



**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL
EM GOVERNANÇA E DESENVOLVIMENTO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**CERTIFICAÇÃO INTERNACIONAL COMO INSTRUMENTO DE AÇÃO PÚBLICA
EM POLÍTICA DE IGUALDADE DE GÊNERO**

Uma análise do processo de implementação do Selo PNUD de igualdade de gênero no TCU

ELISÂNGELA BAIÃO DOS REIS PÓVOA

BRASÍLIA

2026

ELISÂNGELA BAIÃO DOS REIS PÓVOA

**CERTIFICAÇÃO INTERNACIONAL COMO INSTRUMENTO DE AÇÃO PÚBLICA
EM POLÍTICA DE IGUALDADE DE GÊNERO**

Uma análise do processo de implementação do Selo PNUD de igualdade de gênero no TCU

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Governança e Desenvolvimento da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP como requisito para obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Julia Maurmann Ximenes

BRASÍLIA

2026

P994c Póvoa, Elisângela Baião dos Reis

Certificação internacional como instrumento de ação pública em política de igualdade de gênero: uma análise do processo de implementação do Selo PNUD de igualdade de gênero no TCU / Elisângela Baião dos Reis Póvoa. -- Brasília: Enap, 2026.

203 f.: il.

Dissertação (Mestrado – Programa de Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento) -- Escola Nacional de Administração Pública, 2026.

Orientação: Profa. Dra. Júlia Maurmann Ximenes

1. Administração Pública. 2. Igualdade de Gênero. 3. Políticas Públicas. 4. Certificação. 5. Burocracia. 6. Mulheres na Administração Pública. 7. Tribunal de Contas da União. I. Ximenes, Júlia Maurmann, orient. II. Título.

CDD 351

MESTRADO PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA E DESENVOLVIMENTO

ATA DA BANCA DE DEFESA DE CONCLUSÃO DO CURSO DE MESTRADO
PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA E DESENVOLVIMENTO

Aluno (a): Elisângela Baião dos Reis Póvoa **Ano de Ingresso:** 2024
Título da dissertação: Certificação Internacional como Instrumento de Ação Pública em Política de Igualdade de Gênero : Uma análise do processo de implementação do Selo PNUD de igualdade de gênero no TCU

Orientador: Profa. Dra. Júlia Maurmann Ximenes
Avaliador: Profa. Dra. Iara Cristina da Silva Alves
Profa. Dra. Carolina da Cunha Rocha

Avaliação:
[x] Aprovada
[] Aprovada com ressalvas
[] Reprovada

Brasília, 30 de setembro de 2026

Assinado por:
Iara Cristina da Silva Alves
A7EB3169E70445E...
Avaliadora

Assinado por:
Carolina da Cunha Rocha
1019A34670F24D1...
Avaliadora

DocuSigned by:
Júlia Maurmann Ximenes
64809E13BE21443...
Orientadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiro, às mulheres da minha família, às que vieram antes de mim e abriram a trilha em que o mato insistia em crescer de volta. É essa trilha que agora pavimento, ao lado das minhas filhas Laura e Ana, em obra que não se encerra, para que as que vierem depois encontrem caminho e possam imaginar novas trilhas e novos espaços a ocupar.

Às minhas filhas, Laura e Ana, por existirem.

Ao meu companheiro de vida, Luciano Póvoa, pela escuta, pelas conversas, pelas perguntas, pelas revisões, pelos debates e pelo apoio incondicional de sempre, e por ter mergulhado tão fundo quanto eu neste tema de pesquisa.

À Rita Barbosa Brito, pelo cuidado e pelo carinho de todos os dias na minha casa. Seu apoio foi imprescindível para esta conquista.

Às mulheres do TCU, minhas amigas e colegas, pela caminhada que fazemos juntas nesta instituição. À Ana Cristina Siqueira Novaes e à Francismery Sousa Pimenta Maciel, pelo apoio constante e pela inspiração. Aos demais colegas do Tribunal que me sustentaram nesta jornada.

À professora Julia Maurmann Ximenes, pela orientação, pelo exemplo de vida, pelas conversas, pela paciência, pelo respeito e pela amizade.

Ao grupo de pesquisa Campo Jurídico, Regulação e Políticas Públicas, coordenado pela professora Julia, pelas trocas, pelas ideias, pela cumplicidade e pela torcida que temos uns pelos outros.

Às minhas amigas e aos meus amigos, em especial à Vana Tercia Silva de Freitas e ao Arthur Dias Avelino, pela amizade que nasceu em meio aos desafios do mestrado.

À Escola Nacional de Administração Pública, na pessoa de seu corpo docente e de sua equipe administrativa, pelas lentes teóricas que me devolveram, com outro sentido, aquilo que eu já praticava no serviço público.

Às professoras Carolina da Cunha Rocha e Iara Cristina da Silva Alves, que compõem a banca examinadora, pelas contribuições à pesquisa e, principalmente, por aceitarem o convite de participar deste momento único da minha trajetória.

O BALANÇO

*Fiz para você um balanço
Não daqueles de parquinho
que chamam feito passarinho
com fome.*

*Fiz para você um balanço,
e com uma longa corda
o amarrei no galho de uma árvore
de flores rosas.*

*Nele sentada, seus pés sequer tocam o chão.
Dou-lhe apenas um pequeno impulso
e você logo vê
que pode se jogar para trás
com as pernas esticadas
depois, se recolher.
Esticar
e recolher.
Esticando
e recolhendo.
Indo lá na frente.
Voltando lá para trás.*

*Vai ganhando velocidade e altura,
velejando pendularmente no ar
até a ponta dos seus pés se misturar
com as folhas
e o céu.*

*Volta descendo e depois
subindo, de costas,
e lá do alto você vê o chão diminuindo
e por um segundo sente
a ausência de seu peso.
A completa leveza.*

*Então, uma inevitável força
puxa você novamente para a parábola perfeita.*

*Vai, garota.
Segure firme.
Curta esse frio na barriga,
enquanto o vento sussurra em seu ouvido
“esse é o segredo da vida”
E quando estiver lá em cima
estique bem o braço
até alcançar
seus sonhos.*

Poema escrito pelo meu companheiro, Luciano,
para nossas filhas.

RESUMO

O Tribunal de Contas da União aderiu ao Selo PNUD de Igualdade de Gênero para Instituições Públicas em março de 2024, no mesmo período em que a participação feminina em seu quadro efetivo atingiu o menor patamar da série histórica. Esta dissertação examina os efeitos da adesão no Tribunal e o que o caso revela sobre os alcances e os limites da certificação como instrumento de ação pública. A análise organiza-se em torno de três lentes articuladas. A primeira está voltada ao vocabulário que a certificação introduz e às obrigações discursivas que dele decorrem, a segunda às disposições históricas do campo burocrático que esse vocabulário encontra, e a terceira à categoria que o instrumento reconhece ao nomear suas destinatárias. A pesquisa é qualitativa e adota o desenho de estudo de caso único holístico, com base documental composta por 236 documentos, entre normativos internos, documentação da implementação do Selo e notícias do portal institucional, produzidos entre 2004 e 2026 e submetidos à análise temática. A pesquisa foi conduzida por servidora da própria instituição, condição tratada como dado metodológico. Os resultados indicam que o instrumento altera primeiro o que a instituição pode dizer sobre si mesma, tornando a desigualdade nomeável e criando obrigações discursivas efetivas, sem que a estrutura material de acesso e de poder se modifique no mesmo movimento. A barreira mais resistente localiza-se no concurso público, ponto em que a proporção de mulheres se desfaz entre a inscrição e a aprovação e que permanece fora do alcance da regulação interna. Conclui-se que a certificação amplia o que se torna exigível na instituição sem garantir a transformação das estruturas que produzem a desigualdade que ela nomeia.

Palavras-chave: Certificação de gênero. Instrumentos de ação pública. Selo PNUD de Igualdade de Gênero. Tribunal de Contas da União. Burocracia federal. Sub-representação feminina.

ABSTRACT

The Brazilian Federal Court of Accounts (TCU) joined the UNDP Gender Equality Seal for Public Institutions in March 2024, in the same period in which women's participation in its permanent staff reached the lowest level of the historical series. This dissertation examines the effects produced by this accession and what the case reveals about the reach and the limits of certification as a policy instrument. The analysis is organized around three articulated lenses, the first addressing the vocabulary introduced by certification and the discursive obligations arising from it, the second addressing the historical dispositions of the bureaucratic field that this vocabulary encounters, and the third addressing the category the instrument constructs when it names its intended beneficiaries. The research is qualitative and adopts a holistic single case study design, drawing on a documentary corpus of 236 documents that includes internal regulations, the documentation of the Seal implementation and news published on the institutional portal between 2004 and 2026, all subjected to thematic analysis. The research was conducted by a civil servant of the institution under study, a condition treated as methodological data. The findings indicate that the instrument first changes what the institution is able to say about itself, making inequality nameable and creating effective discursive obligations, while the material structure of access and power remains unchanged at that same moment. The most resistant barrier lies in the public entrance examination, the point at which the proportion of women dissolves between application and approval and which remains beyond the reach of internal regulation. The study concludes that certification expands what becomes claimable within the institution without ensuring the transformation of the structures that produce the inequality it names.

Keywords: Gender certification. Policy instruments. UNDP Gender Equality Seal. Brazilian Federal Court of Accounts. Federal bureaucracy. Women's underrepresentation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As três lentes analíticas e sua articulação em torno do objeto de análise.....	26
Figura 2 – Síntese da trajetória da pauta de gênero no TCU, 2004–2026.....	87

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 O CONTEXTO HISTÓRICO DOS INSTRUMENTOS DE CERTIFICAÇÃO	13
1.1 Da CEDAW à Agenda 2030	13
1.2 Comprometimento formal e prática institucional	18
1.3 A tradução das normas e seu percurso	21
1.4 O Selo PNUD de Igualdade de Gênero	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO: IDEIAS, ESTRUTURAS E SUJEITOS	25
2.1 Obrigações discursivas e instrumentos de ação pública	26
2.2 Gênero e Estado	31
2.3 A construção das destinatárias e a gramática do reconhecimento	36
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	43
3.1 Delineamento metodológico	43
3.2 O Estudo de caso.....	43
3.3 Material de análise e os procedimentos de coleta.....	45
3.4 A análise temática do material.....	48
3.5 Critérios de qualidade e reflexividade	49
4 RESULTADOS E ANÁLISE.....	51
4.1 Como o tema gênero chegou ao TCU (2004–2026)	53
4.1.1 A maternidade como linguagem inaugural (2004–2021).....	53
4.1.2 O gênero como objeto de fiscalização (2013–2021).....	57
4.1.3 A institucionalização da agenda de gênero (2022–2023).....	60
4.1.4 A Adesão ao Selo PNUD (2024–2026).....	65
4.2 As concepções de gênero no discurso institucional.....	69
4.2.1 A Maternidade como primeira categoria.....	69
4.2.2 Liderança feminina como meta de gestão	71

4.2.3 Violência e assédio.....	74
4.2.4 O gênero como agenda multilateral	76
4.2.5 Interseccionalidade e equidade racial.....	78
4.3 As estruturas da sub-representação feminina e os limites da regulação	81
4.3.1 O cenário estrutural	81
4.3.2 O que o diagnóstico do Selo revelou.....	83
4.3.3 O alcance e os limites da regulamentação normativa	86
5 DISCUSSÃO	89
5.1 A dimensão ideacional, discurso, poder e legitimação	89
5.2 Os limites estruturais	92
5.3 A construção das destinatárias e a gramática do reconhecimento	94
5.4 Os alcances e os limites da certificação como instrumento de ação pública	95
5.5 Considerações finais	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
APÊNDICE A – BASE DE DADOS DOS NORMATIVOS INTERNOS DO TCU	107
APÊNDICE B – BASE DE DADOS DAS NOTÍCIAS DO PORTAL DO TCU.....	118
APÊNDICE C – BASE DOCUMENTAL DO SELO PNUD DE IGUALDADE DE GÊNERO NO TCU	187
APÊNDICE D – PERFIL DEMOGRÁFICO DO QUADRO DE SERVIDORES DO TCU (2017–2026)	195
APÊNDICE E – PARTICIPAÇÃO FEMININA ENTRE OS APROVADOS NA PRIMEIRA ETAPA DO CONCURSO DE AUDITOR FEDERAL DE CONTROLE EXTERNO (2015, 2021 e 2026)	197
APÊNDICE F – MAPEAMENTO DISCURSIVO DAS CONCEPÇÕES DE GÊNERO NO TCU (2004–2026).....	199

INTRODUÇÃO

O Tribunal de Contas da União aderiu ao Selo PNUD de Igualdade de Gênero para Instituições Públicas em 11 de março de 2024, assumindo perante o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o compromisso de transversalizar a perspectiva de gênero em suas políticas.

O TCU é, no entanto, desde sua criação em 1893, um órgão historicamente marcado pela predominância masculina. Ao longo de mais de 130 anos de existência, apenas duas mulheres ocuparam o cargo de ministra do Tribunal, Élvia Lordello Castello Branco, que integrou o colegiado entre 1987 e 1995, e Ana Arraes, que exerceu o mandato entre 2011 e 2022 (Brasil, 2026).

No momento da adesão ao Selo, em 2024, o Plenário era composto exclusivamente por homens, e as mulheres representavam 25,8% do quadro efetivo da instituição (dados extraídos do Painel de Força de Trabalho do TCU, conforme detalhado no Apêndice D). No concurso de 2021, as mulheres foram 44,3% dos inscritos, mas representaram apenas 20,9% das pessoas aprovadas na primeira etapa (Lins; Timóteo; Melo, 2026). Em 2026, esse cenário chega ao seu extremo, das quarenta pessoas convocadas para o programa de formação, uma única mulher constou na lista, e ainda assim na condição de candidata às vagas reservadas a pessoas quilombolas.

Diante desse descompasso, esta dissertação busca ir além de uma interpretação direta que declararia a adesão como mero gesto simbólico ou a celebraria como um processo de efetiva transformação. A questão que se apresenta envolve os efeitos que a certificação produz na dinâmica institucional.

Como pressuposto analítico, esta dissertação entende que um instrumento de certificação, tomado aqui como um instrumento de ação pública, não se limita a medir a desigualdade que encontra, mas, de modo mais amplo, a nomeia, a classifica e, ao fazê-lo, institui as próprias categorias pelas quais a igualdade passa a ser reivindicada. (Bourdieu, 1989; Lascoumes; Le Galès, 2012).

O estudo de caso do TCU apresenta especificidades analiticamente relevantes. Trata-se de uma instituição de controle externo cujo mandato constitucional inclui fiscalizar as políticas públicas governamentais e que adere a um instrumento de certificação de igualdade de gênero no mesmo período em que produz auditorias sobre o cumprimento de metas de igualdade de gênero por outros órgãos. A literatura nacional ainda não dispõe de estudos que examinem

tribunais de contas ou órgãos de controle externo a partir de uma perspectiva de gênero. O exame desse caso configura, portanto, contribuição original ao campo das políticas públicas.

A pergunta que orienta a pesquisa é a de como analisar a adesão do TCU ao selo PNUD, tomado como instrumento de ação pública, e o que esse caso revela sobre o alcance e os limites desses instrumentos.

Para responder a essa pergunta, a análise organiza-se em torno de três lentes articuladas, apresentadas no capítulo 2. A primeira examina o efeito do vocabulário que a certificação introduz. A segunda interroga as disposições históricas do campo burocrático que esse vocabulário encontra. A terceira toma como objeto a própria categoria que o instrumento constrói ao nomear suas destinatárias, e indaga que forma de reconhecimento ele lhes oferece. A partir dessas três lentes, o trabalho reconstitui a trajetória da agenda de gênero no TCU e o processo de adesão dentro dessa trajetória, examina as concepções de gênero mobilizadas no discurso institucional, analisa as estruturas da sub-representação feminina e avalia os alcances e os limites da certificação como via de mudança institucional.

A pesquisa é qualitativa e adota o desenho de estudo de caso único de natureza holística (Yin, 2015). O material reúne cinquenta normativos internos do TCU sobre o tema, a documentação da implementação do Selo e as notícias sobre gênero publicadas no portal institucional entre 2004 e 2026, submetidos à análise temática. A pesquisa é conduzida a partir da posição de uma servidora que investiga a própria instituição, condição tratada como dado metodológico que exige distanciamento deliberado na análise (Pires, 2008).

A dissertação está organizada em cinco capítulos, além desta introdução. O primeiro recupera o contexto histórico dos instrumentos de certificação de gênero e as tensões inerentes à tradução dessas normas. O segundo apresenta as três lentes analíticas que sustentam a análise. O terceiro detalha a escolha metodológica. O quarto apresenta os resultados da pesquisa, reconstituindo a presença do gênero no Tribunal entre 2004 e 2026 e os achados do diagnóstico do Selo. O quinto discute esses resultados à luz da teoria e reúne, em sua seção final, as considerações do trabalho.

1 O CONTEXTO HISTÓRICO DOS INSTRUMENTOS DE CERTIFICAÇÃO

Organizações e instituições internacionais como Organização Mundial do Comércio (OMC), Fundo Monetário Internacional (FMI), Banco Mundial e a Organização das Nações Unidas (ONU) são reconhecidas como atores que influenciam a agenda mundial e políticas públicas ao redor do mundo (Campbell, 2002; Fernandez; Marques, 2024; Perissinotto; Gonçalves, 2017; Tomazini, 2018).

Em especial, a ONU, por meio do PNUD, tem desempenhado um papel relevante no debate e na incorporação dos direitos das mulheres no direito internacional, além de influenciar políticas públicas voltadas para as mulheres em vários países. Contudo, há uma crescente literatura que avalia a relevância e o real impacto dessas instituições internacionais sobre as políticas públicas nacionais. Esses estudos analisam os desafios de se traduzir (no sentido de incorporar) as normas presentes em tratados internacionais em resultados efetivos para os direitos das mulheres e para a redução da desigualdade de gênero (Bodur Ün, 2019; Franceschet, 2011; Goetz; Jenkins, 2018; Hafner-Burton; Tsutsui, 2005; Zwingel, 2012).

Este capítulo busca reconstruir a trajetória normativa internacional que tornou possível a emergência de instrumentos de certificação de igualdade de gênero, tais como o Selo PNUD, objeto desta dissertação, tendo como ponto de partida a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW), de 1979, até a Agenda 2030. Na sequência, é feito um exame crítico do caminho entre comprometimento formal e prática institucional, passando pela análise dos mecanismos pelos quais normas internacionais se traduzem, ou deixam de se traduzir, em transformações no nível nacional. Por fim, é feita uma breve descrição e a problematização do próprio Selo PNUD, instrumento que é melhor compreendido quando analisado o processo histórico que o viabilizou.

1.1 Da CEDAW à Agenda 2030

Segundo, Charlesworth e Chin (2022), enquanto o período pós Primeira Guerra foi marcado pelo avanço dos direitos políticos das mulheres em diversos países, o período pós Segunda Guerra foi o momento de busca pela igualdade e de direitos sociais e econômicos, com destaque para as organizações internacionais, que se tornaram o local de convergência das demandas e ações voltadas para os direitos das mulheres.

A igualdade de direitos entre mulheres e homens é um princípio fundamental das Nações Unidas (ONU), estabelecido desde a Carta da ONU de 1945. A Comissão sobre a Situação da

Mulher (CSW, na sigla em inglês), criada no âmbito da ONU em 1946, foi responsável pela elaboração de tratados específicos para proteger os direitos das mulheres em áreas vulneráveis, como direitos políticos, nacionalidade e casamento.

Apesar dos avanços normativos promovidos pelos tratados internacionais, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948), que reconhecerem essa igualdade, tais instrumentos jurídicos não foram suficientes para garantir na prática os direitos das mulheres nas décadas seguintes (Edwards, 2010; Zwingel, 2012). Por exemplo, no Brasil, apenas em 1979, foi revogado o Decreto-Lei nº 3.199, de 1941, o qual estabelecia que “às mulheres não se permitirá a prática de desportos incompatíveis com as condições de sua natureza”, e limitava a prática de diversos esportes por parte das mulheres¹.

Com o tempo, percebeu-se que os instrumentos existentes eram desarticulados e ineficazes para lidar com a discriminação de gênero de forma abrangente. Em resposta, a Assembleia Geral da ONU solicitou à CSW a elaboração de uma declaração unificada, resultando na Declaração sobre a Eliminação da Discriminação contra a Mulher (1967). No entanto, por ser um instrumento não vinculante, ativistas e Estados pressionaram por um tratado com força legal. A partir de 1974, iniciou-se a redação de um instrumento juridicamente obrigatório, que resultou na Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW, na sigla em inglês) aprovada pela Assembleia Geral da ONU em 1979.

A CEDAW reconheceu que, mesmo com os avanços desde 1945, as mulheres ainda continuavam sendo alvo de discriminação que impedia seu pleno desenvolvimento na sociedade. Por meio da CEDAW, os Estados signatários passaram a ter o compromisso de incorporar o princípio da igualdade e não discriminação nas legislações nacionais, adotar medidas legais, administrativas e sociais para garantir igualdade de direitos, bem como modificar ou revogar leis e práticas discriminatórias. Dessa forma, ao definir a discriminação contra a mulher como violação de direitos humanos e impor aos Estados signatários obrigações de eliminá-la em todas as esferas da vida pública e privada, o tratado inaugurou um regime normativo com pretensões universais (Bodur, 2019; Zwingel, 2012), o que deflagra o complexo

¹ Cf. Art. 54 do Decreto-Lei nº 3.199, de 14 de abril de 1941, que estabeleceu as bases de organização dos desportos no país. Disponível no portal da Câmara dos Deputados: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-3199-14-abril-1941-413238-publicacaooriginal-1-pe.html> - acessado em: 2 jul. 2026.

embate histórico entre a universalidade normativa dos direitos humanos e os particularismos culturais de cada Estado (Vieira, 2011).

A Convenção entrou em vigor em 1981, após a ratificação por 20 Estados, e passou a integrar formalmente o arcabouço jurídico internacional de proteção aos direitos das mulheres. O Brasil, por exemplo, assinou a convenção em 1981, mas com reservas.² A Convenção somente foi promulgada no Brasil em 2002 (Decreto nº 4.377, de 13 de setembro de 2002), passando a ter força de lei.

Em 2026, a CEDAW alcançou 189 países³, figurando entre os instrumentos internacionais de direitos humanos mais amplamente ratificados. Esse alcance, contudo, não deve ser interpretado como evidência de consenso. Zwingel (2012) demonstra que a CEDAW original funcionava como mecanismo essencialmente não coercitivo, cujo comitê de monitoramento adotava historicamente uma postura de apoio às delegações governamentais, raramente confrontando-as de forma direta. A ausência de sanções rígidas permitiu que muitos Estados ratificassem a Convenção movidos pelo que a autora denomina *cheap legitimacy* (Zwingel, 2012), ou seja, a busca de ganhos de legitimidade internacional a baixo custo, sem intenção real de internalizar suas normas nas burocracias domésticas. Esse comprometimento já chegava fragilizado desde o início, em decorrência do uso do instrumento jurídico da reserva, onde países ratificam tratados, mas com ressalvas pontuais, muitas vezes baseadas em tradições culturais ou religiosas, limitando as responsabilidades legais assumidas perante a Convenção.

O limite desse aparente consenso ficou exposto com a entrada em vigor do instrumento denominado Protocolo Facultativo, em 2000 (Zwingel, 2012). Ao permitir petições individuais e inquéritos independentes capazes de responsabilizar diretamente um Estado por violações à CEDAW, o Protocolo introduziu um elemento de pressão, ainda que branda, sobre o cumprimento das obrigações assumidas. Entretanto, a resistência de muitos Estados em aderir a esse mecanismo revelou que a aceitação do discurso global dos direitos das mulheres caminhava bem até o ponto em que ele começa a gerar responsabilização concreta. Para

² Congresso Nacional aprovou, pelo Decreto Legislativo nº 93, de 1983, a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher, assinada pela República Federativa do Brasil, em Nova York, no dia 31 de março de 1981, com reservas aos seus artigos 15, parágrafo 4º, e 16, parágrafo 1º, alíneas (a), (c), (g) e (h). Tais reservas tratavam de liberdade de movimento, direitos de matrimônio, direitos e responsabilidades durante o casamento e sua dissolução, direitos pessoais como marido e mulher, inclusive o direito de escolher sobrenome, profissão e ocupação; e mesmos direitos a ambos os cônjuges em matéria de propriedade. O Brasil só retirou as mencionadas reservas em 20 de dezembro de 1994.

³ https://treaties.un.org/pages/viewdetails.aspx?src=treaty&mtdsg_no=iv-8&chapter=4&clang=en. Acessado em 24 de junho de 2026..

Zwingel (2012), esse cenário ilustra uma lacuna entre a aceitação formal pelos agentes estatais e a internalização doméstica das normas, que ocorre de forma dispersa e conflituosa, pressionada por estruturas patriarcais e resistências políticas que organizam o cotidiano da política local.

A Conferência Mundial sobre Direitos Humanos de Viena (1993) representou uma mudança importante nesse arcabouço. Ao consagrar o princípio de que os direitos das mulheres são direitos humanos, a Conferência rompeu com uma tendência historicamente arraigada de tratar as violações de gênero como questão cultural ou doméstica, exterior ao escopo do direito internacional (Charlesworth; Chinkin, 2022; Edwards, 2010). Zwingel (2012) explica que essa exclusão não era casual, dado que grande parte das violações às mulheres estava enraizada em tradições socioculturais e perpetrada por atores não estatais, o que levava a comunidade internacional a enquadrá-las como problema a ser resolvido internamente por cada Estado membro, por mudanças incrementais dentro da sociedade. A Conferência de Viena teve o efeito de politizar o espaço privado e deslocou esse enquadramento, tornando a violência de gênero matéria de responsabilidade internacional.

A IV Conferência Mundial sobre a Mulher, realizada em Pequim em 1995, foi mais ambiciosa. A Plataforma de Ação resultante da conferência introduziu o conceito de *gender mainstreaming*, que se refere à transversalização da perspectiva de gênero em todas as políticas públicas como estratégia central de implementação da igualdade. Antes dessa abordagem, predominava a lógica de “Mulher no Desenvolvimento”, que criava projetos focalizados tendo as mulheres como destinatárias, sem questionar a estrutura das políticas existentes (Carvalho, 2018). Já o *mainstreaming* propunha algo diferente, no sentido de reformar as próprias agências multilaterais e governamentais, reconhecendo que as diferenças de gênero modelam todas as políticas e seus resultados. Para Guzmán e Montaña (2012), isso significa que as preocupações e experiências das mulheres precisam integrar a elaboração, a implementação, o controle e a avaliação das políticas em todas as esferas institucionais. Diante da ambição da proposta, acabou-se por observar uma tradução institucional desigual, como será visto adiante.

O período pós Conferência de Pequim revelou as tensões entre o compromisso formal e a prática institucional. A estratégia de *gender mainstreaming* foi incorporada por governos, agências internacionais e organismos multilaterais em ritmos e profundidades muito distintas. Em muitos contextos, a transversalização de gênero converteu-se em uma camada adicional de burocracia (relatórios, indicadores, comitês) sem alterar as estruturas de poder subjacentes às

políticas (Cornwall; Edwards, 2015). Gonzalez (2020) documenta esse deslocamento ao apontar que o aparato burocrático, em vez de questionar as relações de poder, restringiu-se a métricas inofensivas, resumindo-se, em muitos casos, à produção de dados desagregados por sexo sem, contudo, provocar a reestruturação das políticas necessária para viabilizar o real acesso a oportunidades. Carvalho (2018) reforça essa visão ao apontar que o compromisso com a transversalidade se tornou um processo marginalizado. Segundo a autora, isso ocorreu devido à ausência de dispositivos práticos e resolutivos capazes de converter a intenção política em execução efetiva.

Essa lacuna entre discurso e prática decorre de um fator observado pelas redes feministas transnacionais, que haviam conquistado espaço na Conferência de Pequim. Conforme Moghadam (2001), a incorporação da linguagem da igualdade nas instituições internacionais não se traduzia em transformações materiais nas vidas das mulheres. Alvarez (2014) fornece uma explicação estrutural para esse cenário ao observar que o ideário feminista passou a transitar verticalmente por governos, universidades e organismos internacionais. Contudo, como a própria autora pondera, essa circulação deu-se de forma quase sempre distorcida, permeada de simplificações⁴, resultando na conversão do gênero em um conceito *mainstreamed*, conforme a terminologia da própria ONU (Moghadam, 2001).

Esse processo de absorção da agenda e de introdução de conceitos não se deu de forma neutra. Sob a agenda neoliberal, as demandas feministas foram traduzidas para a linguagem da gestão, assumindo um caráter tecnocrático. Nessa ótica, a “perspectiva de gênero” passou a ser utilizada como um recurso para potencializar o capital social das mulheres, visando, em última instância, uma integração funcional a modelos de desenvolvimento focados na eficiência de mercado (Alvarez, 2014). Na América Latina, esse fenômeno se mostrou mais visível, com Schild (2016) descrevendo-o como a consolidação de um “feminismo do possível”, que reuniu uma política de mulheres liberal e pragmática com a agenda mais geral da democratização cautelosa, dentro dos limites estabelecidos pelas relações capitalistas locais e internacionais. O resultado foi um feminismo institucionalizado, convertido em “empoderamento light” (Cornwall, 2018), inofensivo às relações de poder estruturais.

Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM, 2000) e, posteriormente, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 aprofundaram a lógica de mensuração e monitoramento da igualdade de gênero. O ODS 5, dedicado à igualdade de gênero

⁴ O que a autora chama ironicamente de “descafeinadas” (Alvarez, 2014).

e ao empoderamento de todas as mulheres e meninas, incluiu entre suas metas a garantia de “participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança” (Fernandez e Marques, 2024), consolidando uma abordagem que combina ambição normativa com indicadores quantificáveis. Cornwall (2015), contudo, alerta para os riscos dessa lógica, ponderando que um dos maiores desafios dos ODS seria justamente superar a retórica e avançar para ações tangíveis, em vez de se restringir a um conjunto estreito de resultados mensuráveis. Nesse mesmo movimento, a criação da ONU Mulheres em 2010, resultante da fusão de quatro entidades das Nações Unidas dedicadas ao tema, incluindo o Unifem (United Nations Development Fund for Women), institucionalizou no plano multilateral a capacidade de monitoramento e assessoria técnica em gênero (Carvalho, 2018; ONU, 2010).

Assim, é possível observar que a emergência da igualdade de gênero como obrigação normativa dos Estados modernos constituiu-se ao longo de décadas de disputa entre movimentos feministas transnacionais, organizações intergovernamentais e Estados, num campo em que o vocabulário da igualdade circulava com velocidades e significados distintos conforme o contexto político e institucional (Zwingel, 2012).

É nesse contexto, de um arcabouço normativo internacional, de instrumentos de monitoramento sofisticados e de pressão crescente por resultados mensuráveis, que emerge o instrumento do Selo PNUD de Igualdade de Gênero.

Halpern, Lascoumes e Le Galès (2021) argumentam que, na sociedade contemporânea, há uma forte tendência de racionalização da ação pública por meio de estatísticas, indicadores, quantificação e *benchmarking*, e que um instrumento nunca é neutro. Trata-se de “um dispositivo ao mesmo tempo técnico e social que organiza relações sociais”. O Selo é, nesse sentido, produto do ecossistema normativo descrito ao longo deste capítulo e das tensões que o percorrem, tensões entre comprometimento formal e prática institucional, entre a radicalidade das propostas de Pequim e sua domesticação progressiva, entre a universalidade das normas e a seletividade de sua internalização.

1.2 Comprometimento formal e prática institucional

A expansão do arcabouço normativo internacional de direitos das mulheres levantou, desde cedo, uma questão que a literatura ainda não respondeu de forma satisfatória: a ratificação de tratados e a adesão a plataformas programáticas produzem, de fato, melhorias nas condições de vida das mulheres?

Hafner-Burton e Tsutsui (2005), a partir de análise quantitativa que cruzou dados de ratificação dos seis principais tratados de direitos humanos da ONU com indicadores de proteção efetiva em 193 países entre 1975 e 2000, concluíram que não. Estados que ratificam mais tratados não apresentam, em média, melhores índices de proteção dos direitos neles garantidos do que Estados que ratificam poucos ou nenhum. Em alguns casos, o efeito é inverso, com os signatários mostrando-se mais propensos a reprimir seus cidadãos do que os não-ratificadores, o que os autores denominaram de “paradoxo das promessas vazias”. A ratificação funcionava, em muitos contextos, como algo decorativo (*window dressing*), um gesto de adesão formal que desvincula política e prática e, por vezes, agrava as próprias violações que o tratado se propõe a combater.

Cornwall e Edwards (2015) chegam a uma conclusão semelhante ao observar que, décadas após a Conferência de Pequim, ficou evidente que os Estados estavam muito mais dispostos a prestar apoio meramente retórico aos protocolos internacionais do que a comprometer recursos reais e espaço político para implementá-los.

Contudo, a evidência empírica não tem se mostrado uniforme. Englehart e Miller (2014), em análise quantitativa do que denominaram *CEDAW effect*, partem exatamente do referido paradoxo, em que a CEDAW possui ambições elevadas, mas mecanismos de coerção fracos. Ainda assim, a análise dos autores sugere que sua ratificação produz efeito positivo, independente e estatisticamente significativo, na melhoria dos direitos das mulheres. O achado mais relevante, porém, não é a confirmação do efeito, mas a sua assimetria. Segundo os autores, a ratificação produz melhorias expressivas nos direitos políticos, como cotas e representação eleitoral, e melhorias moderadas nos direitos sociais. Nos direitos econômicos, contudo, o efeito desaparece. Mudar a economia exige desestabilizar padrões que beneficiam os homens materialmente, e essa resistência, diferentemente da resistência política, não cede com facilidade à pressão normativa, argumentam Englehart e Miller (2014).

A literatura aponta que os efeitos práticos da ratificação de tratados dependem da capacidade de agência dos atores locais. Para Hafner-Burton e Tsutsui (2005), o comprometimento formal atua principalmente como forma de mobilização da sociedade civil onde, ao ratificar um tratado, o Estado passa a oferecer aos movimentos sociais e às organizações civis um conjunto de argumentos legítimos para que seja cobrado o cumprimento das obrigações assumidas. Nessa visão, são as ONGs, e não os mecanismos institucionais dos próprios tratados, que fornecem o mecanismo de *enforcement* que falta ao direito internacional

sobre direitos humanos. Essa pressão, quando organizada e sustentada, pode produzir mudanças significativas. No entanto, ela pressupõe a existência justamente do que mais falta nos contextos em que a violação de direitos é mais grave, no caso, organizações da sociedade civil fortes, espaços institucionais de participação e Estados minimamente responsivos a pressões sociais.

Por outro lado, os dados dos autores revelam, como um contraponto, o fato de que o efeito positivo da vinculação à sociedade civil internacional ter se mostrado estatisticamente maior nos Estados com repressão generalizada do que nos Estados não repressores (Hafner-Burton; Tsutsui, 2005). Assim, quando um Estado repressor permite que seus cidadãos se conectem a redes de ONGs internacionais, a exposição constrange o governo e a repressão tende a recuar. Esse achado dialoga diretamente com o que Keck e Sikkink (1998, *apud* Zwingel, 2012) denominaram *boomerang pattern*, que ocorre quando os canais domésticos estão bloqueados e atores locais passam a se articular com redes transnacionais que devolvem a pressão de fora para dentro, sobre o próprio governo. Portanto, a efetividade das normas internacionais não depende apenas da vontade estatal, mas da capacidade dos atores sociais de mobilizar essas normas como recurso político.

O caso brasileiro oferece um exemplo de como esse mecanismo pode atuar. García-Del Moral e Dersnah (2014) reconstroem o processo pelo qual a Comissão Interamericana de Direitos Humanos (CIDH) mobilizou o princípio internacional da devida diligência para responsabilizar o Brasil por falhar na prevenção da violência doméstica no caso de Maria da Penha. Foi essa pressão articulada entre o arcabouço normativo internacional e a mobilização de redes feministas domésticas que resultou na promulgação da Lei nº 11.340/2006. Ou seja, a norma internacional não chegou sozinha ao legislativo brasileiro. Ela foi traduzida, recontextualizada e mobilizada por atores situados, que souberam transformar um princípio abstrato de direito internacional em demanda política concreta e localmente reconhecível, ilustrando o que Zwingel (2012) denomina de tradução normativa.

Essa lógica ultrapassa o âmbito dos tratados internacionais e alcança, guardadas as proporções, os instrumentos de certificação institucional. Por exemplo, Halpern, Lascoumes e Le Galès (2021) argumentam que um instrumento de ação pública organiza relações sociais e, simultaneamente, abre possibilidades de ação e as constrange, distribuindo recursos e legitimidade de forma seletiva. Quando uma organização adere a um instrumento como o Selo PNUD, o comprometimento formal pode mobilizar atores internos dispostos a pressionar por mudanças, mas pode também funcionar como blindagem, sinalizando que o problema já está

sendo tratado e reduzindo, paradoxalmente, a pressão por transformações mais profundas. Sendo assim, o comprometimento formal não tem efeito predeterminado, uma vez que depende de quem o mobiliza, em que contexto e com que recursos.

1.3 A tradução das normas e seu percurso

A constatação do paradoxo das promessas vazias serve como primeiro passo para compreender por que algumas normas internacionais produzem transformações e outras permanecem retóricas. Para tanto, é preciso examinar o que acontece com essas normas no percurso entre os fóruns internacionais e as práticas domésticas.

Para romper com a visão de que esse fluxo é linear e de cima para baixo, Zwingel (2012) propõe o conceito de “tradução normativa”, um processo em que as normas internacionais não são simplesmente adotadas ou rejeitadas pelos Estados, mas reinterpretadas, recontextualizadas e transformadas por atores que as mobilizam em contextos específicos. Para Zwingel (2012, p. 14, tradução nossa⁵), “o regime de direitos humanos das mulheres consiste em padrões normativos que são, dentro de certos limites, abertos à interpretação. A principal dinâmica para sua realização é o ativismo situado que relê continuamente o significado da CEDAW no contexto.”

O impacto real das normas depende, portanto, menos de seu conteúdo formal e mais da capacidade de atores concretos de continuamente relê-las em seu contexto. Acharya (2004) acrescenta que esse processo é ativo, uma vez que atores domésticos reconstroem as normas internacionais para gerar uma coerência com as crenças locais preexistentes. Nesse movimento de localização normativa (*norm localization*), as ideias estrangeiras são adaptadas não apenas para serem aceitas, mas para reforçar a legitimidade das instituições e crenças locais preexistentes.

Nesse sentido, a tradução normativa é também, frequentemente, uma ressignificação política e não meramente uma adaptação. Merry (2006 *apud* Bodur, 2019) denomina *vernacularização* o trabalho pelo qual ativistas locais traduzem os direitos humanos internacionais para a linguagem política doméstica, tornando-os operacionais em contextos culturais específicos. Esse processo de não ser inteiramente fiel à norma internacional, em vez de ser uma falha, revela-se como uma condição de possibilidade da tradução, uma vez que

⁵ No original: “the women's human rights regime consists of normative standards that are, within limits, open to interpretation. The main dynamic for its realization is situated activism that continuously re-reads the meaning of CEDAW in context.”

mundos diferentes não são perfeitamente equiparáveis. O resultado desse processo a partir da norma original é naturalmente imprevisível, pois depende das estruturas institucionais locais, das coalizões de atores que a norma ativa e das disputas de sentido que ela suscita ao longo do caminho.

O trabalho de Zwingel (2012) revela-se útil para compreender esse processo ao identificar três constelações de tradução normativa⁶, cada uma com uma lógica própria. A primeira, denominada “tradução do discurso global”, em que a autora inverte a direção esperada do fluxo normativo, onde a norma não é criada no centro e aplicada na periferia, mas resulta do ativismo oriundo de diferentes contextos domésticos se unindo para influenciar instituições supranacionais, ou do uso estratégico dessas instituições para forjar redes e estratégias de ação transnacionais. A própria CEDAW seria produto desse movimento, inserida na agenda internacional por atores governamentais e organizações feministas que trabalharam, ao longo de décadas, para tornar seus significados internacionalmente visíveis e aceitos. A segunda constelação atua por via de impacto, com a norma internacional sendo mobilizada por atores domésticos em disputas locais, produzindo mudanças incrementais que não correspondem exatamente à norma original, mas dela derivam. Por fim, a terceira, e mais complexa, trata de situações em que a linguagem da norma é adotada, mas seu conteúdo é esvaziado ou invertido.

O caso da Turquia, analisado por Bodur Ün (2019), ilustra como o mecanismo da tradução pode distorcer normas. Impulsionado pelo processo de europeização e pela candidatura à União Europeia, o governo turco incorporou formalmente o arcabouço internacional da igualdade de gênero, adotando um novo Código Civil, um novo Código Penal e ratificando a Convenção de Istambul sobre a prevenção e combate à violência doméstica. O conteúdo dessas reformas, contudo, foi sistematicamente esvaziado por meio do que a autora denomina *justificatory contestation*, um processo discursivo por meio do qual se questiona o significado e a legitimidade de uma norma, acabando por minar sua validade. Esse processo é colocado em prática por atores que partem de sistemas de crenças e valores incompatíveis com a norma internacional. Nesse caso, a linguagem da igualdade foi aceita formalmente, mas acabou sendo reinterpretada de forma a restringir o escopo das mudanças sem abrir mão da legitimidade internacional.

Segundo a autora, a organização de mulheres KADEM, pró-governo e alinhada ao partido conservador AKP (Partido da Justiça e Desenvolvimento), exerceu o papel de

⁶ “Constellations of traveling global norms”, no original.

empreendedora de normas a serviço da subversão da diretriz internacional na Turquia. A KADEM passou a promover o conceito de “justiça de gênero” em vez de igualdade, fundamentando-se em valores islâmicos e na ideia de “diferenças naturais” entre homens e mulheres. Com isso, apropriou-se estrategicamente do vocabulário do gênero para manter legitimidade na ordem liberal internacional. Para Bodur Ün (2019), o conceito de igualdade foi discursivamente desvalorizado como importação ocidental e substituído pela noção de justiça de gênero, fundada na crença de que homens e mulheres possuem qualidades inerentemente distintas e papéis sociais complementares. O resultado foi o retorno do papel da mulher à função restrita à família, consolidando um arcabouço normativo que satisfazia os critérios formais de adesão multilateral sem alterar, em nenhuma medida relevante, as estruturas de poder patriarcais subjacentes.

Essa atenção à distância entre discurso e prática encontra ressonância no debate sobre o *gender mainstreaming* como ferramenta de governo. A incorporação da perspectiva de gênero nas instituições internacionais e estatais produz o que Cornwall e Edwards (2014) denominam *mainstreaming* sem feminismo, em que a linguagem da igualdade foi absorvida pelos aparatos burocráticos e, ao mesmo tempo, privada de sua dimensão política e transformadora. Nesse mesmo sentido, Crușmac (2015) aponta que o *mainstreaming* tende a focalizar a incorporação da perspectiva de gênero nas questões econômicas, mas esse foco frequentemente se converte no único objetivo, “minimizando a importância da divisão das responsabilidades familiares entre mulheres e homens”⁷ (Crușmac, 2015, p. 108, tradução livre).

1.4 O Selo PNUD de Igualdade de Gênero

Tendo em vista o contexto histórico descrito e as questões envolvidas na adoção de normas internacionais, essa dissertação busca analisar criticamente o Selo PNUD de Igualdade de Gênero para Instituições Públicas, um instrumento de certificação desenvolvido pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), originalmente no contexto latino-americano, e progressivamente expandido para outras regiões.

Sua metodologia, que será analisada no capítulo 4, organiza-se em torno de cinco dimensões institucionais de avaliação: (i) governança e planejamento; (ii) arquitetura institucional e capacidades; (iii) ambientes de trabalho; (iv) participação e parcerias; e (v) resultados e impacto (UNDP, 2021). Essas dimensões agrupam os 40 benchmarks da

⁷ “minimizing the importance of sharing family responsibilities between women and men”, no original.

certificação, contemplando eixos operacionais fundamentais como gestão de pessoas, orçamento sensível ao gênero, prevenção do assédio, produtos e serviços institucionais, e comunicação inclusiva. Para cada dimensão, o instrumento define critérios, indicadores e metas mínimas que a instituição deve demonstrar atender para receber a certificação. Esse processo envolve autoavaliação, diagnóstico participativo, plano de ação e, ao final, auditoria externa, com todo o processo tendo duração de 2 (dois) anos.

Essa arquitetura de indicadores e dimensões avaliativas não é inédita no contexto brasileiro. O Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, implementado em 2005 pela Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM) em parceria com a Organização das Nações Unidas para as Mulheres (ONU Mulheres) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT), funciona segundo lógica semelhante, estimulando concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional que possam “garantir condições de trabalho mais equânimes entre mulheres e homens”, com foco na superação das desigualdades de remuneração e na ocupação dos cargos gerenciais (Matos; Cypriano; Pinheiro, 2018).

Ao traduzir a igualdade de gênero em indicadores mensuráveis e critérios verificáveis, o Selo destaca alguns aspectos frequentemente invisibilizado nas organizações, mas inevitavelmente deixa outras dimensões de fora do quadro. Compreender o que o instrumento faz, e o que ele deixa de fazer, exige examinar as camadas que envolvem o problema, o que será objeto de análise do próximo capítulo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO: IDEIAS, ESTRUTURAS E SUJEITOS

Partimos do pressuposto de que a tensão entre o comprometimento formal e a prática institucional, examinada no capítulo anterior, não é possível de ser devidamente compreendida por meio de apenas uma perspectiva analítica. Um instrumento de certificação não é apenas uma ideia, uma estrutura ou um dispositivo de classificação, mas as três coisas ao mesmo tempo, e ignorar qualquer uma dessas dimensões fragiliza a análise. Por isso, o referencial teórico aqui mobilizado organiza-se em torno de três lentes articuladas.

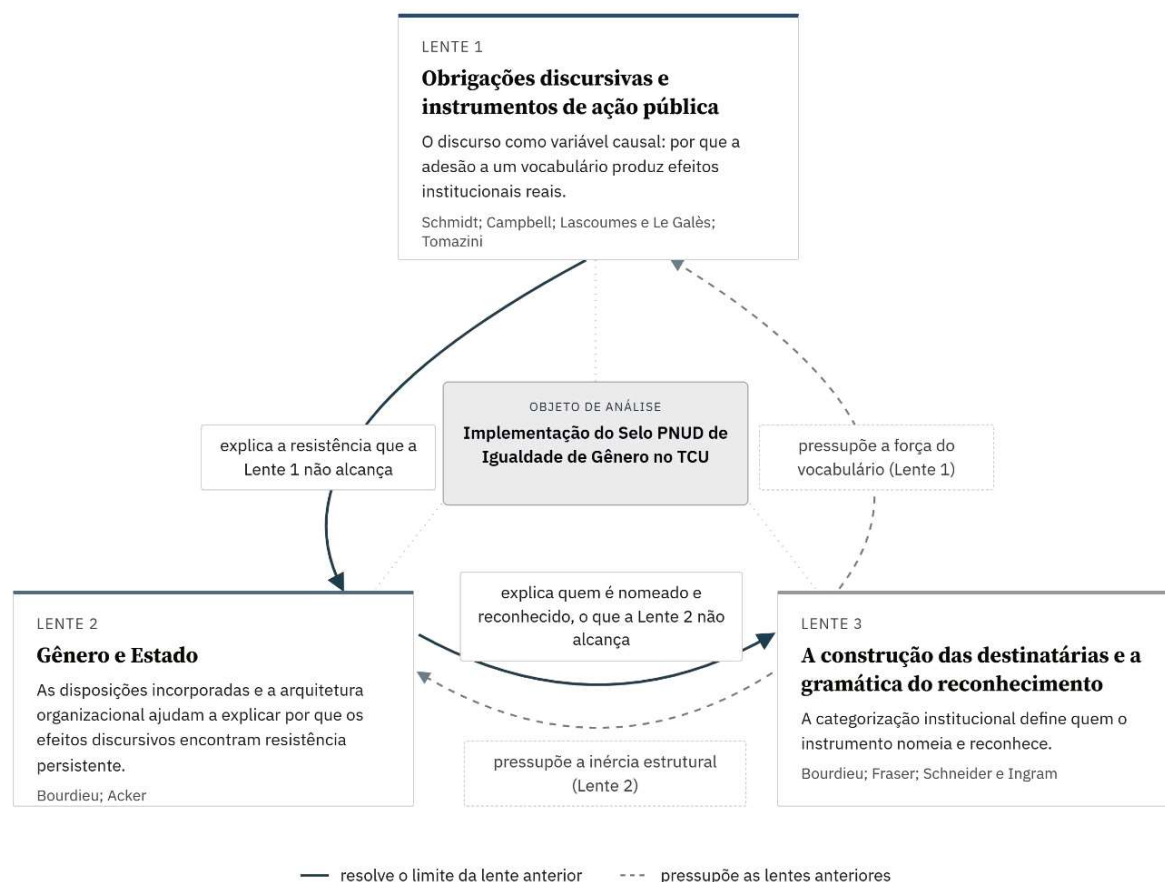
A primeira lente examina o efeito do próprio gesto de adesão e busca compreender por que a introdução de um novo vocabulário produz efeitos institucionais reais, mesmo quando os indicadores materiais não se alteram de imediato. Nesse sentido, as ideias são tidas como variáveis causais de forma a examinar como os discursos reorganizam o que é dizível e reivindicável dentro de uma instituição e reconhecer que um instrumento de ação pública nunca é neutro (Schmidt, 2008; Lascoumes; Le Galès, 2007; Tomazini, 2018).

A segunda desloca o olhar para os destinatários desse vocabulário, interrogando porque os efeitos discursivos encontram resistência tão persistente. Sob essa perspectiva, a resposta não está no plano das ideias, mas nas disposições incorporadas que organizam os campos burocráticos antes de qualquer enunciado explícito, e na arquitetura das organizações modernas, construídas historicamente em torno da premissa de um trabalhador abstrato cujo modelo, na prática, é sempre masculino (Bourdieu, 1989, 2024; Acker, 1990).

A terceira, por sua vez, volta-se para aquilo que o próprio instrumento constitui ao ser implementado, indagando quem ele reconhece ao invocar a igualdade de gênero e quem permanece fora desse quadro normativo. Sob essa lente, o exame se desloca das ideias e das estruturas para o público que o instrumento nomeia, classifica e reconhece ao enunciar a igualdade. Schneider e Ingram (1993), Bourdieu (1989) e Fraser (2006, 2007) oferecem, nesse plano, as categorias que sustentam o exame.

Essas três lentes atuam e se articulam de forma simultânea, e é justamente na fricção entre o discurso, a inércia das estruturas e a produção dos sujeitos que o argumento desta pesquisa se sustenta. A Figura 1 sintetiza essa articulação.

Figura 1 – As três lentes analíticas e sua articulação em torno do objeto de análise



Fonte: Elaboração própria.

2.1 Obrigações discursivas e instrumentos de ação pública

Ao longo do século XX, a Ciência Política, em grande medida, subordinou as ideias a fatores tidos como mais fundamentais, como interesses, estruturas e trajetórias (Campbell, 2002). Para o autor, as três vertentes neoinstitucionalistas anteriores ao institucionalismo discursivo partilham essa tendência de subordinação, embora difiram nas suas concepções de instituição. No institucionalismo da escolha racional, as ideias foram reduzidas a instrumentos estratégicos de atores maximizadores de utilidade. No institucionalismo histórico, elas foram subordinadas ao peso das trajetórias herdadas. Já no institucionalismo sociológico avançou ao reconhecer que as instituições fornecem roteiros cognitivos e normativos, mas subestimou o uso deliberado que os atores fazem dessas ideias (Campbell, 2002; Perissinotto; Stumm, 2017; Peters, 2016).

A chamada “virada ideacional”, ocorrida a partir da década de 1990 em várias áreas do pensamento acadêmico, rompeu essa hierarquia ao afirmar que não existem interesses objetivos que possam ser definidos *a priori*, porque os interesses são sempre lidos a partir de ideias e

representações, e é por meio delas que os atores definem o que é o problema, o que é uma solução legítima e o que está fora de questão (Perissinotto e Stumm, 2017). A presente dissertação adota esse pressuposto ao reconhecer que a introdução de um novo vocabulário em uma instituição não é mero reflexo passivo das relações materiais subjacentes, mas produz efeitos causais próprios, independentemente das condições que a motivaram.

O institucionalismo discursivo surge nesse contexto como uma quarta vertente do novo institucionalismo ao propor que ideias e discursos sejam tratados como variáveis independentes na explicação da mudança e da continuidade institucional. Sua principal contribuição está em reconhecer nos atores a sua capacidade de agir, sem abandonar a análise das estruturas. As instituições, vistas a partir dessa lente, não são apenas restrições externas que determinam o comportamento, mas formulações internas continuamente ressignificadas por meio do discurso (Schmidt, 2008).

Durnova, Fischer e Zittoun (2016) aprofundam esse argumento ao afirmar que conceitos como interesse, ideia, instrumento ou valor não podem ser tomados como variáveis objetivas e independentes, devendo ser examinados como formulações sociais cujo significado depende de como são produzidos e mobilizados pelos atores ao longo do processo de política pública. Os atores são vistos como seres pensantes e comunicantes, capazes de refletir sobre as regras que os restringem e de mobilizar ideias para transformá-las ou para mantê-las (Perissinotto e Stumm, 2017). Essa capacidade de reflexão, contudo, depende de contextos institucionais específicos, que delimitam os recursos disponíveis e o horizonte do que é dizível. Assim, o discurso serve tanto para a sustentação e reprodução das instituições quanto para a sua própria transformação.

Uma crítica recorrente ao institucionalismo discursivo aponta que essa vertente seria idealista por conferir protagonismo exacerbado às ideias. Carstensen e Schmidt (2016) respondem a essa objeção deslocando o foco do questionamento ao deixar de debater se as ideias importam, para a investigar como elas atuam como instrumentos de poder, o que, na formulação dos autores ocorre de três maneiras: pela persuasão, quando um ator convence outros a acolher determinadas concepções (*power through ideas*); pelo controle, quando se define quais ideias circulam e quais ficam excluídas do debate (*power over ideas*); e pela sedimentação, quando certas ideias se institucionalizam como pressupostos dados e se tornam pano de fundo inquestionado (*power in ideas*). Essa tipologia possibilita uma análise em que

que a disputa por significados se torna inseparável da disputa por posição e por recursos institucionais.

Já Campbell (2002) propõe que as ideias atuam em dois planos. Na base, relativamente estável e raramente explicitado, situam-se os paradigmas cognitivos e as estruturas normativas que delimitam o que é percebido como viável e como legítimo. No plano mais visível da disputa política, estão as ideias programáticas e os enquadramentos, mobilizados estrategicamente para justificar escolhas perante os diversos públicos.

Schmidt (2008) parte de premissa semelhante, mas organiza as ideias em três camadas analíticas. A mais imediata é a das políticas específicas, que abrange as soluções diretas propostas para um dado problema. Na intermediária, situam-se os programas, paradigmas e quadros de referência que definem quais problemas merecem atenção e quais métodos são legítimos para enfrentá-los. No nível mais profundo, residem as filosofias públicas, visões de mundo e princípios de conhecimento que raramente são explicitados, e que sustentam silenciosamente os programas e as políticas que deles derivam. De forma transversal a essas três camadas, as ideias podem assumir conteúdo cognitivo, quando orientam diagnósticos e indicam soluções técnicas, ou normativo, quando justificam essas escolhas a partir do que é considerado moralmente apropriado. A articulação entre essas duas tipologias (conteúdo cognitivo ou normativo) permite identificar em que camada um determinado instrumento atua e distinguir se suas propostas alcançam as estruturas normativas de fundo ou se coexistem com elas, mantendo o *status quo* intacto.

No contexto brasileiro, Moretti e Melo (2017) demonstram como os agentes estatais se valem de um capital de palavras para formular a linguagem oficial, produzindo proposições que se disfarçam sob a aparência neutra do interesse universal e delimitam o espaço de possíveis nas políticas públicas, de modo que cada categoria mobilizada em um instrumento não é mera ferramenta técnica, mas a própria definição do problema que ele pretende enfrentar.

A distinção entre tipos de discurso permite o aprofundamento dessa análise. Para Schmidt (2008), o discurso não se reduz ao conteúdo substantivo de uma ideia, mas constitui processo interativo pelo qual as ideias são geradas, debatidas e legitimadas. Esse processo assume formas distintas conforme o público a que se dirige. Entre os atores que formulam e implementam políticas, o chamado discurso coordenativo constrói diagnósticos, pondera alternativas e justifica decisões entre pares. Já o discurso comunicativo volta-se ao público mais amplo, buscando legitimar as escolhas feitas perante audiências externas (Schmidt, 2008;

Ximenes; Coelho, 2025). Assim, a relevância dessa distinção está em permitir identificar se os discursos coordenativos e comunicativos convergem ou se agem de forma independente, hipótese em que a adesão formal a determinado vocabulário (no caso dessa dissertação, os procedimentos para obter a certificação do PNUD) não se traduz necessariamente em transformação das práticas.

Por exemplo, Tomazini (2018a), em uma análise teórica, e Ximenes e Coelho (2025), ao analisar o Programa Bolsa Família, demonstram que governos diferentes podem utilizar vocabulários semelhantes enquanto implementam políticas radicalmente distintas, o que evidencia que o discurso produz efeitos reais, mas a direção desses efeitos é incerta.

Nesse aspecto, o conceito de obrigações discursivas, fundamental para essa dissertação, é útil para compreender essa imprevisibilidade dos efeitos. Quando uma instituição adota publicamente determinado vocabulário, fica vinculada a ele de maneiras que limitam seu campo de ação futura, em uma espécie de armadilha retórica, independentemente da intenção que a motivou (Schmidt, 2008). A autora ilustra essa armadilha ao analisar o processo de integração europeia sob a perspectiva do ambiente político da França. Na sua avaliação, os governantes que sucederam Charles de Gaulle viram-se atrelados ao discurso que o antigo líder moldou nos anos 1960, transformando a herança política em um vínculo invisível. Esse vocabulário público acabou por engessar as ações subsequentes, criando um compromisso do qual os novos governantes não podiam escapar sem sacrificar sua aprovação popular. O discurso, portanto, deixou de ser ferramenta e passou a ser o próprio limite do possível.

Por outro lado, esse vínculo das obrigações discursivas também torna possível que atores internos reivindiquem, com base no vocabulário institucional, medidas que antes não tinham suporte normativo explícito, expondo a instituição à cobrança de organismos externos e da sociedade civil, além de obrigar gestores a responder às expectativas que o próprio discurso criou (Hafner-Burton; Tsutsui 2005).

Sob essa lente do discurso, tanto as ideias quanto os instrumentos que as operacionalizam são relevantes. A abordagem dos instrumentos de ação pública propõe que eles não sejam tratados como ferramentas neutras escolhidas para implementar objetivos previamente definidos, mas como mecanismos que organizam relações específicas entre o poder público e seus destinatários, carregando consigo visões de mundo e valores que determinam, de antemão, como um problema será interpretado e quais soluções serão consideradas legítimas (Halpern, Lascoumes e Le Galès, 2021). Sob essa perspectiva, cada

instrumento incorpora uma teoria própria sobre a sociedade que pretende regular. Por essa razão, sua adoção desencadeia consequências que frequentemente escapam ao controle ou à previsão dos próprios atores que o escolhem.

Nesse sentido, Tomazini (2018), ao investigar políticas sociais no Brasil, mostra como a seleção de determinados instrumentos delimita o campo do pensável, iluminando certos problemas e deixando outros na sombra. Moretti e Melo (2017) acrescentam que os instrumentos de ação pública só existem caso se possa crer e reconhecer que atendem ao interesse coletivo, o que torna sua legitimidade indissociável da capacidade de nomear esse interesse em termos compartilhados. A escolha de um instrumento não é, portanto, decisão posterior à definição do problema, mas parte da própria definição, e é por meio dela que a política pública produz seus destinatários.

Tendo em vista o arcabouço do institucionalismo discursivo, a introdução de um novo instrumento em uma instituição pode ser compreendida como caso de mudança institucional endógena, entendida como uma transformação que não resulta de choque externo, mas se produz no interior da própria instituição pela ação de atores que reinterpretam regras, exploram ambiguidades e mobilizam recursos em favor de causas consideradas legítimas. Assim, as instituições não mudam apenas em momentos de ruptura provocados por pressões externas, mas se transformam de modo gradual, à medida que os atores que as habitam redefinem os significados das regras existentes, acrescentam novas camadas normativas sem eliminar as anteriores ou deslocam o sentido de práticas estabelecidas (Rezende, 2012).

Vale notar que essa abordagem das mudanças institucionais difere da tradição americana, centrada em escolha racional e ciclos de políticas, e se aproxima da perspectiva francesa, a qual privilegia o papel das ideias, representações e instrumentos na constituição da ação pública. Dentro dessa tradição, Tomazini (2021) leva adiante esse argumento ao mostrar, com base na abordagem do referencial desenvolvida a mudança ocorre quando referenciais setoriais se desarticulam pela transformação do referencial global e acionam uma crise de inteligibilidade que reposiciona os atores envolvidos. Nessa formulação, não são os atores influentes que sustentam e levam adiante as ideias, mas as ideias que conferem influência e centralidade aos atores.

Esse processo está relacionado ao que Abers (2021a, 2021b) examina sob o conceito de ativismo institucional, entendido como a ação coletiva em defesa de causas politicamente sensíveis conduzida dentro dos limites das instituições estatais, que não se confunde com

voluntarismo por ser ação situada, dependente dos recursos institucionais e relacionais disponíveis em cada contexto e sensível às reconfigurações do ambiente político. Articulamos, portanto, mudança endógena e ativismo institucional como base teórica para compreender como agentes posicionados em burocracias estatais podem introduzir pautas que de outra forma não teriam espaço institucional.

Quando as ideias mobilizadas têm origem em agendas internacionais, as obrigações discursivas passam a assumir contornos específicos. Como já abordado no Capítulo 1, Zwingel (2012) propõe que normas internacionais de igualdade de gênero, como as estabelecidas pela CEDAW, atravessam processos de tradução pelos quais diferentes atores, em distintos contextos nacionais, interpretam, adaptam e ressignificam o conteúdo normativo em função de repertórios locais de legitimação. Essa tradução não constitui perda nem corrupção do sentido original, mas condição mesma da existência social da norma, que só se torna operante quando se traduz em práticas e vocabulários localmente reconhecíveis.

Bodur Ün (2019) leva esse argumento adiante ao mostrar, com base no caso da Turquia, que atores locais não são receptores passivos das normas internacionais. Eles podem atuar como empreendedores normativos que contestam concepções dominantes de igualdade e articulam formulações alternativas, como a de justiça de gênero fundada em repertórios religiosos, rompendo assim a pretensão de universalidade da norma internacional.

Os dois argumentos, lidos em conjunto, têm implicação direta para esta dissertação ao considerar que toda adesão institucional a um referencial internacional é simultaneamente ato de adesão e ato de reinterpretação, e a norma que chega não é idêntica à norma que se institucionaliza. Assim, entendemos que a análise da tradução envolve a adaptação de normas ao contexto local, sendo condição para compreender os efeitos reais da certificação internacional sobre as práticas institucionais nacionais. Compreender seus limites, contudo, exige considerar outras perspectivas, discutidas a seguir.

2.2 Gênero e Estado

A lente apresentada na seção anterior, dedicada às obrigações discursivas e aos instrumentos de ação pública, explica por que a adesão a um novo vocabulário produz efeitos institucionais reais. Contudo, ela não explica por que esses efeitos encontram resistência persistente, nem por que o reconhecimento formal da desigualdade pode conviver por longo tempo com práticas que a contradizem.

A resposta a esse segundo questionamento demanda a análise de uma forma de poder que atua antes do discurso e independentemente dele. Os conceitos desenvolvidos por Bourdieu (2024) são particularmente relevantes para essa segunda lente analítica que propomos. Em sua obra, o autor apresenta o conceito de violência simbólica, uma forma de dominação suave e quase invisível que se impõe sem que as próprias pessoas dominadas a percebam como tal. Sua eficácia reside no fato de dispensar justificação. Assim, a ordem centrada no masculino, além de se apresentar como neutra, não necessita de um discurso que a legitime e consegue atravessar o campo burocrático sem provocar ruídos.

Nessa perspectiva, as resistências que um instrumento de certificação encontra ao longo de seu processo de implementação não se manifestam, em regra, como oposição declarada, mas de maneiras mais sutis, como no registro da aceitação tácita, na percepção de que certas posições de poder são naturalmente ocupadas por homens, e na sensação de que a distribuição assimétrica dos cargos de cúpula reflete apenas diferenças de mérito.

Se essa violência simbólica dispensa justificação, cabe perguntar como ela se naturaliza e se mantém. Para Bourdieu, o instrumento dessa naturalização é o chamado *habitus*, entendido como o conjunto de disposições incorporadas, esquemas de percepção, avaliação e ação que a socialização inscreve nos corpos e que orientam as práticas antes de qualquer reflexão consciente (Bourdieu, 1989, 2024). Dessa forma, o *habitus* é produto e produtor do campo social em que o agente se forma, de modo que as hierarquias externas se convertem em estruturas internas de percepção do mundo. É por esse mecanismo que os dominados aplicam a si mesmos os esquemas de percepção nascidos da própria dominação, transformando atos de conhecimento em atos de reconhecimento. Como consequência, a ordem social não precisa ser imposta de fora porque já foi interiorizada por quem a suporta. Por exemplo, a máquina burocrática funciona perfeitamente porque recruta, por meio de concursos públicos, pessoas cujas disposições corporais e mentais já as predispunham a adorar e a aplicar as regras com formalismo excessivo.

O que resulta disso é o que Bourdieu (2024, p. 9) denomina *paradoxo da doxa*, que se refere à constatação de que a ordem social, mesmo com todas as suas injustiças e dominações, seja tão facilmente respeitada e aceita como natural. Quando o que o mundo exige coincide com o que a mente aprendeu a esperar, as divisões entre homens e mulheres deixam de ser percebidas como arbitrárias e passam a parecer parte da ordem natural das coisas, dispensando qualquer discurso que as legitime. A hierarquia de gênero nas organizações, por exemplo, é

difícil de ser dissolvida justamente por conta desse paradoxo decorrente do *habitus*. Homens e mulheres obedecem a essa ordem das coisas não por coação mecânica nem por submissão voluntária e calculada, mas porque suas disposições corporais e mentais já foram moldadas para aceitá-la sem questionamento. Assim, a dominação masculina se reproduz, em grande medida, como efeito automático e sem agente, independentemente das decisões da consciência e dos controles da vontade, em uma cumplicidade silenciosa entre disposições subjetivas e estruturas objetivas que ninguém precisou planejar para que funcionasse.

Essa dinâmica de naturalização adquire contornos próprios quando se observa que o próprio Estado é atravessado por hierarquias. O Estado tem como uma de suas características o fato de ser heterogêneo na distribuição do prestígio que confere às suas instâncias burocráticas. Ao analisar o Estado, Bourdieu (2024) distingue uma mão direita, associada aos ministérios da ordem, do orçamento e do controle, predominantemente masculina e detentora do capital simbólico mais valorizado, de uma mão esquerda, encarnada nas burocracias de cuidado, assistência, saúde e educação, majoritariamente feminina e destituída do mesmo reconhecimento. Aplicando esses conceitos ao caso dessa dissertação, o Tribunal de Contas da União integra, por sua função de controle externo, a mão direita do Estado, espaço historicamente construído como masculino e cujo capital simbólico é incompatível, em sua gramática profunda, com a agenda que um instrumento de certificação de gênero quer promover. A adesão ao Selo insere, portanto, um vocabulário de igualdade num campo cuja própria identidade foi forjada na exclusão daquilo que esse vocabulário nomeia.

Outro aspecto relevante a ser abordado nesta lente é como explicar a persistência das hierarquias, o que exige examinar também a arquitetura das organizações. Acker (1990) argumenta que as burocracias modernas foram construídas em torno da figura de um trabalhador desincorporado, uma abstração sem sexo, sem corpo e sem responsabilidades de cuidado, cuja vida estaria inteiramente disponível à organização. Na realidade social, esse trabalhador universal é um homem cuja viabilidade profissional depende do trabalho reprodutivo não remunerado realizado por outra pessoa no espaço privado. As mulheres se veem sistematicamente marginalizadas porque seus corpos e suas responsabilidades de cuidado não cabem no molde do cargo abstrato.

Essa exclusão, além de ocorrer por meio da divisão do trabalho ou pela construção de símbolos de liderança assentados na masculinidade hegemônica, se reproduz, sobretudo, pela lógica organizacional que regula as descrições de cargo, os critérios de avaliação e os

regulamentos internos como se fossem neutros, enquanto inscreve neles, de forma invisível, as premissas masculinas que os constituem (Acker, 1990). Os sistemas de controle técnico-racional ocultam, sob a aparência da objetividade, os pressupostos que os sustentam. É precisamente essa camada que torna o caso do TCU tão peculiar, dado que o instrumento de certificação do PNUD precisa atuar em um campo cuja própria gramática foi construída para parecer neutra.

Essa ilusão de uma burocracia neutra encontra paralelo no que Phillips (2001) denuncia, no campo da teoria democrática, como a falácia da “política de ideias”. A autora argumenta que o modelo liberal de representação se baseia na premissa de que as ideias podem ser desvinculadas das experiências corporificadas de quem as defende, presumindo que não importa quem seja o representante, desde que ele adote o discurso correto. No entanto, a aparente neutralidade desse representante abstrato silencia o fato de que os portadores da mensagem são, em sua grande maioria, homens. Transportada para o campo burocrático, essa crítica evidencia que a adesão discursiva a um instrumento de igualdade (a política de ideias) é insuficiente se os espaços de tomada de decisão continuam monopolizados pelos mesmos corpos (a ausência da política de presença).

