

PROGRAMA DE INTERCÂMBIO

MULHERES NA LIDERANÇA

3^a EDIÇÃO * PRETÓRIA * 2025



TÍTULO DO TRABALHO

**PRINCIPAIS DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA UMA MAIOR
PARTICIPAÇÃO FEMININA EM POSIÇÕES DE LIDERANÇA NO TRIBUNAL DE
CONTAS DE CABO VERDE**

- **Ilda Rocha Barbosa Miranda**

- **Amália Semedo Pereira**

Tribunal de Contas de Cabo Verde

Cidade da Praia, 05 de dezembro de 2025

ÍNDICE

I. INTRODUÇÃO.....	10
II. CONTEXTUALIZAÇÃO DA IGUALDADE DE GÉNERO EM CABO VERDE	10
2.1. COMPROMISSOS NACIONAL COM A IGUALDADE DO GÉNERO	10
2.2. LEGISLAÇÃO APROVADA	11
III. CONTEXTUALIZAÇÃO DA IGUALDADE DE GÉNERO NO TRIBUNAL DE CONTAS DE CABO VERDE (III).....	12
3.1. MISSÃO E COMPOSIÇÃO DO TCCV	12
IV. ANÁLISE DE DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA UMA MAIOR PARTICIPAÇÃO FEMININA EM POSIÇÕES DE LIDERANÇA NO TCCV	14
4.1. ANÁLISE DOS DESAFIOS NO TCCV	14
4.2. ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES NO TCCV	15
V. CONCLUSÃO.....	16
VI. REFERÊNCIAS.....	18

I. INTRODUÇÃO

A promoção da igualdade de género e da liderança feminina é um imperativo de justiça, de boa governação e de eficácia institucional. Este princípio, consagrado na Constituição da República de Cabo Verde e em diversos instrumentos internacionais, desafia as instituições públicas a refletirem, na sua própria composição, a diversidade da sociedade que servem. O Tribunal de Contas de Cabo Verde (TCCV), como órgão máximo de fiscalização financeira do Estado, não é exceção. No entanto, uma análise preliminar revela uma contradição: apesar de um quadro legal nacional progressista, a representação feminina nos cargos de liderança de topo do TCCV permanece significativamente inferior, com apenas uma mulher no seu coletivo de cinco juízes.

É neste contexto que o presente trabalho, intitulado “Desafios e Oportunidades para uma maior Participação Feminina em Posições de Liderança no Tribunal de Contas de Cabo Verde”, se insere. Desenvolvido no âmbito do Prointer 2025, tem como objetivo central analisar os fatores que impedem e os que podem potencializar a ascensão das mulheres a cargos de liderança no TCCV, propondo-se a ir além da mera descrição estatística.

Para tal, a estrutura do trabalho organiza-se da seguinte forma: inicialmente, contextualiza-se o enquadramento nacional da igualdade de género e a missão e composição do TCCV. Em seguida, no núcleo da análise, são examinados os testemunhos de duas das mulheres que ocupam posições de liderança na instituição, identificando, a partir das suas experiências, os desafios e as oportunidades concretos. Por fim, sintetizam-se as conclusões e apresentam-se recomendações práticas destinadas a transformar o TCCV numa instituição mais paritária e, consequentemente, mais representativa e eficaz no cumprimento da sua nobre missão constitucional.

II. CONTEXTUALIZAÇÃO DA IGUALDADE DE GÉNERO EM CABO VERDE

2.1. Compromissos Nacional com a Igualdade do Género

A igualdade de género constitui um princípio universal reconhecido em vários instrumentos internacionais sobre os direitos humanos.

A Constituição da República de Cabo Verde reconhece a igualdade de todos os cidadãos perante a lei, sem distinção de origem social ou situação económica, raça, sexo, religião, convicções políticas ou ideológicas e condição social e assegura o pleno exercício por todos os cidadãos das liberdades fundamentais, cabendo ao Estado a promoção e o desenvolvimento de políticas de índole socioeconómica, cultural e política com vista à criação de oportunidades para todos.

Foi elaborado o PNIG (2021-2025)¹, alinhado com: (i) o Programa do VIII Governo Constitucional da II República de Cabo Verde 2021 – 2025; (ii) o Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável (PEDS) 2017-2021 e 2022 a 2026²; (iii) as principais agendas internacionais de promoção da igualdade de género e de desenvolvimento; (iv) a Agenda 2030 e a Agenda 2063, e responde aos compromissos neles assumidos, pelo Estado de Cabo Verde.

