

MARCELA
TIMÓTEO

VIVIAN
SOUZA

SELO PNUD



DE IGUALDADE DE GÊNERO PARA INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

A EXPERIÊNCIA DO TCU

14/10/2025

ETAPAS DO SELO

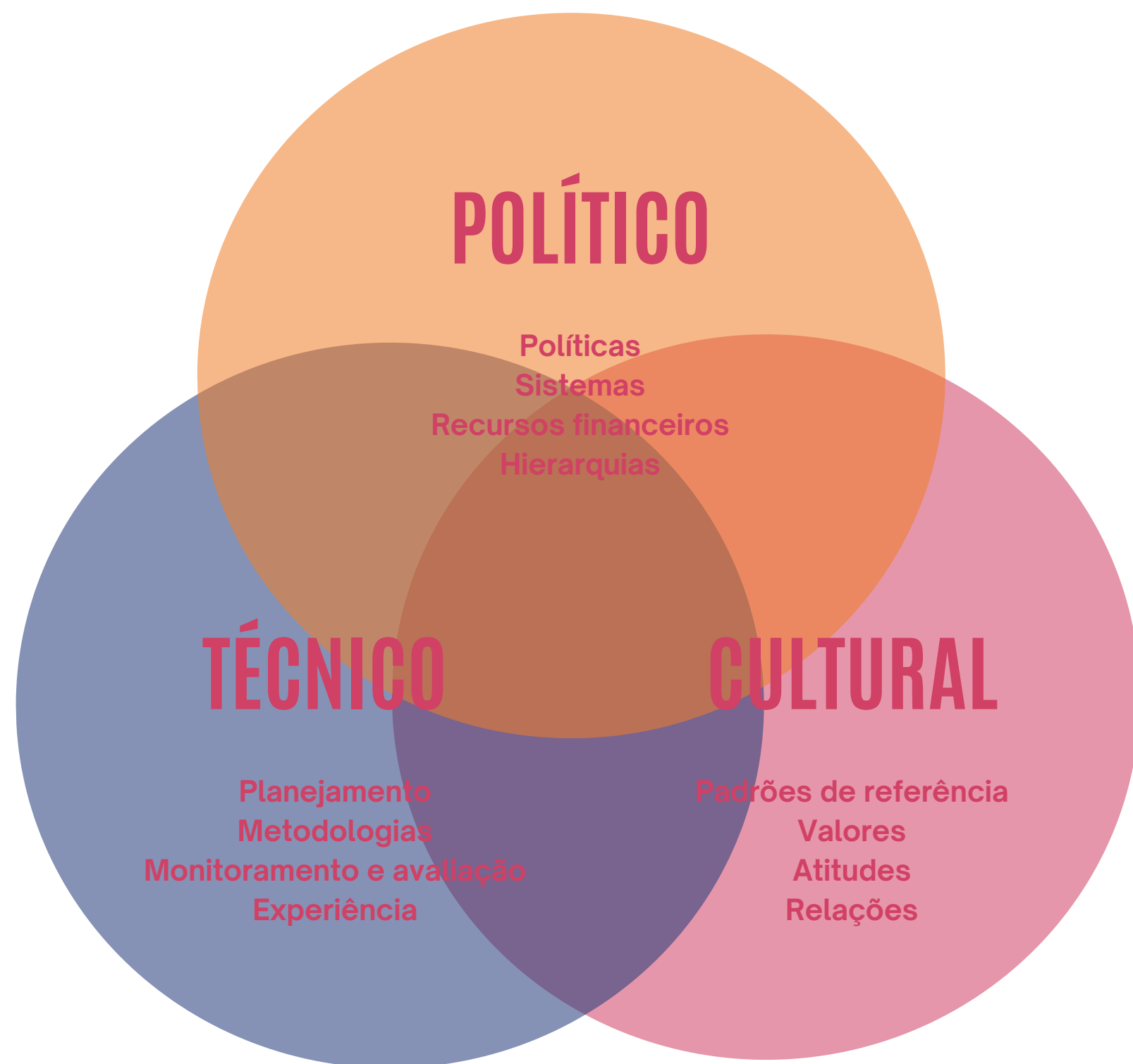
No TCU, o processo de **engajamento** ocorreu em março/2024;
Em outubro/2024, havíamos finalizado a construção da **linha de base**;
Em dezembro/2024, finalizamos a construção e iniciamos a implementação do **plano de ação**;
Temos previsto que a **avaliação externa** se inicie em março/2026, e que o **reconhecimento** ocorra ainda no primeiro semestre deste ano.



TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL

Teoria da mudança: "Instituições públicas sensíveis ao gênero – a chave para alcançar a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável" (PNUD Global)

Níveis para implementar transformações para o alcance da igualdade substantiva.



DIMENSÕES DO SELO

- 05 Dimensões
- 20 Padrões
- 40 Benchmarks

Participação, Parcerias e Responsabilidade

- Coordenação Interinstitucional
- Engajamento da sociedade civil
- Responsabilidade perante os movimentos das mulheres
- Respeito e tratamento justo para todas as pessoas cidadãos

Ambiente de trabalho favorável

- Equilíbrio entre vida laboral e pessoal
- Tolerância zero ao AS à VBG e à discriminação
- Considerando as disparidades salariais
- Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento profissional e paridade de gênero na tomada de decisões



Planeamento e Gestão para a Igualdade de Género

- Objetivos institucionalizados e mecanismos de integração
- Orçamento alocado e executado
- Banco de dados desagregados por sexo e sistemas de seguimento de gênero
- Acesso de PME de propriedade de mulheres para compras institucionais

Arquitetura e Capacidades

- Experiência interna em questões de gênero
- Arquitetura de igualdade de gênero e pessoal equipado com capacidades de gênero
- Liderança Sênior para a Igualdade de Género
- Comunicação sensível ao gênero

O DESAFIO DO SELO NAS ISC



DESAFIO 1

METODOLOGIA DO SELO

Linguagem empregada parece ter mais aderência à realidade institucional de instituições do executivo e judiciário;

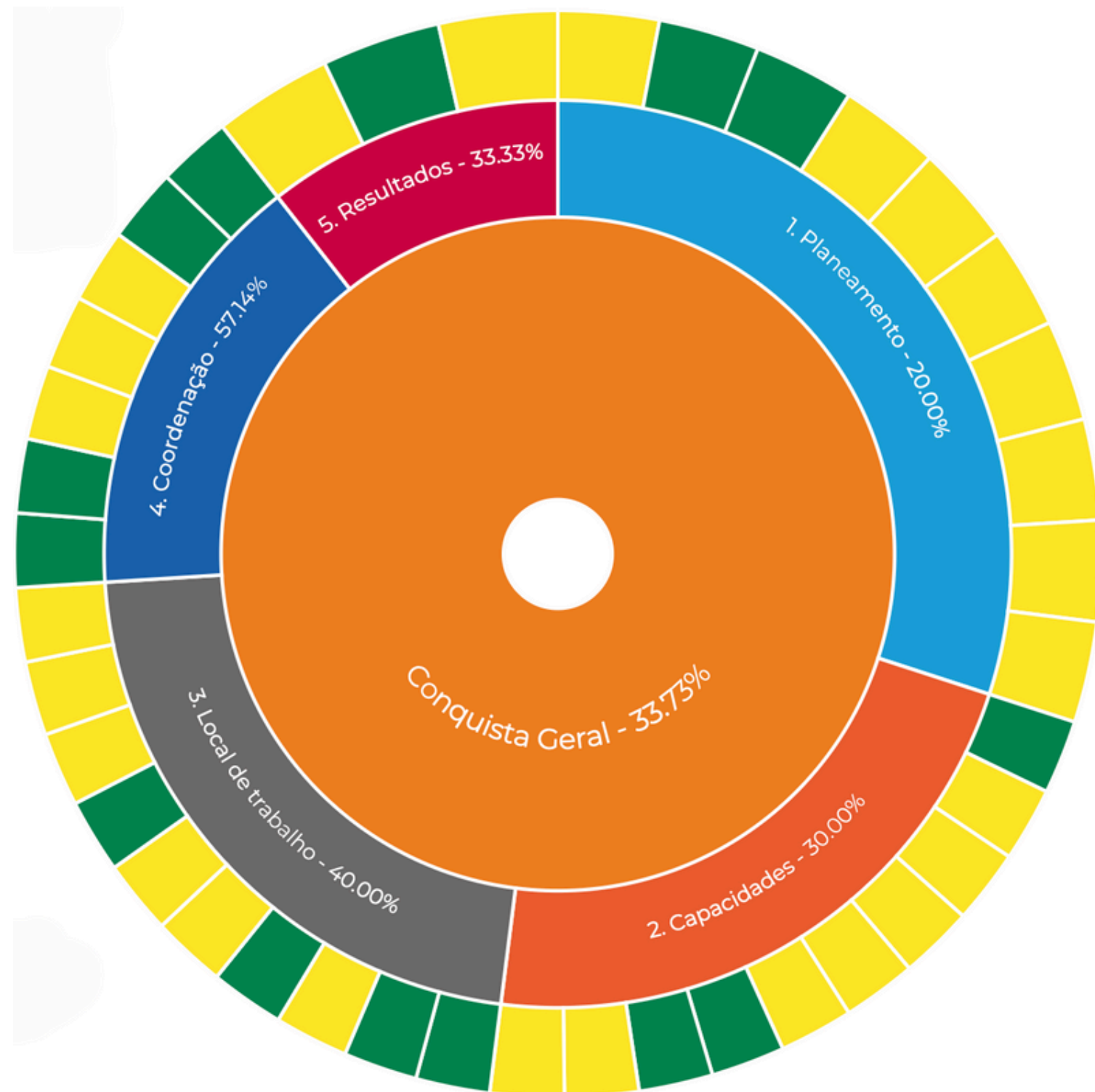
Necessidade de traduzir alguns dos critérios do Selo para a realidade de uma Instituição Superior de Controle;

