

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LETICIA SILVA LOBO

A REPRESENTATIVIDADE DE AUDITORAS EM CARGOS DE LIDERANÇA NO
TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

UBERLÂNDIA/MG
MAIO DE 2025

LETICIA SILVA LOBO

**A REPRESENTATIVIDADE DE AUDITORAS EM CARGOS DE LIDERANÇA NO
TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Profa. Dra. Mônica Aparecida Ferreira

UBERLÂNDIA/MG

MAIO DE 2025

LETÍCIA SILVA LOBO

**A REPRESENTATIVIDADE DE AUDITORAS EM CARGOS DE LIDERANÇA NO
TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Banca de Avaliação:

Profa. Mônica Aparecida Ferreira
Orientadora

Blind Review
Membro

Blind Review
Membro

RESUMO

A representatividade feminina no setor de auditoria tem aumentado, mas a equidade de gênero ainda enfrenta desafios significativos, especialmente em cargos de liderança. Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa é analisar a representatividade de mulheres auditoras em funções de liderança no Tribunal de Contas da União (TCU), alinhando-se ao ODS 5 da Agenda 2030 da ONU. Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, descritiva e documental, utilizando como fonte o banco de dados de servidores do TCU. Quanto aos aspectos metodológicos, a análise envolveu dados públicos de servidores e autoridades, focando nas funções de liderança estratégica ocupadas por auditoras efetivas do TCU. Os resultados revelam que, apesar do ingresso igualitário por concurso público, as mulheres representam 25% do quadro total de servidores e ocupam 26% das funções de liderança analisadas, cumprindo com o mínimo de seus normativos acerca da temática. Observa-se uma concentração maior (71%) nos cargos de mais alto nível, como Secretário-Geral e Diretor-Geral, possivelmente reflexo de políticas recentes de equidade. A pesquisa contribui ao evidenciar empiricamente o fenômeno do "Teto de Vidro" no TCU, mostrando barreiras invisíveis à ascensão feminina mesmo com qualificação. Os resultados indicam a necessidade de o TCU ampliar as ações de equidade para todos os níveis de liderança, aprimorando o monitoramento e estabelecendo metas mais ambiciosas para além do cumprimento mínimo de portarias internas, em consonância com os objetivos do ODS 5.

Palavras-Chave: Equidade de Gênero. Teto de Vidro. Liderança Feminina. Tribunal de Contas da União.

ABSTRACT

Female representation within the auditing sector has been increasing; however, gender equity continues to face significant challenges, particularly concerning leadership positions. In this context, the objective of this research is to analyze the representation of female auditors in leadership roles at the Brazilian Federal Court of Accounts (Tribunal de Contas da União - TCU), aligning with Sustainable Development Goal 5 (SDG 5) of the UN 2030 Agenda. This study employs a qualitative, descriptive, and documentary research approach, utilizing the TCU personnel database as its primary data source. Methodologically, the analysis involved publicly available data pertaining to personnel and officials, focusing on strategic leadership positions held by permanent female auditors within the TCU. The results reveal that, despite equitable access via public competitive examinations, women constitute 25% of the total workforce and hold 26% of the analyzed leadership positions, thereby complying with the minimum requirements stipulated in its internal regulations regarding this matter. A notable concentration (71%) is observed at the highest echelons of leadership, such as Secretary-General and Director-General, potentially reflecting recent equity-focused policies. This research contributes by providing empirical evidence of the "glass ceiling" phenomenon within the TCU, demonstrating invisible barriers to female career progression despite requisite qualifications. The findings indicate the necessity for the TCU to broaden its equity initiatives across all leadership tiers, enhance monitoring mechanisms, and establish more ambitious targets that transcend minimal compliance with internal directives, in alignment with the objectives of SDG 5.

Keywords: Gender Equity. Glass Ceiling. Female Leadership. Federal Court of Accounts (TCU).

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AUFC: Auditor Federal de Controle Externo
B3: Brasil, Bolsa, Balcão
CEO: *Chief Executive Officer*
ESG: Ambiental, Social e Governança
FC: Função de Confiança
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ODS: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU: Organização das Nações Unidas
PLS: Programa de Logística Sustentável
PNUD: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
Segecex: Secretaria-Geral de Controle Externo
Segedam: Secretaria-Geral de Administração
Segepres: Secretaria-Geral da Presidência
SGT-GP: Sistema de Gestão de Transparência de Gestão de Pessoas
TCU: Tribunal de Contas da União

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos Cargos de Confiança no TCU	16
Tabela 2 - Composição do Público-Alvo da Pesquisa.....	17
Tabela 3 - Servidores no TCU em Funções de Liderança por Unidade de Vinculação	19
Tabela 4 - Representatividade de Mulheres em Funções Estratégicas no TCU.....	19
Tabela 5 - Representatividade de Mulheres nos Altos Níveis de Confiança no TCU.....	20
Tabela 6 - Representatividade de Mulheres na Segecex	21
Tabela 7 - Representatividade de Mulheres na Segedam	22
Tabela 8 - Representatividade de Mulheres na Segepres	22

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura Organizacional do Tribunal de Contas da União	16
Figura 2 - Distribuição de Gênero por Unidade de Vinculação no TCU	18

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 REFERENCIAL TEÓRICO	3
2.1 Representatividade de Mulheres na Auditoria	3
2.2 Mulheres na Liderança dos Tribunais de Contas	9
3 METODOLOGIA.....	15
3.1 Classificação da Pesquisa	15
3.2 Coleta e Tratamento dos Dados.....	15
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	18
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
REFERÊNCIAS	27

1 INTRODUÇÃO

A participação feminina no setor de auditoria tem aumentado ao longo dos anos, mas a equidade de gênero ainda é um desafio significativo (Crestani; Rodrigues; Rodrigues, 2017). Embora políticas públicas e iniciativas organizacionais tenham buscado reduzir as disparidades, as mulheres continuam sub-representadas em cargos de liderança e enfrentam dificuldades para ascender profissionalmente (Crestani; Rodrigues; Rodrigues, 2017).

Dentre os fatores que contribuem para essa desigualdade, destacam-se as barreiras invisíveis que limitam a progressão das mulheres dentro das empresas, como a falta de flexibilidade no ambiente de trabalho e a predominância de uma cultura organizacional que valoriza características tradicionalmente masculinas (Cruz *et al.*, 2018). Além disso, a ausência de programas eficazes de mentoria e apoio à liderança feminina reforça a desigualdade de oportunidades e limita a presença de mulheres em posições estratégicas (Kanan, 2010).

Segundo Gomes *et al.* (2019), estas barreiras invisíveis são descritas pelo fenômeno do “Teto de Vidro”, que se referem às limitações que dificultam a ascensão das mulheres em posições de liderança e cargos de alta responsabilidade nas organizações. Embora as mulheres tenham conquistado avanços significativos no mercado de trabalho, essas barreiras ainda persistem, impedindo-as de alcançar o mesmo nível de sucesso e reconhecimento que seus colegas homens com as mesmas qualificações.

A inserção da mulher nos espaços de liderança tem sido historicamente limitada por barreiras institucionais e culturais, o que exige um esforço contínuo para garantir maior equidade de gênero (Fernandez, 2019). Assim, apesar dos avanços conquistados, a desigualdade é reforçada por normas sociais e pela resistência à presença feminina em posições de decisão.

No contexto da administração pública, cargos de liderança são frequentemente estruturados como funções comissionadas ou gratificadas, as quais, em sua maioria, devem ser ocupadas por servidores efetivos, conforme previsto na legislação que rege o serviço público (Brasil, 2025). Diferentemente do setor privado, essas funções estão vinculadas a critérios normativos e institucionais, o que implica que o acesso a posições estratégicas depende da trajetória funcional dos servidores e da observância de princípios como meritocracia e impessoalidade (Cordeiro *et al.*, 2018). Nesse cenário governamental, os Tribunais de Contas surgem como agentes estratégicos na fiscalização e no incentivo à implementação de políticas públicas que promovam a equidade de gênero (Nascimento, 2016).

De acordo com Timóteo (2022), os Tribunais de Contas desempenham um papel essencial na promoção da equidade de gênero, pois possuem a capacidade de fiscalizar e

incentivar políticas públicas voltadas à redução das desigualdades. Esses órgãos podem contribuir de maneira significativa ao exigir transparência na implementação de políticas de equidade, garantindo que recursos sejam destinados de forma adequada para programas que incentivem a participação feminina em cargos estratégicos (Timóteo, 2022). Por representar um órgão expressivo e significativo no âmbito do setor público, essa pesquisa utiliza o ente como objeto de estudo.

A representatividade ainda é um dos pontos mais relevantes no debate de gênero na área de auditoria. Embora toda forma de representação seja importante, o debate é mais escasso quando se trata da presença feminina em posições de liderança. Por ser uma profissão geralmente associada ao masculino, as discussões costumam se concentrar na presença das mulheres na área, e não necessariamente na sua ascensão profissional.

Estudos anteriores sobre desigualdade de gênero no mercado de trabalho e no setor público, como os de Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010), Cordeiro *et al.* (2018) e Machado, Silva e Victor (2017), indicam que ainda existem barreiras importantes, sobretudo relacionadas à falta de acesso a dados e informações de relatórios, além da resistência das instituições em fornecer respostas claras, visto que muitas delas estão sujeitas à influência de estereótipos e preconceitos estruturais.

Dada a relevância do Tribunal de Contas da União (TCU) na administração pública, esta pesquisa investiga a representatividade feminina estratégica no seu âmbito. Dessa maneira, a pergunta de pesquisa é: Como a participação feminina em funções de liderança reflete a representatividade de gênero no TCU? Assim, o objetivo deste trabalho é analisar a representatividade de mulheres auditoras em funções de liderança no Tribunal de Contas da União.

