

Tipo de Serviço de Auditoria:	Conformidade
Período de realização:	outubro/novembro 2025
Responsável:	Márcya Cristina Gomes de Oliveira
Relatório nº:	20250004
Item PAINT:	Auditoria de Conformidade sobre Gestão da Equidade de Gênero na Ocupação de Cargos de Direção e Chefia (CD e FG) no âmbito da Universidade Federal de Goiás (UFG)

RELATÓRIO PRELIMINAR DE AUDITORIA INTERNA

20250004

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho de auditoria está previsto no Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) 2025. Assim, em conformidade com as normas nacionais e internacionais de Auditoria Interna aplicáveis ao serviço público federal, apresentamos o presente relatório **20250004**, com os resultados dos exames realizados sobre Gestão da Equidade de Gênero na Ocupação de Cargos de Direção e Chefia (CD e FG) no âmbito da Universidade Federal de Goiás (UFG).

1 ESCOPO

O escopo deste trabalho foi avaliar a adequação, eficácia e representatividade da gestão da UFG em promover a participação feminina nos cargos de liderança (CD/FG).

2 INTRODUÇÃO

O presente Relatório de Auditoria (RA) tem como foco a avaliação da Gestão da Equidade de Gênero na Ocupação de Cargos de Direção e Chefia (CD e FG) no âmbito da Universidade Federal de Goiás (UFG), em consonância com as diretrizes de boa governança e o alinhamento institucional com as metas nacionais e globais de desenvolvimento sustentável.

Nesta introdução, apresentaremos uma visão geral do objeto auditado, que se subdivide em estrutura organizacional e processos de trabalho; a definição da amostra; os critérios de

análise utilizados; as técnicas de auditoria utilizadas; o volume de recursos auditados; os objetivos da auditoria; e a avaliação de riscos.

2.1 VISÃO GERAL DO OBJETO AUDITADO

2.1.1 Estrutura Organizacional e Processos de Trabalho

O objeto de auditoria abrange a estrutura organizacional completa da UFG, que engloba a Reitoria, Pró-Reitorias, Órgãos Suplementares, e todas as Unidades Acadêmicas (Faculdades, Institutos, Escolas). Em termos de processos de trabalho, a auditoria incide sobre os fluxos de gestão de pessoas relativos ao provimento, monitoramento e capacitação para as funções de confiança (CDs e FGs) de toda a instituição, sob a gestão primária da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal (PROPESSOAS) e do Gabinete da Reitoria.

2.2 AMOSTRA

A amostra selecionada para a análise quantitativa é de 100% (totalidade) dos Cargos de Direção (CDs) e Funções Gratificadas (FGs) ocupados na UFG na vigência do mês de novembro de 2025. Para a análise qualitativa, a amostra inclui a totalidade dos normativos internos localizados e pertinentes ao tema.

2.3 CRITÉRIOS DE ANÁLISE UTILIZADOS

Os critérios de análise baseiam-se em referências normativas de excelência e boas práticas de governança na Administração Pública Federal, incluindo:

- **Princípio da Isonomia e Eficiência:** Diretrizes constitucionais e legais que exigem a igualdade de oportunidades no serviço público.
- **Meta 5.5 do ODS-5 (Igualdade de Gênero):** A meta global de garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão, conforme destacado pelo Acórdão TCU nº 635/2025-Plenário.

- **Padrões de Governança Federal:** Recomendações e achados consolidados em relatórios de auditoria e decisões de órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União e o Conselho Nacional de Justiça, Acórdão TCU nº 2766/2019-Plenário, Acórdão TCU nº 635/2025-Plenário e Relatórios do CNJ, que estabelecem a necessidade de políticas formais e o monitoramento da representatividade feminina.

2.4 AVALIAÇÃO DE RISCOS

A avaliação de riscos associados ao tema indica que uma baixa representatividade feminina em cargos de liderança tende a:

- Potencializar o **Risco de Governança Ineficiente** (pela perda de perspectivas diversas no processo decisório);
- Potencializar o **Risco de Conformidade** (pelo não atendimento às diretrizes de equidade e ao ODS 5.5); e
- Potencializar o **Risco Reputacional** (pela manutenção de um desequilíbrio de gênero que pode contrariar os valores de uma universidade federal).

A auditoria foi planejada para mitigar o risco de não identificação das barreiras institucionais que impedem a ascensão feminina.

2.5 TÉCNICAS DE AUDITORIA UTILIZADAS

As técnicas de auditoria utilizadas incluem: envio de solicitação de auditoria às unidades auditadas, análise documental de normativos e relatórios que regem a indicação/nomeação de dirigentes, se houver; e benchmarking com práticas recomendadas de órgãos federais.