A pesquisa empírica sobre a burocracia brasileira exemplifica o funcionamento dessa exclusão. Milstersteiner *et al.* (2020), em estudo com subsecretárias de Estado, identificam o padrão pelo qual as raras mulheres que alcançam postos de liderança se distanciam das pautas de gênero e adotam a retórica da meritocracia cega, movimento que as autoras denominam essencialismo genérico, que se refere à atribuição das barreiras femininas à natureza biológica que naturaliza a exclusão e legitima a estrutura que a produziu. Fernandez e Marques (2024), em um *survey* com 282 servidoras federais, mostram que a exclusão não serve apenas como barreira vertical ao avanço na carreira, mas se fragmenta em microviolências cotidianas, interrupções, deslegitimações, duplas jornadas e sobrecargas invisíveis, cujo efeito agregado é a erosão da disposição política para nomear a desigualdade.

No entanto, tomar a categoria mulheres como sujeito homogêneo da análise ocultaria outra camada de dominação que os estudos sobre interseccionalidade nos ajudam a compreender. Collins (2000), Crenshaw (2002) e Gonzalez (1984) demonstram que as posições ocupadas pelas mulheres se encontram atravessadas por eixos múltiplos de subordinação cujos efeitos não se somam, mas se entrelaçam e produzem experiências de exclusão que são qualitativamente distintas. Silva (2021) desenvolve esse argumento ao examinar a composição

do serviço público federal: no nível DAS-6 da administração federal em 2020, aproximadamente 65% das posições eram ocupadas por homens brancos, 15,4% por mulheres brancas e apenas 1,3% por mulheres negras. Esses números revelam a arquitetura daquilo que conta como mérito e o modo como diferentes eixos de subordinação se entrelaçam na produção da alta burocracia. A perspectiva interseccional complica, portanto, a categoria que os instrumentos de certificação costumam mobilizar. Ou seja, uma meta ampla de gênero sem recorte sobre outros eixos de exclusão reconhece certas mulheres e invisibiliza outras, a depender de como esses eixos se combinam em cada trajetória.

Toda essa arquitetura da exclusão encontra fundamento em uma dicotomia cuja naturalização foi confrontada pela teoria política feminista clássica⁸. A separação entre esfera pública e esfera privada, embora apresentada como linha de partilha entre o político e o extrapolítico, é resultado de um processo histórico que legitimou a apropriação masculina do espaço de decisão e confinou as mulheres ao espaço privado como horizonte exclusivo de realização (Biroli, 2018). Essa dicotomia continua a organizar o funcionamento das instituições formalmente igualitárias, porque a autonomia que oferecem pressupõe disponibilidade integral para o trabalho público, disponibilidade essa viabilizada pela transferência das responsabilidades de cuidado a outra pessoa (Biroli, 2018). Vale destacar que a neutralidade formal do concurso e dos critérios de promoção convive com condições materiais de partida radicalmente desiguais, e a igualdade de regras não se converte em igualdade de trajetórias.

Nomear essa arquitetura é o que torna possível situar o alcance e os limites dos instrumentos de promoção de igualdade. Matos e Paradis (2014) argumentam que a transformação efetiva exige o que denominam despatriarcalização do Estado, projeto que não se limita à ampliação da presença feminina nos cargos, mas que tensiona as gramáticas profundas pelas quais o próprio Estado reconhece, classifica e distribui legitimidade. Segundo as autoras, os mecanismos institucionais voltados às mulheres correm o risco de se converter

⁸ A desconstrução da falsa neutralidade da separação entre as esferas pública e privada é um dos marcos da teoria política feminista, consolidada por autoras como Carole Pateman e Susan Moller Okin. Pateman argumenta que “a ficção política do “indivíduo” universal ou “cidadão”, fundamental para as ideias de democracia e contrato, excluiu as mulheres” (Pateman, 1986 *apud* Acker, 1990, tradução nossa), uma vez que a esfera civil igualitária se ergueu sobre uma “pactuação fraterna de um “contrato sexual” de objetificação e assujeitamento das mulheres que antecedeu o “contrato social” (Pateman, 1993 *apud* Matos; Paradis, 2014). É essa divisão estrutural que sustenta o que Okin define como um “ciclo de vulnerabilidade claramente assimétrica e socialmente provocada pelo casamento” (Okin, 1995 *apud* Matos, 2009), garantindo aos homens o monopólio do espaço público e impondo às mulheres a exclusão e a subordinação privada.

em uma resposta retórica, absorvendo a linguagem da igualdade sem deslocar as hierarquias que a tornaram necessária.

Portanto, a segunda lente abordada nesta subseção se propõe a oferecer os instrumentos conceituais para nomear o campo de atuação do Selo. Ela não alcança, porém, todos os registros em que a dominação se manifesta, dado que as hierarquias incorporadas e as estruturas organizacionais também exercem seus efeitos pela via dos discursos, das categorias e dos sujeitos que o próprio Estado produz ao enunciar o que reconhece como legítimo. É esse aspecto que a terceira lente proposta nesta dissertação examina.

2.3 A construção das destinatárias e a gramática do reconhecimento

Compreender um instrumento de política pública voltado à desigualdade de gênero exige ir além das ideias que o justificam e das estruturas hierárquicas que o recebem, sendo importante compreender também o próprio instrumento colocado em ação. A terceira lente analítica que propomos volta-se para o modo como esse dispositivo nomeia ativamente e delimita as destinatárias que se dispõe a reconhecer. A questão, aqui, deixa de ser a das ideias em circulação ou a da resistência das estruturas, e passa a ser a das categorias que o instrumento institui ao classificar, ao medir e ao distribuir reconhecimento. O foco desloca-se da resistência das estruturas para o poder das categorias.

Todo instrumento de ação pública, antes de medir resultados ou distribuir qualquer recurso, precisa definir quem é a sua destinatária, e esse ponto de partida está longe de ser um mero gesto descritivo. Ao acionar o conceito de poder simbólico, Bourdieu (1989) sustenta que nomear não é constatar uma realidade previamente dada, mas ativamente constituí-la. Trata-se de um poder de fazer ver e de fazer crer, capaz de confirmar ou transformar a percepção do mundo e agir materialmente sobre ele. É uma forma de poder eficiente justamente por obter a obediência sem o uso da coerção física e por manter o seu caráter arbitrário oculto sob o véu do reconhecimento. Nas sociedades modernas, esse monopólio da nomeação legítima encontra-se concentrado no Estado, o qual define os princípios de classificação com os quais pensamos a vida social. Consequentemente, os ritos de instituição atuam como gestos oficiais pelos quais a autoridade consagra uma diferença e forja uma identidade, impondo-a com sucesso ao se fazer reconhecer como uma verdade inquestionável e universal (Bourdieu, 1989).

Sob essa perspectiva, nomear é, essencialmente, tornar visível. Essa face instituinte do poder simbólico atua de forma complementar aos mecanismos de reprodução já analisados. Enquanto o *habitus* e a violência simbólica garantem a conservação silenciosa das hierarquias,

o poder de nomeação revela a produção ativa das categorias que a instituição passa a classificar e acolher. Ao atuarem em conjunto no mesmo campo, essas duas dimensões fazem com que um instrumento consiga o feito paradoxal de ampliar o vocabulário do reconhecimento sem precisar tocar nas disposições profundas que tornaram a sua adesão necessária.

Nesse aspecto, é relevante questionar o que o instrumento faz com aquilo que nomeia. Schneider e Ingram (1993), ao abordarem a noção de construção social dos públicos-alvo de políticas públicas, fornecem um ferramental importante para nossa análise. As autoras argumentam que toda política pública projeta caracterizações normativas e avaliativas sobre os grupos que pretende atingir, e que essas caracterizações não são neutras, pois retratam os grupos em termos positivos ou negativos e definem quem é merecedor da ação estatal e quem não é. Segundo as autoras, o desenho da política combina o poder político do grupo e a valoração social que recai sobre ele, e desse cruzamento resultam quatro posições, sendo elas (i) a dos grupos favorecidos, dotados de poder e imagem positiva; (ii) a dos contendores, poderosos mas negativamente construídos; (iii) a dos dependentes, positivamente construídos mas destituídos de poder; e (iv) a dos desviantes, sem poder e sem imagem positiva.

Dessa forma, o instrumento não apenas distribui benefícios e encargos, mas envia para a sociedade mensagens sobre o valor de cada grupo, ensinando aos próprios destinatários o seu lugar e moldando a forma como se percebem e participam da vida pública (Schneider; Ingram, 1993). Embora essa lógica tenha sido formulada a partir de políticas dirigidas aos cidadãos em geral, entendemos ser possível a sua transposição para a análise desta dissertação, com o cuidado de ajustar a escala da análise para o nível institucional.

Assim, a categorização funciona como um poderoso processo de construção de identidades institucionais, com potencial de criar merecimentos diferenciados e selecionar entre indivíduos teoricamente iguais (Møller, 2009). No debate brasileiro, Lotta e Costa (2020) utilizam o mesmo ferramental teórico para demonstrar que a categorização produz merecimento diferenciado e pode gerar exclusão no interior de políticas concebidas para reduzir desigualdade, ainda que o façam no plano da burocracia de nível de rua. Portanto, ao classificar suas destinatárias, um instrumento de promoção da igualdade não apenas registra uma população preexistente, mas participa da construção da categoria que mobiliza (Schneider; Ingram, 1993; Lascoumes; Le Galès, 2007; Møller, 2009).

Uma vez compreendido que o instrumento ao descrever uma realidade atua na construção de identidades, resta compreender o que ele efetivamente entrega à categoria que acabou de instituir. Fraser (2006) fornece o arcabouço necessário a essa compreensão ao

distinguir duas dimensões irreduzíveis da justiça (ou remédios): a redistribuição, que responde a injustiças de ordem político-econômica, e o reconhecimento, que responde a injustiças de ordem cultural-valorativa. Para a autora, gênero constitui uma coletividade bivalente, diferenciada ao mesmo tempo pelas duas ordens. De um lado, o gênero organiza a divisão entre o trabalho produtivo assalariado e o trabalho reprodutivo não remunerado, ordenando a separação entre ocupações mais valorizadas e ocupações mal pagas, o que faz dele um princípio estruturador da economia política. De outro, sustenta-se no androcentrismo, na construção de normas que privilegiam o masculino e desvalorizam aquilo que se associa ao feminino.

Como a opressão possui essa dupla face, nenhum dos dois remédios aplicados de forma isolada é suficiente. Por ser bivalente, a injustiça de gênero demanda redistribuição e reconhecimento ao mesmo tempo. A autora enfatiza uma segunda distinção, entre os remédios afirmativos, que corrigem resultados sem alterar a moldura que os produz, e os remédios transformativos, que reestruturam essa moldura. Nesse sentido, o reconhecimento afirmativo, ao revalorizar identidades sem tocar nas estruturas, tende a reforçar as diferenciações de grupo que nomeia, e pode inclusive gerar novos efeitos de não reconhecimento (Fraser, 2006).

Fraser (2007) reformula posteriormente a própria noção de reconhecimento, abandonando o que denomina modelo de identidade, segundo o qual reconhecer seria revalorizar identidades depreciadas, e propõe em seu lugar um modelo de *status* focado na justiça. Nessa nova formulação, o que exige reconhecimento não é a identidade específica de uma coletividade, mas a condição de seus membros como parceiros integrais na interação social. O falso reconhecimento deixa de ser visto como um dano psicológico para ser diagnosticado como uma subordinação social, entendida como a privação do direito de participar como um igual na vida coletiva.

A injustiça localiza-se, assim, nos padrões institucionalizados de valoração cultural que impedem a paridade de participação, e não na consciência dos sujeitos. Sobre paridade de participação no sentido adotado por Fraser (2007, p.118), vale trazer o trecho em que a própria autora esclarece:

Desde que cunhei a frase em 1995, o termo “paridade” passou a ter um papel central na política feminista na França. Lá, ele significa a demanda de que as mulheres ocupem um total de 50 por cento das cadeiras no Parlamento e em outros órgãos representativos. “Paridade” na França, desse modo, significa igualdade de gênero estritamente numérica na representação política. Para mim, ao contrário, “paridade” significa a condição de ser um par, de se estar em igual condição com os outros, de estar partindo do mesmo lugar. Eu deixo em aberto a pergunta de até que grau ou nível de igualdade é necessário para assegurar tal paridade. Na minha formulação, além disso, o

requerimento moral é que aos membros da sociedade seja garantida a possibilidade de paridade, se e quando eles escolherem participar em uma dada atividade ou interação. Não há nenhuma solicitação para que todos realmente participem em qualquer atividade.

Vale notar que a crítica de Fraser (2007), ao focar nos perigos do modelo de identidade, é central, pois ela alerta que essa abordagem reifica⁹ os grupos, ocultando sua heterogeneidade interna e encobrindo as hierarquias de poder que os atravessam. Trata-se da mesma restrição que Butler (2018) e a teoria interseccional dirigem ao uso universal e homogêneo da categoria mulheres, alertando para a sobreposição de vulnerabilidades que o termo esconde (Crenshaw, 1991; Collins, 2022).

Butler (2018) leva esse raciocínio para o sujeito feminino da política ao observar que os sistemas jurídicos e institucionais de poder produzem os sujeitos que em seguida passam a representar.¹⁰ Desse modo, a categoria *mulheres*, supostamente ponto de partida da ação política, é também efeito do campo discursivo que a antecede. Embora a autora aponte a necessidade de manter a articulação política em torno dessa categoria, tratá-la como unidade natural e homogênea reinscreve uma estabilidade questionada pelo próprio pensamento feminista questionou.

O gênero, para Butler (2018), é uma identidade constituída de forma tênue ao longo do tempo, instituída num espaço externo por meio de uma repetição estilizada de atos, uma espécie de performance, e não uma identidade estável que os atores trazem para a instituição. Nesse sentido, a performance tem custo, e esse custo tem gênero. Acker (1990) mostra que a trabalhadora modelo da burocracia contemporânea é aquela capaz de dissimular as marcas da vida encarnada e apresentar-se na figura do trabalhador abstrato. Assim, o ato de vestir um terno deixa de ser um gesto neutro e passa a integrar o regime de visibilidade feminina no Estado, de modo que a categoria constituída pelo instrumento já traz embutido um padrão corporal e biográfico de quem pode ocupá-la sem atrito. Reconhecer uma destinatária é, também, prescrever a forma que ela deve assumir para ser reconhecível.

⁹ A autora utiliza o termo “reify”, no de transformar um elemento social abstrato e fluido em uma coisa naturalizada, fixa e rígida.

¹⁰ A formulação de Butler apoia-se na estrutura foucaultiana sobre o poder, que descreve as instâncias jurídicas como produtoras dos sujeitos que afirmam apenas representar. Registramos essa filiação sem incorporá-la como lente autônoma, uma vez que o exame aqui proposto se detém no efeito classificatório do instrumento e não na genealogia do dispositivo.

Vale destacar que essa abstração não é privativa da burocracia. Ao examinar o cenário brasileiro, Miguel e Biroli (2014) mostram que essa abstração também organiza a representação política ao desconstruírem a noção do indivíduo abstrato que fundamenta as instituições democráticas. Os autores argumentam que a universalidade desse sujeito político é uma ficção, pois ele foi concebido a partir de uma experiência particular, refletindo a vivência de homens brancos e proprietários que traduziram a sua própria posição hegemônica como se fosse o padrão humano de cidadão universal. Essa falsa neutralidade institucional dialoga com os argumentos de Quijano (2005) e Castro-Gómez (2005) sobre a matriz estruturalmente branca e eurocêntrica da racionalidade estatal. Como consequência desse desenho, o acesso das mulheres à política e aos espaços de poder cobra um elevado preço, que raramente é levando em conta (Miguel; Biroli, 2014).

Contudo, a compreensão desse regime de visibilidade e dos padrões exigidos pelo Estado exige que seja recuperada a própria gênese dos instrumentos que hoje gerenciam a igualdade de gênero. Atualmente as políticas de igualdade atendem a serem implementadas por instrumentos de certificação e metas quantificáveis, as quais não surgem em ambiente neutro. Alvarez (2014), ao reconstruir a trajetória dos feminismos latino-americanos, mostra como o vocabulário dessas lutas foi progressivamente absorvido por agendas governamentais e organismos multilaterais a partir dos anos 1990, em um processo de *mainstreaming* que tornou o gênero tema transversal das agendas de desenvolvimento. Uma das disputas fundamentais desse processo se deu

“no terreno discursivo, movediço e muitas vezes traiçoeiro do gênero”, [uma vez que] “a noção de gênero, despolitizada e tecnocratizada, também virou parte integral do receituário neoliberal de muitos governos latino-americanos e instituições intergovernamentais no pós-Consenso de Washington” (Alvarez, 2014, p. 30).

É nesse movimento que se instala o que a autora chama de confluência perversa, ou seja, a convergência entre demandas feministas e racionalidade neoliberal que rebaixa o gênero a capital social a ser otimizado. Sob a perspectiva de Fraser (2006), essa domesticação é a forma histórica do reconhecimento afirmativo, pois absorve o vocabulário da igualdade sem alterar a distribuição que a torna necessária.

A comparação conduzida por Gonzalez (2020) entre Brasil e Chile evidencia o custo dessa tradução, ao mostrar que a escassa presença de ativistas feministas na burocracia estatal chilena produziu uma linguagem institucional que “pouco se associa a demandas ou às gramáticas que compõem o campo feminista”, identificando-se antes “com uma Agenda Global

de Gênero próxima aos discursos, metas e objetivos disseminados e estabelecidos por agências e organismos internacionais” (Gonzalez, 2020, p. 8). A experiência brasileira, reconstruída por Matos e Alvarez (2018), revela a tensão permanente entre o avanço das demandas e o risco de seu esvaziamento pela racionalidade burocrática que as absorve, e é dessa tensão que decorre a pergunta que orienta esta seção, a de como examinar os dispositivos de reconhecimento sem celebrá-los como conquista definitiva nem descartá-los como mera cooptação. As autoras sugerem que a resposta passa pela atenção ao feminismo estatal participativo, estratégia que buscou fazer avançar a perspectiva de gênero nas políticas estatais sem renunciar à pressão dos movimentos que lhe deram origem.

Por fim, é importante lembrar que nenhum desses argumentos se sustenta sem considerar a crítica interseccional. Nesse sentido, Crenshaw (1989, 1991) formulou, a partir das experiências de mulheres negras nos Estados Unidos, o argumento de que a subordinação ocorre pela articulação simultânea de eixos de classificação, e não pela soma isolada de identidades. Collins (2000), ao propor a matriz de dominação, argumenta que os saberes institucionais se organizam de modo a tornar invisíveis as experiências que não cabem nas categorias disponíveis. No pensamento feminista brasileiro, Lélia Gonzalez (1984) já havia antecipado parte dessa intuição ao nomear o “amefricanismo” como perspectiva capaz de articular gênero, raça e trajetórias coloniais em um mesmo quadro analítico. Já para Biroli (2018), as desigualdades de gênero estão ligadas de modo indissociável a desigualdades de raça e de classe no caso brasileiro.

Essa crítica tem consequência direta sobre o desenho dos instrumentos, uma vez que tratar as mulheres como bloco uniforme tende a reproduzir, no interior do próprio discurso da proteção, as disparidades que o instrumento se propõe a corrigir. Sylvestre (2025) demonstra esse risco no terreno do desenho de políticas ao examinar os instrumentos afirmativos aplicados ao setor do audiovisual brasileiro, mostrando que recortes isolados de gênero tendem a beneficiar mulheres brancas, enquanto recortes isolados de raça tendem a beneficiar homens negros, de modo que as mulheres negras permanecem como o grupo mais sub-representado justamente nas políticas concebidas para corrigir a sub-representação. A autora sustenta, por isso, que a interseccionalidade não deve figurar como elemento complementar da calibragem do instrumento, mas como princípio estruturante do seu desenho.

Os argumentos que embasam essa terceira lente complementam as duas anteriores, ajudando a evidenciar o que cada lente, sozinha, não alcança. A primeira mostra por que o vocabulário importa mesmo quando os números não se movem, enquanto a segunda destaca

por que as estruturas resistem, e a terceira busca considerar que o instrumento, ao nomear e classificar, constrói o público que reconhece e lhe oferece um reconhecimento cujo alcance não se mede pela intensidade com que a instituição valoriza o feminino.

Assim, a análise que esta dissertação se propõe a fazer, com base nessas lentes, é sobre a natureza do remédio mobilizado e o efeito que ele produz sobre a posição das destinatárias. Nos termos de Fraser (2006, 2007), cabe indagar se o instrumento atua como remédio afirmativo ou como remédio transformativo, e se o status que ele confere chega a remover os padrões institucionalizados de valoração que impedem a paridade de participação. Entendemos que a articulação dessas três lentes permite compreender de que maneira a implementação do Selo PNUD de Igualdade de Gênero no TCU o torna, efetivamente, um instrumento de ação pública.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia da pesquisa e descreve as escolhas que orientaram a coleta, a produção e a análise do material empírico, além de explicitar os critérios adotados para apresentar os resultados no capítulo seguinte.

3.1 Delineamento metodológico

O objetivo desta pesquisa é compreender os sentidos e as concepções de gênero presentes no TCU no contexto do processo de adoção do Selo PNUD. Para tanto, utilizamos a abordagem qualitativa por ser o método mais adequado à exploração e à compreensão do significado que indivíduos e instituições atribuem a um problema social (Creswell, 2010), em que testes de hipóteses ou a mensuração de variáveis não conseguem alcançar. Essa escolha decorre do próprio objeto, uma vez que as concepções de gênero, os sujeitos que o discurso institucional reconhece e os significados atribuídos ao Selo PNUD são compreendidos pela interpretação de material textual.

A fundamentação metodológica apoia-se em Pires (2008), cuja perspectiva rompe com a ilusão de uma objetividade pura, de matriz positivista, e sustenta que, nas ciências sociais, o objeto é uma construção teórica e metodológica do pesquisador, e não um dado da natureza. Sob essa premissa entendemos que o discurso de gênero do Tribunal configura-se como um objeto construído, com seu significado definido pela própria instituição, antes de ser delimitado por esta pesquisa, sendo novamente construído quando o tomamos como material de análise.

Dessa premissa metodológica reconhecemos o próprio lugar da pesquisadora neste estudo. Como aponta Pires (2008), a neutralidade absoluta é inatingível nas ciências sociais, portanto, o viés, quando transparente e eticamente orientado, constitui condição legítima da pesquisa social contemporânea. Esta dissertação assume um viés declarado, pautado pelo compromisso com a igualdade de gênero, o qual se explicita ao assumir que a presente pesquisa é conduzida por uma servidora do próprio TCU. Compreendemos que essa posição demanda um constante exercício de reflexividade, o qual será retomado na seção 3.5.

3.2 O Estudo de caso

A estratégia de investigação adotada é o estudo de caso, definido por Yin (2015) como a investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto real. Essa estratégia é recomendada quando o pesquisador formula questões de “como” e “por

que” e detém pouco controle sobre os eventos, o que se aplica a presente pesquisa, que examina como ocorre a adesão ao Selo PNUD no ambiente institucional do TCU. O fenômeno é a institucionalização da agenda de gênero e a sua certificação, e o contexto é a estrutura do próprio Tribunal, de modo que os limites entre um e outro não é possível de ser separado com nitidez.

O desenho da pesquisa se apoia nas premissas de Yin (2015) para estruturar a pesquisa e garantir seus critérios de qualidade, como a validade e a confiabilidade das evidências coletadas, entendidas em sentido específico. A validade do construto exige que as medidas operacionais correspondam aos conceitos examinados, e sustenta-se pelo uso de múltiplas fontes de evidência, pelo encadeamento entre elas e pela separação entre os dados brutos e a interpretação. Ademais, a validade externa delimita o domínio ao qual os achados podem ser estendidos e, no caso único, ocorre pela generalização analítica, e não estatística. Por outro lado, a confiabilidade consiste na possibilidade de que outro pesquisador, repetindo os mesmos procedimentos sobre o mesmo material, alcance resultados equivalentes, o que depende do protocolo de coleta e do banco de dados do estudo de caso (Yin, 2015).

Adotamos, também, a orientação interpretativa de Stake (1995) no tratamento empírico do caso, dada a sua complexidade e a sua particularidade social. Para o autor, as questões temáticas iniciais funcionam como bússola para a leitura da base documental, e o desenho admite que sejam reformuladas e refinadas à medida que avança a compreensão do caso. Sob essa orientação, a pesquisa configura o que Stake (1995) denomina estudo de caso instrumental, uma vez que o exame do TCU não é um fim em si mesmo, mas o suporte empírico para compreender uma questão mais ampla, a das dinâmicas de institucionalização do discurso de gênero no interior do Estado.

Assim, a combinação entre a estrutura formal de Yin (2015) e a orientação interpretativa de Stake (1995) contribui para o objetivo desta dissertação, voltado à compreensão dos sentidos que o discurso de gênero assume em uma instituição específica.

A opção por um estudo de caso único também encontra respaldo nos critérios de Yin (2015), onde a abordagem é indicada quando o caso é representativo, revelador ou longitudinal. Essa pesquisa atende as três condições.

O caso é representativo porque o Tribunal reúne as condições típicas de um órgão de controle da administração pública federal, com ingresso por concurso, carreira estruturada e ocupação de funções de confiança por indicação interna, de modo que os mecanismos aqui

observados não são exclusivos do TCU e encontram paralelo em outras instituições do mesmo campo.

Quanto ao segundo aspecto, Yin (2015) argumenta que um caso é revelador quando o pesquisador tem a oportunidade de analisar um fenômeno antes inacessível à investigação detalhada. O TCU, órgão de controle da burocracia estatal marcado por sub-representação feminina persistente, torna-se revelador no momento em que adere a um instrumento internacional de certificação de igualdade de gênero, o Selo PNUD.

Trata-se, ainda, de um caso longitudinal, por estudar a mesma instituição em momentos distintos no tempo. A análise não se detém no retrato do momento da certificação, em 2024, dado que acompanha a trajetória da agenda de gênero ao longo de mais de duas décadas, de 2004 a 2026. Esse recorte ampliado permite mapear o processo de institucionalização do tema. O marco inicial de 2004 não resulta de escolha prévia da pesquisadora, e sim da própria construção do corpus documental, descrita na seção seguinte.

Por fim, quanto ao delineamento, trata-se de um estudo de caso único holístico. Yin (2015) distingue os projetos holísticos, com uma única unidade de análise, dos projetos incorporados, que examinam várias subunidades de um mesmo caso. O desenho holístico é o mais adequado a esta dissertação, que toma o Tribunal em sua totalidade institucional e examina o seu discurso, a sua produção normativa e as suas representações de poder. Manter o TCU como unidade única, sem subdividi-lo em secretarias ou outras instâncias, preserva o foco nas coerências e nas contradições da instituição diante do seu compromisso internacional de igualdade.

A reconstrução dessa trajetória ao longo do tempo dialoga com o rastreamento de processos, método voltado a acompanhar como condições iniciais se traduzem em resultados ao longo do tempo (Cunha; Araújo, 2018). Contudo, não adotamos o seu protocolo formal de teste de mecanismos causais, mas dele retemos a inspiração de reconstituir passo a passo o percurso pelo qual a questão de gênero se inscreveu no Tribunal, do primeiro programa voltado às servidoras, em 2004, às normas mais recentes de proporcionalidade. Essa reconstrução será o foco da seção 4.1.

3.3 Material de análise e os procedimentos de coleta

Com relação ao material de análise, essa pesquisa é de base documental. O documento constitui fonte estável e de ampla cobertura temporal, tornando factível e adequado ao estudo

de um processo que se estende por mais de duas décadas (Yin, 2015; Cellard, 2008). Por se tratar de material produzido pela própria instituição, o documento permite examinar o discurso de gênero do Tribunal em sua formulação oficial, no modo como o TCU nomeia, registra e organiza o tema ao longo do tempo.

O material reúne 236 (duzentos e trinta e seis) documentos, distribuídos em três bases. A primeira é composta por 50 (cinquenta) normativos internos do Tribunal, entre portarias e resoluções, coletados do portal da instituição por pesquisa integrada, sem restrição de data inicial, e detalhados no Apêndice A. A busca utilizou os descritores “gênero”, “mulher”, “feminino”, “feminina”, “liderança”, “maternidade” e “paternidade”, e encerrou-se em 11 de junho de 2026.

Os termos não foram extraídos de vocabulário controlado preexistente, mas construídos a partir de dois processos: a leitura da literatura sobre gênero e burocracia que sustenta o capítulo anterior e a familiaridade da pesquisadora com a linguagem administrativa do Tribunal, na condição de servidora. Essa combinação permitiu antecipar os termos pelos quais a instituição efetivamente nomeia o tema, inclusive formulações que um vocabulário externo dificilmente contemplaria, como as referências à maternidade e à paternidade. Trata-se, portanto, de procedimento situado, e não neutro, coerente com a premissa do objeto construído conforme detalhado anteriormente. O recorte temporal decorre desse mesmo procedimento. A busca foi realizada sem restrição de data inicial, e o documento mais antigo a atendê-la foi a Portaria-TCU nº 93, de 10 de março de 2004, que instituiu o programa voltado às servidoras mães. Assim, o ano de 2004 não foi fixado de antemão, e sim emergiu do material, do mesmo modo que o limite superior de 2026 corresponde ao encerramento da coleta.

A segunda base reúne 172 (cento e setenta e duas) notícias do Portal de Notícias do Tribunal, extraídas até 29 de março de 2026, também por meio de buscas independentes, pelos mesmos termos, sem limite de data e detalhadas no Apêndice B. A busca retornou registros entre 28 de abril de 2010, notícia mais antiga pertinente ao tema, e 23 de março de 2026. A distribuição ao longo do período é bastante desigual. Até 2021 a frequência não ultrapassa sete registros anuais, com anos sem qualquer ocorrência, ao passo que o intervalo entre 2022 e 2026 concentra 149 das 172 notícias, o equivalente a 86,6% da base.

A terceira é formada por 14 (quatorze) documentos do processo de adesão ao Selo PNUD, entre relatórios de diagnóstico, estratégias, planos de ação e relatórios de progresso, coletados em 28 de abril de 2026 no ambiente disponibilizado pela equipe de implementação,

e detalhados no Apêndice C. Integram essa base os estudos produzidos pela consultoria contratada no âmbito da implementação, que reúnem pesquisas de percepção aplicadas ao quadro de servidores e grupos focais conduzidos com servidoras do TCU. Registre-se que nenhum desses instrumentos foi aplicado por esta pesquisa. Os relatos deles extraídos são tratados como fonte documental secundária, e a sua leitura considera que foram produzidos no interior do próprio processo de certificação, sob o enquadramento e as finalidades que a implementação lhes atribuiu.

Por fim, consolidamos duas bases de apoio de natureza quantitativa. A primeira é o perfil demográfico do quadro de pessoal, extraído do painel de força de trabalho do TCU entre 2017 e 2026. A segunda é a composição por gênero dos aprovados nos concursos para Auditor Federal de Controle Externo de 2015, 2021 e 2026. Essas duas bases constam como Apêndices D e E dessa dissertação.

O perfil demográfico foi extraído do painel mantido pela Secretaria-Geral de Administração, em dez posições anuais entre 17 de janeiro de 2017 e 17 de janeiro de 2026, e reproduz os registros originais, com eventuais inconsistências da base primária assinaladas em notas às tabelas.

A composição por gênero dos aprovados nos concursos de 2015, 2021 e 2026 foi construída a partir das listagens oficiais de resultado da primeira etapa de cada certame, e o gênero foi inferido pelo primeiro nome, uma vez que os editais não disponibilizam autodeclaração. A classificação foi realizada com o apoio das mesmas ferramentas de inteligência artificial referidas na seção seguinte, seguida de verificação manual individualizada nos casos de nomes ambíguos, unissex ou de grafia estrangeira. O resultado foi submetido a controle externo, uma vez que a proporção obtida para o certame de 2021 reproduz o percentual de aprovadas registrado no diagnóstico oficial da carreira, elaborado por consultoria independente, o que corrobora a consistência do procedimento.

Reconhecemos, contudo, uma limitação, pois os procedimentos agem com a categoria binária que os próprios registros impõem, fato que a lente da construção das destinatárias, discutida na seção 2.3, permite nomear.

Cada base foi catalogada segundo critérios próprios, registrados nos respectivos apêndices, entre eles a natureza do ato, o grau de pertinência ao objeto e o eixo temático que vincula cada item a uma concepção de gênero. Essa catalogação organiza o banco de dados do

estudo de caso, que mantém as fontes primárias separadas da análise e assegura o encadeamento de evidências recomendado por Yin (2015). Desse modo, o leitor pode percorrer o caminho que vai do documento original às conclusões do trabalho.

3.4 A análise temática do material

O material reunido foi submetido à análise temática, na formulação de Braun e Clarke (2006), cujo método objetiva identificar, organizar, relatar e interpretar padrões repetidos de significado (os temas), em um conjunto de dados textuais, partindo da premissa de que a relevância de um tema não depende necessariamente de medidas quantificáveis, mas de sua capacidade de captar e representar algo fundamental para responder à questão da pesquisa. A técnica é sistematizada por Drummond, Costa e Gonçalves (2025), que a traduzem do campo da psicologia, onde foi originalmente consagrada, para a leitura de discursos institucionais. Os autores sustentam que a flexibilidade da análise temática não dispensa rigor, e sim o desloca para a demarcação explícita das escolhas teóricas e analíticas percorridas, e advertem contra a suposição de que os temas fariam por si, cabendo à pesquisadora construir a narrativa analítica que lhes confere sentido. Distinguem, ainda, a análise temática da análise de conteúdo clássica, uma vez que a primeira dispensa livro de códigos fixado antes da leitura e trata a subjetividade pela via da reflexividade, o que a torna compatível com a posição assumida nessa pesquisa.

Esse método oferece a flexibilidade necessária para articular o material empírico a diferentes referenciais teóricos. Assim, permite ler os documentos coletados à luz das lentes analíticas que orientam a dissertação, possibilitando ir além da simples descrição dos dados para construir uma “narrativa analítica” aprofundada, capaz de examinar tanto as ideias, quando as suposições e as ideologias por trás do discurso institucional.

A análise foi precedida de uma etapa de triagem, dado que as buscas por termos amplos, como gênero, retornaram registros alheios ao objeto, como por exemplo, gênero alimentício. Foi realizada uma leitura preliminar para retirar esses falsos positivos e descartar o material sem relação com o tema. A organização, a classificação e a consolidação do material apoiaram-se em softwares como o Excel e ferramentas de Inteligência Artificial (Claude e NotebookLM), empregados como suporte analítico à sistematização, sob constante revisão e validação da pesquisadora. Dessa etapa resultaram os quadros que compõem os Apêndices A a C. O produto consolidado dessa codificação, que dispõe os excertos por concepção e por período, está reunido no Apêndice F.

Os Apêndices D e E seguiram percurso distinto, uma vez que não passaram por codificação temática. Neles, o apoio das mesmas ferramentas voltou-se à tabulação dos dados brutos, ao cálculo dos percentuais e à montagem dos quadros comparativos. Em todas as bases, o recurso a essas ferramentas limitou-se à organização e à sistematização do material, sem delegação de qualquer decisão interpretativa, e os produtos gerados foram integralmente conferidos contra os documentos e as listagens de origem.

A análise seguiu as fases propostas por Braun e Clarke (2006). A primeira foi a familiarização com o material, pela leitura dos documentos, seguida da geração de códigos iniciais para rotular trechos dos normativos, das notícias e dos documentos do Selo; a busca por temas, que faz o agrupamento segundo os modos que o gênero aparece nomeado; a revisão e a definição dos temas; e, por fim, a redação, em que os temas se convertem na análise apresentada no capítulo seguinte.

A construção dos temas combinou as análises indutiva e dedutiva, e essa combinação responde à natureza do material e da pergunta. a análise indutiva foi necessária porque as categorias pelas quais o Tribunal nomeia o gênero não estavam disponíveis de antemão, e só poderiam ser identificadas na leitura dos próprios documentos. A análise dedutiva foi igualmente necessária porque a pesquisa não questiona apenas quais temas aparecem, e sim o que a sua presença significa, questão que exige as lentes construídas no capítulo anterior. Vale destacar que uma leitura exclusivamente indutiva produziria consolidado de assuntos sem alcance explicativo, ao passo que uma leitura exclusivamente dedutiva encontraria no material apenas aquilo que a teoria já havia previsto. É a alternância entre essas duas análises, com a demarcação das escolhas em cada etapa, que sustenta a rastreabilidade dos temas (Drummond; Costa; Gonçalves, 2025).

Assim, ao optarmos por essa postura, os temas emergiram da leitura do próprio material e foram, ao mesmo tempo, interpretados à luz do institucionalismo discursivo e das teorias de gênero que sustentam essa pesquisa. A partir disso, resultaram as cinco concepções de gênero mobilizadas pelo discurso institucional: a maternidade, a liderança feminina, a violência e o assédio, a agenda multilateral e a interseccionalidade, que abordaremos em profundidade no capítulo seguinte.

3.5 Critérios de qualidade e reflexividade

Com relação ao rigor da pesquisa qualitativa, a qual baseia-se em critérios distintos da validade estatística própria das pesquisas quantitativas, Yin (2015) propõe, para o estudo de caso, a validade do construto e a confiabilidade dos procedimentos, atendidas nesta pesquisa pelas escolhas descritas nas seções anteriores.

A validade do construto apoia-se na triangulação entre as fontes. O cruzamento das três bases documentais permite verificar se o discurso de igualdade enunciado nos normativos e nas notícias encontra correspondência nos documentos de implementação do Selo, e se esse discurso se sustenta diante dos dados do quadro de pessoal e dos concursos. Quando o discurso institucional é confrontado com a composição efetiva da TCU, a triangulação expõe convergências e descompassos que uma única fonte não revelaria.

A confiabilidade decorre da organização do banco de dados do estudo de caso, apresentado nos apêndices, que mantém as fontes primárias acessíveis e separadas da interpretação. O encadeamento de evidências permite reconstruir o caminho que liga cada conclusão ao documento que a fundamenta.

Quanto ao alcance dos achados, a pesquisa busca a generalização analítica, e não a estatística, de modo que o caso do TCU dialoga com o debate teórico mais amplo sobre instrumentos de certificação e transformação institucional.

O último critério de qualidade é a reflexividade. Como exposto na seção 3.1, esta dissertação é escrita por uma servidora do próprio Tribunal, e essa condição molda tanto o acesso ao material quanto a interpretação dos sentidos. A reflexividade consiste em tornar explícito esse lugar, em vez de o ocultar sob uma falsa neutralidade, na linha do conhecimento eticamente orientado que Pires (2008) defende. O distanciamento analítico é, por isso, construído de forma deliberada. O recurso sistemático às lentes analíticas e a ancoragem de cada interpretação no material documental funcionam como os anteparos dessa vigilância, e buscam proporcionar a honestidade intelectual que a posição assumida exige.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa sobre a institucionalização da questão de gênero no Tribunal de Contas da União e sobre o modo como a adesão ao Selo de Igualdade de Gênero para Instituições Públicas, formalizada em 11 de março de 2024, se insere nessa trajetória.

O capítulo está organizado em três seções. A seção 4.1 reconstitui a trajetória pela qual o gênero se inscreveu no Tribunal entre 2004 e 2026. A seção 4.2 examina os sentidos, ou seja, as concepções de gênero que o discurso institucional tem articulado e os sujeitos que cada uma reconhece. Por fim, a seção 4.3 avalia quem habita o Tribunal e o que o diagnóstico do Selo PNUD revela.

4.1 Como o tema gênero chegou ao TCU (2004–2026)

A trajetória pela qual a questão de gênero se inscreveu no TCU, entre a instituição do primeiro programa voltado às servidoras, em 2004, e a norma mais recente de proporcionalidade na ocupação de funções de confiança, em 2026, não se deu de forma linear, tampouco seguiu uma lógica única. A análise do material reunido nesta pesquisa possibilitou identificar quatro períodos sucessivos, e em parte sobrepostos, de presença do tema, cada qual organizado por uma racionalidade distinta. O procedimento que conduziu a essa periodização, bem como o critério que fixou o marco inicial em 2004, está descrito na seção 3.3. A sucessão revela uma ampliação progressiva do discurso e da produção normativa sobre gênero.

Inicialmente, examinamos o período de 2004 a 2021, marco em que a maternidade surge como linguagem inaugural e o Tribunal reconhece a servidora primordialmente como mãe e nutriz. Em seguida, identificamos que o gênero passa a ser tratado como objeto de fiscalização, entre 2013 e 2021, quando o TCU fiscaliza as políticas de gênero conduzidas por outros órgãos. Na sequência, entre 2022 e 2023, período em que a agenda se torna questão do próprio órgão, com a criação de estruturas permanentes, de redes de cooperação e da primeira meta de proporcionalidade de gênero na liderança. Por fim, avaliamos a institucionalização pelo instrumento, de 2024 a 2026, período em que a adesão ao Selo PNUD confere à pauta a forma de um processo contínuo de diagnóstico, planejamento, execução e monitoramento.

4.1.1 A maternidade como linguagem inaugural (2004–2021)

A primeira forma pela qual o gênero ingressou no vocabulário normativo do TCU se deu pela maternidade. O conjunto mais antigo e coeso do acervo de cinquenta normas reunidas

nesta pesquisa é o Programa de Assistência à Mãe Nutriz, o Pro Mater, instituído pela Portaria-TCU nº 93, de 10 de março de 2004, e revisto em sucessivas versões ao longo de quinze anos, nos anos de 2008, 2009, 2013, 2018 e 2019.¹¹ Antes mesmo de o TCU pensar a questão de gênero de forma institucionalizada, as regras direcionadas a servidora gestante e nutriz já haviam sido editadas.

As premissas adotadas pelo Programa Pro Mater estão enunciadas em seus considerandos. A Portaria-TCU nº 93/2004 justifica o programa por referência ao “avanço na proteção legal do trabalho da mulher e o aumento de sua participação no que tange ao provimento de emprego na sociedade moderna” para, em seguida, vincular a amamentação ao rendimento profissional, ao consignar que “a tranquilidade gerada pela possibilidade de continuação da amamentação do bebê favorece o desempenho profissional da servidora nos meses seguintes a seu retorno”. O artigo 1º institui o programa “destinado a acompanhar e orientar a gestante e a nutriz”¹².

Esse enquadramento ilustra como a racionalidade burocrática, diante de demandas de gênero, tende a traduzir um direito reprodutivo para a linguagem da eficiência. Ao atrelar o acolhimento da mulher ao seu desempenho profissional, a instituição reproduz uma prática recorrente na gestão pública, na qual as políticas de bem-estar são justificadas, em última instância, como variáveis essenciais para a manutenção da produtividade (Schachter, 2020; Cornwall, 2018). No sentido de Cornwall (2018) esse condicionamento de apoio à amamentação à expectativa de retorno em desempenho, aproxima-se da vertente neoliberal, em que o amparo à mulher deixa de ser uma questão de justiça para converter-se em economia inteligente, operando sob a premissa de colocá-las para trabalhar pelo desenvolvimento, em vez de fazer com que o desenvolvimento funcione para elas. Para Alvarez (2014), o programa em questão poderia ser lido com a tradução de um direito reprodutivo para uma linguagem gerencial e tecnocrática.

Essa lógica materializa o que Bourdieu (2024) descreve sobre a desvalorização estrutural do cuidado, ou seja, as atividades maternas, mesmo quando institucionalizadas, apenas são reconhecidas de fato enquanto permanecem subordinadas às atividades de produção. Revela também o peso da burocracia na estrutura das organizações, que ao agir com efeito

¹¹Os cinquenta normativos internos que compõem esta análise, entre eles as cinco revisões do Pro Mater, estão sistematizados no Apêndice A.

¹²Cf. Apêndice A, Portaria-TCU nº 93/2004 e versões subsequentes.

automático e sem agente, tende a assimilar as particularidades da maternidade de modo a readaptar a servidora, o mais rápido possível, ao modelo do trabalhador abstrato e de disponibilidade integral que historicamente a fundamenta (Acker, 1990; Bourdieu, 2024).

O caráter condicional dessa proteção torna-se mais visível quando o programa trata da prorrogação da licença-maternidade. A Portaria-TCU nº 230, de 13 de outubro de 2008, alterou o Pro Mater para possibilitar a prorrogação de sessenta dias mediante requerimento da servidora, e a Portaria-TCU nº 236, de 30 de junho de 2009, tornou esse acréscimo automático. O direito de permanecer mais tempo junto ao filho, no entanto, veio acompanhado de uma contrapartida que define qual seria o modo legítimo de exercê-lo. Ao disciplinar a prorrogação, o próprio Tribunal passou a exigir da servidora a seguinte declaração de ciência:

[...]

§ 2º Na solicitação da concessão de licença-maternidade, será exigida declaração de ciência da mãe de que, durante o período de prorrogação, não poderá exercer qualquer atividade remunerada ou manter a criança em creche ou organização similar.

§ 3º Em caso de ocorrência de quaisquer das situações previstas no parágrafo anterior, a mãe perderá o direito à prorrogação, sem prejuízo do devido ressarcimento ao erário.¹³

O normativo, mediante tais condições, acabou por assumir determinadas premissas sobre o cuidado. Ao estabelecer a vedação ao uso de creches ou organizações similares, a regra garante o direito de permanência em casa, mas restringe as alternativas da servidora na gestão de seus próprios arranjos domésticos. Essa dinâmica ilustra o que Bourdieu (2024, p. 143) descreve como a manifestação de um “patriarcado público”, por meio do qual o Estado “veio ratificar e reforçar as prescrições e as proscricções do patriarcado privado”, perpetuando a divisão sexual do trabalho, pactuação histórica na qual a esfera pública produtiva se mantém masculinizada, enquanto a burocracia, por meio de arranjos pretensamente neutros, reforça a vinculação das servidoras à esfera do cuidado (Matos, 2018).

Ao condicionar a licença à presença corporal integral e exclusiva da mãe junto ao filho, a norma não se limita a proteger a mulher, mas prescreve a única forma institucionalmente admissível de maternidade. Trata-se, na chave de Bourdieu (1989), de um rito de instituição, gesto oficial pelo qual a autoridade consagra uma diferença, atribui uma identidade e a impõe, fazendo existir a categoria que afirma apenas reconhecer. A norma define, assim, a figura da

¹³Art. 17 da Portaria-TCU nº 93/2004, reiterada pelas Portarias-TCU nºs 230/2008 e 236/2009 (vide Apêndice A).

mãe em dedicação exclusiva, onde o corpo feminino é “primariamente caracterizado nos termos de sua função reprodutora” (Butler, 2018, p.128).

Além disso, a previsão de perda do benefício e de ressarcimento ao erário em caso de descumprimento, acaba por transformar uma escolha do âmbito privado da servidora em matéria de controle administrativo, ato pelo qual a instituição não apenas ampara, mas prescreve a forma legítima de exercer o direito que concede. Ao regular para proteger, a norma delimita o modo admissível de ser mãe no interior do Tribunal (Bourdieu; 1989). Essa intervenção dialoga com a análise de Biroli (2018), para quem as hierarquias e as relações de poder estruturadas na família limitam a autonomia feminina. Nesse sentido, o benefício, concebido inicialmente acaba assumindo contornos de uma obrigação.

A vedação ao uso de creche durante a prorrogação não se restringiu ao Pro Mater. A Portaria-TCU nº 464, de 24 de outubro de 2017, ao disciplinar internamente as licenças à gestante, à adotante e a licença-paternidade previstas na Lei nº 8.112/1990, reproduziu a regra dispondo que “no período de prorrogação das licenças de que trata esta Portaria, os servidores beneficiários não poderão exercer qualquer atividade remunerada e a criança não poderá ser mantida em creche ou organização similar”, sob pena de “cancelamento da prorrogação das licenças e o registro da ausência como falta ao serviço”¹⁴.

A figura do pai surge tarde e de modo periférico nessa trajetória. Apenas em 2018, com a Portaria-TCU nº 307, de 25 de outubro, os normativos mencionam pela primeira vez a paternidade ao lado da maternidade, ao reconhecer a “necessidade de compatibilizar exigências cotidianas de elevado desempenho no ambiente funcional com atividades inerentes à paternidade e à maternidade”. Contudo, a última versão do programa, instituída pela Portaria-TCU nº 388, de 12 de dezembro de 2019, reintroduz a expressão Mãe Nutriz no lugar de servidora e mantém intacta a premissa de que “a tranquilidade gerada pela possibilidade de proximidade e continuação da amamentação do bebê favorece o desempenho profissional da Mãe Nutriz”¹⁵. Quinze anos após sua instituição, o programa deixa evidente a rigidez das estruturas organizacionais. Na prática, a dinâmica do cuidado tende a permanecer associada à figura feminina, e a legitimação do benefício segue justificada pela racionalidade burocrática, com o rendimento profissional como sua principal justificativa.

¹⁴Cf. Apêndice A, Portaria-TCU nº 464/2017.

¹⁵Cf. Apêndice A, Portarias-TCU nº 307/2018 e nº 388/2019.

Um último dispositivo desse período ilustra as tensões práticas que acompanham as políticas de proteção. A Portaria-TCU nº 148, de 5 de outubro de 2020, assegurou que

“a servidora ocupante de FC dispensada da função, quando gestante ou em usufruto de licença à gestante ou à adotante, fará jus à percepção do valor da FC desde a concepção até o término da licença-maternidade e sua prorrogação”¹⁶.

A necessidade de se instituir tal salvaguarda indica que a dinâmica de substituição em funções de confiança representava uma vulnerabilidade real para essas servidoras quando se tornavam gestantes. Nesse ponto, identificamos uma contradição inerente ao modo de estruturação da burocracia, pois enquanto os considerandos do Pro Mater conciliavam a maternidade ao bom desempenho, as exigências de disponibilidade das funções comissionadas entravam em atrito com o período de licença, fazendo com que a gestação exercesse, na prática, como um fator de afastamento das servidoras de seus espaços de decisão. Essa realidade local reflete um padrão da administração pública federal. Nesse sentido, Alves (2023) e Fernandez e Marques (2024) apontam que as exigências de disponibilidade integral dos altos cargos, somadas à sobrecarga de cuidado e à maternidade, apresentam-se como as principais barreiras estruturais à permanência feminina nas instâncias de poder e liderança.

Esse conjunto de normas em torno da maternidade não encontrou correspondência na comunicação institucional do período, dado que as notícias do Portal do TCU reunido nesta pesquisa mostram que, até 2020, os registros sobre o tema eram esparsos, com poucas notícias por ano, o que sugere uma baixa saliência do tema na comunicação do Tribunal. Quando o gênero aparece, surge como menção lateral, a exemplo da fala de um palestrante convidado, Samuel Pinheiro Guimarães Neto, em 2010, que arrolou as “disparidades regionais, de renda, de gênero”¹⁷ entre os desafios do país, sem qualquer referência ao próprio Tribunal. Embora a dinâmica de gênero já aparecesse na regulação da maternidade, o tema ainda não se configurava como uma pauta institucional explícita.

4.1.2 O gênero como objeto de fiscalização (2013–2021)

A segunda forma de presença do tema no TCU se deu por meio de sua função finalística, que não ocorreu de forma isolada, mas refletiu a própria dinâmica de incorporação do gênero pelo Estado brasileiro e pela agenda internacional no período (Alvarez, 2014; Carvalho, 2018; Gonzalez, 2020). Entre 2013 e 2021, o gênero figura no TCU sobretudo como objeto de

¹⁶Cf. Apêndice A, Portaria-TCU nº 148/2020.

¹⁷Os dados sobre a frequência das notícias sobre mulher e gênero no Portal do TCU constam do Apêndice B.

auditoria, como problema das políticas públicas que o Tribunal fiscaliza no Estado e na sociedade.

Essa abordagem do gênero em uma categoria mensurável espelha o que Alvarez (2014) descreve como a “tecnocratização” da agenda feminista promovida por organismos multilaterais, quando o gênero é inserido no vocabulário administrativo integrado à rotina governamental, mas frequentemente é traduzido para um vocabulário gerencial, correndo o risco de inibir seu potencial de transformação estrutural. Nesse período o Tribunal construiu competência técnica e legitimidade discursiva para tratar a desigualdade de gênero como matéria de controle externo, enquanto a análise sobre a sua própria estrutura interna, nesse momento, permaneceu fora de alcance. Para Acker (1990), esse distanciamento ilustra a força da inércia da “subestrutura de gênero”, que permanece invisível e protegida dentro da própria burocracia.

A primeira manifestação dessa atuação, que encontramos em nosso material de análise, ocorreu em março de 2013, quando o Tribunal divulgou que havia “identificado falhas na atuação do governo em relação às ações de enfrentamento à violência doméstica”. A auditoria verificou “se a rede de atendimento está preparada para orientar e acolher as mulheres vítimas de violência doméstica e familiar”, examinou as dificuldades das esferas policial e judicial e analisou a aplicação da Lei nº 11.340/2006, a Lei Maria da Penha.¹⁸ A pauta de gênero foi incorporada pela via do controle externo bem antes de se consolidar como uma diretriz explícita de gestão interna de pessoas do TCU.

A fiscalização teve continuidade no ano seguinte. Em janeiro de 2014, o Tribunal informou ter realizado “auditoria operacional em 10 estados e no Distrito Federal, com o objetivo de avaliar as ações de enfrentamento da violência doméstica e familiar contra a mulher”, com verificação da rede de atendimento e da atuação da Secretaria de Políticas para Mulheres na implementação da Lei Maria da Penha.¹⁹

A violência contra a mulher consolidou-se, nesses primeiros anos, como o tema de gênero no Tribunal, que, nesse período, é estritamente voltada ao desempenho do poder público na proteção das vítimas. Essa centralidade reflete a dinâmica que Carvalho (2018) e Gonzalez, (2020) identificam como uma incorporação seletiva das agendas de gênero pelas burocracias. Cabe, ainda, registrar que o TCU reflete, em sua atuação finalística, os exatos limites do Estado

¹⁸Cf. Apêndice B, notícia de março de 2013 sobre a auditoria da rede de enfrentamento à violência doméstica.

¹⁹Cf. Apêndice B, notícia de janeiro de 2014 sobre a auditoria operacional em dez estados e no Distrito Federal.

brasileiro na absorção dessa agenda (Gonzalez, 2020), pois observa-se que as instituições estatais tendem a absorver de forma mais célere as demandas que geram amplo consenso social e que as coloquem na posição de instâncias protetoras (Bourdieu, 2024), a exemplo do combate à violência. Por outro tendem a não priorizar as pautas interseccionais que exijam a alteração das relações de poder e a despatriarcalização das suas próprias estruturas decisórias (Matos e Alvarez, 2018; Matos e Paradis, 2014).

A partir de meados da década de 2010, a esse enquadramento soma-se o vocabulário internacional dos objetivos de desenvolvimento. Em maio de 2016, ao reportar o 23º Simpósio ONU-INTOSAI, o TCU registrou que “as EFS [Entidades de Fiscalização Superiores] terão um importante papel na implementação de mecanismos de monitoramento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em nível nacional”^{20 21}. A igualdade de gênero passa a ser inscrita como indicador a monitorar, o que lhe confere lugar técnico legítimo dentro do controle externo, novamente configurando a tecnocratização do gênero (Alvarez, 2014). No mesmo ano, o Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Serzedello Corrêa já mencionava o “Enfrentamento da Violência contra a Mulher” entre suas diretrizes educacionais²², sinal de que o tema, ainda que de modo incipiente, começava a circular também na política de capacitação.

A comunicação institucional acompanhou esse movimento em registro de campanha. Em março de 2018, às vésperas do Dia Internacional da Mulher, a série #EuFiscalizo dedicou-se ao tema da violência, com a constatação de que ela se manifesta “em casa, no trabalho, nas ruas”.²³ A iniciativa mantém o gênero no terreno da denúncia de um problema social.

Ainda dentro desse ciclo de fiscalização veio, em janeiro de 2020, uma auditoria sob a relatoria da ministra Ana Arraes, voltada a avaliar a preparação do governo federal para implementar o quinto objetivo da Agenda 2030²⁴, “apontou deficiências nas políticas públicas brasileiras voltadas a alcance da igualdade de gênero e do empoderamento de todas as mulheres e meninas, conforme estatuído no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS 5)”²⁵.

²⁰ EFS - Entidades Fiscalizadoras Superiores, são os órgãos responsáveis pelo controle externo das contas públicas em cada país. O termo traduz o inglês *Supreme Audit Institutions* e integra o vocabulário das Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores - INTOSAI.

²¹ Cf. Apêndice B, notícia de maio de 2016 sobre o 23º Simpósio ONU-INTOSAI.

²² Cf. Apêndice A, Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Serzedello Corrêa.

²³ Cf. Apêndice B, notícia de março de 2018 sobre a série #EuFiscalizo.

²⁴ O Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 (ODS 5) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas consiste em “alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas”.

²⁵ Cf. Apêndice B, notícia de janeiro de 2020 sobre a auditoria relatada pela ministra Ana Arraes.

No fim do período, a atuação externa assumiu também feição pedagógica e indutiva. Ao longo de 2021, o Programa TCU+Cidades levou ao gestor municipal o tema “O papel dos municípios no enfrentamento à violência contra as mulheres”, inscrevendo suas ações nos “16 Dias de Ativismo pelo Fim da Violência contra as Mulheres”.²⁶ No diálogo público de dezembro daquele ano, dedicado ao feminicídio, o Tribunal mobilizou dados segundo os quais “o Brasil é o 5º colocado no ranking dos países que apresentam as maiores taxas de feminicídio”, e lembrou que “em 2020, foram registrados 1.350 feminicídios no País e houve 294.440 pedidos de medidas protetivas de mulheres contra seus agressores”.²⁷ Nesse período, a temática da violência manteve-se como a principal via de institucionalização do gênero na atuação do Tribunal, atuando agora não apenas como objeto de auditoria, mas como pauta articulação entre entes federados.

Um traço importante em grande parte desse período (2013-2021) é o contraste entre a atuação externa e interna do Tribunal. Nesse período o TCU avaliou as redes de atendimento e acolhimento das vítimas de violência, mediu as deficiências do governo federal no ODS 5 e convocou os municípios a enfrentar o feminicídio. Contudo, a sua estrutura interna permaneceu inicialmente fora do seu alcance analítico. Essa dinâmica materializa o que Moretti e Melo (2017) descrevem como o poder estruturante do campo estatal, que ao mobilizar um “capital de palavras” permite enunciar os problemas públicos sob a aparência da neutralidade, e com isso as instituições estatais consolidam sua autoridade técnica para avaliar seus jurisdicionados, mas acabam por naturalizar a si próprias como um ator universal e desinteressado, com suas estruturas internas permanecendo invisíveis ao controle que a própria instituição promove.

A despeito desse poder estruturante, o final desse ciclo revela os primeiros sinais de um deslocamento, marcando o momento em que a igualdade de gênero começa penetrar nos instrumentos de gestão administrativa do Tribunal. Esse momento é importante pois, como apontam Halpern, Lascoumes e Le Galès (2021), um instrumento de ação pública vai muito além de uma ferramenta puramente técnica, uma vez que ele atua como um dispositivo técnico e social que reorganiza as relações de poder em seu entorno. O primeiro instrumento que marcou essa transição dentro do TCU foi o Plano de Logística Sustentável aprovado em 2020,

²⁶Cf. Apêndice B, notícia de 2021 sobre o Programa TCU+Cidades.

²⁷Cf. Apêndice B, diálogo público de dezembro de 2021 dedicado ao feminicídio.

que previu ações de promoção da igualdade de oportunidades para as mulheres no ambiente de trabalho.²⁸

4.1.3 A institucionalização da agenda de gênero (2022–2023)

Os documentos coletados referentes ao período 2022 e 2023 sinalizam um momento importante para o tema dentro do TCU, pois pela primeira vez estruturou-se um arranjo interno de equidade, com estruturas permanentes, redes de cooperação e uma meta de proporcionalidade de gênero²⁹.

Essa mudança ocorreu dentro de um contexto internacional, em que organismos multilaterais passaram a exigir das burocracias estruturas internas robustas para tratar do tema. O Banco Interamericano de Desenvolvimento, por exemplo, apontou em relatório que, embora as mulheres sejam maioria no setor público latino-americano, elas esbarram no “teto de vidro” para a alta gestão, e defendeu a urgência de processos estratégicos de seleção, metas mensuráveis e transparência (Naranjo Bautista et al., 2022). É nesse contexto de exigência de reestruturação que o próprio Selo de Igualdade de Gênero para Instituições Públicas ganhou notoriedade como instrumento acelerador da Agenda 2030 (PNUD, 2021).

No plano nacional, o Brasil vivia transição semelhante à que ocorria no Tribunal, com um movimento de institucionalização de metas para mulheres no setor público (Alves, 2023; Santos, 2026) em parte impulsionado pela resistência ativista das próprias servidoras. Exemplo disso é a rede informal Elas no Orçamento, criada em 2022, que articulou servidoras federais para dar visibilidade às mulheres em áreas estratégicas dominadas por homens, como finanças e planejamento, e para combater a sub-representação feminina na alta gestão (Alves, 2023).

Essa mobilização contribuiu para que houvesse uma retomada institucional da agenda feminista no centro do Estado brasileiro no ano de 2023. A partir de então, ocorreram marcos fundamentais que dialogam diretamente com esse movimento de internalização da agenda de equidade pelo próprio TCU: a recriação do Ministério das Mulheres; a instituição da “Agenda Transversal de Mulheres” no Plano Plurianual (PPA 2024-2027), que passou a cobrar orçamentos sensíveis ao gênero e foco na “igualdade de decisão e poder” (Amaral *et al.*, 2026); a sanção da Lei da Igualdade Salarial (Lei nº 14.611/2023), que exige relatórios semestrais de

²⁸Cf. Apêndice A, Plano de Logística Sustentável do TCU (PLS/TCU 2021-2025).

²⁹ Cf. Apêndice A, Portaria-TCU nº 86/2022 (Institui o Comitê Técnico de Equidade, Diversidade e Inclusão - CTEDI), Portaria-TCU nº 98/2022 (Acordo de Cooperação Técnica da Rede Equidade) e Portaria-TCU nº 67/2023 (Medidas para a promoção da equidade de gênero na ocupação das funções de liderança).

transparência nas organizações (Bussmann e Monteiro, 2026); e a edição do Programa Federal de Ações Afirmativas (Decreto nº 11.785/2023), voltado a fomentar a ocupação equitativa por mulheres e pessoas negras na Administração Pública Federal (Santos, 2026).

No TCU, o impulso inicial dessa mudança se deu na presidência de Ana Arraes, que esteve no comando do Tribunal nos anos de 2021 e 2022. Ao longo da sua gestão, a Ministra destacou a sub-representação feminina como questão estrutural, ao afirmar que se dedicaria a “duas questões que vim percebendo ao longo de toda a minha vida: a sub-representação feminina em diversos espaços de influência e a enorme discrepância entre os entes federativos do nosso país”³⁰. Em sua gestão, foi instituído o Comitê Técnico de Equidade, Diversidade e Inclusão (CTEDI). Além da estruturação interna, o Tribunal oficializou sua adesão à “Rede Equidade” visando à “implementação de ações conjuntas objetivando a promoção e o aperfeiçoamento da gestão inerente à inclusão e diversidade”³¹. Os relatórios do Selo PNUD de Igualdade de Gênero também reconhecem esse momento ao descreverem que a pauta se tornou “uma prioridade institucional em diferentes gestões consecutivas, notadamente a partir da liderança da Ministra Ana Arraes”³².

A presença de uma mulher na presidência materializou o argumento de Phillips (2001) de que a justiça representativa exige a transição da “política de ideias” para a “política de presença”. Uma mulher compondo o colegiado do TCU, além de introduzir ideias igualitárias, trouxe para a instituição uma nova “perspectiva social”, vinculada a sua própria vivência feminina (Phillips, 2001).

Ao nomear publicamente a sub-representação como questão institucional, é reorganizado aquilo que passa a ser dizível e cobrável dentro da instituição (Schmidt, 2008). A introdução de uma ideia nova por uma autoridade feminina posicionada no topo da hierarquia abre espaço institucional para pautas que antes não encontravam acolhida, movimento que a virada ideacional descreve como aquele em que as ideias conferem centralidade aos atores (Perissinotto; Stumm, 2017).

A literatura sobre despatriarcalização do Estado, contudo, adverte que a transformação não se esgota na ampliação da presença feminina nos cargos, de modo que o alcance estrutural desse movimento permanece em aberto (Matos; Paradis, 2014). Os estudos sobre Burocracia

³⁰Cf. Apêndice B, declaração da ministra Ana Arraes ao deixar a presidência, em 2022.

³¹ Apêndice A - Portaria-TCU nº 86/2022 (criação do Comitê Técnico de Equidade, Diversidade e Inclusão - CTEDI), Portaria-TCU nº 98/2022 (adesão à Rede Equidade) e Portaria-TCU nº 67/2023 (medidas para promoção da equidade de gênero na liderança).

³² Apêndice C - documentos de implementação do Selo PNUD de Igualdade de Gênero.

Representativa corroboram essa cautela ao diferenciarem a mera inserção demográfica de grupos excluídos (representação passiva) da efetiva transformação de práticas (representação ativa) (Mosher, 1968 *apud* Alves, 2023).

Foi também nesse período que o combate ao assédio passou a ser tratado com questão interna e externa pelo TCU. Em maio de 2022, ao abrir o evento de apresentação de um modelo de prevenção, o então vice-presidente Bruno Dantas associou o assédio à desigualdade de gênero, ao destacar que ele deve ser amplamente combatido nas instituições como forma de eliminar as barreiras que dificultam a ascensão feminina no mercado de trabalho.³³ Ao incorporar esse discurso, o posicionamento institucional reconhece que o assédio não é um desvio individual de conduta, mas um mecanismo silencioso de exclusão (Fernandez; Marques, 2024) que atua na manutenção das hierarquias burocráticas, criando dificuldades para os perfis que não se adéquam à exigência do trabalhador abstrato masculino (Acker, 1990).

O Tribunal desenvolveu um modelo próprio de prevenção e combate ao assédio moral e sexual e, em julho do mesmo ano, disponibilizou a ferramenta para a Administração Pública Federal como instrumento replicável.³⁴

Como reflexo desse impulso, em junho de 2022, a Portaria-TCU nº 86 instituiu o Comitê Técnico de Equidade, Diversidade e Inclusão, a primeira estrutura permanente dedicada ao tema³⁵. A criação desses comitês e redes formalizou a internalização da estratégia de transversalidade de gênero (*gender mainstreaming*) no aparelho burocrático, uma vez que, como demonstra Carvalho (2018), a promoção da igualdade passou a permear de forma integrada a governança estatal, em vez de se restringir a um único órgão isolado. Esse movimento tem como consequência a criação de obrigações discursivas duradouras, no sentido de Schmidt (2008), com estruturas mais perenes, possibilitando a manutenção da pauta ativa para além de vontades políticas isoladas (Matos; Alvarez, 2018).

O documento mais relevante deste período é a Portaria-TCU nº 67, de 8 de março de 2023, publicada no Dia Internacional da Mulher. É a primeira norma a instituir medidas de equidade de gênero na ocupação de funções de liderança. Invocando “o compromisso do Brasil com a Declaração e Plataforma de Ação da IV Conferência Mundial sobre a Mulher”, a portaria disciplina o preenchimento das funções de nível estratégico-tático “com objetivo de manter a

³³Cf. Apêndice B, notícia de maio de 2022 sobre a fala do então vice-presidente Bruno Dantas.

³⁴Cf. Apêndice B, notícia de julho de 2022 sobre o modelo de prevenção e combate ao assédio oferecido à Administração Pública Federal.

³⁵Cf. Apêndice A, Portaria-TCU nº 86/2022, que instituiu o Comitê Técnico de Equidade, Diversidade e Inclusão.

proporcionalidade de gênero”, e estabelece, no artigo 3º, que “a ocupação das funções de confiança deve procurar refletir, no mínimo, o percentual de mulheres na Secretaria do Tribunal”, com monitoramento atribuído ao Comitê Técnico de Equidade³⁶.

A meta estabelece um parâmetro para ocupação das funções de confiança por mulheres no TCU. Contudo, ao tomar por referência o percentual já existente de mulheres no quadro, em vez da paridade de gênero, a medida fica ancorada no patamar de partida (percentual de mulheres no quadro efetivo do TCU em 2023), ponto que será retomado nas seções seguintes. Com isso, a medida acaba por refletir a sub-representação já existente e o instrumento, embora, absorva a linguagem da igualdade, tem seu potencial transformador reduzido frente o baixo percentual de servidoras no órgão. Nos termos de Fraser (2006), trata-se de remédio afirmativo, uma vez que corrige a distribuição de posições sem promover grandes mudanças na estrutura que sustenta a instituição, e é por não alterar essa estrutura que o instrumento amplia o vocabulário da igualdade sem deslocar as hierarquias que o tornaram necessário. Essa dinâmica pode ser interpretada como uma “legitimidade a baixo custo”, pois reinterpreta o compromisso internacional de modo a conciliá-lo com a manutenção do *status quo* (Zwingel, 2012; Bodur Ün, 2019). Assim, acaba por ocorrer uma acomodação institucional, que legitima o órgão externamente sem, contudo, deslocar as hierarquias históricas que reproduzem a sub-representação na alta burocracia (Acker, 1990; Bourdieu, 2024; Fernandez e Marques, 2024).