Esta pesquisa se justifica pela necessidade de estudos que promovam a discussão sobre a equidade de gênero. Ao mapear a representatividade feminina em funções de liderança no TCU, busca-se trazer à tona as barreiras institucionais e culturais que limitam a progressão de carreira das auditoras. Conforme ressaltado por Brighenti, Jacomossi e Silva (2015), enfrentar esses desafios no setor de auditoria requer medidas estruturais, como ações afirmativas e políticas inclusivas, fundamentais para promover um ambiente mais equitativo.

A pesquisa contribui para a reflexão sobre desigualdade de gênero no setor público, especialmente no TCU, ao analisar a liderança feminina, seus desafios e incentivar maior presença de mulheres. Adicionalmente, contribui para a formulação e avaliação de políticas públicas e para a melhoria da atuação do TCU, ao demonstrar como a diversidade aprimora a governança, beneficiando a administração pública e a sociedade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Representatividade de Mulheres na Auditoria

A presença feminina nos conselhos de administração e na diretoria das empresas é um tema amplamente discutido e estudado na literatura internacional, entretanto, no Brasil, a desigualdade de gênero ainda representa um desafio para o avanço da equidade e do desenvolvimento social (Silva; Margem, 2015). Segundo reportagem da revista IstoÉ Dinheiro, baseada em pesquisa realizada pela *Grant Thornton*, empresa global de auditoria, consultoria e tributos, as mulheres ocupam 38% dos cargos de liderança no Brasil, o que, apesar de ser um avanço, se comparado a 2019 (25%), ainda é preocupante pelo fato de ocupar mais cargos de apoio (recursos humanos, marketing e finanças), em vez de executivos (CEOs) (Quitânia, 2023).

A representatividade feminina, especialmente no campo da auditoria, não se limita à presença numérica de mulheres, mas implica sua efetiva participação em posições de liderança e tomada de decisão. Segundo Santos e Rodrigues (2019), a presença de mulheres responsáveis pela elaboração, divulgação e auditoria das demonstrações financeiras nas empresas listadas na B3 revela um panorama em que “as mulheres ainda encontram barreiras para ascender às posições de maior prestígio e responsabilidade”, evidenciando que a representatividade deve ser compreendida como ocupação de espaços de poder e não apenas como inclusão formal (Santos; Rodrigues, 2019).

Embora a desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro tenha sido amplamente discutida nas últimas décadas, ela ainda persiste na realidade social do país (Brighenti; Jacomossi; Silva, 2015). Essas desigualdades possuem raízes históricas: até aproximadamente meados do século XX, a sociedade considerava as mulheres como sendo deficientes intelectualmente para desempenhar funções na área contábil. Em lugares como a Inglaterra, havia uma proibição oficial para as mulheres exercerem a profissão de contadoras (Cruz *et al.*, 2018).

Essas desigualdades não apenas limitam as oportunidades de ascensão profissional, como também afetam negativamente a motivação, autoestima e a intenção de permanência das mulheres nas organizações, criando um ciclo de exclusão e evasão profissional (Cavazotte; Oliveira; Miranda, 2010). Essa dificuldade também é observada no campo da auditoria pública. Cordeiro *et al.* (2018) observam que, mesmo em empresas privadas de auditoria externa, há uma predominância masculina nas posições de comando, atribuída à cultura organizacional

tradicional, à carga subjetiva de avaliação de desempenho e à escassa flexibilização de jornada, fatores que também se replicam, com variações, no setor público.

Siqueira e Samparo (2017) reforçam que a desigualdade de gênero no mercado de trabalho é um fenômeno histórico que tem raízes profundas nas estruturas sociais e econômicas. Desde a Revolução Industrial, as mulheres foram excluídas dos espaços de decisão e liderança, sendo limitadas a papéis domésticos ou de suporte. No contexto brasileiro, as mulheres enfrentaram resistência não apenas para acessar as mesmas oportunidades de trabalho que os homens, mas também para garantir seu espaço nos cargos de liderança. Embora a inserção feminina no mercado de trabalho tenha aumentado significativamente desde o século XX, as disparidades de gênero permanecem evidentes, especialmente em termos de segregação ocupacional e desigualdade de rendimentos (Cotrim; Teixeira; Proni, 2020).

A análise das barreiras de gênero no mercado de trabalho, especialmente no setor público, revela que as mulheres continuam a enfrentar obstáculos significativos, como o fenômeno do “teto de vidro” e o “piso pegajoso”. Esses conceitos se referem a limitações invisíveis, mas persistentes, que impedem as mulheres de alcançar cargos de liderança e poder nas organizações (Fernandez, 2019). Apesar dos avanços nas políticas de equidade de gênero, a presença feminina em cargos executivos no Brasil ainda é reduzida (Santos; Tanure; Carvalho Neto, 2014).

O fenômeno do teto de vidro é particularmente evidente nas áreas de auditoria e contabilidade de empresas de capital aberto. Machado, Silva e Victor (2017) indicam que a participação de mulheres como responsáveis técnicas pela contabilidade e auditoria independente dessas empresas é expressivamente inferior à dos homens, mesmo em cenários onde a presença feminina no corpo funcional é relevante. Essa realidade reforça a ideia de que a barreira não é de qualificação, mas de acesso às posições de maior prestígio e autoridade técnica.

Para Madalozzo (2011), superar essa limitação é essencial não apenas para promover a equidade de gênero, mas também para otimizar o desempenho organizacional. Organizações que adotam práticas inclusivas e promovem mulheres para posições de liderança tendem a se beneficiar de uma maior diversidade de perspectivas, o que contribui para a inovação e a melhor tomada de decisões (Dal Magro *et al.*, 2018). Isso reflete a persistência do teto de vidro, que se mantém como um obstáculo, mesmo em um cenário de avanços sociais e legais.

Brighenti, Jacomossi e Silva (2015) analisam as desigualdades de gênero no mercado de trabalho, ressaltando que, apesar do crescimento da participação feminina ao longo das

últimas décadas, as mulheres ainda enfrentam obstáculos que limitam seu crescimento profissional, especialmente em carreiras tradicionalmente dominadas por homens.

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2021) confirmam que, apesar do crescente número de mulheres no mercado de trabalho, elas continuam a ocupar postos de menor prestígio e remuneração, especialmente nas áreas de liderança. Isso mostra que, mesmo em um cenário de maior participação feminina, as mulheres enfrentam obstáculos significativos para alcançar as mesmas posições que seus colegas homens, especialmente em setores como auditoria, finanças e áreas estratégicas das empresas. Essa realidade evidencia a contínua discriminação de gênero no ambiente corporativo e organizacional.

Segundo Cruz *et al.* (2018), embora algumas mulheres tenham sido visionárias ao ingressar na profissão contábil, a maioria era designada a tarefas de menor importância, resultando em sua exclusão e marginalização dentro do campo. Com o passar do tempo, as mulheres foram constantemente subjugadas pelos homens e percebidas como pertencendo às margens da sociedade, simplesmente por serem mulheres. Ainda que tenham alcançado maior escolarização e qualificação técnica nas últimas décadas, as mulheres continuam enfrentando dificuldades significativas para acessar cargos de visibilidade na auditoria, reflexo direto da desigualdade de gênero no ambiente organizacional (Cavazotte; Oliveira; Miranda, 2010).

Conforme a pesquisa de Madalozzo (2011), as divisões de gênero no mercado de trabalho são reforçadas por relações de hierarquia e poder, que sustentam a crença de que certas profissões são “naturalmente” apropriadas para homens e mulheres. Com o tempo essa convicção é modificada, gerando novas opiniões, e, assim, as mulheres conseguem seu lugar na sociedade, ocupando cargos que antes seriam considerados de exclusividade masculina, como as posições de prestígio e poder nas organizações (Madalozzo, 2011).

A equidade de gênero no setor de auditoria tem sido um tema amplamente discutido devido aos desafios enfrentados pelas mulheres para alcançar posições de liderança. Apesar dos avanços nas políticas públicas e das iniciativas empresariais voltadas para a promoção da igualdade, persistem barreiras estruturais e culturais que dificultam a ascensão feminina nesse campo (Crestani; Rodrigues; Rodrigues, 2017).

Um dos principais obstáculos enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho é a dificuldade de ascensão a cargos de liderança, um desafio que se manifesta especialmente no setor de auditoria. Barreiras institucionais e culturais dificultam essa progressão, limitando as oportunidades femininas e reforçando a desigualdade de gênero (Vaz, 2013). As mulheres, por sua vez, muitas vezes são vistas como menos aptas para assumir funções de decisão devido a percepções sociais que as vinculam a papéis de suporte ou administrativos. Esses estereótipos

dificultam sua progressão na carreira, mesmo quando apresentam qualificação e desempenho equivalentes aos dos homens (Kanan, 2010).

Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010) enfatizam que fatores subjetivos, como o sentimento de justiça e a percepção de reconhecimento organizacional são determinantes para a permanência das mulheres em carreiras técnicas. Ainda, a ausência de reconhecimento proporcional aos esforços despendidos pode gerar desmotivação, levando as mulheres a repensarem sua trajetória profissional mesmo quando possuem alto desempenho. O modelo de avaliação de desempenho em firmas de auditoria externa frequentemente valoriza atributos tradicionalmente associados ao perfil masculino, como assertividade e disponibilidade total. Essa valorização influencia a forma como o mérito é reconhecido, marginalizando competências que não se alinham a esse padrão, o que pode prejudicar a progressão de mulheres com estilos de liderança alternativos (Cordeiro *et al.*, 2018).

Além disso, Carneiro e Santos (2024) destacam que a desigualdade de gênero no setor de auditoria é agravada por fatores estruturais, como a ausência de políticas eficazes de promoção da diversidade e a falta de representatividade feminina nos altos escalões das empresas. Figueiredo e Cavazotte (2022) acrescentam que a predominância de uma cultura corporativa pautada em valores masculinos faz com que as mulheres tenham dificuldades em consolidar suas carreiras em áreas tradicionalmente dominadas por homens. Essa realidade se reflete na escassez de referências femininas em posições de liderança, perpetuando a percepção de que o setor de auditoria não é um espaço favorável ao crescimento profissional das mulheres (Brighenti; Jacomossi; Silva, 2015).

