

RELATÓRIO FINAL DE AUDITORIA

AÇÃO COORDENADA DE AUDITORIA SOBRE A POLÍTICA NACIONAL DE INCENTIVO À PARTICIPAÇÃO INSTITUCIONAL FEMININA

PROCESSO SEI N. 03924/2024

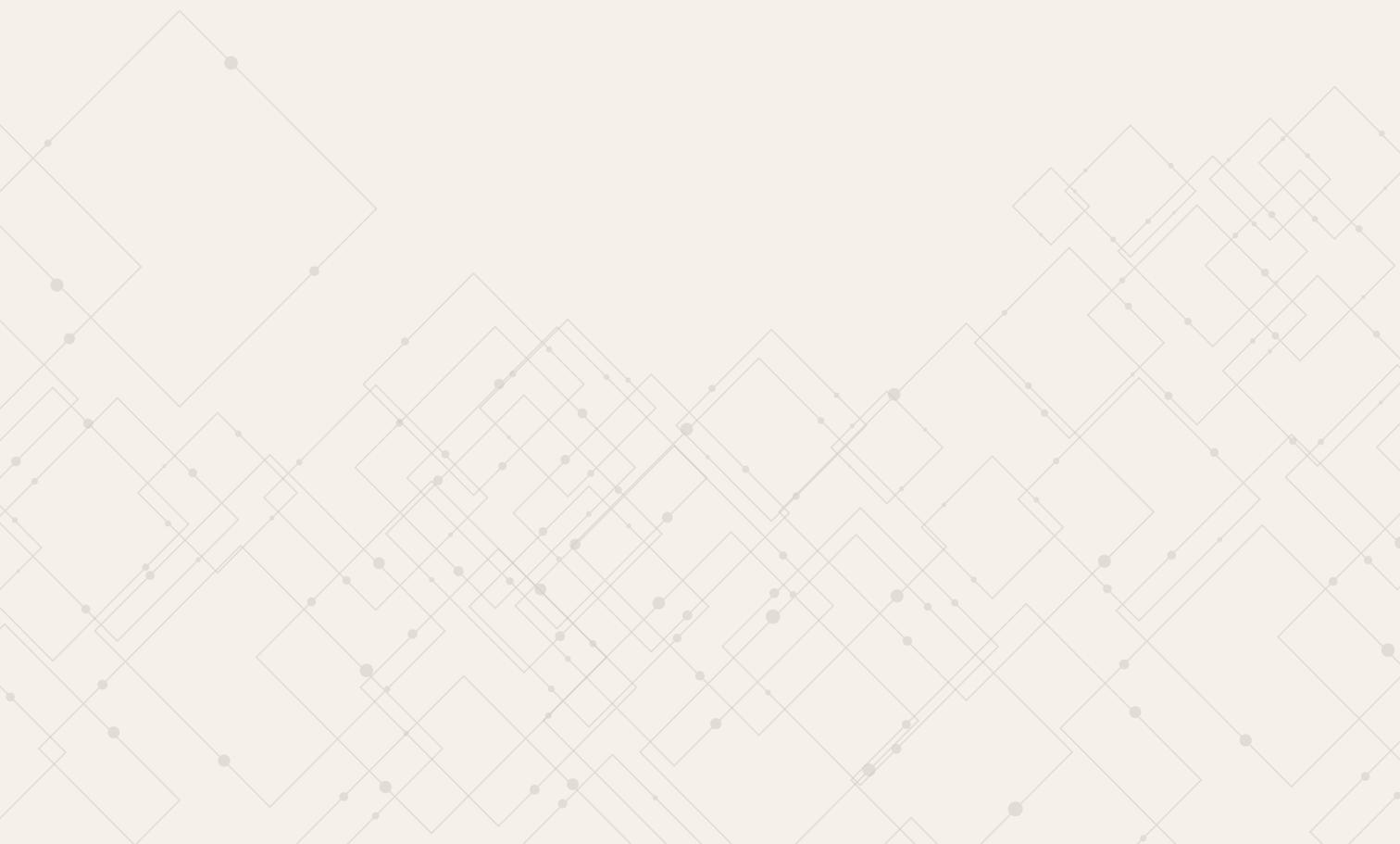
SECRETARIA
DE AUDITORIA



CONSELHO
NACIONAL
DE JUSTIÇA

RELATÓRIO FINAL DE AUDITORIA

**AÇÃO COORDENADA DE
AUDITORIA SOBRE A
POLÍTICA NACIONAL DE
INCENTIVO À PARTICIPAÇÃO
INSTITUCIONAL FEMININA**





CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

Presidente

Ministro Luís Roberto Barroso

Corregedor Nacional de Justiça

Ministro Mauro Campbell

Conselheiros

Ministro Guilherme Caputo Bastos

José Edivaldo Rocha Rotondano

Renata Gil de Alcantara Videira

Mônica Autran Machado Nobre

Daniela Pereira Madeira

Alexandre Teixeira de Freitas Bastos Cunha

Guilherme Guimarães Feliciano

Pablo Coutinho Barreto

João Paulo Santos Schoucair

Daiane Nogueira de Lira

Luiz Fernando Bandeira de Mello Filho

Secretária-Geral

Adriana Alves dos Santos Cruz

Secretário de Estratégia e Projetos

Gabriel da Silveira Matos

Diretor-Geral

Johaness Eck

EXPEDIENTE

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Secretária de Comunicação Social

Giselly Siqueira

Coordenador de Multimeios

Jônathas Seixas de Oliveira

Projeto gráfico

Eron Castro

2025

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

SAF SUL Quadra 2 Lotes 5/6 - CEP: 70070-600

Endereço eletrônico: www.cnj.jus.br

RELATÓRIO FINAL DA AÇÃO COORDENADA DE AUDITORIA SOBRE A POLÍTICA NACIONAL DE INCENTIVO À PARTICIPAÇÃO FEMININA NO PODER JUDICIÁRIO

Modalidade: Ação Coordenada de Auditoria.

Ato originário: Decisão SEI n. 1650855, que aprovou a realização da Ação Coordenada de Auditoria com foco na Política de Incentivo à Participação Institucional Feminina.

Objetivo da auditoria: avaliar a implementação da Política Judiciária de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário, com aplicação de procedimentos de auditoria para verificar o cumprimento das diretrizes estabelecidas na referida política no âmbito dos tribunais, conselhos e seções judiciárias, bem como avaliar a existência de um ambiente interno aderente às práticas previstas no Modelo de Inclusão da Diversidade e Equidade (IDE), da Rede Equidade.

Período de realização da auditoria: 1.05.2024 a 31.07.2024.

Composição da equipe:

Secretaria de Auditoria:

Paulo Cesar Villela Souto Lopes Rodrigues – Secretário de Auditoria.

Lino Comelli Junior – Assessor-Chefe da Secretaria de Auditoria

Priscila Schubert da Cunha Canto – Assessora-técnica da Secretaria de Auditoria

Coordenadoria de Gestão do Sistema de Auditoria Interna do Poder Judiciário - COSI:

Andrea de Sobral Barros – Coordenadora da Coordenadoria de Gestão do Sistema de Auditoria Interna do Poder Judiciário - COSI.

Evandro Silva Gomes – Chefe da Seção de Orientação Técnica e Suporte - SEOTS.

Natascha Barreto Rangel – Assistente II da Coordenadoria de Gestão do Sistema de Auditoria Interna do Poder Judiciário - COSI.

Parágrafo-Síntese do Trabalho:

A Ação Coordenada de Auditoria sobre a Política Judiciária de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário teve como objetivo avaliar a efetividade da implementação dessa política, verificando o cumprimento das diretrizes do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e a adequação ao Modelo de Inclusão da Diversidade e Equidade (IDE), promovido pela Rede Equidade. A auditoria abrangeu seções judiciárias, tribunais e conselhos judiciais, com foco nos eixos de Estratégia, Governança e Accountability e Gestão Inclusiva, analisando programas e procedimentos voltados à equidade de gênero em consonância com a Resolução CNJ n. 255/2018. Os resultados indicaram índice regular de adesão à política, sem grandes variações entre os segmentos de justiça, e os eixos avaliados, evidenciaram a necessidade de avanços para a consolidação de práticas efetivas de inclusão e equidade no âmbito do Poder Judiciário.

SUMÁRIO EXECUTIVO

O QUE FOI AUDITADO SOB COORDENAÇÃO DA SAU?

A Ação Coordenada de Auditoria sobre a Política Judiciária de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário teve como objetivo principal avaliar a efetividade da implementação dessa política. Para tanto, foram aplicados procedimentos de auditoria que visaram verificar o cumprimento das diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e analisar se o ambiente interno está alinhado com as práticas do Modelo de Inclusão da Diversidade e Equidade (IDE), promovido pela Rede Equidade.

As auditorias realizadas nos tribunais e conselhos do Poder Judiciário englobaram exames de conformidade e operacionais, com foco em dois eixos principais: (i) Estratégia, Governança e Accountability; e (ii) Gestão Inclusiva. Foram examinados programas e procedimentos desenvolvidos pelos tribunais, conselhos e seções judiciárias para promover a equidade socioprofissional entre homens e mulheres, bem como a inclusão institucional feminina, em consonância com as diretrizes da Resolução CNJ n. 255/2018 e do Modelo de Inclusão da Diversidade e Equidade (IDE), adaptando-se à realidade do Poder Judiciário.

O QUE FOI ENCONTRADO?

Os resultados da Ação Coordenada de Auditoria revelaram um **índice geral de 53% de adesão à Política de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário, classificado como regular**. Esse desempenho foi semelhante nos dois eixos avaliados: Estratégia, Governança e Accountability e Gestão Inclusiva, ambos também com 53% de adesão. Além disso, não foram observadas grandes variações entre os desempenhos dos diferentes segmentos de justiça, todos posicionados igualmente na faixa de desempenho regular.

Figura 1 – Desempenho Geral dos Tribunais



COMO OS RESULTADOS PODEM ALAVANCAR OS TRIBUNAIS?

