Cognitio Juris
ISSN 2236-3009

A REPRESENTATIVIDADE FEMININA NOS ESPAÇOS DE LIDERANÇA DO PODER JUDICIÁRIO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NO ESTADO DE RONDÔNIA

WOMEN'S REPRESENTATION IN LEADERSHIP POSITIONS WITHIN THE JUDICIARY: CHALLENGES AND PERSPECTIVES IN THE STATE OF RONDÔNIA, BRAZIL

Artigo submetido em 16 de novembro de 2026
Artigo aprovado em 17 de novembro de 2026
Artigo publicado em 17 de novembro de 2026

Cognitio Juris
Volume 16 – Número 59 – 2026
ISSN 2236-3009

.

Autor:
Kauane Viana De Lima
Maria Luiza Felício Rebelo

.

RESUMO: Este artigo examina a representatividade feminina nos cargos de direção e assessoramento superior do Poder Judiciário de Rondônia, com atenção à participação das mulheres em funções de liderança e aos obstáculos discutidos pela literatura especializada.

O estudo tem como objetivo analisar a presença feminina nesses espaços a partir de pesquisa bibliográfica e documental, de caráter exploratório e descritivo, com recorte de 2020 a 2025. São examinados trabalhos acadêmicos, legislação e registros institucionais relativos ao Tribunal de Justiça de Rondônia e, como elementos de contextualização, a outros órgãos públicos estaduais. As fontes consultadas permitem discutir barreiras culturais e organizacionais à ascensão profissional, bem como a importância de políticas de igualdade de oportunidades. Não foi apresentado, contudo, um levantamento completo da distribuição dos cargos de direção e assessoramento superior do TJRO por gênero e por ano; por isso, o estudo não permite medir a evolução dessa ocupação no período. Conclui-se que a análise da representatividade feminina requer, além da discussão normativa e institucional, dados comparáveis sobre a composição dos espaços de decisão.

Palavras-chave: Representatividade feminina. Igualdade de gênero. Administração Pública. Poder Judiciário.

ABSTRACT: This study addresses female representation in senior management and advisory positions within the Judiciary of the State of Rondônia, considering the importance of gender equality and the democratization of positions of power in Public Administration. The research is guided by the following question: to what extent do women participate in these leadership positions, and what challenges still limit their expansion? The hypothesis considers that, despite advances in women's participation in public service, inequalities related to cultural, institutional, and organizational factors continue to hinder their professional advancement. The general objective is to analyze female representation in senior management and advisory positions within the Judiciary of Rondônia, identifying women's participation in leadership roles. Specifically, the study seeks to understand female participation in Public Administration, identify women's representation in the positions examined, and investigate institutional challenges and policies aimed at promoting equal opportunities. The justification is based on the social, academic, and institutional relevance of promoting gender equity, considering the constitutional principles of equality and non-discrimination. Methodologically,

this is an exploratory and descriptive study with a qualitative approach, developed through a literature review and documentary research, covering the period from 2020 to 2025. The procedures include reviewing books, scientific articles, legislation, and official documents, particularly those published by the Court of Justice of Rondônia and the National Council of Justice. The study aims to understand the advances, limitations, and possibilities for strengthening institutional policies designed to expand women's participation in management and decision-making positions within the state Judiciary.

Keywords: Female representation. Gender equality. Public Administration. Judiciary.

1 INTRODUÇÃO

A participação feminina nos cargos de direção e assessoramento superior representa um importante indicador de igualdade e democratização dos espaços de poder na Administração Pública. Apesar dos avanços conquistados pelas mulheres, ainda existem obstáculos à ascensão profissional e à ocupação de funções estratégicas. No Poder Judiciário, essa realidade evidencia a necessidade de ampliar a representatividade feminina. Em Rondônia, analisar essa participação permite identificar avanços institucionais e desigualdades de gênero.

O problema de pesquisa consiste em examinar de que modo a participação feminina nos cargos de direção e assessoramento superior do Poder Judiciário de Rondônia pode ser compreendida a partir das fontes bibliográficas e documentais disponíveis e quais obstáculos à ascensão profissional são identificados nesses estudos.