Madalozzo (2011) identifica diversas manifestações do teto de vidro no Brasil, como a predominância masculina nos conselhos de administração, a escassez de políticas efetivas de inclusão e a persistência de estereótipos de gênero. Segundo a autora, a baixa representatividade feminina entre CEOs e membros dos conselhos de administração contribui para a reprodução dessas desigualdades, uma vez que a promoção de mulheres a esses cargos se torna mais restrita em contextos em que não há representatividade feminina.

Gomes *et al.* (2019), destacam a importância da adoção de políticas eficazes para minimizar essa desigualdade. Entre as estratégias sugeridas, destaca-se a implementação de programas de capacitação e apoio à liderança feminina, bem como a revisão das práticas de recrutamento e promoção, com o objetivo de eliminar vieses inconscientes e garantir que mulheres tenham as mesmas oportunidades de crescimento profissional que os homens. A criação de ambientes de trabalho mais inclusivos, onde a equidade seja promovida de maneira

ativa, é uma medida essencial para romper as barreiras impostas pela cultura organizacional tradicional (Gomes *et al.*, 2019).

A transformação das normas culturais dentro das organizações é um aspecto fundamental para o avanço da equidade de gênero na auditoria. Muitas empresas ainda apresentam uma resistência estrutural à presença feminina em cargos de liderança, seja por meio da falta de representatividade nos altos escalões ou pela perpetuação de uma cultura corporativa que valoriza traços tradicionalmente masculinos em detrimento das competências femininas (Cruz *et al.*, 2018). Dessa forma, a mudança deve ocorrer tanto em nível institucional quanto cultural, incentivando práticas que promovam a redução das desigualdades estruturais, como a melhoria da participação das mulheres em setores dominados por homens e a redução dos diferenciais de rendimentos, além da implementação de políticas públicas que incentivem a maior equidade no mercado de trabalho (Cotrim; Teixeira; Proni, 2020).

Conforme pesquisa de Kanan (2010), as empresas que adotam uma abordagem mais inclusiva e adaptável às necessidades das mulheres colhem benefícios não apenas no aumento da diversidade, mas também na melhora do desempenho organizacional como um todo. Pesquisas indicam que equipes diversas tendem a apresentar maior inovação, eficiência e qualidade nas tomadas de decisão, impactando positivamente os resultados financeiros e a cultura interna das corporações (Brighenti; Jacomossi; Silva, 2015). Além disso, um ambiente corporativo que promove a equidade tende a ser mais atraente para novos talentos e a contribuir para a retenção de profissionais qualificados.

Prates, Resende e Cunha (2021) apontam que a presença feminina nos comitês de auditoria das empresas e instituições financeiras está associada a uma maior preocupação com a divulgação de informações relacionadas a práticas ambientais, sociais e de governança (ESG), indicando um estilo de liderança mais voltado à responsabilidade corporativa e à sustentabilidade. Da mesma forma, Santos, Santos e Leite Filho (2022) constataram que a diversidade de gênero nos comitês de auditoria de empresas listadas na B3 contribui para uma maior evidência de informações ambientais, demonstrando que a representatividade feminina agrega valor não apenas sob o ponto de vista ético, mas também no fortalecimento da transparência e da contabilidade organizacional.

Segundo Carneiro e Santos, (2024), a auditoria no Brasil reflete as desigualdades de gênero estruturais, com a predominância masculina sendo evidente, especialmente em cargos de liderança. O estudo aponta que, apesar do crescimento da participação feminina, as mulheres ainda são sub-representadas nas posições de maior poder, enfrentando barreiras significativas para ascensão profissional. Além disso, apesar de muitas mulheres ocuparem cargos em níveis

mais baixos, as barreiras para a ascensão a posições de maior responsabilidade permanecem, conforme pesquisa de Crestani, Rodrigues e Rodrigues (2017). Ainda, sua pesquisa revela que, no Brasil, a equidade de gênero nas empresas de auditoria externa é um tema ainda pouco discutido e implementado. Essa realidade está diretamente ligada à cultura organizacional e às práticas discriminatórias que limitam a promoção das mulheres.

A ideia de que as mulheres não são adequadas para funções de liderança ainda persiste em muitas organizações. A liderança é muitas vezes associada a características masculinas, como agressividade, assertividade e objetividade, o que marginaliza as qualidades frequentemente atribuídas às mulheres, como empatia e colaboração (Kanan, 2010). Esses estereótipos limitam as oportunidades de crescimento para as mulheres, criando um ambiente onde elas devem superar expectativas mais altas que seus colegas homens.

As mulheres no setor de auditoria frequentemente têm menos acesso a redes de apoio e mentores, o que dificulta sua ascensão. Como apontado por Ribeiro, Ferreira e Ferreira (2024), a falta de um sistema de mentoria adequado para mulheres dentro das organizações impede que elas desenvolvam as habilidades e conexões necessárias para ocupar cargos de liderança. Isso se reflete em uma ausência de modelos de liderança feminina, o que reforça a escassez de mulheres em cargos altos.

Conciliar responsabilidades profissionais e familiares é um desafio para muitas mulheres. No setor de auditoria, que exige longas horas de trabalho e viagens frequentes, as mulheres frequentemente enfrentam dificuldades para equilibrar essas exigências com as expectativas de cuidado e atenção aos filhos e à família (Siqueira; Samparo, 2013). Esse dilema é um dos principais fatores que afastam muitas mulheres de cargos de liderança em áreas como a auditoria, onde a alta carga de trabalho é vista como um requisito para a ascensão.

Silva e Margem (2015) afirmam que, embora as mulheres ainda representem uma minoria em cargos de liderança nas empresas de auditoria, estudos mostram que sua presença tem um impacto positivo no desempenho organizacional. Também, argumentam que a diversidade de gênero nas equipes de liderança resulta em decisões mais equilibradas, inovação e maior adaptação a um mercado em constante mudança. A presença feminina traz novas perspectivas, o que contribui para a inovação e melhoria das práticas empresariais.

A pesquisa de Quitanilha (2023) sugere que as empresas brasileiras que adotam políticas de igualdade de gênero observam uma melhoria no desempenho e um impacto positivo na cultura organizacional, tornando-se mais colaborativas e adaptáveis às necessidades de um mercado mais diverso. Além disso, as empresas que promovem uma cultura organizacional

inclusiva, com maior presença de mulheres nas esferas de liderança, tendem a apresentar menores índices de rotatividade e maior satisfação entre os funcionários (Quitaniha, 2023).

Barreto (2024) sugere que as empresas adotem práticas e políticas para promover a igualdade de gênero nas organizações, como a criação de programas de capacitação para mulheres, políticas de recrutamento inclusivas e a implementação de sistemas de transparência salarial. A adoção de programas de mentoria específicos para mulheres, bem como a flexibilização das jornadas de trabalho, são medidas que visam ajudar as mulheres a conciliar suas responsabilidades profissionais e pessoais, proporcionando maior igualdade de oportunidades (Barreto, 2024).

Além das ações corporativas, o governo brasileiro tem tomado medidas para enfrentar a desigualdade de gênero. A sanção da Lei nº 14.611/2023 (Brasil, 2023a) representa um avanço significativo para garantir que as mulheres recebam o mesmo valor pelo trabalho que desempenham, o que é uma condição necessária para alcançar a equidade de gênero. Contudo, de acordo com notícia publicada pelo Planalto (Brasil, 2023b), a implementação de políticas de igualdade de gênero vai além da questão salarial, sendo necessário um esforço contínuo para mudar as normas culturais e organizacionais que ainda discriminam as mulheres.

2.2 Mulheres na Liderança dos Tribunais de Contas

O estudo de Kanan (2010) mostra que a liderança pode ser entendida como o uso apropriado do poder. Trata-se de um fenômeno que não depende de cargos hierárquicos ou funções desempenhadas, mas da capacidade de motivar as pessoas a realizarem, voluntariamente, o que o líder deseja, devido à sua influência pessoal. Diversos estudos abordaram este tema, mas muitas vezes generalizaram o exercício do poder nas organizações, sem levar em conta de maneira adequada a presença e o papel das mulheres em posições de liderança. Isso pode ser explicado pelo fato de que, até hoje, mulheres representam uma parte reduzida da população que alcança cargos elevados nas hierarquias organizacionais (Kanan, 2010).

Fernandez (2019) destaca que, à medida que se ascende na hierarquia das organizações, a presença feminina tende a diminuir, evidenciando o efeito do teto de vidro. Segundo Cordeiro *et al.* (2018), no contexto organizacional, a liderança se divide em diferentes níveis de complexidade, desde a liderança de equipes menores até a liderança estratégica. Nos setores dominados por homens, como as empresas de auditoria, as mulheres enfrentam desafios específicos, como barreiras culturais e estruturais, que dificultam sua ascensão. A diferença

entre os níveis de liderança se reflete nas competências necessárias, desde habilidades técnicas até a capacidade de lidar com dinâmicas de poder e políticas de gênero. À medida que se avança na hierarquia, as mulheres encontram mais obstáculos, o que destaca a importância de práticas inclusivas que permitam sua maior representatividade em cargos de liderança (Cordeiro *et al.*, 2018).