2.6 OBJETIVOS DA AUDITORIA

O objetivo geral desta auditoria é avaliar a adequação e a eficácia da UFG em promover a participação feminina nos cargos de liderança, identificando as causas de eventuais disparidades e propondo melhorias para o aumento da representatividade feminina.

Os objetivos específicos incluem:

- verificar a existência e a efetividade de políticas e metas formais de equidade;
- analisar a segregação vertical: distribuição de cargos de CD/FG por gênero e nível hierárquico; e
- avaliar a paridade interna: comparação do percentual de mulheres nos cargos de liderança com a representação feminina no quadro geral de servidores (docentes e técnicos) da UFG.

3 NORMAS DE REFERÊNCIA

- Acórdão 2766/2019 - Plenário TCU - Avaliação da preparação do governo federal para implementar o objetivo ODS-5 no Brasil
- Acórdão 635/2025 - Plenário TCU - Avaliação da meta 5.5 do ODS-5 (igualdade de gênero)
- Plano Nacional de Políticas para as Mulheres (PNPM).

4 ACHADOS DE AUDITORIA

4.1 ACHADO 01: DISPARIDADE DE GÊNERO NA LIDERANÇA.

Com os dados da planilha Servidores UFG - Ativo Permanente - CD e FG - Raça/Cor - Gênero - (Dezembro 2025), enviada pelo Gabinete da Reitoria (Doc SEI 5934481), pudemos realizar o cálculo do Índice de Disparidade de Gênero na Liderança. Conforme consta na planilha há um total de 4.196 servidores (Ativo Permanente), dos quais 2.154 são do gênero feminino e 2.042 do gênero masculino. Assim, o percentual feminino é de 51,3%. Conforme consta na planilha há um total de 449 Cargos de Direção e Funções Gratificadas, dos quais 194 são ocupados pelo gênero feminino. Assim, o percentual feminino na liderança é de 43,2%.

Em resumo, o percentual de mulheres em cargos de Direção e Chefia (CD/FG) é de aproximadamente 43,2%, enquanto elas representam 51,3% do quadro de servidores ativos permanentes da UFG. Há, portanto, uma sub-representação feminina de 8,1 pontos percentuais

nos cargos de liderança em relação à sua participação na base de servidores da UFG.

A análise comparativa entre as Planilhas enviadas pela PROPESSOAS e o Gabinete da Reitoria evidencia o "funil" de representatividade feminina à medida que o nível de responsabilidade aumenta. Isso sugere que, embora as mulheres entrem na instituição em maior número, elas encontram obstáculos para atingir o topo da pirâmide organizacional.

A seguinte tabela compara a base de servidores com o total de cargos de liderança, demonstrando a perda de representatividade.

Categoria	Feminino (Qtd)	Feminino (%)	Masculino (Qtd)	Masculino (%)	Total
Quadro Geral (Base)	2.154	51,3%	2.042	48,7%	4.196
Cargos de Direção (CD)	41	42,7%	55	57,3%	96
Funções Gratificadas (FG/FUC)	153	43,3%	200	56,7%	353
Total de Lideranças	194	43,2%	255	56,8%	449

A análise comparativa evidencia o fenômeno do "teto de vidro", mostrando que a desigualdade é maior nos cargos de decisão estratégica (CD-1 a CD-3). Embora o cargo CD-1 seja ocupado por uma mulher (Reitora), a concentração masculina nos níveis CD-2 e CD-3, onde se define a maior parte da execução política e acadêmica, revela um ponto crítico, apresentando um hiato de 13,6% em relação à base feminina da UFG.

Nível de Função	Feminino (Qtd)	Feminino (%)	Masculino (Qtd)	Masculino (%)	Total
CD-1 (Reitoria/Vice)	1	100,0%*	0	0,0%	1
CD-2 (Pró-Reitorias)	4	40,0%	6	60,0%	10
CD-3 (Direção de Unidades)	15	35,7%	27	64,3%	42
CD-4 (Diretoria de Órgãos)	21	48,8%	22	51,2%	43
Subtotal (Alta Gestão CD 1-3)	20	37,7%	33	62,3%	53

O comparativo entre áreas acadêmicas revela uma barreira ainda mais crítica, de modo que a disparidade de gênero não é uniforme: enquanto as áreas de Biológicas e Saúde e a Gestão

Administrativa apresentam maior equilíbrio (ou até maioria feminina), as áreas de Exatas e Engenharias e Humanas/Sociais concentram a maior parte das lideranças masculinas.