A hipótese da pesquisa considera que, embora tenham ocorrido avanços na participação feminina na Administração Pública, a ocupação dos cargos de direção e assessoramento superior ainda pode apresentar desigualdades de gênero. Parte-se do pressuposto de que fatores culturais, institucionais e organizacionais influenciam as oportunidades de acesso das mulheres às funções de liderança. Considera-se, ainda, que a representatividade feminina

não depende exclusivamente da qualificação profissional, mas também da existência de políticas institucionais de igualdade de oportunidades.

O objetivo geral da pesquisa consiste em analisar a representatividade feminina nos cargos de direção e assessoramento superior do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, identificando a participação das mulheres nos espaços de liderança. Como objetivos específicos, busca-se compreender a participação feminina nos cargos de liderança da Administração Pública; identificar a representatividade das mulheres nos cargos de direção e assessoramento superior do Poder Judiciário de Rondônia; e investigar os principais desafios institucionais e as políticas de incentivo à ampliação da participação feminina nos espaços de gestão e tomada de decisão no estado.

A justificativa do estudo está relacionada à relevância social, institucional e acadêmica da promoção da igualdade de gênero nos espaços de poder da Administração Pública. A presença feminina em cargos de liderança contribui para a democratização das instituições, a diversidade de perspectivas e o fortalecimento da gestão pública. A Constituição Federal de 1988 estabelece, em seu artigo 5º, inciso I, que homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, constituindo fundamento jurídico para a promoção da igualdade de oportunidades (BRASIL, 1988).

A pesquisa é exploratória e descritiva, de abordagem qualitativa, baseada em revisão bibliográfica e análise documental. O recorte temporal de 2020 a 2025 orienta a seleção do contexto institucional examinado. Foram considerados estudos acadêmicos, legislação e publicações de órgãos públicos, especialmente relacionados à realidade de Rondônia. Os documentos citados permitem contextualizar a participação feminina em espaços de liderança, mas não constituem uma série histórica completa da ocupação dos cargos de direção e assessoramento superior do TJRO. Por essa razão, não se apresentam percentuais próprios nem inferências sobre crescimento ou redução da representação feminina no Tribunal.

Na preparação do manuscrito, foi utilizada a ferramenta ChatGPT (OpenAI) como apoio à revisão linguística, à clareza da redação e à organização do texto. A seleção das fontes, a análise do conteúdo e a responsabilidade pelas informações e conclusões apresentadas permanecem com as autoras.

O artigo discute, inicialmente, a participação feminina na Administração Pública e os obstáculos à ocupação de funções de liderança. Em seguida, examina estudos e registros institucionais referentes a Rondônia, distinguindo o Tribunal de Justiça dos demais órgãos utilizados para contextualização. Por fim, aborda as barreiras à ascensão profissional e as iniciativas de promoção da igualdade de oportunidades.

2 MULHERES E LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.1 IGUALDADE DE GÊNERO E PARTICIPAÇÃO FEMININA NOS ESPAÇOS DE PODER

A igualdade de gênero constitui princípio fundamental para a construção de instituições públicas democráticas e representativas, especialmente quando se observa a distribuição de mulheres e homens nos espaços de decisão. No âmbito da Administração Pública, a discussão ultrapassa a simples presença feminina no quadro de servidores, alcançando também as oportunidades de acesso aos cargos de direção, chefia, coordenação e assessoramento. Miltersteiner et al. (2020) destacam que as mulheres ainda enfrentam obstáculos para alcançar posições estratégicas, mesmo diante de avanços relacionados à qualificação profissional e à participação feminina no mercado de trabalho.

Uma instituição pode apresentar expressiva quantidade de mulheres entre seus servidores e, simultaneamente, possuir menor participação feminina nos cargos responsáveis pela tomada de decisões. A existência de regras que asseguram igualdade de direitos entre homens e mulheres constitui importante fundamento jurídico, mas a efetiva participação feminina depende também das condições institucionais que permitem o desenvolvimento das carreiras e o acesso às funções de maior responsabilidade.

Santos (2026) discute a utilização de ações afirmativas para ampliar a presença de mulheres em funções de liderança na administração pública. Entre as medidas examinadas pela autora estão programas de mentoria, capacitação e políticas de conciliação entre trabalho e família.

A literatura também demonstra que as barreiras enfrentadas pelas mulheres podem assumir diferentes formas e nem sempre são percebidas de maneira explícita. Miltersteiner et al. (2020) utilizam conceitos como “teto de vidro” e “labirintos de liderança” para discutir mecanismos que dificultam a chegada das mulheres às posições estratégicas da Administração Pública.