Os resultados da Ação Coordenada de Auditoria têm o potencial de fortalecer os tribunais ao fornecer diagnóstico detalhado sobre o estágio de implementação da Política de Participação Institucional Feminina em cada um deles. Esse diagnóstico poderá incentivar a criação de processos e fluxos de trabalho que incorporem e promovam práticas voltadas para a igualdade de gênero. Além disso, a ação coordenada contribuirá para a ampla divulgação dos dados relacionados à política, conforme disposto no §3º do art. 2º da Resolução CNJ nº 255/2018, e permitirá análise da percepção do corpo funcional dos tribunais em relação à Política de Incentivo à Participação Institucional Feminina nas suas respectivas instituições.

QUAIS OS PRÓXIMOS PASSOS?

A SAU/COSI encaminhará este relatório à Comissão Permanente de Auditoria - CPA para conhecimento e eventuais providências. Além disso, os resultados da Ação Coordenada de Auditoria estão publicados em painel no link [Microsoft Power BI](#), e integrarão a página [Estatísticas e Painéis de Gestão](#).

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 METODOLOGIA	10
3 RESULTADOS	14
3.1 EIXO ESTRATÉGIA, GOVERNANÇA E ACCOUNTABILITY	14
3.1.1 <i>Estratégia de Participação Institucional Feminina</i>	15
3.1.2 <i>Estrutura de governança</i>	17
3.1.3 <i>Controle e a Accountability</i>	20
3.2 EIXO GESTÃO INCLUSIVA	22
3.2.1 <i>Gestão de Pessoas</i>	23
3.2.2 <i>Gestão de Contratações</i>	25
3.2.3 <i>Comunicação</i>	26
3.2.4 <i>Relação com a Sociedade</i>	27
3.2.5 <i>Gestão Orçamentária</i>	28
4 DO DESEMPENHO DOS TRIBUNAIS POR SEGMENTO DE JUSTIÇA	30
4.1 DESEMPENHO GERAL POR SEGMENTO DE JUSTIÇA - CONSELHOS E TRIBUNAIS SUPERIORES:	31
4.2 DESEMPENHO GERAL POR SEGMENTO DE JUSTIÇA - JUSTIÇA FEDERAL:	31
4.3 DESEMPENHO GERAL POR SEGMENTO DE JUSTIÇA - JUSTIÇA ESTADUAL:	32
4.4 DESEMPENHO GERAL POR SEGMENTO DE JUSTIÇA - JUSTIÇA ELEITORAL:	32
4.5 DESEMPENHO GERAL POR SEGMENTO DE JUSTIÇA - JUSTIÇA DO TRABALHO:	33
4.6 DESEMPENHO GERAL POR SEGMENTO DE JUSTIÇA - JUSTIÇA MILITAR:	33
5 CONCLUSÕES	34
5.1 AUSÊNCIA DA TEMÁTICA DA EQUIDADE DE GÊNERO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (QUESTÃO 1.1):	34
5.2 INSUFICIENTE REPRESENTATIVIDADE FEMININA EM CARGOS ESTRATÉGICOS E FUNÇÕES DECISÓRIAS (QUESTÕES 1.7, 1.9, 1.11 A 1.13):	36
5.3 AUSÊNCIA DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DE PESQUISAS INTERNAS SOBRE PERCEPÇÃO E IMPACTO DAS AÇÕES DE PROMOÇÃO FEMININA (QUESTÃO 2.2):	42
5.4 AUSÊNCIA DE CRITÉRIOS DE INCLUSÃO FEMININA NA GESTÃO DE CONTRATAÇÕES (QUESTÕES 2.7 E 2.8):	44
5.5 AMPLIAÇÃO DE PARCERIAS PARA PROMOÇÃO DA PARTICIPAÇÃO FEMININA (QUESTÃO 2.11):	49
APÊNDICE	52



1 INTRODUÇÃO

1. A igualdade baseia-se no princípio da universalidade, onde todos devem ser regidos pelas mesmas normas e ter direitos e responsabilidades equivalentes. No entanto, a equidade vai além, reconhecendo as diferenças individuais e ajustando-as para garantir oportunidades justas, considerando as diversidades existentes. Nesse cenário, as organizações devem implementar medidas temporárias para acelerar a igualdade de gênero, raça e etnia, promovendo diversidade, equidade e inclusão em seus ambientes.

2. O Objetivo de Desenvolvimento Sustentável n. 5 da Agenda 2030 da ONU visa a igualdade de gênero, propondo metas como proporções e cotas. Dados do IBGE mostram que a participação feminina em cargos de destaque estagnou, tornando essenciais políticas de cotas para incentivar mulheres em posições de liderança. No judiciário, a Resolução CNJ n. 255, de 4 de setembro de 2018, instituiu a Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina, orientando medidas para assegurar a igualdade de gênero e aumentar a presença feminina em cargos estratégicos. Essa resolução foi atualizada pela Resolução CNJ n. 540, em 18 de dezembro de 2023, que estabeleceu a paridade de gênero, considerando a interseccionalidade de raça e etnia, exigindo que os órgãos do Poder Judiciário mantenham, sempre que possível, uma ocupação mínima de 50% de mulheres nas posições relevantes.

3. Nesse sentido, a temática “Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário” foi selecionada como objeto da Ação Coordenada para o ano de 2024. A seleção seguiu trabalho de planejamento baseado em riscos com participação de todo o Poder Judiciário, considerando a maturidade dos temas apontados como mais críticos para serem submetidos a auditoria.



2 METODOLOGIA

4. A ação coordenada sobre a Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário contou com a participação de 92 tribunais¹ e conselhos integrantes do Sistema de Auditoria Interna do Poder Judiciário - Siaud-Jud, além das 26 seções judiciárias da Justiça Federal, resultando na coleta de dados de 118 instituições que, após serem consolidados e analisados, revelaram o diagnóstico do Poder Judiciário acerca da aderência à política da participação institucional feminina.

5. Para identificar se os órgãos atendem às principais normas estabelecidas na Resolução CNJ n. 255/2018 e demais legislações correlatas, o Plano de Trabalho desta ação coordenada foi estruturado em dois eixos temáticos: Estratégia, Governança e Accountability e Gestão Inclusiva. Para cada eixo, foi elaborada uma questão de auditoria e os respectivos testes de auditoria visando responder à questão.

Tabela 1 - Testes de Auditoria

Eixo	Questão
Estratégia, Governança e Accountability	1ª Questão de Auditoria: A política de incentivo à participação institucional feminina tem o apoio do sistema de governança?
Gestão Inclusiva	2ª Questão de Auditoria: A promoção e a valorização institucional da mulher são sustentadas por práticas de inclusão?

6. Com a aprovação do Plano de Trabalho pelo Comitê de Governança e Coordenação do Sistema de Auditoria Interna do Poder Judiciário - SIAUD-JUD, foi concedido aos tribunais e conselhos o período compreendido entre 13/05/2024 e 31/07/2024 para o planejamento e a execução dos procedimentos de auditoria. Ao final deste período, cada órgão deveria enviar, até 31/07/2024, os resultados obtidos por meio do preenchimento de formulário eletrônico criado para este fim.

7. Ressalta-se que cinco tribunais do Rio Grande do Sul solicitaram prorrogação de 90 dias de prazo para a entrega dos resultados da ação coordenada devido às enchentes que atingiram grande parte do Estado. Tal solicitação foi deferida pela Comissão Permanente de Auditoria - CPA, contudo, ao final de 60 dias do prazo, todos os tribunais já haviam entregado seus resultados.

¹ Apenas o Tribunal Superior Eleitoral (TSE) não enviou ao CNJ os dados referentes à esta Ação Coordenada.



8. Para o preenchimento de formulário eletrônico, somente foram permitidas respostas do tipo sim/não, sendo orientado aos órgãos que respostas "sim" corresponderiam ao integral cumprimento do critério ou fonte normativa que fundamenta o teste de auditoria, enquanto as situações de cumprimento parcial ou não cumprimento do critério/fonte corresponderiam à opção de resposta "não".

9. Destaca-se que algumas questões (1.7, 1.8 e 1.14)² incluíam a opção de resposta "não se aplica", pois tratavam de situações específicas que não abrangem todas as estruturas do Judiciário. Consequentemente, as instituições que selecionaram essa opção foram excluídas do cálculo total da amostra para a determinação dos percentuais de adesão nessas três questões.

10. A consolidação dos dados e consequente classificação quanto ao desempenho foi dividida em duas partes. Na primeira, calculou-se o percentual de aderência de cada pergunta/teste de auditoria, ou seja, se os órgãos estavam atendendo ao solicitado em cada teste de auditoria. Para isso, somou-se o total de respostas "sim" dos tribunais e conselhos para cada pergunta, dividindo-se pelo número de tribunais e conselhos que responderam às perguntas e multiplicou-se por 100 para se obter o percentual:

Percentual de aderência por teste de auditoria = total de respostas "sim" de cada teste x 100

Nº de tribunais/conselhos respondentes

11. Obtidos os percentuais de aderência por teste de auditoria, estes foram classificados em três categorias:

- » Bom/Ótimo: a partir de 70% de respostas "sim" à pergunta;
- » Regular: de 41% a 69% de respostas "sim" à pergunta; e
- » Ruim: até 40% de respostas "sim" à pergunta.

² Questões com a opção de resposta "não se aplica":

- 1.7. A organização já atingiu e mantém o mínimo de 40% de ocupação feminina no preenchimento dos cargos de segunda instância (desembargadores (as))?
- 1.8. A organização adota metodologia para fomento da igualdade de gênero no preenchimento de vagas em listas de candidatos indicados para as posições de desembargador (a)?
- 1.14. São aplicados critérios para composição paritária das Bancas Examinadoras e das Comissões Organizadoras de certames para ingresso na carreira da magistratura?



