



## Gênero e Poder: a presença das mulheres na direção das centrais e confederações sindicais

*Gender and Power: the presence of women in the leadership of central and trade unions confederations*

*Genero y Poder: la presencia de mujeres en la dirección de las centrales e confederaciones sindicais*

Dalton Tria Cusciano

Universidade Católica de Brasília / FUNDACENTRO

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9554405373707423>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1690-2669>

### RESUMO

**Introdução:** O artigo visa identificar o percentual de mulheres que ocupavam ao final de 2023, em cinco centrais sindicais, e em julho de 2024, em vinte confederações sindicais, cargos de liderança com poder decisório singular e o seu (des)alinhamento com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº 05 das Organizações das Nações Unidas (ODS 5) que prevê a necessidade de alcance da igualdade de gênero e empoderamento de todas as mulheres e meninas, inclusive na liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública.

**Objetivo:** Demonstrar que existe desigualdade de gênero nas posições decisórias de liderança nas centrais e confederações sindicais, diante do reduzido percentual de participação feminina nos cargos de direção.

**Metodologia:** Exploratória com análise quantitativa, baseada na extração de dados dos painéis estatísticos do Ministério do Trabalho e Emprego e dos sites institucionais das centrais e confederações sindicais escolhidas de modo a identificar o gênero dos ocupantes de cargos de direção. A seleção de cinco centrais e vinte confederações sindicais foi realizada com base na acessibilidade das informações, na regularidade de atualização dos dados e na representatividade institucional dessas entidades no cenário sindical brasileiro.

**Resultados:** Apenas 24% dos ocupantes de cargos de liderança com poder decisório singular nas vinte confederações escolhidas são mulheres, o que está alinhado com a média de resultados das cinco centrais sindicais de 25,3% de ocupação das posições de presidentes e vice-presidentes por mulheres.

**Conclusão:** A baixa representatividade de mulheres nos cargos de liderança em centrais e confederações sindicais foi comprovada permitindo inferir a existência de discriminação de gênero e falhas nas políticas públicas de igualdade e empoderamento feminino.

**PALAVRAS-CHAVE:** centrais sindicais; confederações sindicais; desigualdade de gênero; discriminação; sindicalismo.

### ABSTRACT

**Introduction:** The article aims to determine the percentage of women holding leadership positions with singular decision-making power in five trade union centers in the end of 2023, and in July 2024, in twenty trade union confederations, in view of the United Nations Sustainable Development Goal No. 05 (SDG 5), which stipulates the need to achieve gender equality and empower all women and girls, including in leadership positions at all levels of decision-making in political, economic and public life.

**Objective:** Prove that there is gender inequality in leadership positions in trade union centers and confederations, given the low percentage of women in leadership positions.

**Methodology:** Exploratory with quantitative analysis, based on the extraction of data from the statistical panels of the Ministry of Labor and Employment and the institutional websites of the selected union centers and confederations, to identify the gender of those who hold leadership positions. The selection of five union centers and twenty confederations was based on the accessibility of information, the regularity of data updating and the institutional representativeness of these institutions in the Brazilian union scenario.

**Results:** Only 24% of those who hold leadership positions with singular decision-making power in the twenty selected trade union confederations are women. This corresponds to the average results of the five central trade unions, which have a 25.3% share of women in the positions of chairperson and vice-chairperson.

**Conclusion:** The low representation of women in leadership positions in trade union centers and confederations has been proven and points to gender discrimination and flaws in public policies for gender equality and women's empowerment.

**KEYWORDS:** discrimination; gender inequality; trade union centrals; trade union confederations; trade unionism.

### RESUMEN

**Introducción:** El artículo tiene como objetivo identificar el porcentaje de mujeres que ocupaban, a finales de 2023, en cinco confederaciones sindicales, y en julio de 2024, en veinte confederaciones sindicales, cargos de dirección con singular poder de decisión, de cara al Objetivo de Desarrollo Sostenible No. 05 de las Organizaciones de las Naciones Unidas (ODS 5) que prevé la necesidad de lograr la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas, incluido el liderazgo en todos los niveles de toma de decisiones en la vida política, económica y pública.

**Objetivo:** Demostrar que existe desigualdad de género en puestos de dirección de toma de decisiones en centrales sindicales y confederaciones, dado el reducido porcentaje de participación femenina en puestos directivos.

**Metodología:** Este estudio exploratorio utiliza un análisis cuantitativo basado en la extracción de datos de los paneles estadísticos del Ministerio



de Trabajo y Empleo, así como de las páginas web institucionales de las centrales y confederaciones sindicales seleccionadas. El objetivo es identificar el género de quienes ocupan puestos de dirección. La selección de cinco centrales y veinte confederaciones sindicales se realizó con base en la accesibilidad de la información, la regularidad de la actualización de los datos y la representatividad institucional de esas entidades en el escenario sindical brasileño.

**Resultados:** Sólo el 24% de quienes ocupan puestos de dirección con poder singular de decisión en las veinte confederaciones elegidas son mujeres, lo que está en consonancia con el resultado medio de los cinco sindicatos del 25,3% de mujeres que ocupan los cargos de presidentas y vicepresidentas.

**Conclusión:** Se comprobó la baja representación de las mujeres en puestos de dirección en centrales sindicales y confederaciones, lo que permite inferir la existencia de discriminación de género y fallas en las políticas públicas en materia de igualdad y empoderamiento femenino.

**PALABRAS CLAVE:** centrales sindicales; confederaciones sindicales; desigualdad de género; discriminación; sindicalismo.

## INTRODUÇÃO

Conforme o relatório 2023/2024 do *Human Development Reports*, elaborado pelo Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (PNUD), o Brasil ocupa a 89ª posição entre 193 países no combate à discriminação de gênero. Esse é o pior desempenho registrado nos últimos anos, considerando que o país estava na 84ª colocação em 2020 e na 87ª em 2021/2022, conforme dados anteriores da ONU<sup>1</sup>. O aumento da nota no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) não refletiu uma melhoria significativa, uma vez que a posição do Brasil caiu em comparação aos demais países, especialmente no tocante ao enfrentamento à discriminação, o que pode indicar uma redução na efetividade das políticas públicas voltadas para a promoção da igualdade de gênero.

No mês de julho de 2023, o PNUD e a Organização das Nações Unidas Mulheres divulgaram o relatório *"The Paths to Equal"* (Os Caminhos para Igualdade), que

---

<sup>1</sup> PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. *Relatório do desenvolvimento humano 2023/2024*. Nova York: PNUD, 2024. Disponível em: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2023-24overviewpt.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2025.



oferece uma análise abrangente sobre o progresso da situação das mulheres em todo o mundo. Este relatório examinou os índices de Empoderamento das Mulheres (WEI, na sigla em inglês) e de Paridade de Gênero Global (GGPI, na sigla em inglês) em 114 países, incluindo o Brasil. O país apresentou um índice de empoderamento de 0,637, classificando-o entre as nações de médio-baixo empoderamento, conforme o relatório mencionado<sup>2</sup>.

A promoção da igualdade de gênero no mercado de trabalho é amplamente reconhecida como essencial para o desenvolvimento dos países e para o aumento do IDH, conforme afirmam diversas organizações internacionais, como a Organização Internacional do Trabalho (OIT), em sua Declaração do Centenário da OIT para o Futuro do Trabalho, publicada em 2020<sup>3</sup>, e a Organização Mundial da Saúde (OMS), em seu relatório "*Gender equality, work and health*" de 2006<sup>4</sup>. O Banco Mundial também abordou o tema no relatório "Mulheres, Empresas e o Direito"<sup>5</sup>, lançado em 2024. Além disso, inúmeros pesquisadores, como Leal Filho<sup>6</sup>, Fatihayah & Simanjuntak<sup>7</sup>, Sychenko, Laruccia, Cusciano, Korde, Nagadia, Chikireva, Wang,

---

<sup>2</sup> UN WOMEN. **The paths to equal: twin indices on women's empowerment and gender equality**. New York: UN Women, 2023. Disponível em: <https://hdr.undp.org/content/paths-equal>. Acesso em: 18 set. 2024.