No Estado de Rondônia, a própria divulgação institucional do Governo demonstra a presença de mulheres em diferentes funções de liderança. Em 2022, o Governo de Rondônia publicou exemplos de servidoras ocupando posições de liderança no Detran, na área ambiental e na educação profissional, incluindo a diretora-geral adjunta do Detran, a coordenadora de Recursos Hídricos da Sedam e a presidente do IDEP.

Esses exemplos evidenciam a presença de mulheres em funções estratégicas, mas não informam a proporção de mulheres e homens em todo o serviço público estadual. Para aferir representatividade, seria necessário definir previamente os cargos examinados e reunir dados comparáveis sobre seus ocupantes. A documentação institucional mencionada neste artigo contribui para a contextualização do tema, sem substituir esse levantamento.

Essa estratégia permite transformar a discussão sobre representatividade em indicadores objetivos, possibilitando comparar instituições, funções e períodos. Ferreira et al. (2024) ressaltam justamente a importância de estudos que ampliem o conhecimento sobre a liderança feminina no setor público e contribuam para o desenvolvimento de políticas inclusivas.

Documentos oficiais que identificam ocupantes de funções de direção e coordenação podem constituir fontes para pesquisas futuras. Neste estudo, porém, não foi realizada a

classificação sistemática de todos os cargos do TJRO. Assim, a discussão sobre igualdade de gênero concentra-se nas condições de participação nos espaços de decisão e nos limites das informações examinadas.

2.2 MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A participação das mulheres na Administração Pública brasileira apresenta avanços importantes, mas esses avanços não ocorrem de maneira uniforme entre os diferentes níveis hierárquicos. Ferreira et al. (2024), ao analisarem pesquisas nacionais e internacionais, identificaram que a liderança feminina no setor público permanece marcada por desafios relacionados à ascensão profissional, aos estereótipos de gênero e à representatividade institucional.

A análise da Administração Pública Federal demonstra essa diferença entre participação na força de trabalho e ocupação dos cargos de liderança. Dados observados pelo Tribunal de Contas da União indicam que, em agosto de 2024, as mulheres representavam 45,4% da força de trabalho federal, enquanto ocupavam 41,5% dos cargos de liderança. O dado evidencia que a presença feminina no conjunto dos servidores não se reproduz exatamente nos espaços hierarquicamente superiores, justificando a necessidade de analisar separadamente a composição geral do funcionalismo e a distribuição dos cargos de liderança. (TCU, 2025).

Bussmann e Monteiro (2026) identificam, em estudo sobre o governo federal, uma redução proporcional da presença feminina nos postos de maior hierarquia, fenômeno descrito pelas autoras como efeito-tesoura. Trata-se de evidência relativa à esfera federal, que não pode ser automaticamente estendida ao Judiciário rondoniense.

Outro aspecto relevante corresponde à necessidade de produzir dados desagregados por gênero para compreender a participação feminina nos diferentes espaços administrativos, destaca a importância de informações separadas por sexo para identificar desigualdades

tanto na distribuição vertical quanto na distribuição horizontal dos cargos públicos. “A utilização desses dados permite verificar não apenas quantas mulheres trabalham no setor público, mas em quais posições elas estão concentradas e qual é sua participação nos cargos de decisão”. (Naranjo Bautista et al., 2022, p. 67).

O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, por exemplo, desenvolveu ações voltadas à valorização das mulheres nas carreiras transversais, incluindo mecanismos destinados a facilitar a identificação de profissionais com experiência para funções de direção e liderança. A iniciativa demonstra que a promoção da representatividade feminina pode envolver não somente medidas de ingresso no serviço público, mas também estratégias voltadas à identificação, valorização e desenvolvimento de servidoras para posições de maior responsabilidade. (Brasil, 2023).

Schutz, Franzoni e Sabadin (2026), em revisão integrativa da literatura, identificam preconceitos implícitos, falta de mentoria e inadequações nas políticas organizacionais entre as barreiras à liderança feminina no setor público.

Naranjo Bautista et al. (2022) examinam lacunas e oportunidades para mulheres em posições de liderança no setor público da América Latina e do Caribe, oferecendo um referencial comparativo para a discussão.