A trajetória profissional das mulheres no Brasil enfrenta desafios estruturais e culturais que dificultam seu acesso e ascensão em setores dominados por homens, como é o caso de muitas instituições públicas e organismos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU). O estudo de Ribeiro, Ferreira e Ferreira (2024) indica que, embora as mulheres venham conquistando mais espaços em cargos de liderança, elas continuam enfrentando dificuldades devido a obstáculos como disparidade salarial, resistência de líderes masculinos e a pressão da conciliação entre vida profissional e pessoal. Esse fenômeno também se reflete nas organizações públicas, como evidenciado pela criação de programas e políticas voltadas para promover a igualdade de gênero no TCU, incluindo o Programa Mulheres na Liderança, que busca apoiar e promover o avanço das mulheres em posições de liderança (Tribunal de Contas da União, 2024).

A incorporação da perspectiva de gênero na auditoria das políticas públicas possibilita uma análise mais aprofundada dos desafios estruturais que dificultam o avanço das mulheres em diversas áreas profissionais. A fiscalização promovida pelos Tribunais de Contas contribui para a formulação de diretrizes mais eficazes, garantindo que as ações voltadas para a inclusão feminina sejam aplicadas de maneira concreta e transformadora (Timóteo, 2022). Machado, Silva e Victor (2017) argumentam que a sub-representação feminina também está ligada à forma como são construídas as trajetórias de sucesso profissional. Os critérios tácitos de ascensão, como *networking* em ambientes predominantemente masculinos ou presença em espaços informais de decisão, acabam favorecendo homens, mesmo quando as mulheres possuem o mesmo nível de capacitação técnica e experiência. Isso evidencia ainda mais o teto de vidro nas relações profissionais.

O relatório “Revisão das Políticas Públicas Brasileiras para Equidade de Gênero e Direitos das Mulheres”, lançado pelo TCU em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e a Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres (ONU Mulheres), mapeia legislações, programas e orçamentos voltados à equidade de gênero no Brasil, destacando os avanços e desafios enfrentados por mulheres no campo do trabalho. O relatório ressalta que, embora existam iniciativas relevantes, como a implementação do Selo de Igualdade de Gênero no TCU, ainda

há uma grande disparidade na presença de mulheres em cargos de alta liderança nas instituições públicas, refletindo um quadro de resistência cultural e estrutural que impede uma verdadeira igualdade de oportunidades (ONU Mulheres, 2025).

A articulação entre políticas públicas bem estruturadas e a atuação dos Tribunais de Contas é essencial para reduzir as desigualdades de gênero. Nascimento (2016) aponta a necessidade de mudanças institucionais para ampliar a presença feminina em espaços historicamente masculinos, enquanto o Tribunal de Contas da União, em notícia publicada pela ONU Mulheres (2025), reforça a importância do monitoramento e fiscalização dessas políticas para garantir sua efetividade.

O Tribunal de Contas da União (TCU), fundado em 1890, reflete uma história moldada por um contexto em que mulheres enfrentavam barreiras legais e culturais ao ensino superior e ao serviço público. A inserção feminina em universidades e carreiras estatais foi tardia e restrita, consequência de normas discriminatórias cujos efeitos ainda impactam a representatividade em cargos de liderança. Essa herança histórica exige atenção contínua para reverter desigualdades estruturais que persistem (Machado; Silva; Victor, 2017). A superação desse legado é um desafio central para a instituição.

A formalização de políticas de equidade de gênero no TCU é um desenvolvimento mais recente, ganhando impulso com iniciativas como o Plano de Logística Sustentável (PLS) 2021–2025 (TCU, 2020). Este plano explicitamente incluiu diretrizes sobre diversidade e equidade de gênero, sinalizando uma mudança institucional (Timóteo, 2022). Tais políticas marcam o início de um esforço consciente para alinhar as práticas internas do Tribunal aos princípios de igualdade, reconhecendo a necessidade de ações direcionadas para corrigir desequilíbrios históricos.

Nesse contexto, a Portaria TCU nº 67/2023 (Brasil, 2023c) surge como um marco fundamental, instituindo medidas concretas para a promoção da equidade de gênero na ocupação de funções de liderança. Alinhada a compromissos internacionais como a Declaração de Pequim e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODS 5 e 16), a portaria visa garantir a participação feminina em níveis decisórios (Brasil, 2023c). Ela reflete a deliberação do TCU em traduzir compromissos formais em ações efetivas dentro de sua estrutura.

A Portaria TCU nº 67/2023 (Brasil, 2023c) estabelece que a ocupação de funções de confiança em níveis estratégico-táticos deve refletir, no mínimo, o percentual de mulheres na Secretaria do Tribunal. Essa diretriz busca assegurar uma representatividade proporcional nos cargos de Secretário-Geral, Secretários, Auditor-Chefe e Diretor-Geral, entre outros (Brasil,

2023c). O monitoramento desses percentuais fica a cargo do Comitê Técnico de Equidade, Diversidade e Inclusão e da Secretaria de Gestão de Pessoas (Brasil, 2023c).

Apesar dos avanços normativos, como a própria Portaria TCU nº 67/2023 (Brasil, 2023c), a superação das desigualdades de gênero demanda transformações culturais profundas. Obstáculos como vieses inconscientes na gestão e a persistência de redes de poder majoritariamente masculinas ainda dificultam o avanço feminino para posições estratégicas (Cordeiro *et al.*, 2018). A efetiva implementação das políticas requer um esforço contínuo para desconstruir essas barreiras e promover uma mentalidade inclusiva.

O TCU demonstra seu compromisso com a equidade também por meio de estratégias como a implementação do Selo de Igualdade de Gênero e a valorização da liderança feminina (TCU, 2024). A atuação fiscalizatória do Tribunal, ao auditar políticas públicas com perspectiva de gênero, também impulsiona a equidade na gestão pública (Timóteo, 2022). Essas ações, somadas às diretrizes da Portaria TCU nº 67/2023 (Brasil, 2023c), reforçam o papel do TCU como agente promotor de um ambiente de trabalho mais justo.

No âmbito nacional, embora a legislação brasileira tenha avançado com a promulgação da Lei nº 14.611/2023, que estabelece a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens para trabalho de igual valor, ainda há lacunas importantes entre o discurso legal e a prática organizacional (Brasil, 2023a). Como mostram Silva e Margem (2015), mesmo quando mulheres chegam à alta administração, frequentemente enfrentam maiores exigências para legitimar seu desempenho e presença, sendo menos valorizadas institucionalmente. No campo da auditoria e da contabilidade pública, esse fenômeno é particularmente evidente, dada a persistência de modelos de liderança calcados em padrões masculinos de atuação (Carneiro; Santos, 2024).

O estudo de Ribeiro, Ferreira e Ferreira (2024) revela que as mulheres controllers enfrentam obstáculos semelhantes, incluindo disparidade salarial e resistência de lideranças masculinas. Na esfera pública, Vaz (2013) destaca que a presença feminina em cargos estratégicos também é limitada, evidenciando que o teto de vidro não é exclusividade do setor privado. A burocracia e as práticas institucionais reforçam essa desigualdade, dificultando o acesso das mulheres às mais altas posições. Outro fator relevante, segundo Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014), é a cultura organizacional que privilegia o modelo de trabalho baseado na disponibilidade total e na competitividade extrema, elementos que podem representar desafios adicionais para as mulheres, especialmente aquelas que enfrentam a dupla jornada de trabalho. O estudo desses autores aponta que, embora as mulheres estejam cada vez mais

presentes no mercado de trabalho, sua presença em cargos executivos ainda é limitada devido a essas barreiras estruturais e culturais.

No contexto brasileiro, o teto de vidro é identificado como uma das principais limitações para o crescimento profissional das mulheres, especialmente em cargos executivos. Fernandez (2019) destaca que, apesar das políticas de igualdade de gênero, as mulheres continuam enfrentando obstáculos relacionados à discriminação estrutural e cultural nas organizações. Essas barreiras muitas vezes não são visíveis, mas são internalizadas pelas próprias empresas e profissionais. No setor público, esse fenômeno também se faz presente, apesar da suposta neutralidade dos processos seletivos por concurso. Ribeiro, Ferreira e Ferreira (2024) destacam que, mesmo em ambientes regidos por regras meritocráticas, as desigualdades de gênero persistem, dificultando a ascensão feminina aos altos escalões das organizações públicas. Esse cenário demonstra que os desafios para a progressão na carreira extrapolam o setor privado e se manifestam também nas instituições públicas.

Para superar essas barreiras, é essencial que as organizações adotem estratégias que promovam a equidade de gênero. Fernandez (2019) ressalta a importância da implementação de políticas de recrutamento inclusivas, programas de mentorias para mulheres e a revisão dos critérios de promoção e avaliação de desempenho. Essas ações são fundamentais para mitigar os efeitos do teto de vidro e garantir maior representatividade feminina nos espaços de decisão. Além disso, é fundamental que haja uma maior participação feminina nos processos decisórios, garantindo que as questões de gênero sejam tratadas de forma estruturada dentro das empresas e instituições públicas (Madalozzo, 2011).

Nesse sentido, destaca-se a iniciativa do Tribunal de Contas da União (TCU), que, por meio do Programa de Logística Sustentável (PLS) 2021-2025, tem incorporado diretrizes voltadas à promoção da igualdade de gênero e à valorização da diversidade no ambiente institucional. Alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, o programa contempla ações como a realização de campanhas educativas, capacitações temáticas e o monitoramento de indicadores que possibilitem aferir a presença de mulheres em cargos de chefia e assessoramento. Ao estabelecer metas específicas para a ampliação da participação feminina em espaços de liderança, o TCU evidencia seu compromisso com a construção de uma cultura organizacional mais equitativa, o que pode servir de referência para outros tribunais e órgãos de controle que busquem superar as barreiras estruturais à representatividade de gênero (Tribunal de Contas da União, 2020).