12. Os percentuais de aderência por teste de auditoria são apresentados a seguir:

Figura 2 - Percentuais de Aderência por Teste de Auditoria - Eixo Estratégia, Governança e Accountability

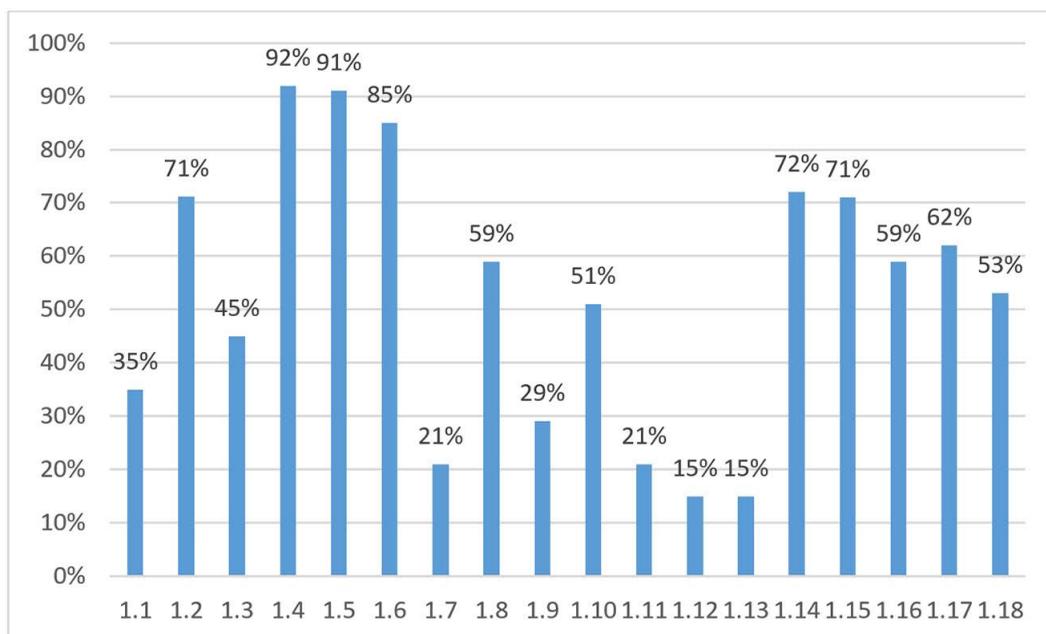
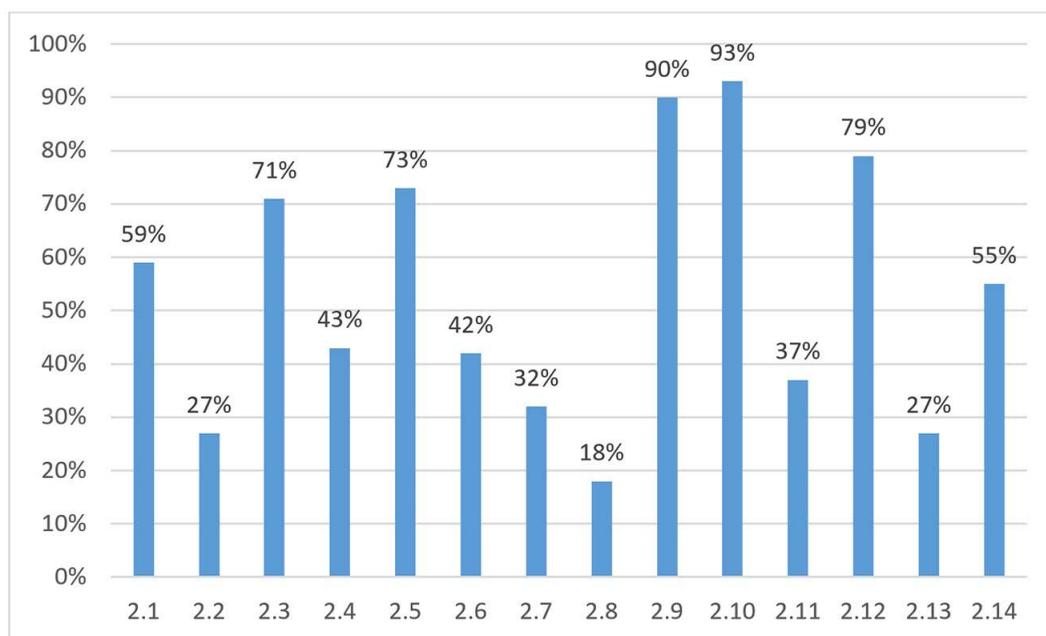


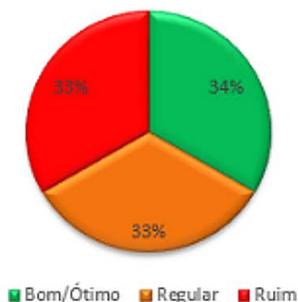
Figura 3 - Percentuais de Aderência por Teste de Auditoria - Eixo Gestão Inclusiva



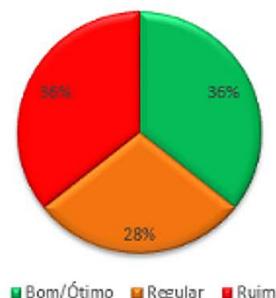


13. Em termos percentuais, os resultados dos testes de cada eixo foram os seguintes:

Eixo Estratégia, Governança e Accountability



Eixo Gestão Inclusiva



14. Após isso, passou-se ao cálculo do desempenho por eixo, efetuando-se a média aritmética dos percentuais de aderência por teste de auditoria que compõem cada eixo, multiplicando-se o resultado por 100, de acordo com a seguinte fórmula:

Desempenho geral por Eixo = soma dos percentuais de aderência por teste de auditoria x 100

Quantidade de perguntas no eixo

15. O desempenho geral por eixo foi classificado da mesma forma que o percentual de aderência por teste: Bom/ótimo, Regular ou Ruim. Classificados os desempenhos gerais por eixo, obteve-se o panorama sobre como está a aderência à Política de Participação Institucional Feminina com relação a cada um dos dois eixos, que obtiveram o mesmo percentual (53%), tido como regular:

Figura 4 - Desempenhos geral dos Tribunais e Conselhos no Eixo Estratégia, Governança e Accountability e no Eixo Gestão Inclusiva





3 RESULTADOS

16. Os resultados obtidos serão apresentados de maneira detalhada, organizados sob dois enfoques. Primeiramente serão expostas as análises e conclusões extraídas dos resultados por eixo sobre como os tribunais e conselhos têm atuado na implementação e execução da política de incentivo à participação feminina no Poder Judiciário. Em seguida, os resultados por tribunal serão apresentados, destacando o desempenho por segmento da justiça.

3.1 EIXO ESTRATÉGIA, GOVERNANÇA E ACCOUNTABILITY

17. O **Eixo Estratégia, Governança e Accountability** foi estruturado para responder à questão de auditoria: **“A política de incentivo à participação institucional feminina tem o apoio do sistema de governança?”**.

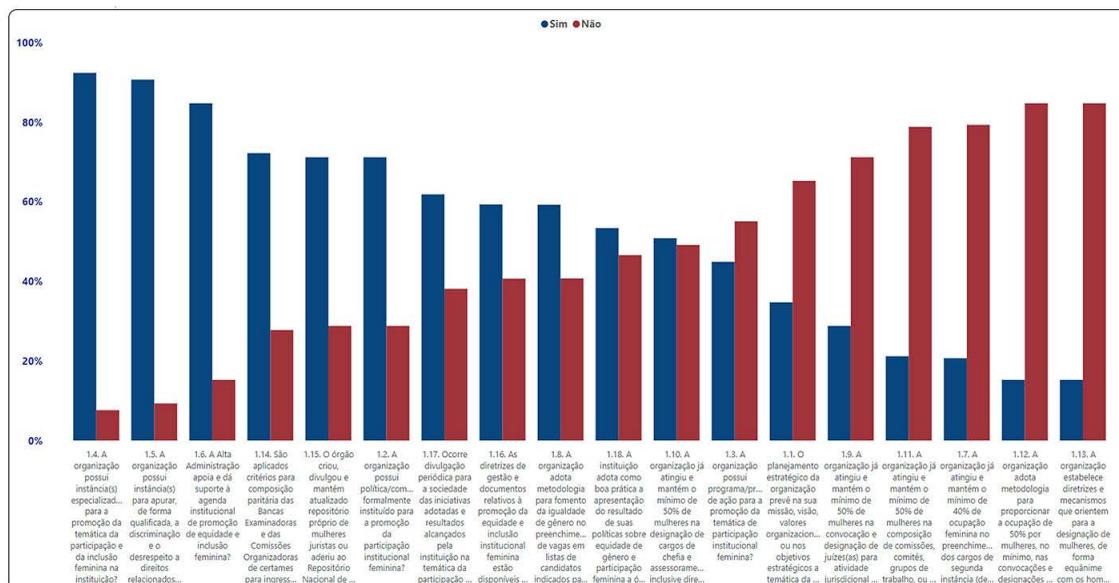
18. A análise dos resultados foi estruturada em torno de temas comuns identificados nos testes de auditoria, proporcionando uma visão mais clara sobre o apoio da estrutura de governança e o funcionamento dos mecanismos de controle para garantir a adequada implementação e execução da política de incentivo à participação feminina no Poder Judiciário. Assim, foram elaboradas 18 perguntas destinadas a avaliar se a Política dispõe do suporte necessário do sistema de governança nos tribunais, seções judiciárias e conselhos. Essas questões foram organizadas em três categorias principais:

- a. **Estratégia de Participação Institucional Feminina** (questões 1.1 a 1.3);
- b. **Estrutura de governança** (questões 1.4 a 1.15); e
- c. **Controle e a accountability** (questões 1.16 a 1.18).

19. Foi analisado se essa política, implementada nos diversos órgãos do Poder Judiciário, está alinhada estrategicamente, possui uma estrutura de governança eficaz e dispõe de mecanismos de controle que garantam sua execução adequada e assegurem sua efetividade.