A comunicação institucional que circulou no Tribunal nesse período foi marcada pela convivência de falas com perspectivas diversas. Em palestra promovida pelo TCU no Dia Internacional da Mulher, a conselheira Susana Azevedo, do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe, reconheceu a assimetria de origem entre os gêneros ao afirmar que “as mulheres precisam conquistar o que para os homens é dado como direito”. No mesmo 8 de março, a Presidência do TCU divulgou uma mensagem oficial elogiando as servidoras que, “de forma delicada, forte e altruísta, conciliam o trabalho, a vida social e a família”, atrelando o reconhecimento institucional feminino à capacidade de articulação da dupla jornada³⁷.

É notória a fricção entre a incorporação de novos paradigmas de equidade e a inércia de estruturas sociais profundamente enraizadas. Embora com a intenção de homenagear, a mensagem da Presidência acaba por reiterar o ideal feminino da conciliação e exaltar a delicadeza, aproximando-se do que Miltersteiner *et al.* (2020) denominam essencialismo genérico, vinculando características comportamentais à biologia. Nessa dinâmica, as restrições

³⁶Cf. Apêndice A, Portaria-TCU nº 67/2023.

³⁷Cf. Apêndice B, comunicação institucional de 8 de março de 2023.

e desvantagens oriundas da desigual divisão sexual do trabalho são romantizadas como virtudes morais (Biroli, 2018), de modo que a premissa do trabalhador abstrato e de disponibilidade integral para a organização sequer chega a ser problematizada.

Aqui é importante lembrarmos Bourdieu (2024) para compreendermos que a reprodução inercial da dominação masculina, que naturaliza os estereótipos atua de forma quase automática e “aquém das decisões da consciência”. Ainda assim, tal fenômeno não é imutável. Conforme argumentam Durnova, Fischer e Zittoun (2016), os atores organizacionais são seres reflexivos, e a linguagem não atua apenas como um reflexo passivo da realidade, mas como um instrumento ativo de poder. Ao trazer a desigualdade para o espaço de debate, permite que o discurso deixe de ser um mero canal de reprodução do patriarcado e se transforme em uma ferramenta tática de tomada de consciência coletiva e transformação da ação pública.

No registro das medidas concretas, esse período viu ainda a instituição da paridade de gênero na banca examinadora do concurso público para ingresso no TCU e a criação de campanha interna de combate ao assédio, segundo relato apresentado nas comemorações do mesmo 8 de março³⁸.

A permanência das matrizes anteriores aparece também no desenho das novas normas. O regime de teletrabalho disciplinado em 2022 assegurou prioridade de trabalho remoto integral às servidoras mães por até vinte e quatro meses após o nascimento e aos servidores pais por até seis meses³⁹. Essa assimetria reproduz, dentro do próprio instrumento de equidade, a concepção da mãe como cuidadora principal.

Ao final desse período, houve estruturação de ações para acesso das mulheres aos postos de liderança no Tribunal. Em setembro de 2023, a Portaria-CCG nº 4 aprovou a Trajetória Profissional de Liderança e Gestão, instrumento de desenvolvimento de competências gerenciais, e, em novembro, a Portaria-TCU nº 172 redefiniu a composição do Comitê Técnico de Equidade, ao determinar que sua formação respeitasse “toda diversidade, abrangendo gênero, raça, etnia, orientação afetivo-sexual, idade e inclusão de pessoas com deficiência”, e o designou para “elaborar e divulgar relatório anual consolidando as ações realizadas com vistas à promoção da diversidade, equidade e inclusão no âmbito do TCU”⁴⁰.

³⁸Cf. Apêndice B, registro das medidas comemoradas em 8 de março de 2023.

³⁹Cf. Apêndice A, norma de teletrabalho de 2022.

⁴⁰Cf. Apêndice A, Portaria-CCG nº 4/2023 e Portaria-TCU nº 172/2023.

4.1.4 A Adesão ao Selo PNUD (2024–2026)

Entre 2024 e 2026, o TCU submete-se, voluntariamente, ao processo de certificação do Selo Pnud, com sua matriz externa de avaliação que passa a reorganizar a linguagem e os instrumentos internos de planejamento do Tribunal, convertendo as demandas de igualdade em categorias agora mensuráveis (Alvarez, 2014).

O Selo pode ser considerado nesse contexto como um instrumento de ação pública que carrega uma representação do problema que se propõe a tratar, não podendo ser considerado uma ferramenta neutra, pois ao introduzir um vocabulário de metas e indicadores, gera obrigações discursivas.

A adesão foi formalizada em 11 de março de 2024 e em maio do mesmo ano, por meio da Portaria-TCU nº 80, foi instituído o Comitê Gestor da implantação do Selo, com a tarefa de “mobilizar todas as áreas do TCU para a consecução das ações necessárias ao alcance dos indicadores do Selo PNUD” e de supervisionar “a implementação da autoavaliação das lacunas de gênero (autodiagnóstico)”. No mesmo período, o Plano de Gestão estabeleceu como meta o propósito de “fazer com que o TCU seja um reflexo do povo brasileiro, favorecendo o ingresso de grupos sociais minorizados e aumentando a representatividade das mulheres nas posições de liderança”.⁴¹

O primeiro passo desse processo foi o autodiagnóstico ocorrido em agosto de 2024, quando o Tribunal aplicou duas pesquisas internas padronizadas pelo PNUD, uma sobre a percepção do ambiente de trabalho e outra sobre a autoavaliação de competências em gênero. As pesquisas mapearam divergências de percepção entre servidoras e servidores e lacunas de domínio técnico do tema, achados cuja análise estrutural apresentamos mais à frente.

A segunda pesquisa apresentou uma observação importante ao reconhecer que “embora o TCU venha adotando sistematicamente medidas para promover a equidade de gênero, não há ainda uma política, estratégia ou plano específico para abordar o tema”⁴². Verifica-se, assim, que o instrumento de avaliação precedeu e induziu a própria política que viria a avaliar, lembrando-nos a tese da sociologia da quantificação de que as métricas e os dispositivos de gestão não são reflexos passivos do mundo social, mas engrenagens que estruturam o espaço

⁴¹ Cf. Apêndice A, Portaria-TCU nº 41/2024, Portaria-TCU nº 80/2024 e revisão do Plano de Gestão do TCU.

⁴² Cf. Apêndice C, resumos executivos das pesquisas de autodiagnóstico do Selo PNUD, de outubro de 2024.

público, impondo categorizações e criando debates pré-formatados (Halpern, Lascoumes e Le Galès, 2021).

O ponto de partida foi estabelecido pelo Relatório de Linha de Base, produzido pelo PNUD em outubro de 2024. O relatório confrontou as evidências do TCU com os quarenta indicadores da metodologia e concluiu que “a instituição forneceu evidências que cumprem 14 dos 40 indicadores ou exigências da metodologia do Selo PNUD de Igualdade de Gênero nas Instituições Públicas, o que corresponde a 33,73% de sucesso”. As dimensões de ambiente de trabalho e de parcerias obtiveram os melhores desempenhos, contrastando com os eixos de planejamento e resultados, que registraram os piores índices na avaliação da equipe do PNUD. O mesmo documento apontou que as mulheres representavam “apenas 26% da força de trabalho total, e 0% das autoridades com posição ministerial no TCU”⁴³, retrato cuja análise será aprofundada na seção das estruturas.

A partir desse diagnóstico, o processo entrou na fase de formalização e planejamento. A Estratégia de Implementação, de dezembro de 2024, assinada pela Presidência do TCU, destacou o sentido oficial da adesão, ao afirmar que, “ao aderirmos ao Selo PNUD em março de 2024, nos comprometemos como instituição a adotar a equidade de gênero como um pilar de nossa atuação, tanto no campo administrativo quanto no exercício do controle externo”, e ao declarar a intenção de que o processo “deixe legados duradouros à cultura, planejamento técnico e estratégico e às práticas institucionais desta Corte”, sob a fórmula de que “a liderança pelo exemplo é o melhor caminho para induzir uma mudança de cultura na gestão pública”, Cf. Apêndice C, Estratégia de Implementação do Selo PNUD, de dezembro de 2024.

Em março de 2025, o Plano de Ação converteu a Estratégia em uma matriz que vincula cada um dos quarenta *benchmarks* a responsáveis, prazos e provas, bem como estabeleceu um calendário previsão da avaliação externa em abril de 2026, destacando ser “fundamental que as ações reportadas na Linha de Base nos *benchmarks* já validados estejam vigentes no momento da avaliação externa”⁴⁴.

Dois outros instrumentos foram lançados no período: o Plano de Capacitação, também de março de 2025, estimando que, “se todos, e apenas, os *benchmarks* impactados direta e indiretamente pelo Plano de capacitação forem validados, espera-se que a nota do TCU evolua de 33,73% para 61,73%”, patamar que corresponde ao nível Bronze; e, o Plano Transversal de

⁴³ Cf. Apêndice C, Relatório de Linha de Base do Selo PNUD, de outubro de 2024.

⁴⁴ Cf. Apêndice C, Estratégia de Implementação, de dezembro de 2024, e Plano de Ação, de março de 2025.

Igualdade de Gênero, estabelecendo que “no Tribunal de Contas da União, o tema da igualdade de gênero é abordado dentro do arcabouço mais abrangente da equidade, refletindo uma compreensão multidimensional das desigualdades”, afirmando, ainda, que “não configura planejamento institucional paralelo, mas sim a sistematização e o encadeamento lógico da estratégia do TCU”⁴⁵, o que evidencia que parte do trabalho de implementação do Selo consiste em conferir coerência narrativa a um conjunto de ações preexistentes e dispersas.

Ao inserir o gênero em um conceito gerencial mais amplo, a instituição realiza um enquadramento discursivo voltado a atenuar o conflito e angariar legitimidade interna (Perissinotto e Stumm, 2017). Além disso, o instrumento confere legitimidade e unidade discursiva a iniciativas dispersas, operando como um vetor de poder ideacional (Carstensen; Schmidt, 2016). Contudo, essa estratégia cobra o seu preço, pois ao reproduzir a tecnocratização da agenda feminista observada por Alvarez (2014), corre-se o risco de ver as reivindicações históricas por igualdade perderem seu potencial crítico e passarem a ser tratadas pela racionalidade institucional como meros indicadores otimizáveis e aceitáveis de desempenho. Ademais, a construção desse novo enquadramento discursivo, não necessariamente resulta em transformação da estrutura material e das assimetrias profundas que historicamente condicionam a organização.

A fase seguinte aprofundou o conhecimento da instituição sobre si mesma por meio de dois estudos de consultoria especializada: o Diagnóstico de Gênero na Carreira e Remuneração, de junho de 2025, que examinou o percurso funcional das servidoras e abordou o concurso como a origem da escassez feminina, e o Estudo sobre a Ocupação de Postos de Liderança por Mulheres, de julho de 2025, que reconstituiu, por questionário, entrevistas e grupos focais, a percepção do Tribunal como instituição masculina. Ambos serão retomados na análise das estruturas, por constituírem a evidência mais robusta do descompasso entre a certificação e a composição do quadro. Quanto ao processo, basta registrar que a própria implementação do Selo encomendou os estudos que viriam a expor com mais nitidez aquilo que o instrumento não alcança.⁴⁶

O percurso foi marcado por atos normativos que incorporaram o vocabulário do Selo à própria linguagem institucional do Tribunal. Em março de 2025, a Portaria-TCU nº 56 passou a exigir, nos contratos administrativos, “percentual mínimo de vagas de mão de obra constituída

⁴⁵ Cf. Apêndice C - Plano Transversal de Igualdade de Gênero do TCU 2025-2026.

⁴⁶ Cf. Apêndice C, Diagnóstico de Gênero na Carreira e Remuneração, de junho de 2025, e Estudo sobre a Ocupação de Postos de Liderança por Mulheres, de julho de 2025.

por mulheres vítimas de violência doméstica”, com ocupação prioritária por mulheres pretas ou pardas, o que estendeu a pauta para além do quadro funcional. Em junho de 2025, a Portaria-TCU nº 103 instituiu a Política de Equidade, Diversidade e Inclusão e definiu “gênero: categoria social construída a partir da percepção da diferença sexual que atribui características, papéis, expectativas e valores diferentes ao masculino e ao feminino”. Por fim, em novembro de 2025, foi publicado o Manual de Comunicação Humanizada e Inclusiva, que tornou a linguagem inclusiva uma diretriz formal da instituição.⁴⁷

O monitoramento foi a marca da etapa final, com dois relatórios de progresso intermediário, o primeiro, de julho de 2025, afirmando que “o TCU já realizou as ações previstas em seu plano de ação para três dos quatro benchmarks obrigatórios para a certificação em qualquer nível e tem ação em andamento para o quarto”, e o segundo, de dezembro de 2025, que declarou que “o TCU já realizou as ações previstas em seu plano de ação para todos os quatro benchmarks obrigatórios para a certificação em qualquer nível” e que “também já foram executadas, ou encontram-se em execução, ações concretas para todos os seis benchmarks dessa categoria”, referindo-se ao nível Ouro. Os relatórios filiam a pauta a uma linhagem de continuidade, descrita como prioridade “notadamente a partir da liderança da Ministra Ana Arraes e mantida durante a gestão dos Ministros Bruno Dantas e Vital do Rêgo”⁴⁸.

A série documental encerra-se com a Portaria-TCU nº 72, de 12 de maio de 2026, que revogou e ampliou a Portaria 67/2023, ao estender a meta de proporcionalidade às funções de nível operacional e ao incorporar a proporcionalidade de mulheres negras, com vínculo expresso ao instrumento de certificação. A norma considera “a adesão do TCU ao Selo de Igualdade de Gênero para Instituições Públicas do PNUD, em março de 2024, e a existência de critério relativo à liderança feminina”, e determina que “a ocupação das funções de confiança de liderança deve considerar, no mínimo, a proporcionalidade de mulheres em relação ao quadro”, acrescentando que “deverá ser considerada, sempre que possível, a proporcionalidade de mulheres negras, tomando como referência a composição do quadro”⁴⁹. Observa-se, assim, que a meta tende a alinhar-se à configuração vigente da força de trabalho, adotando a proporcionalidade como critério orientador em detrimento da paridade numérica. Cabe distinguir esse uso do de Fraser (2007), para quem a paridade de participação não designa

⁴⁷ Cf. Apêndice A, Portaria-TCU nº 56/2025, Portaria-TCU nº 103/2025 e Manual de Comunicação Humanizada e Inclusiva, de novembro de 2025.

⁴⁸ Cf. Apêndice C, relatórios de progresso Compromisso em Movimento, de julho e de dezembro de 2025.

⁴⁹ Cf. Apêndice A, Portaria-TCU nº 72/2026.

igualdade numérica de posições apenas, e sim a remoção dos padrões institucionalizados de valoração que impedem alguém de atuar como par na vida coletiva. Os dois sentidos convivem nesta análise e não se substituem, de modo que uma meta pode aproximar-se da proporcionalidade numérica sem alterar as condições que a paridade de participação exige.

4.2 As concepções de gênero no discurso institucional

Essa seção analisa as concepções de gênero articuladas no discurso institucional, identificando as formas pelas quais a mulher é nomeada e as desigualdades que o material evidencia. Cada concepção, na chave de Schneider e Ingram (1993), projeta sobre as destinatárias uma caracterização normativa e avaliativa que define quem é merecedora da ação institucional e sob que termos, de modo que nomear é também distribuir merecimento (Lotta; Costa, 2020; Møller, 2009). A leitura integra as três bases documentais, normativos, notícias e documentos do Selo, e não apenas as notícias. A abordagem assume um caráter temático, de modo que os mesmos normativos, notícias e documentos do Selo surgem sob lentes distintas para a integrar as três fontes de dados na discussão de cada categoria. O conjunto dos excertos que sustentam cada uma dessas concepções, distribuído ao longo do período e identificado por quem enuncia, está reunido no Apêndice F.

4.2.1 A Maternidade como primeira categoria

Como visto anteriormente, a maternidade é a forma mais antiga pela qual o material analisado nomeia o gênero, um modo de significar a presença da mulher no TCU que persiste de 2004 a 2026 e sobrevive mesmo quando o vocabulário da equidade se torna dominante.

É por meio dos sucessivos textos do Programa de Assistência à Mãe Nutriz e nos instrumentos de gestão mais recentes que essa concepção se consolida. Do ponto de vista dos sentidos, dois pontos chamam a atenção. Primeiro, a permanência da premissa que vincula a amamentação ao desempenho profissional, inalterada por quase duas décadas, e a reintrodução, em 2019, da expressão Mãe Nutriz no lugar de servidora. Segundo, a assimetria do regime de teletrabalho de 2022, que garantiu às servidoras mães prazo de trabalho remoto integral muito superior ao dos servidores pais. Nos dois casos, mesmo sob o vocabulário da igualdade de gênero, a figura feminina permanece no centro do cuidado com os filhos.

Na comunicação institucional, o enquadramento materno comparece em registro de celebrações que se mantém até o período recente. Ao homenagear as servidoras no Dia das Mães de 2024, a Presidência felicitou “as mães servidoras e colaboradoras do Tribunal” e

reconheceu, na mesma matéria, a sobrecarga das mães brasileiras, sem problematizar a divisão do cuidado que a sustenta. Esse registro, cuja matriz no discurso da conciliação já foi analisada na seção anterior, prolonga-se até o período do Selo. Em outubro de 2025, entre os avanços associados ao Selo, o Tribunal destacou “a inauguração de espaço de amamentação no Instituto Serzedello Corrêa”.

O reconhecimento da maternidade como questão institucional é real, mas a sua expressão dominante permanece a do elogio à conciliação, que celebra o esforço da mulher sem questionar por que o cuidado cabe a ela primordialmente. Luz *et al.* (2026) criticam essa abordagem ao analisarem a burocracia estatal. Para os autores, a não problematização de quem realiza o trabalho reprodutivo faz com que os próprios discursos e arranjos de conciliação acabem por reforçar os papéis tradicionais de gênero, em vez de desafiá-los. Os autores vão além ao destacarem que embora o trabalho no setor público proporcione às mulheres empregos relativamente de prestígio, estáveis e bem remunerados, ele contribui pouco para abordar a desigualdade de gênero na sociedade em geral. Afirmam, ainda, que na prática poucas mulheres consideram seu emprego no setor público como fator de maior promoção de igualdade de gênero, com parte delas, inclusive, sentindo que a estabilidade e flexibilidade do emprego público criaram expectativas para que elas realizassem mais trabalho doméstico do que suas colegas do setor privado.

Os diagnósticos produzidos no âmbito do Selo mostram que esse enquadramento está presente também na experiência vivida pelas servidoras. O estudo sobre a ocupação de postos de liderança registrou que, entre as respondentes, “70% são mães, 43% conciliam o trabalho do cuidado com o cargo no TCU e 61% são responsáveis pela provisão financeira da família”. No mesmo estudo, a conciliação com o trabalho do cuidado e a maternidade foi o desafio mais recorrente nas entrevistas em profundidade, presente em quinze das vinte e uma servidoras ouvidas pela consultoria contratada no âmbito da implementação do Selo. A maternidade deixa de ser apenas um benefício a proteger e revela-se uma posição que organiza a trajetória funcional da mulher. Em termos de Schneider e Ingram (1993), a servidora é aqui construída na posição da dependente, positivamente valorada e destituída de poder, destinatária de instrumentos de proteção e não de redistribuição. Na chave de Fraser (2006), o amparo à maternidade opera como remédio afirmativo, pois corrige o efeito sem alterar a estrutura que sustenta, ao revalorizar a figura da mãe sem redistribuir o trabalho do cuidado, tende a reforçar a própria diferenciação que nomeia.

4.2.2 Liderança feminina como meta de gestão

A representação e a liderança feminina constituem o segundo tema mais constante de toda a série documental, presente em trinta e duas notícias entre 2011 e 2026, ficando atrás apenas do bloco de atuação internacional.

O registro do pioneirismo feminino atravessa o material coletado de forma persistente, mapeando os marcos de ocupação feminina no TCU. A ministra Élvia Lordelo Castello Branco é lembrada quando o Tribunal é ressaltado como a primeira corte superior no país a ter uma mulher entre seus titulares. Ana Arraes é destaque quando eleita a primeira mulher a ocupar o cargo de ministra por eleição da Câmara, em 2011, e, em 2020, quando se torna a primeira a presidir o Tribunal no século. Cristina Machado torna-se, em 2017, a primeira mulher na procuradoria-geral do Ministério Público junto ao TCU, condição reiterada na recondução de 2023, descrita como inédita “em 130 anos de existência” da instituição. Em 2024, Milene Cunha é a primeira mulher a presidir a associação nacional dos ministros e conselheiros-substitutos. A cada novo marco, o ineditismo é anunciado na manchete, e a repetição da mesma fórmula ao longo de quatro décadas revela que a chegada de uma mulher ao topo da carreira no TCU permanece, ainda, exceção a registrar.⁵⁰

Esses marcos sustentam um primeiro registro discursivo, o da igualdade como conquista em construção. As vozes da presidência, predominantemente masculinas, enquadram a ascensão feminina como processo em curso e irreversível. Ao saudar a posse de Milene Cunha à frente da associação nacional dos ministros e conselheiros-substitutos, em 2024, o Presidente do TCU comemorou que a entidade estivesse “enveredando pelo caminho de ter mais mulheres na presidência e nas diretorias”⁵¹.

Em sentido oposto, constatamos o segundo registro discursivo, o da promessa ainda não cumprida, enunciado especialmente por vozes femininas que falam desde a experiência própria. Ana Arraes, em 2022, constatou que, “hoje, como ministra do TCU, sou a única mulher entre os meus pares, e a segunda tanto a ocupar o cargo de ministra, quanto a presidir a Corte de Contas, na história mais que centenária da instituição”, e destacou a sub-representação para além do Brasil, ao observar que apenas 20% das entidades fiscalizadoras da América do Sul

⁵⁰ Cf. Apêndice B, notícias sobre as ministras e procuradoras pioneiras do Tribunal, entre elas a recondução da procuradora-geral Cristina Machado, em 2023, e a posse de Milene Cunha, em 2024 e Cerimônia dá início às comemorações pelos 130 anos de instalação do TCU, em 2025.

⁵¹ Cf. Apêndice B, comunicação institucional sobre a posse de Milene Cunha à frente da associação nacional dos ministros e conselheiros-substitutos, em 2024.

eram dirigidas por mulheres. Na mesma direção, Milene Cunha lembrou que “a participação feminina nas funções de ministro, ministro-substituto e conselheiro nos tribunais de contas do país é de menos de 15%”. E a procuradora-geral Cristina Machado, em 2025, trouxe momentos da sua infância para localizar a origem da desigualdade, ao relatar o instante em que a mãe a chamou “no meio de uma brincadeira” para dizer, “Venha aprender a fazer arroz”, enquanto “os meninos seguiram lá”.⁵²

A Portaria-TCU nº 67/2023 estabeleceu a regra de proporcionalidade na ocupação das funções de liderança, e a metodologia do Selo fixou o parâmetro externo, o “benchmark 3.5.2”, que exige “pelo menos 40% de mulheres em cargos de tomada de decisões em todos os níveis”. A linha de base validada registrou um avanço expressivo, pois, “em apenas 3 anos (2021 a 2023), o percentual de mulheres nos postos de liderança estratégica das Secretarias do TCU aumentou de 12,24% para 30,14%”, mas o próprio documento qualificou esse dado ao lembrar que ele se dá “com uma força de trabalho feminina de apenas 26%”⁵³.

O estabelecimento de metas para tratar igualdade de gênero, contudo, encontra limites apontados pelos próprios diagnósticos do Selo. O normativo central do assunto, a Portaria 67/2023, era desconhecida por boa parte daquelas a quem deveria beneficiar, pois o diagnóstico de 2024 registrou “um grande desconhecimento, mais notável entre as mulheres, da política específica para promover mulheres a cargos de liderança”. A percepção sobre a justiça dos processos de promoção divide-se de modo acentuado segundo o gênero, com 55,3% das servidoras e 86,3% dos servidores a considerá-los justos. E o estudo sobre a ocupação de postos de liderança constatou que as servidoras “reconhecem o TCU como uma instituição masculina e dominada por homens com a prevalência de um ‘modelo de liderança masculino’”.

A meta de proporcionalidade em postos de liderança convive com um campo cujas disposições ela não alcança, ao ponto de a própria cota de liderança ser por vezes usada para descredibilizar a mulher nomeada, como se o cargo decorresse do gênero, e não da competência.

Esse fenômeno é amplamente documentado na administração pública, onde a autoridade feminina é sistematicamente contestada e as mulheres são forçadas a provar sua qualificação técnica com muito mais intensidade que seus pares masculinos (Alves, 2023; Miltersteiner *et*

⁵² Cf. Apêndice B, declarações da ministra Ana Arraes, em 2022, da procuradora-geral Cristina Machado, em 2025, e de Milene Cunha sobre a sub-representação feminina.

⁵³ Cf. Apêndice C, Relatório de Linha de Base do Selo PNUD, quanto ao benchmark 3.5.2 e à evolução do percentual de mulheres em postos de liderança. Sobre a Portaria-TCU nº 67/2023, ver o Apêndice A e a seção 4.1.3.

al., 2020). As falas registradas nos grupos focais e nas entrevistas conduzidos pela equipe de implementação do Selo, e analisadas nesta pesquisa como fonte documental secundária, conforme descrito na seção 3.3, confirmam o argumento⁵⁴:

ainda depende muito de um homem acreditar no nosso potencial [...] E se ela me indicasse, poderiam dizer que era só por sermos mulheres. É mais difícil quando são só as mulheres tentando se ajudar nesse ambiente. (GF1)

A condição de única mulher, recorrente nas trajetórias, cobra um preço pessoal:

sempre estive sozinha, era realmente a única mulher. É um órgão com muito mais presença masculina do que feminina, e por muitos anos trabalhei sozinha [...] Já enfrentei momentos difíceis, já tive depressão, já me senti muito triste, já tive vontade de deixar o cargo. (E4)

Mesmo quando ocupa posições, a servidora segue remetida aos papéis de cuidado:

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)

Por fim, a limitação estrutural aos postos liderança é lembrado:

você viu a última turma? Eu vi uma foto de um curso de formação e, se não me engano, havia apenas três mulheres. Então já começa por aí, entram poucas mulheres [...] como é que vamos esperar ter 50% dos cargos de liderança ocupados por mulheres, se nossa presença é tão reduzida desde o início? (E15)

Esse descompasso revela o limite da meta como instrumento, pois ela incide sobre a contagem de posições enquanto o reconhecimento da autoridade feminina permanece governado pelas disposições incorporadas do campo, o *habitus* masculino que a norma não alcança e que age como dominação simbólica no sentido de Bourdieu (2024). Em termos de Fraser (2007), a meta pode aproximar o Tribunal do parâmetro numérico sem remover os padrões institucionalizados de valoração que impedem o reconhecimento da autoridade feminina, ou seja, sem alcançar a paridade de participação.

4.2.3 Violência e assédio

A terceira perspectiva que identificamos no material analisado trata o gênero sob a ótica da violência e do assédio, cuja trajetória de sentido é mais nítida, pois descreve um

⁵⁴ Cf. Apêndice C - Estudo sobre Ocupação de Postos de Liderança por Mulheres no TCU - Relatório Final, Produto 5B). Os trechos literais correspondem, respectivamente, às falas registradas no Grupo Focal 1 (GF1) e nas entrevistas em profundidade identificadas no estudo original como E4, E9 e E15.

deslocamento do olhar, da fiscalização da violência, por meio das atividades finalísticas, para o exame do assédio que ocorre dentro do próprio Tribunal.

Como já apontado na seção anterior, inicialmente a violência é abordada como o problema que o TCU aponta na atuação de seus jurisdicionados por meio da fiscalização. Ainda assim, já nesse primeiro momento, a violência é nomeada para além do dado, como quando a procuradora-geral Cristina Machado observou, em 2021, que ela “adquire contornos os mais variados: a violência física, a mais visível aos olhos da sociedade, mas também pode ser mais sutil, traduzindo-se em agressões de cunho verbal, moral, sexual e até patrimonial”⁵⁵. O reconhecimento da violência como um fenômeno disperso prepara a sua aplicação ao próprio ambiente interno do Tribunal.

Na seção anterior relatamos como, em 2022, o assédio se tornou objeto da política interna da instituição. Foi nesse ano que a Presidência do Tribunal associou o assédio à desigualdade de gênero e levou para fora, em ação de controle sobre um banco público, o instrumento de prevenção que o Tribunal construía para dentro.⁵⁶ Reconhecer o assédio como expressão estrutural da desigualdade de gênero, e inscrever esse entendimento em política formal, reorganiza a própria definição do problema, que deixa de ser conduta individual para tornar-se questão institucional. Esse deslocamento tem peso analítico, uma vez que nomear o problema é parte de como a política o constitui e de como o Estado delimita o espaço do pensável (Moretti; Melo, 2017).

Contudo, é na nomeação do assédio que se evidencia a divisão do discurso institucional entre uma lógica gerencial e uma leitura cultural do problema. O registro gerencial trata o problema como risco a administrar e o combate ao assédio dentro de uma perspectiva de custos. É o que se observa na manifestação da Presidência do TCU ao mencionar “a redução da produtividade, o aumento do absenteísmo por adoecimento, o gasto com pagamento de indenizações e o aumento dos casos de judicialização”, e quando uma das responsáveis técnicas observou que “o assediador busca espaços onde o assédio não vai ser fiscalizado”. O registro da cultura social, por sua vez, situa o problema no plano das disposições históricas, como na fala de Ana Arraes sobre o feminicídio, em 2021, ao recusar a “estatística fria” e falar de “vidas machucadas de mulheres que veem a cultura da submissão se perpetuar, com significativos

⁵⁵ Cf. Apêndice B, declaração da procuradora-geral Cristina Machado, em 2021. As auditorias e os diálogos sobre violência doméstica e feminicídio foram reconstituídos na seção 4.1.2.

⁵⁶ Cf. Apêndice B, falas do então vice-presidente Bruno Dantas e da presidenta Ana Arraes, em 2022. O episódio da ação de controle foi analisado na seção 4.1.3.

impactos emocionais, sociais e econômicos”, violência que, segundo ela, “carrega traços comportamentais arraigados em nossa sociedade há séculos”. Enquanto o primeiro registro mede e administra, o segundo nomeia uma herança. Os dois registros correspondem a duas leituras possíveis do problema, pois o gerencial, ao reduzir o assédio a risco e custo a administrar, reedita a tradução tecnocrática da agenda de gênero, enquanto o da cultura, ao situar o problema nas disposições históricas, aproxima-se da dominação masculina lida como violência simbólica, ordem que se naturaliza para além da norma.⁵⁷

Em 8 de março de 2024, o Tribunal instituiu a Portaria-TCU nº 41 sobre Política de Prevenção e Combate ao Assédio Moral e Sexual e a Todas as Formas de Violência e Discriminação. Os diagnósticos do Selo, no entanto, mostram os sistemas de proteção existentes dentro do Tribunal tem menor credibilidade entre as mulheres. A pesquisa de ambiente de trabalho registrou que “apenas 75% das mulheres reconhecem a existência de protocolos justos para lidar com casos de assédio sexual, frente a 86% dos homens”, e que “apenas pouco mais da metade das mulheres (58%) afirma ter conhecimento dos canais de denúncia e confiança na justiça do processo, diante de 77% dos homens”. A confiança no processo de denúncia divide-se na mesma direção, com “55%” das mulheres ante “76%” dos homens.⁵⁸ O instrumento que pretende combater o assédio é, assim, visto com mais ceticismo por aquelas a quem se destina. Esse descompasso encontra amplo lastro nos estudos sobre a burocracia federal, que evidenciam como o medo de retaliação e a percepção de que a estrutura organizacional tende a proteger a hierarquia masculina acabam por inibir o acionamento das vias oficiais de proteção, comprometendo o alcance e a eficácia desses instrumentos (Alves, 2023; Fernandez e Marques, 2024; Valls Gallo *et al.*, 2026).

4.2.4 O gênero como agenda multilateral

A quarta concepção presente nos documentos aparece por meio da agenda multilateral. Trata-se do maior bloco temático do conjunto de notícias, com cinquenta registros entre 2022 e 2026, e revela um traço peculiar do Tribunal, o de construir parte expressiva do seu discurso de igualdade no espaço internacional, antes ou ao mesmo tempo em que é construído internamente. Esse enquadramento confere ao discurso de gênero do TCU um vocabulário técnico e um capital de legitimidade que o espaço multilateral fornece.

⁵⁷ Cf. Apêndice B, modelo de combate ao assédio, em 2022, e declaração da ministra Ana Arraes sobre o feminicídio, em 2021.

⁵⁸ Cf. Apêndice C, pesquisa de ambiente de trabalho do Selo PNUD.

Essa projeção materializa-se no período em que o TCU assume a presidência da Organização Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores, exercida entre 2022 e 2025. O mandato organizou-se em torno do lema da voz global, e a ele a pauta de gênero foi expressamente vinculada, quando a norma de cooperação internacional registrou que o escopo do período “abrangerá diversas áreas, tais como voz global e assuntos de gênero”⁵⁹. Como apontam Htun e Weldon (2010), a adoção e a promoção de agendas de igualdade frequentemente funcionam como estratégia para que instituições estatais agradem audiências globais e assumam posições de liderança internacional.

Os maiores eventos do período, como o fórum internacional de auditoria realizado no Rio de Janeiro em 2022, abrigaram painéis dedicados ao quinto objetivo da Agenda 2030, em que o ministro Walton Alencar Rodrigues afirmou que “as instituições superiores de controle possuem importante papel no enfrentamento às desigualdades de gênero, seja integrando tal perspectiva em suas auditorias e fiscalizações, como também exercendo a liderança do tema pelo exemplo”⁶⁰. A liderança pelo exemplo é, justamente, a fórmula que articula a projeção externa à expectativa de transformação interna, evidenciando como a emissão de um “discurso comunicativo” voltado ao público internacional acaba por gerar “obrigações discursivas” que constroem a instituição a adequar suas próprias práticas domésticas (Schmidt, 2008).

A legitimidade desse discurso vem, em boa medida, da validação por organismos multilaterais. O próprio Selo é um instrumento do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, e a sua adoção coloca o Tribunal em uma parceria com o PNUD e a ONU Mulheres, em várias oportunidades invocada como fonte de autoridade técnica, como se verifica nos normativos internos do TCU (vide Apêndice A – Base de Dados dos Normativos Internos do TCU). Ao acionar essa validação, a instituição atua de modo semelhante a um *courtier*⁶¹ internacional, utilizando o “capital estrangeiro” e a notoriedade dessas agências para cancelar e aumentar a sua própria influência no campo nacional (Tomazini, 2018)

Ao participar das comemorações dos trinta anos da Declaração e Plataforma de Ação de Pequim, em 2025, a representante interina da ONU Mulheres no Brasil observou que “a parceria com o PNUD e a ONU Mulheres foi fundamental para ampliar nossa visão sobre o

⁵⁹ Cf. Apêndice B, notícia sobre a atuação brasileira na INTOSAI é destaque em encontro regional de órgãos de controle

⁶⁰ Cf. Apêndice B, notícia sobre o fórum internacional de auditoria no Rio de Janeiro, em 2022.

⁶¹ Segundo Dezalay e Garth (2002) *apud* Tomazini, (2018), o *courtier* é um ator que busca se beneficiar de um “capital estrangeiro”, como credenciais acadêmicas, contatos, legitimidade ou notoriedade internacional, para aumentar a sua própria influência no campo nacional.

tema”⁶². A mesma Declaração de Pequim figura entre os considerandos das normas internas de proporcionalidade, a Portaria-TCU nº 67/2023, o que mostra como o vocabulário internacional é trazido para legitimar a regra doméstica. Esse movimento ilustra o processo de “localização normativa” (Acharya, 2004) e “tradução” do discurso global (Zwingel, 2012), por meio do qual atores domésticos mobilizam ativamente as normas internacionais para gerar legitimidade institucional. Esse empréstimo de legitimidade externa dialoga com a observação de que instituições aderem a regimes internacionais em busca de reconhecimento, fenômeno que a literatura define como *window dressing* ou *decoupling* (desacoplamento), que consiste na adoção de políticas formais para sinalizar adequação ao ambiente global mesmo quando a prática interna demora para acompanhar, o que pode resultar no paradoxo das promessas vazias (Hafner-Burton; Tsutsui, 2005).

A projeção internacional também se dá pela exportação de práticas internas, convertidas em capital de prestígio. O modelo de combate ao assédio, desenvolvido no Tribunal e já examinado na seção 4.1.3, foi oferecido à comunidade internacional de controle, e o Programa de Intercâmbio em Controle e Gestão Pública, na edição Mulheres na Liderança, levou a auditoras das instituições de controle dos países de língua portuguesa uma iniciativa de formação em parceria com o PNUD. Esse programa, no entanto, dirige-se a quem já ocupa ou disputa chefias, pois é “voltado para auditoras em posições de chefia nas instituições superiores de controle”⁶³. Vale registrar que a aposta na liderança feminina muitas vezes incide sobre o topo da carreira, deixando a sub-representação da base fora do alcance de muitas ações. A literatura aponta que, ao centrar seus esforços na elite organizacional, a instituição atua sobre as consequências, mas ignora o “efeito tesoura”, fenômeno que afunila e exclui a presença feminina à medida que os níveis hierárquicos avançam (Bussmann e Monteiro, 2026). Essa estratégia reproduz a lógica do “empoderamento light”, que promove a ascensão individual de algumas servidoras sem desestabilizar as engrenagens da divisão sexual do trabalho que sustentam a base da pirâmide institucional.

O espaço internacional, porém, também se mostra como um espaço legítimo de articulação. É também onde a própria sub-representação do Tribunal se torna visível pelo contraste. Já vimos, na seção 4.2.2, Ana Arraes reconhecer-se a única mulher entre os seus pares

⁶² Cf. Apêndice B, fala da representante interina da ONU Mulheres no Brasil, em 2025, e Apêndice A, Portaria-TCU nº 67/2023, que invoca a Declaração e Plataforma de Ação da IV Conferência Mundial sobre a Mulher.

⁶³ Cf. Apêndice B, notícia sobre o Programa de Intercâmbio em Controle e Gestão Pública, edição Mulheres na Liderança.

nesse mesmo espaço internacional, em 2022. E foi em uma atividade promovida com a ONU Mulheres, em 2025, que a consultora Rita Santos, do movimento Elas no Orçamento, apontou o ponto que o discurso institucional frequentemente encontra dificuldades para incorporar, ao afirmar que “os concursos públicos, por exemplo, não têm sido suficientes para garantir diversidade nos espaços de decisão”, e ao convocar a reflexão sobre “quem está formulando as políticas públicas”.⁶⁴

Permanece em aberto, neste ponto da análise, a questão de quanto desse compromisso multilateral se traduz em transformação interna, e mesmo a de qual movimento conduziu ao outro. O fortalecimento da pauta de gênero coincide com o período da presidência internacional do Tribunal, de modo que não é evidente se a agenda interna impulsionou a projeção externa do TCU ou se foi o protagonismo internacional que conferiu relevância ao tema dentro de casa. Episódios como o diálogo nacional do W20 sediado pelo Tribunal em 2024⁶⁵ mostram a instituição abrindo as portas a uma agenda de maior densidade crítica, que articula gênero, raça e classe. A evidência internacional sugere, aliás, que o compromisso formal pode gerar efeitos reais, embora desiguais e nem sempre na direção esperada (Englehart; Miller, 2014).

4.2.5 Interseccionalidade e equidade racial

A quinta e última concepção mobilizada pelo material analisado articula gênero, raça e outras formas de desigualdade. Diferente das anteriores, ela chega tarde, pois só ganha espaço próprio a partir de 2022 e consolida-se entre 2023 e 2024. Essa demora por si só é um ponto importante a ser destacado. O gênero foi inicialmente nomeado pela maternidade, traduzido em meta de liderança, fiscalizado como violência e projetado internacionalmente por quase duas décadas antes que a raça ou outras formas de desigualdades entrasse como categoria articulada ao lado dele.

A interseccionalidade aparece sobretudo sob o guarda-chuva da equidade, enquadramento que ao mesmo tempo amplia o alcance do discurso e dilui a especificidade de cada eixo de desigualdade, transformando o conceito em uma espécie de platitudo retórica (Alvarez, 2014) que perde o seu foco original de denúncia das matrizes de dominação (Cho *et al.*, 2013; Collins, 2015). Adota-se aqui o conceito de interseccionalidade para demonstrar que a subordinação não se explica pela soma de identidades (a lógica linear da dupla ou tripla

⁶⁴ Cf. Apêndice B, fala da consultora Rita Santos, do movimento Elas no Orçamento, em atividade com a ONU Mulheres, em 2025.

⁶⁵ Cf. Apêndice B, notícia sobre o diálogo nacional do W20 sediado pelo TCU, em 2024.

opressão), mas pela articulação simultânea de múltiplos eixos de classificação. Sob essa ótica, tratar o gênero como um eixo isolado entre outros tende a apagar essa simultaneidade e invisibilizar as experiências singulares de marginalização que fluem justamente nos cruzamentos dessas estruturas (Crenshaw, 2002; Matos, 2015; Silva, 2021).

Os primeiros registros próprios da equidade racial são eventos. Em novembro de 2022, em referência ao Dia da Consciência Negra, o Tribunal promoveu palestra sobre “o papel da administração pública no combate ao racismo”, e, em 2023, a criação da Diretoria de Fiscalização de Políticas de Equidade e Direitos Humanos passou a tratar de modo estratégico temas como “igualdade de gênero e raça, proteção dos povos indígenas, população LGBTQIA+ e pessoas com deficiência”. Já em 2022, ao lançar a Rede Equidade, Ana Arraes sinaliza uma abordagem interseccional, ao estender a leitura da desigualdade à “população negra, que ainda hoje se depara com diferenças de oportunidades em sua trajetória”. Nesses primeiros momentos, contudo, gênero e raça aparecem mais justapostos do que articulados, listados lado a lado como dimensões de uma equidade genérica.⁶⁶

No âmbito do TCU, essa dinâmica ocorre no Plano Transversal e na Política de Equidade, Diversidade e Inclusão de 2025. Embora a inscrição do gênero nessa matriz mais ampla viabilize a importante articulação com a raça, o nivelamento institucional faz com que a pauta concorra, no mesmo plano, com geração, deficiência e orientação sexual. Ao responder à sub-representação feminina com uma categoria genérica de diversidade, corre-se o risco que Matos (2008) aponta de desmobilização da agenda focada na subordinação da mulher, o que pode acabar convertendo a igualdade em um conceito excessivamente abrangente e com menor potencial de transformação estrutural (Tomazini, 2018). Corroborando com o tema, Collins (2000) destaca que os saberes institucionais se organizam exatamente para invisibilizar as experiências que não cabem nas categorias burocráticas disponíveis, utilizando a “equidade genérica” como um de seus mecanismos de neutralização.

A política de certificações estende-se à dimensão racial e reforça esse movimento. Em fevereiro de 2024, o Tribunal aderiu ao certificado Racismo, Aqui Não, e o presidente do

⁶⁶ Cf. Apêndice B, notícias sobre a palestra do Dia da Consciência Negra, em 2022, a criação da Diretoria de Fiscalização de Políticas de Equidade e Direitos Humanos, em 2023, e o lançamento da Rede Equidade, em 2022.

Tribunal anunciou que “o selo ficará estampado em diversas áreas do TCU para nos lembrar das nossas atitudes e do que devemos ou não tolerar dentro do Tribunal”⁶⁷.

Ainda sobre o tema, no diálogo nacional do W20 sediado pela instituição em 2024, a ministra das Mulheres, Aparecida Gonçalves, constatou que, “das 33 milhões de pessoas que passam fome no Brasil, mais de 80% são mulheres, pessoas negras e mães solo”, e, em outra atividade do mesmo ano, uma convidada chamou a atenção para “uma mulher negra em situação de rua” como caso em que “se somam vulnerabilidades”⁶⁸. São formulações que articulam gênero, raça e classe com densidade que excede o vocabulário gerencial predominante nas falas institucionais, rompendo com a tecnocratização da agenda feminista, que tende a despolitizar o debate quando restrito à linguagem administrativa (Alvarez, 2014).

A incorporação normativa da raça é igualmente tardia e parcial. Como registramos na seção 4.1.4, a Portaria-TCU nº 56, de 2025, e a Portaria-TCU nº 72, de 2026⁶⁹, inscreveram a raça de modo subordinado, anexada às pautas já existentes de contratação e de liderança. Há, ainda, uma limitação concreta no alcance do instrumento, uma vez que a metodologia do Selo e seus diagnósticos abordaram de forma mais acentuada no quadro de servidores efetivos. Essa abordagem deixa de alcançar as colaboradoras terceirizadas, mulheres em geral mais expostas à precariedade e à interseção entre gênero, raça e classe que permanecem fora do campo de visão da certificação. Na chave de Schneider e Ingram (1993), essas trabalhadoras não recebem construção positiva nem dispõem de poder para disputá-la, e a ausência de metas a seu respeito comunica que as suas condições não constituem problema institucional. Sylvestre (2025) demonstra risco equivalente no desenho de instrumentos afirmativos, ao mostrar que recortes isolados de gênero tendem a beneficiar mulheres brancas, enquanto recortes isolados de raça tendem a beneficiar homens negros.

4.3 As estruturas da sub-representação feminina e os limites da regulação

Nesta seção analisamos a questão da sub-representação estrutural feminina no TCU, observando como as diretrizes de gênero se refletem na dinâmica institucional e na composição da força de trabalho.

⁶⁷ Cf. Apêndice B, notícia sobre a adesão do TCU ao certificado Racismo, Aqui Não, em 2024, e a fala do presidente Bruno Dantas.

⁶⁸ Cf. Apêndice B, falas no diálogo nacional do W20 sediado pelo TCU, em 2024, evento mencionado na seção 4.2.4.

⁶⁹ Sobre as Portarias-TCU nº 56/2025 e nº 72/2026, ver o Apêndice A. A metodologia do Selo, consta do Apêndice C.

4.3.1 O cenário estrutural

Nessa seção abordamos a composição do quadro de pessoal com o objetivo de descrever quem habita o Tribunal, em que proporção e em que posições, observando como essa demografia interna se alterou à medida que a pauta de gênero se consolidou.

O retrato que reunimos a partir do painel de força de trabalho do TCU, entre 2017 e 2026, e dos dados do diagnóstico conduzido no âmbito do Selo revela uma assimetria persistente, que o aumento da produção normativa e discursiva não superou.

O primeiro traço desse retrato é a sub-representação feminina. Em janeiro de 2017, as mulheres eram 30,7% do quadro ativo (792 servidoras entre 2.574 pessoas). Nos anos seguintes, a participação feminina recuou, atingindo em 2024 o seu patamar mínimo de 25,8%. Em 2026, houve uma leve recuperação, alcançando 26,3%, o que representa 583 mulheres em um universo de 2.218 servidores. Neste mesmo período, o efetivo total encolheu e envelheceu, com a idade média subindo de 46,5 para 49,5 anos. Esse dado evidencia uma rigidez estrutural, pois exatamente no período em que o Tribunal expandiu sua produção normativa e discursiva em prol da equidade, a representação real das mulheres apresentou declínio, fixando-se no patamar de um quarto do total⁷⁰.

Essa desproporção torna-se mais acentuada nos estratos mais elevados da hierarquia, como, por exemplo, o colegiado de ministros, onde a presença feminina passou a ser nula a partir da aposentadoria da Ministra Ana Arraes em 2022. O diagnóstico de linha de base do Selo registrou, em 2024, 0% de mulheres entre as autoridades de nível ministerial, conforme levantamento do Ministério Público junto ao Tribunal de Contas da União. No próprio Ministério Público que atua junto ao Tribunal o ingresso feminino é igualmente tardio, com a primeira procuradora empossada em 1995 e a primeira mulher na Procuradoria-Geral apenas em 2017.

Por outro lado, a participação feminina na liderança estratégica das Secretarias passou de 12,24% em 2021 para 30,14% em 2023, avanço expressivo e impulsionado pela norma de proporcionalidade instituída na Portaria-TCU 67, de 2023, conforme apresentado na seção 4.2.2⁷¹.

⁷⁰ Cf. Apêndice D, painel de força de trabalho do TCU, posições anuais de 2017 a 2026.

⁷¹ Cf. Apêndice C, Relatório de Linha de Base do Selo PNUD, quanto à ausência de mulheres em nível ministerial. A evolução do percentual de mulheres em postos de liderança foi apresentada na seção 4.2.2, e o levantamento histórico das ministras é do Ministério Público junto ao TCU (2026).

O retrato ganha outra camada quando se considera a raça e a cor autodeclaradas. O quadro de servidores é majoritariamente branco. Em 2026, das 2.218 pessoas ativas, 1.407 (63%) se declaravam brancas, 617 (27,8%) pardas e apenas 81 (3,65%) pretas. A interseção entre gênero e raça estreita ainda mais o espaço das mulheres negras, que representam cerca de 8% do número total de mulheres, que já é reduzido, oscilando nessa faixa ao longo de toda a série⁷². A desigualdade evidenciada pelos dados resulta, assim, de uma sobreposição entre as disparidades de gênero e raça. Para Silva (2021) a sub-representação de mulheres negras expressa não a soma, mas o entrelaçamento de gênero e raça no topo do Estado.

Para compreender a origem das disparidades nessa composição de servidores, devemos analisar o concurso público, porta única de entrada na carreira e filtro que antecede qualquer política interna de promoção. Os dados dos concursos de Auditor Federal de Controle Externo evidenciam um afunilamento de gênero anterior ao ingresso. No concurso de 2021, as mulheres eram 44,3% das pessoas inscritas, contudo, apenas 20,9% das aprovadas na primeira etapa. O exame de três concursos (nos anos de 2015, 2021 e 2026) amplia o quadro e desfaz qualquer leitura de progresso linear. A participação feminina entre os aprovados na primeira etapa foi de 15,6% em 2015, subiu para 20,9% em 2021 e despencou para 8,0% em 2026.

No certame de 2026, o afunilamento já se anunciava na primeira fase, uma vez que, se consideramos o total de 312 candidatos aprovados, apenas 8% dos que figuravam na lista eram mulheres, proporção que se estreita ainda mais quando se observa que somente duas das noventa primeiras posições da classificação geral foram ocupadas por mulheres, o equivalente a 2,2% do total. Esse estreitamento não se encerra na aprovação e atinge seu ponto mais crítico quando se analisam os candidatos efetivamente convocados para a matrícula no Programa de Formação. Das quarenta pessoas convocadas, uma única mulher foi chamada, e ainda assim na condição de candidata às vagas reservadas a pessoas quilombolas. Na ampla concorrência, nenhuma mulher foi convocada para o provimento imediato ou para o cadastro de reserva, de modo que a primeira a figurar na classificação geral ocupa a 52ª posição, fazendo com que a participação feminina recue para 2,5% do total de convocados e se anule por completo nas demais listas.⁷³

A distribuição de aprovados no concurso por quartil confirma esse padrão, pois onde havia relativo equilíbrio ao longo da classificação em 2015 e em 2021, as mulheres de 2026

⁷² Cf. Apêndice D, dados de raça e cor autodeclaradas do quadro do TCU.

⁷³ Cf. Apêndice E, dados de gênero nos concursos de Auditor Federal de Controle Externo de 2015, 2021 e 2026.

quase não aparecem entre as melhores colocações e se concentraram na metade inferior da lista. Esse comportamento dos dados corrobora com a análise de Lins, Timóteo e Melo (2026), que localizam na prova objetiva o ponto em que o filtro de gênero atua, demonstrando que o estreitamento atua em cada passo, da inscrição à aprovação, e da aprovação à convocação, de maneira que a cada etapa a presença feminina se reduz. Bussmann e Monteiro (2026) denominam esse dinâmica de “efeito tesoura”, fenômeno que corta a participação feminina à medida que a disputa atinge os espaços mais prestigiados, confirmando a tendência já documentada no concurso do TCU de 2021, quando os homens apresentaram 3,1 mais chances de aprovação que as mulheres (Lins, Timóteo e Melo, 2026).

Destacamos que esse afunilamento não se explica por meio do desempenho, uma vez que, nos concursos de 2015 e de 2021, a nota média das mulheres foi praticamente idêntica à dos homens, e em 2015 chegou a superá-la na prova discursiva. A barreira não está, portanto, na capacidade das candidatas aprovadas, mas sim no estreitamento que ocorre entre a inscrição e a aprovação, o qual se manifesta, no certame mais recente, na quase ausência de mulheres no topo da classificação geral. Nesse ponto, Santos e Kauchakje, (2026), argumentam que é necessária a problematização do paradigma da neutralidade do mérito, evidenciando como a exigência de dedicação exclusiva e os altos custos associados a certames de elite atuam como reprodutores da exclusão social e de gênero. Trata-se de um filtro que atua de forma silenciosa e que nenhuma das normas internas de promoção da igualdade, examinadas nas seções anteriores, conseguiu alcançar, lembrando novamente Bourdieu (2024), ao atuar como uma forma de dominação simbólica, silenciosa e anterior ao discurso, que nenhuma norma alcança porque se inscreve antes dela, no próprio modo de seleção.

4.3.2 O que o diagnóstico do Selo revelou

Dado o retrato externo do quadro, passamos a análise para o modo como a própria instituição se enxergou ao se avaliar. A adesão ao Selo trouxe consigo uma série de instrumentos de diagnóstico, do relatório de linha de base às pesquisas internas de percepção e aos estudos de consultoria especializada. Foi por meio desse conjunto documental que o Tribunal produziu, de maneira inédita e sistemática, um retrato de sua própria realidade no que se refere à igualdade de gênero.

O ponto inicial foi o relatório de linha de base, validado em outubro de 2024, cujos resultados já apresentamos na seção 4.1.4. Na verificação de conformidade dos indicadores, o relatório apontou que o Tribunal atendia apenas 33,73% de dos critérios definidos pela

metodologia do Selo e confirmou a disparidade descrita na seção anterior, ao apontar a baixa presença feminina como o principal obstáculo para alcançar o piso de 40% de mulheres em cargos de decisão.⁷⁴

Contudo, o achado mais representativo está relacionado à percepção dos entrevistados. A pesquisa de ambiente de trabalho, aplicada em agosto de 2024, encontrou uma divergência persistente entre homens e mulheres em quase todas as dimensões avaliadas, sempre com as mulheres se mostrando mais céticas. As lideranças eram vistas como acessíveis por 90,4% dos homens e por apenas 74,8% das mulheres. A eficácia das medidas institucionais contra a discriminação era reconhecida por 81% dos homens e apenas por 56% das mulheres. A confiança nos canais de denúncia caía de 76% entre os homens para 55% entre as mulheres, e a percepção de que existem protocolos justos para casos de assédio sexual ia de 86% para 75%. A maior lacuna estava na percepção de justiça nas promoções, reconhecida por 86,3% dos homens e por somente 55,3% das mulheres⁷⁵. Em quase todos os itens, a instituição que os homens descrevem é mais equânime do que aquela que as mulheres relatam habitar.

Essa diferença de percepção entre homens e mulheres está alinhada às evidências apontadas por Luz *et al.* (2026) ao explicar como os homens tendem a acreditar na inexistência de obstáculos de gênero em suas organizações, ao passo que as mulheres vivenciam cotidianamente as barreiras que bloqueiam suas trajetórias. Essa subestrutura de gênero da organização permanece invisível justamente para quem ela trata como trabalhador abstrato e sem marca, o que não apenas ajuda a entender a instituição mais equânime que os homens descrevem, mas também explicita como a aparente impessoalidade do serviço público foi historicamente construído sob a premissa do corpo e da experiência masculina como norma universal. Com isso, os mecanismos de exclusão não geram atrito para o contingente masculino, permitindo-lhe vivenciar o ambiente como inerentemente justo e meritocrático, visto que se encontra resguardado pela ilusão da neutralidade, a qual tende a invisibilizar as dinâmicas históricas de dominação (Acker, 1990; Alves, 2023; Biroli, 2018; Bourdieu, 2024; Fernandez; Marques, 2024; Miltersteiner *et al.*, 2020).

Um segundo achado diz respeito à própria política do TCU. Como já registramos na seção 4.2.2, a pesquisa revelou amplo desconhecimento da Portaria-TCU 67, de 2023, paradoxalmente mais acentuado entre as mulheres a quem a norma se dirigia. A esse quadro

⁷⁴ Cf. Apêndice C, Relatório de Linha de Base do Selo PNUD, de outubro de 2024, cujos resultados foram apresentados na seção 4.1.4.

⁷⁵ Cf. Apêndice C, pesquisa de ambiente de trabalho do Selo PNUD, de agosto de 2024.

somou-se a autoavaliação de competências em gênero, que expôs lacunas técnicas relevantes. Conceitos como transversalização e necessidades práticas e estratégicas de gênero eram dominados por cerca de um terço do corpo funcional, e as mulheres relatavam menos habilidades do que os homens em quase todos os itens, com a única exceção da confiança para discutir o tema em eventos públicos.⁷⁶

Os estudos da consultoria aprofundam o diagnóstico com a voz das próprias servidoras. A pesquisa sobre a ocupação de postos de liderança registrou que 88% das respondentes acreditam existir dificuldades específicas para a ascensão de mulheres no TCU, que 70% são mães e que 61% respondem pela provisão financeira da família. Nas entrevistas e nos grupos focais, as servidoras reconheceram o Tribunal como uma instituição masculina, marcada por um modelo de liderança igualmente masculino, e apontaram o concurso como fator de origem da desigualdade.

O diagnóstico de gênero na carreira, por sua vez, documentou a divisão sexual do trabalho no interior das funções de confiança, com as mulheres concentradas em atribuições de assessoria e minoritárias nas funções técnicas das unidades finalísticas⁷⁷, espelhando um padrão de segregação horizontal amplamente documentado na burocracia federal, no qual as servidoras são historicamente canalizadas para funções de suporte em detrimento das áreas-fim (Alves, 2023; Bourdieu, 2024; Fernandez; Marques, 2024; Luz *et al.*, 2026; Souza; Lima, 2021). Por fim, como já relatado anteriormente, o diagnóstico identificou, ainda, um efeito específico da maternidade, na medida em que a data de retorno da licença pode classificar a servidora como não avaliável no ciclo de desempenho, o que atrasa promoções, penalidade estrutural que a literatura aponta como um dos maiores obstáculos à ascensão feminina (Saiz *et al.*, 2023).

4.3.3 O alcance e os limites da regulamentação normativa

A análise dos normativos internos sobre gênero, composta por cinquenta atos editados entre 2004 e 2026, revela a abrangência dessas regras, bem como evidencia as lacunas que permanecem fora de seu alcance.⁷⁸

A produção normativa sobre gênero no Tribunal cresceu e se diversificou. Enquanto nas primeiras fases, as normas tratavam de questões como a maternidade, amamentação e licenças gestantes, a partir de 2022 e 2023, o foco deslocou-se para as estruturas internas do órgão.

⁷⁶ Cf. Apêndice C, pesquisa de ambiente de trabalho e autoavaliação de competências em gênero do Selo PNUD.

⁷⁷ Cf. Apêndice C, Estudo sobre a Ocupação de Postos de Liderança por Mulheres e Diagnóstico de Gênero na Carreira e Remuneração.

⁷⁸ Cf. Apêndice A.

Foram criadas estruturas permanentes, instituída a proporcionalidade de gênero na ocupação das funções de liderança de nível estratégico-tático (Portaria-TCU 67, de 2023), e a igualdade passou a integrar instrumentos, como a Política de Equidade, Diversidade e Inclusão (Portaria-TCU 103, de 2025), o Plano Transversal de Igualdade de Gênero e o manual de comunicação inclusiva. As normas passaram, assim, a disciplinar a cultura, a linguagem e a carreira interna, consolidando a institucionalização do movimento de forma consistente.⁷⁹

Contudo, nenhum dos normativos editados ou estudo realizado abordou o concurso público, principal forma de acesso às carreiras do TCU. Elementos estruturais do certame, como o desenho do edital⁸⁰, permanecem imunes à perspectiva de gênero, ignorando as disparidades aqui compiladas. Sylvestre (2025) sustenta, a partir do exame dos instrumentos afirmativos do audiovisual brasileiro, que a interseccionalidade não deve figurar como elemento complementar da calibragem do instrumento, mas como princípio estruturante do seu desenho, argumento diretamente aplicável ao edital, que permanece o ponto em que a exclusão se constitui. Regido pelo princípio constitucional do mérito, o processo de ingresso na instituição afasta o debate sobre gênero sob o argumento de que tal abordagem feriria a isonomia do certame. Sob o argumento dessa aparente neutralidade, o modelo de acesso ao TCU, permanece intocado, utilizando a meritocracia como justificativa para ignorar as desigualdades estruturais que dificultam a entrada de mulheres (Firmino; Silva, 2015).

O instante em que a sub-representação se inicia, que vai da inscrição à aprovação examinada na primeira seção deste capítulo, permanece fora do alcance dos normativos internos do TCU. Para Lins, Timóteo e Melo (2026), apesar da aparente neutralidade e justiça dos concursos públicos, existem barreiras estruturais e culturais que continuam a limitar as oportunidades das mulheres, impedindo que o Brasil tenha uma burocracia efetivamente representativa de sua população. Silva (2021), corrobora esses resultados ao constatar de que a própria estrutura do concurso de elite, ao permanecer intocada, continua a ser o principal reprodutor silencioso das desigualdades de gênero na alta burocracia.⁸¹

O debate sobre esse cenário, contudo, não se esgota na constatação da barreira, tampouco depende exclusivamente da via legislativa das cotas de gênero. Silva (2021) aponta

⁷⁹ As normas aqui retomadas, da Portaria-TCU nº 67/2023 à Política de Equidade, Diversidade e Inclusão (Portaria-TCU nº 103/2025), ao Plano Transversal e ao manual de comunicação inclusiva, foram desenvolvidas nas seções 4.1.3 e 4.1.4 (Apêndices A e C).

⁸⁰ Quais conteúdos, quantidade de questões, peso de cada fase, quantidade de provas a serem corrigidas em proporção ao número das vagas, foco em raciocínio ou em agilidade, etc).

⁸¹ Cf. Apêndice E, regras de reserva de vagas do edital do concurso de Auditor Federal de Controle Externo.

que a própria estrutura do concurso público precisa ser analisada e repensada em seus instrumentos para deixar de atuar como reprodutora de desigualdades.

No caso específico do TCU, Lins, Timóteo e Melo (2026) propõem um conjunto de intervenções institucionais prévias à aprovação que poderiam mitigar esse filtro silencioso. Entre as medidas, destacam-se a reavaliação do peso das provas objetivas e discursivas na nota final; a realização de campanhas de recrutamento de candidatos direcionadas a mulheres para desconstruir o estereótipo masculinizado do cargo de auditoria; e o fomento estatal a cursos gratuitos de formação preparatória nas disciplinas de maior barreira, a exemplo de iniciativas já adotadas pelo Instituto Rio Branco. Soma-se a isso a necessidade de uma logística de aplicação de provas sensível ao gênero, como a garantia de espaços de amamentação em todas as etapas e a prevenção de datas coincidentes com as férias escolares, período em que a sobrecarga do trabalho de cuidado recai desproporcionalmente sobre as candidatas mães. A mitigação da desigualdade no acesso exige, portanto, que a instituição olhe para além de seus muros e assuma responsabilidade sobre o modo como seleciona.

No que se refere à dinâmica interna do Tribunal, a regulamentação também encontra limites. A proteção à maternidade, presente desde as primeiras fases, ampara a servidora sem suprimir a desvantagem que dela decorre, pois o mesmo afastamento para os cuidados com a criança que a norma garante, reaparece, no ciclo de desempenho, como classificação de não avaliável capaz de atrasar promoções, conforme o diagnóstico registrou. A proporcionalidade na liderança, por sua vez, incide sobre uma base estreita, uma vez que destinar parcela das funções a mulheres esbarra no limite de um contingente que é apenas um quarto do quadro. A regulação interna age, dessa forma, apenas sobre os efeitos tardios de uma exclusão que ocorre antes, razão pela qual o seu alcance é estruturalmente limitado. É a definição de remédio afirmativo em Fraser (2006), que corrige resultados sem remodelar a estrutura que os sustenta. Um remédio transformativo incidiria sobre o próprio desenho do certame, na direção que Sylvestre (2025) formula ao tratar a calibragem do instrumento como decisão estruturante.

A própria instituição reconheceu essa lacuna por meio do estudo sobre a ocupação de postos de liderança ao recomendar a adoção de ações afirmativas para mulheres nos concursos e a garantia de paridade nas funções estratégico-táticas⁸². Tais medidas são apontadas pela literatura como essenciais para acelerar o progresso em direção à igualdade de gênero e romper

⁸² Cf. Apêndice C, Estudo sobre a Ocupação de Postos de Liderança por Mulheres, do Selo PNUD.

com o viés reprodutor de exclusões inerente à estrutura dos certames da alta burocracia (Santos, 2026; Silva, 2021).

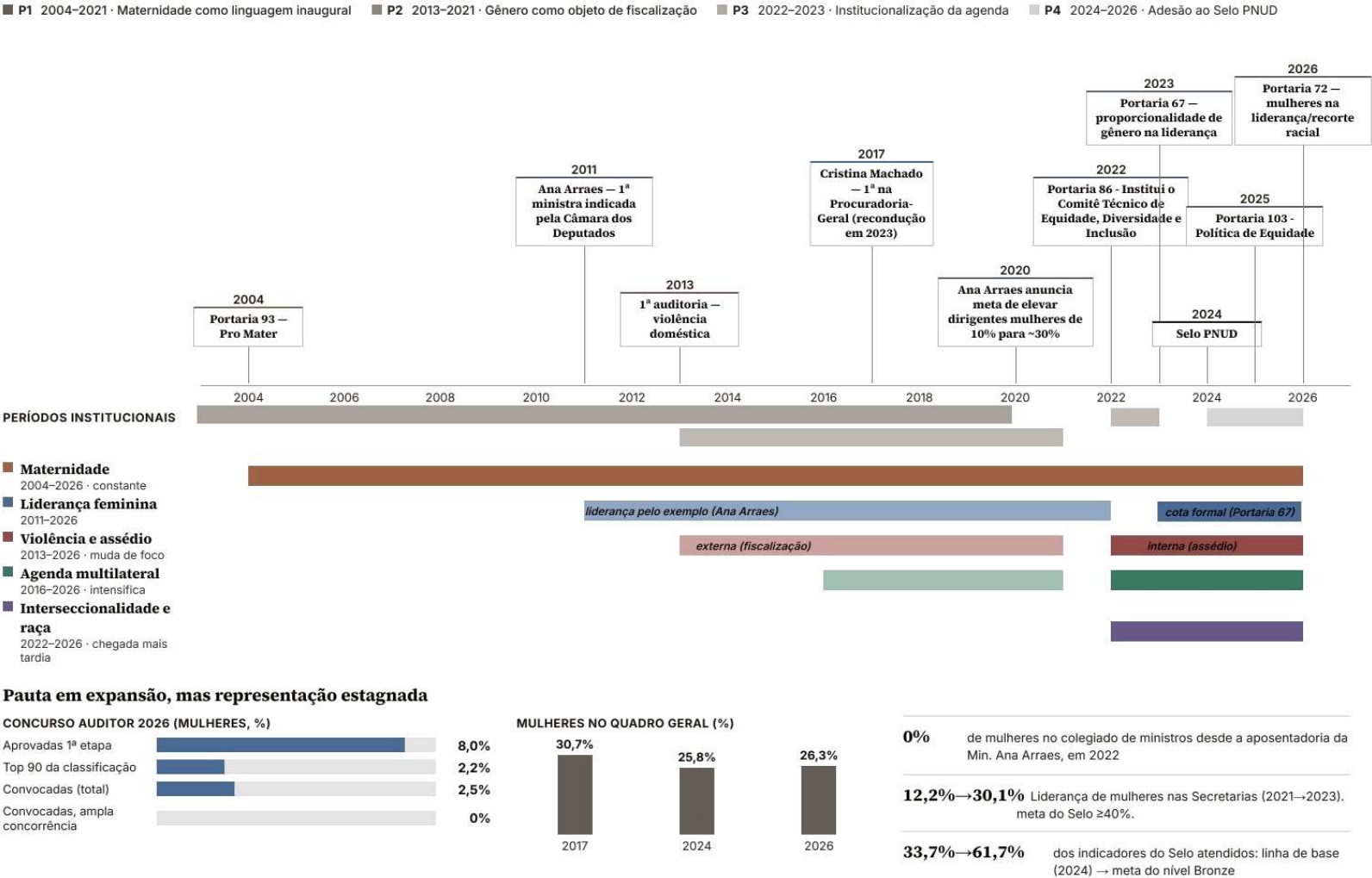
Até o encerramento desta pesquisa, contudo, tais recomendações não se haviam convertido em norma. A distância entre o que o diagnóstico apontou e o que a regulação efetivamente disciplinou constitui, ela mesma, um dado de análise, pois revela que a avanço normativo, por mais expressivo, encontra limites estruturais para alcançar o ponto de origem da desigualdade. Esse descompasso ilustra o risco, abordado no referencial teórico, de uma incorporação estritamente discursiva, na qual a instituição absorve o vocabulário da igualdade em seus diagnósticos oficiais, mas depara-se com fortes barreiras estruturais para deslocar as hierarquias que o tornaram necessário (Matos; Paradis, 2014).

Assim, o fato de o avanço normativo concentrar-se nas dinâmicas internas, encontrando seu limite estrutural nos mecanismos de ingresso, serve como exemplo da complexidade dos processos inacabados de despatriarcalização do Estado. Nesse cenário, embora a institucionalização apresente progressos expressivos, ela ainda esbarra no desafio de alcançar as gramáticas profundas que distribuem o acesso e o poder na burocracia do Estado (Matos; Cypriano; Pinheiro, 2018; Matos; Paradis, 2014; Matos, 2010; Alvarez, 2014; Cornwall; Edwards, 2015).

A Figura 2 apresenta uma síntese da trajetória, das concepções e dos indicadores examinados ao longo do capítulo.