DESAFIO 2

IMPACTOS SOB A ÓTICA DO CONTROLE

Se não executamos políticas públicas, e sim realizamos ações de controle externo,

- Como podemos comprovar o impacto da nossa atuação no tema gênero?
- Como podemos evidenciar as nossas entregas para a sociedade, em especial para mulheres e meninas?



Status

Em Observância

Em Desconformidade

LINHA DE BASE

(Junho/2024)

34%

Antes de iniciar a implementação do plano de ação do Selo, o TCU já possuía iniciativas, tanto na administração, quanto no controle externo, que o posicionaram em conformidade com 34% dos critérios da metodologia.

LINHA DE BASE

PRINCIPAIS
AVANÇOS
RECONHECIDOS



DIMENSÃO

01

Benchmark 1.1.2

Estratégia de
Monitoramento da
Equidade nas Políticas
Públicas

DIMENSÃO

03

Benchmark 3.2.2

Política de Prevenção e
Combate ao Assédio
Moral e Sexual e a Todas
as Formas de Violência e
Discriminação

DIMENSÃO

05

Benchmark 5.2.2

Auditorias em programas
e políticas nacionais para
as mulheres

DIMENSÃO

02

Benchmark 2.1.1

Especialista Sênior em
Gênero e Equidade
(DiESG) e Consultora
Sênior em Gênero

DIMENSÃO

04

Benchmark 4.1.1

Participação do TCU na
Rede Equidade, que
articula ações de
diferentes instituições
públicas

CONSTRUÇÃO
DO

PLANO DE AÇÃO



01

Reuniões com as diferentes áreas do TCU implicadas na implementação do Selo

02

Construção de propostas de ação em alinhamento com instrumentos de planeamento do TCU

03

Inclusão tanto de ações já planeadas pelas diferentes Unidades, quanto de novas ações

04

Sinergia interna: proposição de ações que permitam o cumprimento de mais de um benchmark por vez

05

Apresentação, diálogo e validação das propostas de ações

CONSTRUÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

01

CONSTRUÍDAS PROPOSTAS DE AÇÕES PARA TODOS OS 40 BENCHMARKS DO SELO

Desenvolvida matriz de planejamento, apresentada e validada pelo PNUD, com mais de 70 ações concretas, que poderiam ser priorizadas em função do contexto institucional.

02

EQUILÍBRIO ENTRE TRANSPARÊNCIA, ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL E VISÃO ESTRATÉGICA DE RISCOS

Desenvolvida uma Estratégia de Implementação baseada em diretrizes:

- Documento que reforça publicamente o compromisso institucional, ao mesmo tempo que evita divulgar de forma prematura as ações planejadas - especialmente aquelas que poderiam evoluir ou não ser totalmente implementadas conforme inicialmente previsto.