Em síntese, como ressalta Silva (2020), a liderança feminina no campo do trabalho no Brasil ainda encontra entraves estruturais, culturais e institucionais, mesmo quando há políticas

organizacionais de inclusão. O reconhecimento da competência e o estímulo à permanência e ascensão das mulheres dependem de uma revisão crítica das práticas institucionais, algo que os Tribunais de Contas devem considerar ao planejar a gestão de pessoas e a composição de suas lideranças. Para isso, medidas como programas de mentoria, revisão dos critérios de promoção e implementação de metas de diversidade podem ser adotadas, a fim de romper o ciclo de exclusão e criar ambientes mais equitativos (Madalozzo, 2011).

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, quanto aos seus objetivos, pois conforme Gil (2002), busca descrever as características de determinada população ou evento, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Desta forma, este estudo amplia a compreensão sobre a representatividade de atuação das mulheres auditoras no TCU em funções de liderança, e as desigualdades de gênero que envolvem o assunto.

Quanto à abordagem do problema, consiste em uma pesquisa qualitativa, que busca compreender fenômenos sem a necessidade de quantificação, focando na análise de atitudes, motivações, opiniões e sentimentos, e, embora seu objetivo não seja a mensuração estatística, ela contribui para uma compreensão mais profunda dos problemas de pesquisa (Antonio, 2011).

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, trata-se de um estudo documental, visto que aborda um material que ainda não recebeu um tratamento analítico, ou que pode ser reelaborado de acordo com os objetos da pesquisa (Gil, 2002).

3.2 Coleta e Tratamento dos Dados

A coleta de dados foi realizada em outubro de 2024, diretamente no site do TCU, que disponibiliza as informações de seus servidores, como nome, cargo, função, unidade de vinculação técnica e data de posse. Ressalta-se que, com a mudança de gestão do TCU, ocorrida em 1º de janeiro de 2025, foi necessário realizar uma atualização nos dados captados anteriormente. Dessa maneira, as informações que sustentam esta pesquisa provêm da atualização concretizada em janeiro de 2025.

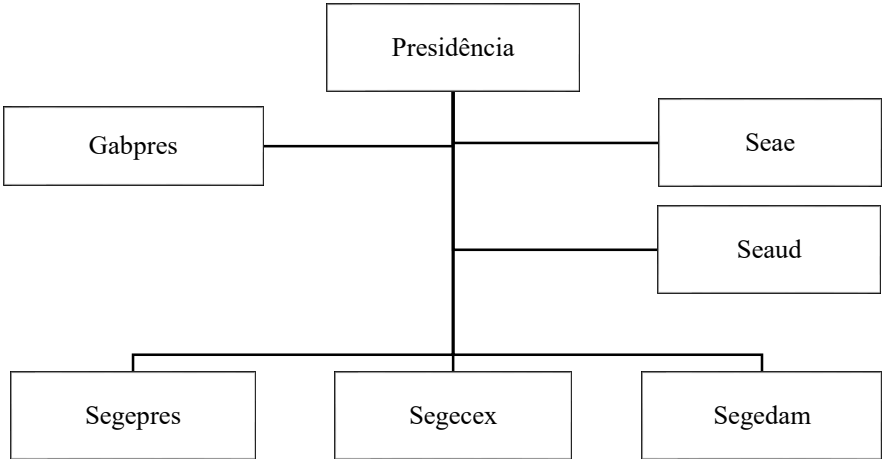
Realizou-se uma busca no Portal da Transparência e Prestação de Contas do TCU (<https://portal.tcu.gov.br/transparencia-e-prestacao-de-contas>), pelos dados de “Servidores e Autoridades”, classificados na subseção “Pessoas”. Os dados são hospedados no Sistema de Gestão de Transparência de Gestão de Pessoas (SGT-GP), possibilitando o *download* em arquivo compatível com *Microsoft Excel*.

Apenas as informações de nome, cargo, função, unidade de vinculação e data da posse compõem o arquivo obtido do SGT-GP, a respeito de Servidores e Autoridades. Como não foi possível a identificação de gênero pelo próprio sistema, foi adotado o nome disponível no arquivo como forma de categorização manual da classificação de gênero feminino e masculino.

Desta forma, este estudo não alcança a análise da representatividade de outras identidades de gênero, como mulheres (cis) transgêneros, mulheres travestis/transsexuais ou que não se identifiquem com a binaridade de gênero, mulher e homem.

Em seguida, foi realizada uma análise descritiva da composição do quadro de servidores, de acordo com as Unidades de Vinculação. Conforme demonstrado no art. 3 da Resolução TCU nº 373, de 23 de dezembro de 2024, a estrutura organizacional do TCU está segregada em três unidades básicas: Secretaria-Geral da Presidência (Segepres), Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex), e Secretaria-Geral de Administração (Segedam), além das unidades de assessoramento direto à Presidência (Seaud) e às autoridades (Gabpres, Seae e Corregedoria).

Figura 1 - Estrutura Organizacional do Tribunal de Contas da União



Fonte: Adaptado de Tribunal de Contas da União

A análise levou em conta os filtros de função, gênero e unidade de vinculação, a fim de obter a apuração dos resultados desejados. A Tabela 1 apresenta a organização e as atribuições dos cargos e funções de confiança do quadro de pessoal do Tribunal de Contas da União, conforme dispõe no Anexo III da Resolução-TCU nº 373/2024.

Tabela 1 - Distribuição dos Cargos de Confiança no TCU

Função	Nível	Vagas Ofertadas
Secretário-Geral	FC-6	3
Assessor de Ministro	FC-5	54
Assessor de Ministro-Substituto	FC-5	15
Assessor de Procurador	FC-5	26
Assessor de Relacionamento Institucional	FC-5	5
Auditor-Chefe	FC-5	22
Auditor-Chefe Adjunto	FC-5	19
Chefe de Assessoria	FC-5	2
Chefe de Gabinete	FC-5	21
Consultor Jurídico	FC-5	1

Diretor Geral	FC-5	1
Especialista Sênior nível III	FC-5	25
Secretário	FC-5	13
Secretário de Controle Externo	FC-5	8
Secretário de Controle Externo Adjunto	FC-5	2
Secretário-Adjunto	FC-5	6
Secretário-Geral Adjunto	FC-5	3
Assessor de Secretário-Geral	FC-4	16
Diretor	FC-4	148
Especialista Sênior nível II	FC-4	25
Subsecretário	FC-4	3
Assessor	FC-3	105
Chefe de Serviço	FC-3	115
Coordenador de Ações de Controle	FC-3	20
Coordenador de Solução Consensual	FC-3	4
Especialista Sênior nível I	FC-3	25
Gerente de Processo	FC-3	3
Oficial de Gabinete	FC-3	25
Secretário do TCU no Estado	FC-3	26
Assistente Técnico	FC-2	59
Assistente Administrativo	FC-1	77
Assistente de Secretário do TCU no Estado	FC-1	9
Auxiliar de Gabinete	FC-1	27

Fonte: Adaptado de Resolução-TCU nº 373 de 23 de dezembro de 2024

O recorte da análise são as funções de liderança estratégica ocupadas por Auditores Federais de Controle Externo (AUFC), excluindo-se funções preenchidas por outras carreiras do tribunal. Logo, as funções de liderança que foram consideradas para a presente pesquisa foram: Auditor-Chefe, Auditor-Chefe adjunto, Diretor, Diretor-Geral, Secretário, Secretário Adjunto, Secretário de Controle Externo, Secretário de Controle Externo Adjunto, Secretário do TCU no Estado, Secretário-Geral, Secretário-Geral Adjunto e Subsecretário. Outros cargos AUFC sem identificação de função também não foram considerados na pesquisa.

Tabela 2 - Composição do Público-Alvo da Pesquisa

Descrição	Quantidade de Servidores
Servidores e Autoridades	2.223
Auditor Federal de Controle Externo (AUFC)	1.645
Composição Amostral	
AUFC com identificação de função	657
(-) Funções com identificação não analisadas	173
(-) AUFC sem identificação de função	988
(=) Total do público-alvo da pesquisa	484

Fonte: Elaborada pela Autora

Para fins de tratamento de dados, foi realizada uma análise qualitativa dos dados, com ênfase em análise descritiva dos dados disponíveis no site do TCU, buscando explorar a presença das mulheres em termos de representatividade no TCU, no que tange às funções de liderança mencionados anteriormente.

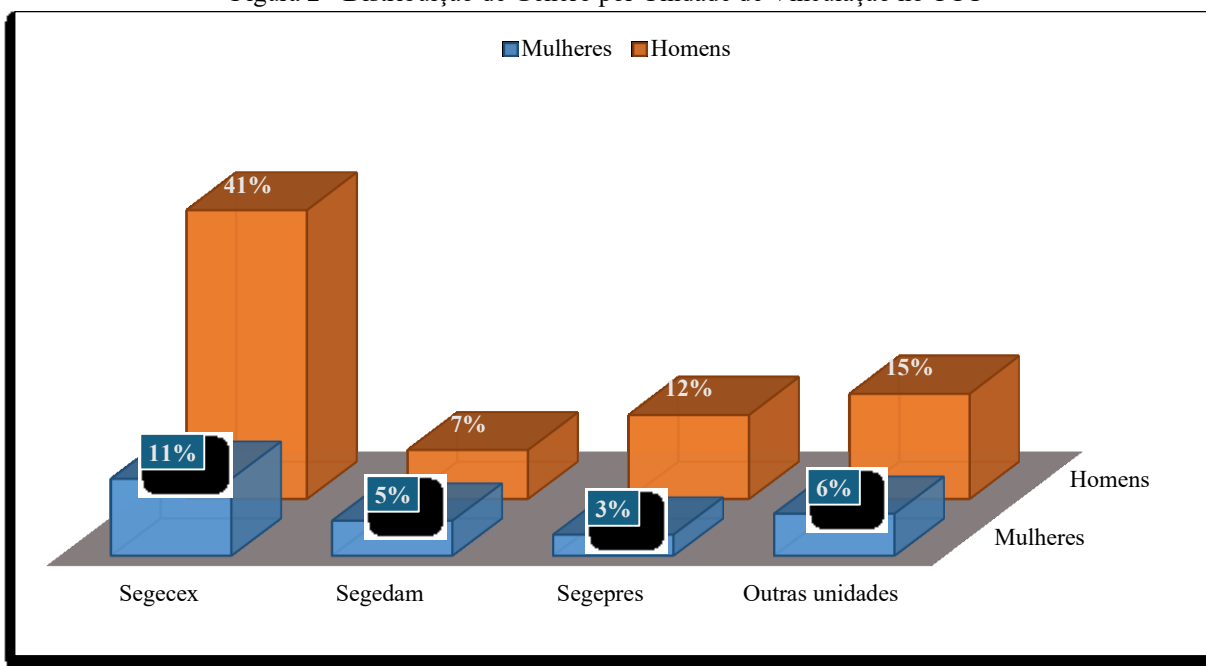
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para analisar a representatividade feminina nas funções de liderança no TCU foi realizada uma análise descritiva, mostrando principalmente os percentuais de participação de mulheres e homens de maneira geral e em cada unidade de vinculação do Tribunal.