A experiência da administração pública brasileira indica a necessidade de distinguir a participação das mulheres no quadro funcional de sua presença nos cargos de decisão. Os resultados de estudos nacionais e internacionais ajudam a formular perguntas sobre Rondônia, mas não substituem o levantamento dos cargos efetivamente ocupados no estado.

Para avaliar quantitativamente a realidade de Rondônia, seria necessário identificar os cargos abrangidos pela pesquisa, o período de exercício de cada ocupante e a distribuição por gênero, com critérios uniformes de comparação.

A liderança feminina na Administração Pública brasileira fornece a base teórica e metodológica para a investigação proposta nesta pesquisa. Ferreira et al. (2024) ressaltam a relevância de pesquisas que aprofundem o conhecimento sobre a liderança feminina no setor público, enquanto o TCU (2025) demonstra a utilidade da análise quantitativa para identificar diferenças na ocupação dos cargos de liderança.

3 REPRESENTATIVIDADE FEMININA NOS CARGOS DO PODER JUDICIÁRIO EM RONDÔNIA

3.1 MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA NO ESTADO DE RONDÔNIA

A participação feminina em cargos de liderança no Governo do Estado de Rondônia apresenta características que permitem observar, de forma concreta, os avanços e os obstáculos relacionados à presença das mulheres nos espaços de decisão. A realidade estadual demonstra que as mulheres ocupam funções de coordenação, direção, superintendência e secretaria em diferentes órgãos da Administração Pública.

O estudo de Silva (2022), desenvolvido especificamente na Superintendência de Licitações de Rondônia, é particularmente relevante para compreender essa realidade. Uma instituição pode apresentar mulheres em cargos de chefia e, simultaneamente, conservar práticas culturais ou relacionais que dificultem o pleno exercício dessas funções.

A análise da participação feminina no Governo de Rondônia não deve limitar-se à contagem de mulheres ocupantes de cargos, mas também considerar as condições institucionais que envolvem autoridade, reconhecimento profissional, oportunidades de progressão e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Essa perspectiva é compatível com Rigo (2024), cuja pesquisa investigou barreiras e facilitadores percebidos por mulheres que ocupam ou ocuparam funções de liderança na Administração Pública Federal.

Outro registro institucional importante aparece na Superintendência Estadual de Gestão de Pessoas (Segep). Em 2024, o Governo de Rondônia informou que a unidade possuía 242

servidoras, correspondendo a 60% do quadro, e registrou que as mulheres ocupavam dois terços das chefias da superintendência. Essa informação é relevante porque demonstra que, em determinado órgão estadual, a participação feminina nos cargos de chefia superava sua própria participação proporcional no quadro funcional. (Rondônia, 2024). Conforme Silva (2022, p. 72), a integração contribui para uma compreensão mais ampla da realidade institucional, permitindo identificar desigualdades e subsidiar a formulação de políticas públicas mais eficazes:

A combinação de registros administrativos com pesquisas acadêmicas permite examinar não apenas a distribuição dos cargos, mas também fatores que podem influenciar as trajetórias profissionais. No presente estudo, os dados da Segep são utilizados como contextualização, e não como indicador da composição do Poder Judiciário.

Os registros de pessoal e de funções disponibilizados pelos órgãos públicos podem servir de ponto de partida para um levantamento quantitativo posterior. A existência dessas fontes, isoladamente, não equivale à apresentação de resultados estatísticos nesta pesquisa.

3.2 PARTICIPAÇÃO FEMININA NO TJRO, MPRO E DPE-RO

A análise da representatividade feminina nas instituições que compõem o sistema de Justiça de Rondônia amplia a compreensão sobre a presença das mulheres em espaços de poder para além do Poder Executivo. Entre essas instituições, destacam-se o Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia (TJRO), o Ministério Público do Estado de Rondônia (MPRO) e a Defensoria Pública do Estado de Rondônia (DPE-RO).

O estudo de Buchweitz e Rissi (2021), dedicado à magistratura rondoniense, investigou experiências de 27 magistradas por meio de questionário. Seus resultados são pertinentes à discussão das barreiras na carreira judicial, embora não constituam levantamento dos cargos administrativos de direção e assessoramento do TJRO.