"BOA PRÁTICA"

PNUD AMÉRICA LATINA



DIRETRIZES

DIMENSÃO 1: Planejamento e gestão

- I. Incorporar transversalmente a perspectiva de equidade, incluindo a igualdade de gênero, no planejamento estratégico do TCU;
- II. Avançar na capacidade institucional de implementar e monitorar objetivos relacionados à equidade, incluindo a igualdade de gênero, em diferentes níveis do planejamento do TCU;
- III. Capacitar as diferentes áreas do TCU no tema de orçamentos sensíveis a gênero;

Documento que apresenta 19 diretrizes para a Implementação do projeto, baseadas nas cinco dimensões do Selo.

Reconhecido pelo PNUD América Latina como uma “boa prática”, na medida em que reforça o processo de prestação de contas pública da implementação do Selo, e reforça o compromisso e a comunicação institucional com o tema.

Compromisso em Movimento:

Progressos do TCU na implementação do Selo PNUD de Igualdade de Gênero

Relatório de Progresso Intermediário
Julho/2025



RELATÓRIO DE PROGRESSO INTERMEDIÁRIO

06/2025

AMBIENTE DE TRABALHO

BENCHMARK 3.5.2

- PELO MENOS 40% DE MULHERES EM CARGOS DE TOMADA DE DECISÃO EM TODOS OS NÍVEIS.

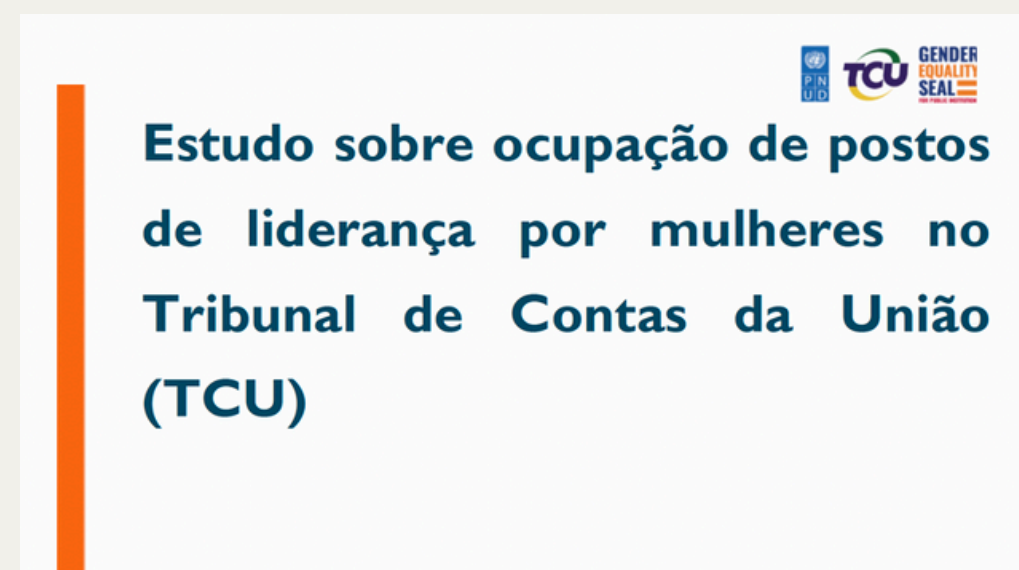


LINHA DE BASE



- **Portaria 67/2023:** Institui que a ocupação das funções de confiança de nível estratégico-tático deve procurar refletir, no mínimo, o percentual de mulheres na Secretaria do Tribunal.

IMPLEMENTAÇÃO DO PDA



- **Revisão da Portaria 67/2023**, de forma a **ampliar** o dispositivo da proporcionalidade de gênero também no tocante à designação das lideranças em **todos os níveis** - e, em especial, na Segecex.

OBJETIVO

“Documentar e analisar os avanços, obstáculos e desafios para a ocupação de cargos de liderança por mulheres no TCU”

METO- DOLOGIA

Survey **302**
SERVIDORAS

Entrevistas em profundidade **21**
SERVIDORAS

Grupos focais **03**

Análise documental

Revisão de literatura



"Conjunto de fatores estruturais, institucionais e culturais, de origem interna e externa ao ambiente de trabalho, que limitam ou dificultam a presença feminina em posições de comando"

88%

das respondentes acreditam que existem dificuldades para que mulheres ascendam a um cargo de liderança no TCU.

BARREIRAS

Normas e práticas organizacionais — muitas vezes informais — que perpetuam desigualdades de gênero, como a falta de políticas de conciliação entre vida profissional e pessoal ou a ausência de critérios transparentes de promoção.