<sup>3</sup> OIT. **Declaração do centenário da OIT para o futuro do trabalho**. Lisboa: OIT, 2020. Disponível em: [www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@ilo-lisbon/documents/publication/wcms\\_749807.pdf](http://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@ilo-lisbon/documents/publication/wcms_749807.pdf). Acesso em: 16 set. 2024.

<sup>4</sup> WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Gender equality, work and health: a review of the evidence**. Genebra: WHO, 2006. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/gender-equality-work-and-health-a-review-of-the-evidence>. Acesso em: 10 set. 2024.

<sup>5</sup> BANCO MUNDIAL. **Mulheres, empresas e o Direito**. Washington, DC: Banco Mundial, 2024. Disponível em: [https://wbl.worldbank.org/content/dam/sites/wbl/documents/2024/WBL2024\\_Portuguese\\_Summary\\_Final.pdf](https://wbl.worldbank.org/content/dam/sites/wbl/documents/2024/WBL2024_Portuguese_Summary_Final.pdf). Acesso em: 10 set. 2024.

<sup>6</sup> 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. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10668-022-02656-1> Acesso em: 26 set. 2025.

<sup>7</sup> 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.



Carrim<sup>8</sup>, Agarwal<sup>9</sup>, Dugarova<sup>10</sup>, Proni & Proni<sup>11</sup>, Morrison, Raju & Sinha<sup>12</sup>, Abram<sup>13</sup> e Yannoulas<sup>14</sup>, destacam a importância de promover a igualdade de gênero para o desenvolvimento, o qual é tratado neste artigo na concepção de Amartya Sen<sup>15</sup>.

A igualdade de gênero é, inclusive, um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, sendo o ODS número 5 focado em "alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas"<sup>16</sup>.

No campo normativo internacional, a Convenção nº 111 da OIT, ratificada pelo Brasil por meio do Decreto nº 62.150, de 19 de janeiro de 1968, nas alíneas a e b do artigo 1º, item 1, define a desigualdade de gênero como uma forma de discriminação, que se caracteriza por:

a) toda distinção, exclusão ou preferência baseada em raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social, que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou de tratamento em matéria de emprego ou profissão.

<sup>8</sup> SYCHENKO, Elena, LARUCCIA, Mauro, CUSCIANO, Dalton, KORDE, Rupa, NAGADIA, Kabir, CHIKIREVA, Irina, WANG, Jiaojiao, CARRIM, Nasima. Gender discrimination in employment: BRICS countries overview. *BRICS Law Journal*, Tyumen, v. 9, n. 2, p. 30-71, 2022. Disponível em: <https://www.bricslawjournal.com/jour/article/view/646/225> Acesso em: 3 out. 2025.

<sup>9</sup> AGARWAL, Bina. Gender equality, food security and the sustainable development goals. *Current opinion in environmental sustainability*, v. 34, p. 26-32, out. 2018.

<sup>10</sup> DUGAROVA, Esuna. Gender equality as an accelerator for achieving the Sustainable Development Goals. New York: UN Women, 2018. Disponível em: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Gender\\_equality\\_as\\_an\\_accelerator\\_for\\_achieving\\_the\\_SDGs.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Gender_equality_as_an_accelerator_for_achieving_the_SDGs.pdf) Acesso em: 3 out. 2025.

<sup>11</sup> PRONI, Thaíssa Tamarindo da Rocha Weishaupt; PRONI, Marcelo Weishaupt. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. *Revista estudos feministas*, Florianópolis, v. 26, n. 1, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/b63KGwqRVrTvtvhC6FkXLZf/?format=html&lang=pt> Acesso em: 3 out. 2025.

<sup>12</sup> MORRISON, Andrew; RAJU, Dhushyanth; SINHA, Nistha. Gender equality, poverty and economic growth. *Policy research working paper*, Washington, DC, n. 4349, sep. 2007. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/09e4d900-e7f4-5b18-90dc-e399b706e2df/download> Acesso em: 3 out. 2025.

<sup>13</sup> ABRAM, Laís. Desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro. *Ciência e cultura*, São Paulo, v. 58, n. 4, p. 40-41, out./dez. 2006. Disponível em: <http://cienciaecultura.bvs.br/pdf/cic/v58n4/a20v58n4.pdf> Acesso em: 3 out. 2025.

<sup>14</sup> YANNOULAS, Sílvia Cristina. *Dossiê: políticas públicas e relações de gênero no mercado de trabalho*. Brasília, DF: Centro Feminista de Estudos e Assessoria, 2002. Disponível em: <https://universidadefeminista.org.br/wp-content/uploads/tainacan-items/4564/29658/dossiepprgmt.pdf> Acesso em: 3 out. 2025.

<sup>15</sup> SEN, Amartya. *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press, 1999.

<sup>16</sup> ONU. *Objetivos de desenvolvimento sustentável*. Nova York: ONU, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>. Acesso em: 16 set. 2024.



b) qualquer outra distinção, exclusão ou preferência que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou tratamento em matéria de emprego ou profissão, que poderá ser especificada pelo Membro Interessado depois de consultadas as organizações representativas de empregadores e trabalhadores, quando estas existam, e outros organismos adequados.<sup>17</sup>

Além disso, a Convenção nº 190, que aborda a eliminação da violência e do assédio no trabalho, embora ainda não tenha sido ratificada pelo Brasil até outubro de 2025, conceitua "violência e assédio" como um conjunto de comportamentos inaceitáveis que resultam ou podem resultar em danos físicos, psicológicos, sexuais ou econômicos, incluindo os baseados em gênero.

A Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher, adotada pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 1979 e promulgada em 2002 no Brasil, por meio do Decreto nº 4.377, de 13 de setembro de 2002, define que a expressão "discriminação contra a mulher" significa:

toda a distinção, exclusão ou restrição baseada no sexo e que tenha por objeto ou resultado prejudicar ou anular o reconhecimento, gozo ou exercício pela mulher, independentemente de seu estado civil, com base na igualdade do homem e da mulher, dos direitos humanos e liberdades fundamentais nos campos político, econômico, social, cultural e civil ou em qualquer outro campo.<sup>18</sup>

No âmbito nacional, a desigualdade de gênero é abordada por diversas normas, incluindo a Constituição Federal de 1988<sup>19</sup>. O artigo 5º, inciso I, estabelece a igualdade de direitos e obrigações para homens e mulheres, e o artigo 7º, incisos XX e XXX, garante a proteção do mercado de trabalho para as mulheres e proíbe discriminações salariais ou de função com base em sexo, idade, cor ou estado civil.

---

<sup>17</sup> OIT. **Convenção sobre discriminação em matéria de emprego e profissão**. Genebra: OIT, 1958. Disponível em: [https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C111](https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C111). Acesso em: 19 set. 2024.

<sup>18</sup> ONU. **Convenção sobre a eliminação de todas as formas de discriminação contra a mulher**. Nova York: OIT, 1979. Disponível em: [https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/convencao\\_cedaw1.pdf](https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/convencao_cedaw1.pdf). Acesso em: 16 set. 2024.

<sup>19</sup> BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 19 ago. 2024.



No entanto, apesar das normas nacionais e internacionais existentes, a desigualdade de gênero permanece especialmente forte no setor privado, como evidenciado pelo relatório "Mulheres, Empresas e o Direito" do Banco Mundial em 2024. O estudo mostra que, embora as leis garantam, em teoria, dois terços dos direitos que os homens possuem, menos de 40% dos sistemas necessários para sua implementação plena foram adotados pelos países.

No Brasil, essa disparidade entre o que é legislado e o que é praticado é perceptível em diversos setores, tanto público quanto privado. No âmbito privado, ela se reflete nos conselhos de administração das empresas listadas na bolsa de valores, dado que em 2023, apenas 15,8% das 6.323 posições existentes nos órgãos de administração eram ocupadas por mulheres, conforme dados do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)<sup>20</sup>.

Diante desse contexto, este trabalho tem como objetivo identificar o percentual de mulheres que ocupavam cargos de lideranças com poder decisório em cinco centrais sindicais ao final de 2023 e em vinte confederações sindicais em julho de 2024.