No caso do TJRO, o estudo de Buchweitz e Rissi (2021) apresenta uma contribuição diretamente relacionada ao objeto desta pesquisa. As autoras analisaram a participação das mulheres na magistratura rondoniense mediante estudo de caso e aplicação de questionário a 27 magistradas. A pesquisa investigou fatores que dificultam o ingresso e o desenvolvimento das mulheres na carreira da magistratura, identificando questões relacionadas à promoção, à dupla jornada, à carga mental e às dificuldades enfrentadas pelas mulheres durante sua trajetória profissional. Por abordar especificamente a magistratura de Rondônia, o estudo constitui importante referência para interpretar os dados quantitativos referentes à presença feminina no Judiciário estadual.

A importância dessa discussão tornou-se ainda mais evidente com as mudanças ocorridas na composição da magistratura estadual. Em 2025, Inês Moreira da Costa assumiu o cargo de desembargadora do TJRO, passando a integrar o segundo grau de jurisdição. A própria Defensoria Pública de Rondônia registrou o acontecimento e destacou que a chegada da magistrada representava novamente a participação de uma mulher na composição da Corte. Esse episódio demonstra que a análise da representatividade feminina no Judiciário precisa considerar diferentes níveis hierárquicos, pois a participação das mulheres na magistratura não significa necessariamente a mesma proporção nos cargos mais elevados da carreira (DPE-RO, 2025).

No Ministério Público de Rondônia, a participação feminina também pode ser observada na estrutura administrativa e institucional. A composição divulgada pelo próprio MPRO para o período de 2025 a 2027 apresenta mulheres em funções estratégicas, incluindo chefia de gabinete, direção-geral da Escola Superior e direção executiva. Esses registros demonstram que as mulheres participam da organização e da administração institucional em funções de responsabilidade. Entretanto, para que seja possível estabelecer uma comparação quantitativa adequada com o TJRO e a DPE-RO, é necessário utilizar uma mesma definição de liderança e aplicar critérios equivalentes para todas as instituições pesquisadas (MPRO, 2025).

Na Defensoria Pública do Estado de Rondônia, a participação feminina também está inserida em atividades relacionadas à defesa dos direitos humanos e à formulação de políticas de proteção às mulheres. Em 2024, a instituição participou de debates sobre políticas públicas para mulheres e destacou a importância da participação e do protagonismo feminino nos processos decisórios. No mesmo período, a DPE-RO participou da programação voltada às mulheres negras em espaços de poder, evidenciando que a discussão sobre representatividade também precisa considerar diferentes dimensões sociais e profissionais da participação feminina (DPE-RO, 2024a; DPE-RO, 2024b).

A análise conjunta do TJRO, MPRO e DPE-RO, portanto, permite ampliar a pesquisa para diferentes instituições públicas estaduais e verificar se a presença feminina ocorre de maneira semelhante ou distinta entre os órgãos. A pesquisa de Buchweitz e Rissi (2021) fornece elementos para compreender a trajetória das magistradas; Silva (2022) demonstra os desafios enfrentados por mulheres em posições de chefia na Administração Pública de Rondônia; e Rigo (2024) amplia a interpretação das barreiras e dos fatores facilitadores da liderança feminina. Conforme Buchweitz e Rissi (2021) combinar dados quantitativos sobre ocupação dos cargos com estudos qualitativos que expliquem as experiências e dificuldades relacionadas à ascensão profissional das mulheres.

4 DESAFIOS E POLÍTICAS DE AMPLIAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO FEMININA EM RONDÔNIA

4.1 BARREIRAS À ASCENSÃO DAS MULHERES AOS CARGOS DE LIDERANÇA

A presença das mulheres em cargos de liderança nas instituições públicas não depende exclusivamente da existência de vagas ou da qualificação profissional, pois diferentes barreiras podem interferir no acesso, na permanência e na progressão na carreira. No contexto rondoniense, essa questão pode ser observada diretamente no estudo realizado por Silva (2022) na Superintendência de Licitações de Rondônia. O assunto relacionado ao reconhecimento da autoridade feminina, à autoafirmação, ao preconceito, ao assédio e à

conciliação entre as responsabilidades profissionais e domésticas. “Esses fatores demonstram que a desigualdade de gênero pode persistir mesmo quando as mulheres conseguem alcançar posições formais de comando”. (Silva, 2022).

Sousa (2024) examina iniciativas relacionadas à igualdade de gênero na Polícia Rodoviária Federal. O estudo oferece exemplos de políticas organizacionais em uma instituição distinta do Poder Judiciário, sem permitir inferências diretas sobre a composição dos cargos do TJRO.