Figura 2 – Síntese da trajetória da pauta de gênero no TCU, 2004–2026

Como o gênero entrou, se transformou e permaneceu em pauta no TCU (2004–2026)



Fonte — Elaboração própria a partir do levantamento de 50 atos normativos (2004–2026), das notícias do Portal do TCU, dos documentos do Selo de Igualdade de Gênero PNUD (2024–2025) e do painel de força de trabalho do TCU (2017–2026).

Fonte: Elaboração própria.

5 DISCUSSÃO

Após a análise da trajetória da pauta de gênero dentro do TCU, este capítulo discute os resultados reconstituídos no capítulo anterior e busca responder à pergunta que orienta a pesquisa: a de como a adesão ao Selo PNUD de Igualdade de Gênero atua no Tribunal de Contas da União.

Conforme destacado anteriormente, a inquietação que motivou esta pesquisa exige uma análise aprofundada, por envolver processos sociais complexos, muitos deles de natureza estrutural, que não podem ser compreendidos por meio de uma leitura meramente descritiva do material empírico.

O Tribunal aderiu ao Selo em março de 2024 e, desde então, houve um aumento da publicação de normas internas e a intensificação do discurso sobre igualdade. Contudo, foi nesse mesmo período que a presença feminina em seus quadros de servidoras atingiu seu menor percentual (25,8% em 2024) e o plenário do Tribunal passou a ter uma composição exclusivamente masculina, após a aposentadoria de Ana Arraes em 2022.

Diante desse descompasso, em vez de interpretar a adesão como um gesto puramente simbólico ou celebrá-la como transformação absoluta, sustentamos que o discurso produz efeitos reais, mesmo sem alteração imediata na representatividade feminina em termos percentuais. Isso nos possibilitou, compreendermos os impactos e os limites da certificação, de uma forma mais aprofundada.

5.1 A dimensão ideacional, discurso, poder e legitimação

Para compreendermos o que a adesão ao Selo Pnud produziu de fato, apoiamos nossa análise no institucionalismo discursivo. Essa corrente sustenta que ideias e discursos não são reflexo passivo das condições materiais, mas variáveis com efeitos próprios sobre a continuidade e a mudança das instituições (Schmidt, 2008). Sob essa premissa, o efeito mais imediato provocado pelo Selo foi o deslocamento da fronteira do próprio dizível e pensável dentro do TCU.

Em 2010, a questão de gênero foi registrada no Tribunal em uma única notícia, e ainda assim como menção lateral na fala de um convidado. Em 2024, foram trinta e seis registros sobre o tema no portal institucional. A frequência da pauta é apenas um dos aspectos do avanço do tema dentro da instituição, pois marca a passagem de um assunto que mal se enunciava para

um vocabulário que passou a organizar planos, metas e estruturas permanentes, diretrizes que a instituição passou a direcionar a si mesma, e não apenas aos órgãos que fiscaliza.

Essa expansão do dizível, e do próprio pensável, seguiu uma trajetória em que o próprio modo de nomear o gênero se transformou. O Tribunal falou de gênero, primeiro, pela linguagem da maternidade, ao reconhecer a servidora sobretudo como mãe e nutriz. Em seguida, o inseriu como objeto de fiscalização, quando auditou nos demais órgãos as políticas de enfrentamento à violência contra a mulher. Depois, voltou o tema para suas políticas internas, à medida que o assédio, a representação e a liderança feminina se tornaram questões do próprio Tribunal. Cada um desses enquadramentos respondeu a uma racionalidade distinta, e a sucessão entre eles revela uma ampliação progressiva, e não a simples troca de um vocabulário por outro.

Como já evidenciado, essa evolução ocorreu de forma concomitante à consolidação do arcabouço internacional, da CEDAW à Agenda 2030, e ao próprio movimento brasileiro de institucionalização de metas para mulheres no setor público, que marcou os anos de 2022 e 2023 (Alvarez, 2014; Santos, 2026). O discurso de fora entrou na instituição, e o de dentro também se projetou para fora, quando o Tribunal assumiu a presidência da INTOSAI e vinculou a pauta de gênero ao seu mandato internacional, sob a premissa da liderança pelo exemplo. Dessa forma, a norma internacional e prática doméstica se traduziram reciprocamente.

Ao deslocar o vocabulário, esse percurso alterou também as posições que a mulher podia ocupar no discurso institucional. Enquanto o gênero se enunciava apenas pela maternidade, a servidora era reconhecida principalmente como mãe, destinatária da licença, do apoio à amamentação e do espaço de creche. À medida que a liderança e o poder ingressaram no vocabulário da casa, tornou-se enunciable uma outra figura, a da mulher que ocupa funções de chefia e ocupa os espaços de decisão. Essa ampliação é importante, pois aquilo que a instituição nomeia também delimita o que ela é capaz de reconhecer e de cobrar. Assim, o discurso das ideias abriu possibilidades que o vocabulário anterior não comportava.

Esse vocabulário, uma vez adotado em público, em certa medida constrange e direciona as ações futuras de quem o adota, no que Schmidt (2008) descreve como obrigações discursivas, o mecanismo pelo qual o compromisso enunciado limita o campo de ação futura e expõe a instituição à cobrança daquilo que ela própria afirmou perseguir. Ao inscrever a igualdade de gênero em sua estratégia de implementação, em seus planos e em seus indicadores, o Tribunal forneceu à suas próprias servidoras um repertório legítimo para reivindicar o que antes não encontrava amparo normativo explícito. Nesse sentido, o discurso deixa de ser apenas

o meio pelo qual a instituição se apresenta ao externo e passa a converter-se em recurso que atores internos podem mobilizar (Carstensen; Schmidt, 2016; Durnova, Fischer e Zittoun, 2016; Schmidt, 2008; Ximenes; Coelho, 2025).

Com a criação do Comitê Técnico de Equidade, em 2022, e da Rede de Pontos Focais de Gênero, o referencial adotado pelo TCU veio acompanhado de estruturas, que introduziram instâncias permanentes, com potencial de sustentar a pauta para além das vontades individuais (Schmidt, 2008; Matos; Alvarez, 2018). Ademais, a presença de mulheres que falaram desde a própria experiência, como a forma que a Ministra Ana Arraes e a Procuradora Cristina Machado nomearam a sub-representação feminina como questão estrutural e redirecionaram parte da atuação institucional, é um exemplo da passagem da política de ideias para a política de presença, em que a ocupação do espaço por quem viveu a desigualdade introduz uma perspectiva que o discurso, sozinho, não alcança.

Esse protagonismo também dialoga com o conceito de ativismo institucional abordado por Abers (2021a) em que a ação em defesa de causas sensíveis conduzida de dentro dos limites do Estado, oferece indícios da transição entre a mera presença demográfica e a defesa efetiva de pautas do próprio grupo. A literatura sobre burocracia representativa define essa passagem como a transição da representação passiva para a ativa, momento em que a pauta passa a contar com agentes estatais que a sustentem institucionalmente (Mosher, 1968, *apud* Alves, 2023; Rocha, 2026; Santos; Kauchakje, 2026).

É nesse cenário que o impacto mais expressivo da adesão ao Selo se manifesta, revelando sua natureza epistêmica. A submissão do Tribunal a uma série de diagnósticos, consultorias e pesquisas de percepção induziu o órgão a produzir evidências sobre as suas próprias assimetrias e distorções, a exemplo, do distanciamento entre a percepção do ambiente de trabalho descrito pelos servidores e a realidade institucional vivenciada pelas servidoras.

Durnova, Fischer e Zittoun (2016) argumentam que os discursos e diagnósticos institucionais não são meras descrições da realidade, mas instrumentos mobilizados em lutas argumentativas capazes de expor contradições e transformar as relações de poder. Uma instituição que, guiada pelas disposições naturalizadas de seu *habitus*, historicamente funcionou sem ter consciência das dinâmicas de gênero instaladas em sua estrutura, passou a dispor de evidências inéditas sobre as suas assimetrias. Reconhecemos nesse gesto um avanço real, uma vez que tornar visível a subestrutura de gênero é condição para qualquer tentativa de transformá-la (Acker, 1990; Bourdieu, 2024).

5.2 Os limites estruturais

Embora seja um marco institucional importante tornar visível a subestrutura de gênero, os limites desse avanço se tornam claros quando analisamos a composição do quadro de pessoal. A evolução do quadro de servidores deixa evidente que o fortalecimento do arcabouço normativo e discursivo não foi capaz de ampliar, de forma concomitante, a expansão da presença feminina.

Como visto, no mesmo período em que o Tribunal multiplicou o número de normas, planos e campanhas em favor da igualdade, o percentual de mulheres no TCU recuou de 30,7% em 2017 para 25,8% em 2024, seu patamar mínimo, com leve recuperação para 26,3% em 2026. A manutenção (ou mesmo piora) desse hiato representativo é a evidência mais crítica do período, pois a resistência que o sustenta não exige oposição declarada à pauta. Essa resistência é um registro silencioso daquilo que Bourdieu (2024) descreve como violência simbólica, a conservação de uma ordem prejudicial a um grupo que dispensa justificção justamente por ter sido naturalizada como a engrenagem invisível da própria instituição.

A persistência dessa assimetria tem raízes que vão além do vocabulário da igualdade. A adesão ao Selo insere um vocabulário de igualdade em um campo cuja própria identidade foi construída a partir da exclusão daquilo que esse vocabulário nomeia e que se estrutura sob a premissa do trabalhador abstrato e sem corpo que Acker (1990) descreve. Desse modo, regras formalmente neutras de carreira e de avaliação, sob a aparência da objetividade, perpetuam o *status quo* sem nenhum atrito, permitindo que a desigualdade conviva de forma naturalizada com o reconhecimento formal da igualdade.

Nesse sentido, mesmo onde o avanço numérico ocorreu, ele convive com uma fragilidade que a análise não pode ignorar. A participação feminina na liderança estratégica das Secretarias passou de 12,24% em 2021 para 30,14% em 2023, impulsionada pela meta de proporcionalidade instituída pela Portaria-TCU 67, de 2023. Esse avanço é expressivo, porém decorre de imposição normativa, e resta saber se a presença assim conquistada se sustenta sem que se alterem as disposições que promoveram a mudança. A portaria redistribuiu posições, mas o reconhecimento da autoridade feminina permanece submetido ao *habitus* (Bourdieu, 1989) que estrutura as expectativas sobre quem deve liderar e como deve liderar. Além disso, deve-se reconhecer que os processos de institucionalização da igualdade raramente são lineares, mas marcados por avanços e retrocessos conforme as reconfigurações do ambiente político, de

modo que a estabilidade do ganho não está garantida apenas por sua inscrição em norma (Abers, 2021a; Matos; Paradis, 2014).

Essa limitação normativa fica mais evidente quando se observa a forma de ingresso nas carreiras do TCU, pois é nela que o afunilamento de gênero se inicia. No concurso de Auditor Federal de Controle Externo de 2021, houve praticamente paridade em termos de inscritos no concurso (com 44,3% de mulheres), mas elas representaram apenas 20,9% das aprovadas na primeira etapa. No concurso de 2026, a situação chega ao ponto mais crítico, com uma única mulher entre os quarenta matriculados no programa de formação, convocada pela reserva de vagas destinada à população quilombola.

A literatura sugere que essa barreira não reside na capacidade das candidatas, mas no filtro que atua entre a inscrição e a aprovação. Esse estreitamento ocorre na prova objetiva e nas exigências dos concursos de elite que, ao resultarem elevados pontos de corte, pressupõem uma possibilidade de dedicação exclusiva e elevada capacidade de investimento financeiro. Esse modelo penaliza diretamente as mulheres que acumulam a atividade profissional com as demandas de cuidado, configurando o chamado efeito tesoura (Bussmann; Monteiro, 2026; Lins; Timóteo; Melo, 2026; Silva, 2021).

Dessa forma, a certificação, na forma do Selo PNUD, possui um limite em sua capacidade de provocar mudanças estruturais. Toda a produção normativa reunida nesta pesquisa encontra uma barreira na forma de ingresso, uma vez que o acesso às carreiras é regido pela rigidez do edital e pela regra constitucional do mérito. Amparado no princípio da isonomia formal e de uma aparente neutralidade, o concurso público desconsidera a perspectiva de gênero em seu desenho e seus critérios de seleção, legitimando-se por uma lógica meritocrática que desconsidera as desigualdades estruturais responsáveis por reproduzir o afunilamento histórico do perfil de servidores do Estado brasileiro. Um remédio transformativo, na acepção de Fraser (2006), incidiria justamente sobre o desenho do certame, e é nesse ponto que Sylvestre (2025) situa a calibragem do instrumento como decisão estruturante, e não como ajuste complementar (Firmino; Silva, 2015; Lins; Timóteo; Melo, 2026; Santos, 2026; Silva, 2021).

A permanência de padrões históricos no interior dos próprios instrumentos de equidade confirma esse alcance limitado. O regime de teletrabalho, ao assegurar às servidoras mães prazo de trabalho remoto integral de até vinte e quatro meses após o nascimento, e aos servidores pais o de apenas seis meses, apesar do seu aspecto positivo inegável para as servidoras, acaba por reinscrever, dentro do próprio instrumento a figura da mulher como cuidadora principal. O

Tribunal, enquanto órgão situado na sociedade brasileira, deixa de mobilizar um instrumento que poderia contribuir para reformular os papéis de gênero, e acaba por ratificar a divisão sexual do trabalho que confina o cuidado à esfera privada e à figura feminina (Acker; 1990; Biroli, 2018; Bourdieu, 2024). As estruturas, contudo, não esgotam o que o instrumento faz, pois ele também produz e reconhece um sujeito, aspecto analisado em seguida.

5.3 A construção das destinatárias e a gramática do reconhecimento

As duas lentes anteriores explicam o efeito do discurso e a resistência das estruturas, mas não questionam quem é a mulher que o instrumento reconhece. Essa pergunta exige a terceira lente, que toma como objeto a categoria que o próprio instrumento constrói ao nomeá-la. Como discutido no capítulo 2, nomear não é descrever uma realidade previamente dada, e sim constituí-la, uma vez que o Estado detém o monopólio da nomeação legítima e produz os princípios de classificação com que se pensa o mundo social (Bourdieu, 1989). Toda política pública, ao definir suas destinatárias, projeta sobre elas caracterizações normativas e avaliativas que estabelecem quem é merecedora da ação institucional e sob que termos (Schneider; Ingram, 1993). Um instrumento que mede e classifica o feminino nos quadros de uma instituição não apenas descreve uma realidade, mas participa da produção daquilo que pretende registrar.

Ao longo da trajetória analisada, o discurso institucional reconheceu duas figuras. A primeira é a mãe, definida pelos sucessivos textos de proteção à maternidade que, ao condicionarem a licença à presença corporal integral ao lado do filho, prescreveram a única forma institucionalmente admissível de exercer a maternidade. Como observa Butler (2018), os sistemas jurídicos de poder produzem os sujeitos que em seguida passam a representar, de modo que a norma, ao amparar a servidora gestante, também a fixou na figura da mãe em dedicação exclusiva. A segunda figura é a mulher-líder, cuja ascensão é medida, celebrada e convertida em exemplo. A recorrência da fórmula da primeira mulher, que percorre quatro décadas de comunicação institucional, reconhece um ineditismo que, ao ser anunciado a cada nova nomeação, também destaca a escassez a ser corrigida (Alves, 2023; Bussmann; Monteiro, 2026; Luz *et al.*, 2026).

Aprofundando o modo como o Selo constrói essa categoria, cabe observar o que o instrumento faz ao medir. Ao fixar indicadores e aplicar diagnósticos, ele estabelece um padrão de comparação e converte a experiência das servidoras em dado classificável, de maneira que participa da construção daquilo que enuncia apenas registrar. A categorização, nesse sentido, não é gesto descritivo, e sim processo que institui identidades institucionais e distribui

merecimento entre indivíduos formalmente iguais (Møller, 2009; Lotta; Costa, 2020). As pesquisas de percepção e a autoavaliação de competências aplicadas no diagnóstico convocaram as servidoras a relatar a própria experiência e a medi-la com base em um padrão externo. O instrumento que se propõe a escutar a mulher, também participa da produção da categoria que diz apenas reconhecer. Não se trata de negar o valor desse diagnóstico, avaliado na seção anterior como avanço real, e sim de notar que todo ato de medir o feminino é também um ato de defini-lo.

Nesse sentido, o instrumento acaba por restringir o alcance da sua própria atuação. A fronteira traçada pela metodologia do Selo evidencia isso também quando foca seus diagnósticos no quadro de servidoras efetivas. Colaboradoras terceirizadas, por exemplo, foram abarcadas de forma muito tangencial. Ademais, o enquadramento genérico da “equidade”, adotado pelo Tribunal a partir de 2025, ampliou o discurso institucional, mas diluiu a especificidade das opressões que atravessam as mulheres de formas simultâneas (Alvarez, 2014). Ao invisibilizar o entrelaçamento estrutural de gênero, raça e classe, a métrica oficial deixa à margem parte significativa do contingente de mulheres do órgão (Collins, 2000; Crenshaw, 2002; Gonzalez, 1984; Silva, 2021).

Entendemos, portanto, que a categoria que o instrumento aciona é, ela mesma, efeito da gramática que a reconhece. Resta perguntar o que essa gramática entrega. Nos termos de Fraser (2006), o Selo opera predominantemente como remédio afirmativo, pois nomeia a desigualdade e revaloriza a figura da mulher sem alterar a estrutura. Na formulação posterior da autora, o status que confere não chega a remover os padrões institucionalizados de valoração que impedem a paridade de participação (Fraser, 2007). Desse modo, essa gramática importa porque define quem ganha relevo, em que termos se manifesta e o que permanece à margem do campo de visibilidade institucional.

5.4 Os alcances e os limites da certificação como instrumento de ação pública

Ao examinar o contexto analisado sob a ótica das três lentes articuladas nesta pesquisa, verifica-se um embate entre a transformação discursiva, a resistência das estruturas e a produção dos sujeitos.

O argumento desta dissertação apoia-se nesse arcabouço analítico, o qual permite responder, de modo articulado, à pergunta sobre como a adesão ao Selo repercute no Tribunal. A contradição de partida permanece, pois o avanço da certificação coexistiu com a persistência da baixa representatividade feminina no quadro funcional. O que a análise revela, contudo, é

que esse descompasso não representa uma incoerência, mas constitui a forma própria pela qual o instrumento conseguiu atuar dentro de uma instituição.

No plano das ideias, a análise revela que o instrumento introduz um vocabulário que estabelece compromissos institucionais legítimos e subsidia a atuação dos atores internos. No plano estrutural, sua atuação esbarra nas lógicas arraigadas de um campo historicamente construído sob padrões masculinos, de modo que o seu alcance regulatório encontrou limitações. No plano da construção das destinatárias, o instrumento reconhece figuras específicas, a mãe e a mulher-líder, e distribui merecimento entre elas, sem repercutir com a mesma intensidade sobre a realidade das mulheres situadas na interseção de gênero, raça e classe. Entendemos, que a certificação não representa uma promessa vazia, tampouco uma transformação estrutural, mas uma mudança ideacional cujo efeito material permanece em aberto, subordinado a quem a mobiliza, em que contexto e com que recursos.

Quando nos deparamos com a coexistência de ideias historicamente arraigadas no órgão e aquelas articuladas pelas discussões mais recentes da pauta, compreendemos a dimensão do tema. A adoção do vocabulário da igualdade não dissolve as concepções prévias, e a figura da mãe cuidadora convive com a da mulher-líder, como mostra a assimetria do teletrabalho examinada na seção anterior. Lida por Bourdieu (2024), essa convivência é efeito do *habitus*, que se reproduz aquém das decisões da consciência, uma convivência que, porém, não é imóvel. Os atores organizacionais são seres reflexivos e comunicantes, capazes de refletir sobre as regras que os constroem e de mobilizá-las em seu favor (Durnova; Fischer; Zittoun, 2016). O próprio debate que o Selo instaurou pode converter o discurso de meio de reprodução em instrumento de tomada de consciência.

Sob essa ótica, as ideias atuam como modalidades de poder ideacional, pela persuasão, pelo controle do que circula e pela sedimentação do que se torna pressuposto inquestionável (Carstensen; Schmidt, 2016). É exatamente essa dinâmica de forças que converte a formulação da política em uma arena de contestação contínua, mantendo em disputa o seu desfecho.

Se por um lado, o compromisso formal entrega aos atores internos um instrumento legítimo de pressão, o mesmo compromisso pode servir como blindagem para o *status quo*, ao sinalizar que o problema já está sendo tratado, reduzindo, de forma contraditória, a pressão por transformações mais profundas. Assim, compreendemos que não há um desfecho predeterminado. O discurso que viabiliza é também o discurso que pode paralisar, e o que decide entre uma coisa e outra não está no instrumento, mas no uso que se faz dele.

O caso do TCU revela um aspecto mais geral dos instrumentos de certificação. A evidência internacional sobre a adesão a normas de igualdade indica que o compromisso produz ganhos expressivos no plano político e da representação, e efeitos menores no plano material mais profundo, onde as resistências não cedem com facilidade à pressão normativa (Englehart; Miller, 2014). O avanço nas posições de liderança e a permanência da sub-representação na base do quadro reproduzem e ressaltam, no interior do Tribunal, essa assimetria já enunciada pela literatura.

Para compreender essa assimetria, contudo, é necessário um olhar crítico sobre o próprio instrumento de certificação. Tais dispositivos não se limitam a visibilizar, mensurar ou descrever a realidade, pois nesse processo acabam por também constituí-la. Configuram-se como instrumentos de poder que constroem as categorias e as dinâmicas institucionais no mesmo gesto em que as mensuram. Nesse sentido, acabam por estabelecer, por meio da linguagem e da forma de inserção, uma nova ordem e materialidade, definindo identidades e atuando na legitimação política (Durnová; Fischer; Zittoun, 2016). Portanto, os instrumentos de certificação não apenas movem a realidade de um ponto a outro, eles próprios se tornam a composição dessa nova realidade. Examinar essa lógica a partir de um tribunal de contas, instituição de controle externo ainda não estudada sob a perspectiva de gênero, constitui a contribuição que esta dissertação oferece ao debate sobre certificação e mudança institucional.

A resposta à pergunta da pesquisa não é, portanto, um veredito sobre o sucesso ou o fracasso do Selo, mas a descrição do modo como ele atua, ao deslocar o dizível sem alcançar, ainda, a estrutura que distribui o acesso. Se esse deslocamento se converterá em transformação ou se esgotará na própria linguagem é questão que permanece em aberto. Seu desfecho dependerá das interações e tensões contínuas entre a nova normatividade introduzida a partir do instrumento e as práticas cotidianas dos atores que habitam e disputam esse espaço institucional. É a partir dessa indeterminação que se delimita os limites deste estudo e a agenda para pesquisas futuras.

5.5 Considerações finais

Esta dissertação buscou responder como analisar a adesão do TCU ao Selo PNUD, tomado como instrumento de ação pública, e compreender de que modo a implementação da certificação atuou na instituição. A análise, orientada pelas três lentes analíticas propostas, permite concluir que a adesão e o processo de implementação não se resumem à dicotomia entre uma mudança meramente simbólica e uma transformação efetiva. O Selo atuou, antes de tudo,

sobre aquilo que a instituição pode dizer sobre si mesma. Ao introduzir um novo vocabulário, tornou nomeável o que antes não era enunciado e criou obrigações discursivas reais, contudo, sem que a estrutura material de acesso e de poder se modificasse no mesmo movimento.

Esse resultado se organiza nas três lentes, ou camadas analíticas, que orientaram a análise. No plano das ideias, o instrumento introduziu um conjunto de metas e indicadores que os atores internos passaram a mobilizar como recurso legítimo. No plano das estruturas, esse arcabouço encontrou disposições históricas que não se dissolvem por adesão, manifestando-se de forma mais resistente nos mecanismos de ingresso nas carreiras. No plano do próprio instrumento e da construção das destinatárias, ao instituir critérios sobre quem é a mulher que a política reconhece, o Selo não apenas descreve uma categoria, ele a institui (Schneider; Ingram, 1993; Bourdieu, 1989; Butler, 2018). Nos termos de Fraser (2006, 2007), trata-se de remédio afirmativo, que revaloriza a figura da mulher sem remover os padrões que impedem a paridade de participação.

Os avanços produzidos pela certificação são concretos. A implementação do Selo mobilizou recursos humanos e financeiros para o alcance das metas e dos *benchmarks* estabelecidos, com a instituição de um comitê gestor, a contratação de consultoria especializada e a execução de um plano de capacitação, e favoreceu a formação de redes de servidoras em torno da pauta. A pesquisa evidenciou, contudo, que a agenda de gênero já vinha se transformando no Tribunal antes da adesão, em 2024. A presença da ministra Ana Arraes na presidência foi o verdadeiro divisor de águas dessa trajetória, ao levar a instituição a pensar as suas servidoras nos espaços de liderança.

Essa liderança, entretanto, cobra um preço. Em uma instituição centenária, na qual apenas duas mulheres ocuparam o cargo de ministra, o modelo de liderança está inscrito no *habitus* do campo burocrático (Bourdieu, 1989, 2024) e corresponde à figura do trabalhador abstrato descrita por Acker (1990), desincorporado, sem responsabilidades de cuidado e inteiramente disponível à organização. A expansão do vocabulário e das obrigações discursivas representa um avanço real, mas não suficiente. A desigualdade de gênero tem caráter estrutural e ultrapassa os muros do Tribunal. Os resultados aqui reunidos refletem dinâmicas que atravessam a burocracia estatal brasileira como um todo.

Para compreender a dimensão desses achados, cabem algumas palavras sobre o alcance e os limites deste estudo. A pesquisa foi conduzida a partir de uma posição particular, a de uma servidora que investiga a própria instituição, condição que tratamos como dado metodológico

e que exigiu um distanciamento deliberado na análise, que se apoiou na documentação da implementação do Selo, nas notícias do portal do TCU e nos normativos internos. Esse recorte constitui uma escolha metodológica e concentra a análise no discurso institucional tornado público, de modo que as dinâmicas discursivas internas à implementação são captadas apenas na medida em que deixam vestígios na documentação analisada.

Desse diagnóstico surge também uma agenda de pesquisa. A análise documental permitiu captar sobretudo o discurso público da instituição. Por outro lado, entendemos que entrevistas com os atores da implementação do Selo permitiriam alcançar o discurso que circula nos bastidores da decisão. Caberia, ainda, comparar o Tribunal com outras entidades fiscalizadoras superiores, órgãos de controle e demais órgãos da administração pública, ainda não examinados sob a perspectiva de gênero. Um último aspecto diz respeito aos grupos menos abrangidos pelas ações do Selo, que demandariam uma análise interseccional envolvendo gênero, raça e classe.

A principal implicação deste trabalho ultrapassa o caso do TCU e alcança o conjunto da administração pública. Pensar política de igualdade de gênero no Estado exige enfrentar estruturas já enraizadas, e a mais resistente delas é o concurso público. As mulheres são mais da metade da população brasileira, mas ocupam apenas cerca de um quarto do quadro do TCU. No concurso de 2021, elas foram 44,3% das pessoas inscritas, proporção próxima da paridade, e apenas 20,9% das aprovadas na primeira etapa (Lins; Timóteo; Melo, 2026). É entre a inscrição e a aprovação que essa proporção se desfaz. Esse estreitamento não ocorre ao acaso, mas resulta de um processo histórico e social que culminou em concursos públicos com formatos que tendem a beneficiar os homens.

A pergunta que disso resulta, e que ultrapassa o escopo desta dissertação, é por que tantas mulheres se candidatam para atuar como servidoras públicas, em instituições como o TCU, e tão poucas ingressam. O próprio Tribunal já reconheceu essa lacuna, ao apontar em um estudo realizado no âmbito do Selo a necessidade de ações com foco nos concursos e a paridade nas funções estratégicas, recomendações que não se converteram em norma até o encerramento desta pesquisa. Enquanto essa pergunta não calibrar o desenho dos certames, a igualdade seguirá enunciada nas normas internas sem alcançar o ponto em que a desigualdade nasce.

A literatura já aponta caminhos possíveis. Lins, Timóteo e Melo (2026) propõem a reavaliação do peso das provas objetivas e discursivas na nota final, a realização de campanhas

de recrutamento dirigidas às mulheres e a oferta de cursos preparatórios gratuitos nas disciplinas de maior barreira, a exemplo de iniciativas já adotadas pelo Instituto Rio Branco.

Entendemos, contudo, que é preciso ir além. A baixa presença de mulheres nos órgãos de elite do serviço público é uma questão estrutural e exige um olhar mais atento e profundo. É necessário repensar o modelo de provas que vem sendo aplicado, o perfil de servidor que se busca e as habilidades que se premiam, e verificar se as instituições públicas estão, de fato, recrutando os profissionais mais adequados às funções que serão exercidas após a nomeação e a posse. Identificar as lacunas de perfil no quadro de cada instituição é parte desse movimento. No caso do TCU, a carência de mulheres é evidente, e calibrar o concurso de modo a atrair o olhar das brasileiras já seria um passo relevante.

Ponderamos, por fim, se a missão constitucional do TCU, como órgão de controle externo, e a de tantos outros órgãos da administração pública não seriam mais bem atendidas se o quadro de servidores fosse selecionado e composto de forma mais próxima à composição social brasileira. Trata-se de avançar da política de ideias para a política de presença de que trata Phillips (2001). Ainda é difícil imaginar como seria a atuação do Tribunal, e a de tantos outros órgãos públicos, sob essa composição. Políticas públicas hoje inimagináveis certamente viriam à tona.

Reconhecer o limite não diminui o avanço. Após o encerramento desta pesquisa, o TCU recebeu o Selo PNUD no nível Ouro, tendo cumprido 39 dos 40 requisitos e alcançado a maior pontuação entre as instituições públicas certificadas (PNUD, 2026). Este resultado reforça os argumentos que sustentamos, uma vez que foi por meio do Selo que o Tribunal passou a nomear a própria desigualdade, abriu espaço para vozes que antes não o encontravam e passou a olhar para dentro da sua estrutura. Esse movimento não garante a transformação das estruturas, mas criou, no caso do TCU, certas condições para que o problema se torne pensável e, sobretudo, exigível. O futuro dessa pauta dependerá da disposição das mulheres e dos homens do Tribunal em sustentar a cobrança que o discurso agora viabiliza.

É a essa conversa, sobre o que as instituições fazem quando dizem promover a igualdade, e sobre o quanto ainda lhes falta fazer, que esperamos ter contribuído.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ABERS, Rebecca Neaera. Institutions, networks and activism inside the state: women's health and environmental policy in Brazil. **Critical Policy Studies**, [S. l.], v. 15, n. 3, p. 330-349, 2021a. DOI: <https://doi.org/10.1080/19460171.2020.1860782>.
2. ABERS, R. N., ed. Ativismo institucional: criatividade e luta na burocracia brasileira [online]. Brasília: Editora UnB, 2021, 356 p. ISBN: 978-65-5846-159-3. <https://doi.org/10.7476/9786558461593>.
3. ACHARYA, Amitav. How ideas spread: whose norms matter? Norm localization and institutional change in Asian regionalism. *International Organization*, Cambridge, v. 58, n. 2, p. 239–275, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0020818304582024>.
4. ACKER, Joan. Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. **Gender & Society**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 139-158, jun. 1990. DOI: <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>.
5. ALVAREZ, Sonia E. Para além da sociedade civil: reflexões sobre o campo feminista. **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 43, p. 13-56, jan./jun. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-8333201400430013>.
6. ALVES, Iara Cristina da Silva. **Burocracia representativa de gênero no governo federal do Brasil**. 2023. 194 f. Tese (Doutorado em Estudos Interdisciplinares sobre Mulheres, Gênero e Feminismos) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023.
7. AMARAL, Renata Vargas; SANT'ANNA, Nanahira de Rabelo e; AMARO, Raphael Silveira; SANTOS, Vanessa Carvalho dos; MULLER, Viviane Vecchi Mendes. Capacitação em financiamento externo: experiências de mulheres líderes do Poder Executivo e propostas de ações afirmativas. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 76, n. esp. C, p. 167-205, jan. 2026. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v76ic.11057>.
8. BIROLI, Flávia. Divisão sexual do trabalho e democracia. **Dados – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 59, n. 3, p. 719-754, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/00115258201690>.
9. BIROLI, Flávia. **Gênero e desigualdades**: limites da democracia no Brasil. São Paulo: Boitempo, 2018.
10. BODUR ÜN, Marella. Contesting global gender equality norms: the case of Turkey. **Review of International Studies**, Cambridge, v. 45, n. 5, p. 828-847, dez. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1017/S026021051900024X>.
11. BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.
12. BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. Tradução de Maria Helena Kühner. 23. ed. Rio de Janeiro: Difel, 2024.
13. BRASIL. Ministério Público junto ao Tribunal de Contas da União. Mulheres que marcaram a história da Corte de Contas. Brasília, DF, 27 mar. 2026. Disponível em: <https://mp.tcu.gov.br/2026/03/27/mulheres-que-marcaram-a-historia-da-corte-de-contas/>. Acesso em: 18 jul. 2026.
14. BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.

15. 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, ed. especial C, p. 33-58, jan. 2026. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v76ic.11067>.
16. BUTLER, Judith. **Problemas de gênero**: feminismo e subversão da identidade. Tradução de Renato Aguiar. 16. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2018.
17. CAMPBELL, John L. Ideas, politics, and public policy. **Annual Review of Sociology**, [S. l.], v. 28, p. 21-38, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.28.110601.141111>.
18. CARSTENSEN, Martin B.; SCHMIDT, Vivien A. Power through, over and in ideas: conceptualizing ideational power in discursive institutionalism. **Journal of European Public Policy**, [S. l.], v. 23, n. 3, p. 318-337, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1080/13501763.2015.1115534>.
19. CARVALHO, Layla Pedreira. A SPM e as políticas para as mulheres no Brasil: saltos e sobressaltos em uma institucionalização das demandas das agendas feministas. In: MATOS, Marlise; ALVAREZ, Sonia E. (org.). **Quem são as mulheres das políticas para as mulheres no Brasil**: o feminismo estatal participativo brasileiro. Porto Alegre: Zouk, 2018. v. 1, p. 87-138.
20. CASTRO-GÓMEZ, Santiago. Ciências sociais, violência epistêmica e o problema da “invenção do outro”. In: LANDER, Edgardo (org.). **A colonialidade do saber**: eurocentrismo e ciências sociais. Perspectivas latino-americanas. Buenos Aires: CLACSO, 2005. p. 80-87.
21. CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Tradução de Ana Cristina Nasser. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. p. 295-316.
22. CHARLESWORTH, Hilary; CHINKIN, Christine. **The boundaries of international law**: a feminist analysis. Manchester: Manchester University Press, 2022. <http://www.jstor.org/stable/jj.21996497>.
23. COLLINS, Patricia Hill. **Black feminist thought**: knowledge, consciousness, and the politics of empowerment. 2. ed. New York: Routledge, 2000. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203900055>.
24. COLLINS, Patricia. Hill. Intersectionality’s definitional dilemmas. *Annual Review of Sociology*, Palo Alto, v. 41, n. 1, p. 1–20, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-073014-112142>.
25. CORNWALL, Andrea. Além do “empoderamento light”: empoderamento feminino, desenvolvimento neoliberal e justiça global. **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 52, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/18094449201800520002>.
26. CORNWALL, Andrea; EDWARDS, Jenny (ed.). **Feminisms, empowerment and development**: changing women’s lives. London and New York: Zed Books, 2014.
27. CORNWALL, Andrea; EDWARDS, Jenny. Introduction: Beijing+20 – where now for gender equality? **IDS Bulletin**, [S. l.], v. 46, n. 4, p. 1-8, jul. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1111/1759-5436.12149>.
28. CRENSHAW, Kimberle. Demarginalizing the intersection of race and sex: a black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. **University of Chicago Legal Forum**, [S. l.], v. 1989, n. 1, Article 8, p. 139-167, 1989.

29. CRENSHAW, Kimberle. Mapping the margins: intersectionality, identity politics, and violence against women of color. **Stanford Law Review**, [S. l.], v. 43, n. 6, p. 1241-1299, 1991. DOI: <https://doi.org/10.2307/1229039>.
30. CRENSHAW, Kimberle. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. **Estudos Feministas**, v. 10, n. 1, p. 171-188, jan. 2002. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-026X2002000100011>.
31. CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Magda França Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
32. CUNHA, Eleonora Schettini Martins; ARAÚJO, Carmem E. Leitão. **Process tracing nas Ciências Sociais: fundamentos e aplicabilidade**. Brasília: Enap, 2018.
33. DRUMMOND, Daniela; COSTA, Paulo Roberto Neves; GONÇALVES, Júlia. Análise temática em Ciência Política. In: SAMPAIO, Rafael Cardoso; PAULA, Carolina de (org.). **Manual de introdução às técnicas de pesquisa qualitativa em Ciência Política**. 1. ed. rev. Brasília: Enap, 2025. p. 242-276.
34. DURNOVA, Anna; FISCHER, Frank; ZITTOUN, Philippe. Discursive approaches to public policy: politics, argumentation, and deliberation. In: PETERS, B. Guy; ZITTOUN, Philippe (ed.). **Contemporary approaches to public policy: theories, controversies and perspectives**. London: Palgrave Macmillan, 2016.
35. EDWARDS, Alice. **Violence against women under international human rights law**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
36. ENGLEHART, Neil A.; MILLER, Melissa K. The CEDAW effect: international law's impact on women's rights. **Journal of Human Rights**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 22-47, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1080/14754835.2013.824274>.
37. FERNANDEZ, Michelle; MARQUES, Ananda. Liderança de mulheres na burocracia federal: dificuldades e desafios para ascensão. **Revista Campo de Públicas: conexões e experiências**, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 57-83, jan./jun. 2024.
38. FIRMINO, Camila R.; SILVA, Filipe H. E. Desigualdades de gênero no serviço público do Poder Executivo federal. In: PALOTTI, Pedro; FREIRE, Alessandro. (org.). **Servidores públicos federais: novos olhares e perspectivas**. Brasília: Enap, 2015.
39. FRANCESCHET, Susan. Gender policy and state architecture in Chile. *Government and Opposition*, v. 46, n. 2, p. 273-295, 2011.
40. FRASER, Nancy. Da redistribuição ao reconhecimento? Dilemas da justiça na era pós-socialista. Tradução de Julio Assis Simões. **Cadernos de Campo**, São Paulo, n. 14/15, p. 231-239, 2006.
41. FRASER, Nancy. Reconhecimento sem ética? Tradução de Ana Carolina Freitas Lima Ogando e Mariana Prandini Fraga Assis. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, São Paulo, n. 70, p. 101-138, 2007.
42. GARCÍA-DEL MORAL, Paulina; DERSNAH, Megan Alexandra. A feminist challenge to the gendered politics of the public/private divide: on due diligence, domestic violence, and citizenship. **Citizenship Studies**, 18 (6-7), 661-675. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1080/13621025.2014.944772>.
43. GOETZ, Anne Marie; JENKINS, Rob. Feminist activism and the politics of reform: when and why do governments respond to women's claims? *Development and Change*, v. 49, n. 3, p. 714-734, 2018.

44. GONZALEZ, Débora de Fina. Os mecanismos institucionais de políticas para as mulheres: caminhos controversos da institucionalização. *In*: MATOS, Marlise; ALVAREZ, Sonia E. (org.). **Quem são as mulheres das políticas para as mulheres no Brasil**: expressões feministas nas Conferências Nacionais de Políticas para as Mulheres. Porto Alegre: Zouk, 2018. p. 57-85.
45. GONZALEZ, Débora de Fina. Lado a lado? Feminismos e Estado durante o “ciclo progressista” latino-americano. **Estudos Feministas**, v. 28, n. 3, 2020 pp 1-14.
46. GONZALEZ, Lélia. Racismo e sexismo na cultura brasileira. **Revista Ciências Sociais Hoje**, Anpocs, p. 223-244, 1984.
47. GUZMÁN, Virginia; MONTAÑO, Sonia. **Políticas públicas e institucionalidad de género en América Latina (1985-2010)**. Santiago: CEPAL, 2012. (Serie Mujer y Desarrollo, n. 118).
48. HAFNER-BURTON, Emilie M.; TSUTSUI, Kiyoteru. Human rights in a globalizing world: the paradox of empty promises. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 110, n. 5, p. 1373-1411, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1086/428442>.
49. HALPERN, Charlotte; LASCOUMES, Pierre; LE GALÈS, Patrick. As abordagens a partir dos instrumentos da ação pública. *In*: OLIVEIRA, Osmany Porto de; HASSENTEUFEL, Patrick (org.). **Sociologia política da ação pública**: teorias, abordagens e conceitos. Brasília: Enap, 2021. p. 31-59.
50. HTUN, Mala; WELDON, S. Laurel. When do governments promote women's rights? A framework for the comparative analysis of sex equality policy. **Perspectives on Politics**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 207-216, mar. 2010.
51. LASCOUMES, Pierre; LE GALÈS, Patrick. Introduction: understanding public policy through its instruments – from the nature of instruments to the sociology of public policy instrumentation. **Governance**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 1-21, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2007.00342.x>.
52. LINS, Maria Paula B. Estellita; TIMÓTEO, Marcela de Oliveira; MELO, Patrícia Coimbra Souza. Chances de ingresso de mulheres no Tribunal de Contas da União por concurso público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 76, ed. especial C, p. 14-32, jan. 2026.
53. LOTTA, Gabriela; COSTA, Maria Izabel Sanches. Uso de categorizações políticas e sociais na implementação de políticas: contribuições teóricas e analíticas. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 28, n. 76, e004, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-987320287604>.
54. LUZ, Paula Karina Rosa *et al.* O fenômeno do teto de vidro em organizações públicas: uma revisão integrativa. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 76, ed. especial C, p. 59-78, jan. 2026.
55. MATOS, Marlise. Teorias de gênero ou teorias e gênero? Se e como os estudos de gênero e feministas se transformaram em um campo novo para as ciências. **Estudos Feministas**, v. 16, n. 2, p. 333-357, maio/ago. 2008.
56. MATOS, Marlise. Democracia, sistema político brasileiro e a exclusão das mulheres: a urgência em aprofundar estratégias de descolonização e despatriarcalização do Estado. **Revista do Observatório Brasil da Igualdade de Gênero**, Brasília, 2015.

57. MATOS, Marlise; ALVAREZ, Sonia E. (org.). **Quem são as mulheres das políticas para as mulheres no Brasil: o feminismo estatal participativo brasileiro**. v. 1. Porto Alegre: Zouk, 2018.
58. MATOS, Marlise; CYPRIANO, Breno; PINHEIRO, Marina Brito. A avaliação das políticas para as mulheres pelas delegadas e os processos inacabados de despatriarcalização do Estado brasileiro: até onde chegamos? In: MATOS, Marlise; ALVAREZ, Sonia E. (org.). **Quem são as mulheres das políticas para as mulheres no Brasil: o feminismo estatal participativo brasileiro**. v. 1. Porto Alegre: Zouk, 2018. p. 225-276.
59. MATOS, Marlise; LINS, Isabella Lourenço. As Conferências Nacionais de Políticas para as Mulheres: histórico, regras, temáticas, desafios e proposições. In: MATOS, Marlise; ALVAREZ, Sonia E. (org.). **Quem são as mulheres das políticas para as mulheres no Brasil: o feminismo estatal participativo brasileiro**. v. 1. Porto Alegre: Zouk, 2018, p. 139-174.
60. MATOS, Marlise; PARADIS, Clarisse Goulart. Desafios à despatriarcalização do Estado brasileiro. **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 43, p. 57-118, jan./jun. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-8333201400430057>.
61. MIGUEL, Luis Felipe; BIROLI, Flávia. **Feminismo e política: uma introdução**. São Paulo: Boitempo, 2014.
62. 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, abr./jun. 2020.
63. MOGHADAM, Valentine M. Transnational Feminist Networks: Collective Action in an Era of Globalization. In: HAMEL, P., LUSTIGER-THALER, H., PIETERSE, J.N., ROSENEIL, S. (eds) **Globalization and Social Movements**. Palgrave Macmillan, London, 2001. https://doi.org/10.1057/9780230554443_6.
64. MØLLER, Marie Østergaard. **Solidarity and categorization: solidarity perceptions and categorization practices among Danish social workers**. 2009. Tese (Doutorado em Ciência Política) – Department of Political Science, Aarhus University, Aarhus, 2009.
65. MORETTI, Bruno; MELO, Elton Bernardo Bandeira de. Políticas públicas e linguagem: o papel das definições oficiais para a construção das capacidades estatais. **Sociedade e Cultura**, Goiânia, v. 20, n. 1, p. 39-60, jan./jun. 2017.
66. 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. DOI: <https://doi.org/10.18235/0004597>.
67. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Assembleia Geral. **Resolução A/RES/64/289, de 2 de julho de 2010**. System-wide coherence. Nova York: ONU, 2010. Disponível em: <https://undocs.org/en/A/RES/64/289>. Acesso em: 1 jul. 2026.
68. PERISSINOTTO, Renato; STUMM, Michelli Gonçalves. A virada ideacional: quando e como as ideias importam. **Revista de Sociologia e Política**, v. 25, n. 64, p. 121-148, dez. 2017.
69. PETERS, B. Guy. Institutionalism and public policy. In: PETERS, B. Guy; ZITTOUN, Philippe (ed.). **Contemporary approaches to public policy: theories, controversies and**

- perspectives. London: Palgrave Macmillan, 2016. DOI: https://doi.org/10.1057/978-1-137-50494-4_4.
70. PHILLIPS, Anne. De uma política de ideias a uma política de presença? **Estudos Feministas**, v. 1, pp. 268-290, 2001.
 71. PIRES, Álvaro. Sobre algumas questões epistemológicas de uma metodologia geral para as ciências sociais. In: POUPART, Jean *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Tradução de Ana Cristina Nasser. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. p. 43-94.
 72. PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Gender equality seal for public institutions: a 2030 agenda accelerator**. Nova York: UNDP, 2021.
 73. PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **TCU é certificado na categoria ouro do Selo PNUD de Igualdade de Gênero para Instituições Públicas**. [S. l.]: PNUD, 23 set. 2026. Disponível em: <https://www.undp.org/pt/brazil/news/tcu-e-certificado-na-categoria-ouro-do-selo-pnud-de-igualdade-de-genero-para-instituicoes-publicas>.
 74. QUIJANO, Aníbal. Colonialidade do poder, eurocentrismo e América Latina. In: LANDER, Edgardo (org.). **A colonialidade do saber: eurocentrismo e ciências sociais**. Perspectivas latino-americanas. Buenos Aires: CLACSO, 2005.
 75. REZENDE, Flávio da Cunha. Da exogeneidade ao gradualismo: inovações na teoria da mudança institucional. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, [S. l.], v. 27, n. 78, p. 113-136, fev. 2012.
 76. ROCHA, Eloya Porto da. Mulheres negras na gestão pública: trajetórias e experiências de mulheres negras na Prefeitura de São Paulo. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 76, ed. especial C, p. 255-276, jan. 2026.
 77. SAIZ, Carla Segovia; VOZMEDIANO, Erica Briones; MATEOS, José Tomás; GONZÁLEZ MARÍA, Esther; GEA SÁNCHEZ, Montserrat. El techo de cristal de las mujeres investigadoras en ciencias de la salud en España. *Feminismo/s*, Alicante, n. 42, p. 385-412, 2023. DOI: <https://doi.org/10.14198/fem.2023.42.14>.
 78. SANTOS, Elisa Volker dos; KAUCHAKJE, Samira. Desigualdade de gênero nas burocracias estatais em perspectiva comparada: uma revisão sistemática da produção científica. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 76, ed. especial C, p. 277-298, jan. 2026.
 79. SANTOS, Lucilene da Ressurreição. Equidade de gênero na administração pública: o papel das ações afirmativas. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 76, ed. especial C, p. 145-166, jan. 2026.
 80. SCHACHTER, Hindy Lauer. Women in public administration: an integrative review. **Public Administration Quarterly**, [S. l.], v. 44, n. 4, p. 515-544, 2020. DOI: <https://doi.org/10.37808/paq.44.4.2>.
 81. SCHILD, Verónica. Feminismo y neoliberalismo en América Latina. **New Left Review**, n. 96, p. 63-79, jan./fev. 2016.
 82. SCHMIDT, Vivien A. Discursive institutionalism: the explanatory power of ideas and discourse. **Annual Review of Political Science**, [S. l.], v. 11, p. 303-326, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.11.060606.135342>.

83. SCHNEIDER, Anne; INGRAM, Helen. Social construction of target populations: implications for politics and policy. **American Political Science Review**, [S. l.], v. 87, n. 2, p. 334-347, jun. 1993. DOI: <https://doi.org/10.2307/2939044>.
84. SILVA, Cristina Machado da Costa e. Protagonismo feminino e promoção da igualdade de gênero na administração pública: agenda de legitimidade, efetividade e inovação. **Revista do TCU**, Brasília, v. 156, n. 1, p. 13-20, jul./dez. 2025. DOI: 10.69518/rteu.156.13-20.
85. SILVA, Tatiana Dias. **Participação de mulheres negras no serviço público**: desafios e papel das ações afirmativas. Portal Gov.br: Controladoria-Geral da União, 13 ago. 2021b. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/governo-aberto/artigos/participacao-de-mulheres-negras-no-servico-publico>. Acesso em: 23 de junho de 2026.
86. SILVA, Tatiana Dias; LOPEZ, Felix. **Perfil racial do serviço civil ativo do executivo federal (1999-2020)**. Nota Técnica Ipea Diest n. 49, 2021.
87. STAKE, Robert E. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
88. SYLVESTRE, Ana Paula Melo. **Policy design, equidade e cinema**: instrumentos e interseccionalidade na política afirmativa para o audiovisual no Brasil. 2025. 272 f. Tese (Doutorado Profissional em Políticas Públicas) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2025.
89. TOMAZINI, Carla Guerra. As análises cognitivas de políticas públicas: uma agenda de pesquisa. **Política Hoje**, [S. l.], v. 27, n. 1, p. 25-52, 2018.
90. TOMAZINI, Carla Guerra. Mudança de políticas públicas: a força das ideias. In: OLIVEIRA, Osmany Porto de; HASSENTEUFEL, Patrick (org.). **Sociologia política da ação pública**: teorias, abordagens e conceitos. Brasília: Enap, 2021. p. 201-223.
91. VALLS GALLO, Diana; VALLS-SALLES, Isidro; BASTOS, Aline Souza; ANTLOGA, Carla Sabrina. Romance no trabalho: impactos das relações amorosas nas trajetórias profissionais de mulheres. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 76, ed. especial C, p. 318-338, jan. 2026.
92. VIEIRA, Hector Luís Cordeiro. **Os entraves de aplicação das normas universais de Direitos Humanos frente às particularidades culturais**. 2011. 232 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de Brasília, Brasília, 2011.
93. VIEIRA, Hector Luís Cordeiro. **Conflitos e encruzilhadas de cidadania**: entre o discurso e a prática do reconhecimento, da consideração e dos direitos fundamentais nos juizados especiais cíveis. 2017. 343 f. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de Brasília, Brasília, 2017.
94. XIMENES, Julia; COELHO, Gláucia. Institucionalismo discursivo: narrativa e resultados de cidadania financeira no Programa Bolsa Família. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 76, n. 1, 2025. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v76i1.10783>.
95. YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
96. ZWINGEL, Susanne. How do norms travel? Theorizing international women's rights in transnational perspective. **International Studies Quarterly**, Oxford, v. 56, n. 1, p. 115-129, 2012.

APÊNDICE A – BASE DE DADOS DOS NORMATIVOS INTERNOS DO TCU

Este apêndice reúne os 50 normativos internos do Tribunal de Contas da União (TCU) que constituem a base documental primária desta pesquisa. A coleta foi realizada no portal da instituição via pesquisa integrada, sem delimitação temporal, a partir dos descritores: *gênero, mulher, feminino, feminina, liderança, maternidade e paternidade*. O levantamento, encerrado em 11 de junho de 2026, recuperou atos editados entre 10 de março de 2004 e 12 de maio de 2026.

Os documentos foram catalogados segundo três eixos analíticos:

- Natureza do ato: identificação formal da espécie normativa;
- Grau de pertinência: peso relativo do documento face ao objeto de estudo, classificado em *central, correlata* ou *periférica*;
- Eixo temático: vinculação do normativo à concepção de gênero predominante, em alinhamento com a análise de sentidos desenvolvida na seção 4.2.

Na sequência apresenta-se o quadro-resumo do acervo e, sucessivamente, o seu detalhamento analítico (identificação, ementa/assunto, excertos literais relevantes e categorização integral).

Quadro-resumo do acervo

Tabela A.1 – Normativos por ano de edição

Ano	Nº
2004	1
2008	1
2009	1
2013	2
2016	1
2017	2
2018	1
2019	2
2020	3
2022	5
2023	4
2024	8
2025	14
2026	5
Total	50

Fonte: elaboração própria, com base nos normativos internos do TCU.

Tabela A.2 – Normativos por órgão emissor

Órgão emissor	Nº
Presidência	28
ISC	10
CCG	4
SEGEDAM	4
SECPessoas	2
SEGECEX	1
ISC/SEGEP	1
Total	50

Fonte: elaboração própria, com base nos normativos internos do TCU.

Tabela A.3 – Normativos por eixo temático

Eixo temático	Nº
Maternidade e cuidado	10
Liderança e representação	10
Violência e assédio	2
Governança da equidade	13
Cooperação internacional	1
Gestão e capacitação (contexto)	14
Total	50

Fonte: elaboração própria, com base nos normativos internos do TCU.

Tabela A.4 – Normativos por fase da trajetória

Fase	Nº
I–II (2004–2021)	14
III (2022–2023)	9
IV (2024–2026)	27
Total	50

Fonte: elaboração própria, com base nos normativos internos do TCU.

Tabela A.5 – Normativos por situação de vigência

Situação	Nº
Vigente	42
Revogada	8
Total	50

Fonte: elaboração própria, com base nos normativos internos do TCU.

Tabela A.6 – Normativos por grau de pertinência

Pertinência	Nº
Central	14
Correlata	17
Periférica	19
Total	50

Fonte: elaboração própria, com base nos normativos internos do TCU.

Tabela A.7 – Normativos por natureza do ato

Natureza do ato	Nº
Instituidora de política ou estrutura	14
Alteração de norma	10
Plano ou instrumento de gestão	6
Ato de designação ou composição	8
Norma de gestão de pessoas	3
Norma de fiscalização	1
Reconhecimento de capacitação (AEQ)	8
Total	50

Fonte: elaboração própria, com base nos normativos internos do TCU.

Quadro A.1 – Acervo detalhado dos normativos

Nº / Ano	Norma e órgão	Assunto	Expressões literais relevantes	Classificação
1 2004	Portaria-TCU nº 93, de 10 de março de 2004 Presidência <i>Situação: Revogada</i>	Institui no Tribunal de Contas da União o Programa de Assistência à Mãe Nutriz – Pro Mater.	<p>“considerando o avanço na proteção legal do trabalho da mulher e o aumento de sua participação no que tange ao provimento de emprego na sociedade moderna;”</p> <p>“considerando que a tranquilidade gerada pela possibilidade de continuação da amamentação do bebê favorece o desempenho profissional da servidora nos meses seguintes a seu retorno;”</p> <p>“Art. 1º Fica instituído no Tribunal de Contas da União o Programa de Assistência à Mãe Nutriz – Pro Mater, destinado a acompanhar e orientar a gestante e a nutriz.”</p> <p>“Na solicitação da concessão de licença-maternidade, será exigida declaração de ciência da mãe de que, durante o período de prorrogação, não poderá exercer qualquer atividade remunerada ou manter a criança em creche ou organização similar.”</p> <p>“Em caso de ocorrência de quaisquer das situações previstas no parágrafo anterior, a mãe perderá o direito à prorrogação, sem prejuízo do devido ressarcimento ao erário.”</p> <p>“Art. 16. A mãe cuja criança for admitida no berçário deve renunciar ao recebimento em espécie do auxílio pré-escolar.”</p>	<p>Natureza: Instituidora de política ou estrutura</p> <p>Pertinência: Central</p> <p>Eixo: Maternidade e cuidado</p>
2 2008	Portaria-TCU nº 230, de 13 de outubro de 2008 Presidência <i>Situação: Revogada</i>	Altera a Portaria-TCU nº 93/2004, que institui o Programa de Assistência à Mãe Nutriz – Pro Mater.	<p>“A mãe poderá requerer prorrogação por 60 (sessenta) dias na duração da licença-maternidade prevista no inciso XVIII do caput do art. 7º da Constituição Federal.”</p> <p>“Compete ao Secretário-Geral de Administração conceder a prorrogação da licença-maternidade de que trata este artigo.”</p> <p>“Declaração de ciência da mãe de que, durante o período de prorrogação, não poderá exercer qualquer atividade remunerada ou manter a criança em creche ou organização similar.”</p> <p>“Em caso de ocorrência de qualquer das situações previstas no inciso II do parágrafo anterior, a mãe perderá o direito à prorrogação, sem prejuízo do devido ressarcimento ao erário.”</p>	<p>Natureza: Alteração de norma</p> <p>Pertinência: Central</p> <p>Eixo: Maternidade e cuidado</p>
3 2009	Portaria-TCU nº 236, de 30 de junho de 2009 Presidência <i>Situação: Revogada</i>	Altera a Portaria-TCU nº 93/2004, que institui o Programa de Assistência à Mãe Nutriz – Pro Mater.	<p>“A prorrogação será concedida automaticamente após a fruição da licença-maternidade de que trata o inciso XVIII do caput do art. 7º da Constituição Federal.”</p> <p>“Na solicitação da concessão de licença-maternidade, será exigida declaração de ciência da mãe de que, durante o período de prorrogação, não poderá exercer qualquer atividade remunerada.”</p>	<p>Natureza: Alteração de norma</p> <p>Pertinência: Central</p> <p>Eixo: Maternidade e cuidado</p>

			<p>“Na solicitação da concessão de licença-maternidade, será exigida declaração de ciência da mãe de que, durante o período de prorrogação, não poderá exercer qualquer atividade remunerada ou manter a criança em creche ou organização similar.”</p> <p>“Em caso de ocorrência de quaisquer das situações previstas no parágrafo anterior, a mãe perderá o direito à prorrogação, sem prejuízo do devido ressarcimento ao erário.”</p>	
4 2013	Portaria-TCU nº 28, de 10 de janeiro de 2013 Presidência <i>Situação: Revogada</i>	Altera a Portaria-TCU nº 93/2004 (Pro Mater) e revoga as Portarias-TCU nº 29/2011 e nº 178/2012.	<p>“Art. 1º Fica instituído no Tribunal de Contas da União o Programa de Assistência a Mãe Nutriz - Pro Mater, destinado a acompanhar e orientar a gestante e a nutriz.”</p> <p>“Art. 2º O Pro Mater deve manter berçário e espaço para amamentação, com a finalidade de proporcionar à servidora nutriz local para estar próxima da criança e amamentá-la.”</p>	<p>Natureza: Alteração de norma</p> <p>Pertinência: Central</p> <p>Eixo: Maternidade e cuidado</p>
5 2013	Portaria-TCU nº 152, de 6 de junho de 2013 Presidência <i>Situação: Revogada</i>	Dispõe sobre o Programa de Assistência à Mãe Nutriz (Pro Mater) do Tribunal de Contas da União.	<p>“considerando que a tranquilidade gerada pela possibilidade de continuação da amamentação do bebê favorece o desempenho profissional da servidora nos meses seguintes a seu retorno;”</p> <p>“Art. 2º O Pro Mater deve manter berçário e espaço para amamentação, com a finalidade de proporcionar à servidora nutriz local para amamentar.”</p> <p>“Art. 14. Os pais de criança admitida no berçário devem renunciar, formalmente por termo, na data da admissão, ao recebimento do auxílio pré-escolar.”</p>	<p>Natureza: Instituidora de política ou estrutura</p> <p>Pertinência: Central</p> <p>Eixo: Maternidade e cuidado</p>
6 2016	Portaria-ISC nº 8, de 18 de maio de 2016 ISC <i>Situação: Revogada</i>	Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Serzedello Corrêa.	<p>“equidade de oportunidades de desenvolvimento profissional;”</p> <p>“reconhecimento e valorização das diferenças e das diversidades;”</p> <p>“Enfrentamento da Violência contra a Mulher.”</p> <p>“promover a aquisição de competências de liderança e gestão pelos servidores do Tribunal.”</p>	<p>Natureza: Plano ou instrumento de gestão</p> <p>Pertinência: Correlata</p> <p>Eixo: Gestão e capacitação (contexto)</p>
7 2017	Portaria-Conjunta ISC-SEGEPI nº 2, de 22 de agosto de 2017 ISC/SEGEPI <i>Situação: Vigente</i>	Dispõe sobre o processo de registro de servidores no Banco de Potenciais Gestores do Tribunal de Contas da União.	<p>“desenvolvimento prévio de competências de liderança à ocupação da função de confiança, em consonância com as respectivas trilhas de desenvolvimento do Tribunal.”</p> <p>“No processo de identificação e formação de potenciais gestores, a aferição das competências previstas no respectivo perfil de liderança será feita por comissão avaliadora.”</p>	<p>Natureza: Instituidora de política ou estrutura</p> <p>Pertinência: Correlata</p> <p>Eixo: Liderança e representação</p>
8 2017	Portaria-TCU nº 464, de 24 de outubro de 2017 Presidência <i>Situação: Vigente</i>	Disciplina a aplicação dos artigos 207 a 210 da Lei nº 8.112/1990, sobre as licenças à gestante, à adotante e a licença-paternidade.	<p>“Disciplina a aplicação dos artigos 207 a 210 da Lei nº 8.112/1990, que dispõem sobre as licenças à gestante, à adotante e a licença-paternidade.”</p> <p>“Considerando a necessidade de disciplina interna das licenças à gestante, à adotante e da licença-paternidade.”</p> <p>“Art. 8º No período de prorrogação das licenças de que trata esta Portaria, os servidores beneficiários não poderão exercer qualquer atividade remunerada e a criança não poderá ser mantida em creche ou organização similar.”</p>	<p>Natureza: Norma de gestão de pessoas</p> <p>Pertinência: Central</p> <p>Eixo: Maternidade e cuidado</p>

			“Parágrafo único. O inadimplemento do disposto neste artigo implicará o cancelamento da prorrogação das licenças e o registro da ausência como falta ao serviço.”	
9 2018	Portaria-TCU nº 307, de 25 de outubro de 2018 Presidência <i>Situação: Revogada</i>	Dispõe sobre o Programa de Assistência à Mãe Nutriz (Pro Mater) do Tribunal de Contas da União.	“considerando a necessidade de compatibilizar exigências cotidianas de elevado desempenho no ambiente funcional com atividades inerentes à paternidade e à maternidade;” “Art. 2º O Pro Mater destina-se a atender, por meio da oferta de serviços de berçário, bebês de três a doze meses, filhos ou menores sob guarda de autoridades e servidores.”	Natureza: Alteração de norma Pertinência: Central Eixo: Maternidade e cuidado
10 2019	Portaria-TCU nº 388, de 12 de dezembro de 2019 Presidência <i>Situação: Vigente</i>	Dispõe sobre o Programa de Assistência à Mãe Nutriz (Pro Mater) do Tribunal de Contas da União.	“considerando que a tranquilidade gerada pela possibilidade de proximidade e continuação da amamentação do bebê favorece o desempenho profissional da Mãe Nutriz;” “Art. 2º O Pro Mater tem como finalidade estimular o pleno, natural e seguro desenvolvimento socioafetivo dos filhos ou menores sob guarda de servidores.” “Art. 7º É condição para efetivação da matrícula no berçário que a mãe, o pai ou o responsável renuncie formalmente ao recebimento do auxílio pré-escolar a partir do mês de ingresso do bebê no berçário.”	Natureza: Instituidora de política ou estrutura Pertinência: Central Eixo: Maternidade e cuidado
11 2019	Portaria-TCU nº 396, de 18 de dezembro de 2019 Presidência <i>Situação: Vigente</i>	Dispõe sobre os horários de funcionamento e de atendimento do TCU e sobre a gestão da frequência dos servidores.	“Dispõe sobre os horários de funcionamento e de atendimento do TCU e sobre a gestão da frequência dos seus servidores.”	Natureza: Plano ou instrumento de gestão Pertinência: Periférica Eixo: Gestão e capacitação (contexto)
12 2020	Portaria-TCU nº 148, de 5 de outubro de 2020 Presidência <i>Situação: Vigente</i>	Dispõe sobre o exercício de função de confiança e de cargo em comissão no âmbito da Secretaria do TCU.	“A servidora ocupante de FC dispensada da função, quando gestante ou em usufruto de licença à gestante ou à adotante, fará jus à percepção do valor da FC desde a concepção até o término da licença-maternidade e sua prorrogação.”	Natureza: Norma de gestão de pessoas Pertinência: Central Eixo: Liderança e representação
13 2020	Portaria-TCU nº 157, de 19 de outubro de 2020 Presidência <i>Situação: Vigente</i>	Aprova o Programa de Logística Sustentável do TCU para 2021-2025 (PLS/TCU).	“Ações de igualdade de gênero. Objetivo: promover a igualdade de oportunidades para as mulheres no ambiente de trabalho.” “Promover campanhas sobre formas de discriminação contra mulheres no ambiente de trabalho;” “Disponibilizar o Programa Gestar, de acompanhamento e orientação a gestantes e futuros pais.”	Natureza: Plano ou instrumento de gestão Pertinência: Correlata Eixo: Gestão e capacitação (contexto)
14 2020	Portaria-SEGECEX nº 18, de 12 de novembro de 2020 SEGECEX <i>Situação: Vigente</i>	Aprova a revisão do Manual de Auditoria Operacional.	“O exame da equidade poderá envolver a investigação dos critérios de alocação de recursos vis-à-vis a distribuição espacial, o perfil socioeconômico ou de gênero.” “favoreça a participação de todos, modere o debate, valorize a diversidade de opiniões.”	Natureza: Norma de fiscalização Pertinência: Correlata Eixo: Gestão e capacitação (contexto)
15 2022	Portaria-TCU nº 9, de 18 de janeiro de 2022	Dispõe sobre a realização de teletrabalho por servidores do	“promover o respeito à diversidade dos servidores;” “seja gestante ou lactante;”	Natureza: Norma de gestão de pessoas