Inicialmente, após a apuração de todos os dados, foi realizada a divisão dos servidores do TCU de acordo com os gêneros. Do total de servidores do TCU, 75% são homens e apenas 25% são mulheres, o que já demonstra uma diferença considerável.

A Figura 2 apresenta a distribuição do total de servidores, segundo gênero e unidade de vinculação, evidenciando as diferenças na ocupação de cargos estratégicos. As colunas intituladas Outras Unidades, são referentes às unidades de vinculação de assessoramento à Presidência e Autoridades, englobadas em uma única coluna por não serem o foco desta pesquisa.

Figura 2 - Distribuição de Gênero por Unidade de Vinculação no TCU



Fonte: Elaborada pela Autora

A porcentagem de 75% referente aos homens advém de 41% na Segecex, 7% na Segedam, 12% na Segepres e 15% em outras unidades de vinculação, enquanto as mulheres detêm 11%, 5%, 3% e 6%, respectivamente, reforçando que a representatividade geral das mulheres em todas as áreas do TCU ainda não é equilibrada quando comparado a representatividade dos homens.

Na Tabela 3, é possível observar a distribuição de funções de confiança, no que se trata dos cargos e unidades de vinculação selecionados para este estudo, de acordo com a Resolução TCU nº 373/2024, com o total de vagas ofertadas.

Tabela 3 - Servidores no TCU em Funções de Liderança por Unidade de Vinculação

Função	Total de Vagas Ofertadas	Segecex	Segedam	Segepres
Auditor-Chefe	22	22		
Auditor-Chefe Adjunto	19	19		
Diretor	143	102	16	25
Diretor-Geral	1			1
Secretário	11	1	4	6
Secretário Adjunto	6		2	4
Secretário de Controle Externo	8	8		
Secretário de Controle Externo Adjunto	2	2		
Secretário do TCU no Estado	26			26
Secretário-Geral	3	1	1	1
Secretário-Geral Adjunto	3	1	1	1
Subsecretário	3			3
Outras Funções	344	145	93	106
Total de Servidores	591	301	117	173

Fonte: Adaptado de Resolução TCU nº 373, de 23 de dezembro de 2024

A partir da Tabela 3, verifica-se que a maior concentração das funções analisadas se encontra vinculada à Segecex. Na Tabela 4 é apresentada uma comparação entre a quantidade de vagas ofertadas no TCU, com as vagas ocupadas por mulheres e sua representatividade em percentual, conforme pesquisa realizada.

Tabela 4 - Representatividade de Mulheres em Funções Estratégicas no TCU

Função	Total de Vagas Ofertadas	Total de Mulheres	Representatividade Feminina
Auditor-Chefe	22	6	27%
Auditor-Chefe Adjunto	19	4	21%
Diretor	143	27	19%
Diretor-Geral	1	1	100%
Secretário	11	1	9%
Secretário Adjunto	6	1	17%
Secretário de Controle Externo	8	3	38%
Secretário de Controle Externo Adjunto	2	1	50%
Secretário do TCU no Estado	26	3	12%
Secretário-Geral	3	2	66%
Secretário-Geral Adjunto	3	2	66%
Subsecretário	3	3	100%
Outras funções	344	91	26%
Total	591	145	25%

Fonte: Elaborada pela Autora

Os quantitativos demonstram um cenário ainda desafiador quanto à efetiva equidade de gênero, visto que em cargos estratégicos como Secretário (9%), Secretário do TCU no Estado

(12%), Secretário Adjunto (17%), Diretor (19%), e Auditor-Chefe Adjunto (21%) a participação feminina permanece reduzida. Em termos gerais, as mulheres ocupam apenas 25% das funções de liderança no TCU.

Embora o ingresso no TCU se dê por concurso público, um processo que teoricamente assegura oportunidades igualitárias de entrada para homens e mulheres, a sub-representação feminina em cargos de liderança evidencia que, internamente, persistem barreiras. Essa disparidade sugere a presença de obstáculos invisíveis, de natureza estrutural e cultural e associados ao fenômeno do "Teto de Vidro", que podem dificultar a ascensão das mulheres a posições de poder dentro do órgão. Diante desse cenário, é fundamental que o TCU continue aprimorando as ações, a exemplo da Portaria TCU nº 67, de 08 de março de 2023 (Brasil, 2023a), para mitigar esse problema e promover a equidade de gênero.

Tabela 5 - Representatividade de Mulheres nos Altos Níveis de Confiança no TCU

Função	Nível	Total de Vagas Ofertadas	Total de Mulheres	Representatividade Feminina
Secretário-Geral	FC-6	3	2	66%
Diretor-Geral	FC-5	1	1	100%
Secretário-Geral Adjunto	FC-5	3	2	66%
Total		7	5	71%

Fonte: Elaborada pela Autora

Não obstante o percentual de 25% de ocupação feminina em todos as funções consideradas nesse estudo, a Tabela 5 denota que 71% das funções mais elevadas no TCU são preenchidas por mulheres. Com isso, infere-se que essa maior representatividade feminina nos altos cargos de gestão seja reflexo das políticas do TCU acerca do cumprimento da ODS 5, para equidade de gênero em cargos estratégicos.

Ao contextualizar os achados do TCU com o panorama mais amplo do setor público brasileiro, percebe-se um cenário matizado. A representatividade feminina geral em cargos de liderança no TCU (25%) se mostra superior ao índice geral de ocupação feminina em posições de liderança no serviço público brasileiro, que segundo Viana (2023) seria inferior a 20%. Essa comparação sugere que, embora o TCU apresente desafios internos significativos relacionados ao “Teto de Vidro”, suas políticas recentes podem estar o posicionando à frente da média do setor público no quesito de representatividade feminina em funções de liderança, ainda que haja um longo caminho para a equidade efetiva em todos os níveis.

Desse modo, o reforço de políticas organizacionais que valorizem a equidade de gênero não apenas amplia a diversidade nos espaços de decisão, mas também fortalece a capacidade

da organização de pensar, construir e implementar políticas públicas voltadas para as mulheres e o cumprimento da ODS 5.

De acordo com Figueiredo e Cavazotte (2022), a presença feminina na liderança favorece a implementação de políticas que atendam às demandas das mulheres dentro das organizações, promovendo mudanças estruturais e culturais. Além disso, Timóteo (2022) enfatiza que os Tribunais de Contas desempenham um papel essencial na fiscalização e formulação de diretrizes para a equidade de gênero, garantindo que a presença feminina nos espaços de poder não seja apenas simbólica, mas efetivamente transformadora.

A fim de detalhar a análise da representatividade por unidade de vinculação foram elaboradas as Tabelas 6, 7 e 8 considerando as vagas ocupadas em funções estratégicas objetos do recorte da pesquisa e a quantidade respectiva de mulheres ocupantes. Na Tabela 6 é apresentada o percentual de ocupação feminina na Segecex.

Tabela 6 - Representatividade de Mulheres na Segecex

Função	Quantidades Ocupadas	Total de Mulheres	Total de Homens	Representatividade Feminina
Auditor-Chefe	22	6	16	27%
Auditor-Chefe Adjunto	19	4	15	21%
Diretor	106	17	89	16%
Diretor-Geral	-	-	-	-
Secretário	-	-	-	-
Secretário Adjunto	-	-	-	-
Secretário de Controle Externo	9	3	6	33%
Secretário de Controle Externo Adjunto	3	1	2	33%
Secretário do TCU no Estado	-	-	-	-
Secretário-Geral	1	1	-	100%
Secretário-Geral Adjunto	1	1	-	100%
Subsecretário	-	-	-	-
Outras Funções	120	38	82	31%
Total	281	71	210	25%

Fonte: Elaborada pela Autora

Portanto, na Segecex a presença feminina corresponde a 25% do total de funções estratégicas ocupadas nessa unidade, mesmo percentual da representatividade geral exposta na Tabela 4. No entanto, é importante destacar que 100% das vagas de Secretário-Geral e Secretário-Geral Adjunto na Segecex são ocupadas por mulheres. É uma representatividade significativa, considerando que a função de Secretário-Geral está no nível mais alto dentre as funções de confiança.

Na Tabela 7, apresenta-se os dados referentes às vagas ocupadas na Segedam e o percentual de representação das mulheres.