Grandes Áreas de Atuação	Feminino (Qtd)	Feminino (%)	Masculino (Qtd)	Masculino (%)	Total
Exatas, Engenharias e Tecnológicas	15	23,1%	50	76,9%	65
Humanas, Sociais, Letras e Artes	70	40,0%	105	60,0%	175
Biológicas e Saúde	30	57,7%	22	42,3%	52
Administrativo e Gestão Central	56	50,9%	54	49,1%	110
Unidades Multidisc. / Campi	3	42,9%	4	57,1%	7
TOTAL	174*	42,5%	235	57,5%	409

Exatas e Engenharias são os setores com a maior desigualdade. Apenas 23,1% das funções de chefia são ocupadas por mulheres. O risco aqui é de uma cultura organizacional "masculinizada" que pode desestimular novas docentes e TAEs a buscarem cargos de gestão.

Na Gestão Administrativa, os órgãos centrais (Reitoria, Pró-Reitorias e Secretarias), há uma paridade quase perfeita (50,9% mulheres vs 49,1% homens). Isso pode sugerir que a desigualdade na UFG seja, em grande parte, um fenômeno das Unidades Acadêmicas.

Em Humanas e Sociais, apesar de serem áreas com grande contingente feminino na base, as lideranças ainda são majoritariamente masculinas (60%). Isso pode indicar que, mesmo em áreas "feminilizadas", o topo da pirâmide permanece de difícil acesso (Teto de Vidro).

Biológicas e Saúde são os únicos setores acadêmico onde as mulheres são maioria absoluta nas chefias (57,7%). Esta área pode servir de modelo para o compartilhamento de boas práticas de gestão da equidade com os demais setores.

Em resposta à Solicitação de Auditoria 20250004/03, o Gabinete da Reitoria argumentou que

“(…) uma política de equidade de gênero na designação de cargos de direção e funções gratificadas apenas pode direcionar e estimular candidaturas femininas, mas não pode interferir para assegurar efetiva paridade de gênero sem comprometer a autonomia da comunidade universitária ora pertencentes às unidades acadêmicas e unidades

acadêmicas especiais na escolha da direção/chefia e das coordenações de curso.”

Quanto ao Processo Eleitoral, embora a escolha para cargos de Direção (CD-3) ocorra via consulta à comunidade, a Administração Superior detém a prerrogativa de formular políticas de fomento que garantam a igualdade de oportunidades no acesso a essas candidaturas. A ausência de ações indutoras permite que barreiras estruturais, como o viés inconsciente e a sobrecarga da dupla jornada, atuem como filtros invisíveis, limitando a ascensão feminina e mantendo a sub-representação observada nos dados, especialmente nas áreas de Exatas e Humanas.

4.2 ACHADO 02: INEXISTÊNCIA DE GOVERNANÇA NORMATIVA

Durante a fase de execução, especificamente em resposta à Solicitação de Auditoria nº 20250004/03, o Gabinete da Reitoria (Despacho SEI 5937363) reconheceu formalmente a ausência de normativos internos, resoluções ou portarias que estabeleçam critérios, metas ou diretrizes para a promoção da equidade de gênero na ocupação de cargos de liderança (CD e FG).

Embora a administração tenha relatado que o tema motiva "reflexões e medidas de cuidado", não foram apresentados documentos que comprovem a existência de um Plano de Ação estruturado ou de instâncias formais de governança dedicadas exclusivamente ao monitoramento deste indicador. A gestão atual opera sob uma lógica de "prática fática", mas sem o amparo de um aparato regulatório que garanta a perenidade dessas ações.

Atualmente, o Referencial de Governança Pública do TCU estabelece que as organizações devem institucionalizar políticas e mecanismos de controle para garantir o alcance de objetivos estratégicos e a continuidade administrativa, harmonizando com a ODS 5 da ONU (Meta 5.5), que visa garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão.

A ausência de normas aprovadas pelos conselhos superiores (CONSUNI), conduzem ao risco de uma descontinuidade administrativa, uma vez que as práticas atuais de equidade ficam restritas à vontade política da gestão de turno, podendo ser revertidas em futuras sucessões. Há também o risco de que a falta de critérios objetivos para a composição de equipes

diretivas favoreça a manutenção de vieses inconscientes e a perpetuação do *status quo* de sub-representação feminina. Sem metas formais e indicadores padronizados, a transparência e a *accountability* perante a sociedade e os órgãos de controle ficam prejudicadas.

4.3 ACHADO 03: LACUNA EM POLÍTICAS DE SUPORTE À CONCILIAÇÃO VIDA-TRABALHO (DUPLA JORNADA)

A auditoria verificou que a UFG não dispõe de programas institucionais, ações afirmativas ou normativos específicos que visem mitigar as barreiras estruturais decorrentes da dupla ou tripla jornada de trabalho, as quais recaem desproporcionalmente sobre as servidoras. Em análise documental e nas respostas ao Despacho SEI 5937363, constatou-se a inexistência de:

- Políticas de flexibilização de jornada ou teletrabalho priorizado para servidoras com encargos de cuidado (filhos menores ou idosos).
- Critérios de pontuação ou editais de seleção para cargos de chefia que considerem o afastamento por licença-maternidade como tempo de efetivo exercício para fins de experiência de gestão.
- Estruturas físicas ou auxílios específicos (como auxílio-creche atualizado ou espaços de lactação) que facilitem a permanência e a disponibilidade da servidora para funções que exigem maior carga horária.