Para contextualizar a escolha dessas entidades, é importante compreender o papel que centrais e confederações sindicais desempenham no sistema sindical brasileiro, uma vez que as centrais sindicais são entidades de grau superior que congregam diversas federações e confederações sindicais, atuando como representantes dos trabalhadores junto ao Estado e em fóruns de negociação e formulação de políticas públicas, além de possuírem forte influência política e institucional, sendo reconhecidas legalmente para representar os interesses gerais da classe trabalhadora. Já as confederações sindicais são entidades nacionais que reúnem federações de sindicatos pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atividade econômica, sendo sua função a coordenação e articulação das ações das federações filiadas, promovendo a defesa dos direitos trabalhistas em nível setorial e nacional. Ambas as estruturas, portanto, exercem papel estratégico na

---

<sup>20</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Análise da diversidade de gênero e raça de administradores e empregados das empresas de capital aberto**. São Paulo: IBGC, 2024. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24682>. Acesso em: 1 set 2024.



interlocução entre trabalhadores, empregadores e o poder público, o que torna essencial a análise da presença feminina em seus espaços de poder.

A escolha das cinco centrais e das vinte confederações decorre de critérios de conveniência, os quais foram pautados nas condições de reconhecimento oficial das entidades pelo Ministério do Trabalho e Emprego, além da abrangência de diferentes ramos de atividade econômica, de modo a refletir a diversidade do movimento sindical nacional.

Esses critérios visam garantir uma amostra equilibrada e significativa para análise, respeitando os critérios de viabilidade metodológica. Ainda que não exaustiva, tal delimitação oferece um panorama relevante para a compreensão das dinâmicas de participação feminina nas estruturas sindicais, considerando os limites operacionais e temporais da pesquisa.

O artigo tem a seguinte pergunta de pesquisa: Existe desigualdade de gênero na ocupação dos cargos de liderança em centrais e confederações sindicais? A hipótese estabelecida é a de que, apesar dos avanços normativos do Brasil, permanece relevante a desigualdade de gênero na ocupação dos cargos de liderança em centrais e confederações sindicais.

A metodologia foi exploratória com análise quantitativa, baseada na extração de dados dos painéis estatísticos do Ministério do Trabalho e Emprego do Poder Executivo Federal e dos sites institucionais das entidades selecionadas, com posterior recorte de cinco centrais sindicais e de vinte confederações sindicais, visando identificar o gênero dos principais dirigentes com poder decisório singular.

O recorte temporal diferenciado adotado nesta pesquisa – com a coleta de dados das centrais sindicais referentes ao ano de 2023 e das confederações sindicais em julho de 2024 – foi delineado para permitir uma análise mais dinâmica e comparativa da participação feminina em diferentes níveis da estrutura sindical, viabilizando a identificação de eventuais assimetrias ou convergências no ritmo de (in)evolução da ocupação de cargos de alta hierarquia e poder decisório singular por mulheres nas distintas instâncias do sindicalismo brasileiro.

Ao privilegiar dois momentos distintos, mas relativamente próximos, a metodologia empregada buscou capturar movimentos institucionais recentes –



sejam de estagnação, retrocesso ou avanço – que podem estar vinculados a fatores internos (como mudanças estatutárias, eleições sindicais ou ações afirmativas) ou externos (como alterações no marco legal, incentivos governamentais ou pressões sociais por equidade de gênero).

Ademais, esse recorte contribui para o acúmulo de evidências empíricas que podem subsidiar investigações longitudinais sobre a trajetória histórica da presença feminina em posições de liderança sindical, uma vez que fornece um ponto de observação inicial para futuras séries temporais, o que possibilita que pesquisas posteriores analisem tendências, rupturas e permanências na distribuição de gênero dentro do sistema sindical, contribuindo assim para o debate acadêmico e político sobre a democratização interna das organizações sindicais.

O artigo se justifica pela existência de pouca produção acadêmica no que tange à representação ativa de gênero no sindicalismo brasileiro, sendo mais escassa ainda a sua associação a ocupação de cargos de liderança.

O artigo conclui que, tanto nas cinco centrais sindicais quanto nas vinte confederações sindicais escolhidas, há elementos que permitem inferir a existência de discriminação de gênero, considerando que apenas 24% dos ocupantes de cargos de liderança com poder decisório singular nas vinte confederações escolhidas são mulheres, o que está alinhado com a média de resultados das cinco centrais sindicais de 25,3% de ocupação das posições de presidentes e vice-presidentes por mulheres.

O artigo se subdivide nesta introdução, no referencial teórico-normativo, na análise quantitativa, na discussão dos resultados e nas considerações finais.

## 1 Gênero e espaços de poder decisório

A inclusão no texto constitucional e na legislação infraconstitucional de garantias à igualdade de gênero e empoderamento feminino foi insuficiente até o fechamento deste artigo para efetivar, de forma isonômica, a presença das mulheres na política, conforme pode ser observado pela presença de apenas 91 (noventa e uma) deputadas federais dentre um total de 513 (quinhentos e treze) deputados na



Câmara dos Deputados nos mandatos de 2022-2026, o que representa uma participação feminina de apenas 18%.

No Senado Federal a situação é idêntica, pois tal instituição conta com apenas 15 (quinze) senadoras dentre um total de 81 (oitenta e um) senadores, o que equivale a 18,5% de representação, conforme dados constantes dos sites da Câmara dos Deputados e do Senado Federal, em um contexto no qual as mulheres compõem 51,5% da população brasileira, de acordo com o Censo Demográfico de 2022 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)<sup>21</sup>.

A desigualdade de gênero em cargos de poder não é nova e tampouco restrita ao Poder Legislativo, também ocorrendo no Poder Judiciário e no Poder Executivo.

Nesse diapasão, no Poder Executivo, em novembro de 2023, tínhamos 9 (nove) ministras de Estado, dentre um total de 38 (trinta e oito) Ministérios, o que representava 23,7%, percentual esse muito superior ao existente no início do ano de 2020, quando havia 22 (vinte e dois) ministérios e apenas 2 (duas) ministras de Estado, o que equivale a 9% de representação feminina, de acordo com os dados do Observatório de Pessoal do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos.

Quando se analisam os cargos de alto escalão da Administração Pública, especialmente os da Direção e Assessoramento Superiores (DAS) de nível 6 ou funções comissionadas do Poder Executivo (FCPE), em virtude do disposto no artigo 3º da Lei nº 13.844, de 18 de junho de 2019, que equiparou para todos os efeitos normativos os FCPE com os DAS, o percentual médio de ocupação feminina foi de 22% entre 2018 e 2022, chegando a 26% ao final de 2023, conforme os dados do Observatório de Pessoal do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos<sup>22</sup>.

Registra-se, por necessário, que de acordo com a lição de Cavalcante e Lotta, “num olhar a partir da estrutura, os cargos podem ser vistos como: DAS 1 a 3

---

<sup>21</sup> IBGE. **PNAD Contínua**: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. Brasília, DF: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero.html> Acesso em: 8 set. 2024.

<sup>22</sup> BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. **Observatório de pessoal**: dados do serviço público federal, 2023. Brasília, DF: MGI, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/paginas-do-observatorio/catalog> Acesso em: 5 set. 2024.



correspondem a cargos de baixo escalão; DAS 4 e 5, de médio escalão; DAS 6 e NE, alto escalão.”<sup>23</sup>

Já entre ocupantes de cargos de nível DAS 5 e equivalentes, o percentual médio para o período 2018-2022 se manteve estável em 29%, chegando a 31% ao final de 2023, de acordo com os dados do Observatório de Pessoal do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI).

Todavia, vale salientar que o gênero feminino é representado por 253.264 (duzentos e cinquenta e três mil duzentos e sessenta e quatro) pessoas no serviço público federal, o que equivale a 44,8% do total de servidores públicos federais, percentual esse que não é observado quando se analisam os cargos comissionados de DAS, FCPE e equivalentes, considerados de alto escalão ou médio-alto escalão, conforme dados do Observatório de Pessoal do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI)<sup>24</sup>.