O PNIG apresenta a visão estratégica para a realização de esforços para alcançar a igualdade de género, capitaliza as boas práticas e absorve os resultados da avaliação dos 25 anos de implementação da Declaração e Plataforma de Ação de **Beijing**, em Cabo Verde, bem como, as conclusões e recomendações feitas pelo Comité da CEDAW, a Cabo Verde e saídas do diálogo realizado a 11 de julho de 2019, aquando da análise do IX relatório periódico de Cabo Verde (**CEDAW/C/CPV/9**).

No ranking de igualdade de género, que avalia a igualdade de género em 146 países, Cabo Verde lidera entre os países da CPLP e alcança a 2.^a posição na África Subsariana, ocupando agora o 30.^º lugar no Índice Global de Paridade 2025.

2.2. Legislação aprovada

A igualdade de género está consagrada na Constituição da República. Paralelamente, foi elaborado um quadro legal para a sua materialização, com destaque para:

¹ Publicado no BO I Série n.º 1 de 5 de janeiro de 2022.

² PEDS II aprovado em 2023.

- ✓ Decreto-Lei 47/2017, de 26 de outubro, que estabelece medidas de apoio social e escolar para garantir a permanência de alunas grávidas, mães e respetivos pais, no sistema educativo;
- ✓ Decreto-Lei n.^o 41/2020, de 2 de abril, que responde a critérios de discriminação positiva dos agregados chefiados por mulheres e estabelece o Rendimento Social de Inclusão;
- ✓ Lei nº 55/IX/2019, de 31 de dezembro, que estabelece as bases do Orçamento do Estado. Define os princípios e as regras através da obrigatoriedade de elaboração e execução de orçamentos sensíveis ao género;
- ✓ Lei nº 68/IX/2019, de 28 novembro, Lei de paridade que estabelece a presença paritária de homens e mulheres nos órgãos colegiais do poder político.
- ✓ Lei nº 84/VII/2011, de 10 de janeiro, que estabelece as medidas destinadas a prevenir e reprimir o crime de Violência Baseada no Género (VBG).
- ✓ Decreto-Lei nº 8 /2015, de 27 de janeiro, regulamenta a lei nº 84/VII/2011, de 10 de janeiro.
- ✓ Resolução nº 103/2018, de 11 de outubro que Cria a Comissão Interministerial para a Transversalização da Abordagem de Género.
- ✓ Decreto-Regulamentar n.^o 15/2024, de 30 de outubro - Aprova os Estatutos do Instituto Cabo-verdiano Para Igualdade e Equidade de Género (ICIEG).

III. CONTEXTUALIZAÇÃO DA IGUALDADE DE GÉNERO NO TRIBUNAL DE CONTAS DE CABO VERDE (III)

A promoção da igualdade de género é um imperativo de justiça e um fator de eficácia para as instituições públicas. No caso do TCCV, órgão supremo de fiscalização financeira do Estado, analisar a participação feminina permite aferir os progressos e os desafios na materialização deste princípio no seio da administração pública cabo-verdiana.

3.1. Missão e Composição do TCCV

De acordo com o artigo 219.^º da Constituição da República e artigos 2.^º e 5.^º, da Lei que regula a Organização, a Composição, a Competência, o Processo e o Funcionamento do Tribunal de

Contas (LOFTC), a missão do TCCV é fiscalizar a legalidade e regularidade da gestão das finanças públicas, julgar as contas que a lei mandar submeter-lhe, dar parecer sobre a Conta Geral do Estado, apreciar a gestão financeira pública, efetivar as responsabilidades financeiras e exercer as demais competências que lhe forem atribuídas pela Lei.

Os artigos 135.^º, n.^º 2, e) e 203.^º, n.^º 2, d) da Constituição da República de Cabo Verde (CRCV) estipulam que o presidente e demais juízes do TCCV são nomeados pelo Presidente da República sob a proposta do Governo.

Atualmente, o TCCV é composto por um coletivo de cinco juízes: um presidente e quatro juízes conselheiros, sendo apenas uma mulher. Desde 1987, foram nomeados seis presidentes, tendo uma única mulher exercido esse cargo (1998-2004). Na história da instituição, apenas três mulheres ocuparam o cargo de juíza conselheira até à atualidade. Estes dados evidenciam uma clara sub-representação feminina no topo da hierarquia decisória do Tribunal.

O TCCV conta com um Serviço de Apoio Técnico constituído por 47 funcionários, sendo 25 do sexo masculino e 22 do sexo feminino, o que representa 46,8% de colaboradoras, indicando uma situação equilibrada no recrutamento do pessoal técnico e administrativo.

No que concerne aos cargos de liderança e confiança, verifica-se uma distribuição assimétrica. Os cargos de Direção Geral e de Assessoria do Presidente, que são de nomeação por confiança, são ocupados por homens. A Secretaria do Presidente é uma mulher. A Direção de Serviços Técnicos e a Direção de Controlo de Qualidade estão a cargo de mulheres. Contudo, nos cargos de coordenação (com seis vagas), apenas uma é ocupada por uma mulher. Salienta-se que a nomeação para os cargos de direção intermédia e de coordenação o recrutamento é feito por concurso público.