Figura 5 - Desempenho por Teste: Eixo Estratégia, Governança e Accountability



20. Com base nos resultados obtidos, conclui-se que, de maneira geral, a Política de Incentivo à Participação Institucional Feminina ainda não conta com o suporte adequado do sistema de governança dos respectivos tribunais, seções judiciárias e conselhos.

3.1.1 Estratégia de Participação Institucional Feminina

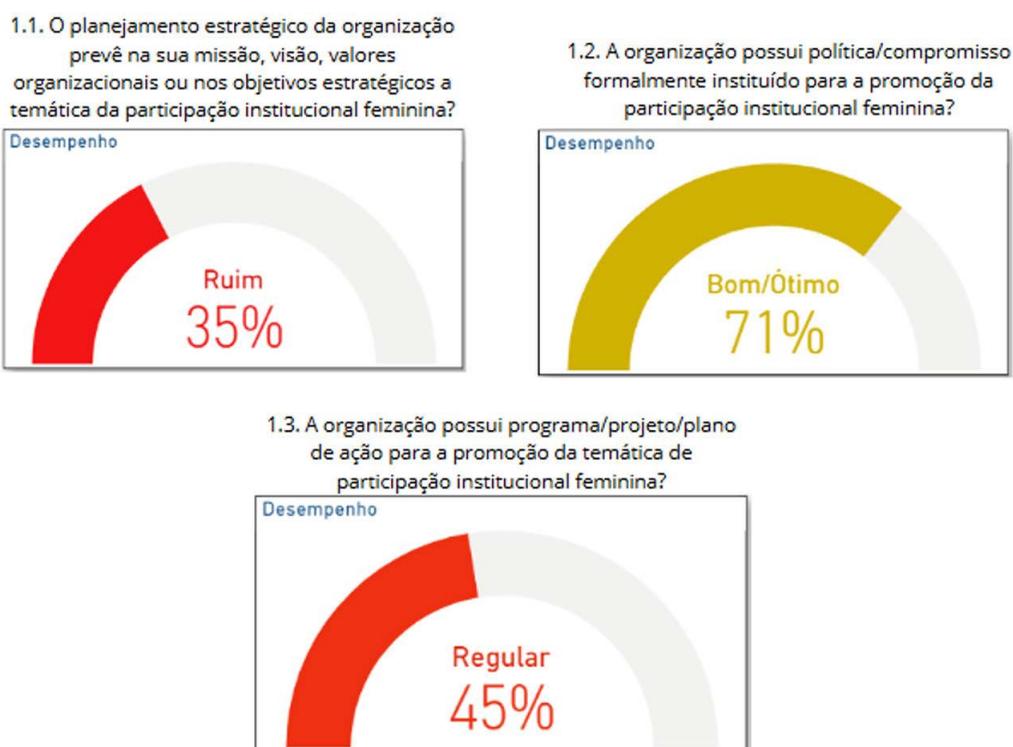
21. No âmbito da **estratégia da política**, foram avaliados os seguintes aspectos:

- Compromisso formal:** Os resultados da auditoria indicam que **71% dos órgãos** possuem uma política ou **compromisso formal** para a promoção da participação institucional feminina. Esse dado é positivo, pois demonstra uma consciência e disposição em abordar a temática da igualdade de gênero de forma oficial.
- Inclusão no Planejamento Estratégico:** Ao analisarmos a integração desse compromisso nos **planejamentos estratégicos** das instituições — em elementos como missão, visão, valores ou objetivos — **o percentual obtido é de 35%**. Essa lacuna evidencia uma fragilidade: embora haja intenção formal, há uma falta de alinhamento estratégico que, se suprida, poderia fortalecer a efetividade dessas iniciativas.
- Iniciativas específicas:** **45% dos órgãos** reportaram ter programas, projetos ou planos de ação específicos para promover a participação institucional feminina. Esse índice sugere que menos da metade das instituições possui ações concretas,



o que pode limitar o impacto das políticas formais. Sem iniciativas práticas para impulsionar a participação feminina, o compromisso declarado pode não gerar os resultados esperados.

Figura 6 - Perguntas do Eixo 1: Estratégia, Governança e Accountability



22. Os dados revelam uma disparidade entre o compromisso formal, evidenciado pela adoção de medidas em 71% das unidades, e a implementação de ações estratégicas e práticas voltadas à promoção da participação feminina nas instituições, com índices inferiores, de 35% e 45%, respectivamente. Embora 65% das instituições ainda não tenham integrado essas iniciativas em seu planejamento estratégico, e 55% não possuam planos ou projetos específicos, já há indícios de apoio por parte da estrutura de governança. Esse apoio sugere um potencial para avanços futuros, considerando que a elaboração de planejamentos estratégicos frequentemente exige mais tempo para sua consolidação. Ademais, é importante ressaltar que o formato do formulário não permitia identificar ações em andamento, uma vez que a resposta "sim" era reservada apenas para iniciativas totalmente implementadas, enquanto qualquer estágio intermediário seria registrado como "não".



3.1.2 Estrutura de governança

23. A avaliação da Estrutura de Governança identificou o compromisso institucional com a promoção da participação e inclusão feminina por meio de quatro indicadores centrais: instâncias especializadas, apoio da alta administração, repositórios de mulheres juristas, e representatividade feminina em cargos e funções.

- a. **Instâncias especializadas:** Verificou-se que **92% das instituições** possuem instâncias específicas voltadas à promoção da participação feminina, enquanto **91%** informaram dispor de estruturas para apurar casos de discriminação ou desrespeito aos direitos das mulheres. Esses dados são altamente positivos, demonstrando um esforço consistente em criar mecanismos institucionais que fomentem a igualdade de gênero e ofereçam suporte às mulheres no âmbito organizacional.
- b. **Apoio da Alta Administração:** A **alta administração** apoia a agenda de promoção e inclusão feminina em **85% das organizações**, o que reflete um nível elevado de engajamento. Esse apoio é essencial para legitimar e integrar as iniciativas de equidade de gênero à cultura organizacional e às estratégias institucionais.
- c. **Repositórios de mulheres juristas:** Cerca de **71% das organizações** criaram ou aderiram ao Repositório Nacional de Mulheres Juristas. Apesar desse resultado, há espaço para avanços, especialmente na ampliação da adesão e no incentivo ao uso ativo desses repositórios como ferramentas para promover a visibilidade e a participação de mulheres no campo jurídico, sobretudo em cargos de destaque.
- d. **Representatividade em cargos e funções:** Os dados indicam desafios significativos na representatividade feminina em posições estratégicas:
 - » **Cargos de segunda instância (desembargadoras):** Apenas **21% das designações** atendem o percentual mínimo de ocupação feminina, revelando um déficit em cargos de alto escalão, e **59% das instituições** adotam metodologia para fomentar igualdade de gênero nessas posições.
 - » **Atividades jurisdicionais e administrativas:** Apenas **29% das instituições** alcançam o percentual mínimo de **50% de mulheres** nessas funções, e somente **15%** adotam metodologias específicas para garantir essa representatividade.



Figura 7 - Perguntas do Eixo 1: Estratégia, Governança e Accountability

1.7. A organização já atingiu e mantém o mínimo de 40% de ocupação feminina no preenchimento dos cargos de segunda instância (desembargadores(as))?



1.8. A organização adota metodologia para fomento da igualdade de gênero no preenchimento de vagas em listas de candidatos indicados para as posições de desembargador(a)?



1.9. A organização já atingiu e mantém o mínimo de 50% de mulheres na convocação e designação de juízes(as) para atividade jurisdicional ou para auxiliar na administração da justiça?



1.12. A organização adota metodologia para proporcionar a ocupação de 50% por mulheres, no mínimo, nas designações de juízes(as) para atividade jurisdicional ou para auxiliar na administração da justiça?



- » **Cargos de chefia e assessoramento:** 51% dos tribunais atingem a meta mínima de 50%, mas apenas 15% têm diretrizes estruturadas para assegurar a equidade.
- » **Comissões, comitês e grupos de trabalho:** 21% das organizações atendem aos percentuais de participação feminina em comissões, indicando sub-representação nessas instâncias estratégicas.
- » **Bancas examinadoras e comissões organizadoras de concursos:** A aplicação de critérios de paridade atinge 72%, evidenciando um esforço mais consolidado nessa área.



Figura 8 - Perguntas do Eixo 1: Estratégia, Governança e Accountability

1.10. A organização já atingiu e mantém o mínimo de 50% de mulheres na designação de cargos de chefia e assessoramento, inclusive direções de foro quando de livre indicação?



1.13. A organização estabelece diretrizes e mecanismos que orientem para a designação de mulheres, de forma equânime com os homens, para cargos de chefia e assessoramento?



1.11. A organização já atingiu e mantém o mínimo de 50% de mulheres na composição de comissões, comitês, grupos de trabalho, ou outros coletivos de livre indicação?



1.14. São aplicados critérios para composição paritária das Bancas Examinadoras e das Comissões Organizadoras de certames para ingresso na carreira da magistratura?



24. Os dados demonstram que, embora existam avanços significativos em áreas específicas, como na criação de instâncias especializadas e no apoio da alta administração, os esforços para assegurar a representatividade feminina em posições de decisão permanecem insuficientes. O desempenho aquém do esperado em cargos de chefia, atividades jurisdicionais e comissões reflete a necessidade de políticas mais robustas, como a adoção de diretrizes estruturadas e metodologias eficazes para promover a equidade de gênero.



3.1.3 Controle e a Accountability

25. Os tribunais e conselhos foram avaliados quanto a três dimensões fundamentais para o fortalecimento da transparência e da *accountability* em relação às políticas de equidade de gênero e inclusão feminina: disponibilidade de diretrizes e documentos, divulgação periódica de iniciativas e apresentação de resultados a entidades externas.

- a. Disponibilidade de diretrizes e documentos: 59% das organizações** publicam diretrizes e documentos de gestão relacionados à equidade e inclusão institucional feminina para acesso público interno e externo.