Inclusive, mesmo em posições que constituem linhas de defesa da integridade na Administração Pública, como as auditorias internas, as chefias dessas unidades, conforme Cusciano<sup>25</sup> são majoritariamente masculinas, dado que apenas 33% desses cargos encontram-se preenchidos por mulheres, percentual este que não se encontra alinhado com a representatividade feminina no Poder Executivo Federal (44,8% em 2022).

No Poder Judiciário, especificamente nos tribunais superiores, a presença de mulheres ficou no patamar de 19,3%, enquanto em segunda instância o total foi de 25%. Já na primeira instância, as mulheres ocupavam 40% dos cargos de magistrados<sup>26</sup>.

<sup>23</sup> CAVALCANTE, Pedro; LOTTA, Gabriela (org.). **Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação**. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública, 2015. p. 26.

<sup>24</sup> BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. **Observatório de pessoal: dados do serviço público federal, 2023**. Brasília, DF: MGI, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/paginas-do-observatorio/catalog> Acesso em: 5 set. 2024.

<sup>25</sup> CUSCIANO, Dalton Tria. Existe desigualdade de gênero na ocupação de cargo de auditor titular interno no poder executivo federal? In: BIRNFELD, Carlos André; MOURA, Emerson Affonso da Costa; ROCHA, Manoel Ilson Cordeiro (coord.). **Direito administrativo e gestão pública II**. Florianópolis: CONPEDI, 2024. p. 97-114. Disponível em: <https://site.conpedi.org.br/publicacoes/v38r977z/1e05v92t> Acesso em: 22 set. 2025.

<sup>26</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Participação feminina na magistratura: atualizações 2023**. Brasília, DF: CNJ, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp->



As mulheres representam cerca de 56% das ingressantes no curso de Direito e 50,5% do total de advogados com até 05 (cinco) anos de formados, o que indica que a advocacia vem se tornando uma profissão majoritariamente feminina, enquanto a magistratura permanece eminentemente masculina, especialmente em segunda instância e na média dos tribunais superiores, conforme dados do Conselho Nacional de Justiça, do Ministério da Educação<sup>27</sup> e da Ordem dos Advogados do Brasil<sup>28</sup>.

A diferença entre a quantidade de mulheres nos Poderes da República e a ocupação dos cargos com poder decisório tem como um dos principais fatores os estereótipos de gênero, pelos quais as mulheres são vistas como essenciais para tarefas que demandam acolhimento e cordialidade, o que as coloca no atendimento ao público, na comunicação social e na gestão de recursos humanos<sup>29</sup>.

Por consequência, uma profissional com elevada formação e conhecimento profissional em uma área que tenha reduzida interação pessoal quando comparada com atendimento ao público ou gestão de pessoas, será preterida para liderar a respectiva área, por não ser considerada como uma candidata potencial<sup>30</sup>, devendo demonstrar mais do que seus colegas de setor do gênero masculino para fixar sua aptidão para liderança.

Nessa linha, destacam-se os resultados do "Projeto Implícito", criado em 1998 por três cientistas nos Estados Unidos: Mahzarin Banaji, da Harvard University; Tony Greenwald, da University of Washington; e Brian Nosek, da University of Virginia. O projeto teve como objetivo identificar preferências e preconceitos inconscientes por

---

[content/uploads/2023/08/participacao-feminina-na-magistratura-v3-31-08-23.pdf](https://content/uploads/2023/08/participacao-feminina-na-magistratura-v3-31-08-23.pdf) . Acesso em: 6 set. 2024.

<sup>27</sup> BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior: 2022**. Brasília, DF: INEP, 2023. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2022/apresentacao\\_censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2022.pdf](https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2022/apresentacao_censo_da_educacao_superior_2022.pdf). Acesso em: 6 set. 2024.

<sup>28</sup> ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. **Perfil ADV: 1º estudo demográfico da advocacia brasileira**. Brasília, DF: OAB Nacional, 2024. Disponível em: [https://conhecimento.fgv.br/sites/default/files/2025-01/publicacoes/perfil\\_adv\\_1o\\_estudo\\_demografico\\_da\\_advocacia\\_brasileira.pdf](https://conhecimento.fgv.br/sites/default/files/2025-01/publicacoes/perfil_adv_1o_estudo_demografico_da_advocacia_brasileira.pdf) . Acesso em: 6 set. 2024.

<sup>29</sup> CONNELL, Raewyn. Glass ceilings or gendered institutions? Mapping the gender regimes of public sector worksites. **Public Administration Review (PAR)**, Washington, DC, v. 66, n. 6, p. 837-849, nov./dec. 2006.

<sup>30</sup> CONNELL, Raewyn. Glass ceilings or gendered institutions? Mapping the gender regimes of public sector worksites. **Public Administration Review (PAR)**, Washington, DC, v. 66, n. 6, p. 837-849, nov./dec. 2006.



meio de testes de associação entre colunas diferentes e palavras de quatro categorias (gênero feminino, gênero masculino, carreira e família). Quando o teste exige que as palavras relacionadas ao gênero feminino e à carreira sejam associadas no mesmo lado, a maioria das pessoas demonstra maior dificuldade em comparação com a tarefa de associar palavras de carreira ao gênero masculino.

Com base nos dados do “Projeto Implícito” Kalleo Coura aponta que:

[...] nos 846 (oitocentos e quarenta e seis) mil testes feitos nos últimos 10 (dez) anos, 24% (vinte e quatro por cento) das pessoas demonstraram uma forte associação automática em relação a homens e carreira e mulheres com família, 32% (trinta e dois por cento) tiveram uma moderada associação automática em relação a homens e carreira e de mulheres com família, enquanto 19% (dezenove por cento) manifestaram uma leve associação neste sentido. Do outro lado da balança, só 9% (nove por cento) demonstraram associação automática de homens com família e mulher com carreira. Os neutros, sem preferência automática de gênero e família ou carreira, foram somente 17% (dezessete por cento).<sup>31</sup>

Por conseguinte, consciente ou inconscientemente, fato é que o percentual de mulheres em cargos de elevada hierarquia é baixo quando comparado à sua representatividade populacional, ocorrendo tal situação tanto no setor público quanto no privado.

O estereótipo da mulher como gênero frágil e dedicado a tarefas sensíveis e acolhedoras se associa ao fenômeno conhecido como “teto de vidro”, expressão derivada do termo em inglês *glass ceiling*, possivelmente cunhada por Marilyn Loden em um discurso em 1978, na Conferência da Aliança de Ação das Mulheres<sup>32</sup>, do qual não há qualquer registro impresso, mas que se tornou referência na discussão sobre ascensão das mulheres a cargos de elevada hierarquia. Ressalta-se, contudo, que não é pacífica a atribuição a Loden de tal conceito, pois, conforme Ben Zimmer<sup>33</sup>, em julho de 1979, em uma conferência do Instituto Feminino para a Liberdade de Imprensa, o conceito de teto de vidro foi utilizado em uma apresentação de duas

<sup>31</sup> COURA, Kalleo. Não é mimimi. *Jota*, São Paulo, 8 mar. 2017. Disponível em: <https://www.jota.info/especiais/nao-e-mimimi>. Acesso em: 16 set. 2024.

<sup>32</sup> LODEN, Marylin. 100 Women: 'Why I invented the glass ceiling phrase'. *BBC*, London, 12 dec. 2017. Disponível em: <https://www.bbc.com/news/world-42026266>. Acesso em: 16 abr. 2025.

<sup>33</sup> ZIMMER, Ben. The phrase 'glass ceiling' stretches back decades. *The Wall Street Journal*, New York, 3 apr. 2015. Disponível em: <https://www.wsj.com/articles/the-phrase-glass-ceiling-stretches-back-decades-1428089010>. Acesso em: 16 abr. 2025.



funcionárias da *Hewlett-Packard*, Katherine Lawrence e Marianne Schreiber. De todo modo, a primeira vez que o termo apareceu impresso foi em 1984, na *Working Woman Magazine*, em trabalho realizado por Gay Briant<sup>34</sup>.