A experiência da PRF em Rondônia mostra que mecanismos institucionais podem contribuir para reduzir obstáculos à trajetória profissional feminina. No Poder Judiciário, as barreiras apresentam características próprias. Buchweitz e Rissi (2021), ao entrevistarem 27 magistradas, investigaram as dificuldades encontradas pelas mulheres para ingressar e desenvolver carreira na magistratura rondoniense. O estudo aborda aspectos como dupla jornada, carga mental, promoção e obstáculos relacionados às relações de gênero.

Os estudos examinados ajudam a compreender barreiras relatadas em diferentes instituições. Entretanto, sem dados sistematizados sobre a ocupação dos cargos do TJRO, não é possível atribuir a esses fatores uma diferença quantitativa específica na composição de sua direção ou de seu assessoramento.

Silva (2022), Buchweitz e Rissi (2021) e Sousa (2024) oferecem evidências produzidas no próprio estado ou sobre instituições com atuação regional, enquanto Rigo (2024) fornece uma perspectiva comparativa da Administração Pública Federal. A articulação dessas fontes permite analisar a representatividade feminina sem reduzir o fenômeno a uma simples comparação numérica.

4.2 POLÍTICAS INSTITUCIONAIS DE IGUALDADE, REPRESENTATIVIDADE E PARTICIPAÇÃO FEMININA

A ampliação da participação feminina nos cargos de liderança depende também da adoção

de políticas institucionais capazes de enfrentar barreiras relacionadas ao gênero. Em Rondônia, diferentes instituições públicas vêm desenvolvendo ações voltadas à discussão da igualdade, da participação feminina e da proteção dos direitos das mulheres.

Essas iniciativas podem assumir a forma de programas, eventos, comissões, mecanismos de prevenção à violência, políticas de diversidade e estratégias de desenvolvimento profissional. A análise dessas ações é relevante para compreender não apenas a situação atual da representatividade feminina, mas também as possibilidades institucionais de ampliação dessa participação (SOUSA, 2024; DPE-RO, 2024a).

A experiência analisada por Sousa (2024) na Polícia Rodoviária Federal apresenta exemplos de mecanismos institucionais destinados à promoção da equidade. Segundo a pesquisa, entre as estratégias identificadas estão comissões de equidade de gênero, campanhas de conscientização, ações relacionadas à prevenção da violência e mecanismos de avaliação profissional aplicados à progressão na carreira. A existência desses instrumentos demonstra que a igualdade de oportunidades pode ser incorporada à gestão institucional por meio de medidas permanentes, e não apenas mediante ações pontuais.

No âmbito da Defensoria Pública de Rondônia, a instituição também participa de iniciativas relacionadas à autonomia e à participação feminina nos espaços de decisão. Em 2024, a DPE-RO participou da 5ª Conferência Municipal de Políticas Públicas para as Mulheres em Porto Velho, cujo objetivo incluía fortalecer a participação e o protagonismo feminino nas decisões que afetam a vida das mulheres. A instituição também participou de atividades relacionadas à presença de mulheres negras em espaços de poder, demonstrando a importância de considerar a diversidade dentro da própria discussão sobre representatividade feminina (DPE-RO, 2024a; DPE-RO, 2024b).

No Governo do Estado, as próprias ações institucionais de valorização das servidoras podem ser observadas como parte desse processo. Em 2024, a Segep realizou uma iniciativa de

reconhecimento das servidoras com mais de 30 anos de contribuição e informou que as mulheres representavam 60% de seu quadro funcional, além de ocuparem dois terços das chefias da superintendência.

Embora o dado corresponda a uma unidade específica e não possa ser generalizado para todo o Estado, ele demonstra que políticas de valorização profissional podem coexistir com elevada participação feminina em funções de chefia. Esse tipo de informação também pode servir como referência para a construção de indicadores institucionais de representatividade (Rondônia, 2024).

A necessidade de políticas institucionais também se relaciona às dificuldades identificadas nas pesquisas realizadas em Rondônia. Silva (2022) demonstrou que mulheres em cargos de chefia na Supel enfrentaram situações relacionadas à desvalorização da autoridade, preconceito, assédio e conciliação entre trabalho e vida doméstica.