Elementos mais visíveis, como a sub-representação feminina em espaços de decisão, a segregação ocupacional e os preconceitos explícitos sobre a capacidade de liderança das mulheres

OBSTÁCULOS

DESAFIOS

Experiência individual e coletiva das mulheres que conseguem acessar esses espaços, lidando com expectativas desiguais, resistência de pares, sobrecarga emocional e a necessidade constante de provar sua competência.

ASPECTOS ANALISADOS



Demográfico



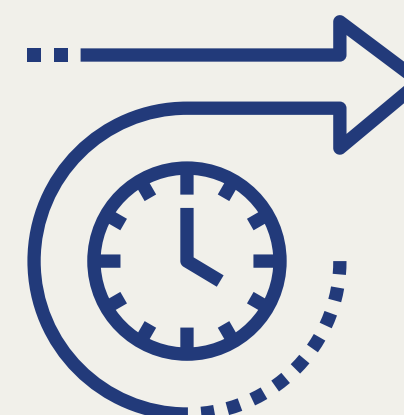
Ocupação presente ou anterior

De postos de
liderança



Existência e idade de filhos/as

Durante período
de ocupação de
postos de
liderança



Interesse nos próximos 5 anos

Em ocupar
postos de
liderança



Percepções e experiências

Sobre o
ambiente de
trabalho

PRINCIPAIS RESULTADOS

7 EM CADA 10

Respondentes da survey demonstraram interesse em ocupar cargos de liderança

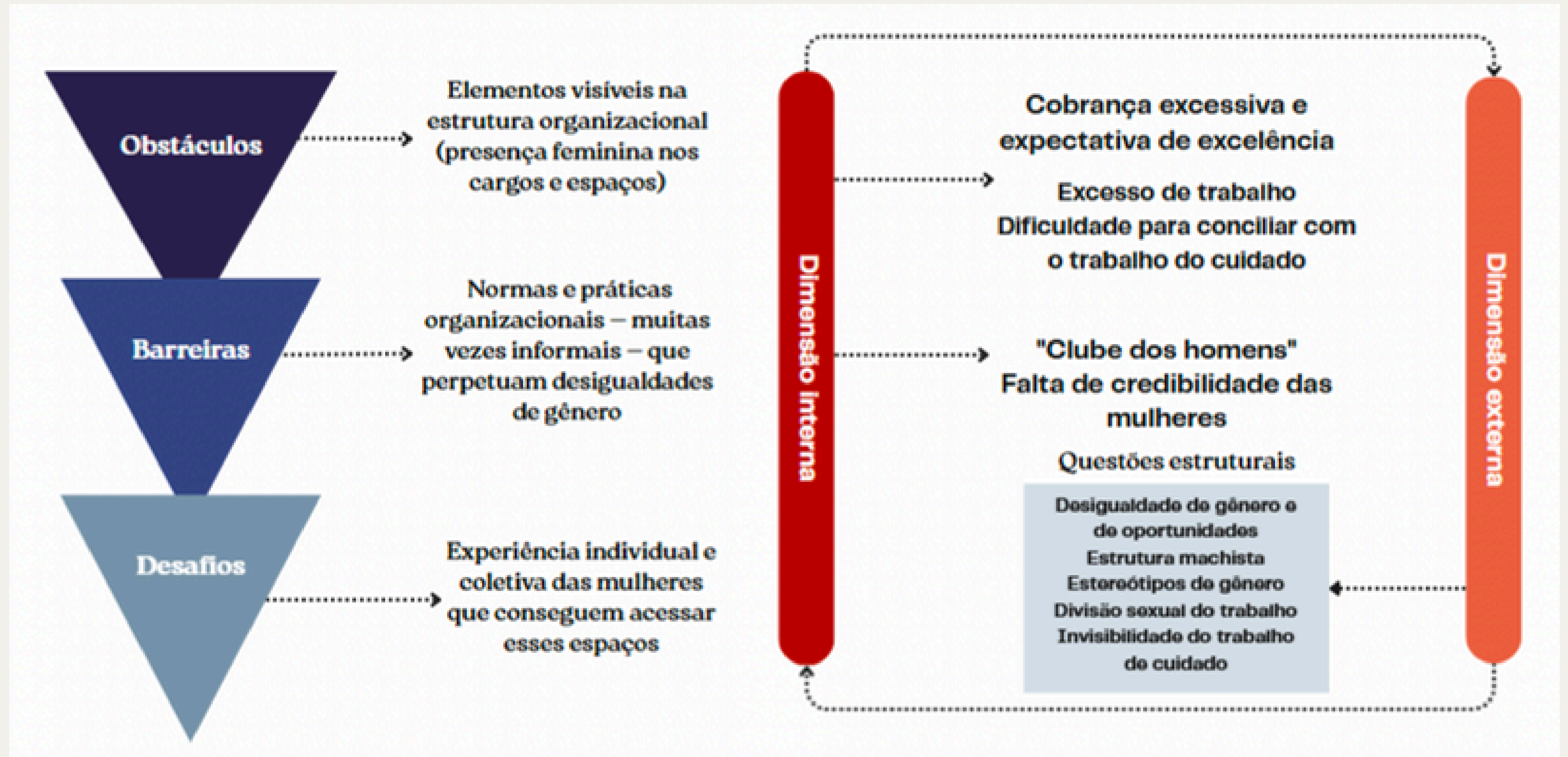
58%

Concordam total ou parcialmente que a adoção da Política de Prevenção ao Assédio as faz sentir mais confiantes para buscar cargos de liderança.

1/3

Relata que enfrenta ou enfrentou dificuldades em conciliar o trabalho no TCU com a maternidade.

PRINCIPAIS RESULTADOS





COBRANÇA EXCESSIVA

Acho que é insistência feminina. Assim a gente aprende a ser muito insistente para conseguir as coisas. Felizmente, é uma estratégia nossa. Sempre está tentando alguma coisa, sempre. É engraçado, né? Mas eu tive bastante mulheres como exemplo, então eu vi elas bastante. Elas são mais capacitadas que os homens. Eu acho que as mulheres, elas se capacitam muito mais para conseguir ter um cargo, elas lutam muito mais para conseguir ter alguma coisa e manter, não só conseguir como manter, para o homem é muito mais fácil. (E9)

CONCILIAÇÃO COM RESPONSABILIDADES FAMILIARES

Olha, primeiro, falando da minha questão pessoal, né? Para mim, a grande questão foi em relação aos filhos. Eu posterguei a maternidade. E não me arrependo, viu? Não estou aqui dizendo “Ah, meu Deus, me arrependo”, nada disso. Foi uma decisão consciente. E foi muito bom para mim — cresci muito, tanto profissionalmente quanto pessoalmente. (E10)