O *glass ceiling* é caracterizado, segundo Daniela Vaz, 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.”<sup>35</sup>

Carneiro<sup>36</sup> 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.

Além do teto de vidro, a objetificação do corpo da mulher e o assédio moral e/ou sexual são instrumentos mobilizados pelos homens visando conter a ascensão feminina<sup>37</sup> e possuem impacto sobre a confiança na mulher na organização<sup>38</sup>.

Ademais, como bem aponta Vial, Napier e Brescoll, as lideranças femininas podem enfrentar “um ciclo auto reforçado de ilegitimidade devido à dificuldade de

<sup>34</sup> BRYANT, Gay. *The working woman report: succeeding in business in the 80's*. New York: Simon and Schuster, 1984.

<sup>35</sup> VAZ, Daniela Verzola. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. *Economia e Sociedade*, Campinas, v. 22, n. 3 (49), p. 765, dez. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ecos/a/FSfpH9NQg6qHy3Hky8tCXyt/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 6 out. 2025.

<sup>36</sup> CARNEIRO, Luziberto Barrozo. *Teto de vidro: um estudo sobre os fatores deste fenômeno no Brasil sob a percepção das mulheres gestoras*. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2018. p.18

<sup>37</sup> SZCZYGLAK, Gisèle-Stanislaw. *Subversives: ou l'art subtil de n'être jamais là où l'on vous attend*. Paris: Payot, 2021.

<sup>38</sup> CONNEL, Raewyn. Glass ceilings or gendered institutions? Mapping the gender regimes of public sector worksites. *Public Administration Review (PAR)*, Washington, DC, v. 66, n. 6, p. 837-849, nov./dec. 2006.



obter respeito e admiração dos subordinados”, o que pode levar “a um comportamento mais negativo dos subordinados e à redução da cooperação.”<sup>39</sup>

Nas centrais e confederações sindicais, a situação não é diferente, havendo pouca participação de mulheres nos cargos de poder, situação essa que não é nova, dado que em 2009, nas diretorias das Centrais Sindicais, o percentual de mulheres em cargos de direção era de apenas 21,18%, conforme dados da Revista do Observatório<sup>40</sup>.

Todo esse cenário gera um percentual menor de mulheres nos cargos decisórios, sendo necessário para modificar esse contexto a realização de estudos que comprovem a baixa representatividade feminina em cargos com poder decisório singular, o que pode indicar a possível ocorrência de práticas discriminatórias que reproduzem comportamentos e crenças baseadas em estereótipos que mantêm a participação desigual de gênero nas posições decisórias de alta hierarquia.

Todavia, quando centrais e confederações sindicais, que deveriam observar a igualdade de gênero e a eliminação de qualquer forma de discriminação, diante de sua atividade de articulação política e criação de projetos que desenvolvam o seu segmento econômico e protejam os direitos dos(as) trabalhadores(as), replicam os comportamentos existentes tanto no setor público quanto no privado, mantendo a participação desigual entre os gêneros nos cargos com poder decisório, a situação ganha novos contornos, dada a possibilidade de captura de um dos agentes responsáveis pela mudança, razão pela qual se faz necessária a análise do percentual de mulheres que ocupavam cargos de direção nas centrais sindicais em 2023 e nas confederações sindicais escolhidas em julho de 2024.

---

<sup>39</sup> 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. 402, jun. 2016.

<sup>40</sup> BRASIL. Presidência da República. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. **Revista do Observatório Brasil da Igualdade de Gênero**. Brasília, DF: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2009. Disponível em: [https://bibliotecadigital.mdh.gov.br/jspui/bitstream/192/872/1/Revista%20Observat%c3%b3rio%20Desenvolvimento%20Sustent%c3%a1vel%20e%20Igualdade%20de%20G%c3%aanero\\_junho2012.pdf](https://bibliotecadigital.mdh.gov.br/jspui/bitstream/192/872/1/Revista%20Observat%c3%b3rio%20Desenvolvimento%20Sustent%c3%a1vel%20e%20Igualdade%20de%20G%c3%aanero_junho2012.pdf) Acesso em: 22 set. 2025.



## 2 Análise quantitativa

Os dados coletados dos sites das cinco centrais sindicais em 2023 indicam que 25,3% das posições de presidentes e vice-presidentes das centrais sindicais são ocupadas por mulheres, enquanto os outros 74,7% são ocupados por homens.

A tabela abaixo indica a distribuição por central sindical:

**Tabela 1: Presidentes e vice-presidentes das centrais sindicais, total e distribuição percentual por sexo - Brasil, 2023**

Central Sindical	Total de Mulheres Ocupando posições de Presidência e Vice-Presidência	Total de Homens Ocupando posições de Presidência e Vice-Presidência	Total de ambos os gêneros	Percentual de Mulheres Ocupando posições de Presidência e Vice-Presidência	Percentual de Homens Ocupando posições de Presidência e Vice-Presidência
Central dos Trabalhadores do Brasil (CTB)	2	7	9	22,2%	77,8%
Central Unica dos Trabalhadores (CUT)	12	7	19	63,2%	36,8%
Nova Central Sindical de Trabalhadores (NCST)	0	11	11	0%	100%
União Geral dos Trabalhadores (UGT)	2	8	10	20%	80%
Força Sindical	3	23	26	11,5%	88,5%

Fonte: Ministério das Mulheres. Observatório Brasil da Igualdade de Gênero, 2023.<sup>41</sup>

<sup>41</sup> BRASIL. Ministério das Mulheres. **Observatório Brasil da igualdade de gênero**. Brasília, DF: Ministério das Mulheres, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/observatorio-brasil-da-igualdade-de-genero>. Acesso em: 6 set. 2024.



Nas vinte confederações sindicais escolhidas, a situação global não é diferente, conforme pode se observar pela tabela abaixo que analisou os ocupantes singulares dos cargos de Presidente, Vice-Presidente e Secretários(as)/Diretores(as) Executivos(as):

**Tabela 2: Presidentes, vice-presidentes, secretarias e diretorias executivas de vinte confederações sindicais, total e distribuição percentual por gênero - Brasil, 2024**

	Confederação Sindical	Total de Mulheres em cargos de Presidência, Vice-Presidência e Secretarias/Diretorias Executivas	Total de Homens em cargos de Presidência, Vice-Presidência e Secretarias/Diretorias Executivas	Total Geral	Taxa de Mulheres	Taxa de Homens
1	Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE)	9	10	19	47%	53%
2	Confederação Nacional do Transporte (CNT)	0	8	8	0%	100%
3	Confederação Brasileira Democrática dos Trabalhadores	Dados não disponíveis no site	Dados não disponíveis no site institucional	X	X	X



	nas Indústrias da Alimentação da CUT (CONTAC)					
4	Confederação Nacional dos Trabalhadores em Transportes Aquaviário e Aéreo, na Pesca e nos Portos (CONTTMAF)	1	19	20	5%	95%
5	Confederação Nacional dos Trabalhadores Metalúrgicos (CNTM)	5	12	17	30%	70%
6	Confederação Nacional dos Trabalhadores em Turismo e Hospitalidade (CONTRATUH)	3	10	13	23%	77%
7	Confederação Nacional do Sistema	6	13	19	32%	68%



	Financeiro (CONSIF)					
8	Confederação Nacional de Turismo (CNTUR)	0	6	6	0	100%
9	Confederação Nacional dos Trabalhadores em Seguridade Social (CNTSS)	8	6	14	57%	43%
10	Confederação Nacional dos Trabalhadores no Comércio e Serviços da CUT (CONTRACS)	11	9	20	55%	45%
11	Confederação Nacional das Cooperativas (CNCOOP)	0	6	6	0	100%
12	Confederação Nacional dos Trabalhadores no Ramo Financeiro (CONTRAF)	6	11	17	35%	65%
13	Confederação Nacional dos	5	11	16	31%	69%



	Trabalhadores na Indústria Têxtil, Vestuário, Couro e Calçados (CONACCOVES T)					
14	Confederação Nacional dos Trabalhadores e Trabalhadoras na Agricultura Familiar do Brasil (CONTRAFBRASIL)	2	2	4	50%	50%
15	Confederação Nacional de Notários e Registradores (CNR)	1	14	15	7%	93%
16	Confederação Nacional dos Trabalhadores nas Indústrias da Construção e do Mobiliário (CONTRICOM)	0	13	13	0	100%



17	Confederação Nacional dos Trabalhadores na Indústria (CNTI)	1	4	5	20%	80%
18	Confederação Nacional dos Trabalhadores em Edifícios e Condomínios (CONATEC)	Dados não disponíveis no site	Dados não disponíveis no site institucional	X	X	X
19	Confederação Nacional dos Trabalhadores na Movimentação de Mercadoria em Geral e Logística	0	11	11	0	100%
20	Confederação Nacional das Carreiras Típicas de Estado (CONACATE)	0	17	17	0	100%
	Total:	58	182	240	24%	76%

Fonte: Elaboração própria.