	Presidência <i>Situação: Vigente</i>	Quadro de Pessoal da Secretaria do TCU.	<p>“aos servidores adotantes de criança de até oito anos de idade, no período de até seis meses após a adoção.”</p> <p>“É assegurada prioridade para a realização de teletrabalho total às servidoras mães de recém-nascidos, no período de até 24 meses após o nascimento do neonato.”</p> <p>“Aos servidores pais de recém-nascidos, no período de até seis meses após o nascimento do neonato.”</p> <p>“Aos servidores adotantes de criança de até oito anos de idade, no período de até seis meses após a adoção.”</p>	Pertinência: Central Eixo: Maternidade e cuidado
16 2022	Portaria-TCU nº 86, de 8 de junho de 2022 Presidência <i>Situação: Vigente</i>	Institui o Comitê Técnico de Equidade, Diversidade e Inclusão (CTEDI).	<p>“considerando que foi criado o Subcomitê Inclusão e Igualdade de Gênero para prestar apoio ao Comitê Executivo de Planejamento da Presidência;”</p> <p>“considerando que o TCU integra o Grupo de Trabalho sobre Igualdade de Gênero e Não Discriminação da OLACEFS;”</p> <p>“propor normas e mecanismos institucionais para a melhoria contínua das ações relacionadas à equidade, diversidade e inclusão.”</p>	Natureza: Instituidora de política ou estrutura Pertinência: Central Eixo: Governança da equidade
17 2022	Portaria-TCU nº 94, de 21 de junho de 2022 Presidência <i>Situação: Vigente</i>	Altera a Portaria-TCU nº 148/2020, sobre função de confiança e cargo em comissão.	<p>“considerando a estabilidade provisória garantida às trabalhadoras grávidas no art. 10, inciso II, alínea b, do ADCT da Constituição Federal de 1988;”</p> <p>“A servidora ocupante de FC dispensada da função, quando gestante ou em usufruto de licença à gestante ou à adotante, fará jus à percepção do valor da FC.”</p>	Natureza: Alteração de norma Pertinência: Correlata Eixo: Liderança e representação
18 2022	Portaria-TCU nº 98, de 27 de junho de 2022 Presidência <i>Situação: Vigente</i>	Designa servidores para representar o TCU na execução do Acordo de Cooperação Técnica da Rede Equidade.	<p>“considerando a assinatura do Acordo de Cooperação Técnica que constituiu a Rede Equidade, voltada à implementação de ações conjuntas de promoção e aperfeiçoamento da equidade.”</p> <p>“Ficam designados os servidores relacionados para representarem o TCU na execução e fiscalização do Acordo de Cooperação Técnica da Rede Equidade.”</p>	Natureza: Ato de designação ou composição Pertinência: Correlata Eixo: Governança da equidade
19 2022	Portaria-TCU nº 184, de 8 de dezembro de 2022 Presidência <i>Situação: Vigente</i>	Altera a Portaria-TCU nº 9/2022, sobre teletrabalho.	<p>“aos servidores adotantes de criança de até oito anos de idade, no período de até seis meses após a adoção.”</p> <p>“Às servidoras mães de recém-nascidos, no período de até 24 meses após o nascimento do neonato.”</p> <p>“Aos servidores pais de recém-nascidos, no período de até seis meses após o nascimento do neonato.”</p>	Natureza: Alteração de norma Pertinência: Central Eixo: Maternidade e cuidado
20 2023	Portaria-TCU nº 50, de 14 de fevereiro de 2023 Presidência <i>Situação: Vigente</i>	Institui as instâncias de governança e de apoio relativas à cooperação internacional.	“o escopo da cooperação internacional das Instituições Superiores de Controle, no período 2022 a 2025, abrangerá diversas áreas, tais como voz global e assuntos de gênero.”	Natureza: Instituidora de política ou estrutura Pertinência: Periférica Eixo: Cooperação internacional
21 2023	Portaria-TCU nº 67, de 8 de março de 2023 Presidência <i>Situação: Revogada</i>	Institui medidas para a promoção da equidade de gênero na ocupação das funções de liderança de nível	“Considerando o compromisso do Brasil com a Declaração e Plataforma de Ação da IV Conferência Mundial sobre a Mulher, especialmente o Objetivo estratégico G1.”	Natureza: Instituidora de política ou estrutura Pertinência: Central

		estratégico-tático na Secretaria do TCU.	<p>“Art. 1º Esta Portaria disciplina o preenchimento das funções de liderança de nível estratégico-tático, com objetivo de manter a proporcionalidade de gênero.”</p> <p>“Art. 3º A ocupação das funções de confiança deve procurar refletir, no mínimo, o percentual de mulheres na Secretaria do Tribunal.”</p> <p>“Art. 4º A composição de mesas de eventos deverá respeitar, sempre que possível, a representatividade feminina.”</p>	Eixo: Liderança e representação
22 2023	Portaria-CCG nº 4, de 21 de setembro de 2023 CCG <i>Situação: Vigente</i>	Aprova a Trajetória Profissional de Liderança e Gestão do Tribunal de Contas da União.	<p>“considerando que a competência de liderança e gestão é necessária a todos os servidores que ocupem funções gerenciais ou papéis de liderança;”</p> <p>“Estabelece uma cultura de incentivo aos talentos e novas lideranças, criando condições para que todos maximizem seu potencial.”</p>	<p>Natureza: Plano ou instrumento de gestão</p> <p>Pertinência: Correlata</p> <p>Eixo: Liderança e representação</p>
23 2023	Portaria-TCU nº 172, de 6 de novembro de 2023 Presidência <i>Situação: Vigente</i>	Altera a Portaria-TCU nº 86/2022, que instituiu o CTEDI.	<p>“Na composição do CTEDI, deve-se respeitar toda diversidade, abrangendo gênero, raça, etnia, orientação afetivo-sexual, idade e inclusão de pessoas com deficiência.”</p> <p>“elaborar e divulgar relatório anual consolidando as ações realizadas com vistas à promoção da diversidade, equidade e inclusão no âmbito do TCU.”</p>	<p>Natureza: Alteração de norma</p> <p>Pertinência: Correlata</p> <p>Eixo: Governança da equidade</p>
24 2024	Portaria-TCU nº 41, de 8 de março de 2024 Presidência <i>Situação: Vigente</i>	Dispõe sobre a Política de Prevenção e Combate ao Assédio Moral e Sexual e a Todas as Formas de Violência e Discriminação no âmbito do TCU.	<p>“considerando a Política sobre Igualdade de Gênero e Não Discriminação aprovada em 2021 pela OLACEFS;”</p> <p>“considerando a Portaria-TCU nº 86/2022, que institui o Comitê Técnico de Equidade, Diversidade e Inclusão (CTEDI);”</p> <p>“considerando a Lei nº 14.540/2023, que institui o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual.”</p>	<p>Natureza: Instituidora de política ou estrutura</p> <p>Pertinência: Central</p> <p>Eixo: Violência e assédio</p>
25 2024	Portaria-SECPessoas nº 12, de 5 de abril de 2024 SECPessoas <i>Situação: Vigente</i>	Designa servidora para função de confiança vinculada à coordenação do Selo PNUD.	<p>“Será realizado o trabalho Coordenação da implantação do Programa Selo PNUD de Igualdade de Gênero no TCU, patrocinado pela Adgedam e autorizado pela SEGEDAM.”</p>	<p>Natureza: Ato de designação ou composição</p> <p>Pertinência: Periférica</p> <p>Eixo: Governança da equidade</p>
26 2024	Portaria-CCG nº 3, de 22 de abril de 2024 CCG <i>Situação: Vigente</i>	Altera o anexo único da Portaria-TCU nº 80/2023 (Plano de Gestão 2023-2025).	<p>“Faremos com que o TCU seja um reflexo do povo brasileiro, favorecendo o ingresso de grupos sociais minorizados e aumentando a representatividade das mulheres nas posições de liderança.”</p> <p>“Fortalecimento das políticas de combate ao assédio e à discriminação de pessoas;”</p> <p>“Promoção da diversidade, inclusão e equidade.”</p>	<p>Natureza: Alteração de norma</p> <p>Pertinência: Correlata</p> <p>Eixo: Liderança e representação</p>
27 2024	Portaria-TCU nº 80, de 9 de maio de 2024 Presidência <i>Situação: Vigente</i>	Institui o Comitê Gestor da implantação do Selo de Igualdade de Gênero para Instituições Públicas do PNUD no âmbito do TCU.	<p>“considerando a adesão do TCU, em 11 de março de 2024, ao Programa Selo de Igualdade de Gênero para Instituições Públicas do PNUD;”</p> <p>“mobilizar todas as áreas do TCU para a consecução das ações necessárias ao alcance dos indicadores do Selo PNUD de Igualdade de Gênero;”</p>	<p>Natureza: Instituidora de política ou estrutura</p> <p>Pertinência: Central</p> <p>Eixo: Governança da equidade</p>

			“gerenciar, promover, garantir e supervisionar a implementação da autoavaliação das lacunas de gênero (autodiagnóstico).”	
28 2024	Portaria-SEGEDAM nº 23, de 14 de maio de 2024 SEGEDAM <i>Situação: Vigente</i>	Estabelece a composição do Comitê Gestor da implantação do Selo PNUD de Igualdade de Gênero no TCU.	“Ficam designados os servidores relacionados para atuarem, sob a coordenação da titular da Adgedam, no Comitê Gestor da implantação do Selo de Igualdade de Gênero para Instituições Públicas do PNUD.”	Natureza: Ato de designação ou composição Pertinência: Periférica Eixo: Governança da equidade
29 2024	Portaria-ISC nº 35, de 12 de agosto de 2024 ISC <i>Situação: Vigente</i>	Reconhece ações educacionais para fins do Adicional de Especialização e Qualificação (AEQ).	“Reconhece ações educacionais para fins do AEQ, cujos anexos incluem cursos relacionados a liderança e à participação de mulheres.”	Natureza: Reconhecimento de capacitação (AEQ) Pertinência: Periférica Eixo: Gestão e capacitação (contexto)
30 2024	Portaria-ISC nº 40, de 6 de setembro de 2024 ISC <i>Situação: Vigente</i>	Reconhece ações educacionais para fins do Adicional de Especialização e Qualificação (AEQ).	“Reconhece ações educacionais para fins do AEQ, com anexos que arrolam cursos sobre liderança e temas de gênero.”	Natureza: Reconhecimento de capacitação (AEQ) Pertinência: Periférica Eixo: Gestão e capacitação (contexto)
31 2024	Portaria-ISC nº 58, de 4 de dezembro de 2024 ISC <i>Situação: Vigente</i>	Reconhece ações educacionais para fins do Adicional de Especialização e Qualificação (AEQ).	“Reconhece ações educacionais para fins do AEQ, com extensa lista de cursos de liderança nos anexos.”	Natureza: Reconhecimento de capacitação (AEQ) Pertinência: Periférica Eixo: Gestão e capacitação (contexto)
32 2025	Portaria-TCU nº 46, de 13 de fevereiro de 2025 Presidência <i>Situação: Vigente</i>	Estabelece a composição do Comitê Técnico de Equidade, Diversidade e Inclusão (CTEDI).	“Ficam designados os servidores relacionados para, sob a coordenação da primeira, atuarem como membros do Comitê Técnico de Equidade, Diversidade e Inclusão.”	Natureza: Ato de designação ou composição Pertinência: Periférica Eixo: Governança da equidade
33 2025	Portaria-SEGEDAM nº 16, de 17 de fevereiro de 2025 SEGEDAM <i>Situação: Vigente</i>	Estabelece a composição do Comitê Gestor da implantação do Selo PNUD de Igualdade de Gênero no TCU.	“Ficam designados os servidores relacionados para atuarem, sob a coordenação da titular da Adgedam, no Comitê Gestor da implantação do Selo de Igualdade de Gênero.”	Natureza: Ato de designação ou composição Pertinência: Periférica Eixo: Governança da equidade
34 2025	Portaria-ISC nº 10, de 7 de março de 2025 ISC	Reconhece ações educacionais para fins do Adicional de	“Reconhece ações educacionais para fins do AEQ, com cursos de liderança e referência a liderança feminina nos anexos.”	Natureza: Reconhecimento de capacitação (AEQ)

	<i>Situação: Vigente</i>	Especialização e Qualificação (AEQ).		Pertinência: Periférica Eixo: Gestão e capacitação (contexto)
35 2025	Portaria-TCU nº 56, de 17 de março de 2025 Presidência <i>Situação: Vigente</i>	Dispõe sobre a exigência, nos contratos do TCU, de percentual mínimo de mão de obra constituída por mulheres vítimas de violência doméstica.	“A exigência de percentual mínimo de vagas de mão de obra constituída por mulheres vítimas de violência doméstica nos contratos administrativos do TCU.” “As vagas serão de preenchimento prioritário por mulheres pretas ou pardas, observada a proporção identificada no último censo demográfico do IBGE.” “sigilo e preservação da mulher vítima de violência: a identidade das trabalhadoras e a condição de pessoa em situação de violência doméstica serão mantidas em sigilo.”	Natureza: Instituidora de política ou estrutura Pertinência: Central Eixo: Violência e assédio (recorte racial)
36 2025	Portaria-TCU nº 61, de 31 de março de 2025 Presidência <i>Situação: Vigente</i>	Aprova o Plano de Gestão do TCU (PG-TCU) para abril de 2025 a março de 2027.	“fortalecer as competências de liderança das servidoras do TCU de modo a promover maior presença de mulheres em posições de liderança;” “fortalecer e incentivar a adoção de ações administrativas de equidade, inclusão e respeito à diversidade no âmbito do TCU.”	Natureza: Plano ou instrumento de gestão Pertinência: Correlata Eixo: Liderança e representação
37 2025	Portaria-ISC nº 17, de 10 de abril de 2025 ISC <i>Situação: Vigente</i>	Reconhece ações educacionais para fins do Adicional de Especialização e Qualificação (AEQ).	“Reconhece ações educacionais para fins do AEQ, com anexos que incluem cursos de liderança e de gênero.”	Natureza: Reconhecimento de capacitação (AEQ) Pertinência: Periférica Eixo: Gestão e capacitação (contexto)
38 2025	Portaria-TCU nº 71, de 6 de maio de 2025 Presidência <i>Situação: Vigente</i>	Institui o Comitê de Esportes (COE) no âmbito do TCU.	“Na composição do COE, deve-se buscar a diversidade, abrangendo gênero, raça, etnia, orientação afetivo-sexual, idade e inclusão de pessoas com deficiência.”	Natureza: Instituidora de política ou estrutura Pertinência: Periférica Eixo: Gestão e capacitação (contexto)
39 2025	Portaria-CCG nº 4, de 9 de maio de 2025 CCG <i>Situação: Vigente</i>	Altera o anexo único da Portaria-TCU nº 61/2025 (Plano de Gestão 2025-2027).	“fortalecer as competências de liderança das servidoras do TCU de modo a promover maior presença de mulheres em posições de liderança;” “fortalecer e incentivar a adoção de ações administrativas de equidade, inclusão e respeito à diversidade no âmbito do TCU.” “considerar os grupos de interesse elencados pela Estratégia de Controle de Equidade em Políticas Públicas.”	Natureza: Alteração de norma Pertinência: Correlata Eixo: Liderança e representação
40 2025	Portaria-TCU nº 103, de 27 de junho de 2025 Presidência <i>Situação: Vigente</i>	Dispõe sobre a Política de Equidade, Diversidade e Inclusão (PEDI) no âmbito do TCU.	“Fica instituída a Política de Equidade, Diversidade e Inclusão (PEDI), voltada à promoção da igualdade de gênero, raça e diversidade.” “gênero: categoria social construída a partir da percepção da diferença sexual que atribui características, papéis, expectativas e valores diferentes ao masculino e ao feminino;” “considerando a adesão do TCU ao Selo de Igualdade de Gênero para Instituições Públicas, do PNUD.”	Natureza: Instituidora de política ou estrutura Pertinência: Central Eixo: Governança da equidade

41 2025	Portaria-TCU nº 130, de 17 de setembro de 2025 Presidência <i>Situação: Vigente</i>	Institui a Rede de Pontos Focais de Gênero no âmbito do TCU.	“considerando que a igualdade de gênero deve ser abordada sob uma perspectiva interseccional, reconhecendo que as experiências de mulheres e homens são moldadas por múltiplos fatores;” “A Rede de Pontos Focais de Gênero visa aprimorar a capacidade institucional do TCU para incorporar transversalmente a perspectiva de gênero em suas atividades finalísticas e de apoio.” “considerando a adesão do TCU ao Selo de Igualdade de Gênero para Instituições Públicas, do PNUD.”	Natureza: Instituidora de política ou estrutura Pertinência: Central Eixo: Governança da equidade
42 2025	Portaria-ISC nº 34, de 23 de setembro de 2025 ISC <i>Situação: Vigente</i>	Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Serzedello Corrêa.	“observância da equidade, diversidade e inclusão na oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional;” “Serviço de Desenvolvimento Profissional em Liderança e Gestão (Selid);” “respeito à diversidade.”	Natureza: Plano ou instrumento de gestão Pertinência: Correlata Eixo: Gestão e capacitação (contexto)
43 2025	Portaria-SEGEDAM nº 37, de 7 de outubro de 2025 SEGEDAM <i>Situação: Vigente</i>	Estabelece a composição da Rede de Pontos Focais de Gênero no âmbito do TCU.	“Ficam designados os servidores e servidoras relacionados para atuarem, sob a coordenação da primeira, como membros da Rede de Pontos Focais de Gênero.”	Natureza: Ato de designação ou composição Pertinência: Periférica Eixo: Governança da equidade
44 2025	Portaria-SECPessoas nº 178, de 7 de outubro de 2025 SECPessoas <i>Situação: Vigente</i>	Retifica a Portaria-SECPessoas nº 12/2024, sobre a coordenação do Selo PNUD.	“Será realizado o trabalho Coordenação da implantação do Programa Selo PNUD de Igualdade de Gênero no TCU, patrocinado pela Adgedam.”	Natureza: Ato de designação ou composição Pertinência: Periférica Eixo: Governança da equidade
45 2025	Portaria-SEGEDAM nº 39, de 17 de outubro de 2025 SEGEDAM <i>Situação: Vigente</i>	Estabelece a composição da Rede de Pontos Focais de Gênero no âmbito do TCU.	“Ficam designados os servidores e servidoras relacionados para atuarem, sob a coordenação da primeira, como membros da Rede de Pontos Focais de Gênero.”	Natureza: Ato de designação ou composição Pertinência: Periférica Eixo: Governança da equidade
46 2026	Portaria-ISC nº 8, de 9 de março de 2026 ISC <i>Situação: Vigente</i>	Reconhece ações educacionais para fins do Adicional de Especialização e Qualificação (AEQ) para servidores ativos.	“Reconhece ações educacionais para fins do AEQ, com anexos que arrolam numerosos cursos sobre gênero, liderança feminina e participação de mulheres.”	Natureza: Reconhecimento de capacitação (AEQ) Pertinência: Periférica Eixo: Gestão e capacitação (contexto)
47 2026	Portaria-CCG nº 1, de 31 de março de 2026 CCG <i>Situação: Vigente</i>	Altera o anexo único da Portaria-TCU nº 61/2025 (Plano de Gestão 2025-2027).	“fortalecer as competências de liderança das servidoras do TCU de modo a promover maior presença de mulheres em posições de liderança;” “fortalecer e incentivar a adoção de ações administrativas de equidade, inclusão e respeito à diversidade no âmbito do TCU.”	Natureza: Alteração de norma Pertinência: Correlata

				Eixo: Liderança e representação
48 2026	Portaria-ISC nº 13, de 8 de abril de 2026 ISC <i>Situação: Vigente</i>	Reconhece ações educacionais para fins do Adicional de Especialização e Qualificação (AEQ) para servidores ativos.	“Reconhece ações educacionais para fins do AEQ, com cursos de liderança e liderança feminina nos anexos.”	Natureza: Reconhecimento de capacitação (AEQ) Pertinência: Periférica Eixo: Gestão e capacitação (contexto)
49 2026	Portaria-ISC nº 17, de 8 de maio de 2026 ISC <i>Situação: Vigente</i>	Reconhece ações educacionais para fins do Adicional de Especialização e Qualificação (AEQ) para servidores ativos.	“Reconhece ações educacionais para fins do AEQ, com cursos de liderança e de participação de mulheres nos anexos.”	Natureza: Reconhecimento de capacitação (AEQ) Pertinência: Periférica Eixo: Gestão e capacitação (contexto)
50 2026	Portaria-TCU nº 72, de 12 de maio de 2026 Presidência <i>Situação: Vigente</i>	Dispõe sobre medidas para a promoção da equidade de gênero e raça na ocupação das funções de confiança na Secretaria do TCU e revoga a Portaria-TCU nº 67/2023.	“considerando que o fortalecimento de competências de liderança das servidoras, de modo a promover maior presença de mulheres em posições de liderança, foi estabelecido como estratégia essencial;” “considerando a adesão do TCU ao Selo de Igualdade de Gênero para Instituições Públicas do PNUD, em março de 2024, e a existência de critério relativo à liderança feminina;” “A ocupação das funções de confiança de liderança deve considerar, no mínimo, a proporcionalidade de mulheres em relação ao quadro;” “deverá ser considerada, sempre que possível, a proporcionalidade de mulheres negras, tomando como referência a composição do quadro.”	Natureza: Instituidora de política ou estrutura Pertinência: Central Eixo: Liderança e representação (recorte racial)

Fonte: Elaboração própria com base nos normativos internos do TCU.

APÊNDICE B – BASE DE DADOS DAS NOTÍCIAS DO PORTAL DO TCU

Este apêndice reúne as 172 notícias que constituem a base documental secundária desta pesquisa. O acervo foi extraído do Portal de Notícias do Tribunal de Contas da União (TCU), com término da busca em 29 de março de 2026, por meio de buscas independentes, sem delimitação temporal, a partir dos mesmos descritores aplicados ao acervo normativo: *gênero, mulher, feminino, feminina, liderança, maternidade e paternidade*.

Cada entrada foi classificada de acordo com os seguintes critérios:

- Eixo temático: vinculação do texto à respectiva concepção de gênero delineada na seção 4.2;
- Tipo de notícia: categorização do formato ou gênero jornalístico do texto;
- Grau de pertinência: peso relativo do documento face ao objeto de estudo.

Como particularidade desta base documental, incluiu-se o recorte por voz, variável voltada a identificar o emissor do discurso de gênero no âmbito do Tribunal. O detalhamento do acervo reproduz os excertos literais das notícias classificadas como centrais, correlatas e para as entradas periféricas, mantidas estritamente para garantir a integridade metodológica da busca, apresenta-se um registro sintético.

Quadro-resumo do acervo

Tabela B.1 – Notícias por ano

Ano	Nº
2010	1
2011	2
2013	1
2014	1
2016	1
2017	3
2018	3
2020	4
2021	7
2022	22
2023	47
2024	34
2025	33
2026	13
Total	172

Fonte: Elaboração própria com base nas notícias do Portal do TCU.

Tabela B.2 – Notícias por bloco temático e concepção (4.2)

Bloco temático	Concepção (4.2)	Nº
Atuação internacional	4.2.4	59
Representação e liderança	4.2.2	32
Capacitação, eventos e cultura	4.2 (transversal)	25
Selo, equidade e certificações	4.2.4 (governança do Selo)	16
Violência e feminicídio	4.2.3	13
ODS e sustentabilidade	4.2.4	11
Assédio e discriminação	4.2.3	9
Equidade racial e interseccionalidade	4.2.5	7
Total		172

Fonte: Elaboração própria com base nas notícias do Portal do TCU.

Tabela B.3 – Notícias por tipo

Tipo de notícia	Nº
Atuação internacional	45
Evento ou capacitação	33
Fiscalização ou auditoria	31
Posse ou nomeação	20
Ato ou estrutura de gestão interna	19
Outros	17
Comunicação institucional	7
Total	172

Fonte: Elaboração própria com base nas notícias do Portal do TCU.

Tabela B.4 – Notícias por grau de pertinência

Pertinência	Nº
Central	65
Correlata	28
Periférica	79
Total	172

Fonte: Elaboração própria com base nas notícias do Portal do TCU.

Tabela B.5 – Falas por gênero de quem enuncia

Voz	Nº de falas
Masculina	249
Feminina	164
Não identificada	23
Total	436

Fonte: Elaboração própria com base nas notícias do Portal do TCU.

Tabela B.6 – Principais vozes nominadas

Ator nominado	Nº de falas
Bruno Dantas	122
Ana Arraes	28
Vital do Rêgo	26
Cristina Machado	19
Walton Alencar Rodrigues	17
Jorge Oliveira	13
Aroldo Cedraz	10
Marina Machado	10
Autoria não identificada na matéria	8
Ilana Trombka	7
Jhonatan de Jesus	7
Gisèle Szczyglak	7
Rosana Aragão	6
Ana Cristina Novaes	6

Fonte: Elaboração própria com base nas notícias do Portal do TCU.

Quadro B.1 – Acervo detalhado das notícias

Nº / Data	Título e fonte	Resumo	Falas literais relevantes	Classificação
1 28/04/2010	Presidente abre segunda rodada do Ciclo de Palestras 2010 <i>Fonte: Secom</i>	O presidente do Tribunal de Contas da União, ministro Ubiratan Aguiar, abriu ontem, no auditório do Tribunal, mais uma edição do Ciclo de Palestras 2010. Ele destacou que o Tribunal não só discute o dia de hoje, mas também o futuro. “Não fazemos planejamento para pessoas, mas para a instituição”, ressaltou.	Samuel Pinheiro Guimarães Neto (28/04/2010). “Será difícil construir o país que todos desejam sendo vizinho de países com tantos problemas políticos e econômicos. Para melhorar, é importante acabar com as disparidades regionais, de renda, de gênero” Humberto Souto (28/04/2010). “Essa ambiguidade decorre das tensões que sempre existirão entre o Poder Executivo e os entes fiscalizadores e isso é próprio do sistema de freios e contrapesos, base da divisão do Estado em poderes independentes” Humberto Souto (28/04/2010). “Quero também dizer que o TCU deve tentar ver o relacionamento com o Congresso Nacional de modo empático, que é se colocar no lugar do outro, para ver em que medida as prioridades do Congresso Nacional se coadunam com o exercício das suas funções” Marta Salomon (28/04/2010). “A relação da imprensa com o TCU é um cenário de parceria profunda e isso vem se fortalecendo cada vez mais nos últimos anos. O TCU tem tentado fazer o seu trabalho em cima de temas cada vez mais relevantes para a sociedade, mais próximos de um debate público. Sou testemunha de que essa transparência tem crescido muito e que vai crescer mais” Marta Salomon (28/04/2010). “O TCU fez um trabalho sobre o Prouni e viu que algumas pessoas tinham rendas incompatíveis com o perfil do beneficiário do programa. O jornalista não tem acesso a esses cadastros, então é um trabalho que só o TCU vai poder fazer. E isso rendeu uma reportagem de primeira página”	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Evento ou capacitação Pertinência: Correlata
2 18/05/2011	Ministro participa de mesa-redonda no Senado <i>Fonte: Secom</i>	O ministro do TCU Raimundo Carreiro participou, na última segunda-feira (16), de mesa-redonda no Auditório Senador Antônio Carlos Magalhães, no Interlegis. O evento, promovido pelo Instituto Legislativo Brasileiro (ILB), faz parte do ciclo de palestras em comemoração aos 185 anos do Senado. Além do ministro, participaram da mesa-redonda o consultor legislativo Mozart Viana, a atual secretária-geral da mesa do Senado, Claudia Lyra, e a primeira mulher a ocupar essa posição, Sarah Abrahão.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Representação e liderança <i>Concepção: 4.2.2</i> Tipo: Evento ou capacitação Pertinência: Periférica

3 22/09/2011	Câmara elege deputada Ana Arraes para ministra do TCU <i>Fonte: Secom</i>	A Câmara dos Deputados elegeu ontem, com 222 votos, a deputada Ana Arraes (PSB-PE) para ministra do Tribunal de Contas da União (TCU). A deputada será a primeira mulher a ocupar o cargo por meio de eleição da Câmara. Ela assumirá a vaga do ministro Ubiratan Aguiar, já aposentado.	<i>Sem falas literais na matéria.</i>	Bloco: Representação e liderança <i>Concepção: 4.2.2</i> Tipo: Outros Pertinência: Central
4 07/03/2013	TCU recomenda melhorias para aperfeiçoar enfrentamento à violência contra a mulher <i>Fonte: Secom</i>	A lei prevê que o poder público desenvolverá políticas que visem garantir os direitos humanos das mulheres no âmbito das relações domésticas e familiares no sentido de resguardá-las de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão. A auditoria do TCU verificou se a rede de atendimento está preparada para orientar e acolher as mulheres vítimas de violência doméstica e familiar; quais dificuldades enfrentadas pelas esferas policial e judicial, incluindo a análise jurisprudencial da aplicação da Lei Maria da Penha; e quais seriam as oportunidades de aperfeiçoamento no que...	Aroldo Cedraz de Oliveira (07/03/2013). “a estrutura deveria ser composta de espaços acolhedores para que as mulheres e seus filhos se sentissem protegidos e amparados, mas o que se observou foram instalações em estado precário de conservação, em imóveis que demandam reformas e reparos” Aroldo Cedraz de Oliveira (07/03/2013). “o maior número de agressões ocorre no período noturno e nos fins de semana”	Bloco: Violência e feminicídio <i>Concepção: 4.2.3</i> Tipo: Fiscalização ou auditoria Pertinência: Central
5 14/01/2014	Destaques 2013: Lei Maria da Penha passa por auditoria do TCU <i>Fonte: Secom</i>	O Tribunal de Contas da União realizou auditoria operacional em 10 estados e no Distrito Federal, com o objetivo de avaliar as ações de enfrentamento da violência doméstica e familiar contra a mulher. O TCU verificou se a rede de atendimento está preparada para orientar e acolher as mulheres vítimas de violência, as dificuldades enfrentadas pelas esferas policial e judicial e a atuação da Secretaria de Políticas para Mulheres (SPM) na implementação da Lei 11.340/2006, conhecida como Lei Maria da Penha.	Aroldo Cedraz (14/01/2014). “parte da solução do problema passa pela independência financeira feminina, sua introdução no mercado de trabalho e qualificação profissional, dando ferramentas para que se liberte desta situação”	Bloco: Violência e feminicídio <i>Concepção: 4.2.3</i> Tipo: Fiscalização ou auditoria Pertinência: Central
6 31/05/2016	Preparando-se para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	O documento de conclusões e recomendações do 23º Simpósio ONU-Intosai, no qual se discutiu o papel a ser	<i>Sem falas literais na matéria.</i>	Bloco: ODS e sustentabilidade <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional

	<i>Fonte: Secom</i>	desempenhado pelas Entidades de Fiscalização Superior (EFS) em relação à agenda de desenvolvimento pós-2015[1], afirma que as EFS terão um importante papel na implementação de mecanismos de monitoramento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em nível nacional.		Pertinência: Central
7 23/08/2017	Toma posse nova procuradora-geral do MPTCU <i>Fonte: Secom</i>	Tomou posse, nesta quarta-feira (23), a nova procuradora-geral do Ministério Público junto ao Tribunal de Contas da União (MP-TCU), Cristina Machado da Costa e Silva. Ela é a primeira mulher a ocupar o cargo. A cerimônia ocorreu durante sessão extraordinária conduzida pelo presidente do Tribunal, ministro Raimundo Carreiro.	Cristina Machado (23/08/2017). “Os membros do Ministério Público estejam certos de que vão encontrar, de minha parte, disposição para construirmos as melhores soluções para as questões institucionais e operacionais relacionadas à nossa atuação” Cristina Machado (23/08/2017). “Por estar junto ao Tribunal, o MP deve compreender as peculiaridades do sistema do controle externo e contribuir para que as competências conferidas pela Constituição Federal sejam cumpridas em sua plenitude” Cristina Machado (23/08/2017). “Estou disposta a receber sugestões e críticas construtivas na busca pela melhor decisão a ser proferida pelo Tribunal. Estou certa de continuar a contar com a costumeira receptividade dos gabinetes de vossas excelências” Raimundo Carreiro (23/08/2017). “Faço votos de muito sucesso à ilustre procuradora-geral. Tenho certeza que, com a sua competência, saberá dirigir o MP em seu contínuo aperfeiçoamento que, mais recentemente, vinha sendo conduzido, com maestria, pelo ilustre subprocurador-geral, Paulo Soares Bugarin”	Bloco: Representação e liderança <i>Concepção: 4.2.2</i> Tipo: Posse ou nomeação Pertinência: Central
8 26/09/2017	Cristina Machado da Costa e Silva é membro do MPTCU desde 1995 e ocupou cargos de procuradora e subprocuradora-geral. <i>Fonte: Secom</i>	A solenidade de celebração da posse de Cristina Machado da Costa e Silva no cargo de procuradora-geral do Ministério Público junto ao TCU (MPTCU) será realizada nesta quarta-feira (27). O evento terá início às 10 horas, na Sala das Sessões, na sede do Tribunal de Contas da União (TCU), em Brasília. O presidente Carreiro designou como orador da solenidade o ministro José Múcio.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Representação e liderança <i>Concepção: 4.2.2</i> Tipo: Posse ou nomeação Pertinência: Periférica
9 29/09/2017	TCU celebra posse de nova procuradora-geral do MPTCU <i>Fonte: Secom</i>	A solenidade de celebração da posse de Cristina Machado da Costa e Silva no cargo de procuradora-geral do Ministério Público junto ao TCU (MPTCU) foi realizada, em sessão extraordinária, na manhã da última quarta-feira (27), na sede do Tribunal de Contas da União	José Múcio Monteiro (29/09/2017). “Aliado a uma conduta profissional exemplar, uma capacidade jurídica ímpar, Paulo Bugarin nos brindou, aqui neste Plenário, e continua a nos brindar na Câmara, com uma presença afável, uma lhanza no trato, uma educação refinada e uma generosidade sem medida”	Bloco: Representação e liderança <i>Concepção: 4.2.2</i> Tipo: Posse ou nomeação Pertinência: Central

		(TCU), em Brasília. A cerimônia ocorreu na Sala de Sessões Ministro Luciano Brandão Alves de Souza e foi conduzida pelo presidente do Tribunal, ministro Raimundo Carreiro.	<p>José Múcio Monteiro (29/09/2017). “Esta Casa -- nada mais natural -- repercute mudança que vem ocorrendo no quadro social brasileiro, decorrente da capacidade que a mulher brasileira sempre teve e que agora passou a ter mais oportunidade de demonstrar”</p> <p>Lucas Rocha Furtado (29/09/2017). “um enorme encargo, decorrente do exercício de uma função pública de tão alta estatura num País como o Brasil”</p> <p>Lucas Rocha Furtado (29/09/2017). “de cargo essencial ao combate à corrupção e à estabilidade democrática do País, competindo-lhe a promoção da defesa da ordem jurídica e a adoção das medidas necessárias ao interesse da Justiça, da Administração Pública e do erário, no âmbito do Controle Externo”</p> <p>Cristina Machado (29/09/2017). “Sou extremamente grata pelo reconhecimento de minha trajetória profissional e assumo esse desafio com entusiasmo, em nome da instituição Ministério Público junto ao Tribunal de Contas da União”</p> <p>Cristina Machado da Costa (29/09/2017). “Neste ensejo, estejam certos que a minha gestão como chefe da procuradoria será voltada para a continua valorização desse órgão essencial e indispensável a concretude da jurisdição do Tribunal de Contas da União”</p>	
10 05/03/2018	Confirma o funcionamento da rede de atendimento a mulheres <i>Fonte: Secom</i>	Violência. Em casa, no trabalho, nas ruas. É isso que grande parte das mulheres enfrenta todos os dias, seja ela física, brutal ou sutil e disfarçada.	<p>Valeska Zanello (05/03/2018). “Existe uma forma de subjetivação das mulheres na nossa cultura brasileira onde você ser mulher é você ser escolhida e validada por homem.”</p> <p>Valeska Zanello (05/03/2018). “A gente precisa ter campanhas e formas de descolonização afetiva das mulheres”</p>	<p>Bloco: Atuação internacional</p> <p><i>Concepção: 4.2.4</i></p> <p>Tipo: Comunicação institucional</p> <p>Pertinência: Central</p>
11 06/12/2018	O ministro José Mucio Monteiro foi eleito hoje (5) presidente do Tribunal de Contas da União (TCU), por oito votos a um. <i>Fonte: Secom</i>	O ministro José Mucio Monteiro foi eleito hoje (5) presidente do Tribunal de Contas da União (TCU), por oito votos a um. Ele sucede o atual ministro-presidente Raimundo Carreiro, que exerce a função neste biênio (2017-2018). Na mesma sessão foi eleita vice-presidente da Corte de Contas a ministra Ana Arraes, encargo que é exercido cumulativamente com o de corregedora do TCU.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	<p>Bloco: Representação e liderança</p> <p><i>Concepção: 4.2.2</i></p> <p>Tipo: Posse ou nomeação</p> <p>Pertinência: Periférica</p>
12 11/12/2018	Ministro José Mucio e ministra Ana Arraes tomam posse como presidente e vice-presidente do TCU <i>Fonte: Secom</i>	O ministro José Mucio Monteiro tomou posse, nesta terça-feira (11), como presidente do Tribunal de Contas da União (TCU). Na mesma cerimônia, a ministra Ana Arraes foi empossada como vice-presidente da Corte de	José Mucio (11/12/2018). “Conto com a senhora, minha amiga e ministra Ana Arraes, para cumprir essa missão. Conto, também, com o apoio de todos, ministros, Ministério Público, servidores e colaboradores”	<p>Bloco: Representação e liderança</p> <p><i>Concepção: 4.2.2</i></p> <p>Tipo: Posse ou nomeação</p> <p>Pertinência: Correlata</p>

		Contas, assumindo, concomitantemente, o encargo de corregedora da Casa. A solenidade foi realizada em sessão plenária extraordinária e conduzida pelo presidente do TCU, ministro Raimundo Carreiro.	<p>José Mucio (11/12/2018). “Projetamos uma gestão pautada pela prática do diálogo, pela proatividade e pelo relacionamento com as instituições e com a sociedade civil.”</p> <p>Benjamin Zymler (11/12/2018). “O ministro José Mucio e a ministra Ana Arraes são grandes amigos de todos deste colegiado. Os méritos de Vossas Excelências, sua inteligência e brilho: tudo nos indica que terão uma gestão exitosa”</p> <p>Cristina Machado (11/12/2018). “Os desafios futuros são enormes, mas estou otimista que com a força do diálogo o senhor e a senhora [ministro José Mucio e Ana Arraes] conseguirão cumprir essa missão”</p>	
13 13/01/2020	Auditoria aponta deficiências de coordenação e articulação em políticas do governo pela igualdade de gênero <i>Fonte: Secom</i>	Auditoria do Tribunal de Contas da União (TCU), sob a relatoria da ministra Ana Arraes, apontou deficiências nas políticas públicas brasileiras voltadas a alcance da igualdade de gênero e do empoderamento de todas as mulheres e meninas, conforme estatuído no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS 5) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU).	<i>Sem falas literais na matéria.</i>	<p>Bloco: ODS e sustentabilidade</p> <p><i>Concepção: 4.2.4</i></p> <p>Tipo: Fiscalização ou auditoria</p> <p>Pertinência: Central</p>
14 06/11/2020	Live debate Plano de Logística Sustentável como ferramenta estratégica de gestão <i>Fonte: Secom</i>	No último dia 23, a Rede Legislativo Sustentável debateu o papel do Plano de Logística Sustentável (PLS) como ferramenta estratégica para a gestão. A Rede, que é formada por órgãos e entidades do Legislativo, tem como objetivo discutir e propor questões e iniciativas relativas à gestão pública sustentável e eficiente no âmbito do Poder Legislativo. O encontro foi mediado pela secretária-geral do Fórum de Desenvolvimento Estratégico do Rio de Janeiro, Geiza Rocha, e a abertura contou com a participação dos seguintes dirigentes: Ilana Trombka, do Senado Federal; Sérgio Sampaio, da Câmara dos Deputados; Adriano...	<i>Sem falas literais na matéria.</i>	<p>Bloco: Capacitação, eventos e cultura</p> <p><i>Concepção: 4.2 (transversal)</i></p> <p>Tipo: Evento ou capacitação</p> <p>Pertinência: Correlata</p>
15 02/12/2020	Ministra Ana Arraes é eleita para presidir o TCU em 2021 <i>Fonte: Secom</i>	Os ministros do Tribunal de Contas da União (TCU) elegeram, nesta quarta-feira (2/12), a sua nova presidente, a ministra Ana Arraes. Esta é a segunda vez, em seus 130 anos de história, que a Corte de Contas será liderada por uma	Ana Arraes (02/12/2020). “este momento coroa a minha vida e a minha história. Sou a primeira mulher a presidir o TCU neste século, sendo a segunda na história da Corte de Contas. Espero, com o meu exemplo, servir de inspiração a outras mulheres”	<p>Bloco: Representação e liderança</p> <p><i>Concepção: 4.2.2</i></p> <p>Tipo: Posse ou nomeação</p> <p>Pertinência: Central</p>

		mulher, sendo a primeira no século XXI. Eleita por unanimidade (9 votos favoráveis), a ministra Ana Arraes exercerá a Presidência do Tribunal de Contas da União durante o ano de 2021, com a possibilidade de reeleição para mais um ano de mandato.		
16 11/12/2020	Ministra Ana Arraes e ministro Bruno Dantas tomam posse como presidente e vice-presidente do TCU <i>Fonte: Secom</i>	A ministra Ana Arraes tomou posse, nesta quinta-feira (10/12), como presidente do Tribunal de Contas da União (TCU). Na mesma cerimônia, o ministro Bruno Dantas foi empossado como vice-presidente da Corte de Contas, assumindo, concomitantemente, o encargo de corregedor. A solenidade foi conduzida pelo atual presidente, ministro José Mucio Monteiro, e realizada remotamente, em sessão plenária extraordinária, transmitida ao vivo pelo canal do TCU no YouTube.	<p>José Mucio Monteiro (11/12/2020). “O rito de passagem de comando de hoje é símbolo da constante renovação que move este Tribunal. Este momento ilustra a busca incessante desta Casa em se manter sempre alinhada a seu tempo, e, por isso mesmo, nos enche de boas expectativas”</p> <p>Ana Arraes (11/12/2020). “patamar de referência para toda a administração pública”</p> <p>Ana Arraes (11/12/2020). “induzir a qualificação de políticas que promovam a inclusão social e econômica, capazes de fomentar uma educação com mais qualidade, saúde para todos, desenvolvimento regional e infraestrutura necessária para que haja prosperidade nos diversos 'brasis' que compõem a nossa nação”</p> <p>Ana Arraes (11/12/2020). “Admitamos, temos sido poucas a alçar posições de autoridade, não só nesta Casa, mas na Administração Pública, na política e em diversos tribunais. Tenho absoluta convicção de que há muitas mulheres que poderiam desempenhar de modo brilhante essas funções, tão decisivas para o interesse público. Estejamos preparadas; estejamos dispostas; não tenhamos receio, porque capacidade não nos falta.”</p> <p>Como compromisso de gestão, Ana Arraes afirmou que vai aumentar de 10% para aproximadamente 30% a participação feminina nos cargos de dirigentes.</p> <p>“Assim, além de tornar mais equitativa a distribuição em posições estratégicas, será também uma forma de reconhecer o talento e qualidade técnica das servidoras para cargos de comando”, observou.</p> <p>Ana Arraes (11/12/2020). “Assim, além de tornar mais equitativa a distribuição em posições estratégicas, será também uma forma de reconhecer o talento e qualidade técnica das servidoras para cargos de comando”</p> <p>Ana Arraes (11/12/2020). “Prezadas servidoras e demais mulheres que assistem a este evento, vocês não estão sozinhas e são fortes, sábias, capazes. Numericamente, somos metade da população do País. É importante equilibrar essa proporção também nos espaços decisórios. Para tornar efetivos muitos dos direitos que nos afetam, precisamos estar presentes para mostrar nossas perspectivas e expectativas”</p>	<p>Bloco: Violência e feminicídio <i>Concepção: 4.2.3</i> Tipo: Posse ou nomeação Pertinência: Central</p>

			<p>Ana Arraes (11/12/2020). “missão tão grandiosa, que nos traz grandes responsabilidades”</p> <p>Ana Arraes (11/12/2020). “em simetria com os avanços da tecnologia e do conhecimento”</p> <p>Ana Arraes (11/12/2020). “aperfeiçoará o diálogo orientador com os municípios, como forma de atuar na prevenção das falhas que possam prejudicar o melhor uso dos recursos”</p> <p>Walton Alencar (11/12/2020). “Desde a sua concorrida posse no cargo de ministra nesta Casa, tem se revelado a mais absoluta probidade, espírito público, grandeza de trato, sabedoria, sinceridade, sensibilidade, discricção, intuição, bom senso e coragem, entre muitos outros predicados que ornamentam a conduta sempre proba”</p> <p>Bruno Dantas (11/12/2020). “notável preparo técnico e da profunda sagacidade política, jurídica e intelectual”</p> <p>Bruno Dantas (11/12/2020). “Deseja-lhes o TCU, em coro unânime, todo o sucesso na nova e importante senda que vossas excelências passarão a encetar”</p> <p>Cristina Machado (11/12/2020). “Esta solenidade é mais um marco da ascensão feminina no cenário institucional brasileiro. Vossa Excelência assume a presidência em momento singular, marcado por essa nefasta pandemia, que demandou medidas excepcionais do Tribunal e de toda a sociedade brasileira para mitigar seu impacto”</p> <p>Bruno Dantas (11/12/2020). “A isso se associam cenários político, econômico, fiscal e orçamentário provavelmente turbulentos ao longo do próximo ano, o que exigirá firmeza, coragem e discernimento de quem estará no comando desta Corte. Tais atributos, ministra, não lhe faltam.”</p> <p>Ana Arraes (11/12/2020). “O papel dos municípios no enfrentamento à violência contra as mulheres”</p>	
17 02/03/2021	<p>Tribunal promove maior igualdade de gênero em seu quadro de dirigentes</p> <p><i>Fonte: Secom</i></p>	<p>5 Conforme a Política de Sustentabilidade (PSUS-TCU), estabelecida pela Resolução TCU 268/2015, alterada pela Resolução TCU 324/2020, cabe à Secretaria-Adjunta de Administração (Adgedam) coordenar a elaboração e a execução do Programa de Logística Sustentável (PLS) do Tribunal de Contas da União e apresentar à Comissão de Logística Sustentável (CLS), no máximo, a cada cinco anos, a revisão do Programa.</p>	<p>Cláudia Mancebo – Secretaria Geral de Administração) (02/03/2021). “o número passou a ser de 32% das funções de dirigentes, o que se equipara, mais ou menos, ao número de mulheres que existem hoje no TCU como servidoras”</p>	<p>Bloco: Capacitação, eventos e cultura</p> <p><i>Concepção: 4.2 (transversal)</i></p> <p>Tipo: Ato ou estrutura de gestão interna</p> <p>Pertinência: Central</p>

18 08/03/2021	Em entrevista, Ana Arraes revisita sua trajetória e alerta para o aumento do desemprego entre mulheres na pandemia <i>Fonte: Secom</i>	foto A presidente do Tribunal de Contas da União (TCU), Ana Arraes, ainda não tinha completado 17 anos quando os militares tomaram o poder no Brasil. Seu pai, Miguel Arraes, então governador de Pernambuco, foi preso após não aceitar renunciar ao mandato. Um episódio daquele início de ditadura militar revela muito da personalidade daquela moça.	Ana Arraes (08/03/2021). “Já tivemos muitos avanços, mas precisamos apoiar mais as mulheres de baixa renda. Agora, na pandemia, as mulheres estão mais desempregadas” Amigo do pai de Ana Arraes (08/03/2021). “Tem uma coisa. Você vai sofrer uma punição sem motivo, mas um árabe lhe dará a mão e você vai voltar legislando e dirigindo o Estado” Ana Arraes (08/03/2021). “General, aqui não está a filha de um preso político. Aqui está a filha que tem o direito de ter seu pai no seu casamento” Filho de Ana Arraes (08/03/2021). “Deixe isso que eu faço. Vá estudar, minha mãe” Ana Arraes (08/03/2021). “Pois gaste, que eu vou procurar o governo federal para custear essa despesa para todos os Estados do Brasil”	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Comunicação institucional Pertinência: Central
19 12/07/2021	TCU promove webinar sobre avaliação biopsicossocial da deficiência <i>Fonte: Secom</i>	Nesta quinta-feira (15/7), o Tribunal de Contas da União (TCU), com o apoio da Rede de Acessibilidade, promoverá, das 15h às 18h, o Webinar Avaliação Biopsicossocial da Deficiência. Com transmissão ao vivo pelo canal do TCU no YouTube, o webinar contará com intérprete de Libras e legenda em tempo real. Entre os temas que serão debatidos estão o modelo social de deficiência, o que qualifica um instrumento de avaliação biopsicossocial da pessoa com deficiência; a necessidade do instrumento para acesso às políticas públicas; a construção e a validação do instrumento de avaliação; os desafios para a...	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Capacitação, eventos e cultura <i>Concepção: 4.2 (transversal)</i> Tipo: Evento ou capacitação Pertinência: Periférica
20 24/08/2021	Presidente Ana Arraes fala sobre participação feminina na política <i>Fonte: Secom</i>	A presidente do TCU, ministra Ana Arraes, vai participar, nesta quinta-feira (26/8), do ciclo de webinários "Mujeres y liderazgo". O encontro aborda os desafios para a liderança feminina. A presidente é responsável pelo primeiro painel, intitulado "El rol de la mujer en la política".	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Representação e liderança <i>Concepção: 4.2.2</i> Tipo: Evento ou capacitação Pertinência: Periférica
21 24/11/2021	Webinário vai abordar o enfrentamento da violência contra a mulher no nível municipal	O último Diálogo Público deste ano traz o tema “O papel dos municípios no enfrentamento à violência contra as mulheres”. O evento faz parte do	da Violência (24/11/2021). “16 Dias de Ativismo pelo Fim da Violência contra as Mulheres”	Bloco: Violência e feminicídio <i>Concepção: 4.2.3</i> Tipo: Evento ou capacitação Pertinência: Correlata

	<i>Fonte: Secom (conferido pela pesquisadora)</i>	Programa TCU+Cidades, que busca aproximar o Tribunal do gestor municipal. O objetivo do encontro é apresentar um panorama das políticas e iniciativas para enfrentamento à violência contra as mulheres e trazer contribuições para que os municípios possam aprimorar sua atuação.		
22 25/11/2021	Tribunal promove evento para discutir políticas de enfrentamento da violência contra a mulher <i>Fonte: Secom</i>	O Tribunal de Contas da União (TCU), em conjunto com a Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon), o Tribunal de Contas do Município de São Paulo (TCM-SP) e o Conselho Nacional de Presidentes dos Tribunais de Contas (CNPTC), realiza, nesta quinta-feira (25/11), a partir das 9h30, o evento “Desafios e avanços das políticas para as mulheres”.	<i>Sem falas literais na matéria.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Comunicação institucional Pertinência: Correlata
23 08/12/2021	O papel dos municípios no enfrentamento da violência contra a mulher <i>Fonte: Secom</i>	Em 2020, foram registrados 1.350 feminicídios no País e houve 294.440 pedidos de medidas protetivas de mulheres contra seus agressores. Esses foram alguns dados apresentados durante o último Diálogo Público do ano promovido pelo Programa TCU+Cidades. As informações se referem, entre outros, ao Atlas de Violência 2021, ao Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2021 e ao relatório Visível e Invisível - A Vitimização de Mulheres no Brasil 2021.	Ana Arraes (08/12/2021). “Não se trata apenas de números, de estatística fria. Estamos falando de vidas machucadas de mulheres que veem a cultura da submissão se perpetuar, com significativos impactos emocionais, sociais e econômicos. A violência transcende o ato de agressão, traduz-se em algo muito mais complexo, pois carrega traços comportamentais arraigados em nossa sociedade há séculos. A luta que hoje travamos é árdua. Exige ações efetivas e combinadas em várias frentes. Exige, também, o empenho conjunto de órgãos e entidades da administração pública, de organismos internacionais, de organizações não-governamentais, enfim, de todos nós” Cristina Machado (08/12/2021). “A violência contra as mulheres adquire contornos os mais variados: a violência física, a mais visível aos olhos da sociedade, mas também pode ser mais sutil, traduzindo-se em agressões de cunho verbal, moral, sexual e até patrimonial. Nesse sentido, revela-se de imensa importância a rede de atendimento à mulher em situação de violência, o que abrange a participação conjunta e integrada da União, dos estados e dos municípios” Maria da Penha (08/12/2021). “A Lei Maria da Penha, por si só, não tem condições de acabar com a violência contra a mulher. Ela só alcançará esse objetivo quando for corretamente implementada. Para isso, é preciso que as políticas públicas que atendam à legislação -- e que hoje estão presentes somente nas grandes cidades -- sejam interiorizadas nos municípios menores. É preciso ter, em todos os municípios, um Centro de Referência da Mulher dentro de uma Unidade de Saúde, que é o primeiro local que a mulher procura para tratar os ferimentos provocados	Bloco: Violência e feminicídio <i>Concepção: 4.2.3</i> Tipo: Evento ou capacitação Pertinência: Central

			pela violência que ela suporta dentro de sua própria casa. Um local com uma equipe devidamente capacitada para atuar e no qual ela possa ser acolhida”	
24 08/03/2022	Tribunal investe em iniciativas para reduzir a desigualdade de gênero <i>Fonte: Secom</i>	A importância da igualdade de direitos entre homens e mulheres é um dos principais pilares defendidos pela presidente do Tribunal de Contas da União (TCU), ministra Ana Arraes, desde o início de sua trajetória na Corte de Contas. Segunda mulher a presidir o Tribunal, Ana Arraes colocou em prática diversas ações com foco na promoção da equidade de oportunidades no ambiente de trabalho dentro do TCU e na sociedade de forma geral.	Ana Maria Alves Ferreira (08/03/2022). “Ao acumular experiências diferentes, você constrói visões diferentes. A diversidade no modo de ver e resolver problemas com certeza já é um ganho porque a pluralidade de visões significa pluralidade de soluções, o que é sempre muito bom para as organizações” Ana Paula Sampaio, Chefe de Gabinete da Corregedoria (08/03/2022). “Todas essas barreiras invisíveis, como o assédio, fazem com que as mulheres não cheguem a posições de liderança e não participem das decisões que regem a sociedade. E sem o olhar feminino nesse processo decisório, a mulher deixa de ser contemplada pelas escolhas das organizações públicas e privadas” Ana Arraes (08/03/2022). “Tratar do assédio dá espaço à mulher no mercado de trabalho. Por isso, quando falamos sobre assédio, nos referimos também à questão de gênero, à sobrecarga feminina. Além da mulher tomar consciência do assunto, é importante que o homem seja incluído nessa conversa. A situação só muda quando todos tomam conhecimento dessa pauta. E isso tudo amplia a consciência das pessoas e tem um efeito multiplicador que é imensurável” Cláudia Mancebo (08/03/2022). “É um problema que atinge muitas mulheres; portanto, abordar o assunto é dar voz a elas e proporcionar mecanismos que as ajudem a tratar essas questões. Também será possível propiciar mais segurança para aceitarem cargos mais elevados e serem mais respeitadas, porque o respeito é a grande palavra-chave no combater ao assédio” Ana Maria Ferreira – Chefe do Gabinete de Ana Arraes (08/03/2022). “O natural é uma referência ao masculino. Mudar as normas de forma que as referências de gênero fiquem mais neutras pode parecer uma bobagem, mas não é, porque isso vai se enraizando em nós, mulheres. Quando você vê uma referência sempre no masculino, fica parecendo que as mulheres não devem ocupar aquele lugar”	Bloco: Assédio e discriminação <i>Concepção: 4.2.3</i> Tipo: Comunicação institucional Pertinência: Central
25 10/03/2022	Acompanhe o lançamento da Rede Equidade nesta sexta-feira <i>Fonte: Secom</i>	Nesta sexta-feira (11/3), às 10h, será lançada a Rede Equidade, um programa de cooperação técnica para a implementação de ações conjuntas que buscam a inclusão e diversidade, com foco em gênero e raça. O objetivo é contribuir para o alcance da igualdade social no País. A iniciativa busca, inicialmente, unir órgãos e pessoas que compartilham esses ideais comuns e já	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Selo, equidade e certificações <i>Concepção: 4.2.4 (governança do Selo)</i> Tipo: Evento ou capacitação Pertinência: Periférica

		conta, em seu lançamento, com dez instituições:.		
26 24/03/2022	TCU participa do lançamento da Rede Equidade <i>Fonte: Secom</i>	A presidente Ana Arraes participou, no dia 11 de março, da cerimônia virtual de lançamento da Rede de Equidade, iniciativa do Senado Federal com participação de outras nove instituições públicas federais, entre elas o TCU. O objetivo da Rede é promover políticas de inclusão e diversidade, com foco em gênero e raça. Durante o evento, a ministra presidente destacou o importante passo dado pelos órgãos signatários do acordo de cooperação firmado, voltado à concretização de programa para reduzir desigualdades.	Ana Arraes (24/03/2022). “Embora nossa Constituição assegure a igualdade como garantia legal, ainda não se concretiza verdadeiramente. Vemos e testemunhamos, diariamente, e confirmamos nas estatísticas econômicas e sociais, que há ainda profundas desigualdades responsáveis por colocar as mulheres em condição de inferioridade. Sabemos também que os pontos críticos da desigualdade atingem muitos outros grupos, como a população negra, que ainda hoje se depara com diferenças de oportunidades em sua trajetória, reflexos até então da enorme falta histórica que marca nossa sociedade.”	Bloco: Equidade racial e interseccionalidade <i>Concepção: 4.2.5</i> Tipo: Evento ou capacitação Pertinência: Central
27 04/05/2022	TCU participa de evento sobre orçamento direcionado às mulheres <i>Fonte: Secom</i>	No dia 27 de abril, o Tribunal de Contas da União participou do seminário internacional “Orçamento Mulher: Expandindo os Horizontes”, realizado pela Secretaria da Mulher da Câmara dos Deputados. O evento -- realizado em parceria com a Procuradoria Especial da Mulher do Senado, Liderança da Bancada Feminina do Senado Federal, Associação Nacional dos Servidores da Carreira de Planejamento e Orçamento (Assecor) e a ONU Mulheres -- teve por objetivo discutir as três dimensões fundamentais implicadas no desafio de se produzir o orçamento sensível a gênero. Também participaram representantes da Comissão...	Lucieni Pereira (04/05/2022). “Alternativas podem ser pensadas, mas precisamos envolver a Secretaria de Orçamento Federal”	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Correlata
28 11/05/2022	TCU apresenta modelo de prevenção e combate ao assédio sexual e moral <i>Fonte: Secom</i>	O assédio está diretamente relacionado à desigualdade de gênero e deve ser amplamente combatido nas instituições como forma de eliminar as barreiras que dificultam a ascensão feminina no mercado de trabalho. Este foi um dos pontos destacados pelo vice-presidente do TCU, ministro Bruno Dantas, durante a abertura do evento on-line “Prevenção e combate ao assédio: práticas e modelo	Bruno Dantas (11/05/2022). “Tenho certeza de que o modelo que elaboramos fornecerá ferramentas, práticas e orientações que as organizações poderão fazer uso e até adaptá-las de acordo com a sua cultura, características e necessidades” Bruno Dantas (11/05/2022). “Não podemos fechar os olhos para esse problema tão grave e que traz inúmeros prejuízos para as organizações, tais como a redução da produtividade, o aumento do absenteísmo por adoecimento, o gasto com pagamento de indenizações e o aumento dos casos de judicialização”	Bloco: Assédio e discriminação <i>Concepção: 4.2.3</i> Tipo: Ato ou estrutura de gestão interna Pertinência: Central

		para implantação”, realizado no dia 5 de maio com transmissão pelo canal do TCU no YouTube.	Lis Soboll, professora da Universidade Federal do Paraná (11/05/2022). “Esse divisor de águas não se dá apenas para os órgãos públicos. Sem dúvida, o que acontecer nas instituições públicas vai afetar de uma maneira geral a forma de se trabalhar na sociedade brasileira, impactando também instituições privadas” Daniela Silva (11/05/2022). “Experiências, práticas e obstáculos vivenciados na CGU, Conselho Nacional de Justiça (CNJ), TRF 4ª Região, Senado Federal e Petrobras” Daniela Silva (11/05/2022). “Tivemos que usar uma criatividade normativa, achar um espaço que permitisse levar o caso à frente, pois não poderíamos permitir que esse tipo de situação permanecesse” Daniela Silva (11/05/2022). “O assediador busca espaços onde o assédio não vai ser fiscalizado. A partir da conscientização sobre o assunto, nós vamos criando uma espiral positiva que não dá espaço para o assédio.”	
29 26/05/2022	TCU articula cooperação entre a ONU e a Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (Intosai) <i>Fonte: Secom</i>	Em novembro deste ano, o Tribunal de Contas da União (TCU) representará o Brasil na presidência da Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (Intosai). A instituição é autônoma, independente, profissional e apolítica e tem, entre seus objetivos, atuar como voz reconhecida das Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) no mundo inteiro. Considerando o alcance global da Intosai, responsável por emitir normas e regulamentos que orientam as atividades e procedimentos de auditoria governamental, o vice-presidente do TCU, ministro Bruno Dantas, reuniu-se na última quarta-feira (25/5) com o...	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Assédio e discriminação <i>Concepção: 4.2.3</i> Tipo: Fiscalização ou auditoria Pertinência: Periférica
30 27/05/2022	Vice-presidente do TCU, ministro Bruno Dantas, reúne-se com o secretário-geral da ONU, António Guterres <i>Fonte: Secom [notícia originalmente em espanhol]</i>	Em novembro daquele ano o TCU assumiria a presidência da INTOSAI. O vice-presidente, ministro Bruno Dantas, reuniu-se com o secretário-geral da ONU, António Guterres.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Periférica
31 21/06/2022	TCU tem muito a contribuir com a entrada do Brasil na OCDE <i>Fonte: Secom</i>	O governo brasileiro recebeu neste mês o roteiro de acesso do país à Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). O documento fornece uma descrição geral das etapas e	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Periférica

		detalha as áreas temáticas relativas a boas práticas e políticas públicas para a adesão do Brasil à organização. A apresentação do roteiro marca o início da fase prática.		
32 29/06/2022	TCU vai avaliar mecanismos de prevenção e combate ao assédio existentes na Caixa Econômica Federal <i>Fonte: Secom</i>	A Presidente do TCU, ministra Ana Arraes, comunicou, nesta quarta-feira (29/6), que determinou internamente a solicitação de informações sobre os mecanismos de prevenção e combate ao assédio existentes na Caixa Econômica Federal. O comunicado ocorreu após as recentes notícias veiculadas na imprensa sobre denúncias de assédio no âmbito da Caixa Econômica Federal, que envolvem o Presidente da instituição.	Ana Arraes (29/06/2022). “Considero pertinente que este Tribunal realize ação de controle para avaliar o grau de maturidade dos instrumentos e das práticas de que esse banco público dispõe para prevenir e punir casos de assédio” Ana Arraes (29/06/2022). “Esse episódio recente, que merece ser investigado e, se confirmado, punido com todo rigor, é apenas um sintoma grave de um problema muito maior, que é a ausência de políticas eficazes de prevenção e combate ao assédio nas organizações públicas. E, se formos tratar a situação apenas com olhar punitivo, isso não resolverá o futuro, apenas o passado”	Bloco: Assédio e discriminação <i>Concepção: 4.2.3</i> Tipo: Ato ou estrutura de gestão interna Pertinência: Correlata
33 06/07/2022	Bruno Dantas anuncia el lanzamiento de la edición 149 de la Revista del TCU <i>Fonte: Secom [notícia originalmente em espanhol]</i>	Na sessão plenária de 22 de junho, o ministro Bruno Dantas anunciou o lançamento da edição 149 da Revista do TCU, em formato digital.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Capacitação, eventos e cultura <i>Concepção: 4.2 (transversal)</i> Tipo: Evento ou capacitação Pertinência: Periférica
34 13/07/2022	Seminário das entidades de fiscalização da América do Sul aborda pobreza e gênero <i>Fonte: Secom</i>	Nos dias 30 de junho e 1º de julho, em Buenos Aires, Argentina, foi realizado o II Seminário Internacional de Pobreza e Gênero da Organização das Entidades Fiscalizadoras Superiores dos Países da América do Sul (EFSUL). O encontro teve o objetivo de reunir as entidades fiscalizadoras superiores (EFS) participantes da auditoria coordenada de “Políticas para o cumprimento das metas do ODS 1 e mitigação do impacto da Covid 19 com ênfase na diminuição das desigualdades de gênero” e conhecer o grau de aplicação e implementação das decisões governamentais tendentes a pôr fim à pobreza, no contexto da crise...	Ana Arraes (13/07/2022). “Políticas para o cumprimento das metas do ODS 1 e mitigação do impacto da Covid 19 com ênfase na diminuição das desigualdades de gênero” Ana Arraes (13/07/2022). “Hoje, como ministra do TCU, sou a única mulher entre os meus pares, e a segunda tanto a ocupar o cargo de ministra, quanto a presidir a Corte de Contas, na história mais que centenária da instituição. Entre os membros da EFSUL, vejo que 20% são dirigidos por mulheres. A realidade de outros organismos que congregam entidades fiscalizadoras superiores não é tão diferente desse quadro. Atualmente, por exemplo, o mesmo percentual se verifica, também, na Intosai.” Ana Arraes (13/07/2022). “Alçado à presidência da Intosai, o Tribunal de Contas da União será importante mensageiro das proposições formuladas por nossas entidades congêneres que hoje integram a EFSUL. Essa posição estratégica deve ser competentemente ocupada por todos nós, de forma a atingirmos os objetivos maiores que nos congregam. Não poderia deixar de aproveitar esse fórum qualificado para reiterar o convite para estarmos juntos no Incosai, na cidade do Rio de Janeiro, em novembro próximo, entre os dias 7 e 11, quando, inclusive, serão debatidos os desafios que se apresentam, a partir da pandemia do coronavírus, em nível mundial”	Bloco: ODS e sustentabilidade <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Fiscalização ou auditoria Pertinência: Central

35 15/07/2022	CU presenta modelo de prevención y combate al acoso moral y sexual <i>Fonte: Secom / Serint [notícia originalmente em espanhol]</i>	O TCU apresentou um modelo para prevenir e combater o assédio moral e sexual, com o objetivo de oferecer à Administração Pública Federal um instrumento para tratar a questão.	Bruno Dantas (15/07/2022). “Estoy seguro que el modelo que elaboramos proporcionará herramientas, prácticas y orientaciones que las organizaciones podrán utilizar e incluso adaptarlas de acuerdo a su cultura, características y necesidades” Bruno Dantas (15/07/2022). “No podemos cerrar los ojos ante este problema tan grave y que trae numerosas pérdidas para las organizaciones, tales como la reducción de la productividad, el aumento del ausentismo por enfermedad, el gasto en pago de indemnizaciones y el aumento de los casos de judicialización” Bruno Dantas (15/07/2022). “en el ambiente de trabajo trae perjuicios no sólo a las víctimas, sino también a la organización donde ocurre”	Bloco: Assédio e discriminação <i>Concepção: 4.2.3</i> Tipo: Outros Pertinência: Correlata
36 20/07/2022	Ministra Ana Arraes se despede da vida pública <i>Fonte: Secom</i>	foto “Foi com muito orgulho que, como ministra, pude discutir questões relevantes para nosso país e para nosso povo e, como presidente, coordenar os debates que aqui se apresentaram. Hoje, esses sentimentos me parecem ainda mais intensos, pois é a última sessão em que integro o corpo deliberativo desta Corte” essas foram as palavras da ministra Ana Arraes, ao iniciar seu discurso de despedida do Tribunal de Contas da União (TCU), durante a sessão plenária desta quarta-feira (20/7).	Ana Arraes (20/07/2022). “Foi com muito orgulho que, como ministra, pude discutir questões relevantes para nosso país e para nosso povo e, como presidente, coordenar os debates que aqui se apresentaram. Hoje, esses sentimentos me parecem ainda mais intensos, pois é a última sessão em que integro o corpo deliberativo desta Corte” Ana Arraes (20/07/2022). “Precisarei concentrar-me em algumas das iniciativas relacionadas a duas questões que vim percebendo ao longo de toda a minha vida: a sub-representação feminina em diversos espaços de influência e a enorme discrepância entre os entes federativos do nosso país.” Ana Arraes (20/07/2022). “Infelizmente, nos espaços públicos que ocupei anteriormente, essa proporção não era muito diferente.” Ana Arraes (20/07/2022). “Vossa excelência é motivo de orgulho por provar que nós podemos chegar aonde estão nossas aspirações mais altas” Ana Arraes (20/07/2022). “No Brasil, dada a sua grandiosidade, é compreensível que os entes não possuam a mesma estrutura e conhecimento acerca da gestão de recursos públicos. Não acho justo que o gestor mais desassistido seja apenado por não saber qual é o certo a ser feito. Menos justo, ainda, seria privar a população dos municípios menos estruturados de receber bens e serviços da maior essencialidade.” Walton Alencar Rodrigues (20/07/2022). “Importante ressaltar que a ministra Ana Arraes deixa o Plenário da Corte assim como entrou, sempre atenta aos muitos ensinamentos de seu estimado pai, o ex-governador de Pernambuco Miguel Arraes de Alencar, tornando o brilho da sua vasta biografia e vida pública ainda mais reluzente, sempre a usar o cargo para fazer o bem e cumprir o seu dever, jamais para dele indevidamente se beneficiar.” Benjamin Zymler (20/07/2022). “Foi uma grande honra compartilhar com a amiga tantos momentos dentro e fora das sessões. Poder perceber a sua inteligência, a sua sensibilidade social, principalmente, nos	Bloco: Representação e liderança <i>Concepção: 4.2.2</i> Tipo: Ato ou estrutura de gestão interna Pertinência: Central

processos em que se discutia a situação social e econômica da população brasileira.”

Augusto Nardes (20/07/2022). “A gratidão é a memória do coração e nós somos muito gratos à vossa excelência e a toda sua trajetória.”

Aroldo Cedraz (20/07/2022). “Seu estilo marcante de liderança, capaz de combinar a sutileza feminina com a determinação e a coragem das mulheres fortes do nosso Nordeste, certamente deixará saudades. Felizmente, elas serão amenizadas pelas boas lembranças e pelo reconhecimento do legado de sua passagem pelo Tribunal de Contas da União como ministra e, sobretudo, como dirigente máxima de nossa instituição.”

Bruno Dantas (20/07/2022). “Vossa excelência atuou como ministra no Tribunal e, nos últimos 19 meses, conduziu a Presidência da Casa, sempre combatendo severamente os desvios de recursos públicos, dedicando sempre rigor redobrado aos ocorridos na educação e na saúde, porque sempre entendeu que eram e são os que mais prejudicam os necessitados e mais perpetuam as desigualdades.”

Vital do Rêgo (20/07/2022). “De uma sensibilidade e equilíbrio sem iguais, desempenhou com sabedoria e grande senso de justiça a nobre função de ministra. Na relatoria de processos, sempre fundamentou suas decisões e aplicou o Direito com técnica e justeza impecáveis.”

Jorge Oliveira (20/07/2022). “Creio, particularmente, que a ministra Ana Arraes construiu essa sensibilidade, trazendo uma perspectiva de gênero como um exemplo de mulher, associando-a com a preocupação humanitária, que herdou, afortunadamente, do grande político brasileiro, seu pai, Miguel Arraes. Hoje, infelizmente, temos que formular nossas despedidas a uma grande magistrada, que soube dignificar este Tribunal, marcando sua atividade judicante, sobretudo, com sua grande sensibilidade social.”

Antonio Anastasia (20/07/2022). “Nós todos somos seus admiradores e neste momento da sua despedida do TCU, queria deixar registradas a minha estima e a minha admiração.”

Augusto Sherman (20/07/2022). “Eu gostaria de lhe dizer que sou grato por esse período de convivência, pelo respeito que a senhora sempre teve comigo, com todos desta Casa, com os servidores e terceirizados. Isso mostra a grandeza do seu coração. Por fim, queria desejar à senhora, nesse novo período da sua vida, que ele seja tão frutífero e tão proveitoso quanto foi sua participação na vida pública.”