Esse índice sugere um esforço razoável na promoção da transparência. No entanto, **41% das instituições ainda não garantem acesso público a esses documentos**, o que pode impactar negativamente a percepção de transparência e comprometimento com a pauta. Ampliar essa disponibilidade é crucial para informar tanto os públicos internos quanto a sociedade em geral sobre as metas, diretrizes e práticas em prol da equidade de gênero.

- b. Divulgação periódica para a sociedade: 62% das organizações** divulgam periodicamente as iniciativas e os resultados relacionados à participação feminina.

Embora o índice seja positivo, ele também indica que cerca de **38% das instituições não promovem uma transparência proativa**. A divulgação periódica é essencial para informar a sociedade sobre os avanços e desafios enfrentados na promoção da equidade de gênero, fortalecendo a confiança pública e fomentando um ambiente de *accountability*.

- c. Apresentação de resultados a entidades externas: Apenas 53% das organizações** informam os resultados de suas políticas de equidade de gênero e inclusão feminina a órgãos ou entidades externas, como o CNJ e Tribunais de Contas.

Esse dado aponta para uma lacuna significativa, uma vez que **quase metade das instituições não utiliza relatórios formais** para informar entidades externas sobre suas práticas e resultados. Essa ausência limita a possibilidade de acompanhamento independente e avaliação crítica, essenciais para promover melhorias contínuas e garantir a efetividade das políticas.



Figura 9 - Perguntas do Eixo 1: Estratégia, Governança e Accountability

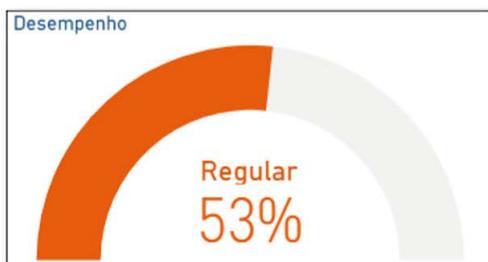
1.16. As diretrizes de gestão e documentos relativos à promoção da equidade e inclusão institucional feminina estão disponíveis para livre acesso ao público interno e externo?



1.17. Ocorre divulgação periódica para a sociedade das iniciativas adotadas e resultados alcançados pela instituição na temática da participação institucional feminina?



1.18. A instituição adota como boa prática a apresentação do resultado de suas políticas sobre equidade de gênero e participação feminina a órgão ou entidade externa (órgão de controle, CNJ, Tribunais de Contas)?



26. O desempenho geral das instituições no âmbito do controle e *accountability* pode ser classificado como **regular**, evidenciando esforços iniciais que, embora positivos, permanecem insuficientes para garantir plena transparência e responsabilização nas políticas de equidade de gênero. A limitação de acessibilidade a diretrizes e documentos somada à ausência de relatórios formais apresentados a entidades externas, destaca a necessidade de maior estruturação e comprometimento com a prestação de contas. Portanto, ampliar a divulgação periódica e formalizar a apresentação de resultados para entidades externas são medidas indispensáveis para fortalecer a **confiança pública**, fomentar a **transparência institucional** e assegurar o acompanhamento independente das ações.



3.2 EIXO GESTÃO INCLUSIVA

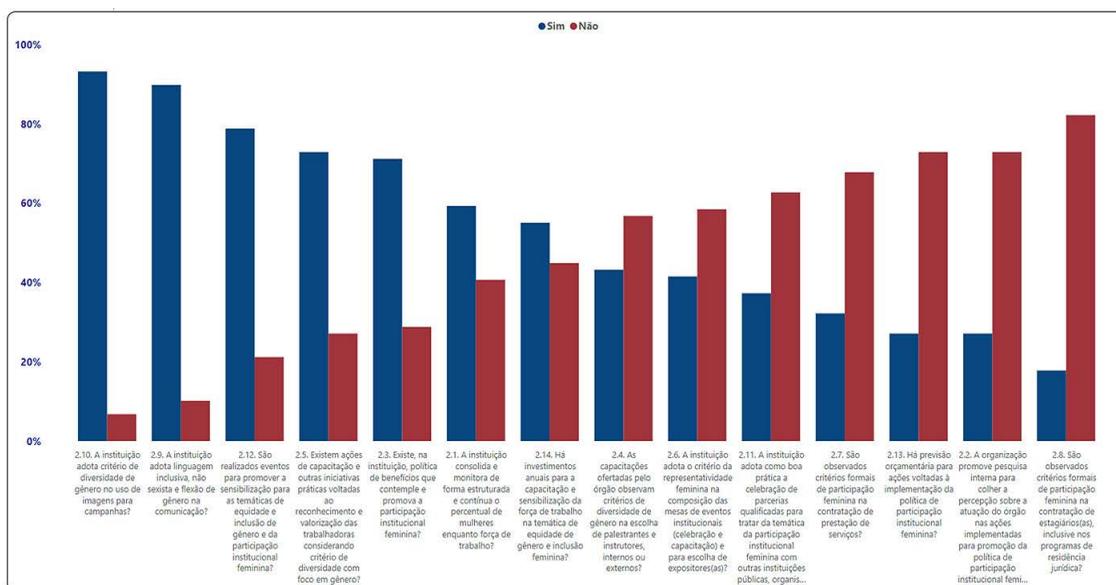
27. Os exames realizados no Eixo Gestão Inclusiva buscaram responder à questão de auditoria: **“A promoção e a valorização institucional da mulher são sustentadas por práticas de inclusão?”**.

28. Para isso, foram aplicadas 14 perguntas destinadas a avaliar se a promoção e valorização institucional da mulher no âmbito do Judiciário estão efetivamente embasadas em práticas inclusivas. Essas perguntas foram organizadas em cinco áreas principais:

- Gestão de Pessoas** (questões 2.1 a 2.6);
- Gestão de Contratações** (questões 2.7 e 2.8);
- Comunicação** (questões 2.9 e 2.10);
- Relação com a Sociedade** (questões 2.11 e 2.12); e
- Gestão Orçamentária** (questões 2.13 e 2.14).

29. A análise abrangeu o impacto da Política de Incentivo à Participação Institucional Feminina em diferentes áreas, como a gestão de pessoas, as contratações e a alocação orçamentária, a comunicação institucional e a interação com a sociedade. Observou-se que tais ações inclusivas se manifestam, por exemplo, na formalização de parcerias estratégicas e na promoção de eventos abertos à comunidade, que abordam e fortalecem essa temática.

Figura 10 - Desempenho por Teste: Eixo Gestão Inclusiva





30. Com base nos resultados obtidos, conclui-se que, de maneira geral, a Política de Incentivo à Participação Institucional Feminina ainda carece de avanços que assegurem a sua devida promoção e valorização institucional, possibilitando a implementação efetiva de práticas de inclusão nos tribunais, seções judiciárias e conselhos analisados.

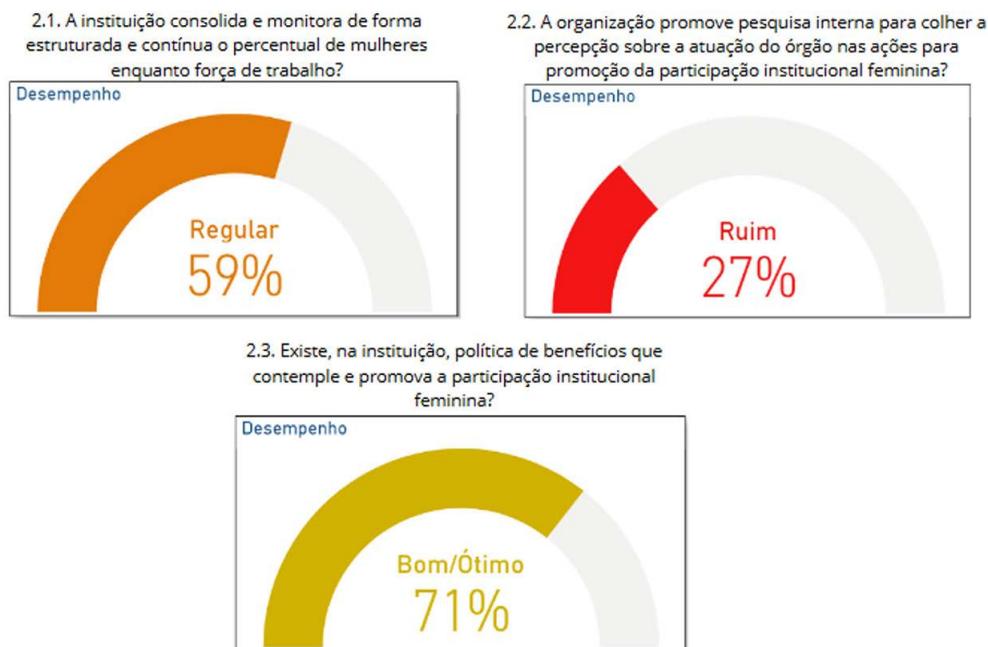
3.2.1 Gestão de Pessoas

31. Para analisar se, no âmbito da gestão de pessoas, são adotadas práticas inclusivas, foram examinados os seguintes aspectos:

- a. **Monitoramento da força de trabalho feminina:** Verificou-se que **59% das instituições** consolidam e monitoram, de forma estruturada e contínua, o percentual de mulheres em sua força de trabalho. Esse índice, embora positivo, demonstra que ainda há instituições que carecem de práticas consistentes para acompanhar a representatividade feminina.
- b. **Pesquisa interna sobre percepção institucional:** Apenas **27% das instituições** realizam pesquisas internas para captar a percepção dos colaboradores sobre as ações de promoção da participação feminina. Esse dado indica uma lacuna importante na obtenção de feedbacks que poderiam embasar melhorias e ajustes nas políticas implementadas.
- c. **Política de benefícios:** **71% das instituições** alegaram possuir políticas de benefícios voltadas à promoção da participação institucional feminina, sugerindo um avanço nesse aspecto. No entanto, seria interessante verificar a efetividade dessas políticas na prática.