Percebe-se da tabela acima que a média de ocupação por gênero nos cargos de liderança com poder decisório singular nas vinte confederações escolhidas foi de 76% de homens e de apenas 24% de mulheres, o que está alinhado com a média de



resultados das cinco centrais sindicais de 25,3% das posições de presidentes e vice-presidentes ocupadas por mulheres, enquanto os outros 74,7% são ocupados por homens.

Registra-se que, no tocante à Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE), não foram considerados os 11 (onze) ocupantes da secretaria executiva, considerando que o recorte recaiu sobre a titularidade singular das secretarias ou diretorias executivas.

No que se refere à Confederação Brasileira Democrática dos Trabalhadores nas Indústrias da Alimentação da CUT (CONTAC- CUT), os dados encontrados no site institucional datam de 2012, não tendo se logrado identificar a composição da atual gestão, razão pela qual os números estão ausentes.

Já no que tange à Confederação Nacional do Sistema Financeiro (CONSIF), os Conselheiros Titulares não ingressaram no cálculo, apenas o Presidente do Conselho, o Diretor-Presidente e os Diretores. Caso os Conselheiros Titulares tivessem ingressado, teríamos 12 (doze) homens e 2 (duas) mulheres, o que representa 85% e 15% de homens e mulheres, respectivamente como membros do conselho titular.

No tocante à Confederação Nacional dos Trabalhadores e Trabalhadoras na Agricultura Familiar do Brasil, não foi identificada a pessoa responsável pela coordenação de Relações Internacionais, Formação e Organização Sindical no site institucional da confederação.

Por seu turno, os dados referentes à Confederação Nacional de Notários e Registradores (CNR) foram retirados dos cargos de presidente, vice-presidentes executivos, vice-presidentes, secretário-geral e secretário-adjunto, excluindo-se os diretores, diretores especialistas (05 homens e 02 mulheres) e os diretores institucionais.

Já no que se refere à Confederação Nacional das Carreiras Típicas de Estado, não foram coletados dados dos gêneros dos ocupantes de cargos de diretoria, apenas do presidente, vice-presidentes, secretário-geral, secretário-adjunto e tesoureiro geral e adjunto.

A escolha de membros singulares se deu em virtude do objetivo do artigo de identificar a correlação entre gênero e poder decisório, o que afastou nesse artigo a



análise das instâncias colegiadas, as quais dependem do somatório de votos para deliberação ou de diretorias extremamente específicas, como diretorias regionais.

Eventualmente, pode-se interpretar que alguma outra posição de liderança constante das chapas eleitas das confederações identificadas poderia ter sido incluída ou excluída do cálculo feito na tabela 02, mas tais posições *per se* não teriam o condão de modificar drasticamente os resultados identificados.

### 3 Discussão dos resultados

Os resultados encontrados apontam que apenas uma central sindical, qual seja, a central única dos trabalhadores, possui mais mulheres do que homens em cargos de liderança, mas ao se analisar o somatório dos cargos de direção existentes nas demais centrais sindicais com o gênero do preenchimento desses cargos, temos que apenas 25,3% das posições de presidentes e vice-presidentes das centrais sindicais são ocupadas por mulheres, enquanto os outros 74,7% são ocupados por homens.

Situação similar ocorre nas confederações sindicais, pois enquanto algumas confederações, como a Confederação Nacional dos Trabalhadores em Seguridade Social (CNTSS) e a Confederação Nacional dos Trabalhadores no Comércio e Serviços da CUT (CONTRACS), possuem mais mulheres do que homens em cargos de liderança, outras possuem majoritariamente mais homens do que mulheres nesses cargos, o que acaba por gerar uma média geral nas confederações escolhidas de 76% de homens e de apenas 24% de mulheres nos cargos de liderança.

Os resultados encontrados estão alinhados tanto entre si - centrais e confederações sindicais - quanto com outros estudos realizados anteriormente, pois conforme apontam Patrícia Bertolin e Fabiana Kamada “quando a análise da representatividade sindical passa para a questão da presença de mulheres em posição de liderança, o que se verifica é uma restrita participação”<sup>42</sup>, diante

---

<sup>42</sup> BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins; KAMADA, Fabiana Larissa. Ausentes ou invisíveis? A participação das mulheres nos sindicatos. *Caderno espaço feminino*, Uberlândia, v. 25, n. 1, p. 44, jan./jun. 2012.



da tradicional atribuição às mulheres de “características como fragilidade e submissão, naturalizadas como ‘femininas’ e incompatíveis com cargos de direção sindical ou representação profissional.”<sup>43</sup>

Maria Brito, ao estudar o sindicato do Vestuário de São Paulo, apontava que mesmo tendo as mulheres integrado a diretoria partir dos anos 70, o seu acesso às decisões políticas permanecia limitado, levando as trabalhadoras a dizer que “no sindicato a mulher só serve para balançar a cabeça nas decisões tomadas pelos homens”<sup>44</sup>.

Eugenia Leone e Marilane Teixeira acrescentam 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.<sup>45</sup>

Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/neguem/article/view/13656/11077> Acesso em: 10 out. 2025.

<sup>43</sup> BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins; KAMADA, Fabiana Larissa. Ausentes ou invisíveis? A participação das mulheres nos sindicatos. *Caderno espaço feminino*, Uberlândia, v. 25, n. 1, p. 44, jan./jun. 2012. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/neguem/article/view/13656/11077> Acesso em: 10 out. 2025.

<sup>44</sup> BRITO, Maria Noemi Castilhos. *Sindicato no feminino: uma luta de formiga*. 1985. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1985. p. 170.

<sup>45</sup> LEONE, Eugenia Troncoso; TEIXEIRA, Marilane Oliveira. As mulheres no mercado de trabalho e na organização sindical. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 17., 2010, Caxambu. *Anais [...]*. São Paulo: Associação Brasileira de Estudos Populacionais, 2010. p. 5, 20. Disponível em: [https://proceedings.science/proceedings/100446/papers/179662/download/abstract\\_file1?lang=pt-br](https://proceedings.science/proceedings/100446/papers/179662/download/abstract_file1?lang=pt-br) Acesso em: 10 out. 2025.



Outras autoras como Helena Hirata<sup>46</sup> apontam que a presença de mulheres em cargos de poder nos sindicatos vincula-se, de modo geral, à reprodução de uma hierarquia social e técnica na qual vigora a supremacia masculina, o que foi confirmado pelo estudo de Terezinha Carvalhal<sup>47</sup>, 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.

Obviamente, poderia se argumentar, que a baixa presença feminina em cargos de poder nas organizações sindicais poderia advir da baixa filiação desse grupo, todavia, como bem salientam Sandro Silva e André Campos:

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.<sup>48</sup>

Por conseguinte, percebe-se que a baixa representatividade feminina na direção das organizações sindicais, especialmente nas confederações e centrais sindicais, não decorre de uma reduzida participação feminina na base de filiação dos sindicatos, mas sim da manutenção de um quadro histórico de desigualdade de gênero, baseado em estereótipos sobre o papel da mulher na sociedade, na economia e na política, o qual somado à existência de “tetos de vidro” para as mulheres, acabam ou as impedindo de ascender aos cargos de direção, ou reduzindo a velocidade dessa ascensão nas organizações sindicais.