Marcos Bemquerer (20/07/2022). “Há de serem ressaltados seus grandes feitos na Câmara dos Deputados, como as constantes lutas para melhorar sempre as condições de vida para as populações mais carentes. São feitos de inigualável e inexprimível valor, porque políticas públicas tocam o

			<p>âmago da vida das pessoas e podem mudar o rumo de gerações de famílias permitindo oportunidades ímpares para o resgate econômico e social de milhares de brasileiros.”</p> <p>Ana Arraes (20/07/2022). “Vossa excelência cumpriu muito bem sua missão no Tribunal de Contas da União. Aprendo com a senhora desde que chegou aqui. Temos que ampliar ainda mais a presença das mulheres nos altos cargos da República. A sua história reflete isso. Não a história de mãe, a história de filha. É muito comum, quando fazemos saudação a uma mulher que ocupa alto cargo, lembrarmos que ela é mãe de alguém e filha de alguém, mas na verdade ela é uma servidora do mais alto nível, como é vossa excelência, que nos ensinou muito aqui. Então, hoje, este momento é todo seu! É um momento em que, realmente, enaltecemos toda sua família, porque a história de vossa excelência é resultado da história de vossa família. Mas é um momento todo seu, por tudo o que vossa excelência construiu como mulher, como deputada, como ministra e como presidente. E nos ensinou, nos ensinou que não é por acaso e temos que trabalhar muito para mudar isso.”</p> <p>Cristina Machado (20/07/2022). “Tenho especial apreço e admiração por sua simplicidade e espírito público e muito me orgulha ter podido conviver durante esse período com alguém cuja vida foi sempre pautada pelo combate à 'injustiça secular', que, nas palavras do saudoso Ariano Suassuna, 'dilacera o Brasil em dois países distintos: o país dos privilegiados e o país dos despossuídos'. Cara ministra Ana, como presidente, vossa excelência soube conduzir o Tribunal de forma firme e responsável durante o auge da pandemia de covid-19, que demandou medidas excepcionais desta Corte e de toda a sociedade brasileira para mitigar seu impacto.”</p>	
37 29/07/2022	<p>Ministra Ana Arraes se despede do TCU com entrega de espaço gastronômico</p> <p><i>Fonte: Secom</i></p>	<p>Em seu último evento à frente do Tribunal de Contas da União (TCU), a ministra Ana Arraes entregou, na sexta-feira (22/7), a Lanchonete Escola do Espaço Gastronômico TCU Senac, que funciona desde segunda-feira (25/7) no Instituto Serzedello Corrêa (ISC). O espaço é resultado de parceria celebrada entre a Corte de Contas e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) com o propósito de promover a inclusão social e a sustentabilidade.</p> <p>“Estou certa de que juntos, TCU e Senac, estamos unidos à sociedade por um propósito compartilhado em comum:</p>	<p><i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i></p>	<p>Bloco: Capacitação, eventos e cultura</p> <p><i>Concepção: 4.2 (transversal)</i></p> <p>Tipo: Evento ou capacitação</p> <p>Pertinência: Periférica</p>

		fazer do Brasil um país melhor”, declarou Ana Arraes.		
38 08/08/2022	Inscrições das delegações internacionais para o Incosai 2022 já estão abertas <i>Fonte: Secom</i>	As inscrições para o XXIV Congresso Internacional das Instituições Superiores de Controle (Incosai) já podem ser feitas pelo site https://incosai2022.rio.br . Em regra, cada delegação tem direito a três vagas, mas o número pode chegar a até cinco participantes, a depender da atuação em grupos de trabalho, comitês e presidência de órgãos na Organização Internacional das Instituições Superiores de Controle (Intosai). O evento é restrito às delegações dos países-membros da organização.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Periférica
39 08/11/2022	Ministro Bruno Dantas abre Fórum Internacional de Auditoria Governamental no Museu do Amanhã <i>Fonte: Secom</i>	O presidente em exercício do Tribunal de Contas da União (TCU), ministro Bruno Dantas, fez a abertura do Fórum Internacional de Auditoria Governamental (FIAG), nesta segunda-feira (7/11), no Museu do Amanhã. O encontro acontece de 8 a 10 de novembro no Museu do Amanhã, no Rio de Janeiro, e reúne 196 Instituições Superiores de Controle (ISC) e especialistas da academia.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Fiscalização ou auditoria Pertinência: Periférica
40 09/11/2022	TCU conduz debate sobre atuação das instituições superiores de controle em igualdade de gênero <i>Fonte: Secom</i>	O segundo painel do Fórum Internacional de Auditoria Governamental (FIAG), realizado na tarde desta terça-feira (8/11), no Museu do Amanhã, teve como foco a contribuição das Instituições Superiores de Controle (ISC) para o alcance do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 das Organização das Nações Unidas (ONU), que trata da igualdade de gênero. Na abertura do debate, o ministro Walton Alencar Rodrigues, do Tribunal de Contas da União (TCU), abordou a atuação da Corte de Contas brasileira no contexto da igualdade de gênero. Além de compor do	Walton Alencar Rodrigues (09/11/2022). “As instituições superiores de controle possuem importante papel no enfrentamento às desigualdades de gênero, seja integrando tal perspectiva em suas auditorias e fiscalizações, como também exercendo a liderança do tema pelo exemplo” Walton Alencar Rodrigues (09/11/2022). “As lacunas hoje existentes foram construídas durante séculos em que os homens estiveram nos principais postos de liderança mundiais. Temos nossa responsabilidade nesse processo de reparação histórica e precisamos nos unir em torno dessa questão, que é urgente e precisa ser enfrentada por governos e sociedade civil em todo o planeta” Walton Alencar Rodrigues (09/11/2022). “Globalmente, mais de 380 milhões de mulheres e meninas estão vivendo na extrema pobreza, com menos de US\$ 1,90 por dia. Igualdade de gênero traz mais prosperidade, mais segurança, mais paz. É a coisa certa a fazer e beneficia a todos” Walton Alencar Rodrigues (09/11/2022). “Isso significa que durante os próximos anos, a missão da Intosai será promover e apoiar a igualdade e	Bloco: ODS e sustentabilidade <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Posse ou nomeação Pertinência: Central

		grupo de trabalho sobre Igualdade de Gênero da Organização Latino...	<p>a inclusão dentro de suas próprias operações, e incentivar a cooperação entre todos os membros para apoiar iniciativas em igualdade de gênero”</p> <p>Cristina Machado (09/11/2022). “Boas práticas, referenciais e desafios na promoção da igualdade de gênero no âmbito das ISC”</p> <p>Cristina Machado (09/11/2022). “atualmente, dentro da Intosai, cerca de 20% de todos os dirigentes das Instituições Superiores de Controle (ISC) são do sexo feminino, o que demonstra o longo caminho a percorrer até alcançarmos a igualdade de gênero”</p> <p>Walton Alencar Rodrigues (09/11/2022). “tão importante quanto estabelecer estruturas específicas internas às organizações com responsáveis nomeados para tratar o tema, é o processo de avaliar o planejamento, a execução e os resultados de políticas e programas de governo considerando as experiências, necessidades e interesses dos homens, das mulheres e de outros gêneros”</p>	
41 11/11/2022	Fórum de auditoria governamental chega ao fim com reflexões importantes para o controle externo <i>Fonte: Secom</i>	Terminou nesta quinta-feira (10/11) o primeiro Fórum Internacional de Auditoria Governamental (FIAG), realizado no Museu do Amanhã, na cidade do Rio de Janeiro. Em três dias de duração, o evento contou com a participação de 52 palestrantes de 25 países. O encontro deixou reflexões importantes e aprendizados para a área de controle externo.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Fiscalização ou auditoria Pertinência: Periférica
42 11/11/2022	Organizações regionais da Intosai destacam atividades e novos desafios <i>Fonte: Secom</i>	O trabalho desenvolvido pelos grupos regionais da Organização Internacional das Instituições Superiores de Controle (Intosai) foi o principal foco da segunda parte da sessão plenária geral, realizada na tarde da última quarta-feira (9/11). Representantes da Afrosai, Arabosai, Asosai, Carosai, Eurosai, Olacefs e Pasai abordaram as principais atividades desenvolvidas nos últimos três anos e destacaram, ainda, os desafios futuros.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: ODS e sustentabilidade <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Periférica
43 16/11/2022	Compromisso com a cooperação e premiação marcam jantar de encerramento da Incosai 2022 <i>Fonte: Secom</i>	“Concluiremos este Congresso com projetos que, espero, nos ajudem a fomentar a cooperação entre nossas instituições e a impulsionar nossa atuação para que possamos oferecer resultados impactantes de nosso trabalho, para que possamos contribuir para melhorar as políticas públicas e	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Fiscalização ou auditoria Pertinência: Periférica

		fortalecer a prestação de contas”, afirmou o presidente em exercício do Tribunal de Contas da União (TCU), ministro Bruno Dantas, no jantar de encerramento da edição do Rio da Assembleia Geral da Organização Internacional das Instituições Superiores de Controle (Incosai 2022).		
44 30/11/2022	Evento vai debater o papel da administração pública no combate ao racismo <i>Fonte: Secom</i>	No dia 20 de novembro, foi celebrado o Dia Nacional de Zumbi e da Consciência Negra, instituído oficialmente pela Lei 12.519/2011. Além de reconhecer a importância do processo de luta contra a escravidão, a data marca a valorização da cultura afro-brasileira e o combate ao racismo no país. Partindo deste princípio, o Tribunal de Contas da União (TCU) promove, no dia 8 de dezembro, às 16h, a palestra “Políticas Públicas de Igualdade: o papel da administração pública no combate ao racismo”, com Livia Sant’Anna Vaz.	Autoria não identificada na matéria (30/11/2022). “Políticas Públicas de Igualdade: o papel da administração pública no combate ao racismo”	Bloco: Equidade racial e interseccionalidade <i>Concepção: 4.2.5</i> Tipo: Evento ou capacitação Pertinência: Correlata
45 07/12/2022	I Seminário da Rede Equidade vai debater direitos humanos na gestão pública <i>Fonte: Secom</i>	Para celebrar o Dia Internacional dos Direitos Humanos, a Rede Equidade realiza o primeiro grande evento do grupo desde a sua criação, em março deste ano. O “I Seminário Rede Equidade -- Direitos Humanos na Gestão Pública: Diversidade, Equidade e Inclusão” acontece na próxima segunda-feira (12/12). O evento marca o início dos esforços dos integrantes da rede para promover o debate da temática na gestão pública.	Autoria não identificada na matéria (07/12/2022). “I Seminário Rede Equidade -- Direitos Humanos na Gestão Pública: Diversidade, Equidade e Inclusão”	Bloco: Selo, equidade e certificações <i>Concepção: 4.2.4 (governança do Selo)</i> Tipo: Evento ou capacitação Pertinência: Correlata
46 01/02/2023	Controladoria-Geral da República do Paraguai assume a liderança da Olacefs <i>Fonte: Secom</i>	No fim da manhã de hoje (1º/2), ocorreu a cerimônia de transferência da presidência da Organização Latino-Americana e do Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (Olacefs). Na solenidade, a Controladoria-Geral da República (CGR) do Peru passou a liderança do grupo à CGR do Paraguai. A instituição de controle do Paraguai foi	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Posse ou nomeação Pertinência: Periférica

		eleita por unanimidade para a presidência da Olacefs durante a 75ª Reunião do Conselho Diretivo da organização, realizada em setembro do ano passado, em Oaxaca de Juarez, no México.		
47 14/02/2023	Cerimônia dá início às comemorações pelos 130 anos de instalação do TCU <i>Fonte: Secom</i>	Uma cerimônia realizada na tarde desta segunda-feira (13/2) deu início à semana de comemorações pelos 130 anos de instalação do Tribunal de Contas da União (TCU). O ministro emérito do Supremo Tribunal Federal (STF) e professor Carlos Ayres Britto apresentou a palestra magna 'Os Tribunais de Contas como parte da estrutura jurídico-identitária da República Federativa do Brasil -- o necessário vínculo entre as funções públicas de contas e a democracia constitucional brasileira'. O evento também marcou o lançamento do livro 'Gustavo Capanema, um político de cultura moderna'.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Evento ou capacitação Pertinência: Periférica
48 08/03/2023	Presidente Bruno Dantas assina portaria para promoção da equidade de gênero no TCU <i>Fonte: Secom</i>	Na sessão desta quarta-feira (8/3), o presidente do Tribunal de Contas da União (TCU), Bruno Dantas, fez uma comunicação oficial em homenagem ao Dia Internacional da Mulher. O comunicado celebra a data e destaca as recentes iniciativas do TCU para a promoção da equidade de gênero na Casa. Entre elas, está a assinatura da Portaria n.	Bruno Dantas (08/03/2023). “Tudo isso confirma o empenho do Tribunal em valorizar o dedicado e, acima de tudo, competente quadro de servidoras e colaboradoras desta Corte que, de forma delicada, forte e altruísta, conciliam o trabalho, a vida social e a família” Susana Azevedo (08/03/2023). “As mulheres precisam conquistar o que para os homens é dado como direito”	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Ato ou estrutura de gestão interna Pertinência: Central
49 08/03/2023	"As mulheres precisam conquistar o que para os homens é dado como direito", diz Susana Azevedo <i>Fonte: Secom</i>	Em homenagem ao Mês da Mulher, o Tribunal de Contas da União (TCU) promoveu, nesta terça-feira (7/3), a palestra virtual “Igualdade de Gênero nos Tribunais de Contas brasileiros: onde estamos?”. Durante o evento, foram discutidas alternativas para a promoção da igualdade de gênero nas Cortes de Contas de todo país e na administração pública em geral. A apresentação foi ministrada pela conselheira do Tribunal	Bruno Dantas (08/03/2023). “Igualdade de Gênero nos Tribunais de Contas brasileiros: onde estamos?” Susana Azevedo (08/03/2023). “É tudo muito recente, mesmo que não existisse uma proibição formal, existiam amarras sociais que determinavam um papel servil para as mulheres. Nossa sociedade ainda é muito masculina, as mulheres precisam conquistar algo que para os homens é dado como direito. Diariamente, as mulheres precisam lutar e provar mais de uma vez sua capacidade para ocupar espaços” Bruno Dantas (08/03/2023). “É importante lembrar que vivemos em um país onde, só no primeiro semestre do ano passado, tivemos 699 feminicídios. É triste pensar que, em pleno 2023, ainda precisamos de	Bloco: Violência e feminicídio <i>Concepção: 4.2.3</i> Tipo: Evento ou capacitação Pertinência: Central

		de Contas do Estado de Sergipe (TCE-SE) Susana Azevedo e contou com a mediação da coordenadora do Comitê de Equidade, Diversidade e Inclusão, Marcela Timóteo.	<p>um projeto de lei para garantir a igualdade salarial entre homens e mulheres no Brasil. Trazer essa realidade com dados concretos é um excelente ponto de partida para discutir o tema”</p> <p>Bruno Dantas (08/03/2023). “É importante explicar que o trabalho realizado pela Diretoria não diz respeito somente a políticas focalizadas. O objetivo principal será de induzir outras áreas a terem esse olhar cuidadoso para esses públicos nos processos. Estou confiante que a estruturação trará resultados positivos para a administração pública e para a sociedade como um todo”</p> <p>Ana Paula Sampaio (08/03/2023). “É uma construção não somente para mulheres. Precisamos sensibilizar a todos, já que, muitas vezes, os homens nem mesmo percebem como o ambiente corporativo é hostil para a mulher. Quando passamos a ocupar esse espaço, muitas vezes precisamos”</p> <p>Ana Paula Sampaio (08/03/2023). “e se impor dentro desse ambiente, recebendo julgamentos e sendo desqualificadas. É um trabalho de luta e educação”</p> <p>Ana Paula Sampaio (08/03/2023). “Na época foi muito questionado até que ponto o Tribunal deveria ou não entrar nesse assunto. Depois, quando surgiram casos de assédio em outros órgãos, já tínhamos o que falar sobre o tema. No ano seguinte, com base nesse trabalho, foi criada uma campanha interna de combate ao assédio, instituída a paridade de gênero na banca examinadora do concurso e publicado um artigo sobre a questão de gênero no TCU”</p> <p>Bruno Dantas (08/03/2023). “Neste momento vivemos uma oportunidade única e precisamos garantir que não tenhamos retrocessos, criando estímulos para a cultura da igualdade de gêneros por meio de medidas concretas. A diversidade precisa se transformar em valor por si só e precisamos da garantia de que mais mulheres ocupem espaços de poder e visibilidade. É desafiador, mas a sociedade está mostrando que é possível avançar e iremos trabalhar pra isso”</p>	
50 08/03/2023	À frente da Intosai, presidente Bruno Dantas participa de assembleia das instituições de controle do Pacífico <i>Fonte: Secom</i>	Na última semana, o presidente do Tribunal de Contas da União (TCU), Bruno Dantas, que também preside a Organização Internacional das Instituições Superiores de Controle (Intosai), participou do 24º Assembleia da Associação das Instituições Superiores de Controle do Pacífico (Pasai). A Pasai é um dos sete grupos regionais da Intosai e atua para promover o uso transparente, responsável, eficaz e	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Periférica

		eficiente dos recursos públicos no Pacífico.		
51 09/03/2023	La semana pasada, el presidente del Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU) de Brasil, Bruno Dantas, quien también preside la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), participó en el 24º Congreso de la Asociación de Entid <i>Fonte: Secom / Serint [notícia originalmente em espanhol]</i>	O presidente do TCU e da INTOSAI, Bruno Dantas, manifestou apoio à PASAI, um dos sete grupos regionais da INTOSAI, que promove o uso transparente e eficiente dos recursos públicos no Pacífico.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Periférica
52 15/03/2023	El presidente Bruno Dantas firma una resolución para promover la igualdad de género en el TCU <i>Fonte: Secom / Serint [notícia originalmente em espanhol]</i>	Na sessão de 8 de março, o presidente do TCU, ministro Bruno Dantas, fez comunicado oficial em homenagem ao Dia Internacional da Mulher, dentro de uma série de ações de valorização do quadro de servidoras.	Bruno Dantas (15/03/2023). “Todo eso confirma el empeño del Tribunal en valorar el cuadro de servidoras y colaboradoras dedicadas y, sobre todo, competentes de esta Corte que, de forma delicada, fuerte y altruista, concilian trabajo, vida social y familia”	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Comunicação institucional Pertinência: Correlata
53 16/03/2023	Temas relacionados à promoção da equidade e direitos humanos serão prioridade na atuação do TCU <i>Fonte: Secom</i>	A promoção da equidade é uma das prioridades da nova gestão do Tribunal de Contas da União (TCU). Temas como igualdade de gênero e raça, proteção dos povos indígenas, população LGBTQIA+ e pessoas com deficiência serão tratados de forma estratégica pela Diretoria de Fiscalização de Políticas de Equidade e Direitos Humanos. A nova unidade está inserida na Secretaria de Controle Externo e Desenvolvimento Sustentável e tem como objetivo delinear ações de controle externo voltadas a temáticas de grande complexidade e transversalidade.	Bruno Dantas (16/03/2023). “A questão da equidade, de forma geral, tem sido um desafio que tem demandado do sistema de controle como um todo, não só do TCU, um novo olhar. Um novo olhar tanto dos auditores quanto da gestão. Eu vejo essa iniciativa como um grande avanço, no sentido de ter um olhar estruturado para essas questões, porque quando você tem uma referência para o assunto, tudo tende a fluir de forma melhor” Bruno Dantas (16/03/2023). “O intuito das audiências públicas é colher subsídios que sirvam para montar as estratégias. Em relação aos Yanomami, a discussão será feita em conjunto com as unidades do TCU envolvidas na fiscalização. A ideia é que as outras áreas também potencializem esse olhar diferenciado para grandes questões”	Bloco: Capacitação, eventos e cultura <i>Concepção: 4.2 (transversal)</i> Tipo: Ato ou estrutura de gestão interna Pertinência: Central
54 29/03/2023	Mulheres e homens juntos contra as desigualdades de gênero no setor público <i>Fonte: Secom</i>	Para fechar as comemorações do Mês da Mulher deste ano, o Tribunal de Contas da União (TCU) promoverá a palestra Mulheres e Homens construindo um setor público com mais equidade. O evento, programado para o dia 31 de março, é uma parceria do Tribunal com o Senado Federal e o Banco Central do	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Capacitação, eventos e cultura <i>Concepção: 4.2 (transversal)</i> Tipo: Evento ou capacitação Pertinência: Periférica

		Brasil e conta com o patrocínio do Sindilegis. O objetivo da palestra é discutir como mulheres e homens, juntos, podem se mobilizar contra as desigualdades de gênero na administração pública e porque é importante o envolvimento de todos.		
55 30/03/2023	Governo federal não teve políticas públicas voltadas para a população LGBTQIAP+ entre 2018 e 2021 <i>Fonte: Secom</i>	Auditoria do TCU analisou programas e ações para proteção e promoção da população LGBTQIAP+. Trabalho concluiu que não existiam políticas públicas, no governo federal, voltadas a esse público entre 2018 e 2021. A análise foi realizada a partir de uma solicitação da Comissão de Transparência, Governança, Fiscalização, Controle e Defesa do Consumidor do Senado Federal.	<i>Sem falas literais na matéria.</i>	Bloco: Capacitação, eventos e cultura <i>Concepção: 4.2 (transversal)</i> Tipo: Fiscalização ou auditoria Pertinência: Central
56 31/03/2023	TCU, Banco Central e Senado discutem caminhos para mais igualdade entre homens e mulheres <i>Fonte: Secom</i>	O Tribunal de Contas da União (TCU) promoveu, nesta sexta-feira (31/3), o encontro Mulheres e Homens construindo um setor público com mais equidade. O evento aconteceu em parceria com o Senado Federal e o Banco Central do Brasil (Bacen) e contou com patrocínio do Sindilegis. A apresentação teve como objetivo discutir como mulheres e homens, juntos, podem se mobilizar contra as desigualdades de gênero na administração pública.	Bruno Dantas (31/03/2023). “Temos trabalhado de maneira assertiva para dar nossa contribuição no processo de redução das desigualdades de gênero no setor público, seja por meio de ações de controle externo, seja nas ações de gestão interna do Tribunal. Quando falamos em igualdade de gênero, muitos pensam que se trata de um assunto de interesse exclusivo das mulheres. Mas, como em todas as questões relativas à promoção da equidade, a atuação dos aliados de outros grupos sociais é fundamental” Bruno Dantas (31/03/2023). “Que as instituições públicas possam cooperar para a construção de um Brasil mais justo e menos desigual, e que a presença da mulher nos vários segmentos da sociedade torne-se cada vez mais significativa” Ilana Trombka (31/03/2023). “Minhas palavras hoje são palavras de esperança. Esperança de ver que temos hoje reunidas três instituições verdadeiramente compromissadas com a equidade. É importante ressaltar que não trabalhamos nesse sentido porque queremos deixar registradas marcas pessoais ou por se tratar de um bonito” Ilana Trombka (31/03/2023). “. Nosso trabalho é realizado porque temos a certeza de que órgãos públicos brasileiros devem ter em seus cargos de comando as diversas visões da população brasileira” Ilana Trombka (31/03/2023). “Me honra ver três instituições refletindo sobre como avançamos e quanto nos falta avançar na construção de um setor público mais equânime. Nos últimos anos, o Banco Central vinha abordando, de forma pontual e tímida, a questão da diversidade e chegou o momento de mergulhar mais fundo no tema. Quanto mais refletimos	Bloco: Capacitação, eventos e cultura <i>Concepção: 4.2 (transversal)</i> Tipo: Ato ou estrutura de gestão interna Pertinência: Correlata

			<p>sobre isso, melhor compreendemos as pessoas, melhor nos comunicamos com elas e melhor será nossa capacidade de inseri-las nos debates e nas decisões institucionais. Grupos diversos tendem a tomar melhores decisões no mundo volátil e complexo que vivemos”</p> <p>Ilana Trombka (31/03/2023). “Como não ser um babaca - Guia prático para homens que cansaram de ser machistas no trabalho e na vida”</p> <p>Ilana Trombka (31/03/2023). “Ano após ano, as mulheres continuam vítimas de comentários machistas. Há anos que o Sindilegis tem protagonizado campanhas em que tentamos despertar nos servidores um olhar mais atento para as boas práticas de equidade e de respeito. Neste ano, lançamos a 2ª edição do livro”</p> <p>Ilana Trombka (31/03/2023). “, produzido por várias mãos femininas. O livro é irreverente e fala de dicas fáceis para serem usadas. Trata-se de uma coletânea de frases machistas e pode ser utilizado por qualquer empresa de forma gratuita”</p>	
57 20/04/2023	<p>Auditoria do sistema de votação brasileiro foi destaque em seminário no Panamá</p> <p><i>Fonte: Secom</i></p>	<p>Parlamentares e representantes de instituições superiores de controle (ISC) da América Latina e do Caribe se reuniram, nesta quinta-feira (20/4), na cidade do Panamá em evento internacional. O presidente do Tribunal de Contas da União (TCU) e presidente da Organização Internacional das Instituições Superiores de Controle (Intosai), ministro Bruno Dantas, apresentou a experiência brasileira na auditoria do sistema de votação eletrônica na eleição presidencial de 2022.</p>	<p><i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i></p>	<p>Bloco: Atuação internacional</p> <p><i>Concepção: 4.2.4</i></p> <p>Tipo: Posse ou nomeação</p> <p>Pertinência: Periférica</p>
58 09/05/2023	<p>TCU quer fortalecer parcerias estratégicas na Intosai</p> <p><i>Fonte: Secom</i></p>	<p>O ministro Bruno Dantas, presidente do TCU e da Organização Internacional de Instituições Superiores de Controle (Intosai), participou da plenária de abertura da 11ª Conferência Regional CReCER de Transparência e Responsabilidade pelo Crescimento Econômico Regional. O encontro foi realizado na manhã desta terça-feira (9/5), em São Paulo. Em discurso, o ministro destacou que o TCU, a Intosai e a Organização Latino-Americana e do Caribe de Instituições Superiores de Controle (Olacefs) estão comprometidas</p>	<p><i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i></p>	<p>Bloco: ODS e sustentabilidade</p> <p><i>Concepção: 4.2.4</i></p> <p>Tipo: Atuação internacional</p> <p>Pertinência: Periférica</p>

		com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU) e em busca de...		
59	Comité de Creación de Capacidades de la OLACEFS realiza reunión anual El CCC de la OLACEFS se reunió del 17 al 20 de abril en Puerto Baquerizo Moreno, Ecuador, bajo la coordinación del ministro Augusto Nardes, quien representó al ministro Bruno Dantas, presidente del TCU de Brasil y del CCC <i>Fonte: Secom / Serint [notícia originalmente em espanhol]</i>	Sob o tema "Capacitar para fortalecer a voz global e as EFS", o Comitê de Criação de Capacidades (CCC) da OLACEFS reuniu-se de 17 a 20 de abril em Puerto Baquerizo Moreno, Equador, com formato de oficinas sobre temas transversais.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Periférica
60	Novos auditores do TCU tomam posse nesta quarta-feira <i>Fonte: Secom</i>	O presidente do TCU, ministro Bruno Dantas, fez o discurso de boas-vindas. Os 69 novos auditores do Tribunal de Contas da União (TCU) tomaram posse nesta quarta-feira (25/5) no auditório da sede, em Brasília (DF). Os aprovados foram habilitados em concurso público para o cargo de Auditor Federal de Controle Externo, Área e Especialidade Controle Externo, e nomeados pela Portaria TCU nº 106, de 22/5/2023.	Bruno Dantas (24/05/2023). “A chegada de profissionais capacitados e comprometidos dá a oportunidade de receber novas perspectivas, novas ideias, novas abordagens, enriquecendo o ambiente de trabalho e promovendo a inovação” Bruno Dantas (24/05/2023). “A presença feminina nesta turma é, para nós, motivo de alegria. Acreditamos firmemente na importância da diversidade para o fortalecimento das instituições e a construção de uma sociedade mais justa e mais igualitária. Ainda temos um longo caminho a percorrer em termos de igualdade de gênero, mas a representação de 21% de mulheres entre os nomeados é um passo significativo, considerando que na turma anterior apenas 8% das vagas foram preenchidas por mulheres” Bruno Dantas (24/05/2023). “Essa variedade traz uma riqueza de experiências e de perspectivas que, certamente, contribuirão para nossa evolução contínua. Cada um desempenhará um papel essencial na fiscalização, na auditoria e na promoção da boa governança em nosso país e para a construção de um Brasil mais justo e mais transparente” Jeferson Curtinovi (24/05/2023). “Hoje somos recompensados pelo esforço, pela entrega, pela tenacidade e pelas renúncias. As perguntas que teremos que responder a partir de agora serão muito mais complexas e muito mais profundas. As respostas não estão necessariamente em livros ou vendidas em cursos. Vão exigir sensibilidade e perspicácia, um olhar aguçado para os problemas que nos cercam. Afinal, a auditoria é sobre pessoas e realidades. Vão exigir que ouçamos mais do que falemos e pensamento crítico”	Bloco: Representação e liderança <i>Concepção: 4.2.2</i> Tipo: Posse ou nomeação Pertinência: Central

61 19/06/2023	Instituições superiores de controle dos países do G20 se reúnem para debater as prioridades do grupo em 2023 <i>Fonte: Secom</i>	Na semana passada, o Tribunal de Contas da União (TCU) representou o Brasil no SAI20 Summit, em Goa, na Índia. O encontro reuniu o SAI20, que é o grupo das instituições superiores de controle (ISC) dos países que compõem o G20. A cúpula debateu temas relevantes e atuais, como o uso responsável da inteligência artificial (IA) e blue economy, conceito que se concentra na utilização dos recursos oceânicos de maneira responsável.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Ato ou estrutura de gestão interna Pertinência: Periférica
62 23/06/2023	Taller trata política de igualdad de género y no discriminación de la OLACEFS <i>Fonte: Secom / Serint [notícia originalmente em espanhol]</i>	Nos dias 5 e 6 de junho, em Porto Rico, ocorreu a oficina de acompanhamento da política de igualdade de gênero e não discriminação da OLACEFS, com 13 EFS da região debatendo boas práticas e indicadores do Guia de Implementação.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Periférica
63 23/06/2023	Cúpula SAI20, em Goa (Índia), discute o papel do controle externo na economia azul <i>Fonte: Secom / Serint [notícia originalmente em espanhol]</i>	O TCU representou o Brasil na Cúpula SAI20, em Goa, Índia, que reuniu as EFS do G20 para tratar do papel do controle externo na economia azul e no uso responsável dos recursos.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Capacitação, eventos e cultura <i>Concepção: 4.2 (transversal)</i> Tipo: Outros Pertinência: Periférica
64 30/06/2023	Mês do Orgulho: junho marca a luta da população LGBTQIAPN+ por direitos e igualdade <i>Fonte: Secom</i>	O mês do Orgulho LGBTQIAPN+ tem raízes em manifestações ocorridas em junho de 1969, que ficaram conhecidas como a Revolta de Stonewall. Em 28 de junho daquele ano, frequentadores do bar Stonewall Inn, em Nova Iorque, se rebelaram contra a violência policial e as injustiças frequentemente enfrentadas pela comunidade LGBTQIAPN+ nos Estados Unidos. A resistência de ativistas gays, lésbicas, bissexuais, transgêneros e de outras identidades de gênero e orientações sexuais desencadeou um movimento de luta por direitos e igualdade.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Outros Pertinência: Periférica
65 07/07/2023	Iniciativa para o Desenvolvimento da INTOSAI (IDI) nomeia o ministro Bruno	Em 26 de junho, a Iniciativa para o Desenvolvimento da INTOSAI (IDI) nomeou o presidente do TCU, ministro	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Periférica

	Dantas para seu Conselho Diretor <i>Fonte: Secom / Serint [notícia originalmente em espanhol]</i>	Bruno Dantas, para o Conselho Diretor, principal órgão estratégico da fundação.		
66 19/07/2023	Cristina Machado é reconduzida ao cargo de procuradora-geral do Ministério Público junto ao TCU <i>Fonte: Secom</i>	O presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, assinou, na última sexta-feira (14/7), decreto oficial reconduzindo Cristina Machado da Costa e Silva ao cargo de procuradora-geral do Ministério Público junto ao Tribunal de Contas da União (MPTCU). O mandato é de dois anos, podendo ser renovado por igual período. Na instituição desde 1995, desempenhando papéis de destaque ao longo de sua carreira, Cristina Machado foi empossada como procuradora-geral do MPTCU pela primeira vez no dia 23 de agosto de 2017.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Representação e liderança <i>Concepção: 4.2.2</i> Tipo: Posse ou nomeação Pertinência: Periférica
67 19/07/2023	Tribunal promove série de webinários sobre Direitos Humanos e Equidade <i>Fonte: Secom</i>	Portal Webnarios-Direitos-Humanos-Assedio-nas-Instituicoes-Federais-de-Ensino_649x399px. Com o intuito de construir a estratégia de controle externo para promoção da equidade nas políticas públicas, o Tribunal de Contas da União (TCU) irá realizar dez eventos em formato de webinário até março de 2024. Serão discutidos temas referentes aos setores da sociedade que englobam o público-alvo das políticas de equidade e direitos humanos.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Capacitação, eventos e cultura <i>Concepção: 4.2 (transversal)</i> Tipo: Evento ou capacitação Pertinência: Periférica
68 07/08/2023	O direito principal pelo qual lutamos é o de existir", afirmou Ruth Venceremos em encontro promovido pelo TCU <i>Fonte: Secom</i>	Com o objetivo de disseminar a trajetória da luta pelos direitos LGBTQIA+ e os principais obstáculos enfrentados pela comunidade, o Tribunal de Contas da União (TCU), em parceria com a Rede Equidade, promoveu, na quinta-feira (3/8), o webinário "Políticas Públicas para a população LGBTQIA+". O evento transmitido ao vivo pelo canal oficial do TCU no YouTube contou com a participação do presidente do TCU, ministro Bruno Dantas, de representantes do Tribunal e da pedagoga, política e	Bruno Dantas (07/08/2023). "O Tribunal de Contas da União, como órgão de controle externo, deve ser capaz de contribuir para o processo de redução das desigualdades de gênero no nosso país. Temos trabalhado para empreender ações que promovam parâmetros de boa governança e contribuam para a construção de um ambiente mais inclusivo" Bruno Dantas (07/08/2023). "Para além do mero apoio simbólico, essa ação representa o compromisso da minha gestão em promover a equidade no setor público e contribuir para a construção de uma sociedade mais inclusiva" Bruno Dantas (07/08/2023). "É fundamental entender que o direito principal pelo qual lutamos é o direito de existir. Nossa luta acontece para que, no futuro, nenhum de nós seja vítima de violência e de morte em razão da nossa orientação sexual e da nossa identidade de gênero.	Bloco: Selo, equidade e certificações <i>Concepção: 4.2.4 (governança do Selo)</i> Tipo: Evento ou capacitação Pertinência: Central

		ativista, Ruth Venceremos. Durante a abertura, o presidente do TCU ressaltou o comprometimento do Tribunal com a valorização da...	Podem considerar utopia, mas, mais do que utopia, é um projeto de massa para que a gente um dia acorde nesse país e possa dizer que nenhuma pessoa LGBTQIA+ morreu, inclusive do ponto de vista dos seus direitos” Bruno Dantas (07/08/2023). “Precisamos mudar o ideário da sociedade sobre a nossa existência, passando fundamentalmente por questões de educação e cultura. Nós precisamos que a nossa pauta perpassasse por todas as áreas da administração pública e seja uma pauta transversal” Bruno Dantas (07/08/2023). “Ao falar sobre pessoas LGBTQIA+ também estamos falando sobre pessoas com deficiência, pretas, indígenas, em situação de rua e em insegurança alimentar. Nesse momento, estamos tratando de todas as pessoas nos mais diversos níveis de vulnerabilidade social, das que são discriminadas em virtudes da aparência e da crença religiosa. Nenhuma diversidade está retida nela mesma e nenhuma pessoa é somente um dado tratado em uma planilha”	
69 16/08/2023	Cristina Machado toma posse como procuradora-geral do MPTCU <i>Fonte: Secom</i>	No último dia 14 de julho, o presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, assinou decreto oficial reconduzindo Cristina Machado da Costa e Silva ao cargo de procuradora-geral do Ministério Público junto ao Tribunal de Contas da União (MPTCU). Ela é a primeira mulher a ocupar a posição em 130 anos de existência do MPTCU. O mandato é de dois anos, podendo ser renovado por igual período.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Representação e liderança <i>Concepção: 4.2.2</i> Tipo: Posse ou nomeação Pertinência: Periférica
70 22/08/2023	Cristina Machado quer um Ministério Público de Contas transparente e bem estruturado <i>Fonte: Secom</i>	Na abertura da cerimônia, o presidente do Tribunal destacou a importância do MPTCU para a defesa do interesse público. “[O MPTCU] é instituição essencial para a estabilidade democrática do nosso país e para o combate à corrupção, por meio da defesa da ordem jurídica, da administração pública e do erário, no âmbito do Controle Externo”, afirmou Dantas. O presidente ressaltou, também, a trajetória profissional da procuradora-geral, enfatizando sua conduta ética, seu senso de responsabilidade e justiça, além da atuação em prol do aperfeiçoamento	Bruno Dantas (22/08/2023). “[O MPTCU] é instituição essencial para a estabilidade democrática do nosso país e para o combate à corrupção, por meio da defesa da ordem jurídica, da administração pública e do erário, no âmbito do Controle Externo” Bruno Dantas (22/08/2023). “Não tenho dúvida de suas qualificações, do dinamismo e da experiência na liderança do valoroso corpo de procuradores do Ministério Público de Contas, que a tornam apta a assumir, mais uma vez, a grandiosa tarefa de conduzir o MPTCU no exercício de seu mister constitucional” Cristina Machado (22/08/2023). “O desafio é imenso, mas estejam certos de que não me faltam energia e motivação para perseverar nessa missão tão relevante, com a firme convicção de que posso contribuir para o aperfeiçoamento da sinergia entre o Tribunal de Contas da União e o Ministério Público de Contas, na busca da otimização do controle externo da administração pública”	Bloco: Representação e liderança <i>Concepção: 4.2.2</i> Tipo: Posse ou nomeação Pertinência: Correlata

		institucional e funcional do Ministério Público de Contas.	<p>Bruno Dantas (22/08/2023). “Estejamos certos de que um Ministério Público de Contas instrumentalizado, transparente e bem estruturado fortalecerá ainda mais a atuação do Tribunal de Contas da União na defesa da boa e regular gestão dos recursos públicos federais e no desempenho das suas diversas competências constitucionais e legais”</p> <p>Cristina Machado (22/08/2023). “É com satisfação que a cada dia vejo as mulheres tomando consciência da sua força, dos seus direitos. Queremos ser inteiramente respeitadas quanto às diferenças e que as nossas especificidades, sejam biológicas, comportamentais ou socioafetivas, possam ser compreendidas e acolhidas por todos, mulheres e homens, e que não sejam utilizadas como pretexto para vedar nosso acesso à cidadania integral ou como obstáculo para que alcancemos o pleno desenvolvimento como seres humanos”</p> <p>Cristina Machado (22/08/2023). “O MPTCU e o TCU são atores importantes no cenário nacional e que fazem a diferença, trazendo a discussão para dentro da própria instituição e promovendo diálogo sobre esses temas com a sociedade”</p> <p>Cristina Machado (22/08/2023). “Em nome da Vanderleia, eu saúdo todas as Marildas, Emanuelas, Camilas, Gabrielas, Marias, Anas... mulheres anônimas como foi a minha mãe, a minha avó, como foram as mães e avós da maioria dos homens e mulheres que estão aqui presentes ou que nos assistem, mas cujos ensinamentos nos tornaram as pessoas que hoje somos. A elas as minhas mais sinceras homenagens”</p> <p>Walton Alencar Rodrigues (22/08/2023). “A Cristina ostenta todos os requisitos para o correto e digno exercício do cargo de procuradora-geral desta Corte. Meus parabéns por mais essa conquista na sua carreira”</p> <p>Benjamin Zymler (22/08/2023). “Ao longo dos mandatos que exerceu, a procuradora-geral demonstrou enorme aptidão para cumprir o ônus público do Parquet de Contas. Sempre com equilíbrio, proatividade, cuidado com a res pública”</p> <p>Aroldo Cedraz (22/08/2023). “Agradeço pelas inúmeras ocasiões em que fui contemplado com a generosidade do conhecimento jurídico e dos conselhos de Cristina. Parabenizo-a também pelo sucesso do evento dos 130 anos do Parquet, cujo conteúdo trouxe contribuições valiosas. Renovo os desejos de que a nova missão traga satisfação equivalente a que todos nós sentimos por partilhar da sua competência e seriedade neste plenário”</p>	
71 01/09/2023	TCU participa de oficina sobre auditoria coordenada de políticas para os ODS <i>Fonte: Secom / Serint [notícia originalmente em espanhol]</i>	O ministro Jhonatan de Jesus, representando o TCU, participou da abertura do evento, acompanhado pela auditora Ana Paula Silva da Silva, em	Jhonatan de Jesus (01/09/2023). “Para el Tribunal de Cuentas de la Unión de Brasil, en su papel de presidente de la INTOSAI, la reducción de la pobreza y la equidad de género son pilares fundamentales para el desarrollo social e inclusivo de nuestras naciones. Reconocemos que el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de oportunidades son	Bloco: ODS e sustentabilidade <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Fiscalização ou auditoria Pertinência: Correlata

		busca de parcerias e novos conhecimentos.	<p>impulsores del crecimiento económico y social y debemos liderar esfuerzos conjuntos para enfrentar estos retos globales”</p> <p>Jhonatan de Jesus (01/09/2023). “Nuestras instituciones desempeñan un papel crucial en la fiscalización de los gobiernos y nos permiten avanzar en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Me gustaría aprovechar esta oportunidad para felicitar el trabajo de la EFSUR por su progreso en el ámbito de los ODS”</p> <p>Jhonatan de Jesus (01/09/2023). “Insisto en que compartir perspectivas, aprendizajes y enfoque enriquece nuestras estrategias y nos capacita para enfrentar de manera más eficaz los complejos problemas que surgen en el camino hacia un desarrollo sostenible y equitativo”</p> <p>Jhonatan de Jesus (01/09/2023). “los resultados y lecciones aprendidas durante este taller serán valiosos para nuestros países y contribuirán significativamente para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, establecidos por la ONU”</p>	
72 04/09/2023	Intosai e PNUD assinam acordo de cooperação nas áreas de clima, igualdade de gênero, transformação digital e financiamento para o desenvolvimento <i>Fonte: Secom</i>	Nesta segunda-feira (4/9), a Organização Internacional das Instituições Superiores de Controle (Intosai) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) assinaram acordo de cooperação técnica para atuação conjunta nas áreas de clima, igualdade de gênero, transformação digital e financiamento para o desenvolvimento. O objetivo é viabilizar a cooperação e fortalecer a colaboração entre a Intosai e o PNUD em áreas de interesse comum às organizações.	<p>Bruno Dantas (04/09/2023). “A colaboração entre PNUD e Intosai pode influenciar a comunidade de auditoria em todo o mundo e, portanto, apoiar a implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. A parceria já começou e nossas equipes estão progredindo juntas”</p> <p>Bruno Dantas (04/09/2023). “Estamos realizando reuniões técnicas com o PNUD Brasil para iniciar o processo de obtenção do Selo de Igualdade de Gênero para o Tribunal de Contas da União”</p>	<p>Bloco: Selo, equidade e certificações</p> <p><i>Concepção: 4.2.4 (governança do Selo)</i></p> <p>Tipo: Fiscalização ou auditoria</p> <p>Pertinência: Central</p>
73 08/09/2023	Unidade de auditoria do TCU debate acolhimento de pessoas negras, imigrantes e refugiados <i>Fonte: Secom / Serint [notícia originalmente em espanhol]</i>	De 22 a 24 de agosto, a unidade de Auditoria em Educação, Cultura, Esporte e Direitos Humanos (AudEducação) promoveu evento aberto pela secretária substituta Patrícia Martins de Alencar Nogueira de Melo, que destacou a importância da política de acolhimento.	<p>Jhonatan de Jesus (08/09/2023). “Acceso y permanencia de personas negras en los sistemas de educación”</p> <p>Jhonatan de Jesus (08/09/2023). “La importancia de las políticas públicas para garantía del derecho a la educación para personas negras”</p> <p>Jhonatan de Jesus (08/09/2023). “Los retos y estrategias para el enfrentamiento de las desigualdades raciales en la educación”</p>	<p>Bloco: Capacitação, eventos e cultura</p> <p><i>Concepção: 4.2 (transversal)</i></p> <p>Tipo: Fiscalização ou auditoria</p> <p>Pertinência: Central</p>
74 13/09/2023	Rede Equidade lança ferramenta para diagnóstico de diversidade e inclusão <i>Fonte: Secom</i>	A Rede Equidade lançou o Modelo de Inclusão da Diversidade, denominado “Modelo IDE”. Trata-se de instrumento de autoavaliação que entrega às organizações públicas um diagnóstico relativo à promoção de práticas inclusivas, com foco nas perspectivas de gênero e raça. A ferramenta foi	<p>Ilana Trombka (13/09/2023). “esse instrumento foi construído a muitas mãos e envolveu muita discussão, mas com objetividade, pois estamos atentos que, tão importante quanto nos relacionar e aprender uns com os outros em uma Rede, é realizar.”</p> <p>Andreia Siqueira (13/09/2023). “O Modelo IDE prezou por ser simples, exequível e abrangente. Ele traz os requisitos mínimos para a avaliação, assim cada órgão pode e deve incluir o que for mais relevante para sua</p>	<p>Bloco: Selo, equidade e certificações</p> <p><i>Concepção: 4.2.4 (governança do Selo)</i></p> <p>Tipo: Atuação internacional</p> <p>Pertinência: Central</p>

		apresentada durante evento virtual, realizado no dia 30 de agosto, com a presença de autoridades da Rede e da secretária de Justiça, Direitos Humanos e Cidadania do Amazonas, Jussara Pedrosa.	instituição. Essa é nossa versão inicial da ferramenta e é preciso utilizá-la para fazermos as calibrações necessárias.” Andreia Siqueira (13/09/2023). “O modelo IDE é uma ferramenta simples e acessível que pode auxiliar na construção de um caminho concreto para aqueles órgãos que querem investir em diversidade e inclusão ou que já começaram sua trajetória e querem aprimorar e dar coesão e coerência às suas iniciativas” Andreia Siqueira (13/09/2023). “a aplicação do modelo no TCU, em consonância com a Política de Gênero e não discriminação da Organização Latino-Americana e do Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (Olacefs), ajudará a fazer os alinhamentos necessários e priorizar as ações relativas à promoção da equidade para o próximo ano.”	
75 14/09/2023	Artigo aborda experiência do TCU na promoção da igualdade de gênero <i>Fonte: Secom</i>	Com o tema “Instituições Superiores de Controle e a promoção da igualdade de gênero: o caso do Tribunal de Contas da União do Brasil”, o artigo da auditora do Tribunal de Contas da União (TCU) Marcela de Oliveira Timoteo, coordenadora do Comitê Técnico de Equidade, Diversidade e Inclusão do TCU, aborda a persistente desigualdade de gênero em nível global. O material foi publicado no Asian Journal of Government Audit (Asosai Journal).	Bruno Dantas (14/09/2023). “Instituições Superiores de Controle e a promoção da igualdade de gênero: o caso do Tribunal de Contas da União do Brasil”	Bloco: Selo, equidade e certificações <i>Concepção: 4.2.4 (governança do Selo)</i> Tipo: Ato ou estrutura de gestão interna Pertinência: Correlata
76 15/09/2023	Programa de intercâmbio "Mulheres na Liderança" vai reunir auditoras para capacitação sobre diversidade, inclusão e equidade <i>Fonte: Secom</i>	O Tribunal de Contas da União (TCU), em parceria com o Pro PALOP-TL -- iniciativa cofinanciada pela União Europeia e implementada pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) --, promove o primeiro Programa de Intercâmbio (ProInter). A edição “Mulheres na Liderança” é voltada para auditoras em posições de chefia nas instituições superiores de controle (ISC) da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP).	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Representação e liderança <i>Concepção: 4.2.2</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Periférica
77 25/09/2023	ClimateScanner: parceria com o PNUD gera capacitação para instituições de controle <i>Fonte: Secom</i>	O Tribunal de Contas da União (TCU) avança na construção do ClimateScanner -- ferramenta de avaliação global das ações governamentais para o enfrentamento das mudanças climáticas.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Capacitação, eventos e cultura <i>Concepção: 4.2 (transversal)</i> Tipo: Evento ou capacitação

		O trabalho é norteado por três eixos: governança, financiamento e políticas públicas. Em agosto, após a validação dos componentes avaliativos, começaram os testes-piloto de aplicação da ferramenta pelas instituições superiores de controle (ISC) do Grupo Executivo do projeto.		Pertinência: Periférica
78 03/10/2023	TCU reforça mecanismos de controle interno com iniciativas inovadoras contra a corrupção <i>Fonte: Secom / Serint [notícia originalmente em espanhol]</i>	O TCU desempenha papel central na prevenção e no combate à corrupção no Brasil e investe na análise de dados, com iniciativas como o "Mapa de Riscos nas Aquisições" e o "e-Prevenção".	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Capacitação, eventos e cultura <i>Concepção: 4.2 (transversal)</i> Tipo: Outros Pertinência: Periférica
79 05/10/2023	Cúpula dos ODS, em Nova York, discute o papel das EFS no combate à fome e à pobreza <i>Fonte: Secom / Serint [notícia originalmente em espanhol]</i>	Em setembro, ocorreu em Nova York a Cúpula dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), marco da metade do caminho da Agenda 2030.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: ODS e sustentabilidade <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Outros Pertinência: Periférica
80 06/10/2023	Carta do Presidente da Intosai - outubro de 2023 <i>Fonte: Secom</i>	No último mês de setembro, foi realizada, em Nova York, nos Estados Unidos, a Cúpula dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), evento que marcou o meio do período entre o lançamento dos ODS, em 2015, como parte da Agenda 2030, e o prazo estabelecido para a sua consecução, em 2030. Dentre todos os objetivos de desenvolvimento sustentável, os dois primeiros, voltados à erradicação da pobreza e da fome, foram especialmente impactados pela ocorrência conjunta e simultânea de desastres climáticos, conflitos armados, a pandemia de Covid-19 e uma recessão econômica global. Enfrentando desafios que já...	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: ODS e sustentabilidade <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Periférica
81 06/10/2023	Especialistas debatem sustentabilidade e governança no Fórum Nacional de Controle <i>Fonte: Secom</i>	O Tribunal de Contas da União (TCU) promoveu, nesta sexta-feira (6/10), a 7ª edição do Fórum Nacional de Controle. O encontro, coordenado pelo ministro do TCU Augusto Nardes, teve como tema "Conectando fiscalizações, governança e	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Capacitação, eventos e cultura <i>Concepção: 4.2 (transversal)</i> Tipo: Evento ou capacitação Pertinência: Periférica

		sustentabilidade”. O fórum foi criado para integrar as instituições de controle externo e interno das três esferas da federação e de todos os poderes.		
82 23/10/2023	Seminário marca o encerramento das comemorações pelos 60 anos da Olacefs <i>Fonte: Secom</i>	Para comemorar os 60 anos da Organização Latino-Americana e do Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (Olacefs), a Controladoria-Geral do Paraguai, que preside o grupo regional, realizou uma série de debates ao longo do segundo semestre deste ano. O encerramento do ciclo de diálogos ocorreu nos dias 19 e 20 de outubro, na Cidade de Assunção, capital paraguaia.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Periférica
83 27/10/2023	OLACEFS celebra 60 anos com debates em Assunção sobre o papel da fiscalização <i>Fonte: Secom / Serint [notícia originalmente em espanhol]</i>	Para celebrar os 60 anos da OLACEFS, a Controladoria-Geral do Paraguai realizou uma série de debates, em 19 e 20 de outubro, sobre a importância da fiscalização pública no combate à corrupção.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Periférica
84 08/11/2023	Instituições de controle dos países de língua portuguesa debatem boas práticas de comunicação <i>Fonte: Secom</i>	Ao longo desta semana, o Tribunal de Contas da União (TCU) participa da XII Assembleia Geral da Organização das Instituições Superiores de Controle da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (OISC/CPLP). A conferência debate aspectos relacionados a planejamento e ações da organização. Sediado em Bissau, capital da Guiné-Bissau -- atual presidente do grupo --, o encontro termina na sexta-feira (10/11).	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Periférica
85 16/11/2023	Tribunal e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento se reúnem para alinhar estratégia de atuação conjunta <i>Fonte: Secom</i>	O vice-presidente do Tribunal de Contas da União (TCU), ministro Vital do Rêgo, recebeu nesta terça-feira (14/11) o subsecretário-geral e administrador do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), Achim Steiner. O objetivo foi debater o Memorando de Entendimento (MoU) entre o PNUD e a Organização Internacional das Instituições Superiores de Controle (Intosai). O TCU preside a organização até 2025.	Vital do Rêgo (16/11/2023). “O TCU quer dar voz global à Intosai. Trabalhamos para que a organização tenha mais visibilidade, uma vez que reúne 195 países e trabalha para que o dinheiro, em todo o mundo, seja bem aplicado. Não fazemos somente a função de vigiar o recurso público, mas de ensinar como fazer de maneira correta” Vital do Rêgo (16/11/2023). “A colaboração com o Tribunal tem sido cada vez mais importante no nosso trabalho. A visão quanto à função de auditoria em nossas sociedades é crucial, especialmente porque esse papel se torna cada vez mais relevante, por uma razão simples: os cidadãos estão perdendo a confiança e a fé nos governos e nas instituições estatais em todo o mundo. Diante desse cenário, como podemos combater ou conter essa perda de confiança? A integridade das	Bloco: Selo, equidade e certificações <i>Concepção: 4.2.4 (governança do Selo)</i> Tipo: Fiscalização ou auditoria Pertinência: Correlata

			<p>instituições e das finanças públicas está nas mãos dos auditores, como os do TCU, que desempenham um papel fundamental nesse processo”</p> <p>Vital do Rêgo (16/11/2023). “Estamos sofrendo, no Brasil, grandes efeitos das mudanças climáticas, com devastações humanas e econômicas. Com o ClimateScanner, estamos desenvolvendo os instrumentos para monitorar todos os países. Em 2024, queremos colocar essa plataforma disponível para todos os cidadãos e organizações do mundo”</p> <p>Vital do Rêgo (16/11/2023). “Enquanto Intosai, estamos trabalhando e queremos a ajuda da ONU e do PNUD para chegar aos países pequenos, que às vezes sofrem politicamente. Precisamos dar a eles a informação digitalizada, fazer chegar apoio digital às menores ISC, na ponta. Vamos desenvolver e oferecer suporte técnico a essas nações”</p> <p>Vital do Rêgo (16/11/2023). “Estamos aprendendo muito com o Judiciário no Brasil, sobre digitalização e inteligência artificial, por exemplo. Hoje, vocês são um dos países com mais registros digitalizados de decisões judiciais. A capacidade de buscar essas informações é fenomenal”</p>	
86 21/11/2023	<p>Presidente do TCU coordena a 77ª Reunião do Conselho Diretivo da Intosai</p> <p><i>Fonte: Secom</i></p>	<p>Membros do Conselho Diretivo da Organização Internacional das Instituições Superiores de Controle (Intosai) estiveram reunidos nesta terça-feira (21/11) para a 77ª Reunião do Conselho Diretivo, realizada em Viena, na Áustria. No encontro, os membros deliberaram sobre políticas organizacionais, orçamento, estratégias de longo prazo, planos de trabalho, entre outras decisões para o funcionamento da organização.</p>	<p><i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i></p>	<p>Bloco: Atuação internacional</p> <p><i>Concepção: 4.2.4</i></p> <p>Tipo: Fiscalização ou auditoria</p> <p>Pertinência: Periférica</p>
87 24/11/2023	<p>Novos auditores do TCU tomam posse em Brasília</p> <p><i>Fonte: Secom</i></p>	<p>Nesta quinta-feira (23/11), 64 novos Auditores Federais de Controle Externo tomaram posse no Tribunal de Contas da União (TCU). A solenidade foi realizada no auditório Ministro Pereira Lira, na sede do Tribunal, em Brasília. O presidente do TCU, ministro Bruno Dantas, deu posse aos novos servidores e ressaltou o aumento da representação feminina na Corte de Contas.</p>	<p>Bruno Dantas (24/11/2023). “A valorização da presença feminina nesta turma nos enche de alegria. Reconhecemos que ainda temos longo caminho a percorrer em termos de igualdade de gênero, mas a representação de 28% de mulheres entre os nomeados é significativa. Historicamente, apenas 12% das mulheres entravam em cada concurso do tribunal, e agora, com 28%, temos esperança de uma presença feminina ainda maior nos próximos anos”</p> <p>Bruno Dantas (24/11/2023). “Meu desejo genuíno e verdadeiro é que vocês sejam felizes a partir de agora, pois, se vocês forem felizes, certamente os resultados para aqueles que acreditam em nosso trabalho e para o povo brasileiro serão positivos”</p>	<p>Bloco: Representação e liderança</p> <p><i>Concepção: 4.2.2</i></p> <p>Tipo: Posse ou nomeação</p> <p>Pertinência: Central</p>

			<p>Bruno Dantas (24/11/2023). “Vocês, mulheres que estão presentes hoje, são a prova de que estamos no caminho certo. Desejo que vocês nunca se percam de vocês mesmas, que nunca busquem se enquadrar em padrões pré-concebidos por uma sociedade ainda, infelizmente, marcadamente patriarcal. Que cada uma de vocês seja inspiração e que esse efeito multiplicador nos permita ter uma sociedade cada vez mais justa e solidária”</p> <p>Bruno Dantas (24/11/2023). “Vocês foram aprovados em um dos concursos mais difíceis da administração pública. Ingressam hoje não em um cargo qualquer, pois os auditores do Tribunal de Contas da União têm uma missão fundamental para a sociedade: zelar pelo erário e regular o uso dos recursos públicos. Os auditores que aqui trabalham, aos quais vocês hoje se juntam, são a alma dessa instituição centenária. É o trabalho deles que permite a esta Casa estar entre as mais conceituadas instituições de superiores de controle no mundo”</p> <p>Almeida Pimentel Corrêa (24/11/2023). “Hoje, gostaria de expressar, antes de tudo, nossos sentimentos de gratidão. Poucos conhecem a trajetória de lutas e glórias que sintetiza a vida de cada um de nós para chegarmos até aqui. Como diria um colega, o sucesso é a soma dos fracassos de alguém que não desistiu. Estamos agora entrando em uma Casa que não só valoriza seus servidores, mas também se empenha em extrair o melhor de cada um de nós. Somos homens, mulheres, negros, brancos, pardos, LGBTQIA+, formando juntos o mosaico que representa um pouco da realidade do nosso país. Temos uma dívida de gratidão com a sociedade e o povo brasileiro, em especial aqueles mais vulneráveis. A eles também oferecemos essa significativa vitória no dia de hoje e desejamos poder, um dia, destinar o resultado de nosso trabalho à defesa do interesse público”</p>	
88 27/11/2023	<p>Segunda etapa do projeto de intercâmbio sobre mulheres na liderança acontece nesta semana</p> <p><i>Fonte: Secom</i></p>	<p>Nesta segunda-feira (27/11), o Tribunal de Contas da União (TCU) deu início à segunda etapa do Programa de Intercâmbio em Controle e Gestão Pública do Tribunal de Contas da União (ProInter-TCU), instituído em maio deste ano. Esta edição tem como foco o tema “Mulheres na Liderança”. Participam da iniciativa 15 auditoras que ocupam posições de liderança nas Instituições Superiores de Controle da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (OISC-CPLP).</p>	<p>Ana Paula Sampaio (27/11/2023). “Esse evento tem o potencial de colocar mulheres que estão em uma posição de promover a mudança, em busca de uma sociedade mais justa e igualitária, num patamar ainda mais elevado em termos de consciência e mais recursos para promover essa mudança por meio da troca de experiências. Quando a gente fala em equidade, a gente fala em eficiência e eficácia, em aproveitar os nossos recursos humanos”</p> <p>Raisa Ojala (27/11/2023). “É uma jornada que não depende de títulos, a gente exerce liderança nas equipes independente do cargo, e assim podemos contribuir para nossas equipes. No cenário que temos hoje, é essencial a gente se impor, fazer nossa voz ser ouvida e celebrar a nossa competência como líderes. Esse programa, mais do que uma oportunidade de intercâmbio, é um marco na promoção da igualdade de gênero na liderança”</p>	<p>Bloco: Representação e liderança</p> <p><i>Concepção: 4.2.2</i></p> <p>Tipo: Atuação internacional</p> <p>Pertinência: Central</p>

89 29/11/2023	Rede Equidade realiza encontro sobre promoção de direitos humanos na gestão pública <i>Fonte: Secom</i>	No próximo dia 11 de dezembro, será promovido o “II Seminário Direitos Humanos na Gestão Pública: Diversidade, Equidade e Inclusão”. Direcionado aos colaboradores de todos os vínculos dos órgãos que compõem a Rede Equidade e sociedade em geral. O evento será realizado pelo Teams, das 9h às 18h, com transmissão ao vivo pelo canal oficial do TCU no YouTube (Manhã e Tarde).	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Selo, equidade e certificações <i>Concepção: 4.2.4 (governança do Selo)</i> Tipo: Evento ou capacitação Pertinência: Periférica
90 06/12/2023	Programa "Mulheres na Liderança" reúne auditoras de países da língua portuguesa para troca de experiências <i>Fonte: Secom</i>	O Tribunal de Contas da União (TCU) promoveu o Programa de Intercâmbio em Controle e Gestão Pública (ProInter-TCU), edição “Mulheres na Liderança”, entre os dias 27 de novembro e 1º de dezembro, com atividades presenciais no Instituto Serzedello Corrêa (ISC), em Brasília. O curso é direcionado a profissionais em posição de chefia nas instituições de auditoria da Comunidade dos países de Língua Portuguesa.	Cristina Machado (06/12/2023). “A diversificação de pontos de vista amplia a qualidade, a eficiência e a legitimidade dos trabalhos. Toda a sociedade ganha com a presença das mulheres em posições de liderança” Cristina Machado (06/12/2023). “250% de feminicídio mostra, claramente que o sistema não está funcionando, por isso temos que buscar experiências acertadas e trazer isso para nossa realidade e ajudar mulheres e crianças.” Cristina Machado (06/12/2023). “Tivemos oportunidade de mostrar o trabalho feito no TCU, tanto na área administrativa como de controle, e ouvimos das auditoras o que elas fazem nas suas instituições. Em algumas, o Tribunal está mais avançado, como na promoção e combate ao assédio, por outro lado, elas trouxeram uma experiência de orçamentação de gênero que ainda estamos muito atrás” Cristina Machado (06/12/2023). “Será possível acompanhar a evolução de cada uma em seu país e ver os frutos dessa colaboração” Kâmia Magalhães (06/12/2023). “Consegui fortalecer as minhas capacidades profissionais enquanto mulher líder. Não é fácil em um mundo tão masculino. Me sinto mais autoconfiante para realizar as tarefas. Vou levar os aprendizados para transmitir a outras mulheres no meu país” Kâmia Magalhães (06/12/2023). “Encerrei esse programa com muitos aprendizados e determinada a melhorar a maneira de me comportar como líder da minha instituição” Kâmia Magalhães (06/12/2023). “Equanomics: políticas fiscais e instituições trabalham pela igualdade de gênero”	Bloco: Violência e feminicídio <i>Concepção: 4.2.3</i> Tipo: Fiscalização ou auditoria Pertinência: Correlata
91 14/12/2023	El TCU participa en la 32ª Asamblea General de la OLACEFS <i>Fonte: Secom / Serint [notícia originalmente em espanhol]</i>	Os ministros Jorge Oliveira e Augusto Nardes representaram o TCU na 32ª Assembleia Geral da OLACEFS, que tratou, entre outros temas, da transformação digital nas instituições de controle.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Periférica

92 15/12/2023	Ministro Bruno Dantas recebe deputadas da Procuradoria da Mulher da Câmara <i>Fonte: Secom</i>	A deputada Soraya Santos (PL-RJ), titular da Procuradoria da Mulher na Câmara dos Deputados, participou de reunião no gabinete do presidente do Tribunal de Contas da União (TCU), ministro Bruno Dantas, na tarde da última terça-feira (12/12). Acompanhada das deputadas Maria Rosa (Republicanos-SP) e Any Ortiz (Cidadania-RS), procuradoras-adjuntas no órgão legislativo, a parlamentar pediu apoio do Tribunal para a implementação e fiscalização de ações de combate à violência moral e sexual contra as mulheres, no âmbito da Administração Pública.	Bruno Dantas (15/12/2023). “O TCU é um grande indutor de processos benéficos para o poder público. Contar com essa parceria será de grande valia para o nosso trabalho” Bruno Dantas (15/12/2023). “Podemos ajudá-las a identificar outras políticas públicas e leis relacionadas a essa temática que possam servir como base para inclusão como itens de auditoria. O gestor do órgão público, sabendo que será avaliado por esse aspecto, tratará de se adequar. Nossa equipe ajudará a Procuradoria da Mulher a levantar os tópicos mais adequados para esse fim. Essa é uma forma de induzirmos a adoção de medidas pedagógicas e de repressão”	Bloco: Capacitação, eventos e cultura <i>Concepção: 4.2 (transversal)</i> Tipo: Fiscalização ou auditoria Pertinência: Central
93 25/01/2024	Intosai: TCU atua para ampliar inserção internacional das instituições de controle <i>Fonte: Secom</i>	À frente da Organização Internacional das Instituições Superiores de Controle (Intosai), o Tribunal de Contas da União (TCU) vem trabalhando para ampliar a inserção internacional das instituições superiores de controle (ISC). Fortalecer a voz global da Intosai é uma das prioridades do mandato do Brasil na Intosai, que vai até 2025. A estratégia para comunicar valores, independência e resultados das ISC em todo o mundo prevê iniciativas para reforçar os relacionamentos institucionais e aumentar a eficácia da comunicação entre Intosai e ISC com os organismos internacionais e a sociedade.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Periférica
94 30/01/2024	Balanço de 2023: o TCU fortalece comunicação e parcerias à frente da INTOSAI <i>Fonte: Secom / Serint [notícia originalmente em espanhol]</i>	À frente da INTOSAI, o TCU empenhou-se em ampliar a presença internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores, fortalecendo comunicação, relações e parcerias ao longo de 2023.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Periférica
95 20/02/2024	Cristina Machado é eleita presidente do Conselho Nacional de Procuradores-Gerais de Contas <i>Fonte: Secom</i>	O evento é aberto ao público. A procuradora-geral do Ministério Público junto ao TCU (MPTCU), Cristina Machado, será a nova presidente do Conselho Nacional de Procuradores-	Autoria não identificada na matéria (20/02/2024). “Nesse contexto, pretendemos consolidar a nossa missão constitucional de garantidores dos direitos fundamentais, assegurando a eficiência da administração pública com uma contribuição cada vez mais efetiva para a sociedade, destinatária final dos nossos esforços diários”	Bloco: Representação e liderança <i>Concepção: 4.2.2</i> Tipo: Posse ou nomeação