Acho que essas questões influenciam, sim — até mesmo agora que sou mãe, percebo isso com mais clareza. Esses dias mesmo estava numa conversa, participei de várias reuniões, e um dos chefes, um homem em posição de autoridade, fez um comentário e riu, dizendo: “Ah, todos os chefes de serviço lá na unidade onde eu trabalho têm quatro filhos.” Na hora, pensei: nossa, duvido muito que uma mulher com quatro filhos consiga ocupar a mesma função que ele tem. Isso diz muito. Acho que sim, a maternidade ainda é um empecilho para muitas mulheres. E vai além da maternidade, sabe? É algo estrutural. O que ele falou me fez lembrar de como parece que, historicamente, as mulheres são sempre direcionadas a funções de cuidado. Isso continua a ser perpetuado. É como se a mulher tivesse sempre que assumir papéis ligados ao “cuidar”: “cuida do pagamento”, “cuida do setor de saúde”, sempre algo nesse tom, como se fosse uma síndica, uma cuidadora. E isso me incomoda. No Tribunal, por exemplo, ainda vejo isso acontecer com frequência. (E9)

FALTA DE CREDIBILIDADE

“Os homens cometem erros todos os dias — é algo normal, afinal, todos nós erramos. Mas quando é uma mulher numa posição de liderança e ela comete um erro mais significativo, parece que a cobrança é muito maior. Pronto, ela já está “queimada” e, pior ainda, isso acaba por manchar a imagem de todas as mulheres. Vem logo aquele discurso: “Estás a ver? É por isso que mulher não funciona nesses cargos”, ou “Está a ver? A mulher não dá certo como líder”. Enfim... Se nos sentássemos aqui para contar todas as histórias desse tipo, seriam muitas.”
(GF1)

“Para ser reconhecida como líder, precisei adotar posturas mais rígidas, porque se mostrasse empatia, era vista como fraca”



Conclusões: estratégias de ascensão

Estratégias individuais

01

Resiliência e Inteligência Emocional: para lidar com a pressão, a cobrança excessiva, os estigmas e as dúvidas sobre a competência em um ambiente hierárquico e majoritariamente masculino.

