulher ocupou a presidência de uma central sindical, em um universo de 18 (dezoito) mandatos considerados (atuais e anteriores), o que equivale a apenas 5% do total. No caso das vice-presidências, das 120 (cento e vinte) posições identificadas nas 09 (nove) centrais sindicais, 97 (noventa e sete) eram ocupadas por homens e 23 (vinte e três) por mulheres, representando uma distribuição de 80% e 20%, respectivamente, em um contexto no qual as mulheres

⁴ IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Pesquisas por Amostra de Domicílios, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2022. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102025_informativo.pdf> Acesso em 10 fev.2025.

⁵ Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/infografico/2023/infograficosMulheres2023.html>> Acesso em 10 fev.2025.



representam 42% da força de trabalho nacional e tiveram maior índice de filiação sindical em 2022 do que os homens.

Esses números reforçam a persistência de um cenário de desigualdade de gênero, corroborando pesquisas anteriores que apontam para uma histórica sub-representação feminina em cargos de poder no sindicalismo brasileiro. Assim, confirma-se a hipótese do estudo de que a participação feminina em cargos de presidência e vice-presidência em centrais sindicais brasileiras sem poder colegiado é significativamente inferior à masculina, refletindo barreiras estruturais e institucionais à ascensão das mulheres em posições de liderança sindical.

Embora algumas centrais sindicais tenham demonstrado avanços na participação feminina em posições de liderança, a predominância masculina ainda prevalece, não decorrendo essa desigualdade à ausência de mulheres na base sindical, mas sim a barreiras estruturais e culturais que dificultam sua ascensão a postos de comando, tais como o "teto de vidro", a barreira do cuidado, os estereótipos de gênero e a divisão sexual do trabalho.

A discussão teórica somada aos dados encontrados torna evidente que a baixa representatividade feminina nos cargos de liderança sindical não decorre da falta de interesse ou qualificação das mulheres, mas sim de um conjunto de barreiras históricas, institucionais e culturais que dificultam sua ascensão. Essa realidade não apenas perpetua desigualdades dentro das próprias centrais sindicais, mas também enfraquece sua capacidade de atuar como agentes transformadores na luta por direitos trabalhistas equitativos.

Para reverter esse cenário, é essencial que as centrais sindicais adotem políticas afirmativas voltadas à ampliação da participação feminina em suas estruturas de poder, como cotas para mulheres em cargos de liderança, programas de mentoria e capacitação e medidas que favoreçam a conciliação entre trabalho e vida pessoal, visando à construção de um ambiente sindical mais inclusivo e representativo.

Ressalta-se, que a ampliação da representatividade feminina pode impactar a agenda sindical, especialmente no que diz respeito a pautas diretamente relacionadas à



inserção das mulheres no mundo do trabalho, como a valorização profissional, a equidade salarial e a ocupação de cargos estratégicos, podendo, inclusive, gerar maior atração a filiação sindical, e por conseguinte, arrecadação, a qual se encontra em crise desde a reforma trabalhista de 2017.

Ademais, a mobilização da sociedade civil, aliada a políticas públicas voltadas para a equidade de gênero no ambiente sindical, pode contribuir para a construção de um modelo de governança mais representativo e inclusivo.

A continuidade de pesquisas sobre o tema permitirá acompanhar a evolução da participação feminina nos espaços de decisão sindical e identificar estratégias mais eficazes para enfrentar os desafios impostos por esse cenário, salientando-se que sem mudanças estruturais e culturais, o movimento sindical brasileiro corre o risco de permanecer desconectado das necessidades de uma parcela expressiva da classe trabalhadora que representa ou que ao menos deveria representar.

REFERÊNCIAS

ABRAM, Laís. Desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro. **Ciência e cultura**, v. 58, n. 4, p. 40-41, 2006.

ACKER, Joan. Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. **Gender & society**, v. 4, n. 2, p. 139-158, 1990.

ACKER, Joan. Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. **Gender & society**, v. 20, n. 4, p. 441-464, 2006.

AGARWAL, Bina. Gender equality, food security and the sustainable development goals. **Current opinion in environmental sustainability**, v. 34, p. 26-32, 2018.

BANCO MUNDIAL. **Mulheres, Empresas e o Direito**. Washington, 2024. Disponível em: <<https://www.worldbank.org/pt/news/press-release/2024/03/04/new-data-show-massive-wider-than-expected-global-gender-gap>>. Acesso em 10 nov. 2024.

BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins; KAMADA, Fabiana Larissa. Ausentes ou invisíveis? A participação das mulheres nos sindicatos. **Caderno espaço feminino**, v. 25, n. 1, p. 28-52, 2012.



BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm
> Acesso em: 19. dez. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Políticas para as Mulheres. **Revista do Observatório Brasil da Igualdade de Gênero**. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2009.

BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação. **Observatório de Pessoal do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos**. Brasília, 2023. Disponível em <
<https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/paginas-do-observatorio/catalogo> >. Acesso em 05 dez. 2024.

BRASIL. Ministério das Mulheres. **Observatório Brasil da Igualdade de Gênero**. Brasília, 2023. Disponível em: <
<https://www.gov.br/mulheres/pt-br/observatorio-brasil-da-igualdade-de-genero>>. Acesso em 06 dez. 2024.

BRITO, Maria Noemi Castilhos. **Sindicato no Feminino: uma luta de formiga**. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1985.

CARNEIRO, Luziberto Barrozo. **Teto de vidro: um estudo sobre os fatores deste fenômeno no Brasil sob a percepção das mulheres gestoras**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande - FURG, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rio Grande/RS, 2018.

CAVALCANTE, Pedro Organizador; LOTTA, Gabriela Organizador. **Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2015.

CARVALHAL, Terezinha Brumatti. A questão de gênero sob a perspectiva sindical. **PEGADA-A Revista da Geografia do Trabalho**, v. 2, n. 1, 2001.

CAVALCANTI, Tiago; TAVARES, José. The output cost of gender discrimination: A model-based macroeconomics estimate. **The Economic Journal**, v. 126, n. 590, p. 109-134, 2016.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Participação feminina na magistratura: atualizações 2023**. Brasília: CNJ, 2023.



CONNEL, Raewyn. Glass Ceilings or Gendered Institutions? Mapping the Gender Regimes of Public Sector Worksites. **Public Administration Review (PAR)**, Vol. 66, Issue 6, November -December 2006.

CONNEL, Raewyn. The Experience of Gender Change in Public Sector Organizations. **Public administration review (PAR)**, Vol. 66(6), p. 837-849, Issue 6, November - December 2006.

COURA, Kalleo. **Não é mimimi**. Jota, mar. 2017. Disponível em: <<https://www.jota.info/especiais/nao-e-mimimi>>. Acesso em 16 de dez. 2024.

CUSCIANO, Dalton Tria. **Existe desigualdade de gênero na ocupação de cargo de auditor titular interno no poder executivo federal?** Direito administrativo e gestão pública II. Florianópolis: CONPEDI, 2024.

DANTAS, Adenilde de Souza. **A classe une, o gênero separa: mulheres no comando dos sindicatos da educação e as relações de gênero**. 2023. 256 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2023.

DAVIES, Celia. The sociology of professions and the profession of gender. **Sociology**, v. 30, n. 4, p. 661-678, 1996.

DUGAROVA, Esuna. Gender equality as an accelerator for achieving the Sustainable Development Goals. **UN Women**. New York, 2018.

FATIHAYAH, Delfina; SIMANJUNTAK, Marudut Bernadtua. Analysis of the Importance Gender Equality in the “Kartini” Movie By Hanung Bramantyo. **LITERACY: International Scientific Journals of Social, Education, Humanities**, v. 1, n. 2, p. 83-93, 2022.

FREITAS JÚNIOR. Antônio Rodrigues. **Sindicato: Domesticação e ruptura**. Um estudo de representação sindical no direito brasileiro. São Paulo, OAB/SP, 1989.

HIRATA, Helena. Reestruturação produtiva, trabalho e relações de gênero. **Revista latinoamericana de estudios del trabajo**, v. 4, n. 7, p. 5-27, 1998.

IBGE. **PNAD Contínua - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**. Brasília, 2022: Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero.html>> Acesso em: 08 dez 2024.



IBGC. **Análise da diversidade de gênero e raça de administradores e empregados das empresas de capital aberto.** São Paulo, 2024. Disponível em:

<<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24682>>. Acesso em: 01 nov 2024.

KWAK, James. Cultural Capture and the Financial Crisis. In D. P. Carpenter & D. Moss (Orgs.), **Preventing regulatory capture: Special interest influence and how to limit it** (pp. 71-98). Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2013.