Figura 11 - Perguntas do Eixo Gestão Inclusiva



- d. Diversidade de gênero em capacitações:** Somente **43%** das organizações consideram critérios de diversidade de gênero na escolha de palestrantes e instrutores em capacitações. Esse resultado evidencia um desafio para promover a equidade em eventos de desenvolvimento profissional.
- e. Reconhecimento e valorização das trabalhadoras:** **73%** das instituições realizam ações ou iniciativas voltadas ao reconhecimento e valorização das trabalhadoras, com enfoque na diversidade de gênero. Este é um dado positivo, mas há espaço para ampliar essas práticas e torná-las mais consistentes.
- f. Representatividade feminina em eventos institucionais:** Apenas **42%** das instituições adotam critérios de representatividade feminina na composição de mesas de eventos institucionais e na escolha de expositores (as), revelando a necessidade de maior comprometimento com a visibilidade e o protagonismo feminino em ocasiões públicas.



Figura 12 - Perguntas do Eixo Gestão Inclusiva



32. Os resultados indicam que, embora existam avanços em aspectos, como a política de benefícios (71%) e iniciativas de reconhecimento e valorização das trabalhadoras (73%), outros pontos críticos, como a pesquisa interna (27%) e a representatividade feminina em eventos institucionais (42%), ainda necessitam de atenção.

33. A análise evidencia que as práticas relacionadas ao monitoramento, capacitação e inclusão de mulheres no ambiente institucional ainda não estão plenamente consolidadas em muitas organizações.

3.2.2 Gestão de Contratações

34. A avaliação da gestão de contratações buscou identificar a observância de critérios formais de participação feminina nas contratações de prestadores de serviço e estagiários (as), incluindo programas de residência jurídica. Para a execução dos testes de auditoria, as organizações poderiam consultar processos administrativos, portais institucionais e áreas responsáveis pelas contratações para verificar a existência de fluxos de trabalho



formalizados e procedimentos de fiscalização dos critérios relacionados à inclusão de mulheres.

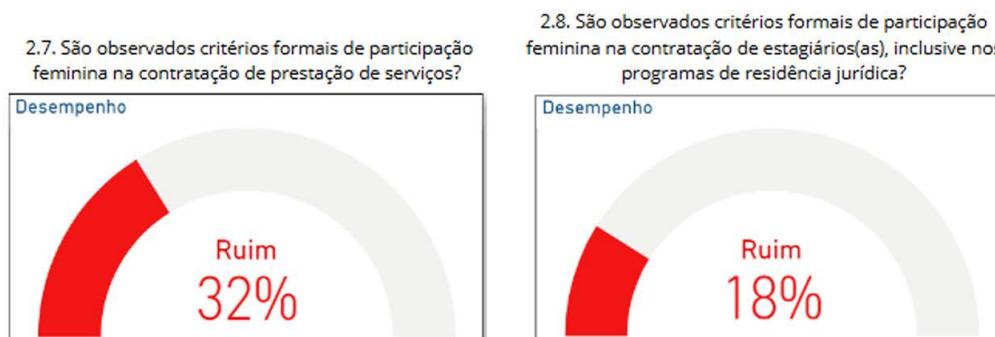
35. Os critérios analisados incluíram:

- » Estabelecimento de um percentual mínimo de 50% de mulheres no preenchimento de vagas;
- » Oferta de vagas específicas para vítimas de violência doméstica, quando aplicável; e
- » Garantia de manutenção do percentual total de mulheres em contratos, mesmo em situações de paridade de gênero por função.

36. Assim, considerando esses critérios formais acima descritos, obteve-se os seguintes resultados: **32 % das instituições** observam critérios formais de participação feminina na contratação de prestadores de serviços e apenas **18% das instituições** aplicam esses critérios formais na contratação de estagiários (as).

37. Esses dados demonstram uma baixa adesão aos critérios formais de participação feminina tanto na contratação de prestadores de serviços quanto na de estagiários (as), evidenciando uma lacuna na implementação de políticas de inclusão e equidade de gênero na gestão de contratações.

Figura 13 - Perguntas do Eixo Gestão Inclusiva



3.2.3 Comunicação

38. No que tange às práticas de comunicação, foi investigado o uso de linguagem inclusiva e critérios de diversidade de gênero nas campanhas institucionais. Os resultados obtidos indicam:



- a. **Linguagem inclusiva:** Verificou-se que **90% das instituições** adotam uma linguagem inclusiva, não sexista, com flexão de gênero em sua comunicação oficial. Este dado reflete um compromisso significativo das instituições com a promoção de uma comunicação que respeita e reconhece as diversas identidades de gênero.
- b. **Diversidade de gênero nas imagens:** Foi constatado que **93% das instituições** aplicam critérios de diversidade de gênero no uso de imagens em suas campanhas institucionais. Isso demonstra um esforço para garantir que a representação visual da instituição seja equilibrada e reflita a diversidade de gênero, promovendo a inclusão em suas ações de comunicação.

39. Os resultados demonstram que as instituições estão adotando práticas de comunicação que, em grande parte, atendem aos critérios de inclusão e diversidade de gênero. A utilização de linguagem inclusiva e a aplicação de critérios de diversidade de gênero nas imagens institucionais são indicativos positivos de que as organizações estão comprometidas com a promoção da equidade de gênero em suas ações comunicacionais.

Figura 14 - Questões do Eixo Gestão Inclusiva



3.2.4 Relação com a Sociedade

40. A avaliação da relação do órgão com a sociedade teve como objetivo investigar a celebração de parcerias qualificadas e a realização de eventos voltados para a sensibilização sobre equidade de gênero e a participação institucional feminina. Os resultados obtidos foram os seguintes:

- a. **Parcerias qualificadas:** Verificou-se que apenas **37% das instituições** celebram parcerias qualificadas com outras instituições públicas, organismos internacionais ou sociedade organizada para promover a participação institucional feminina. Esse dado indica uma oportunidade de melhoria, pois a colaboração com outros atores



pode potencializar os esforços para a inclusão de mulheres e o fortalecimento de políticas de equidade.

- b. Eventos de sensibilização:** Por outro lado, **79% das instituições** realizam eventos para promover a sensibilização sobre temáticas de equidade e inclusão de gênero, além da promoção da participação institucional feminina. Este é um resultado positivo, demonstrando que a maioria das instituições já reconhece a importância de sensibilizar sua equipe e a sociedade sobre essas questões.

Figura 15 - Perguntas do Eixo Gestão Inclusiva

2.11. A instituição adota como boa prática a celebração de parcerias para tratar da participação institucional feminina com outras instituições públicas, organismos internacionais e/ou sociedade organizada (OSCI, associações etc.)?



2.12. São realizados eventos para promover a sensibilização para as temáticas de equidade e inclusão de gênero e da participação institucional feminina?



41. Embora a realização de eventos de sensibilização sobre equidade de gênero e participação feminina seja um ponto forte, a falta de parcerias qualificadas representa uma área que precisa ser mais explorada. As parcerias com outras instituições e a sociedade civil podem ampliar o impacto das ações de promoção da participação feminina, proporcionando uma abordagem mais integrada e eficaz.

3.2.5 Gestão Orçamentária

42. A avaliação da gestão orçamentária visou verificar a alocação de recursos para a implementação da política de participação institucional feminina e os investimentos em capacitação e sensibilização sobre equidade de gênero. Os resultados obtidos foram os seguintes:

- a. Previsão orçamentária para a política de participação feminina:** Apenas **27% das organizações** relataram prever recursos específicos no orçamento para ações voltadas à implementação da política de participação institucional feminina. Esse dado indica uma possível lacuna na alocação de recursos destinados à efetivação dessa



política. No entanto, há que se ponderar que é comum que, na proposta orçamentária, os órgãos contemplem uma reserva genérica para o desenvolvimento dessas ações, previstas nas despesas discricionárias, não havendo um detalhamento tão específico no que se refere a determinadas temáticas. Assim, embora as propostas orçamentárias raramente incluam explicitamente uma destinação de recursos específicos para essa política ou para ações de capacitação sobre questões de gênero, é possível que, internamente, existam diretrizes da Alta Administração incentivando o desenvolvimento de iniciativas que abordem essa temática.

- b. Investimentos em capacitação e sensibilização:** Por outro lado, **55% das instituições** realizam investimentos anuais destinados à capacitação e sensibilização da força de trabalho nas temáticas de equidade de gênero e inclusão feminina. Embora esse resultado seja classificado regular, há uma oportunidade de ampliação, considerando a importância desses investimentos para promover mudanças culturais e práticas dentro das organizações.

Figura 16 - Perguntas do Eixo Gestão Inclusiva

2.13. Há previsão orçamentária para ações voltadas à implementação da política de participação institucional feminina?



2.14. Há investimentos anuais para a capacitação e sensibilização da força de trabalho na temática de equidade de gênero e inclusão feminina?





4 DO DESEMPENHO DOS TRIBUNAIS POR SEGMENTO DE JUSTIÇA

43. A seguir serão apresentados os resultados por ramo de justiça com o intuito de avaliar a conformidade dos órgãos dentro de cada segmento do Poder Judiciário com a política de incentivo à participação institucional feminina.

44. Com base na análise dos dados, constatou-se um nível geral de aderência, por segmento de justiça, considerado regular, oscilando entre 52% e 58% de aderência. A análise detalhada por eixos revela diferenças sutis, mas que indicam pontos de atenção e oportunidades de aprimoramento.

45. No eixo **Estratégia, Governança e Accountability**, que engloba a definição de diretrizes, práticas de transparência e mecanismos de prestação de contas, o desempenho foi regular, variando entre 51% e 55% em cada segmento. Esse resultado evidencia a necessidade de maior integração entre os processos estratégicos e a implementação efetiva das políticas de equidade de gênero, especialmente no que tange à supervisão e monitoramento contínuos.