Tabela 7 - Representatividade de Mulheres na Segedam

Função	Quantidades Ocupadas	Total de Mulheres	Total de Homens	Representatividade Feminina
Auditor-Chefe	-	-	-	-
Auditor-Chefe Adjunto	-	-	-	-
Diretor	11	1	10	9%
Diretor-Geral	-	-	-	-
Secretário	3	-	3	0%
Secretário Adjunto	2	1	1	50%
Secretário de Controle Externo	-	-	-	-
Secretário de Controle Externo Adjunto	-	-	-	-
Secretário do TCU no Estado	-	-	-	-
Secretário-Geral	1	-	1	0%
Secretário-Geral Adjunto	1	-	1	0%
Subsecretário	-	-	-	-
Outras Funções	17	7	10	41%
Total	35	9	26	26%

Fonte: Elaborada pela Autora

Na Segedam, a representatividade feminina geral de 26% é ligeiramente superior à da Segecex, porém, a análise detalhada revela possíveis indícios de segregação horizontal, um fenômeno também presente no setor público onde mulheres podem ser concentradas em áreas específicas, muitas vezes ligadas ao cuidado ou suporte (Viana, 2023). Enquanto a participação feminina é nula em cargos como Secretário e Secretário-Geral na unidade e baixa na função de Diretor (9%), ela alcança 50% em Secretário Adjunto e 41% em 'Outras funções'. Importa destacar que funções relacionadas a parte administrativa, ainda que de liderança concentram atividades percebidas como de suporte ou apoio, alinhando-se a padrões de segregação ocupacional por gênero ainda presentes no mercado de trabalho, como apontado por Cotrim, Teixeira e Proni (2020).

Na Tabela 8, pode-se observar as informações referentes às funções ocupadas na Segepres e a presença das mulheres.

Tabela 8 - Representatividade de Mulheres na Segepres

Função	Quantidades Ocupadas	Total de Mulheres	Total de Homens	Representatividade Feminina
Auditor-Chefe	-	-	-	-
Auditor-Chefe Adjunto	-	-	-	-
Diretor	20	9	11	45%
Diretor-Geral	1	1	-	100%
Secretário	6	1	5	17%
Secretário Adjunto	4	-	4	0%
Secretário de Controle Externo	-	-	-	-
Secretário de Controle Externo Adjunto	-	-	-	-
Secretário do TCU no Estado	25	3	22	12%
Secretário-Geral	1	1	-	100%
Secretário-Geral Adjunto	1	1	-	100%

Subsecretário	3	3	-	100%
Outras Funções	63	17	46	27%
Total	124	36	88	29%

Fonte: Elaborada pela Autora

No caso da Segepres tem-se que nessa unidade observa-se a maior representatividade feminina total de 29% superando as outras secretarias gerais analisadas. De maneira que se destaca positivamente o fato de que as funções de Diretor-Geral, Secretário-Geral, Secretário-Geral Adjunto e Subsecretário são 100% ocupadas por mulheres, evidenciando que os níveis mais elevados de gestão da unidade estão sob liderança feminina.

Por outro lado, observa-se uma baixa representatividade feminina em outras funções estratégicas, como os cargos de Secretário (16%), Secretário Adjunto (0%) e Secretário do TCU no Estado (12%). Essa disparidade reflete desafios estruturais enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho, conforme apontado por Cotrim, Teixeira e Proni (2020), que destacam que, apesar dos avanços legislativos e institucionais, a inserção feminina em cargos de liderança ainda é marcada por desigualdades significativas.

Cruz *et al.* (2018) ressaltam que a sub-representação feminina em determinadas funções pode estar relacionada a barreiras invisíveis, como vieses inconscientes e a falta de redes de apoio para mulheres em trajetórias de ascensão profissional. No caso do TCU, impende ressaltar que Portaria TCU nº 67/2023 especifica que a ocupação das funções de confiança deve procurar refletir, no mínimo, o percentual de mulheres no Tribunal (Brasil, 2023c). Logo, considerando que o percentual de auditoras é de 25% tem-se que o Tribunal cumpre ao disposto na referida Portaria. Todavia, esse cumprimento é bem próximo ao mínimo estipulado e a referida Portaria ainda tem um recorte de funções estratégicas (Secretário-Geral, Secretário-Geral Adjunto, Secretário de Controle Externo, Secretário, Auditor-Chefe, Chefe de Assessoria, Consultor Jurídico e Diretor-Geral) menor que a utilizada nesse estudo, o que revela um cenário ainda indesejado da presença feminina em funções-chave no TCU. Esses resultados indicam a necessidade de um olhar mais atento para políticas que incentivem uma maior equidade entre os gêneros em todos os níveis hierárquicos, principalmente com vistas ao atendimento da ODS 5 – Equidade de Gênero.

Entretanto, a alta ocupação de funções estratégicas mais elevadas por mulheres demonstra uma tendência de transformação estrutural, permitindo a ampliação da diversidade nas tomadas de decisão e promovendo uma gestão mais inclusiva e equitativa. A presença de mulheres no topo da hierarquia institucional a exemplo de Secretário-Geral da Segecex, Secretário-Geral Adjunto da Segecex, Secretário-Geral da Segedam e Diretor-Geral, pode

facilitar a criação e implementação de políticas voltadas para reduzir a desigualdade de gênero dentro da administração pública e servir de exemplo para outras esferas organizacionais (Carneiro; Santos, 2024).

Em suma, a análise quantitativa da presença feminina nas funções de liderança do TCU revela um quadro de avanços pontuais, especialmente nos níveis hierárquicos mais elevados, possivelmente impulsionados por iniciativas como a Portaria TCU nº 67/202. No entanto, a sub-representação persistente na maioria das funções estratégicas analisadas e a representatividade geral de apenas 25% confirmam a manifestação do 'teto de vidro' nesta organização pública, alinhando-se aos achados de Vaz (2013) e Fernandez (2019). A superação desse cenário, como sugerem Cordeiro *et al.* (2018) e Kanan (2010), demanda não apenas a manutenção e o aprimoramento das ações afirmativas existentes, mas também um enfrentamento contínuo das barreiras culturais e estruturais que limitam a trajetória das auditoras, visando uma equidade de gênero que transcenda o cumprimento de metas mínimas e se traduza em participação efetiva em todos os espaços de poder.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a representatividade de mulheres auditoras em funções de liderança no Tribunal de Contas da União. Para isso, foi realizada uma abordagem qualitativa por meio da análise descritiva das informações sobre a ocupação feminina nas funções de liderança do órgão.

Os resultados evidenciam certos aspectos positivos, mas uma baixa representatividade feminina no TCU. As mulheres representam apenas 25% do quadro total de servidores do TCU, contudo observa-se um avanço nos cargos de mais alto nível (FC-6 e FC-5 selecionados), com 71% de ocupação feminina. Posições como Secretário-Geral, Secretário-Geral Adjunto e Diretor-Geral estão majoritariamente sob liderança feminina, indicando um possível impacto positivo de políticas recentes voltadas à equidade.

Entretanto, essa tendência positiva nos níveis mais elevados não se reflete uniformemente em outras funções de liderança analisadas. A sub-representação feminina persiste em cargos como Secretário (9%), Secretário do TCU no Estado (12%), Secretário Adjunto (17%), Diretor (19%) e Auditor-Chefe Adjunto (21%). Essa disparidade sinaliza que barreiras à ascensão feminina ainda estão presentes em níveis da gestão estratégica.

Assim, a contribuição teórica desta pesquisa reside na evidenciação empírica do fenômeno do "Teto de Vidro" no contexto específico do TCU. A análise demonstra como, apesar do ingresso igualitário por concurso, barreiras invisíveis de natureza cultural e estrutural parecem dificultar a progressão das mulheres para certas posições de liderança, mesmo possuindo qualificação técnica.

Ademais, este estudo oferece subsídios para a compreensão da dinâmica de gênero na alta administração pública, ilustrando os desafios específicos enfrentados pelas auditoras em um órgão de controle externo. Ao quantificar a representatividade em diferentes níveis e unidades, a pesquisa fornece um diagnóstico que pode informar debates mais amplos sobre equidade de gênero e liderança feminina no setor público brasileiro.

Como contribuição prática, os achados sugerem a necessidade de o TCU ir além das ações focadas apenas nos cargos mais altos, direcionando esforços para promover a equidade em todos os níveis de liderança estratégica. O percentual geral de 25% de mulheres no órgão, embora cumpra requisitos mínimos de portarias internas para certas funções, não revela desigualdades importantes em posições-chave. O fortalecimento de um ambiente genuinamente inclusivo requer atenção contínua às progressões de carreira em toda a estrutura como o aprimoramento de seus mecanismos de monitoramento da equidade de gênero, possivelmente

estabelecendo metas mais ambiciosas e indicadores específicos que capturem a distribuição feminina em todas as funções estratégicas e unidades.

Como limitações, aponta-se a análise baseada em dados secundários e focada em um único órgão. Sugere-se, para pesquisas futuras, estudos qualitativos sobre as experiências e trajetórias das auditoras, análises comparativas entre diferentes órgãos de controle e a avaliação do impacto efetivo de programas de desenvolvimento de lideranças femininas na superação das barreiras identificadas.

REFERÊNCIAS

ANTONIO, T. D. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2011.

BARRETO, R. 5 dicas para promover igualdade de gênero nas empresas. **Terra**. 03 mar. 2024. Disponível em: <https://www.terra.com.br/vida-e-estilo/5-dicas-para-promover-igualdade-de-genero-nas-empresas,73fb001ec0828cde6e3f6967410dc9ed2cbx1s0p.html>. Acesso em: 07 nov. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023**. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens para a realização de trabalho de igual valor ou no exercício da mesma função. Brasília: Presidência da República, 2023a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/114611.htm. Acesso em: 07 nov. 2024.

BRASIL. Presidente sanciona lei que determina igualdade salarial entre homens e mulheres. **Portal Gov.br – Planalto**, 03 jul. 2023b. Disponível em: <https://www.gov.br/planalto/pt-br/acompanhe-o-planalto/noticias/2023/07/presidente-sanciona-lei-que-determina-igualdade-salarial-entre-homens-e-mulheres>. Acesso em: 7 nov. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Portaria TCU nº 67, de 08 de março de 2023**. Institui medidas para a promoção da equidade de gênero na ocupação das funções de liderança de nível estratégico-tático na Secretaria do Tribunal de Contas da União. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2023c. Disponível em: https://www.tjdft.jus.br/institucional/governanca/integridade-e-etica/comunicacao/portaria_tcu_67_2023.pdf. Acesso em: 15 jan. 2025.