Rigo (2024) contribui ao demonstrar que a trajetória das mulheres em posições de liderança envolve simultaneamente barreiras e fatores facilitadores. A identificação desses elementos permite compreender que o aumento da representação feminina não depende exclusivamente de mudanças individuais, mas também de condições organizacionais que favoreçam o desenvolvimento das carreiras.

As fontes bibliográficas e documentais examinadas apontam a relevância de relacionar a distribuição dos cargos às condições institucionais de acesso e progressão profissional. Uma comparação numérica entre Governo do Estado, TJRO, MPRO e DPE-RO exigiria definições equivalentes de liderança e levantamento próprio, não realizado neste artigo. Por isso, os exemplos desses órgãos são utilizados como contexto, e não como resultados comparativos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa reuniu contribuições bibliográficas e documentais para discutir a participação

feminina em espaços de liderança da Administração Pública, especialmente no contexto de Rondônia. A literatura examinada associa as dificuldades de ascensão profissional a fatores organizacionais, culturais e à distribuição desigual de responsabilidades familiares.

Quanto ao Tribunal de Justiça de Rondônia, as fontes apresentadas não permitem determinar a proporção de mulheres nos cargos de direção e assessoramento superior nem comparar sua evolução entre 2020 e 2025. Essa limitação impede uma resposta quantitativa à questão inicialmente formulada e deve ser considerada na interpretação dos resultados.

Os registros relativos a outros órgãos estaduais e às carreiras jurídicas contribuem para contextualizar a discussão, mas não devem ser confundidos com dados sobre os cargos administrativos do TJRO. Uma investigação específica sobre o Tribunal dependeria de levantamento documental sistemático, com delimitação das funções e dos períodos analisados.

Ainda assim, o estudo evidencia a pertinência de examinar a igualdade de oportunidades para além do ingresso no serviço público. A transparência na distribuição dos cargos, a definição de critérios de escolha e o acompanhamento das políticas institucionais constituem questões relevantes para novas pesquisas e para o debate sobre participação feminina nos espaços de decisão.

Conclui-se que a documentação reunida sustenta a importância da discussão sobre representatividade feminina, mas não autoriza afirmar que houve aumento, diminuição ou determinada proporção de mulheres na liderança administrativa do TJRO. O aprofundamento da pesquisa requer dados específicos e comparáveis sobre a ocupação desses cargos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 4 out. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Valorização das mulheres nas carreiras transversais. Brasília, DF: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/gestao-de-carreiras/lins/valorizacao-das-mulheres-nas-carreiras-transversais. Acesso em: 29 set. 2026.

BUCHWEITZ, Taiane Pegoraro; RISSI, Thaliany Pereira. Mulheres e magistratura: um enfoque na magistratura rondoniense. *Revista da Emeron*, Porto Velho, n. 27, p. 251-281, 2021. DOI: 10.62009/Emeron.2764.9679n27/2020/26/p251-281. Disponível em: https://periodicos.emeron.edu.br/index.php/emeron/article/view/26. Acesso em: 29 set. 2026.

BUSSMANN, Tanise Brandão; MONTEIRO, Waleska de Fátima. Desigualdade de gênero no governo federal: análise geral e em cargos de liderança. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 76, edição especial, p. 33-58, 2026. DOI: 10.21874/rsp.v76ic.11067. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/11067. Acesso em: 29 set. 2026.

DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DE RONDÔNIA. Institucional: Defensoria Pública de Rondônia prestigia posse da juíza Inês Moreira da Costa no cargo de desembargadora. Porto Velho, 2025. Disponível em: https://www.defensoria.ro.def.br/noticias/2025/11/institucional-defensoria-publica-de-rondonia-prestigia-posse-da-juiza-ines-moreira-da-costa-no-cargo-de-desembargadora. Acesso em: 29 set. 2026.

DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DE RONDÔNIA. Institucional: Defensoria Pública participa da 5ª Conferência Municipal de Políticas Públicas para as Mulheres em Porto Velho. Porto Velho, 2024. Disponível em: https://www.defensoria.ro.def.br/noticias/2024/12/institucional-defensoria-publica-participa-da-5a-conferencia-municipal-de-politicas-publicas-para-as-mulheres-em-porto-velho. Acesso

em: 29 set. 2026.