		Gerais de Contas (CNPGC). A cerimônia de posse acontece no dia 8 de março, das 8h30 às 12h30, no Auditório Ministro Pereira Lira, na sede do Tribunal de Contas da União (TCU), em Brasília.		Pertinência: Central
96 23/02/2024	Primeira mulher a presidir a Audicon toma posse em solenidade no TCU <i>Fonte: Secom</i>	O Tribunal de Contas da União (TCU) sediou, nesta quarta-feira (21/2), a posse da nova presidente da Associação Nacional dos Ministros e Conselheiros-Substitutos dos Tribunais de Contas (Audicon), Milene Cunha (TCE-PA), primeira mulher a assumir a liderança da instituição. Ela assumiu o cargo anteriormente ocupado pelo ministro-substituto do TCU, Marcos Bemquerer, que estava à frente da entidade desde 2010. O evento foi realizado no auditório Ministro Pereira Lira, na sede do Tribunal, e contou com mais de 100 pessoas, entre as quais autoridades do Executivo, Legislativo e Judiciário.	Bruno Dantas (23/02/2024). “Fico feliz que Marcos Bemquerer deixe a presidência nas mãos de uma mulher, preparadíssima, e que certamente honrará com as tradições da associação, defendendo as prerrogativas dos ministros e conselheiros substitutos e empunhando as bandeiras defendidas pela Audicon” Bruno Dantas (23/02/2024). “O fato de a Audicon estar enveredando pelo caminho de ter mais mulheres na presidência e nas diretorias valoriza ainda mais o papel dessa importante associação no cenário nacional” Marcos Bemquerer (23/02/2024). “Na Audicon, fui testemunha da dedicação coletiva, do trabalho árduo e do espírito colaborativo que tornaram possível alcançarmos marcos significativos. Juntos, nós, servidores públicos, somos os arquitetos da democracia, cujas decisões e ações têm impacto na vida de milhões” Marcos Bemquerer (23/02/2024). “A renovação na liderança é fundamental para o crescimento e a evolução da entidade. Mantereí minha dedicação, com o mesmo entusiasmo e compromisso”	Bloco: Representação e liderança <i>Concepção: 4.2.2</i> Tipo: Posse ou nomeação Pertinência: Central
97 29/02/2024	TCU é a primeira instituição pública a aderir ao selo "Racismo, aqui não!" <i>Fonte: Secom</i>	O Tribunal de Contas da União (TCU) é a primeira instituição pública a adotar o Certificado de Compromisso Social: “Racismo, aqui não!”. Nesta quarta-feira (28/2), o presidente do TCU, ministro Bruno Dantas, assinou a adesão ao selo criado em 2009 pelo publicitário João Silva. Na abertura da sessão plenária de hoje, Dantas destacou a assinatura do acordo.	Bruno Dantas (29/02/2024). “Temos consciência de que não basta não ser racista, é preciso apregoar que aqui não admitimos racismo, por isso aderimos ao selo. A nossa ideia é influenciar outras instituições públicas para que o combate ao racismo seja, cada vez mais, uma força a inspirar a sociedade brasileira” Bruno Dantas (29/02/2024). “As melhores práticas de administração têm demonstrado que, quanto mais diversa a organização, mais as decisões são tomadas por um público mais heterogêneo. É muito importante dar esse passo contra o racismo, mas trazer pessoas diversas para o Tribunal e dar a elas lugar de fala é fundamental para que a organização cresça” Bruno Dantas (29/02/2024). “A adoção do selo pelo TCU representa um momento histórico para o Brasil, pois serve de exemplo para o país. Espero que essa decisão do Tribunal possa contribuir para que outras instituições adotem o selo. Quanto mais divulgações tivermos, mais teremos o combate ao racismo de forma séria, pacífica e eficaz” Bruno Dantas (29/02/2024). “O selo ficará estampado em diversas áreas do TCU para nos lembrar das nossas atitudes e do que devemos ou não tolerar dentro do Tribunal. Nós, que atuamos no controle externo, devemos estar atentos ao que podemos incorporar de análise em relação	Bloco: Equidade racial e interseccionalidade <i>Concepção: 4.2.5</i> Tipo: Ato ou estrutura de gestão interna Pertinência: Central

			ao racismo e avaliar como as políticas públicas se comportam em relação à população negra”	
98 06/03/2024	Carta do Presidente da Intosai - março de 2024 <i>Fonte: Secom</i>	De acordo com o Global Gender Gap Report 2023, do Fórum Econômico Mundial, a paridade global de gênero demandará 131 anos, mantido o ritmo atual. Avanços alcançados nas últimas décadas foram, em grande parte, neutralizados pela pandemia da Covid-19 e por sucessivas crises econômicas e geopolíticas. Apesar da diferença entre regiões, nenhum país atingiu a paridade de gênero, tornando esta uma questão efetivamente global.	Bruno Dantas (06/03/2024). “alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas” Bruno Dantas (06/03/2024). “Gender Mainstreaming in the EU budget: time to turn words in action”	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Central
99 07/03/2024	Auditoria Operacional sobre ações de combate à violência doméstica (Acórdão 403/2013-Plenário). <i>Fonte: Secom / Serint [notícia originalmente em espanhol]</i>	Em 27 de fevereiro, o presidente do TCU, ministro Bruno Dantas, recebeu o diretor executivo da ONG Educafro. A matéria registra avanços do TCU em iniciativas voltadas à equidade racial.	Bruno Dantas (07/03/2024). “La diversidad se convirtió en una cuestión prioritaria para el TCU no hace mucho tiempo, pero desde entonces hemos avanzado considerablemente. Hemos adoptado diversas prácticas para promover la equidad internamente y en la administración pública. Me complace informar de que estamos evolucionando en nuestras iniciativas y adquiriendo conocimientos sobre la equidad racial para fundamentar nuestras acciones futuras” <i>Outras expressões: “Declara tu diversidad: autodeclaración de raza/color”; “Desafíos en la educación de los Quilombolas”; “¡Racismo aquí no!”; “Equal Futures Audit Changemakers”; “Mujeres en el Liderazgo”; “Presupuestos sensibles al género”</i>	Bloco: Capacitação, eventos e cultura <i>Concepção: 4.2 (transversal)</i> Tipo: Outros Pertinência: Correlata
100 08/03/2024	TCU aprova política para prevenção e combate ao assédio moral e sexual <i>Fonte: Secom</i>	Na última sexta-feira (8/3), o presidente do Tribunal de Contas da União (TCU), ministro Bruno Dantas, assinou portaria que estabelece a Política de Prevenção e Combate ao Assédio Moral e Sexual e a Todas as Formas de Violência e Discriminação. O documento traz diretrizes e medidas que serão adotadas para promover um ambiente de trabalho seguro, digno, saudável, sustentável e livre de comportamentos inadequados.	Bruno Dantas (08/03/2024). “Temos trabalhado de maneira assertiva para dar nossa contribuição no processo de redução das desigualdades de gênero no setor público, seja por meio de ações de controle externo, seja nas ações de gestão interna do Tribunal”	Bloco: Assédio e discriminação <i>Concepção: 4.2.3</i> Tipo: Ato ou estrutura de gestão interna Pertinência: Central
101 11/03/2024	População em situação de rua é tema de debate realizado pelo Tribunal de Contas da União <i>Fonte: Secom</i>	Na última quinta-feira (7.3), o Tribunal de Contas da União (TCU) deu continuidade à série de webinários iniciados em 2023 que abordam equidade e direitos humanos. O tema do debate desta vez foi o acesso a direitos fundamentais pela população em	Rosana Aragão (11/03/2024). “políticas públicas para a população em situação de rua: avanços e desafios” Rosana Aragão (11/03/2024). “ações e serviços públicos essenciais para a garantia e efetivação dos direitos da população em situação de rua” Rosana Aragão (11/03/2024). “A quantidade de pessoas em situação de rua aumentou em 38% entre 2019 e 2022, em decorrência principalmente	Bloco: Equidade racial e interseccionalidade <i>Concepção: 4.2.5</i> Tipo: Evento ou capacitação Pertinência: Central

		<p>situação de rua. O objetivo do encontro foi coletar informações sobre as políticas públicas direcionadas a essa parcela da população, apresentando os desafios e boas práticas na promoção, proteção e defesa dos direitos dos cidadãos que vivem sem moradia.</p>	<p>dos impactos da pandemia de Covid-19. A maioria dessas pessoas é de homens adultos e negros, que estão nas ruas principalmente por conta de problemas familiares, desemprego ou uso de álcool e drogas”</p> <p>Rosana Aragão (11/03/2024). “Precisamos repensar o conceito de prioridades em relação aos públicos que mereçam acessar rapidamente as políticas públicas, pois temos casos de situações em que se somam vulnerabilidades, como, por exemplo, uma mulher negra em situação de rua”</p> <p>Rosana Aragão (11/03/2024). “Precisamos de moradia digna, mas também de respeito. Que a sociedade nos olhe com outro olhar e lembre que a gente também paga imposto, sangra, respira. Nós somos seres humanos. A gente faz parte da sociedade e precisa ter nossos direitos garantidos. Quando derrubam nossos barracos, precisamos de resposta imediata sobre para onde vamos. E não temos essas respostas”</p> <p>Rosana Aragão (11/03/2024). “Foram muitas as marcas deixadas na população negra brasileira, que foi oprimida e violentada por tanto tempo. Precisamos tratar dessa violência estrutural que é o racismo em nosso país. Após a abolição da escravidão, parte da população negra foi simplesmente despejada na rua. Sem direitos, invisibilizados, estigmatizados. Muito pouco avançamos, e a população em situação de rua denuncia isso cotidianamente”</p> <p>Ana Paula da Silva (11/03/2024). “Precisamos ouvir as pessoas que estão em situação de rua para que elas apontem para o que têm mais necessidade. É necessário o aperfeiçoamento da administração pública para que o cidadão receba a atenção do Estado que ele merece. Dignidade e empatia são os pilares da transformação e fazem toda diferença no ciclo de saída dessa situação”</p>	
102 12/03/2024	<p>TCU adere ao Selo de Igualdade de Gênero nas Instituições Públicas</p> <p><i>Fonte: Secom</i></p>	<p>Nesta terça-feira (12/3), o Tribunal de Contas da União (TCU) aderiu ao Selo de Igualdade de Gênero nas Instituições Públicas do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud). O presidente do TCU, ministro Bruno Dantas, assinou o ofício de adesão ao processo de certificação em encontro com o representante residente do Pnud no Brasil, Claudio Providas.</p>	<p>Bruno Dantas (12/03/2024). “A implementação da estratégia será fundamental para o aprimoramento do caminho que temos trilhado e para criação das estruturas que darão sustentabilidade ao processo irreversível de busca pela equidade de gênero que perseguimos hoje no setor público. O investimento na pauta nos ajudará no cumprimento da nossa missão institucional e das ações previstas no nosso planejamento estratégico”</p> <p>Claudio Providas (12/03/2024). “Não é simplesmente um selo, é o começo de um processo de certificação que dá credibilidade, legitimidade e atrai resultados concretos. E no caso do TCU é diferente, porque a instituição pode impactar os tribunais subnacionais, mas também na esfera global, por meio da Intosai. São duas dimensões exclusivas, muito interessantes e específicas do TCU”</p> <p>Bruno Dantas (12/03/2024). “Estou certo de que a adesão será grande impulsionador, não só para o avanço da agenda de gênero e diversidade</p>	<p>Bloco: Selo, equidade e certificações</p> <p><i>Concepção: 4.2.4 (governança do Selo)</i></p> <p>Tipo: Atuação internacional</p> <p>Pertinência: Central</p>

			no TCU, como inspiração para a administração pública brasileira e para outras instituições superiores de controle ao redor do mundo” <i>Outras expressões: “Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas” [movida das falas — texto do ODS 5, lote 4]</i>	
103 19/03/2024	TCU recebe relatório que aponta violações à implementação da Lei de Cotas Raciais em concursos públicos <i>Fonte: Secom</i>	Nesta segunda-feira (18/3), dirigentes do Tribunal de Contas da União (TCU) reuniram-se com representantes do Movimento Negro Unificado (MNU), organização que luta contra a discriminação racial, pela igualdade de direitos e a valorização da cultura afro-brasileira. No encontro, a coordenadora nacional do MNU, Rosenilda Ferreira de Souza Silva, conhecida como Rosa Negra, e a professora da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf) e pesquisadora Ana Luisa Araújo de Oliveira entregaram ao Tribunal o relatório “A implementação da Lei 12.990/2014: um cenário devastador de fraudes”.	do Vale do São Francisco (19/03/2024). “A implementação da Lei 12.990/2014: um cenário devastador de fraudes” Rosa Negra (19/03/2024). “A pesquisa foi realizada porque desde que a Lei de Cotas entrou em vigor, não vemos negras e negros representados nos concursos públicos. A lei é boa, mas não estamos vendo ser implementada. Acreditamos e contamos com o Tribunal para avaliar este relatório e conseguirmos êxito na implementação da lei” Rosa Negra (19/03/2024). “Nosso objetivo foi analisar a implementação da lei, principalmente nas instituições federais de ensino, para compreender a razão desse 0,53%. Temos 380 mil pessoas negras formadas em mestrado e doutorado entre 2017 e 2022, de acordo com o Ministério da Educação. Há negros no mercado de trabalho para ocupar as vagas, caso elas tivessem sido reservadas conforme prevê a legislação” Ana Luisa (19/03/2024). “Os editais acabaram, na nossa análise, produzindo textos que saem do que a lei se propõe -- o provimento dos cargos efetivos --, impedindo a reserva de vagas e, consequentemente, impedindo nosso acesso aos postos de trabalho no serviço público federal” Ana Luisa (19/03/2024). “Considerando um cenário de efetiva implementação da legislação, identificamos 9.129 vagas que teriam o potencial de terem sido reservadas pela Lei de Cotas Raciais e poderiam ter se tornado postos de trabalho de pessoas negras” Ana Paula Sampaio (19/03/2024). “O estudo é muito interessante e será utilizado como insumo para trabalhos mais estruturantes do Tribunal, a exemplo de auditorias operacionais que avaliam a eficácia, a eficiência e a efetividade de políticas públicas. O material é um excelente ponto de partida para o TCU” Vanessa Lopes de Lima (19/03/2024). “O Tribunal caminha cada vez mais no sentido de aplicar o recorte de equidade em suas auditorias, sempre que couber”	Bloco: Equidade racial e interseccionalidade <i>Concepção: 4.2.5</i> Tipo: Ato ou estrutura de gestão interna Pertinência: Central
104 15/04/2024	Durante a presidência brasileira no G20, o grupo vai promover diálogos nacionais para escutar especialistas nos temas e incorporar essa escuta na elaboração das recomendações.	Em 10 de abril, o TCU iniciou a segunda fase de capacitação da equipe que realizará as auditorias para o Conselho de Auditores da ONU.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Evento ou capacitação Pertinência: Periférica

<i>Fonte: Secom / Serint [notícia originalmente em espanhol]</i>				
105 26/04/2024	TCU sedia debate sobre a violência contra mulheres e meninas <i>Fonte: Secom</i>	O Tribunal de Contas da União (TCU) sediou, na última segunda-feira (22/4), o Diálogo Nacional W20 -- Edição Centro-Oeste. O encontro aconteceu no Instituto Serzedello Corrêa (ISC), a Escola Superior do TCU, e reuniu acadêmicos, agentes públicos e a sociedade civil para debater a violência contra mulheres e meninas. A ministra das Mulheres, Aparecida Gonçalves, participou da abertura da reunião e afirmou que, sem incluir no debate do desenvolvimento econômico as mulheres, as pessoas negras e as populações vulneráveis, não se discute empoderamento.	Aparecida Gonçalves (26/04/2024). “Precisamos discutir através de três eixos: a igualdade de gênero, a justiça climática e o enfrentamento da violência. Das 33 milhões de pessoas que passam fome no Brasil, mais de 80% são mulheres, pessoas negras e mães solo. São elas também as principais vítimas dos desastres climáticos. E precisamos nos questionar onde está a falha no combate à violência contra essa parcela da população. Precisamos avançar contra o ódio e a misoginia” Marcela Timóteo (26/04/2024). “Agradeço ao presidente do TCU, ministro Bruno Dantas, por abrir as portas da nossa instituição para que tratemos dessa temática. Nos últimos anos, estamos vendo um movimento crescente das redes e coletivos das servidoras e servidores. Nós descobrimos a força que temos juntas” Ana Fontes (26/04/2024). “Vivemos em um país que é majoritariamente de mulheres e negros, mas que não tem oportunidades exatamente para essas parcelas da população. Por isso, precisamos pautar o combate à desigualdade sob esse olhar de gênero e de raça também”	Bloco: Violência e feminicídio <i>Concepção: 4.2.3</i> Tipo: Ato ou estrutura de gestão interna Pertinência: Central
106 10/05/2024	Dia das Mães: rede de apoio ajuda a fortalecer laços e promove bem-estar <i>Fonte: Secom</i>	Você sabe a importância da rede de apoio para auxiliar as mães que fazem parte do nosso ciclo social? A rede de apoio nada mais é do que um conjunto de pessoas, instituições ou recursos para suporte emocional, prático ou social. No contexto da maternidade, geralmente esse grupo é composto por familiares, amigos, profissionais de saúde e outras pessoas que se colocam disponíveis para proporcionar assistência em diversas áreas da vida.	Bruno Dantas (10/05/2024). “A todas as mães brasileiras, eu desejo que o dia seja de muita celebração e alegrias. Estendo as minhas homenagens à procuradora-geral do Ministério Público junto ao TCU, Cristina Machado, e à secretária das Sessões do TCU, Lorena Medeiros Correa, com quem tenho o privilégio de conviver no trabalho desta Corte de Contas. Felicito ainda as mães servidoras e colaboradoras do Tribunal. Também proponho que seja um momento para todos nós refletirmos e renovarmos nosso compromisso com a equidade. Alcançar a igualdade é fundamental para que avancemos em direção a um futuro mais justo para todos”	Bloco: Capacitação, eventos e cultura <i>Concepção: 4.2 (transversal)</i> Tipo: Ato ou estrutura de gestão interna Pertinência: Central
107 17/06/2024	Tribunal divulga avanços em ações de promoção da igualdade na gestão pública <i>Fonte: Secom</i>	Nos últimos dois anos, o Tribunal de Contas da União (TCU) tem intensificado sua atuação em pautas de diversidade e inclusão. Ao participar de iniciativas da Comissão de Gênero, Inclusão e Diversidade da Organização Latino-Americana e do Caribe das Instituições Superiores de Controle (Olacefs) e da Rede Equidade, o Tribunal busca impulsionar a temática na cultura organizacional por meio da cooperação internacional e nacional.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Selo, equidade e certificações <i>Concepção: 4.2.4 (governança do Selo)</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Periférica

108 20/06/2024	La procuradora general de Colombia visita el TCU. <i>Fonte: Secom / Serint [notícia originalmente em espanhol]</i>	Em 13 de junho, a procuradora-geral da Colômbia, Margarita Blanco, reuniu-se com o presidente do TCU, ministro Bruno Dantas, no gabinete da presidência.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Periférica
109 22/07/2024	Rede Integrar divulga resultados preliminares de 2024 <i>Fonte: Secom</i>	A Rede Integrar de Políticas Públicas Descentralizadas compartilhou os resultados alcançados pelo trabalho colaborativo no primeiro semestre de 2024. O Relatório Parcial das 30 ações definidas para o ano inclui o descritivo das atividades iniciadas no primeiro semestre, as principais decisões dos grupos temáticos para condução das iniciativas e o estágio atual de evolução das tarefas.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Capacitação, eventos e cultura <i>Concepção: 4.2 (transversal)</i> Tipo: Outros Pertinência: Periférica
110 24/07/2024	Chile deixa Conselho de Auditores da ONU e Brasil assume <i>Fonte: Secom</i>	O Chile se despediu, nesta terça-feira (23/7), do Conselho de Auditores da Organização das Nações Unidas (ONU), que integrou durante seis anos. No primeiro dia da 78ª Sessão Regular do Conselho de Auditores da ONU, realizada na sede da organização, em Nova Iorque, a controladora-geral do Chile, Dorothy Pérez, apresentou relatório no qual detalhou as principais conclusões e a situação final de auditoria das oito instituições que o país acompanhou.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Fiscalização ou auditoria Pertinência: Periférica
111 02/08/2024	TCU realiza primeira fiscalização da missão de paz das Nações Unidas em Kosovo <i>Fonte: Secom</i>	Após o começo do mandato do Tribunal de Contas da União (TCU) no Conselho de Auditores da Organização das Nações Unidas (ONU), no dia 1º de julho, a equipe responsável por auditar a Missão de Administração Interina das Nações Unidas no Kosovo (UNMIK) iniciou a auditoria em Pristina, no Kosovo, na última quarta-feira (24/7). A auditoria consiste em avaliar in loco a administração da missão de paz em seus aspectos financeiros e de gestão (conformidade e de desempenho).	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Fiscalização ou auditoria Pertinência: Periférica

112 06/09/2024	Presidente Bruno Dantas recebe grupo de jornalistas negros <i>Fonte: Secom</i>	O presidente do Tribunal de Contas da União (TCU), ministro Bruno Dantas, concedeu entrevista coletiva, nesta quarta-feira (4/9), a 11 jornalistas negros, na sala de conferências da Corte de Contas. O encontro é resultado da intenção de fortalecer o relacionamento com esses profissionais da imprensa, que ainda são minoria nas redações brasileiras. Dantas explicou ao grupo como é a estrutura e o funcionamento do Tribunal.	Bruno Dantas (06/09/2024). “Já o robô ALICE (Análise de Licitações e Editais) também se baseia em IA e é conectado ao sistema de compras do governo federal. Ele faz análise de licitações e contratos, buscando inconsistências que ensejem a abertura de fiscalizações” GloboNews Karla Lucena (06/09/2024). “Este grupo nasceu de uma necessidade, ao observarmos que havia poucos colegas pretos sendo chamados para cafés, na administração pública em geral. Entendemos que aquilombar-se é necessário. Precisamos dialogar sobre a nossa presença e vocês precisam nos conhecer para mostrarmos que podemos ocupar esses espaços” GloboNews Karla Lucena (06/09/2024). “Acho que precisamos falar muito sobre esses déficits que a estrutura social brasileira cria e pereniza, porque é preciso que o debate incomode quem não vê, e que haja compreensão de que isso é um problema e precisa ser trazido à tona. Agradeço a presença de vocês e fico à disposição para atendê-los”	Bloco: Capacitação, eventos e cultura <i>Concepção: 4.2 (transversal)</i> Tipo: Outros Pertinência: Correlata
113 11/09/2024	El Instituto de Capacitación Serzedello Corrêa lanza la segunda edición del Programa de Intercambio "Mujeres en el Liderazgo" <i>Fonte: Secom / Serint [notícia originalmente em espanhol]</i>	O Instituto Serzedello Corrêa (ISC) lançou a segunda edição do Programa de Intercâmbio "Mulheres na Liderança", voltado a mulheres que ocupam ou pretendem ocupar postos de liderança em Entidades Fiscalizadoras Superiores, com 40 vagas.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Representação e liderança <i>Concepção: 4.2.2</i> Tipo: Evento ou capacitação Pertinência: Periférica
114 24/09/2024	TCU participa de seminário sobre orçamento sensível a gênero <i>Fonte: Secom</i>	O presidente do Tribunal de Contas da União (TCU), ministro Bruno Dantas, participou, na manhã desta segunda-feira (23/9), da abertura do seminário “Orçamento Sensível a Gênero: integrando a perspectiva de igualdade nas finanças públicas”, na Escola Superior do Ministério Público da União (ESMPU), em Brasília. A iniciativa congrega uma série de conferências sobre o assunto, que serão realizadas por autoridades ao longo desta semana.	Bruno Dantas (24/09/2024). “Orçamento Sensível a Gênero: integrando a perspectiva de igualdade nas finanças públicas” Bruno Dantas (24/09/2024). “Não há dúvidas de que as decisões orçamentárias são o primeiro passo para a implementação de políticas públicas que efetivamente contribuam para a redução das lacunas de gênero” Bruno Dantas (24/09/2024). “Para que o TCU exerça com proficiência o controle externo, é preciso dar o exemplo em casa. A melhor forma de liderança é essa. Por isso, tomamos medidas administrativas e, quando dialogamos com gestores públicos, em ministérios, empresas públicas e autarquias, iniciamos a conversa dizendo: isso é possível porque fazemos no TCU”	Bloco: Representação e liderança <i>Concepção: 4.2.2</i> Tipo: Evento ou capacitação Pertinência: Central
115 03/10/2024	Juntos, podemos transformar as políticas educacionais em cada país em verdadeiros instrumentos de transformação social. <i>Fonte: Secom / Serint</i>	Nesta semana, o vice-presidente do Tribunal de Contas da União (TCU), ministro Vital do Rêgo, e o ministro-substituto Weder de Oliveira participam da 16ª Assembleia da Organização Asiática das Instituições Superiores de Controle (ASOSAI), realizada em Nova Délhi, na Índia. O encontro reúne	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Ato ou estrutura de gestão interna Pertinência: Periférica

		representantes de 47 países membros para discutir temas como infraestrutura pública digital e desigualdade de gênero.		
116 11/10/2024	Carta do Presidente da INTOSAI - outubro de 2024 <i>Fonte: Secom</i>	A educação é um dos pilares do desenvolvimento das nações, essencial para a melhoria dos indicadores sociais e econômicos que asseguram vida digna à população. Desde a educação básica, o desenvolvimento de habilidades tem a capacidade de impactar diretamente a competitividade futura de um país, sua economia e seu nível de desenvolvimento. Os programas e ações governamentais na área da educação, financiados em grande parte com recursos públicos, permitem que as instituições superiores de controle (ISC) verifiquem a eficácia na realização de objetivos nacional e internacionalmente pactuados, contribuindo para o...	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Periférica
117 22/10/2024	Equipe do TCU fiscaliza a agência ONU-Mulheres <i>Fonte: Secom</i>	Audidores do Tribunal de Contas da União (TCU) fiscalizam a Agência das Nações Unidas para Igualdade de Gênero e Empoderamento das Mulheres (UN-Women, em inglês; ONU-Mulheres, em português). A UN-Women visa tornar o mundo um lugar mais seguro e justo para mulheres e meninas por meio de projetos em áreas-chaves como saúde, educação e capacitação. O trabalho atual é avaliar controles internos e mecanismos de governança da agência, verificando a qualidade dos procedimentos e a governança.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Fiscalização ou auditoria Pertinência: Periférica
118 23/10/2024	TCU participa da Assembleia Geral da Organização Latino-Americana e do Caribe de Instituições Superiores de Controle <i>Fonte: Secom</i>	O Tribunal de Contas da União (TCU) participa, ao longo desta semana, da LXXIX Reunião do Conselho Diretivo e da XXXIII Assembleia Geral da Organização Latino-Americana e do Caribe de Instituições Superiores de Controle (OLACEFS). O encontro é realizado entre os dias 22 e 25 de outubro, na Cidade do Panamá. O	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Periférica

		presidente do TCU, ministro Bruno Dantas, estará presente na sexta-feira (25/10).		
119 24/10/2024	Em encontro internacional, TCU destaca avanços da equidade de gênero no Brasil <i>Fonte: Secom</i>	No dia 10 de outubro, o Tribunal de Contas da União (TCU) participou do I Webinário Internacional de Gênero, organizado pela Instituição Superior de Controle da Argentina, no âmbito da Organização Latino-Americana e do Caribe de Instituições Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS). O Tribunal foi representado pela coordenadora do Comitê de Equidade, Diversidade e Inclusão, Marcela Timóteo, que apresentou a palestra “Gênero e Trabalho: Situação na América Latina -- uma perspectiva brasileira”, com abordagem dos desafios e avanços na promoção da equidade no Brasil.	Marcela Timóteo (24/10/2024). “Gênero e Trabalho: Situação na América Latina -- uma perspectiva brasileira” Marcela Timóteo (24/10/2024). “Esse é um passo importante para apoiar a reintegração dessas mulheres ao mercado de trabalho”	Bloco: Selo, equidade e certificações <i>Concepção: 4.2.4 (governança do Selo)</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Correlata
120 25/10/2024	Presidente Bruno Dantas coordena reunião do Conselho Diretivo da INTOSAI <i>Fonte: Secom</i>	O presidente do Tribunal de Contas da União (TCU), ministro Bruno Dantas, coordenou a 78ª Reunião do Conselho Diretivo da Organização Internacional das Instituições Superiores de Controle (INTOSAI), realizada nesta segunda-feira (28/10) no Cairo, capital do Egito. No encontro, chefes das instituições superiores de controle e membros do Conselho Diretor debateram iniciativas e relataram o andamento das principais ações de cooperação internacional entre os países.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Fiscalização ou auditoria Pertinência: Periférica
121 31/10/2024	TCU apresenta relatório sobre tendências globais para instituições superiores de controle <i>Fonte: Secom</i>	Na terça-feira (29/10), o Tribunal de Contas da União (TCU) conduziu reunião técnica com membros do Comitê Supervisor sobre Questões Emergentes (SCEI, do inglês Supervisory Committee on Emerging Issues), da Organização Internacional das Instituições Superiores de Controle (INTOSAI). O encontro foi realizado no Cairo, capital do Egito. Durante o encontro do Conselho Diretivo da INTOSAI, realizado na	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Periférica

		segunda-feira (28/10), foi aprovado o Relatório sobre tendências globais e implicações futuras para as instituições superiores de controle (ISC), elaborado pelo SCEI.		
122 26/11/2024	Etapa presencial do programa de intercâmbio Mulheres na Liderança começa em Brasília <i>Fonte: Secom</i>	Nesta segunda-feira (25/11), o Tribunal de Contas da União (TCU) deu início à etapa presencial do segundo Programa de Intercâmbio em Controle e Gestão Pública -- ProInter-TCU: Mulheres na Liderança. O encontro segue até sexta-feira (29/11), em Brasília. Participam desta edição 40 profissionais de 17 países, incluindo servidoras do TCU e representantes de instituições vinculadas à Organização das Instituições Superiores de Controle da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (OISC-CPLP) e à Organização Latino-Americana e do Caribe de Instituições Superiores de Controle (OLACEFS).	<p>Elisa Calcaterra (26/11/2024). “As expectativas lançadas sobre as mulheres e sua função na sociedade, especialmente na dinâmica da família, impedem muitas vezes que se enxergue futuro promissor e comprometido com nossa carreira. Como resultado, suprimem-se oportunidades de ascensão profissional, relegando a nossa participação no trabalho a funções secundárias, que, por fim, nos alijam dos processos decisórios relevantes”</p> <p>Elisa Calcaterra (26/11/2024). “Ainda nos falta percurso a trilhar, mas já iniciamos o caminho na direção certa, com a certeza de onde queremos chegar. As boas práticas inauguradas devem permanecer na nossa rotina institucional e servirão de aprendizado e naturalização de uma nova perspectiva de participação feminina nas atividades de controle externo”</p> <p>Elisa Calcaterra (26/11/2024). “Ao atuarmos nesses pontos críticos, teremos muito mais eficiência na construção de um mundo mais justo e igualitário para todas as pessoas”</p> <p>Margit Kraker (26/11/2024). “Essa prioridade destaca os esforços da INTOSAI para apoiar os seus membros a proporcionar oportunidades iguais para o corpo de funcionários e promover auditorias em relação aos esforços do governo para viabilizar igualdade e inclusão. Esse progresso é testemunho do valor que as mulheres trazem às suas organizações. Mas é crucial que continuemos a pressionar por igualdade de gênero em todos os níveis”</p> <p>Margit Kraker (26/11/2024). “É um dia que todo o mundo se mobiliza para lembrar que precisamos continuar lutando. Mulheres na liderança e eliminação da violência contra a mulher são bandeiras complementares dentro da questão de gênero. Somos nós que vamos pensar e fiscalizar políticas públicas com o olhar de gênero, vamos construir instrumentos para que os homens também fiscalizem. Mas precisamos estar à frente, como mulheres que somos”</p>	<p>Bloco: Violência e feminicídio</p> <p><i>Concepção: 4.2.3</i></p> <p>Tipo: Atuação internacional</p> <p>Pertinência: Central</p>
123 06/12/2024	Programa "Mulheres na Liderança" finaliza atividades de 2024 <i>Fonte: Secom</i>	O Programa de Intercâmbio em Controle e Gestão Pública do Tribunal de Contas da União (ProInter-TCU), edição “Mulheres na Liderança”, finalizou as atividades de 2024 com o término da etapa presencial, realizada em Brasília, de 25 a 29 de novembro. A iniciativa pioneira busca promover a troca de experiências entre mulheres líderes,	<p>Gisèle Szczyglak (06/12/2024). “O ProInter é um espaço privilegiado de troca e convivência intensa de mulheres que, apesar de trabalharem em instituições diferentes e viverem realidades distintas, enfrentam desafios em comum. Durante o programa, elas têm a oportunidade de pensar em sua própria carreira e seu papel como mulheres em postos de liderança. É um momento de investimento no autodesenvolvimento, mas também de pensar estratégias para tornar as instituições superiores de controle organizações sensíveis a gênero”</p>	<p>Bloco: Representação e liderança</p> <p><i>Concepção: 4.2.2</i></p> <p>Tipo: Evento ou capacitação</p> <p>Pertinência: Central</p>

disseminar boas práticas de gestão e fomentar a equidade de gênero em instituições de controle. Neste momento, o programa entra na fase de consolidação, prevista para fevereiro de 2025.

Gisèle Szczyglak (06/12/2024). “Participar deste evento foi de grande valor pessoal e profissional para mim. A abordagem direta, simples e a partir da perspectiva particular de cada participante em relação aos desafios que enfrentam diariamente para se posicionar em papéis de liderança, em ambientes culturalmente liderados por homens, me levou a refletir sobre a necessidade de implementar estratégias voltadas para desenvolver habilidades que nos permitam uma projeção alinhada à nossa visão, contribuindo para a melhoria do nosso entorno, bem como para a redução das desigualdades de gênero no ambiente de trabalho.”

Gisèle Szczyglak (06/12/2024). “transmitiu-me confiança e determinação, pelo aprendizado transversal em volta do tema, em que a partilha de ideias em torno de mulheres líderes de supremo valor despertaram em mim o compromisso de desenvolver as minhas capacidades e habilidades de liderança, a fim de ativar o meu movimento interior, para atrair movimentos do exterior, transmitindo confiança e inspiração a todas as mulheres de elevada competência a minha volta”

Gisèle Szczyglak (06/12/2024). “Sinto-me uma mulher com sintomas de liderança e abençoada por ter superado as expectativas na 2ª edição do programa 'Mulheres na Liderança'. Levei na bagagem o conhecimento de como potencializar e desenvolver a liderança feminina, dando impacto positivo às mulheres em matérias de diversidade, inclusão e igualdade de gênero. Parabéns TCU, pelo espetacular programa e lições apreendidas. Juntas levantamos as outras mulheres.”

Gisèle Szczyglak (06/12/2024). “Ao final do Programa me senti muito grata pela oportunidade ter participado dessa troca com mulheres tão extraordinárias, que tão generosamente dividiram comigo seus aprendizados e angústias! É incrível constatar que, apesar de nossas nacionalidades distintas, passamos por realidades muito parecidas, havendo uma linha que nos une a todas, em experiências e frustrações, simplesmente por sermos mulheres. Espero que o TCU continue patrocinando iniciativas como esta para que homens e mulheres construam um ambiente laboral mais saudável a todos e a todas.”

Gisèle Szczyglak (06/12/2024). “O ProInter foi uma das melhores capacitações que já fiz na minha carreira em nove anos de Tribunal. Além do alto nível dos professores, o curso é muito prático, com vários exercícios e trocas de experiências com as colegas de vários países e culturas, trazendo reflexões relevantes para atuação como servidora pública. A formatação do curso permite que os ensinamentos possam ser imediatamente aplicados no dia a dia do trabalho no Tribunal.”

Gisèle Szczyglak (06/12/2024). “Participar do evento 'Mulheres na Liderança' foi uma experiência transformadora, um espaço para ouvir e ser ouvida. Fui inspirada por mulheres com trajetórias diversas, que se permitiram compartilhar suas experiências de forma genuinamente

			humana. Ao revelarem os bastidores dos desafios que enfrentaram e ainda enfrentam, suas histórias me tocaram profundamente. A força e o apoio compartilhados entre nós reforçam a importância de eventos como este. Saio desse encontro com a certeza de que sentir-se parte de um grupo, mesmo que pequeno, é essencial para que cada pessoa possa desenvolver e exercer plenamente seu potencial”	
124 06/12/2024	TCU avança na promoção da igualdade e recebe certificação do PNUD <i>Fonte: Secom</i>	Na quarta-feira (4/12), o Tribunal de Contas da União (TCU) recebeu do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) o certificado de reconhecimento pelo compromisso público com a promoção da equidade em suas atividades e gestão, após apresentação da “Estratégia de implementação do Selo de Igualdade de Gênero para instituições públicas no TCU”. O representante do PNUD no Brasil, Claudio Providas, entregou ao presidente do Tribunal, ministro Bruno Dantas, e ao vice-presidente da Casa, ministro Vital do Rêgo, documento que reconhece os avanços para alcançar a equidade entre homens e mulheres. O...	Bruno Dantas (06/12/2024). “Estratégia de implementação do Selo de Igualdade de Gênero para instituições públicas no TCU” Bruno Dantas (06/12/2024). “Quando soube da existência do selo, decidi fazer o necessário para consegui-lo. Já começamos as ações internas, mas sabemos que o processo é longo. A nossa ideia é dar continuidade ao trabalho na próxima gestão” Claudio Providas (06/12/2024). “O selo não representa apenas um carimbo, mas uma ferramenta com abordagem abrangente que inclui várias dimensões e um processo evolutivo em que instituições adotam o compromisso de implementar e seguir uma série de ações de gestão, capacitação, formação e comunicação para garantir equidade de gênero e medir avanços concretos. Ainda na fase de diagnóstico, o TCU demonstrou nível acima da média no comprometimento e na implementação de medidas” Marcela Timóteo (06/12/2024). “Esse movimento requer o engajamento de todo o Tribunal, pois são mais de 70 ações no plano, que deve ser executado durante o ano de 2025, até meados de março de 2026. Até o momento, alcançamos 34% dos critérios do selo. Após o período de implantação, uma equipe de avaliação externa, credenciada pelo PNUD, vai verificar se estamos aptos a receber o selo. O processo de análise dura cerca de três meses e está previsto para ser concluído em maio de 2026”	Bloco: Selo, equidade e certificações <i>Concepção: 4.2.4 (governança do Selo)</i> Tipo: Evento ou capacitação Pertinência: Central
125 11/12/2024	Vital do Rêgo assume presidência do TCU e se compromete a trazer o cidadão para o centro das decisões <i>Fonte: Secom</i>	No último dia 11 de dezembro, o ministro Vital do Rêgo tomou posse como presidente do Tribunal de Contas da União (TCU). A vice-presidência da Casa será conduzida pelo ministro Jorge Oliveira. Eles foram eleitos, por unanimidade, na sessão plenária de 4 de dezembro.	Vital do Rêgo (11/12/2024). “Nosso trabalho deve transcender a simples fiscalização, buscando transformar realidades e contribuir para um Brasil mais justo e eficiente. Nossa atuação, embasada em rigor técnico e compromisso ético, é inteiramente voltada para a sociedade, com o objetivo de promover resultados que fortaleçam pilares do Estado e tragam dignidade ao nosso povo” Vital do Rêgo (11/12/2024). “Precisamos manter nosso olhar para pautas construtivas que unam o país, que pacifiquem a nação e acabem com as gritantes desigualdades. Para tanto, as relações entre Poderes democraticamente constituídos são fundamentais, respeitando e reforçando a autonomia e independência de cada instituição” Vital do Rêgo (11/12/2024). “O judiciário deve dar lugar aos textos simples, objetivos e inteligíveis, para que o cidadão compreenda o trabalho desta Corte,”	Bloco: Representação e liderança <i>Concepção: 4.2.2</i> Tipo: Posse ou nomeação Pertinência: Correlata

			<p>Bruno Dantas (11/12/2024). “Temos a honra de ter em nossa Casa um ministro cuja atuação sempre foi marcada pela capacidade de construir pontes e pela sensibilidade social. Seus processos, Vital, além do rigor técnico, sempre foram acompanhados da sua visão ampla das necessidades do povo brasileiro”</p> <p>Bruno Dantas (11/12/2024). “O ministro Jorge Oliveira é um homem que combina disciplina militar com a sensibilidade administrativa. Sua experiência como ministro de estado e como membro deste Tribunal trouxe equilíbrio e serenidade a momentos desafiadores. Jorge Oliveira é um líder capaz de unir técnica jurídica e pragmatismo na busca pelo interesse público”</p> <p>Bruno Dantas (11/12/2024). “Lealdade e resiliência são virtudes essenciais para fortalecer as instituições republicanas, especialmente em momentos de desafios e transformações. Mais que um órgão fiscalizador, o TCU desempenha papel ativo na construção de soluções que refletem os valores constitucionais e atendem as necessidades da sociedade brasileira”</p> <p>Bruno Dantas (11/12/2024). “A conjugação de perfis tão complementares evidencia a lucidez dos ministros na escolha dos dirigentes da Casa. De um lado, a experiência, amabilidade, sensibilidade e espírito conciliador do presidente Vital. De outro lado, a perspicácia, serenidade e determinação do vice-presidente Jorge”</p>	
126 16/12/2024	<p>Ministro Bruno Dantas faz balanço de gestão e apresenta avanços dos últimos dois anos</p> <p><i>Fonte: Secom</i></p>	<p>Nos últimos dois anos, a trajetória do Tribunal de Contas da União (TCU) foi marcada por inovações tecnológicas, fortalecimento da transparência e aumento da relevância institucional no cenário nacional e internacional. Sob a liderança do ministro Bruno Dantas, a gestão do TCU buscou estimular a cultura de solução consensual, acelerar a transformação digital, assegurar a qualidade do gasto público e ampliar a transparência e o controle social.</p>	<p>Bruno Dantas (16/12/2024). “As transformações que promovemos na administração pública seguiram dois caminhos complementares: o mais visível, com a ampliação do impacto de nossas fiscalizações, e o mais profundo, com a liderança pelo exemplo. Essa dualidade orientou meu senso de compromisso na condução da Presidência, lembrando-me constantemente da missão que este Tribunal desempenha para o nosso país”</p> <p>Bruno Dantas (16/12/2024). “Esses instrumentos destravaram obras, estimularam investimentos privados e devolveram à sociedade serviços essenciais que estavam estagnados por disputas prolongadas. Temos demonstrado, com ações pragmáticas e tempestivas, capacidade de viabilizar soluções para melhor atender às demandas da sociedade e induzir profundas mudanças culturais”</p> <p>Bruno Dantas (16/12/2024). “Avançamos na equidade de gênero, ampliando a presença feminina em cargos de liderança para mais de 30%. Cada ação foi orientada pelo compromisso de construir um ambiente de trabalho digno, inclusivo e acolhedor”</p> <p>Bruno Dantas (16/12/2024). “Muitas vezes, o gestor, preso às limitações de sua rotina exaustiva, não consegue vislumbrar um caminho claro. É nesse momento que o TCU, com distanciamento estratégico e</p>	<p>Bloco: Atuação internacional</p> <p><i>Concepção: 4.2.4</i></p> <p>Tipo: Outros</p> <p>Pertinência: Correlata</p>

			capacidade de comparar boas práticas nacionais e internacionais, se torna um genuíno parceiro”	
127 10/02/2025	Encontro debate ações do governo para promoção da igualdade de gênero <i>Fonte: Secom</i>	O Tribunal de Contas da União (TCU), em parceria com a ONU Mulheres e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), realiza o webinar Pequim+30: Revisão das Políticas Públicas Brasileiras para Equidade de Gênero e Direitos das Mulheres. O evento acontece de forma online, no dia 18 de fevereiro, às 9h30, com transmissão ao vivo pelo canal oficial do TCU no YouTube.	Bruno Dantas (10/02/2025). “Pequim+30: revisão das políticas públicas brasileiras para equidade de gênero e direitos das mulheres”	Bloco: Selo, equidade e certificações <i>Concepção: 4.2.4 (governança do Selo)</i> Tipo: Evento ou capacitação Pertinência: Correlata
128 11/02/2025	Ministro Vital do Rêgo debate pautas estratégicas da INTOSAI em 2025 <i>Fonte: Secom</i>	Nesta segunda-feira (10/2), o presidente do Tribunal de Contas da União (TCU) e da Organização Internacional das Instituições Superiores de Controle (INTOSAI), ministro Vital do Rêgo, esteve com a secretária-geral da INTOSAI, Margit Kraker, em Viena, na Áustria. No encontro, foram discutidas pautas estratégicas para a organização em 2025, como a reunião do Conselho Diretivo e a Assembleia Internacional das Instituições Superiores de Controle (INCOSAI). Ambos os eventos serão realizados em Sharm El-Sheikh, no Egito, de 27 a 31 outubro de 2025.	Vital do Rêgo (11/02/2025). “No TCU, 25% da nossa força de trabalho é composta por mulheres, mas temos avançado significativamente em posições de liderança: 37% dos cargos de direção de alto nível são ocupados por mulheres. Isso reflete nosso compromisso em promover ambiente inclusivo e oportunidades iguais” Vital do Rêgo (11/02/2025). “Pequim+30: revisão das políticas públicas brasileiras para equidade de gênero e direitos das mulheres”	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Central
129 19/02/2025	Webinário "Pequim+30" reúne especialistas para revisar políticas de equidade de gênero no Brasil <i>Fonte: Secom</i>	O Tribunal de Contas da União (TCU), em parceria com a ONU Mulheres e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), realizou, nesta terça-feira (18/2), o webinar “Pequim+30: Revisão das Políticas Públicas Brasileiras para Equidade de Gênero e Direitos das Mulheres”. O evento reuniu representantes do governo, da sociedade civil e de organismos internacionais para debater desafios e avanços na promoção da igualdade de gênero no Brasil.	Vital do Rêgo (19/02/2025). “Pequim+30: Revisão das Políticas Públicas Brasileiras para Equidade de Gênero e Direitos das Mulheres” Vital do Rêgo (19/02/2025). “As mulheres no TCU possuem uma força muito grande. Atualmente, elas ocupam 36% dos cargos de liderança. Seguiremos participando ativamente de todas as iniciativas que possam ganhar proeminência nessa grande e justa luta pela igualdade de gênero” Ana Carolina Querino representante interina da ONU Mulheres no Brasil (19/02/2025). “Mesmo que algumas instituições não tenham, em sua essência, a promoção da igualdade de gênero como foco principal, a transversalidade é um dos princípios da Declaração e Plataforma de Ação de Pequim. É fundamental que toda a sociedade e o Estado brasileiro compreendam como podem contribuir para esse avanço, cada um com suas ferramentas” Ana Carolina Querino (19/02/2025). “A Declaração e Plataforma de Ação de Pequim, adotadas na 4ª Conferência Mundial sobre a Mulher,	Bloco: Representação e liderança <i>Concepção: 4.2.2</i> Tipo: Evento ou capacitação Pertinência: Central

			<p>em 1995, representam um marco na luta pela institucionalização dos direitos das mulheres e pela igualdade de gênero em nível global. Citando Simone de Beauvoir: 'Basta uma crise política, econômica ou religiosa para que os direitos das mulheres sejam questionados', esses direitos não são permanentes e não podemos nos esquecer"</p> <p>Ana Carolina Querino (19/02/2025). "Que cidadão é esse? Temos diversos grupos na sociedade, e, por isso, o Tribunal adotou estratégia voltada à equidade. Há dois anos, criamos uma Diretoria de Fiscalização de Políticas de Equidade e Direitos Humanos. O objetivo dessa diretoria é atuar dentro do papel de controle externo do Tribunal como indutora de melhorias na administração pública em benefício da sociedade"</p> <p>Ana Carolina Querino (19/02/2025). "Os 30 anos da Declaração e Plataforma de Ação de Pequim nos permitiram avaliar a trajetória do TCU nessa pauta. A parceria com o PNUD e a ONU Mulheres foi fundamental para ampliar nossa visão sobre o tema. O enfrentamento da violência de gênero tem sido um dos focos de nossas ações, com seis auditorias realizadas desde 2011. Nosso trabalho também se estende a outras pautas sensíveis, como o acesso a creches públicas, a ocupação de cargos de liderança por mulheres na administração pública e a implementação da Agenda 2030, com especial atenção ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5, que trata da igualdade de gênero"</p> <p>Ana Carolina Querino (19/02/2025). "Todas nós, que atuamos nessa pauta há tanto tempo, sabemos da urgência em avançar nos processos de monitoramento e da frustração em ainda enfrentarmos os mesmos desafios. Quero me somar a vocês nessa iniciativa e espero que, pelo menos no enfrentamento à violência, possamos avançar na pesquisa, monitoramento e avaliação das políticas públicas"</p> <p>Rita Santos (19/02/2025). "O interesse global pelo tema da nova governança pública tem crescido, mas sabemos que ainda enfrentamos grandes desafios, sempre recomeçando e lidando com dificuldades estruturais. A questão da representatividade é fundamental. Os concursos públicos, por exemplo, não têm sido suficientes para garantir diversidade nos espaços de decisão. Precisamos refletir sobre quem está formulando as políticas públicas, pois não é apenas quem assina os documentos, mas também aqueles que influenciam essas decisões"</p>	
130 12/03/2025	TCU avalia práticas de combate ao assédio em universidades federais <i>Fonte: Secom</i>	TCU avaliou a eficácia de sistemas de prevenção e combate ao assédio nas universidades federais, revelando que 60% das instituições não possuem políticas adequadas. Entre 2021 e 2023, houve um aumento de 44,8% nos processos judiciais sobre assédio sexual,	Aroldo Cedraz (12/03/2025). "Considero especialmente crítico o combate a esse problema no âmbito das universidades federais pelo potencial impacto sobre aspectos pessoais e profissionais das vítimas. O assédio, nesse contexto, foi identificado como uma das principais causas da desistência de estudantes. Em outras palavras, o que poderia representar uma oportunidade de crescimento e independência para a mulher, ao proporcionar meios para o avanço educacional e social, acaba	Bloco: Assédio e discriminação <i>Concepção: 4.2.3</i> Tipo: Ato ou estrutura de gestão interna Pertinência: Central

		com mais de 360 mil novas ações registradas, destacando as universidades como ambientes frequentes de ocorrência de assédio.	por se tornar mais uma barreira, prejudicando seu pleno desenvolvimento e segurança”	
131 24/03/2025	"O fato de ainda existir este debate já revela o quanto precisamos avançar", diz Marina Machado <i>Fonte: Secom</i>	O TCU que queremos. Por todas. Por todos”, realizado na terça-feira (18/3) em comemoração ao Dia Internacional da Mulher.	<p>Marina Machado - Jornalista (24/03/2025). “O TCU que queremos. Por todas. Por todos”</p> <p>Marina Machado (24/03/2025). “O TCU que queremos. Por todas. Por todos.”</p> <p>Marina Machado (24/03/2025). “Nos Tribunais de Contas do país, apenas 26 de 226 cargos de conselheiros ou ministros são ocupados por mulheres. No Judiciário, a participação feminina raramente ultrapassa 33%. Em toda a história do TCU, apenas duas mulheres foram ministras. Como órgão de controle, temos o dever de contribuir para a equidade de gênero. Internamente, o TCU tem implementado políticas para criar oportunidades iguais para todos. Nas últimas gestões, avançamos significativamente e seguimos comprometidos com essa caminhada”</p> <p>Cristina Machado (24/03/2025). “Posso dizer exatamente quando senti, pela primeira vez, o peso da desigualdade de gênero. Não foi uma compreensão racional, mas uma sensação de que algo estava errado. Entre 9 e 10 anos, morando em uma vila com meus irmãos, lembro-me do momento em que minha mãe me chamou no meio de uma brincadeira, de maneira inconfundível, e disse: 'Venha aprender a fazer arroz'. Aquela frase marcou algo novo para mim. Os meninos seguiram lá e essa desigualdade era tão evidente que até uma criança poderia percebê-la”</p> <p>Marina Machado (24/03/2025). “A única diferença que temos é o órgão genital e algumas questões hormonais. No entanto, por uma construção secular, que ainda hoje nos afeta, seguimos perpetuando a ideia de que há diferenças fundamentais entre homens e mulheres. Enquanto isso não for interiorizado de forma consciente, continuaremos vendo desigualdade salarial, diferenças no acesso a direitos e oportunidades, e continuaremos discutindo a necessidade de um debate que, só pelo fato de ainda existir, já revela o quanto precisamos avançar”</p> <p>Marina Machado (24/03/2025). “Quando Cristina falou sobre isso, me perguntei: 'Em que momento eu mesmo tomei consciência da desigualdade de gênero?'. Essa reflexão é essencial, e é fundamental fazermos uma distinção clara entre culpa e responsabilidade entre os homens. Como intelectual, posso facilmente cair na armadilha de acreditar que, por estudar o tema em nível teórico e abstrato, já cumpro minha parte. Mas não basta compreender, é preciso agir”</p> <p>Marina Machado (24/03/2025). “Segundo o Fórum Econômico Mundial, se mantivermos o ritmo atual, levará cerca de 135 anos para alcançar a equidade no trabalho. Para contextualizar: há quatro séculos, mulheres</p>	<p>Bloco: Equidade racial e interseccionalidade</p> <p><i>Concepção: 4.2.5</i></p> <p>Tipo: Evento ou capacitação</p> <p>Pertinência: Central</p>

			<p>eram queimadas em fogueiras, e ainda precisaremos de mais um século e meio para equilibrar direitos e oportunidades. A mudança precisa ser construída coletivamente, com homens e mulheres caminhando juntos” Juliana Pontes Secretaria Geral de Controle Externo (24/03/2025). “Durante muitos anos não me permiti sentir o impacto dessas situações. Cresci em um ambiente onde a força era essencial. Para mim, ser forte não era uma opção, mas um pré-requisito feminino. Hoje, compreendo que essa necessidade de ser sempre forte, perfeita e impecável é uma pressão desproporcional sobre as mulheres. Quando uma líder comete um erro, ela não é apenas julgada, mas automaticamente condenada” Rúbia Trevizani Servidora do TCU (24/03/2025). “No serviço público, temos uma reserva legal de vagas para pessoas com deficiência, garantindo acesso a esses ambientes e oportunidades de desenvolvimento. Ainda assim, a inclusão não ocorre naturalmente, exigindo políticas afirmativas e investimentos em estrutura. No entanto, além das políticas e da estrutura, existe um terceiro nível de mudança necessário: o comportamento. E essa transformação cultural leva tempo. O mesmo acontece com a equidade de gênero. O TCU já tem uma política de equidade e vem promovendo campanhas para fortalecer um ambiente acolhedor e de respeito mútuo. Mas ainda precisamos avançar no aspecto cultural”</p> <p>Clemens Santos Servidor do TCU (24/03/2025). “Somos um país racista e que ninguém se reconhece como tal, portanto, é preciso pensar que todos os números falam, sim, da nossa organização, que é excelente, mas pode ser ainda melhor se colocarmos o requisito gênero e raça nas nossas discussões. No Brasil, 53% da população é negra e a maioria dos indicadores sociais indicam que os negros estão na base da desigualdade social. Portanto, ler desigualdade social é falar em desigualdade racial no Brasil”</p>	
132 28/03/2025	<p>Brasil enfrenta desafios para alcançar igualdade de gênero em cargos de liderança no setor público</p> <p><i>Fonte: Secom</i></p>	<p>Auditoria realizada pelo TCU avaliou a participação das mulheres e a igualdade de oportunidades em cargos de liderança. O trabalho destacou a necessidade de fortalecer as políticas de igualdade de gênero. “A existência de barreiras invisíveis, mas reais, impedem a ascensão de mulheres a posições de liderança e decisão, apesar de suas qualificações e competência”, afirma o ministro Aroldo Cedraz.</p>	<p>Marina Machado (28/03/2025). “A existência de barreiras invisíveis, mas reais, impedem a ascensão de mulheres a posições de liderança e decisão, apesar de suas qualificações e competência”</p> <p>Marina Machado (28/03/2025). “As principais constatações deste trabalho esclarecem que há esforços pontuais e avanços ainda incipientes na institucionalização de práticas voltadas a incentivar e promover a participação feminina nos cargos de alta liderança da administração pública federal, que continua marcadamente desigual em termos de ocupação, se comparado à proporção de homens. Isso reforça a existência de barreiras invisíveis, mas reais, que impedem a ascensão de mulheres a posições de liderança e decisão, apesar de suas qualificações e competências”</p> <p>Marina Machado (28/03/2025). “Os dados reforçam a necessidade de ações direcionadas para superar as barreiras estruturais e culturais que</p>	<p>Bloco: Representação e liderança</p> <p><i>Concepção: 4.2.2</i></p> <p>Tipo: Fiscalização ou auditoria</p> <p>Pertinência: Central</p>

			<p>ainda restringem a ascensão feminina em posições de liderança na esfera pública, inclusive aquelas de mais alto escalão”</p> <p>Marina Machado (28/03/2025). “O fato de ainda existir este debate já revela o quanto precisamos avançar”</p> <p>Marina Machado (28/03/2025). “O TCU que queremos. Por todas. Por todos”</p> <p><i>Outras expressões: “Programa de Intercâmbio em Controle e Gestão Pública (ProInter-TCU): Mulheres na Liderança”</i></p>	
133 29/05/2025	<p>TCU avalia formas de promover orçamento sensível a gênero e raça na administração pública</p> <p><i>Fonte: Secom</i></p>	<p>A iniciativa representou o cumprimento de um dos padrões necessários à certificação do Selo PNUD de igualdade de gênero. Auditoria realizada pelo órgão constatou déficit na participação feminina em cargos de liderança na Administração Pública. O Tribunal busca ressaltar a perspectiva de igualdade tanto na gestão interna quanto nas ações de controle externo do Tribunal.</p>	<p><i>Sem falas literais na matéria.</i></p>	<p>Bloco: Selo, equidade e certificações</p> <p><i>Concepção: 4.2.4 (governança do Selo)</i></p> <p>Tipo: Fiscalização ou auditoria</p> <p>Pertinência: Central</p>
134 30/05/2025	<p>Tribunal contrata consultoria para desenvolver protocolo de tratamento de situações de assédio</p> <p><i>Fonte: Secom</i></p>	<p>O Tribunal de Contas da União (TCU) abriu processo de seleção para consultoria especializada no tema de assédio sexual e moral. O projeto faz parte de acordo de cooperação técnica internacional entre o Tribunal e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). O objetivo do trabalho é desenvolver protocolo de tratamento para situações de “Assédio Moral e Sexual e a Todas as Formas de Violência e Discriminação”, além de produzir materiais instrucionais sobre o tema.</p>	<p><i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i></p>	<p>Bloco: Assédio e discriminação</p> <p><i>Concepção: 4.2.3</i></p> <p>Tipo: Ato ou estrutura de gestão interna</p> <p>Pertinência: Periférica</p>
135 04/06/2025	<p>CU apresenta candidatura à presidência da OLACEFS em reunião no Chile</p> <p><i>Fonte: Secom</i></p>	<p>O Tribunal de Contas da União (TCU) participou da “80ª Reunião do Conselho Diretivo da Organização Latino-Americana e do Caribe de Instituições Superiores de Controle (OLACEFS)”, realizada no dia 29 de maio, em Santiago, no Chile. O TCU compõe o Conselho Diretivo da organização e preside a Comissão sobre Infraestrutura e Transições Energéticas (Coinfra). Na</p>	<p><i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i></p>	<p>Bloco: Atuação internacional</p> <p><i>Concepção: 4.2.4</i></p> <p>Tipo: Atuação internacional</p> <p>Pertinência: Periférica</p>

		reunião, o presidente do TCU, Vital do Rêgo, apresentou a candidatura da Corte de Contas brasileira à presidência da OLACEFS.		
136 11/06/2025	Em sessão solene, TCU relembra os 40 anos da redemocratização do Brasil <i>Fonte: Secom</i>	O Tribunal de Contas da União (TCU) realizou, nesta terça-feira (10/6), sessão solene em celebração aos 40 anos da redemocratização do Brasil. O ex-presidente da República José Sarney foi homenageado na cerimônia. O presidente do TCU, ministro Vital do Rêgo, o senador Renan Calheiros, o governador do Distrito Federal, Ibaneis Rocha, e a procuradora-geral do Ministério Público junto ao TCU (MPTCU), Cristina Machado, compuseram a mesa de honra da sessão.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Representação e liderança <i>Concepção: 4.2.2</i> Tipo: Posse ou nomeação Pertinência: Periférica
137 13/06/2025	_____ <i>Fonte: Secom / Serint [notícia originalmente em espanhol]</i>	O TCU participou do curso "Claves de la Igualdad de Género para Instituciones Públicas", promovido pelo Centro Regional do PNUD para a América Latina e o Caribe.	<i>Sem falas literais na matéria.</i>	Bloco: Selo, equidade e certificações <i>Concepção: 4.2.4 (governança do Selo)</i> Tipo: Evento ou capacitação Pertinência: Correlata
138 16/06/2025	Tribunal reforça medidas de diversidade, equidade e inclusão em novo concurso <i>Fonte: Secom</i>	O Tribunal de Contas da União (TCU) está com inscrições abertas, até o dia 17 de junho, para o concurso público que vai selecionar novos técnicos federais de controle. O certame traz uma série de medidas voltadas à promoção da diversidade, da equidade e da inclusão, consolidando o compromisso do Tribunal com a representatividade no serviço público. Coordenado pelo Instituto Serzedello Corrêa (ISC) e executado pelo Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos (Cebraspe), o concurso oferece 60 vagas, sendo 40 para provimento imediato e 20 para cadastro de reserva, com salários...	Ana Cristina Novaes (16/06/2025). "Incorporar medidas de diversidade, equidade e inclusão em concursos públicos, como o do TCU, é fundamental para enfrentar desigualdades históricas e promover maior representatividade no serviço público. O TCU está atento a essas questões. Ações afirmativas, como a elevação da cota para pessoas com deficiência, representam avanços extremamente importantes" Ana Cristina Novaes (16/06/2025). "Essas iniciativas tornam o TCU mais plural, ampliam sua legitimidade institucional e fortalecem sua capacidade de compreender e fiscalizar realidades diversas. É uma composição que contribui para uma atuação mais justa, eficaz e alinhada aos interesses da sociedade brasileira"	Bloco: Representação e liderança <i>Concepção: 4.2.2</i> Tipo: Outros Pertinência: Central

139 17/06/2025	Em encontro internacional, TCU reforça compromisso com igualdade de gênero <i>Fonte: Secom</i>	No último dia 10, o Tribunal de Contas da União (TCU) compartilhou iniciativas e avanços na promoção da liderança feminina durante a mesa-redonda “Mulher na Liderança”. O evento, promovido em formato híbrido pela instituição superior de controle (ISC) de São Tomé e Príncipe, reuniu autoridades locais, representantes de tribunais de contas da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) e organismos internacionais, com foco nas políticas de igualdade de gênero na administração pública.	Marcela de Oliveira Timóteo (17/06/2025). “Temos trilhado no TCU um caminho sólido na promoção da diversidade e inclusão, e o Selo PNUD de Igualdade de Gênero tem sido um acelerador deste processo. A ampliação da presença feminina em postos de liderança estratégicos na secretaria do TCU, movimento que já perpassa três gestões, é um símbolo destes avanços” Marcela de Oliveira Timóteo (17/06/2025). “Incorporar medidas de diversidade, equidade e inclusão em concursos públicos, como o do TCU, é fundamental para enfrentar desigualdades históricas e promover maior representatividade no serviço público. O TCU está atento a essas questões. Ações afirmativas, como a elevação da cota para pessoas com deficiência, representam avanços extremamente importantes” Ana Cristina Novaes (17/06/2025). “Essas iniciativas tornam o TCU mais plural, ampliam sua legitimidade institucional e fortalecem sua capacidade de compreender e fiscalizar realidades diversas. É uma composição que contribui para uma atuação mais justa, eficaz e alinhada aos interesses da sociedade brasileira”	Bloco: Representação e liderança <i>Concepção: 4.2.2</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Correlata
140 26/06/2025	Cómo la auditoría en la ONU Mujeres fortalece la presencia internacional del TCU. <i>Fonte: Secom / Serint [notícia originalmente em espanhol]</i>	A consistência das informações contábeis e a regularidade das contas são centrais nas auditorias realizadas pelas equipes da SecexONU na própria ONU. A matéria descreve como a auditoria na ONU Mulheres fortalece a presença internacional do TCU.	Camila Rita Fernandes Borges (26/06/2025). “Realmente saben lo que hacen y lo que quieren. En un año, lograron comprender aspectos de la agencia que a otros les lleva años asimilar”	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Fiscalização ou auditoria Pertinência: Correlata
141 03/07/2025	Unidades do TCU apresentam trabalhos com foco em desenvolvimento regional <i>Fonte: Secom</i>	Diversas unidades do TCU estiveram reunidas, sob condução da Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex), para apresentação de projetos prioritários para a gestão 2025/2026. No encontro, os auditores mostraram trabalhos que têm uma visão regionalizada, que impactam de forma direta mais de um ente ou região do país. Na abertura do encontro, a titular da Segecex, auditora Juliana Pontes, afirmou que, ao compartilhar as informações das ações em desenvolvimento com o viés da regionalização, o TCU incentiva que o controle externo seja feito com olhar mais voltado para a transformação de realidades locais.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Capacitação, eventos e cultura <i>Concepção: 4.2 (transversal)</i> Tipo: Outros Pertinência: Periférica
142	TCU celebra três anos de criação do Comitê Técnico de	O Tribunal de Contas da União (TCU) realizou, na segunda-feira (30/6), evento	Alessandro Laranja (03/07/2025). “Nestes três anos de trajetória, o Comitê Técnico de Equidade, Diversidade e Inclusão do TCU	Bloco: Selo, equidade e certificações

03/07/2025	Equidade, Diversidade e Inclusão <i>Fonte: Secom</i>	comemorativo pelos três anos de atuação do Comitê Técnico de Equidade, Diversidade e Inclusão (CTEDI). O encontro reuniu servidoras/es, colaboradoras/es e representantes de órgãos públicos parceiros da Rede Equidade. A reunião ocorreu no Instituto Serzedello Corrêa (ISC), com transmissão ao vivo pelo canal do TCU no YouTube.	consolidou-se como espaço fundamental de transformação, diálogo, escuta ativa e construção coletiva. Avançamos na promoção de práticas e políticas que buscam viabilizar um ambiente institucional mais inclusivo, diverso e equitativo. Hoje, celebramos não apenas conquistas, mas o esforço cotidiano de tantas pessoas comprometidas com a causa da equidade, da diversidade e da inclusão”	<i>Concepção: 4.2.4 (governança do Selo)</i> Tipo: Ato ou estrutura de gestão interna Pertinência: Central
143 07/07/2025	TCU debate sobre gênero, inclusión y diversidad en evento de la OLACEFS. <i>Fonte: Secom / Serint [notícia originalmente em espanhol]</i>	Em 17 de junho, o TCU participou do Ciclo de Conferências virtual da Comissão sobre Gênero, Inclusão e Diversidade (CGID) da OLACEFS.	<i>Sem falas literais na matéria.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Central
144 15/07/2025	TCU propone un grupo de trabajo sobre innovación en evento de la OLACEFS. <i>Fonte: Secom / Serint [notícia originalmente em espanhol]</i>	O TCU participou, entre 8 e 10 de julho, do Taller Técnico do Comitê de Criação de Capacidades (CCC) da OLACEFS, onde propôs um grupo de trabalho sobre inovação.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Periférica
145 21/07/2025	Presidente Vital do Rêgo reúne-se com equipe do Conselho de Auditores da ONU <i>Fonte: Secom</i>	Na última sexta-feira (18/7), o presidente do Tribunal de Contas da União (TCU), ministro Vital do Rêgo, participou de uma série de reuniões com a equipe técnica do Conselho de Auditores da Organização das Nações Unidas (ONU), em Nova Iorque. O objetivo foi discutir temas relacionados à 79ª Sessão Regular do Conselho de Auditores da ONU, que ocorre nesta terça-feira (22/7). Na ocasião, serão relatadas as auditorias realizadas em 2024.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: ODS e sustentabilidade <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Fiscalização ou auditoria Pertinência: Periférica
146 22/07/2025	Avançar nos ODS exige instituições de controle fortes, afirma Vital do Rêgo <i>Fonte: Secom</i>	O presidente do Tribunal de Contas da União (TCU), ministro Vital do Rêgo, e o ministro Walton Alencar Rodrigues participaram do evento promovido pela Iniciativa de Desenvolvimento (IDI), da Organização Internacional das Instituições Superiores de Controle (INTOSAI), durante o Fórum Político de Alto Nível sobre Desenvolvimento Sustentável da ONU (“High-Level	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: ODS e sustentabilidade <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Periférica

		Political Forum on Sustainable Development” -- HLPF).		
147 23/07/2025	Brasil apresenta relatórios de auditorias realizadas em entidades da ONU <i>Fonte: Secom</i>	O presidente do Tribunal de Contas da União (TCU), ministro Vital do Rêgo, e o ministro Walton Alencar Rodrigues participaram, nesta terça-feira (22/7), da 79ª Sessão Regular do Conselho de Auditores da Organização das Nações Unidas (ONU). A reunião, realizada em Nova Iorque, analisou e validou relatórios de auditoria das entidades da ONU referentes a 2024, apresentados pelas instituições superiores de controle (ISC) do Brasil, da China e da França. O encontro segue nesta quarta-feira (23/7).	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Fiscalização ou auditoria Pertinência: Periférica
148 30/07/2025	Equipe que fiscaliza ONU alinha estratégias para auditorias de missões de paz em 2025 <i>Fonte: Secom</i>	Termina nesta quarta-feira (30/7) a primeira reunião de planejamento integrada das equipes responsáveis pelas auditorias das operações de paz das Nações Unidas em 2025. Realizado no Instituto Serzedello Corrêa (ISC), o encontro reuniu auditores designados para as missões no Kosovo (UNMIK), Líbano (UNIFIL) e Chipre (UNFICYP), além de supervisores e dirigentes da Secretaria de Controle Externo das Nações Unidas (SecexONU).	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Fiscalização ou auditoria Pertinência: Periférica
149 31/07/2025	AuditaONU alinea estratégias para auditorias de misiones de paz en 2025. <i>Fonte: Secom / Serint [notícia originalmente em espanhol]</i>	Em 30 de julho, no Instituto Serzedello Corrêa (ISC), encerrou-se a primeira reunião de planejamento integrado das equipes responsáveis por auditar as missões de paz da ONU em 2025.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Outros Pertinência: Periférica
150 27/08/2025	Carta do Presidente da INTOSAI - agosto de 2025 <i>Fonte: Secom</i>	A busca pela igualdade de gênero é um imperativo moral, institucional e democrático que atravessa as fronteiras nacionais e demanda o engajamento de todos os setores públicos. No contexto das instituições superiores de controle (ISC), a agenda adquire relevância ainda maior. Nossa legitimidade e efetividade também dependem de sermos instituições diversas, representativas e	Autoria não identificada na matéria (27/08/2025). “Pequim+30: Revisão das Políticas Públicas Brasileiras para Equidade de Gênero e Direitos das Mulheres”	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Central

		sensíveis às desigualdades estruturais da sociedade.		
151 08/09/2025	Equidade em políticas públicas é tema de curso e publicação <i>Fonte: Secom</i>	O foco na equidade deve ser uma premissa indissociável do trabalho dos auditores em suas fiscalizações e de todos os que atuam na administração pública. Para capacitar e sensibilizar sobre o tema, o TCU lança curso e referencial técnico intitulados “O olhar do controle sobre a equidade em políticas públicas”. Equidade se baseia no princípio de que é preciso reconhecer diferenças entre os indivíduos e a necessidade de tratamento diferenciado aos menos favorecidos.	<i>Sem falas literais na matéria.</i>	Bloco: Capacitação, eventos e cultura <i>Concepção: 4.2 (transversal)</i> Tipo: Evento ou capacitação Pertinência: Central
152 10/09/2025	Falhas na gestão de suprimentos do UNFPA podem afetar populações vulneráveis <i>Fonte: Secom</i>	Auditoria conduzida pelo Conselho de Auditores da ONU apontou fragilidades na governança e na gestão de riscos da Unidade de Cadeia de Suprimentos (SCMU - Supply Chain Management Unit), do Fundo de População das Nações Unidas (UNFPA). Responsável por coordenar o planejamento e a entrega de insumos essenciais, a unidade movimentou, entre 2023 e 2024, mais de US\$ 500 milhões em suprimentos destinados a 140 países. Os insumos mais comuns são kits obstétricos e neonatais, materiais para planejamento familiar e produtos de higiene menstrual e de dignidade.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Fiscalização ou auditoria Pertinência: Periférica
153 09/10/2025	Relatório destaca ações do TCU voltadas à promoção da equidade e direitos humanos <i>Fonte: Secom</i>	O Tribunal de Contas da União (TCU) publica a segunda edição do Relatório de Monitoramento da Implantação da Política de Gênero e Não Discriminação da OLACEFS. O documento destaca os esforços do TCU na promoção da diversidade e inclusão dentro do órgão, apresentando os avanços alcançados pelo Tribunal na promoção da equidade, diversidade e inclusão. Tais valores reafirmam o compromisso da instituição com a Agenda 2030 e com os direitos	Juliana Pontes (09/10/2025). “, a inauguração de espaço de amamentação no Instituto Serzedello Corrêa (ISC) e o lançamento do programa” Juliana Pontes (09/10/2025). “O objetivo é seguir conectando mulheres em todo o mundo, compartilhando experiências e fortalecendo a capacidade institucional das nossas organizações” Juliana Pontes (09/10/2025). “O TCU tem se consolidado como instituição que incentiva e apoia o protagonismo das mulheres em todos os níveis de atuação. O programa reforça esse propósito ao promover o intercâmbio e a cooperação internacional em torno da agenda comum de igualdade de gênero”	Bloco: Representação e liderança <i>Concepção: 4.2.2</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Central

		humanos, além de orientar a gestão interna da Casa e suas entregas à sociedade.	<p>Juliana Pontes (09/10/2025). “É importante que possamos ocupar com confiança os espaços que antes não nos eram destinados. O mundo precisa de pessoas melhores e as mulheres trazem consigo competências que o tornam melhor”</p> <p>Juliana Pontes (09/10/2025). “O ProInter é uma iniciativa excepcional de promoção da liderança e temos muito orgulho de participar dessa parceria, que já contribuiu para que diversas auditoras avancem na carreira e participem de formações acadêmicas internacionais em finanças públicas, ampliando o alcance e o impacto da igualdade de gênero nas nossas instituições”</p> <p>Meisie Nkau (09/10/2025). “A iniciativa vai além da capacitação técnica, pois trata de autodescoberta, inspiração e coragem para liderar com autenticidade”</p> <p>Meisie Nkau (09/10/2025). “Estaremos na cidade dos jacarandás, árvores com flores que representam força e renovação. Assim como essas flores, as mulheres na liderança florescem e transformam os ambientes em que atuam”</p>	
154 21/10/2025	INCOSAI <i>Fonte: Secom / Serint [notícia originalmente em espanhol]</i>	Auditoria de gestão realizada pelo Conselho de Auditores da ONU identificou deficiências significativas na administração e supervisão dos parceiros da ONU Mulheres, encarregados de executar programas de campo.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Fiscalização ou auditoria Pertinência: Periférica
155 24/10/2025	Carta do Presidente da INTOSAI - outubro de 2025 <i>Fonte: Secom</i>	À medida que nos aproximamos do encerramento do mandato do Tribunal de Contas da União (TCU) do Brasil na presidência da INTOSAI, dirijo-me a vocês, com profundo sentimento de gratidão e orgulho, para compartilhar reflexões sobre os avanços conquistados e os legados que foram construídos em prol desta organização. Desde o início de nossa jornada, assumimos o compromisso de fortalecer a posição da INTOSAI como voz global dedicada à promoção da boa governança, da transparência e da accountability. Trabalhamos incansavelmente para consolidar a relevância das instituições superiores de controle (ISC) no cenário...	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Periférica