A administração admitiu que essas questões são tratadas apenas de forma pontual e "fática", sem uma estratégia de suporte que remova o peso da escolha entre a carreira de liderança e a vida familiar.

A situação atual induz ao risco de autoexclusão das servidoras, em razão da incompatibilidade de ocupação de cargos de CD/FG e a vida familiar, gerando o desestímulo à candidatura e aceitação dessas funções. Outro risco identificável é o de desigualdade na progressão, visto que servidoras com o mesmo nível de qualificação que seus pares masculinos demoram mais tempo ou nunca chegam ao topo da carreira, devido à sobrecarga doméstica não compensada institucionalmente. Por fim, há o risco de ineficiência na alocação de talentos, visto que a Universidade perde o capital intelectual e a visão estratégica de mulheres altamente qualificadas que optam por não assumir lideranças por falta de rede de apoio institucional.

6. CONCLUSÃO

A presente auditoria evidenciou que, embora a Universidade Federal de Goiás apresente um quadro funcional com equilíbrio quantitativo de gênero, a ascensão feminina aos postos de alta decisão ainda encontra barreiras invisíveis, caracterizando o fenômeno do "teto de vidro".

A principal fragilidade institucional reside na ausência de governança normativa, uma vez que a gestão da equidade baseia-se em práticas informais e reflexões sazonais, carecendo de mecanismos de controle que garantam a perenidade das ações frente às mudanças de gestão. Além disso, a lacuna em políticas de suporte à conciliação entre a vida profissional e os encargos de cuidado atua como um fator de desestímulo à ocupação de funções de confiança pelas servidoras.

Portanto, a institucionalização de metas, a formalização de comitês de monitoramento e a implementação de ações afirmativas para a dupla jornada são passos imperativos para que a UFG não apenas gerencie pessoal, mas lidere a promoção da justiça social e da eficiência administrativa através da diversidade em sua governança.

7 RECOMENDAÇÕES

A implementação destas recomendações demanda um esforço transversal e coordenado. Compete ao Gabinete da Reitoria a condução política e normativa perante os conselhos; à Secretaria de Inclusão (SIN) o monitoramento técnico dos indicadores e o desenho das ações afirmativas; e à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROPESSOAS) a viabilização operacional dos programas de capacitação e apoio à carreira, garantindo que a equidade deixe de ser uma intenção e torne-se uma prática de governança na UFG.

RECOMENDAÇÃO 01: Desenvolver um Plano de Ação Estratégico com metas plurianuais para a redução do hiato de representatividade nos cargos de topo (CD-1 a CD-3), integrando tais metas ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade.

RECOMENDAÇÃO 02: Recomenda-se que a Reitoria da UFG, em conjunto com a Secretaria de Inclusão (SIN) e a PROPESSOAS, elabore uma proposta de Política Institucional de Equidade de Gênero na Liderança, a ser submetida à apreciação do Conselho Universitário (CONSUNI), a fim de:

- a) Definir diretrizes claras para a indicação de cargos de confiança.
- b) Estabelecer mecanismos de fomento à ocupação feminina em áreas onde a disparidade é mais acentuada.
- c) Propor a inclusão de mecanismos de indução de paridade nos regulamentos eleitorais da UFG (ex: incentivo a chapas mistas).

RECOMENDAÇÃO 03: Elaborar um estudo de viabilidade para expansão da infraestrutura de apoio, visando à implementação de salas de apoio à amamentação e parcerias para oferta de cuidados infantis, a fim de reduzir o impacto logístico da dupla jornada sobre as gestoras e servidoras do gênero feminino em geral.

RECOMENDAÇÃO 04: Instituir um Programa de Desenvolvimento de Lideranças Femininas, coordenado pela SIN e PROPESSOAS, focado em servidoras de áreas com representatividade inferior a 30%, visando preparar um banco de talentos feminino para futuras consultas eleitorais.

O prazo final para o atendimento das recomendações e/ou envio de manifestações é 30/11/2026.

Em 04 de fevereiro de 2026.

EQUIPE

Emerson Santana De Souza
Chefe da Auditoria

Carmen Thereza Pietsch Cunha Mendonça
Auditora

Márcya Cristina Gomes de Oliveira
Auditora

Daniela Vieira de Oliveira
Auditora

Gislayne de Souza Nunes
Técnica em Contabilidade