FERREIRA, Zaira Pires; ARAÚJO, L. F. de O. N.; FRANCO, M. A. C.; PANTOJA, M. J. Liderança feminina no setor público: o que estamos aprendendo com as pesquisas nacionais e internacionais? *Revista de Estudos Interdisciplinares*, v. 6, n. 6, p. 1-24, 2024. DOI: 10.56579/rei.v6i6.1191. Disponível em: https://revistas.ceeinter.com.br/revistadeestudosinterdisciplinar/article/view/1191. Acesso em: 29 set. 2026.

MILTERSTEINER, Renata Kessler; OLIVEIRA, Fátima Bayma de; HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; SANT'ANNA, Anderson de Souza; MOURA, Luiz Carlos. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 406-423, 2020. DOI: 10.1590/1679-395120190176. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/tCzLBJyCbWjsr5bkQnnZ7bm/. Acesso em: 29 set. 2026.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. Expediente: composição da Administração do Ministério Público do Estado de Rondônia – biênio 2025/2027. Porto Velho, 2025. Disponível em: https://revista.mpro.mp.br/amazonia/expediente. Acesso em: 29 set. 2026.

NARANJO BAUTISTA, Sandra; CHUDNOVSKY, Mariana; STRAZZA, Luciano; MOSQUEIRA, Edgardo; CASTAÑEDA, Carmen. *Mulheres líderes no setor público da América Latina e do Caribe: lacunas e oportunidades*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2022. (Monografia do BID, 1051). DOI: 10.18235/0004597. Disponível em: https://publications.iadb.org/pt/mulheres-lideres-no-setor-publico-da-america-latina-e-do-caribe-lacunas-e-oportunidades. Acesso em: 29 set. 2026.

RIGO, Jaqueline Lutkemeyer. *Desafios e facilitadores à liderança feminina: percepções de mulheres líderes na Administração Pública Federal*. 2024. Dissertação – Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2024. Disponível em: https://hdl.handle.net/10438/36048. Acesso em: 29 set. 2026.

RONDÔNIA. Governo do Estado. Servidoras com mais de 30 anos de contribuição ao Estado são homenageadas pelo Governo. Porto Velho, 7 mar. 2024. Disponível em: https://rondonia.ro.gov.br/servidoras-com-mais-de-30-anos-de-contribuicao-ao-estado-sao-homenageadas-pelo-governo/. Acesso em: 29 set. 2026.

SANTOS, Lucilene da Ressurreição. Equidade de gênero na administração pública: o papel das ações afirmativas. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 76, edição especial, p. 145-166, 2026. DOI: 10.21874/rsp.v76ic.10976. Disponível em: https://doi.org/10.21874/rsp.v76ic.10976. Acesso em: 29 set. 2026.

SCHUTZ, Juliana Goncalves; FRANZONI, Ana Maria Bencciveni; SABADIN, Marcilde. Explorando as barreiras da liderança feminina no setor público: uma revisão integrativa. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 76, edição especial, 2026. DOI: 10.21874/rsp.v76ic.11089. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/11089. Acesso em: 29 set. 2026.

SILVA, Marcinei Viana da. *Desafios na gestão pública: a mulher na Superintendência de Licitações em Rondônia*. Orientadora: Sheila Castro dos Santos. 2022. 26 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, Campus Porto Velho Zona Norte, Porto Velho, 2022. Disponível em: http://repositorio.ifro.edu.br/handle/123456789/1095. Acesso em: 29 set. 2026.

SOUSA, Thauany da Silva. *As relações de gênero na Polícia Rodoviária Federal*. Orientador: Artur Virgílio Simpson Martins. Coorientador: Douglas Moro Piffer. 2024. 18 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, Porto Velho, 2024. Disponível em: http://repositorio.ifro.edu.br/handle/123456789/1458. Acesso em: 29 set. 2026.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). Acórdão 635/2025 – Plenário. Relator: Ministro

Aroldo Cedraz. Brasília, DF, 26 mar. 2025. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/doc/acordao-completo/635/2025/Plen%C3%A1rio. Acesso em: 29 set. 2026.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE RONDÔNIA. Mulheres negras em espaços de poder: transformações no mundo do trabalho. Porto Velho, 29 jul. 2024. Disponível em: https://www.tre-ro.jus.br/comunicacao/noticias/2024/Julho/mulheres-negras-em-espacos-de-poder-transformacoes-no-mundo-do-trabalho. Acesso em: 29 set. 2026.