Brasil. Tribunal de Contas da União. **Resolução TCU nº 373, de 23 de dezembro de 2024**. Define a estrutura, as competências e a distribuição das funções de confiança das unidades da Secretaria do Tribunal de Contas da União. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2024. Disponível em: <https://btcu.apps.tcu.gov.br/api/obterDocumentoPdf/77357162>. Acesso em: 13 mar. 2025.

BRIGHENTI, J.; JACOMOSSE, F.; SILVA, M. Z. da. Desigualdades de gênero na atuação de contadores e auditores no mercado de trabalho catarinense. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 34, n. 2, p. 109-122, 2015. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v34i2.27807>

CARNEIRO, L. B.; SANTOS, T. H. A. Igualdade de gênero: Um estudo da participação feminina em cargos de gestão em firmas de auditoria no Brasil. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 22, n. spe, 2024. <https://doi.org/10.19094/contextus.2024.85274>

CAVAZOTTE, F. de S. C. N.; OLIVEIRA, L. B. de; MIRANDA, L. C. de. Desigualdade de gênero no trabalho: Reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. **Revista de Administração**, v. 45, n. 1, p.70-83, 2010. [https://doi.org/10.1016/S0080-2107\(16\)30510-6](https://doi.org/10.1016/S0080-2107(16)30510-6)

CORDEIRO, F. A.; PEREIRA, F. R.; DURSO, S. de O.; CUNHA, J. V. A. da. Complexidade organizacional e liderança feminina nas empresas de auditoria externa. **Revista**

Contemporânea de Contabilidade, v. 15, n. 36, p. 31-48, 2018.

<https://doi.org/10.5007/2175-8069.2018v15n36p31>

COTRIM, L. R.; TEIXEIRA, M.; PRONI, M. W. Desigualdade de gênero no mercado de trabalho formal no Brasil. **Texto para discussão: Unicamp**, n. 383, 2020. Disponível em: <https://observatorio2030.com.br/wp-content/uploads/2022/03/Desigualdade-de-genero-no-mercado-de-trabalho-formal-no-Brasil.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2025.

CRESTANI, J. dos S.; RODRIGUES, D. A.; RODRIGUES, A. T. Auditoria externa: Um estudo sobre equidade de gênero em empresas de auditoria. In: CONGRESSO DE CONTABILIDADE DA UFRGS E CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE DA UFRGS, 2., 2017, Porto Alegre. **Anais...** UFRGS: Porto Alegre, 2017. Disponível em:

<https://www.ufrgs.br/congressocont/index.php/congresso/congressocont/paper/view/%2060/27>. Acesso em: 15 nov. 2024.

CRUZ, N. G. da; LIMA, G. H. de; DURSO, S. de O.; CUNHA, J. V. A. da. Desigualdade de gênero em empresas de auditoria externa. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 1, p. 142-159, 2018. http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2018v21n1a8

DAL MAGRO, C. B.; DANI, A. C.; VERGINI, D. P.; SILVA, M. Z. Glass ceiling em cargos de board e seu impacto no desempenho organizacional. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 15, n. 34, p. 158–180. 2018. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2018v15n34p158>

FERNANDEZ, B. P. M. Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro à luz da economia feminista: Por que as iniquidades persistem? **Cadernos de Campo: Revista de Ciências Sociais (UNESP)**, n. 26, p. 79-104, 2019. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/cadernos/article/view/12951/8501>. Acesso em: 08 jan. 2025.

FIGUEIREDO, P. M.; CAVAZOTTE, F. Mulheres e carreiras gerenciais: A construção da identidade de líder em um ambiente corporativo masculino. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 21, n. 4, 2022. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220152>

Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, D. G. de; CARNEIRO, L. B.; HORZ, V.; SOUZA, M. A. de. Percepção de gestoras sobre a quebra do teto de vidro. In: USP INTERNATIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING, 19., 2019, São Paulo. **Anais...** USP: São Paulo, 2019. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/19UspInternational/ArtigosDownload/1546.pdf>. Acesso em: 8 jan. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas de gênero**: Indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>. Acesso em: 12 dez. 2024.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Revista Organização & Sociedade – UFBA**, v. 17, n. 53, p. 243-257, 2010.
<https://doi.org/10.1590/S1984-92302010000200001>

MACHADO, M. C. P.; SILVA, M. de L. F. da; VICTOR, F. G. Representatividade das contadoras como responsáveis pela contabilidade e pela auditoria independente das empresas de capital aberto à luz do fenômeno do teto de vidro. In: CONGRESSO DE CONTABILIDADE DA UFRGS E CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE DA UFRGS, 2., 2017, Porto Alegre. **Anais...** UFRGS: Porto Alegre, 2017. Disponível em:
<https://www.ufrgs.br/congressocont/index.php/congresso/congressocont/paper/view/76/6>
 Acesso em: 24 abr. 2025.

MADALOZZO, R. CEOs e composição do conselho de administração: A falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, 2011.
<https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000100008>

NASCIMENTO, J. X. do. Políticas públicas e desigualdade de gênero na sociedade brasileira: Considerações sobre os campos do trabalho, da política e da ciência. **Mediações**, v. 21, n. 1, p. 317-337, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/7488/748879437014.pdf>
 Acesso em: 13 jan. 2025.

ONU MULHERES. **Relatório do Tribunal de Contas da União traz mapeamento de legislação e políticas públicas para mulheres no Brasil**. 18 fev. 2025. Disponível em:
<https://www.onumulheres.org.br/noticias/relatorio-do-tribunal-de-contas-da-uniao-traz-mapeamento-de-legislacao-e-politicas-publicas-para-mulheres-no-brasil/>. Acesso em: 24 mar. 2025.

PRATES, J. C. R.; RESENDE, L. L.; CUNHA, J. V. A. da. Mulheres no comitê de auditoria e a evidenciação ambiental, social e de governança (ESG) em bancos. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2021, São Paulo. **Anais...** USP: São Paulo, 2021. Disponível em:
<https://login.seamead.com.br/24semead/anais/arquivos/2362.pdf>? Acesso em: 24 abr. 2025.

QUITANILHA, D. Mulheres ocupam 38% dos cargos de liderança no Brasil. **Isto é – Dinheiro**. 07 mar. 2023. Disponível em: <https://istoedinheiro.com.br/mulheres-ocupam-38-dos-cargos-de-lideranca-no-brasil/> Acesso em: 17 nov. 2024.

RIBEIRO, V. C. da S.; FERREIRA, M. A.; FERREIRA, L. V. A trajetória profissional de mulheres controllers no Brasil. In: UnB AGC OF SCIENTIFIC INITIATION, 7., 2024, Brasília. **Anais...** Brasília: UnB, 2024. Disponível em:
<https://online.fliphtml5.com/yhdftr/kfoo/#p=165>. Acesso em: 20 fev. 2025.

SANTOS, C. M. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M. de. Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 3, p. 56-75, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5346/534654456004.pdf> Acesso em: 12 dez. 2024.

SANTOS, G. K. dos; RODRIGUES, A. T. L. Representatividade do gênero feminino entre os responsáveis pela elaboração, divulgação e auditoria das demonstrações financeiras das

empresas listadas na B3. 2019. 17 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/197600>. Acesso em: 28 abr. 2025.

SANTOS, L. M. da S.; SANTOS, M. I. da C.; LEITE FILHO, P. A. M. A influência da diversidade de gênero, no comitê de auditoria, na evidenciação de informações ambientais das empresas listadas na B3. **Enfoque: Reflexão Contábil**. v. 41, n. 1, p. 77-93, 2022. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v41i1.52798>

SILVA, A. L. C. da; MARGEM, H. Mulheres em cargos de alta administração afetam o valor e desempenho das empresas brasileiras? **Revista Brasileira de Finanças**, v. 13, n 1, p 102-133, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3058/305842561004.pdf> Acesso em: 12 dez. 2024.

SIQUEIRA, D. P.; SAMPARO, A. J. F. Os direitos da mulher no mercado de trabalho: Da discriminação de gênero à luta pela igualdade. **Revista Direito em Debate**. n. 48, p. 287-325, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/revistadireitoemdebate/article/view/7233> Acesso em: 12 dez. 2024.

TIMÓTEO, M. de O. A contribuição dos tribunais de contas para a redução das desigualdades de gênero: Caminhos possíveis. **Revista Simetria do Tribunal de Contas do Município de São Paulo**, v. 1, n. 9, p. 141–163, 2022. Disponível em: <https://simetria.emnuvens.com.br/simetria/article/view/113>. Acesso em: 07 maio 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Programa de Logística Sustentável: 2021-2025**. 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/B8/67/93/45/0AD4671023455957E18818A8/Programa_logistica_sustentavel_2021-2025.pdf. Acesso em: 23 abr. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Estratégia de Implementação do Selo de Igualdade de Gênero para Instituições Públicas no Tribunal de Contas da União**. 2024. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/92/E3/26/1A/3E693910FDB48339E18818A8/Estrategia%20de%20Implementacao%20do%20Selo%20de%20Igualdade%20de%20Genero%20para%20Instituicoes%20Publicas%20no%20Tribunal%20de%20Contas%20da%20Uniao.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2025.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: Evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, v. 22, p. 765-790, 2013. <https://doi.org/10.1590/S0104-06182013000300007>

VIANA, D. Women face obstacles to promotion in Brazilian public services. **Revista FAPESP**, n. 325, mar. 2023. Disponível em: <https://revistapesquisa.fapesp.br/en/women-face-obstacles-to-promotion-in-brazilian-public-services/>. Acesso em: 4 mai. 2025.