02

Adoção de um posicionamento firme e profissionalismo: Manter a postura diante de desafios e preconceitos para afirmar a competência e autoridade.

03

Acúmulo de conhecimento técnico e produtividade: Participação em cursos, capacitações e experiências desafiadoras para adquirir e aprimorar habilidades.

Estratégias relacionais/contextuais

01

Influência de Chefes Anteriores: Ter o potencial reconhecido, espaços abertos e apoio e orientação em momentos estratégicos.

02

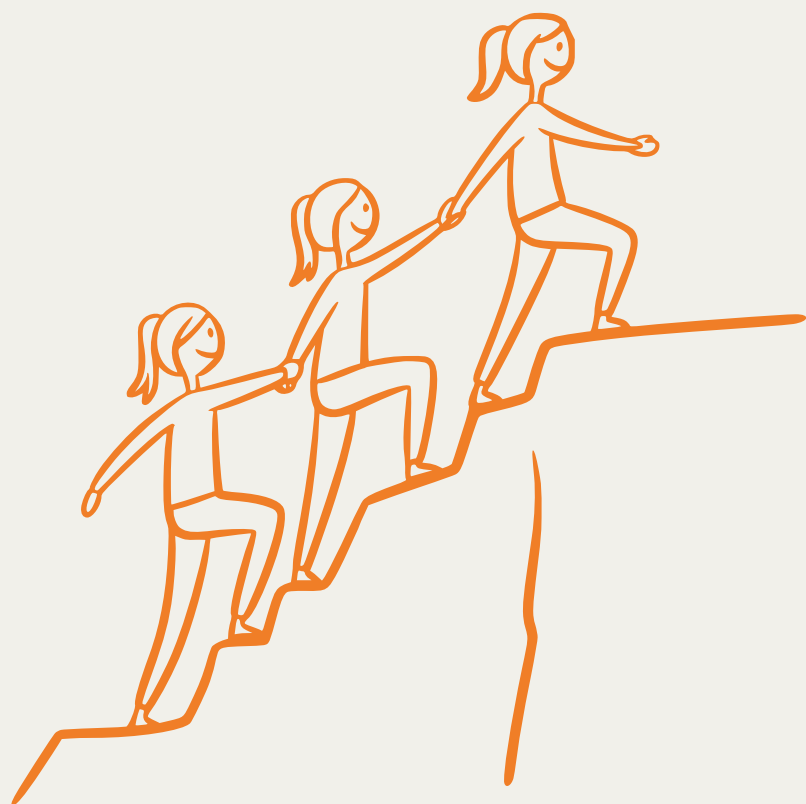
Relações Interpessoais e Networking Institucional: Utilizar essas ferramentas para ganhar visibilidade e circular em redes de decisão.

03

Redes de Apoio ao Trabalho de Cuidado: Contar com suporte pessoal (familiares, companheiros, amigos) e institucional para conciliar trabalho e vida privada, superando a sobrecarga doméstica.

04

Representatividade Feminina em Liderança: Ter outras mulheres em cargos de liderança como fonte de inspiração e motivação, reforçando a percepção de que esses espaços também lhes são acessíveis.



“E o que tento fazer hoje é justamente dar oportunidades a outras mulheres. Por exemplo, na unidade anterior em que eu estava como auditora-chefe, havia cinco diretores: quatro homens e uma mulher. Todos eram competentes, todos eram capazes, mas eu escolhi ela como minha substituta eventual justamente por ser mulher — para dar essa oportunidade.” (GF1)

INFLUÊNCIA DE CHEFES ANTERIORES E REPRESENTATIVIDADE FEMININA

No caso das mulheres que aceitaram posições de liderança, o que aconteceu foi que a chefia teve que deixar muito claro: “Eu acredito em você, e vamos coordenar as coisas para que você consiga conciliar a vida pessoal com o trabalho.” Esse tipo de segurança foi essencial para elas. Elas próprias deixavam claro esse receio de aceitar a função por conta das responsabilidades pessoais.” (E14)

“Você pode começar falando, porque no meu caso, foi uma mulher – que está aí – quem foi a referência. Ela já estava no cargo quando entrei, exercendo um papel de liderança. Eu observei a forma como ela atuava e achei muito legal. Pensei: “Ah, então as mulheres têm espaço aqui, né?”

OBRIGADA!

marcela.timoteo@tcu.gov.br
vivian.sza@gmail.com