LEAL FILHO, Walter *et al.* Promoting gender equality across the sustainable development goals. **Environment, Development and Sustainability**, v. 25, n. 12, p. 14177-14198, 2023.

LEONE, Eugenia Troncoso; TEIXEIRA, Marilane Oliveira. As mulheres no mercado de trabalho e na organização sindical. **Encontro Nacional de Estudos Populacionais, XVII**, p. 1-21, 2010.

LYNCH, Kathleen; GRUMMELL, Bernie; DEVINE, Dympna. **New managerialism in education: Commercialization, carelessness, and gender.** Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Compêndio do direito do trabalho.** 19 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

OSTRONOFF, Leonardo José. Poder, gênero e identidades: um novo momento no sindicalismo. **Ideias**, v. 7, n. 1, p. 41-60, 2016.

OIT. **Declaração do Centenário da OIT para o Futuro do Trabalho.** Genebra, 2019. Disponível em:

<www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@ilo-lisbon/documents/publication/wcms_749807.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2024.

OIT. **Convenção sobre discriminação em matéria de emprego e profissão.** Genebra, 1958. Disponível em:

<https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C111>. Acesso em: 19 dez. 2024.

OIT. **Convenção sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho.** Genebra, 2019. Disponível em:

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_750461.pdf. Acesso em: 19 dez. 2024.



OMS. **Gender equality, work and health: A review of the evidence.** Genebra, 2006. Disponível em: <<https://www.who.int/publications/i/item/gender-equality-work-and-health-a-review-of-the-evidence>>. Acesso em: 10 dez. 2024.

ONU. **The paths to equal:** Twin indices on women's empowerment and gender equality. Nova York, 2023. Disponível em: <<https://hdr.undp.org/content/paths-equal>>. Acesso em: 19 dez. 2024.

ONU. **Human Development Report 2023-24:** Breaking the gridlock: Reimagining cooperation in a polarized world. Nova York, 2024. Disponível em: <<https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2023-24>>. Acesso em 19 dez. 2024.

ONU. **Convenção para a eliminação de todas as formas de discriminação contra a mulher.** Nova York, 1979. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/convencao_cedaw1.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2024.

ONU. **Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.** Nova York, 2015. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>>. Acesso em: 16 dez. 2024.

PRONI, Thaíssa Tamarindo da Rocha Weishaupt; PRONI, Marcelo Weishaupt. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. **Revista Estudos Feministas**, v. 26, 2018.

SANTOS, Maria Helena; CERQUEIRA, Carla; CRUZ, Rui Vieira. Gender asymmetries in Portuguese trade unions: the case of the CGTP-IN. **European Journal of Women's Studies**, v. 29, n. 1, p. 54-71, 2022.

SEN, Amartya. **Development as Freedom.** Oxford University Press, 1999.

SILVA, Sandro Pereira; CAMPOS, André Gambier. Sindicalismo e gênero no Brasil: a dinâmica recente. **Revista Vernáculo**, v. 36, p. 47-83, 2014.

SINHA, Nistha; RAJU, Dhushyanth; MORRISON, Andrew. Gender equality, poverty and economic growth. **World Bank Policy Research Working Paper**, n. 4349, 2007.

SYCHENKO, Elena *et al.* Gender Discrimination in employment: BRICS Countries overview. **BRICS Law Journal**, v. 9, n. 2, p. 30-71, 2022.

SZCZYGLAK Gisèle-Stanisława. **Subversives:** Ou l'art subtil de n'être jamais là où l'on vous attend. Essais Payot. Paris, 2021.



THOME, Candy Florencio. O princípio da igualdade de gênero e a participação das mulheres nas organizações sindicais de trabalhadores. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3. Região**. Belo Horizonte, v. 55, n. 85, p. 137-168, jan./jun. 2012.

VAZ, Daniela Verzola. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, v. 22, p. 765-790, 2013.

VIAL, Andrea C.; NAPIER, Jaime L.; BRESCOLL, Victoria L. A bed of thorns: Female leaders and the self-reinforcing cycle of illegitimacy. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 400-414, 2016.

YANG, Tiantian; ALDRICH, Howard E. Who's the boss? Explaining gender inequality in entrepreneurial teams. **American Sociological Review**, v. 79, n. 2, p. 303-327, 2014.

YANNOULAS, Silvia Cristina. **Dossiê: políticas públicas e relações de gênero no mercado de trabalho**. Centro Feminista de Estudos e Assessoria; Fundo para Igualdade de Gênero/Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional, 2002