---

<sup>46</sup> HIRATA, Helena. Reestruturação produtiva, trabalho e relações de gênero. **Revista latinoamericana de estudios del trabajo**, v. 4, n. 7, p. 5-27, 1998.

<sup>47</sup> CARVALHAL, Terezinha Brumatti. A questão de gênero sob a perspectiva sindical. **Pegada**: a revista da geografia do trabalho, Presidente Prudente, v. 2, n. 1, 2001. Disponível em: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/pegada/article/view/763/784> Acesso em: 10 out. 2025.

<sup>48</sup> SILVA, Sandro Pereira; CAMPOS, André Gambier. **Revista Vernáculo**, Curitiba, n. 36, p. 76, 2º sem. 2015. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/vernaculo/article/view/37488/25634> Acesso em: 10 out. 2025.



Tal conclusão é reforçada pelo estudo feito em Portugal por Maria Santos, Carla Cerqueira e Rui Cruz<sup>49</sup>, que 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 à (i) existência de teto de vidro, à (ii) cultura sindical, predominantemente masculina, (iii) às responsabilidades familiares que acabam por demandar mais das mulheres do que dos homens na sociedade portuguesa e (iv) permanência e reprodução de estereótipos de gêneros.

Por derradeiro, considerando a importante participação das mulheres no considerado “novo sindicalismo” no Brasil, trazendo para as organizações sindicais a necessidade de se relativizar o paradigma das relações produtivas, para incluir as relações reprodutivas, de modo a pôr fim à invisibilidade da presença feminina, faz-se necessária uma revisão tanto interna das organizações sindicais quanto externa, dos demais atores políticos e sociais sobre a importância da real representatividade feminina, de modo que pautas conectadas diretamente à relação das mulheres com o mundo do trabalho, como o reconhecimento profissional e o fim da desigualdade salarial e de cargos sejam de fato efetivadas. Compreender essa dinâmica exige uma distinção entre o trabalho produtivo – associado à produção de bens e serviços dentro da lógica econômica capitalista – e o reprodutivo, que envolve o cuidado, a manutenção da vida e a reprodução social, tradicionalmente realizado no espaço doméstico e historicamente atribuído às mulheres.

Embora o trabalho reprodutivo seja essencial para o funcionamento da economia e da sociedade, ele é frequentemente invisibilizado, desvalorizado e excluído das agendas institucionais, inclusive sindicais, o que reforça a divisão sexual do trabalho e contribui para a persistência das desigualdades de gênero no mundo laboral como destacam Hirata e Kergoat<sup>50</sup>, ao argumentar que o reconhecimento das

---

<sup>49</sup> 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, feb. 2022.

<sup>50</sup> HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de pesquisa*, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 595-609, set./dez. 2007. Disponível em:



interdependências entre trabalho produtivo e reprodutivo é fundamental para a construção de políticas mais justas e inclusivas, que levem em consideração as especificidades das trajetórias femininas no mercado de trabalho e nas estruturas de representação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou a representatividade feminina nos cargos de liderança com poder decisório singular em cinco centrais e vinte confederações sindicais no Brasil. O objetivo do artigo foi o de identificar o percentual de mulheres que ocupavam os cargos de liderança com poder decisório singular, tendo os dados obtidos ao final de 2023 e em julho de 2024 revelado uma expressiva disparidade de gênero, com mulheres ocupando apenas 24% das posições nas vinte confederações sindicais analisadas e 25,3% nas cinco centrais sindicais. Esses números confirmam a manutenção de um cenário de desigualdade de gênero, alinhado com outros estudos que apontam para uma histórica sub-representação feminina em cargos de poder no sindicalismo brasileiro, o que acabou por confirmar a hipótese da pesquisa de que, apesar dos avanços normativos do Brasil, permanece relevante a desigualdade de gênero na ocupação dos cargos de liderança em centrais e confederações sindicais.

A pesquisa mostrou que, embora uma central e algumas confederações sindicais apresentem maior participação feminina em cargos de liderança, a maioria delas ainda reflete a predominância masculina. Essa desigualdade não decorre da ausência de mulheres na base sindical, mas sim de barreiras estruturais e culturais que dificultam a ascensão feminina aos cargos de chefia, como o "teto de vidro", os estereótipos de gênero e a divisão sexual do trabalho.

Nesse contexto, é urgente que se adotem ou se revisem as políticas que promovam a igualdade de gênero nas organizações sindicais, garantindo que as mulheres possam ascender aos postos de comando em condições equitativas. Para

---

<https://www.scielo.br/j/cp/a/cZtcWVvvtWGDvFqRmdsBWQ/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 10 out. 2025.



tanto, é necessária uma revisão interna dessas organizações e uma pressão externa por parte dos atores sociais e políticos, visando à construção de um ambiente sindical mais inclusivo e representativo.

Futuras pesquisas poderão se concentrar na evolução desses números ao longo do tempo e nas estratégias adotadas por centrais e confederações sindicais para enfrentar essa desigualdade, contribuindo para o fortalecimento da representatividade feminina no sindicalismo brasileiro.

## REFERÊNCIAS

- ABRAM, Laís. Desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro. *Ciência e cultura*, São Paulo, v. 58, n. 4, p. 40-41, out./dez. 2006. Disponível em: <http://cienciaecultura.bvs.br/pdf/cic/v58n4/a20v58n4.pdf> Acesso em: 3 out. 2025.
- AGARWAL, Bina. Gender equality, food security and the sustainable development goals. *Current opinion in environmental sustainability*, v. 34, p. 26-32, out. 2018.
- BANCO MUNDIAL. *Mulheres, empresas e o Direito*. Washington, DC: Banco Mundial, 2024. Disponível em: [https://wbl.worldbank.org/content/dam/sites/wbl/documents/2024/WBL2024\\_Portuguese\\_Summary\\_Final.pdf](https://wbl.worldbank.org/content/dam/sites/wbl/documents/2024/WBL2024_Portuguese_Summary_Final.pdf). Acesso em: 10 set. 2024.
- BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins; KAMADA, Fabiana Larissa. Ausentes ou invisíveis? A participação das mulheres nos sindicatos. *Caderno espaço feminino*, Uberlândia, v. 25, n. 1, p. 28-52, jan./jun. 2012. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/neguem/article/view/13656/11077> Acesso em: 10 out. 2025.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 19 ago. 2024.
- BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. *Censo da Educação Superior: 2022*. Brasília, DF: INEP, 2023. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2022/apresentacao\\_censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2022.pdf](https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2022/apresentacao_censo_da_educacao_superior_2022.pdf). Acesso em: 6 set. 2024.



BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. **Observatório de Pessoal: dados do serviço público federal - 2023**. Brasília, DF: MGI, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/paginas-do-observatorio/catalogo> Acesso em: 5 set. 2024.

BRASIL. Ministério das Mulheres. **Observatório Brasil da igualdade de gênero**. Brasília, DF: Ministério das Mulheres, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/observatorio-brasil-da-igualdade-de-genero>. Acesso em: 6 set. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. **Revista do Observatório Brasil da Igualdade de Gênero**. Brasília, DF: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2009. Disponível em: [https://bibliotecadigital.mdh.gov.br/jspui/bitstream/192/872/1/Revista%20Observat%c3%b3rio%20Desenvolvimento%20Sustent%c3%a1vel%20e%20Igualdade%20de%20G%c3%aanero\\_junho2012.pdf](https://bibliotecadigital.mdh.gov.br/jspui/bitstream/192/872/1/Revista%20Observat%c3%b3rio%20Desenvolvimento%20Sustent%c3%a1vel%20e%20Igualdade%20de%20G%c3%aanero_junho2012.pdf) Acesso em: 22 set. 2025.

BRYANT, Gay. **The working woman report: succeeding in business in the 80's**. New York: Simon and Schuster, 1984.

BRITO, Maria Noemi Castilhos. **Sindicato no feminino: uma luta de formiga**. 1985. 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**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2018.