É de referir, que no TCCV, até ao momento, não foi implementada e nem consta do seu plano estratégico uma política interna dedicada à promoção da igualdade de género.

IV. ANÁLISE DE DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA UMA MAIOR PARTICIPAÇÃO FEMININA EM POSIÇÕES DE LIDERANÇA NO TCCV

Apesar dos avanços na valorização de competências de liderança associadas às mulheres, a sua ascensão a cargos de topo em instituições públicas permanece um desafio. No caso do TCCV, atualmente, os dados apontam apenas uma mulher entre cinco juízes e uma sub-representação em cargos de confiança refletindo a desconexão entre o potencial e a realidade. Para identificar os obstáculos concretos e as alavancas de mudança no contexto específico do TCCV, recorreu-se aos dirigentes intermédios para prestarem testemunhos sobre as posições de lideranças. Ou seja, foram solicitados os contributos das três mulheres que ocupam posições de liderança na instituição, tendo duas respondido prontamente. A partir das suas experiências, é possível estruturar a análise em torno dos desafios e oportunidades mais prementes.

4.1. Análise dos desafios no TCCV

Da análise das respostas das duas entrevistadas emergem três desafios estruturais comuns para as mulheres na liderança do TCCV:

A Pressão por Sobre desempenho e Prova Contínua

Ambas as entrevistadas destacaram a necessidade permanente de demonstração de competência. A primeira referiu a "necessidade de provar continuamente a competência técnica e a credibilidade", enquanto a segunda mencionou a "exigência de demonstrar competência de forma contínua, para contrariar percepções e expectativas". Este esforço suplementar, não é exigido na mesma medida aos pares masculinos, o que demonstra que as mulheres necessitam de um desempenho excepcional para provar que são competentes, enquanto os homens beneficiam de um pressuposto prévio de idoneidade.

A Conciliação como Barreira Estrutural

O desafio da conciliação entre a vida profissional e as responsabilidades pessoais e familiares foi unânime. A primeira entrevistada sublinhou que "este desafio pesa de forma desproporcional sobre as mulheres", e a segunda associou-o à "gestão emocional, sobretudo na tomada de decisão" que tal conciliação acarreta. Este fator estrutural atua como um filtro

silencioso que, ao recair socialmente de forma mais intensa sobre as mulheres, pode desencorajar a sua progressão para cargos de maior exigência horária e disponibilidade, contribuindo para a perpetuação de assimetrias.

Barreiras Culturais x Percepção de Igualdade Formal

As entrevistas revelam uma percepção diferente sobre a natureza última dos obstáculos. A primeira entrevistada aponta para barreiras culturais, como "ideias e costumes antigos" que tornam a liderança feminina algo ainda visto como excepcional. A segunda entrevistada não identifica "barreiras de acesso" formais, mas sim uma "reduzida adesão aos concursos por parte das mulheres". Esta divergência aponta para um problema de fundo: a igualdade formal nos concursos não se traduz em igualdade real, pois há barreiras invisíveis, como os estereótipos culturais e a autolimitação, o trabalho tripartido, que impedem uma participação plena das mulheres nos cargos da tomada de decisão.

4.2. Análise das oportunidades no TCCV

Para além dos desafios, a análise das entrevistas e do contexto institucional revela alavancas estratégicas que podem fomentar uma maior participação feminina na liderança do TCCV:

Capital Humano e Quadro Legal Propício

O TCCV conta com uma base técnica qualificada e paritária (46,8% de mulheres no Serviço de Apoio Técnico). Internamente, este potencial é corroborado pela percepção das entrevistadas sobre a "existência de quadros femininos com formação sólida". Externamente, este esforço é amplificado pelo quadro legal nacional avançado, como a Lei da Paridade (Lei nº 68/IX/2019) e o Plano Nacional para a Igualdade de Género (PNIG), que criam um mandato e um ambiente favorável para que instituições públicas como o TCCV atuem de forma proativa.

A confiança Interna e Delegação de Responsabilidades

Ambas as entrevistadas foram unâimes em destacar a "confiança depositada por superiores hierárquicos" como fator crucial. Esta confiança interna, traduzida na delegação de responsabilidades visíveis, é um mecanismo informal poderoso para a ascensão. A sua

importância salienta uma oportunidade clara: a necessidade de os atuais líderes, maioritariamente homens, se tornarem aliados ativos na identificação, mentoria e defesa pública do talento feminino, formalizando um caminho que atualmente depende da iniciativa individual.