156 28/10/2025	Vital do Rêgo preside reunião do Conselho Diretivo da INTOSAI e apresenta resultados <i>Fonte: Secom</i>	Nesta segunda-feira (27/10), o presidente do Tribunal de Contas da União (TCU), ministro Vital do Rêgo, apresentou ao Conselho Diretivo da Organização Internacional das Instituições Superiores de Controle (INTOSAI) relatório com balanço das ações da organização nos últimos três anos. Nesse período, a INTOSAI esteve sob liderança da Corte de Contas brasileira e consolidou agenda voltada à inovação, sustentabilidade e fortalecimento da governança pública.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Periférica
157 12/11/2025	Encontro reúne mulheres para debater liderança e equidade em instituições de controle <i>Fonte: Secom</i>	Um denominador comum uniu 31 mulheres de 23 países africanos de língua portuguesa e inglesa, além do Brasil. No centro do debate, a liderança exercida ou almejada por elas em instituições superiores de controle (ISC). Realizado em Pretória, na África do Sul, o encontro corresponde à etapa presencial da 3ª edição do Programa “Mulheres na Liderança”, que integra o Programa de Intercâmbio em Controle e Gestão Pública do Tribunal de Contas da União (ProInter-TCU).	Ana Cristina Novaes (12/11/2025). “Esse encontro de mulheres de diferentes países me trouxe uma percepção que não é tão evidente a distância: apesar das diferenças culturais, institucionais e de trajetórias pessoais, as mulheres em posição de liderança carregam desafios muito semelhantes” Ana Cristina Novaes (12/11/2025). “Em Pretória, pude ver a troca de ideias tomar forma nos workshops sobre temas importantes como orçamento sensível ao gênero, auditorias e liderança feminina. Faço votos de que o legado das três edições bem-sucedidas do ProInter durante a presidência do TCU na INTOSAI possa refletir-se na consolidação de uma rede internacional de mulheres líderes no controle externo, de modo a tornar nossas instituições mais justas e representativas” Ana Cristina Novaes (12/11/2025). “Tudo isso só foi possível porque temos no TCU equipes absolutamente incríveis nas áreas de relações internacionais e educação corporativa, que construíram com extremo profissionalismo mais uma edição do nosso querido ProInter - Mulheres na Liderança” Sandra Bragança (12/11/2025). “Conhecer o Equanomics - iniciativa do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) que combina” Sandra Bragança (12/11/2025). “para criar sistemas econômicos mais justos e equitativos para as mulheres - abriu meus horizontes para a necessidade de ações governamentais que não agravem as desigualdades já existentes.” Sandra Bragança (12/11/2025). “Para que isso aconteça, é necessário que haja capacitação constante e que o exercício da liderança esteja ancorado em três pilares: inspiração, motivação e compromisso” Sandra Bragança (12/11/2025). “O alcance do programa cresceu tanto em termos geográficos quanto linguísticos nesta última edição,	Bloco: Representação e liderança <i>Concepção: 4.2.2</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Central

			culminando na realização, de forma inédita, da etapa presencial na África do Sul” Sandra Bragança (12/11/2025). “Ao todo, 84 mulheres líderes participaram das três edições do ProInter, refletindo o compromisso da INTOSAI e do TCU com a diversidade e a igualdade de oportunidades, em alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS)” Sandra Bragança (12/11/2025). “O intercâmbio de boas práticas e o compartilhamento de experiências são fundamentais para o fortalecimento das capacidades das nossas instituições superiores de controle. Nesta edição, celebramos a expansão geográfica e linguística do ProInter, e espero que ela se converta em uma oportunidade para troca de conhecimento e aprimoramento profissional e pessoal”	
158 24/11/2025	Fortaleza acoge la XXXIV Asamblea General Ordinaria de la OLACEFS <i>Fonte: Secom / Serint [notícia originalmente em espanhol]</i>	De 25 a 28 de novembro, Fortaleza sediou a XXXIV Assembleia Geral Ordinária da OLACEFS, reunindo delegações de 22 países para discutir o futuro do controle externo regional.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Periférica
159 25/11/2025	Atuação brasileira na INTOSAI é destaque em encontro regional de órgãos de controle <i>Fonte: Secom</i>	O Brasil apresentou, nesta segunda-feira (24/11), em Fortaleza, os resultados de sua gestão à frente da Organização Internacional das Instituições Superiores de Controle (INTOSAI), durante a 34ª Assembleia Geral da EFSUL, foro que reúne os órgãos de controle de países da América do Sul. Ao abrir a sessão, a presidente da EFSUL e controladora-geral do Chile, Dorothy Aurora Pérez Gutiérrez, elogiou o trabalho brasileiro. “O TCU projetou a voz da nossa região para o cenário global e demonstrou que a América do Sul tem muito a contribuir para a boa governança mundial”, disse.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Periférica
160 04/02/2026	Audidores do Brasil fiscalizam Fundo de População das Nações Unidas em Bangladesh <i>Fonte: Secom</i>	Entre outubro e novembro, o projeto AuditaONU realizou auditoria de gestão no Fundo de População das Nações Unidas (UNFPA), em Bangladesh. A fiscalização avaliou se os mecanismos de controle adotados pela organização são suficientes para garantir que recursos de doadores sejam utilizados conforme as normas e os objetivos pactuados, especialmente no contexto da resposta	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Capacitação, eventos e cultura <i>Concepção: 4.2 (transversal)</i> Tipo: Fiscalização ou auditoria Pertinência: Periférica

		humanitária à crise dos refugiados Rohingya.		
161 11/02/2026	ProInter: Mujeres en el Liderazgo culmina su 3.ª etapa con la publicación de 22 informes△ título corrigido <i>Fonte: Secom / Serint [notícia originalmente em espanhol]</i>	O programa ProInter: Mulheres na Liderança concluiu sua terceira edição com a publicação dos trabalhos finais da etapa. Ao todo, foram elaborados 22 relatórios, em português e inglês. Os trabalhos examinam as barreiras internas que limitam o potencial das mulheres em postos de liderança.	Autoria não identificada na matéria (11/02/2026). “Las narrativas internas que limitan el potencial de las mujeres líderes y las estrategias de reconstrucción de la autoconfianza femenina”	Bloco: Representação e liderança <i>Concepção: 4.2.2</i> Tipo: Outros Pertinência: Central
162 23/02/2026	Carta do Presidente da OLACEFS - fevereiro de 2026 <i>Fonte: Secom</i>	Com grande entusiasmo, o Tribunal de Contas da União (TCU) inicia nova gestão na presidência da Organização Latino-americana e do Caribe de Instituições Superiores de Controle (OLACEFS). Gostaria de expressar nosso sincero agradecimento a todos os membros que apoiaram a nossa candidatura e, em particular, à gestão anterior, liderada pela CGR Paraguai, pelo excelente trabalho realizado. É nosso compromisso dar continuidade a esse legado de cooperação e inovação e avançar, com olhar atento às necessidades dos cidadãos das instituições superiores de controle (ISC) que compõem nossa comunidade.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Atuação internacional <i>Concepção: 4.2.4</i> Tipo: Atuação internacional Pertinência: Periférica
163 25/02/2026	O Tribunal identificou fragilidades no desenho, na implementação e na governança da política. <i>Fonte: Secom</i>	Na sessão plenária desta quarta-feira (25/2), o Tribunal de Contas da União (TCU) concluiu processo que avaliou a política de cotas para contratação de mulheres vítimas de violência doméstica em serviços terceirizados da administração pública federal. A auditoria foi realizada no Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e no Ministério das Mulheres. O Decreto 11.430/2023 prevê que contratos públicos com 25 ou mais trabalhadores reservem pelo menos 8% das vagas para mulheres vítimas de violência doméstica, com encaminhamento das candidatas por	Augusto Nardes (25/02/2026). “Revela-se imprescindível a adoção de políticas públicas, integradas e estruturantes, voltadas ao enfrentamento da dependência econômica por mulheres vítimas de violência doméstica, com foco na geração de emprego e renda, na qualificação profissional e na ampliação do acesso ao mercado de trabalho. Medidas que promovam a autonomia financeira das mulheres constituem elemento central para viabilizar o rompimento do ciclo de violência e assegurar condições concretas para o exercício pleno de seus direitos”	Bloco: Violência e feminicídio <i>Concepção: 4.2.3</i> Tipo: Fiscalização ou auditoria Pertinência: Central

		órgãos responsáveis pelo atendimento às vítimas.		
164 26/02/2026	Ouvidoria do TCU recebe denúncias externas de assédio e discriminação <i>Fonte: Secom</i>	Você sabia que qualquer pessoa pode denunciar casos de assédio moral, assédio sexual ou discriminação praticados por membros, servidores(as) ou colaboradores(as) do Tribunal de Contas da União (TCU)? A Ouvidoria do TCU, criada em 2004, é o canal oficial que recebe esse tipo de denúncia e faz o encaminhamento dos relatos ao Comitê Técnico de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação do TCU (Cead) ou à Corregedoria para orientação e medidas cabíveis.	<i>Sem falas literais na matéria.</i>	Bloco: Assédio e discriminação <i>Concepção: 4.2.3</i> Tipo: Ato ou estrutura de gestão interna Pertinência: Central
165 26/02/2026	Inscrições abertas para capacitação em Gênero e Interseccionalidade <i>Fonte: Secom</i>	Como incorporar a perspectiva de gênero de forma técnica, fundamentada e alinhada às melhores práticas internacionais na atuação profissional, institucional e social? Essa é a pergunta que orienta a capacitação “Gênero e Interseccionalidade: Fundamentos”, oferecida pelo Instituto Serzedello Corrêa (ISC), escola superior do Tribunal de Contas da União (TCU). A proposta formativa é voltada a profissionais, estudantes e pessoas interessadas em compreender as desigualdades de gênero para além do senso comum.	<i>Sem falas literais na matéria.</i>	Bloco: Equidade racial e interseccionalidade <i>Concepção: 4.2.5</i> Tipo: Evento ou capacitação Pertinência: Central
166 03/03/2026	TCU promove encontro para fortalecer ações de enfrentamento ao feminicídio <i>Fonte: Secom</i>	O enfrentamento à violência contra a mulher e ao feminicídio não é apenas uma pauta social urgente, mas sim um imperativo de governança, justiça e controle público. Alinhado ao Pacto Brasil entre os Três Poderes para Enfrentamento do Feminicídio, o Tribunal de Contas da União (TCU) dá um passo relevante e convida autoridades, especialistas e sociedade civil para o encontro “Todas e Todos Contra o Feminicídio”, no dia 11 de	<i>Sem falas literais na matéria.</i>	Bloco: Violência e feminicídio <i>Concepção: 4.2.3</i> Tipo: Outros Pertinência: Central

		março, a partir das 8h30, no Auditório Ministro Pereira Lira, na sede da Corte da Contas, em Brasília.		
167 03/03/2026	Roda de conversa discute Tarsila e papel das mulheres no modernismo brasileiro <i>Fonte: Secom</i>	O Centro Cultural TCU realiza, no próximo domingo (8/3), às 13h30, a roda de conversa “Tarsila do Amaral e a representatividade feminina no Modernismo Brasileiro”. O encontro integra a programação da exposição “Transbordar o mundo: os olhares de Tarsila do Amaral” e marca as atividades do espaço em celebração ao Dia Internacional da Mulher. O debate será realizado no térreo do Centro Cultural TCU e propõe refletir sobre o papel das mulheres na construção do modernismo brasileiro, tomando como ponto de partida a trajetória de Tarsila do Amaral.	Autoria não identificada na matéria (03/03/2026). “Tarsila do Amaral e a representatividade feminina no Modernismo Brasileiro”	Bloco: Representação e liderança <i>Concepção: 4.2.2</i> Tipo: Comunicação institucional Pertinência: Central
168 09/03/2026	Mês da mulher: confira entrevista com Juliana Pontes, secretária-geral no TCU <i>Fonte: Secom</i>	Os 30 anos do Fiscobras - programa anual de auditorias do TCU sobre empreendimentos de infraestrutura - são um período de celebração do ciclo de fiscalizações de grandes obras. Com o objetivo de identificar erros, coibir desvios e irregularidades, o trabalho aprimora contratos de execução e aperfeiçoa a administração pública. Nesse contexto, o Tribunal preparou ações para mostrar como o Fiscobras é produzido e por quem é realizado.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Capacitação, eventos e cultura <i>Concepção: 4.2 (transversal)</i> Tipo: Outros Pertinência: Periférica
169 09/03/2026	Arte e protagonismo feminino marcam programação do Dia da Mulher no CCTCU <i>Fonte: Secom</i>	No Dia Internacional da Mulher, celebrado no último domingo (8/3), o Centro Cultural TCU recebeu o público em uma programação dedicada às mulheres que fazem ou fizeram parte da cultura brasileira. A atividade dialoga com a exposição, em cartaz até 10 de maio, “Transbordar o mundo: os olhares de Tarsila do Amaral”. A roda de conversa “Tarsila do Amaral e a representatividade feminina no Modernismo Brasileiro” deu início às atividades no foyer do auditório.	Cultural TCU (09/03/2026). “Tarsila do Amaral e a representatividade feminina no Modernismo Brasileiro” Cultural TCU (09/03/2026). “A programação foi uma forma de homenagear a mulher a partir de uma figura que foi tão emblemática para o modernismo e para toda a história brasileira da arte e da cultura. Foi uma mulher que marcou um tempo com formas, com cores, com todo esse movimento da antropofagia” Cultural TCU (09/03/2026). “Tarsila tem uma comunicação interessante, porque ela é inovação e o que é genuinamente brasileiro ao mesmo tempo. Faz todo sentido trazer essas conversas nesse cenário de números tão altos de violência contra a mulher no país”	Bloco: Violência e feminicídio <i>Concepção: 4.2.3</i> Tipo: Comunicação institucional Pertinência: Correlata

			<p>Cultural TCU (09/03/2026). “de que a exposição fala é sobre não conter, superar fronteiras, e não aceitar as regras muito rígidas a que a gente se submete”</p> <p>Juliana Insua (09/03/2026). “Enxergar que essas mulheres têm trajetórias importantes, validar seus trabalhos, validar suas vivências, validar os seus projetos e, de fato, valorizar essas produções”</p>	
170 11/03/2026	<p>En el Día Internacional de la Mujer, AuditaONU destaca su trabajo en ONU Mujeres</p> <p><i>Fonte: Secom / Serint [notícia originalmente em espanhol]</i></p>	<p>A ONU Mulheres, Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres, foi criada em 2010 e atua para eliminar as barreiras que impedem o pleno desenvolvimento das mulheres nos âmbitos social, político e econômico. A matéria destaca a atuação do projeto AuditaONU na auditoria da entidade.</p>	<p><i>Sem falas literais na matéria.</i></p>	<p>Bloco: Atuação internacional</p> <p><i>Concepção: 4.2.4</i></p> <p>Tipo: Fiscalização ou auditoria</p> <p>Pertinência: Correlata</p>
171 12/03/2026	<p>TCU reúne autoridades e sociedade civil em evento contra feminicídio</p> <p><i>Fonte: Secom</i></p>	<p>“Resolveram nos matar. Nós resolvemos viver.” A frase da ministra do Supremo Tribunal Federal e presidente do Tribunal Superior Eleitoral, Cármen Lúcia, deu o tom do encontro “Todas e Todos contra o Feminicídio”, realizado nesta quarta-feira (11/3), na sede do Tribunal de Contas da União (TCU). Ao reunir representantes dos três poderes, especialistas e organizações da sociedade civil, o encontro reforçou a urgência de enfrentar a violência contra as mulheres com ação coordenada, prevenção e transformação cultural.</p>	<p>Vital do Rêgo (12/03/2026). “Feminicídio é a forma mais extrema da violência contra a mulher. Ele não aparece de repente. É quase sempre o último capítulo de uma sequência de violências”</p> <p>Eutália Barbosa (12/03/2026). “O feminicídio é o fim da linha. Ele não acontece do dia para a noite, nem por acaso. É o resultado de um histórico de violações e violências contra as mulheres”</p> <p>Célia Xakriabá (12/03/2026). “O tamanho do orçamento destinado às políticas para mulheres precisa ser proporcional ao tamanho da violência que enfrentamos”</p> <p>Cármen Lúcia (12/03/2026). “Não é uma sociedade que precisa ser reformada. É uma sociedade que precisa ser transformada”</p> <p>Eutália Barbosa (12/03/2026). “Sem mulheres não há cidadania plena”</p> <p>Eutália Barbosa (12/03/2026). “Muitas mulheres precisam percorrer longas distâncias para encontrar uma delegacia especializada ou um serviço de atendimento. E, muitas vezes, quando chegam a uma delegacia comum, ainda são desencorajadas a registrar a denúncia”</p> <p>Major Bianca Ferreira (12/03/2026). “Quando a mulher percebe que existe uma equipe policial que não aparece apenas no momento da denúncia, mas que acompanha, orienta e permanece presente, ela passa a confiar mais no sistema”</p> <p>David Cardoso (12/03/2026). “Nós homens precisamos conversar com outros homens sobre violência e responsabilidade. A prevenção passa também por reconhecer privilégios e rever padrões que foram naturalizados na nossa sociedade”</p> <p>Túlio Félix Silva (12/03/2026). “O feminicídio não é um ato isolado. Ele é resultado de um ciclo de violência. Nossa auditoria busca entender se o</p>	<p>Bloco: Violência e feminicídio</p> <p><i>Concepção: 4.2.3</i></p> <p>Tipo: Posse ou nomeação</p> <p>Pertinência: Central</p>

			Estado está preparado para proteger a mulher desde o momento em que ela procura ajuda” Túlio Félix Silva (12/03/2026). “Queremos compreender as dificuldades enfrentadas pelas mulheres para buscar proteção e, a partir disso, contribuir para melhorar as políticas públicas e fortalecer a rede de atendimento”	
172 23/03/2026	Dos autorretratos à tela Operários: os olhares de Tarsila em núcleos <i>Fonte: Secom</i>	Em cartaz no Centro Cultural TCU até 10 de maio, a exposição “Transbordar o mundo: os olhares de Tarsila do Amaral” reúne mais de 60 obras originais de uma das principais artistas brasileiras. Apesar de apresentar trabalhos que vão dos primeiros estudos e retratos, passando pela fase Pau-Brasil e Antropofagia até chegar à fase social, a mostra não propõe um percurso cronológico, mas reflete os deslocamentos do olhar da artista ao longo de sua trajetória.	<i>Entrada de baixo rendimento analítico; mantida por integridade da busca, sem falas de interesse.</i>	Bloco: Capacitação, eventos e cultura <i>Concepção: 4.2 (transversal)</i> Tipo: Outros Pertinência: Periférica

Fonte: Elaboração própria com base nas notícias do Portal do TCU.

APÊNDICE C – BASE DOCUMENTAL DO SELO PNUD DE IGUALDADE DE GÊNERO NO TCU

Este apêndice reúne os 14 documentos únicos que constituem a base documental terciária desta pesquisa. O acervo foi coletado em 28 de abril de 2026 no ambiente SharePoint disponibilizado pela equipe de implementação do Selo PNUD de Igualdade de Gênero para Instituições Públicas no Tribunal de Contas da União (TCU). O levantamento inicial recuperou 16 arquivos, dos quais dois consistiam em cópias idênticas, resultando em um acervo final de 14 documentos únicos, produzidos entre outubro de 2024 e dezembro de 2025.

Os documentos foram catalogados segundo os seguintes critérios:

- Natureza do ato: identificação formal do tipo de documento;
- Fase do processo: mapeamento cronológico institucional, compreendido entre as etapas de diagnóstico e de monitoramento;
- Grau de pertinência: peso relativo do documento face ao objeto de estudo.

Precedendo o detalhamento, estruturou-se um painel descritivo com os principais achados quantitativos dispersos no acervo, por concentrarem as evidências estruturais mobilizadas ao longo da análise empírica. Por fim, apresenta-se o detalhamento analítico em formato de quadro, contendo o assunto, os principais pontos observados e os excertos literais de cada documento.

Quadro-resumo do acervo

Tabela C.1 – Documentos por fase do processo

Fase	Nº
Diagnóstico	3
Planejamento	4
Aprofundamento (consultoria)	4
Monitoramento	2
Normatização da comunicação	1
Total	14

Fonte: elaborado própria, com base nos documentos da equipe de implementação do Selo PNUD no TCU.

Tabela C.2 – Principais achados quantitativos do acervo

Indicador	Valor	Documento-fonte
Conformidade na linha de base	14 de 40 indicadores (33,73%)	Linha de Base (out/2024)
Mulheres na força de trabalho	26% (25,8% em mar/2025)	Linha de Base; Diagnóstico de Carreira
Mulheres entre autoridades de nível ministerial	0%	Linha de Base
Liderança estratégica das Secretarias	12,24% (2021) para 30,14% (2023)	Linha de Base
Meta de mulheres em cargos de decisão (benchmark 3.5.2)	40%	Plano de Ação; Estudo de Liderança
Projeção da nota com a capacitação	33,73% para 61,73% (nível Bronze)	Plano de Capacitação
Concurso de Auditor (AUGC)	44,3% de inscritas para 20,9% de aprovadas	Diagnóstico de Carreira
Percepção de justiça nas promoções	55,3% (mulheres) frente a 86,3% (homens)	Diagnóstico de Carreira

Lideranças percebidas como acessíveis	74,8% (mulheres) frente a 90,4% (homens)	Pesquisa de Ambiente
Confiança nos canais de denúncia	55% (mulheres) frente a 76% (homens)	Pesquisa de Ambiente
Protocolos justos para casos de assédio sexual	75% (mulheres) frente a 86% (homens)	Pesquisa de Ambiente
Dificuldade percebida de ascensão à liderança	88% das respondentes	Estudo de Liderança
Servidoras que são mães	70% das respondentes	Estudo de Liderança
Limiares de certificação	Bronze 60–69,9%, Prata 70–79,9%, Ouro 80% ou mais	Plano de Ação
Cobertura ao fim de 2025	ações para os 4 benchmarks obrigatórios e os 6 do nível Ouro	Relatório de Progresso (dez/2025)

Fonte: elaborado própria, com base nos documentos da equipe de implementação do Selo PNUD no TCU.

Quadro C.1 – Acervo detalhado dos documentos do Selo PNUD

Nº	Documento	Assunto e principais pontos	Excertos literais relevantes	Classificação
1	Pesquisa Diagnóstica sobre Ambiente de Trabalho com Servidores e Servidoras do TCU (Resumo Executivo) <i>Data: outubro de 2024 (pesquisa aplicada entre 12 e 23 de agosto de 2024). Natureza: pesquisa diagnóstica interna, instrumento padronizado do PNUD com 34 afirmativas. Autoria: equipe de implementação do Selo / PNUD.</i>	A pesquisa revela um padrão consistente de divergência de percepção entre homens e mulheres em quase todas as dimensões do ambiente de trabalho, sempre com as mulheres mais céticas. As maiores brechas aparecem na confiança nos mecanismos contra a discriminação, no enfrentamento ao assédio sexual e na percepção sobre a liderança. Há amplo reconhecimento da existência de programas de capacitação em gênero, mas baixa adesão efetiva, e desconhecimento generalizado da política de promoção de mulheres à liderança, a Portaria-TCU 67/2023, mais acentuado entre as próprias mulheres.	<p>“embora a maioria das pessoas participantes perceba os processos de recrutamento e seleção, entendidos como o concurso para ingresso no serviço público, como formais e equitativos, há uma diferença significativa na percepção entre gêneros, sendo as mulheres mais céticas que os homens nesse aspecto.”</p> <p>“há um grande desconhecimento, mais notável entre as mulheres, da política específica para promover mulheres a cargos de liderança (Portaria TCU 67/2023).”</p> <p>“As mulheres, que percebem menor eficácia nas medidas institucionais (56%, frente 81% dos homens) e têm menos confiança no processo de denúncia (55%, frente 76% dos homens), podem se beneficiar de ações que aumentem a confiança.”</p> <p>“Apenas 75% das mulheres reconhecem a existência de protocolos justos para lidar com casos de assédio sexual, frente a 86% dos homens. Além disso, apenas pouco mais da metade das mulheres (58%) afirma ter conhecimento dos canais de denúncia e confiança na justiça do processo, diante de 77% dos homens.”</p> <p>“Enquanto 90,4% dos homens veem as lideranças como acessíveis, apenas 74,8% das mulheres compartilham essa visão.”</p>	Tipo: Pesquisa diagnóstica interna · Fase: Diagnóstico
2	Pesquisa Diagnóstica sobre Autoavaliação de Competências em Gênero (Resumo Executivo) <i>Data: outubro de 2024 (pesquisa aplicada entre 12 e 23 de agosto de 2024). Natureza: pesquisa diagnóstica interna, instrumento padronizado do PNUD com 20 afirmativas. Autoria: equipe de implementação do Selo / PNUD.</i>	A autoavaliação identifica lacunas técnicas relevantes. Os conceitos gerais de igualdade e equidade são bem assimilados, mas os conceitos mais técnicos, como transversalização e necessidades práticas e estratégicas de gênero, são conhecidos por apenas um terço do corpo funcional. As brechas de gênero recaem, em quase todos os itens, em desfavor das mulheres, com uma única e expressiva exceção, a confiança para discutir o tema em eventos públicos. O próprio documento reconhece a inadequação de algumas perguntas ao contexto institucional brasileiro.	<p>“Apenas 3 de cada 10 respondentes afirmam ser capazes de formular indicadores sensíveis a gênero, e menos da metade relatou habilidades para o controle de resultados de igualdade de gênero em programas e projetos.”</p> <p>“menos de 19% das mulheres relatam habilidades [para aplicar instrumentos jurídicos sobre igualdade de gênero], frente a 35% dos homens.”</p> <p>“É importante destacar que este foi o único item de toda a pesquisa em que mulheres demonstraram maior confiança em suas habilidades do que homens [discutir tópicos de gênero em conferências e eventos].”</p> <p>“embora o TCU venha adotando sistematicamente medidas para promover a equidade de gênero, não há ainda uma política, estratégia ou plano específico para abordar o tema, de modo que a inadequação da pergunta para o contexto institucional pode afetar a pertinência dos resultados.”</p>	Tipo: Pesquisa diagnóstica interna · Fase: Diagnóstico
3	Relatório de Linha de Base Validada	É o documento mais importante do conjunto para fixar o ponto de partida. O TCU cumpria, em outubro de 2024, 14 dos 40 indicadores, equivalentes a 33,73% de conformidade. Os melhores resultados estão nas	“a instituição forneceu evidências que cumprem 14 dos 40 indicadores ou exigências da metodologia do Selo PNUD de Igualdade de Gênero nas Instituições Públicas, o que corresponde a 33,73% de sucesso.”	Tipo: Relatório de linha de base · Fase: Diagnóstico

	<p><i>Data: outubro de 2024.</i> <i>Natureza: relatório de validação produzido pelo PNUD (Centro Regional para a América Latina e o Caribe), confronta os 40 indicadores com as evidências do TCU. Autoria: PNUD, em diálogo com o Comitê Gestor.</i></p>	<p>dimensões de Ambiente de trabalho e de Parcerias, e os piores em Planejamento e em Resultados. O relatório reconhece o forte comprometimento da alta direção e, ao mesmo tempo, expõe sem rodeios o dado estrutural que organiza toda a dissertação, a baixíssima presença feminina. Registra 26% de mulheres na força de trabalho e 0% de mulheres entre as autoridades de nível ministerial, e aponta a dificuldade de atingir o piso de 40% de mulheres em cargos de decisão.</p>	<p>“o que os dados também deixam claro é a menor proporção de mulheres com funções de confiança, em consonância com o fato de estas representarem apenas 26% da força de trabalho total, e 0% das autoridades com posição ministerial no TCU.”</p> <p>“em apenas 3 anos (2021 a 2023), o percentual de mulheres nos postos de liderança estratégica das Secretarias do TCU aumentou de 12,24% para 30,14%, com uma força de trabalho feminina de apenas 26%.”</p> <p>“a principal dificuldade refletida nas evidências é a baixa participação das mulheres em todo o tribunal, o que representa um desafio para atingir 40% em cargos de tomada de decisão (benchmark 3.5.2).”</p> <p>“Construção de um plano de igualdade para integrar esforços e identificar possíveis ‘aceleradores’, incluindo abordagem de possíveis resistências a nível interno.”</p>	
4	<p>Estratégia de Implementação do Selo de Igualdade de Gênero para Instituições Públicas no TCU <i>Data: dezembro de 2024.</i> <i>Natureza: documento institucional de diretrizes estratégicas, assinado pela Presidência (Min. Bruno Dantas). Autoria: Comitê Gestor da Implantação do Selo, com as Secretarias-Gerais.</i></p>	<p>É a peça que formaliza o compromisso e fixa o sentido oficial da adesão. Registra que o TCU aderiu ao Selo em março de 2024 e que, após o autodiagnóstico, alcançava 34% dos parâmetros. Estrutura mais de 70 ações em cinco dimensões e enuncia explicitamente a intenção de produzir mudança cultural duradoura, e não reconhecimento pontual. O texto vincula a adesão à liderança da gestão Ana Arraes e à sua continuidade, e mobiliza a retórica da liderança pelo exemplo.</p>	<p>“Ao aderirmos ao Selo PNUD em março de 2024, nos comprometemos como instituição a adotar a equidade de gênero como um pilar de nossa atuação, tanto no campo administrativo quanto no exercício do controle externo.”</p> <p>“Mais do que buscar um reconhecimento pontual, as diretrizes e ações desta Estratégia foram pensadas para que o processo de adoção do Selo PNUD de Igualdade de Gênero deixe legados duradouros à cultura, planejamento técnico e estratégico e às práticas institucionais desta Corte.”</p> <p>“A liderança pelo exemplo é o melhor caminho para induzir uma mudança de cultura na gestão pública.”</p> <p>“identificamos que os esforços institucionais iniciados durante a gestão da Excelentíssima Presidenta Ana Arraes, e continuados na atual gestão, posicionaram o TCU em conformidade com mais de um terço dos critérios estabelecidos pelo Selo.”</p>	<p>Tipo: Documento de estratégia · Fase: Planejamento</p>
5	<p>Plano de Ação (PdA) do Selo PNUD de Igualdade de Gênero <i>Data: atualizado em 27 de março de 2025. Natureza: matriz operacional que vincula cada benchmark a recomendações, diretrizes e propostas de ação, com áreas responsáveis. Autoria: equipe técnica do projeto, em diálogo com as áreas do TCU.</i></p>	<p>O Plano de Ação traduz a Estratégia em uma matriz detalhada, benchmark a benchmark, com responsáveis nominados por área. Fixa o calendário decisivo da pesquisa, a previsão de início da avaliação externa em abril de 2026, com duração de 45 a 90 dias e missão virtual. Explicita os limiares de certificação, Bronze de 60 a 69,9%, Prata de 70 a 79,9% e Ouro acima de 80%, e adverte que benchmarks já validados na linha de base podem ser perdidos se as ações não forem mantidas.</p>	<p>“Perspectiva de início da avaliação externa: abril/2026. Avaliação externa dura entre 45 e 90 dias, e inclui uma missão virtual, na qual todas as áreas participantes das ações do Selo serão ouvidas.”</p> <p>“é fundamental que as ações reportadas na Linha de Base nos benchmarks já validados estejam vigentes no momento da avaliação externa.”</p> <p>“Explicitar, no novo Plano de Gestão 2025-2027, o compromisso com a equidade por meio da construção de Objetivo específico. [...] Elaboração da Política de Igualdade de Gênero. Elaboração de um Plano Transversal de Igualdade de Gênero no TCU.”</p>	<p>Tipo: Instrumento de planejamento · Fase: Planejamento</p>
6	<p>Plano de Capacitação do Selo PNUD de Igualdade de Gênero no TCU</p>	<p>O Plano organiza um amplo programa formativo, de cursos introdutórios abertos a todo o corpo funcional a formações específicas em orçamento sensível a gênero,</p>	<p>“se todos, e apenas, os benchmarks impactados direta e indiretamente pelo Plano de capacitação forem validados, espera-se que a nota do TCU evolua de 33,73% para 61,73%.”</p>	<p>Tipo: Instrumento de planejamento · Fase: Planejamento</p>

	<p><i>Data: março de 2025. Natureza: instrumento de planejamento das ações formativas, com matriz de cursos, públicos-alvo e benchmarks impactados. Autoria: equipe de implementação do Selo, com o Instituto Serzedello Corrêa (ISC).</i></p>	<p>liderança feminina, comunicação inclusiva e acolhimento. O dado mais expressivo é a projeção quantitativa, a expectativa de que a nota institucional evolua de 33,73% para 61,73% caso os benchmarks impactados pela capacitação sejam validados, o que colocaria o TCU no patamar Bronze.</p>	<p>“as capacidades técnicas são cruciais para promover a integração do gênero em todas as políticas e programas (PNUD, Manual de Programa, 2021).”</p> <p>“caso o Tribunal não dê continuidade a ações que foram avaliadas como em alinhamento com os critérios do Selo no momento da construção da Linha de Base, poderá perder o status de conformidade no momento da Avaliação Externa.”</p>	
7	<p>Plano Transversal de Igualdade de Gênero do TCU 2025-2026</p> <p><i>Data: 2025 (data não impressa no documento; posterior a maio de 2025, pois cita a candidatura do TCU à presidência da Olacefs) Δ. Natureza: documento de sistematização do planejamento institucional sob a ótica de gênero. Autoria: equipe de implementação do Selo.</i></p>	<p>Este documento compila, sem criar planejamento paralelo, todos os objetivos, resultados-chave e ações de equidade e igualdade de gênero dispersos nos instrumentos de planejamento do TCU. A sua tese organizadora é explícita e analiticamente decisiva, no TCU a igualdade de gênero é tratada dentro do arcabouço mais amplo da equidade, que funciona como guarda-chuva. O texto demonstra como a pauta foi inscrita no Plano Estratégico 2023-2028, no Plano de Gestão 2025-2027 e nos Planos Operacionais, e contextualiza a adesão no protagonismo internacional do TCU à frente da Intosai e na candidatura à Olacefs.</p>	<p>“No Tribunal de Contas da União, o tema da igualdade de gênero é abordado dentro do arcabouço mais abrangente da equidade, refletindo uma compreensão multidimensional das desigualdades e o compromisso com a justiça em todas as suas formas.”</p> <p>“não configura planejamento institucional paralelo, mas sim a sistematização e o encadeamento lógico da estratégia do TCU para a promoção da equidade e igualdade de gênero a partir do planejamento.”</p> <p>“a igualdade de gênero tem se consolidado como uma prioridade institucional em diferentes gestões consecutivas, demonstrando seu peso e relevância permanentes na agenda da equidade desenvolvida pela instituição.”</p> <p>“fortalecer as competências de liderança das servidoras do TCU de modo a promover maior presença de mulheres em posições de liderança.”</p>	<p>Tipo: Instrumento de planejamento · Fase: Planejamento</p>
8	<p>Diagnóstico de Gênero na Carreira e Remuneração no TCU (Relatório Final, Produto III)</p> <p><i>Data: 13 de junho de 2025 (dados extraídos em 25 de março de 2025). Natureza: estudo de consultoria especializada, quantitativo e documental. Autoria: consultora Ana Paula Salej Gomes (TR 145377, Contrato 000018/2025-0).</i></p>	<p>É o documento empiricamente mais robusto para a hipótese de que a queda da representação feminina se origina no concurso. Sobre uma força de trabalho de 25,8% de mulheres, o relatório demonstra o efeito funil do concurso de auditor de 2021, em que a presença feminina cai de 44,3% das inscritas para 20,9% das aprovadas, e identifica a prova objetiva como barreira de gênero. Mais do que dados, o relatório oferece um aparato teórico, com seções sobre as marcas do patriarcado no mundo do trabalho e sobre a ilusão da meritocracia, que dialoga diretamente com o referencial bourdieusiano da dissertação.</p>	<p>“No setor público, a forma de ingresso por meio de concursos públicos e a existência de regras formais para o desenvolvimento na carreira costumam ser vistas como garantias de justiça e igualdade de oportunidades. Essa percepção de neutralidade se apoia na ideia de meritocracia.”</p> <p>“a desigualdade de gênero no setor público é alimentada por regras e práticas que aparentam neutralidade, mas operam de forma excludente (Godinho et al., 2021).”</p> <p>“os modelos de liderança valorizados pelas organizações públicas ainda reproduzem comportamentos tradicionalmente associados ao perfil masculino, dificultando o reconhecimento de outras formas de liderar.”</p> <p>“Akotirene (2019) chama atenção para os chamados ‘tetos de vidro’, barreiras invisíveis que dificultam a ascensão das mulheres, especialmente das mulheres negras.”</p> <p>“Essa presença no mercado não rompeu com a lógica patriarcal. Ao contrário, manteve as mulheres como principais responsáveis pelas tarefas domésticas, mesmo quando já exerciam atividades formais fora de casa.”</p> <p>“a desigualdade de gênero no setor público é alimentada por regras e práticas que aparentam neutralidade, mas operam de forma excludente.”</p>	<p>Tipo: Estudo de consultoria · Fase: Aprofundamento (consultoria)</p>

9	<p>Diagnóstico de Gênero na Carreira e Remuneração no TCU (Resumo Executivo)</p> <p><i>Data: junho de 2025. Natureza: resumo executivo em linguagem acessível do Produto III, para circulação ampla. Autoria: consultora Ana Paula Salej Gomes.</i></p>	<p>O resumo condensa os achados do relatório final em números diretos. Confirma a sub-representação crescente conforme se sobe na hierarquia, das auxiliares às auditoras. Documenta a divisão sexual do trabalho nas funções de confiança, com as mulheres concentradas em assessoria e minoritárias nas funções técnicas das unidades finalísticas, e registra paridade salarial geral com exceções pontuais. Aponta ainda um efeito inesperado da licença-maternidade sobre as promoções.</p>	<p>“A presença das mulheres no concurso para Auditor Federal de Controle Externo foi elevada, 44,3% das pessoas inscritas, quase alcançando a paridade de gênero, mas caiu para 20,9% entre as pessoas aprovadas.”</p> <p>“Se a aprovação feminina, nos próximos concursos para o cargo de AUFC, se mantiver abaixo da razão de 35 mulheres para cada 100 homens que é observada no corpo funcional hoje, a brecha de gênero no corpo funcional pode aumentar.”</p> <p>“Dados evidenciam a divisão sexual do trabalho no TCU. As mulheres estão mais presentes em funções de confiança de assessoria, mas ainda são minoria nas funções de confiança técnicas, sobretudo nas unidades finalísticas.”</p> <p>“a data de retorno ao trabalho [após a licença-maternidade] pode implicar classificá-las como ‘não avaliáveis’ no ciclo de desempenho. Tal fato pode atrasar promoções.”</p>	<p>Tipo: Estudo de consultoria</p> <p>· Fase: Aprofundamento (consultoria)</p>
10	<p>Estudo sobre Ocupação de Postos de Liderança por Mulheres no TCU (Relatório Final, Produto 5B)</p> <p><i>Data: 07 de julho de 2025. Natureza: estudo de consultoria quali-quantitativo, com questionário, 21 entrevistas em profundidade e 3 grupos focais. Autoria: consultora Ananda Beatriz Rodrigues Marques (TR 145378, Contrato 000017/2025-0).</i></p>	<p>É o estudo qualitativamente mais denso do acervo e o mais próximo do referencial teórico da dissertação. Reconstrói o histórico das políticas de equidade do TCU, com a Portaria-TCU 67/2023, de proporcionalidade de gênero nas funções estratégico-táticas, e a Política de Equidade, Diversidade e Inclusão, Portaria-TCU 103/2025. Estrutura uma contextualização teórica sobre gênero, burocracia, estereótipos e liderança, e mobiliza categorias como teto de vidro e labirinto da liderança. Documenta, na voz das servidoras, a percepção do TCU como instituição masculina, dominada por um modelo de liderança masculino.</p>	<p>“A Portaria TCU nº 67 de 8 de março de 2023 institui as medidas para promoção de equidade de gênero na ocupação das funções de liderança de nível estratégico-tático na Secretaria do órgão. Assim, define a necessidade de respeitar a proporcionalidade de gênero na provisão dos cargos.”</p> <p>“o benchmark 3.5.2 diz que a instituição deve ter ‘Pelo menos 40% de mulheres em cargos de tomada de decisões em todos os níveis’.”</p> <p>“As mulheres, em comparação aos homens, acreditam menos (56% em relação a 79,9%) que os processos de promoção interna são resultado do reconhecimento independente de gênero.”</p> <p>“Um dos pontos fortes observados durante o processo foi o compromisso da alta gestão do TCU com a agenda de gênero. [...] Esse envolvimento é considerado um fator essencial para a sustentabilidade das mudanças.”</p> <p>“sempre estive sozinha, era realmente a única mulher. É um órgão com muito mais presença masculina do que feminina, e por muitos anos trabalhei sozinha [...] Já enfrentei momentos difíceis, já tive depressão, já me senti muito triste, já tive vontade de deixar o cargo. (E4)”</p> <p>“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)”</p> <p>“ainda depende muito de um homem acreditar no nosso potencial [...] E se ela me indicasse, poderiam dizer que era só por sermos mulheres. É mais difícil quando são só as mulheres tentando se ajudar nesse ambiente. (GF1)”</p> <p>“você viu a última turma? Eu vi uma foto de um curso de formação e, se não me engano, havia apenas três mulheres. Então já começa por aí, entram poucas mulheres [...] Como é que vamos esperar ter 50% dos</p>	<p>Tipo: Estudo de consultoria</p> <p>· Fase: Aprofundamento (consultoria)</p>

			<p>cargos de liderança ocupados por mulheres, se nossa presença é tão reduzida desde o início? (E15)”</p> <p>“nesse movimento agora de buscar o selo do PNUD, de igualdade de gênero, se não for algo perene, eu acho que a tendência disso é virar cultura da casa. (E10)”</p> <p>“a recorrente tendência [...] de concentrar esforços no campo normativo e discursivo no que se refere à promoção da equidade de gênero, sem que tais iniciativas se traduzam, de fato, em transformações concretas na cultura organizacional.”</p>	
11	<p>Estudo sobre Ocupação de Postos de Liderança por Mulheres no TCU (Resumo Executivo, Produto 5C)</p> <p><i>Data: 07 de julho de 2025. Natureza: resumo executivo em linguagem acessível do Estudo sobre Mulheres na Liderança. Autoria: consultora Ananda Beatriz Rodrigues Marques.</i></p>	<p>O resumo entrega os resultados centrais da triangulação. Revela que 88% das respondentes acreditam existir dificuldades para a ascensão de mulheres à liderança, que 75% têm interesse em ocupar funções de confiança e que a maioria concilia o trabalho com responsabilidades de cuidado. Distingue barreiras, obstáculos e desafios, e documenta a discrepância entre perceber a barreira e vivenciá-la, fenômeno lido pela consultoria como labirinto e teto de vidro. A primeira recomendação é a adoção de ações afirmativas para mulheres nos concursos e a garantia de paridade nas funções estratégico-táticas.</p>	<p>“88% das respondentes acreditam que existem dificuldades para que mulheres ascendam a um cargo de liderança no TCU.”</p> <p>“70% são mães, 43% conciliam o trabalho do cuidado com o cargo no TCU e 61% são responsáveis pela provisão financeira da família.”</p> <p>“reconhecem o TCU como uma instituição masculina e dominada por homens com a prevalência de um ‘modelo de liderança masculino’. Nesse ponto, o concurso é citado como um fator que influencia a desigualdade de gênero, pois, historicamente, homens são a maioria dos aprovados.”</p> <p>“os concursos permanecem como uma barreira de entrada para mulheres no TCU, [...] especialmente no que tange à prova objetiva, que têm funcionado como um funil para uma presença mais paritária de gênero.”</p>	<p>Tipo: Estudo de consultoria · Fase: Aprofundamento (consultoria)</p>
12	<p>Relatório de Progresso Intermediário, 1ª edição (Compromisso em Movimento)</p> <p><i>Data: julho de 2025. Natureza: relatório de acompanhamento da implementação, com status estimado por benchmark e alerta de riscos. Autoria: equipe técnica de implementação do projeto.</i></p>	<p>O relatório mede o avanço seis meses após o início da execução do Plano de Ação. Reafirma o ponto de partida de cerca de 34% em setembro de 2024 e estima avanços significativos, sobretudo nas dimensões de Resultados e Planejamento, que eram as mais frágeis. Faz a contabilidade dos benchmarks obrigatórios, dos quatro exigidos para qualquer nível o TCU já realizou ações para três e tem o quarto em andamento, e registra que só não havia ações iniciadas para 6 dos 40 benchmarks. Filia explicitamente a pauta à liderança da Ministra Ana Arraes, mantida nas gestões seguintes.</p>	<p>“Essa pauta, que se tornou uma prioridade institucional em diferentes gestões consecutivas, notadamente a partir da liderança da Ministra Ana Arraes e mantida durante a gestão dos Ministros Bruno Dantas e Vital do Rêgo.”</p> <p>“o TCU já realizou as ações previstas em seu plano de ação para três dos quatro benchmarks obrigatórios para a certificação em qualquer nível e tem ação em andamento para o quarto.”</p> <p>“serão identificados os benchmarks que, devido a progressos menos robustos ou obstáculos significativos, representam um risco potencial para a certificação, demandando atenção e intervenção estratégica.”</p>	<p>Tipo: Relatório de progresso · Fase: Monitoramento</p>
13	<p>Manual de Comunicação Humanizada e Inclusiva</p> <p><i>Data: 2025. Natureza: material normativo e orientativo de comunicação institucional. Autoria: TCU, no âmbito da Política de Equidade, Diversidade e Inclusão e do Selo.</i></p>	<p>O Manual operacionaliza a comunicação inclusiva como diretriz formal, vinculada à Portaria-TCU 103/2025, que instituiu a Política de Equidade, Diversidade e Inclusão. Define comunicação inclusiva como conjunto de escolhas linguísticas e visuais que evitam estereótipos e promovem representatividade, e organiza orientações por grupos minorizados, com seção específica sobre gênero. Apresenta-se, ao mesmo tempo, como instrumento estratégico e convite à mudança cultural.</p>	<p>“A iniciativa está em consonância com a Portaria-TCU nº 103/2025, que instituiu a Política de Equidade, Diversidade e Inclusão (PEDI) na instituição. Esse normativo estabelece a comunicação inclusiva como uma de suas diretrizes.”</p> <p>“O presente instrumento foi desenvolvido no contexto da implantação da metodologia do Selo PNUD de Igualdade de Gênero para Instituições Públicas no TCU, que orienta as organizações a adotarem uma estratégia de comunicação institucional, interna e externa, sensível às questões de gênero.”</p>	<p>Tipo: Material normativo-orientativo · Fase: Normatização da comunicação</p>

			<p>“Este manual é, ao mesmo tempo, um instrumento estratégico e um convite à mudança cultural.”</p> <p>“A principal estratégia para inclusão, sob a perspectiva de gênero na comunicação, é a mitigação dos marcadores de gênero na linguagem.”</p>	
14	<p>Relatório de Progresso Intermediário, 2ª edição (Compromisso em Movimento)</p> <p><i>Data: dezembro de 2025.</i></p> <p><i>Natureza: segunda edição do relatório de acompanhamento, às vésperas da avaliação externa. Autoria: equipe técnica de implementação do projeto.</i></p>	<p>É o documento mais recente do acervo e o que mais se aproxima do momento da avaliação externa prevista para abril de 2026. Quase doze meses após o início da execução, o relatório informa que o TCU já realizou ações para todos os quatro benchmarks obrigatórios de qualquer nível e que há ações executadas ou em execução para todos os seis benchmarks obrigatórios do nível Ouro. Registra como marco a publicação da Política de Equidade, Diversidade e Inclusão, Portaria-TCU 103/2025, e mantém a estimativa de avanços expressivos em Resultados e Planejamento.</p>	<p>“o TCU já realizou as ações previstas em seu plano de ação para todos os quatro benchmarks obrigatórios para a certificação em qualquer nível, sendo um deles com ação ainda em andamento.”</p> <p>“Quando se vislumbra a possibilidade de certificação no nível ouro, também já foram executadas, ou encontram-se em execução, ações concretas para todos os seis benchmarks dessa categoria.”</p> <p>“Passados quase doze meses de plena implementação do Plano de Ação do Selo PNUD no TCU, a equipe do Selo estima que o TCU tem tido avanços significativos, em especial nas dimensões de Resultados e Planejamento.”</p>	<p>Tipo: Relatório de progresso · Fase: Monitoramento</p>

Fonte: elaborado própria, com base nos documentos da equipe de implementação do Selo PNUD no TCU.

APÊNDICE D – PERFIL DEMOGRÁFICO DO QUADRO DE SERVIDORES DO TCU (2017–2026)

Este apêndice reúne o perfil demográfico do quadro de pessoal do Tribunal de Contas da União (TCU) ao longo de dez posições anuais, compreendidas entre 17 de janeiro de 2017 e 17 de janeiro de 2026. Os dados foram extraídos do painel de força de trabalho mantido pela Secretaria-Geral de Administração. A série histórica permite acompanhar a evolução da composição por gênero, a participação feminina por cargo e por nível de função de confiança, bem como a distribuição por raça ou cor autodeclarada.

Os dados são reproduzidos em estrita conformidade com os registros originais do painel institucional. Eventuais inconsistências identificadas na base de dados primária encontram-se devidamente registradas e explicitadas em notas explicativas ao final das tabelas.

Tabela D.1 – Composição do quadro de pessoal por gênero (2017–2026)

Ano	Total	Homens (n)	Homens (%)	Mulheres (n)	Mulheres (%)
2017	2.574	1.782	69,2%	792	30,8%
2018	2.421	1.718	71,0%	703	29,0%
2019	2.340	1.683	71,9%	657	28,1%
2020	2.249	1.636	72,7%	613	27,3%
2021	2.219	1.626	73,3%	593	26,7%
2022	2.202	1.614	73,3%	588	26,7%
2023	2.161	1.586	73,4%	575	26,6%
2024	2.230	1.655	74,2%	575	25,8%
2025	2.175	1.611	74,1%	564	25,9%
2026	2.218	1.635	73,7%	583	26,3%

Fonte: Elaboração própria com base no painel de força de trabalho do TCU (Segedam), posições de 17 de janeiro de cada ano.

Tabela D.2 – Percentual de mulheres por cargo (2017–2026)

Ano	AUFC	TEFC	AUX
2017	24,9%	42,1%	41,2%
2018	23,7%	40,2%	41,2%
2019	23,1%	38,6%	41,2%
2020	22,8%	36,9%	41,2%
2021	22,6%	35,9%	37,5%
2022	22,4%	36,0%	41,2%
2023*	29,0%	46,8%	41,2%
2024	22,3%	34,9%	37,5%
2025	22,6%	35,2%	33,3%
2026	22,7%	35,9%	37,5%

Fonte: Elaboração própria com base no painel de força de trabalho do TCU (Segedam). (*Dados inconsistentes no próprio Painel Demográfico do TCU)

Tabela D.3 – Percentual de mulheres por nível de função de confiança (2017–2026)

Ano	FC-3	FC-4	FC-5	FC-6
2017	33,1%	12,4%	25,0%	0,0%
2018	32,5%	11,2%	24,4%	0,0%
2019	31,5%	13,4%	24,6%	0,0%
2020	29,6%	19,0%	24,9%	0,0%
2021	32,7%	17,1%	29,4%	33,3%
2022	28,6%	23,3%	28,6%	0,0%
2023	35,3%	21,2%	67,5%	33,3%
2024	29,2%	19,2%	28,1%	33,3%
2025	31,4%	25,9%	27,7%	66,7%
2026	30,0%	25,4%	29,9%	66,7%

Fonte: Elaboração própria com base no painel de força de trabalho do TCU (Segedam). Os níveis FC-5 e FC-6 reúnem poucos cargos, de modo que um único provimento altera de forma expressiva o percentual.

Tabela D.4 – Distribuição do quadro por raça ou cor autodeclarada, em números absolutos (2017–2026)

Ano	Branca	Parda	Amarela	Preta	Não inf.	Indígena	Total
2017	1.494	684	107	82	207	1	2.575
2018	1.444	664	108	75	129	1	2.421
2019	1.423	652	105	71	88	1	2.340
2020	1.369	622	104	73	80	1	2.249
2021	1.364	604	103	71	76	1	2.219
2022	1.358	598	107	71	67	1	2.202
2023	1.334	602	109	76	39	1	2.161
2024	1.401	627	110	81	10	1	2.230
2025	1.379	607	107	79	2	1	2.175
2026	1.407	617	109	81	3	1	2.218

Fonte: Elaboração própria com base no painel de força de trabalho do TCU (Segedam).

APÊNDICE E – PARTICIPAÇÃO FEMININA ENTRE OS APROVADOS NA PRIMEIRA ETAPA DO CONCURSO DE AUDITOR FEDERAL DE CONTROLE EXTERNO (2015, 2021 e 2026)

Este apêndice reúne os dados relativos à composição por gênero dos candidatos aprovados na primeira etapa do concurso público para o cargo de Auditor Federal de Controle Externo (Área de Controle Externo) nos certames de 2015, 2021 e 2026. A análise delimitou-se à primeira etapa, antecedendo a convocação para o Programa de Formação, e abrangeu o universo integral de aprovados em todas as modalidades de concorrência.

O gênero dos candidatos foi inferido a partir do primeiro nome informado nas listagens oficiais⁸³. A consistência analítica desse procedimento metodológico valida-se pelo fato de o resultado obtido para o certame de 2021 reproduzir exatamente o percentual de 20,9% de aprovadas registrado no diagnóstico de gênero da carreira (vide Apêndice C). A estrutura de apresentação dos dados compreende tabelas individualizadas por concurso, segmentadas por quartil de classificação, sucedidas por uma síntese comparativa e pelos recortes por modalidade de concorrência e por nota.

Tabela E.1 – Aprovados na 1ª etapa por quartil de classificação, concurso de 2015

Quartil	Aprovados	Homens	Mulheres	% mulheres
Q1	80	69	11	13,8%
Q2	80	66	14	17,5%
Q3	80	63	17	21,2%
Q4	81	73	8	9,9%
Total	321	271	50	15,6%

Fonte: Elaboração própria a partir do Edital 20 – TCU/AUFC (2015). Quartis ordenados pela nota final nas provas discursivas, métrica disponível no documento.

Tabela E.2 – Aprovados na 1ª etapa por quartil de classificação, concurso de 2021

Quartil	Aprovados	Homens	Mulheres	% mulheres
Q1	76	63	13	17,1%
Q2	77	58	19	24,7%
Q3	76	62	14	18,4%
Q4	77	59	18	23,4%
Total	306	242	64	20,9%

Fonte: Elaboração própria a partir do Resultado Final de Aprovados, Edital 001 – TCU (2021). Quartis ordenados pela classificação final na primeira etapa.

Tabela E.3 – Aprovados na 1ª etapa por quartil de classificação, concurso de 2026

Quartil	Aprovados	Homens	Mulheres	% mulheres
---------	-----------	--------	----------	------------

⁸³ A atribuição do gênero por inferência onomástica (com base no primeiro nome) seguiu um procedimento de checagem em duas etapas: (i) classificação automatizada a partir de dicionários de nomes da língua portuguesa e (ii) validação manual individualizada nos casos de nomes ambíguos, unissex ou estrangeiros. Trata-se de recurso metodológico usual em análises demográficas em que o dado de autodeclaração de gênero não é disponibilizado nos editais públicos, mitigando-se eventuais distorções por meio do cruzamento de controle realizado com o diagnóstico oficial da carreira.

Q1	78	75	3	3,8%
Q2	78	75	3	3,8%
Q3	78	68	10	12,8%
Q4	78	69	9	11,5%
Total	312	287	25	8,0%

Fonte: Elaboração própria a partir do Edital 11 – TCU/AUFC (2026). Quartis ordenados pela nota final na primeira etapa. Das 25 mulheres, apenas 2 figuram entre os 9 primeiros colocados (90 aprovados, 2,2%).

Tabela E.4 – Síntese comparativa dos três concursos

Concurso	Aprovados	Homens	Mulheres	% mulheres
2015	321	271	50	15,6%
2021	306	242	64	20,9%
2026	312	287	25	8,0%

Fonte: Elaboração própria a partir dos editais de resultado dos concursos de 2015, 2021 e 2026.

Tabela E.5 – Aprovados de 2026 por forma de concorrência, segundo o gênero⁸⁴

Concorrência	Aprovados	Mulheres	% mulheres
Ampla concorrência	90	2	2,2%
Pessoas com deficiência	81	13	16,0%
Negros	156	11	7,1%
Indígenas	2	0	0,0%
Quilombolas	5	2	40,0%

Fonte: Elaboração própria a partir do Edital 11 – TCU/AUFC (2026). Listas por concorrência não excluídas as duplicidades, pois um mesmo candidato pode constar na ampla concorrência e na lista de cadastro de reserva.

Tabela E.6 – Nota média por gênero, em cada concurso

Concurso	Nota	Média homens	Média mulheres
2015	Discursiva	55,72	57,32
2021	Final (1ª etapa)	125,52	124,09
2026	Final (1ª etapa)	186,12	176,81

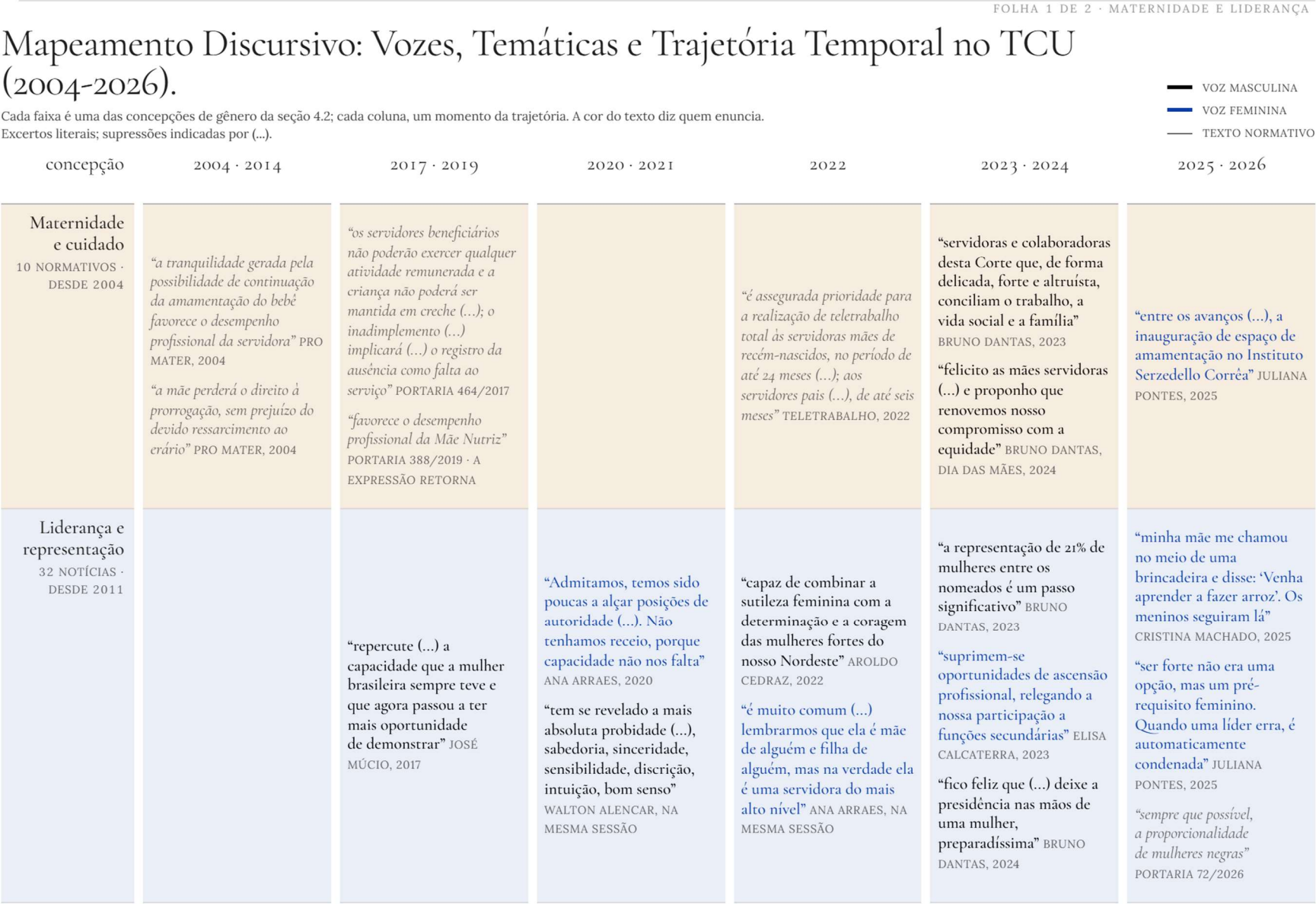
Fonte: Elaboração própria. As escalas de nota diferem entre os anos, de modo que a comparação é válida apenas dentro de cada concurso.

⁸⁴ Após a consolidação do presente quadro, sobreveio a convocação de 40 candidatos para matrícula no Programa de Formação, nos termos do Edital nº 12 – TCU/AUFC 2026. Dentre os convocados, registrou-se apenas uma candidata do gênero feminino, habilitada na modalidade de vagas reservadas à população quilombola. Esse desdobramento superveniente foi devidamente integrado ao escopo analítico desta pesquisa.

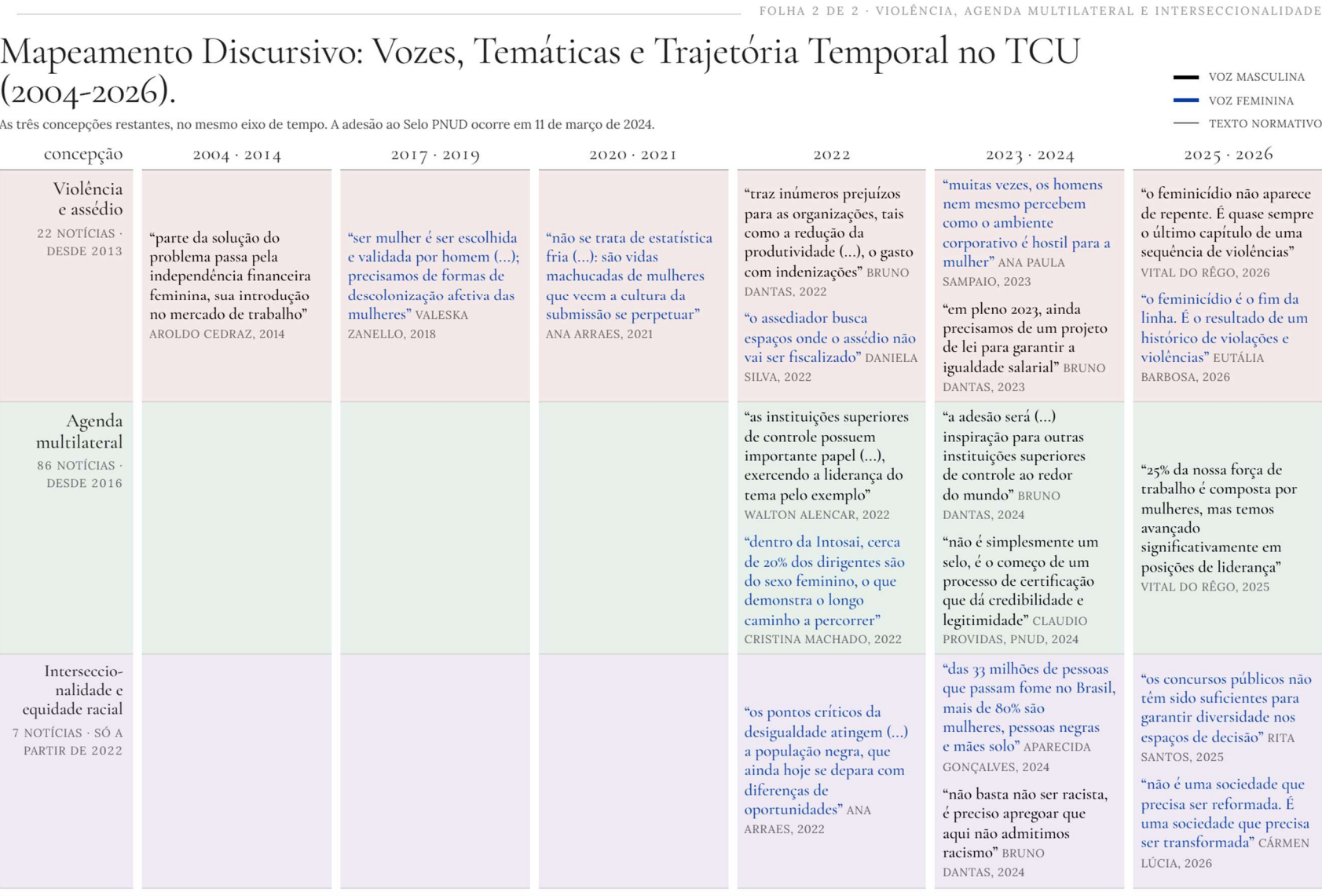
APÊNDICE F – MAPEAMENTO DISCURSIVO DAS CONCEPÇÕES DE GÊNERO NO TCU (2004–2026)

Este apêndice reúne, em duas folhas, os excertos relevantes que sustentam as cinco concepções de gênero examinadas na seção 4.2, dispostos ao longo do recorte temporal da pesquisa. A cor do texto identifica quem enuncia cada registro, e as células vazias indicam ausência de registro importante para a análise no período.

Quadro F.1 – Mapeamento discursivo das concepções de gênero, vozes e trajetória temporal no TCU, 2004–2026 (continua)



Quadro F.1 – Mapeamento discursivo das concepções de gênero, vozes e trajetória temporal no TCU, 2004–2026 (conclusão)



Na horizontal, nenhuma faixa termina: a maternidade entra em 2004 pela norma e ainda comparece em 2025 entre os avanços do Selo — as concepções se sedimentam, não se substituem — e a última faixa começa vazia. Na vertical, a agenda multilateral é quase toda preta; a violência e o assédio, quase todos azuis.

Fonte: elaboração própria, a partir dos normativos internos do TCU (Apêndice A) e das falas registradas nas notícias do Portal do TCU (Apêndice B). Excertos literais; supressões indicadas por (...). Células vazias indicam ausência de registro relevante no período.

Fonte: Elaboração própria, a partir dos normativos internos (Apêndice A) e das notícias do Portal do TCU (Apêndice B). Excertos literais, com supressões indicadas por reticências entre parênteses.