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

CARVALHAL, Terezinha Brumatti. A questão de gênero sob a perspectiva sindical. **Pegada: a revista da geografia do trabalho**, Presidente Prudente, v. 2, n. 1, 2001. Disponível em: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/pegada/article/view/763/784> Acesso em: 10 out. 2025.

CONNEL, Raewyn. Glass ceilings or gendered institutions? Mapping the gender regimes of public sector worksites. **Public Administration Review (PAR)**, Washington, DC, v. 66, n. 6, p. 837-849, nov./dec. 2006.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Participação feminina na magistratura: atualizações 2023**. Brasília, DF: CNJ, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/08/participacao-feminina-na-magistratura-v3-31-08-23.pdf> . Acesso em: 6 set. 2024.



COURA, Kalleo. Não é mimimi. *Jota*, São Paulo, 8 mar. 2017. Disponível em: <https://www.jota.info/especiais/nao-e-mimimi>. Acesso em: 16 set. 2024.

CUSCIANO, Dalton Tria. Existe desigualdade de gênero na ocupação de cargo de auditor titular interno no poder executivo federal? *In*: BIRNFELD, Carlos André; MOURA, Emerson Affonso da Costa; ROCHA, Manoel Ilson Cordeiro (coord.). **Direito administrativo e gestão pública II**. Florianópolis: CONPEDI, 2024. p. 97-114. Disponível em: <https://site.conpedi.org.br/publicacoes/v38r977z/1e05v92t> Acesso em: 22 set. 2025.

DUGAROVA, Esuna. **Gender equality as an accelerator for achieving the Sustainable Development Goals**. New York: UN Women, 2018. Disponível em: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Gender\\_equality\\_as\\_an\\_accelerator\\_for\\_achieving\\_the\\_SDGs.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Gender_equality_as_an_accelerator_for_achieving_the_SDGs.pdf) Acesso em: 3 out. 2025.

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.

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

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 595-609, set./dez. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/cCztcWVvvtWGDvFqRmdsBWQ/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 10 out. 2025.

IBGE. **PNAD Contínua: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**. Brasília, DF: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero.html> Acesso em: 8 set. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Análise da diversidade de gênero e raça de administradores e empregados das empresas de capital aberto**. São Paulo: IBGC, 2024. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24682>. Acesso em: 1 set 2024.

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. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10668-022-02656-1> Acesso em: 26 set. 2025.



LEONE, Eugenia Troncoso; TEIXEIRA, Marilane Oliveira. As mulheres no mercado de trabalho e na organização sindical. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 17., 2010, Caxambu. *Anais [...]*. São Paulo: Associação Brasileira de Estudos Populacionais, 2010. p. 1-21. Disponível em: [https://proceedings.science/proceedings/100446/\\_papers/179662/download/abstract\\_file1?lang=pt-br](https://proceedings.science/proceedings/100446/_papers/179662/download/abstract_file1?lang=pt-br) Acesso em: 10 out. 2025.

LODEN, Marylin. 100 Women: 'Why I invented the glass ceiling phrase'. *BBC*, London, 12 dec. 2017. Disponível em: <https://www.bbc.com/news/world-42026266> Acesso em: 16 abr. 2025.

MORRISON, Andrew; RAJU, Dhushyanth; SINHA, Nistha. Gender equality, poverty and economic growth. *Policy research working paper*, Washington, DC, n. 4349, sep. 2007. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/09e4d900-e7f4-5b18-90dc-e399b706e2df/download> Acesso em: 3 out. 2025.

OIT. **Convenção da OIT sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho**. Genebra: OIT, 2019. Disponível em: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms\\_750461.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_750461.pdf). Acesso em: 19 set. 2024.

ONU. **Convenção sobre a eliminação de todas as formas de discriminação contra a mulher**. Nova York: OIT, 1979. Disponível em: [https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/convencao\\_cedaw1.pdf](https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/convencao_cedaw1.pdf). Acesso em: 16 set. 2024.

OIT. **Convenção sobre discriminação em matéria de emprego e profissão**. Genebra: OIT, 1958. Disponível em: [https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C111](https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C111). Acesso em: 19 set. 2024.

OIT. **Declaração do centenário da OIT para o futuro do trabalho**. Lisboa: OIT, 2020. Disponível em: [www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@ilo-lisbon/documents/publication/wcms\\_749807.pdf](http://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@ilo-lisbon/documents/publication/wcms_749807.pdf). Acesso em: 16 set. 2024.

ONU. **Objetivos de desenvolvimento sustentável**. Nova York: ONU, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>. Acesso em: 16 set. 2024.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. **Perfil ADV: 1º estudo demográfico da advocacia brasileira**. Brasília, DF: OAB Nacional, 2024. Disponível em: <https://conhecimento.fgv.br/sites/default/files/2025->



[01/publicacoes/perfil\\_adv\\_1o-estudo\\_demografico\\_da\\_advocacia\\_brasileira.pdf](#) .  
Acesso em: 6 set. 2024.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Relatório do desenvolvimento humano 2023/2024**. Nova York: PNUD, 2024. Disponível em: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2023-24overviewpt.pdf> Acesso em: 16 abr. 2025.

PRONI, Thaíssa Tamarindo da Rocha Weishaupt; PRONI, Marcelo Weishaupt. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. **Revista estudos feministas**, Florianópolis, v. 26, n. 1, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/b63KGwqRVrTvtvhC6FkXLZf/?format=html&lang=pt> Acesso em: 3 out. 2025.

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, feb. 2022.

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

SILVA, Sandro Pereira; CAMPOS, André Gambier. Sindicalismo e gênero no Brasil: a dinâmica recente. **Revista Vernáculo**, Curitiba, n. 36, p. 47-83, 2º sem. 2015. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/vernaculo/article/view/37488/25634> Acesso em: 10 out. 2025.

SYCHENKO, Elena, LARUCCIA, Mauro, CUSCIANO, Dalton, KORDE, Rupa, NAGADIA, Kabir, CHIKIREVA, Irina, WANG, Jiaojiao, CARRIM, Nasima. Gender discrimination in employment: BRICS countries overview. **BRICS Law Journal**, Tyumen, v. 9, n. 2, p. 30-71, 2022. Disponível em: <https://www.bricslawjournal.com/jour/article/view/646/225> Acesso em: 3 out. 2025.

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

UN WOMEN. **The paths to equal: twin indices on women's empowerment and gender equality**. New York: UN Women, 2023. Disponível em: <https://hdr.undp.org/content/paths-equal>. Acesso em: 18 set. 2024.

VAZ, Daniela Verzola. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 22, n. 3 (49), p. 765-790, dez. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ecos/a/FSfpH9NQg6qHy3Hky8tCXyt/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 6 out. 2025.



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, jun. 2016.

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

YANNOULAS, Silvia Cristina. **Dossiê: políticas públicas e relações de gênero no mercado de trabalho**. Brasília, DF: Centro Feminista de Estudos e Assessoria, 2002. Disponível em: <https://universidadefeminista.org.br/wp-content/uploads/tainacan-items/4564/29658/dossiepprgmt.pdf> Acesso em: 3 out. 2025.

ZIMMER, Ben. The phrase 'glass ceiling' stretches back decades. *The Wall Street Journal*, New York, 3 apr. 2015. Disponível em: <https://www.wsj.com/articles/the-phrase-glass-ceiling-stretches-back-decades-1428089010>. Acesso em: 16 abr. 2025.

### Dalton Tria Cusciano

Professor universitário vinculado ao Mestrado Profissional em Políticas Públicas da Universidade Católica de Brasília. Doutor em Administração Pública e Governo, com reconhecimento do grau de Doutor pelo DGES/Portugal. Mestre em Direito e Desenvolvimento, e Bacharel em Direito pela FGV/SP. Pós-doutorado em Direito e Tecnologia pelo Mediterranean International Centre for Human Rights Research da Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria. Exerce a função de Auditor-chefe na Fundacentro/Ministério do Trabalho. **Lattes:** <http://lattes.cnpq.br/9554405373707423>. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1690-2669>. **E-mail:** [dalton.cusciano@gmail.com](mailto:dalton.cusciano@gmail.com).