46. Já no eixo de **Gestão Inclusiva**, que abrange práticas internas voltadas à promoção da diversidade e inclusão, o índice oscilou entre 50% e 60% de aderência. Embora o desempenho indique avanços no desenvolvimento de práticas mais inclusivas, ele ainda demonstra espaço para melhorias, especialmente na aplicação de medidas consistentes e no acompanhamento de resultados para garantir o impacto desejado.



4.1 Desempenho geral por segmento de justiça - Conselhos e Tribunais Superiores:

Nível Geral de Aderência à Política de Incentivo à Participação Institucional Feminina



Eixo 1: Estratégia, Governança e Accountability



Eixo 2: Gestão Inclusiva



4.2 Desempenho geral por segmento de justiça - Justiça Federal:

Nível Geral de Aderência à Política de Incentivo à Participação Institucional Feminina



Eixo 1: Estratégia, Governança e Accountability



Eixo 2: Gestão Inclusiva





4.3 Desempenho geral por segmento de justiça - Justiça Estadual:

Nível Geral de Aderência à Política de Incentivo à Participação Institucional Feminina



Eixo 1: Estratégia, Governança e Accountability



Eixo 2: Gestão Inclusiva



4.4 Desempenho geral por segmento de justiça - Justiça Eleitoral:

Nível Geral de Aderência à Política de Incentivo à Participação Institucional Feminina



Eixo 1: Estratégia, Governança e Accountability



Eixo 2: Gestão Inclusiva





4.5 Desempenho geral por segmento de justiça - Justiça do trabalho:



4.6 Desempenho geral por segmento de justiça - Justiça Militar:





5 CONCLUSÕES

47. Nos termos da Resolução CNJ n. 308/2020, compete à Comissão Permanente de Auditoria – CPA emitir recomendações ou determinações decorrentes das Ações Coordenadas de Auditoria.

48. Para a emissão de recomendações e determinações, a unidade de auditoria interna deste Conselho presta o apoio técnico necessário para subsidiar as decisões da CPA.

49. Assim, consolidados os dados com base no trabalho de auditoria realizado pelos tribunais, conselhos e seções judiciárias participantes da Ação Coordenada de Auditoria sobre a Política de Incentivo à Participação Institucional Feminina, apresenta-se, a seguir, as conclusões em relação às questões de auditoria que tiveram menor grau de aderência pelas instituições participantes ou que se referem a pontos considerados mais sensíveis e, portanto, possuem o potencial de alavancar o grau de aderência à Política, caso sejam objeto de intervenção.

5.1 Ausência da Temática da Equidade de Gênero no Planejamento Estratégico (Questão 1.1):

50. Apenas 35% dos planejamentos estratégicos das organizações preveem na sua missão, visão, valores organizacionais ou nos objetivos estratégicos a temática da participação institucional feminina. Esse índice pode evidenciar uma desconexão entre a intenção formal e a execução prática. Alinhar o compromisso com a equidade de gênero ao planejamento estratégico não apenas reforça a legitimidade da política, mas também a posiciona como um elemento central no desenvolvimento institucional, garantindo maior sustentabilidade e impacto das iniciativas de inclusão.



Tabela 2 - Relação de Tribunais que responderam negativamente à pergunta 1.1:

Relação de organizações que afirmaram que seus planejamentos estratégicos não preveem na sua missão, visão, valores organizacionais ou nos objetivos estratégicos a temática da participação institucional feminina:		
Conselho da Justiça Federal	Tribunal de Justiça do Estado de Goiás	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Alagoas
Seção Judiciária de Santa Catarina	Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Espírito Santo
Seção Judiciária da Bahia	Tribunal de Justiça do Estado de Roraima	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Minas Gerais
Seção Judiciária da Paraíba	Tribunal de Justiça do Estado do Acre	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Pernambuco
Seção Judiciária de Rondônia	Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Rondônia
Seção Judiciária de Mato Grosso do Sul	Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Roraima
Seção Judiciária de Roraima	Tribunal de Justiça do Estado do Piauí	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Santa Catarina
Seção Judiciária de São Paulo	Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de São Paulo
Seção Judiciária de Sergipe	Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Sergipe
Seção Judiciária de Goiás	Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Acre
Seção Judiciária de Tocantins	Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Amapá
Seção Judiciária do Acre	Tribunal de Justiça Militar do Estado de Minas Gerais	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Amazonas
Seção Judiciária do Amapá	Tribunal de Justiça Militar do Estado de São Paulo	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Distrito Federal
Seção Judiciária do Amazonas	Tribunal de Justiça Militar do Estado do Rio Grande do Sul	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Mato Grosso do Sul
Seção Judiciária do Ceará	Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região - Amazonas e Roraima	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Pará
Seção Judiciária do Distrito Federal	Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região - Acre e Rondônia	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Paraná
Seção Judiciária do Maranhão	Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região - Maranhão	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Piauí
Seção Judiciária do Mato Grosso	Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região - Espírito Santo	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio de Janeiro
Seção Judiciária do Pará	Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região - Sergipe	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio Grande do Sul



Seção Judiciária do Paraná	Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região - Rio Grande do Norte	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Tocantins
Seção Judiciária do Pernambuco	Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região - Mato Grosso	Tribunal Regional Federal da 1ª Região
Seção Judiciária do Piauí	Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região - Mato Grosso do Sul	Tribunal Regional Federal da 3ª Região
Seção Judiciária do Rio Grande do Sul	Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região - Rio Grande do Sul	Tribunal Regional Federal da 4ª Região
Superior Tribunal de Justiça	Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região - Pernambuco	Tribunal Regional Federal da 6ª Região
Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba	Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região - Ceará	Tribunal Superior do Trabalho
Tribunal de Justiça do Estado de Alagoas	Tribunal Regional Eleitoral do Estado da Bahia	

Possíveis ações de controle:

- » **Incorporação da Equidade de Gênero no Planejamento Estratégico:** revisão e integração do compromisso com a equidade de gênero realizadas diretamente nos planejamentos estratégicos dos órgãos, assegurando que o tema esteja refletido em elementos fundamentais como missão, visão, valores e objetivos organizacionais.
- » **Definição de Metas e Indicadores Estratégicos:** estabelecimento de metas claras e mensuráveis relacionadas à participação feminina e à promoção da igualdade de gênero, acompanhadas de indicadores estratégicos que permitam o monitoramento contínuo e a avaliação do progresso alcançado.
- » **Revisão e Acompanhamento Contínuos:** implementação de um mecanismo de revisão periódica do planejamento estratégico para avaliar se as diretrizes de equidade de gênero estão sendo efetivamente aplicadas e ajustadas conforme necessário, assegurando que o alinhamento seja mantido ao longo do tempo.
- » **Capacitação de Gestores:** promoção de programas de capacitação para gestores e líderes institucionais sobre a importância da inclusão da temática no planejamento estratégico, garantindo que haja compreensão e compromisso com a implementação prática dessas políticas.



5.2 Insuficiente Representatividade Feminina em Cargos Estratégicos e Funções Decisórias (Questões 1.7, 1.9, 1.11 a 1.13):

51. Quanto à representatividade feminina em cargos estratégicos e funções decisórias, percebeu-se que os percentuais estão aquém das metas estabelecidas. No que se refere a cargos de segunda instância (desembargadoras), apenas 21% das designações atendem o percentual mínimo de ocupação feminina, revelando um déficit em cargos de alto escalão.

Tabela 3 - Relação de Tribunais que responderam negativamente à pergunta 1.7:

Relação de órgãos que afirmaram não atingir o mínimo de 40% de ocupação feminina no preenchimento dos cargos de segunda instância (desembargadores(as)):		
Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios	Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso	Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região - Sergipe
Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba	Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul	Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região - Rio Grande do Norte
Tribunal de Justiça do Estado de Alagoas	Tribunal de Justiça do Estado do Paraná	Tribunal Regional do Trabalho da 22ª Região - Piauí
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás	Tribunal de Justiça do Estado do Piauí	Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região - Mato Grosso
Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais	Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro	Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região - Mato Grosso do Sul
Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco	Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte	Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região - Minas Gerais
Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia	Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul	Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região - Ceará
Tribunal de Justiça do Estado de Roraima	Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins	Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região - Paraná
Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina	Tribunal de Justiça Militar do Estado do Rio Grande do Sul	Tribunal Regional Federal da 1ª Região
Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo	Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região - Distrito Federal e Tocantins	Tribunal Regional Federal da 2ª Região
Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe	Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região - Santa Catarina	Tribunal Regional Federal da 3ª Região
Tribunal de Justiça do Estado do Acre	Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região - Paraíba	Tribunal Regional Federal da 4ª Região
Tribunal de Justiça do Estado do Amapá	Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região - Acre e Rondônia	Tribunal Regional Federal da 5ª Região
Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas	Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região - Maranhão	Tribunal Regional Federal da 6ª Região

**Relação de órgãos que afirmaram não atingir o mínimo de 40% de ocupação feminina no preenchimento dos cargos de segunda instância (desembargadores(as)):**

Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo	Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região - Goiás	
Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão	Tribunal Regional do Trabalho da 19ª Região - Alagoas	

52. Quanto à representatividade feminina na convocação e designação de juízes (as) para atividade jurisdicional ou para auxiliar na administração da justiça, 29% das instituições alcançam o percentual mínimo de 50% de mulheres nessas funções, e somente 15% adotam metodologias específicas para garantir essa representatividade.