Modelo de Autocapacitação

As líderes sugerem dois eixos de ação complementares. A primeira entrevistada enfatiza a “capacitação técnica” e o “impacto duplo de servir como modelo”, inspirando outras mulheres. A segunda defende um investimento intensivo na autocapacitação comportamental (inteligência emocional). Em conjunto, estas perspetivas delineiam um caminho duplo: a instituição pode incentivar programas de mentoria e capacitação, enquanto as profissionais podem desenvolver as competências transversais necessárias para a liderança. Os conselhos deixados condensam-se num plano de ação válido tanto para a instituição quanto para as individuais:

- Fomentar redes de colaboração e apoio, dentro e fora da instituição, combatendo o isolamento;
- Criar programas de liderança que incluam formação técnica/comportamental e em competências socioemocionais;
- Acreditar no potencial próprio e assumir desafios e responsabilidades que permitam demonstrar capacidade de liderança;
- Manter uma postura ética, resiliente e assertiva e ser mentora de outras mulheres.

V. CONCLUSÃO

Este trabalho demonstrou que a participação feminina em posições de liderança no Tribunal de Contas de Cabo Verde é uma questão de justiça e uma oportunidade estratégica para a melhoria da instituição.

A análise revelou uma contradição significativa: apesar de um quadro jurídico nacional avançado e da existência de um capital humano feminino qualificado e quase paritário no apoio técnico (46,8%), as mulheres permanecem sub-representadas nos cargos de liderança.

A investigação qualitativa, fundamentada nos testemunhos de duas das líderes da instituição, identificou desafios profundos. Estes vão desde o paradoxo do sobredesempenho – a necessidade contínua de provar competência – e a barreira estrutural da conciliação familiar, até a persistência de barreiras culturais e informais que, mesmo na ausência de discriminação legal, dissuadem a candidatura a cargos de liderança feminina.

Contudo, o estudo também apontou alavancas concretas para a mudança. A confiança e delegação de responsabilidades internas revelaram-se fatores decisivos no percurso das entrevistadas, destacando o papel crucial que as atuais líderes podem desempenhar como aliadas. As estratégias de ascensão apontadas, que conjugam mérito técnico, capacitação comportamental e o poder do exemplo, delineiam um caminho claro.

Para ultrapassar os desafios e capitalizar as oportunidades, recomendam-se os seguintes caminhos práticos para o futuro do TCCV:

- 1.** Institucionalizar o compromisso com a igualdade, mediante a inclusão de uma política interna de género no Plano Estratégico e a candidatura ao Selo de Igualdade de Género do PNUD para instituições públicas;
- 2.** Criar um programa formal de mentoria e capacitação que identifique, prepare e apoieativamente mulheres com potencial de liderança, envolvendo as atuais líderes como aliadas fundamentais;
- 3.** Garantir transparência e critérios objetivos em todos os processos de nomeação, via concurso, assegurando que o mérito e a competência sejam os únicos determinantes;
- 4.** Adotar políticas de conciliação vida-trabalho, como a flexibilidade horária, reconhecendo as responsabilidades familiares e promovendo um ambiente de trabalho mais equitativo.

Ao implementar estas medidas, o TCCV não só se alinhará com os compromissos nacionais e internacionais de Cabo Verde, como também fortalecerá a sua própria legitimidade, qualidade técnica e cultura institucional, tornando-se um modelo de boa governação e igualdade na administração pública cabo-verdiana.

VI. REFERÊNCIAS

Estudo sobre perfil de género na Administração Pública (Central e Local) e no Sector Empresarial do Estado em Cabo Verde, 2018-2020 -ICIEG;

<https://expressodasilhas.cv/politica/2025/06/13/cabo-verde-e-o-segundo-pais-da-africa-subsariana-melhor-classificado-no-indice-global-de-paridade-2025/97483>;

<https://factorialhr.pt/blog/mulheres-em-cargos-de-lideranca/>;

[https://pdfs.semanticscholar.org/a775/0dc859a63d20c022e659b215d0908c27c36b.pdf#:~:text=Ainda%20em%20um%20conceito%20ultrapassado%2C%20a%20mulher,um%20padr%C3%A3o%20de%20lideran%C3%A7a%2C%20pois%20suas%20pr%C3%B3prias](https://pdfs.semanticscholar.org/a775/0dc859a63d20c022e659b215d0908c27c36b.pdf#:~:text=Ainda%20em%20um%20conceito%20ultrapassado%2C%20a%20mulher,um%20padr%C3%A3o%20de%20lideran%C3%A7a%2C%20pois%20suas%20pr%C3%B3prias;);

<https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/16119>;

Lei Constitucional n.º 1/VII/2010, de 3 de maio, Revisão de 2010;

Resolução n.º 1/2022, de 5 janeiro – Aprova o Plano Nacional de Igualdade de Género -PNIG