Tabela 4 - Relação de Tribunais que responderam negativamente à pergunta 1.9:

Relações de organizações que afirmaram não atingir o mínimo de 50% de mulheres na convocação e designação de juízes(as) para atividade jurisdicional ou para auxiliar na administração da justiça:

Conselho Nacional de Justiça	Tribunal de Justiça do Estado de Alagoas	Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região - Bahia
Seção Judiciária de Santa Catarina	Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais	Tribunal Regional Eleitoral do Estado da Bahia
Seção Judiciária da Bahia	Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco	Tribunal Regional Eleitoral do Estado da Paraíba
Seção Judiciária da Paraíba	Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Alagoas
Seção Judiciária de Rondônia	Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Espírito Santo
Seção Judiciária de Alagoas	Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Minas Gerais
Seção Judiciária de Mato Grosso do Sul	Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Pernambuco
Seção Judiciária de Roraima	Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Roraima
Seção Judiciária de São Paulo	Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Santa Catarina
Seção Judiciária de Sergipe	Tribunal de Justiça do Estado do Pará	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de São Paulo
Seção Judiciária de Goiás	Tribunal de Justiça do Estado do Paraná	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Sergipe
Seção Judiciária de Tocantins	Tribunal de Justiça do Estado do Piauí	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Acre
Seção Judiciária do Acre	Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Amazonas



Seção Judiciária do Amapá	Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Ceará
Seção Judiciária do Ceará	Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Maranhão
Seção Judiciária do Espírito Santo	Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Mato Grosso
Seção Judiciária do Maranhão	Tribunal de Justiça Militar do Estado de Minas Gerais	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Pará
Seção Judiciária do Pará	Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região - Distrito Federal e Tocantins	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Paraná
Seção Judiciária do Paraná	Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região - Paraíba	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio de Janeiro
Seção Judiciária do Pernambuco	Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região - Maranhão	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio Grande do Norte
Seção Judiciária do Piauí	Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região - Goiás	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio Grande do Sul
Seção Judiciária do Rio de Janeiro	Tribunal Regional do Trabalho da 19ª Região - Alagoas	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Tocantins
Seção Judiciária do Rio Grande do Norte	Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região - Rio de Janeiro	Tribunal Regional Federal da 1ª Região
Seção Judiciária do Rio Grande do Sul	Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região - Sergipe	Tribunal Regional Federal da 2ª Região
Superior Tribunal de Justiça	Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região - Rio Grande do Norte	Tribunal Regional Federal da 3ª Região
Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios	Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região - Mato Grosso do Sul	Tribunal Regional Federal da 4ª Região
Tribunal de Justiça do Estado da Bahia	Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região - Minas Gerais	Tribunal Regional Federal da 5ª Região
Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba	Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região - Rio Grande do Sul	Tribunal Regional Federal da 6ª Região

53. No que diz respeito à participação feminina na composição de comissões, comitês e grupos de trabalho, somente 21% das instituições alcançam o percentual mínimo de 50% de mulheres nessas funções, indicando sub-representação nessas instâncias estratégicas.

**Tabela 5 - Relação de Tribunais que responderam negativamente à pergunta 1.11:**

Relação de organizações que afirmaram não atingir o mínimo de 50% de mulheres na composição de comissões, comitês, grupos de trabalho, ou outros coletivos de livre indicação:		
Conselho Nacional de Justiça	Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas	Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região - Pará e Amapá
Seção Judiciária de Santa Catarina	Tribunal de Justiça do Estado do Ceará	Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região - Paraná
Seção Judiciária da Bahia	Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo	Tribunal Regional Eleitoral do Estado da Paraíba
Seção Judiciária da Paraíba	Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Alagoas
Seção Judiciária de Rondônia	Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Espírito Santo
Seção Judiciária de Alagoas	Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Goiás
Seção Judiciária de Sergipe	Tribunal de Justiça do Estado do Pará	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Minas Gerais
Seção Judiciária de Goiás	Tribunal de Justiça do Estado do Paraná	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Rondônia
Seção Judiciária de Tocantins	Tribunal de Justiça do Estado do Piauí	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Santa Catarina
Seção Judiciária do Acre	Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de São Paulo
Seção Judiciária do Amazonas	Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Sergipe
Seção Judiciária do Ceará	Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Acre
Seção Judiciária do Distrito Federal	Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Amapá
Seção Judiciária do Espírito Santo	Tribunal de Justiça Militar do Estado de São Paulo	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Amazonas
Seção Judiciária do Maranhão	Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região - Distrito Federal e Tocantins	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Ceará
Seção Judiciária do Mato Grosso	Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região - Amazonas e Roraima	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Distrito Federal
Seção Judiciária do Pará	Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região - Santa Catarina	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Maranhão
Seção Judiciária do Paraná	Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região - Paraíba	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Mato Grosso do Sul



Seção Judiciária do Rio de Janeiro	Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região - Acre e Rondônia	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Pará
Seção Judiciária do Rio Grande do Norte	Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região - São Paulo/Campinas	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Piauí
Superior Tribunal de Justiça	Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região - Maranhão	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio de Janeiro
Superior Tribunal Militar	Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região - Espírito Santo	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio Grande do Norte
Tribunal de Justiça do Estado da Bahia	Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região - Goiás	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio Grande do Sul
Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba	Tribunal Regional do Trabalho da 19ª Região - Alagoas	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Tocantins
Tribunal de Justiça do Estado de Alagoas	Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região - Sergipe	Tribunal Regional Federal da 1ª Região
Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais	Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região - Rio Grande do Norte	Tribunal Regional Federal da 2ª Região
Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia	Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região - Mato Grosso	Tribunal Regional Federal da 3ª Região
Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina	Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região - Mato Grosso do Sul	Tribunal Regional Federal da 4ª Região
Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo	Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região - São Paulo	Tribunal Regional Federal da 5ª Região
Tribunal de Justiça do Estado do Acre	Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região - Rio Grande do Sul	Tribunal Regional Federal da 6ª Região
Tribunal de Justiça do Estado do Amapá	Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região - Ceará	Tribunal Superior do Trabalho

Possíveis ações de controle:

- » **Promoção da Representatividade Feminina em Cargos Estratégicos e Funções Decisórias:** implementação de políticas afirmativas e adoção de diretrizes formais para incentivar e priorizar a nomeação de mulheres em cargos estratégicos e funções decisórias, de forma a alcançar gradativamente a meta de representatividade.
- » **Estabelecimento de metas:** estabelecimento de metas intermediárias e prazos definidos para o cumprimento dos percentuais desejados, assegurando o monitoramento contínuo do progresso.
- » **Transparência na Seleção:** promoção de transparência nos critérios de seleção para esses cargos e funções, assegurando que sejam baseados em equidade de gênero.



- » **Campanhas de Sensibilização:** promoção de campanhas internas para sensibilização sobre a importância da equidade de gênero nas lideranças, reforçando o compromisso institucional.
- » **Crítérios de paridade:** adoção de critérios de paridade na composição de comissões, comitês e grupos de trabalho, garantindo a representatividade nessas instâncias estratégicas.

5.3 Ausência de Institucionalização de Pesquisas Internas sobre Percepção e Impacto das Ações de Promoção Feminina (questão 2.2):

54. Apenas 27% das instituições realizam pesquisas internas para captar a percepção dos colaboradores sobre as ações de promoção da participação feminina. Esse dado revela uma deficiência na coleta de feedbacks essenciais para avaliar a eficácia das iniciativas e identificar oportunidades de melhoria. A realização dessas pesquisas poderia possibilitar um diagnóstico mais preciso das demandas e percepções internas, orientando ajustes nas políticas implementadas para torná-las mais alinhadas às necessidades e expectativas dos colaboradores.

Tabela 6 - Relação de Tribunais que responderam negativamente à pergunta 2.2:

Relação de organizações que afirmaram não promover pesquisa interna para colher a percepção sobre a atuação do órgão nas ações implementadas para promoção da política de participação institucional feminina:		
Conselho da Justiça Federal	Tribunal de Justiça do Estado do Amapá	Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região - Pará e Amapá
Conselho Nacional de Justiça	Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas	Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região - Paraná
Seção Judiciária de Santa Catarina	Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo	Tribunal Regional Eleitoral do Estado da Bahia
Seção Judiciária da Paraíba	Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão	Tribunal Regional Eleitoral do Estado da Paraíba
Seção Judiciária de Alagoas	Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Alagoas
Seção Judiciária de Mato Grosso do Sul	Tribunal de Justiça do Estado do Pará	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Espírito Santo
Seção Judiciária de São Paulo	Tribunal de Justiça do Estado do Paraná	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Minas Gerais
Seção Judiciária de Sergipe	Tribunal de Justiça do Estado do Piauí	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Pernambuco
Seção Judiciária do Ceará	Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Roraima



Seção Judiciária do Espírito Santo	Tribunal de Justiça Militar do Estado de Minas Gerais	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Santa Catarina
Seção Judiciária do Paraná	Tribunal de Justiça Militar do Estado de São Paulo	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Acre
Seção Judiciária do Pernambuco	Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região - Amazonas e Roraima	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Amazonas
Seção Judiciária do Rio de Janeiro	Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região - Santa Catarina	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Ceará
Seção Judiciária do Rio Grande do Norte	Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região - Paraíba	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Distrito Federal
Seção Judiciária do Rio Grande do Sul	Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região - Acre e Rondônia	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Maranhão
Superior Tribunal de Justiça	Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região - São Paulo/Campinas	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Mato Grosso
Superior Tribunal Militar	Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região - Maranhão	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Mato Grosso do Sul
Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios	Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região - Espírito Santo	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Pará
Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba	Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região - Goiás	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Paraná
Tribunal de Justiça do Estado de Alagoas	Tribunal Regional do Trabalho da 19ª Região - Alagoas	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Piauí
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás	Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região - Rio de Janeiro	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio de Janeiro
Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais	Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região - Sergipe	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio Grande do Norte
Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco	Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região - Rio Grande do Norte	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio Grande do Sul
Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia	Tribunal Regional do Trabalho da 22ª Região - Piauí	Tribunal Regional Federal da 2ª Região
Tribunal de Justiça do Estado de Roraima	Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região - Mato Grosso	Tribunal Regional Federal da 3ª Região
Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina	Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região - Mato Grosso do Sul	Tribunal Regional Federal da 4ª Região
Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo	Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região - Minas Gerais	Tribunal Regional Federal da 5ª Região
Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe	Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região - Rio Grande do Sul	Tribunal Regional Federal da 6ª Região
Tribunal de Justiça do Estado do Acre	Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região - Ceará	

**Possíveis ações de controle:**

- » **Implementação de Pesquisas Regulares:** implementação de pesquisas internas regulares para captar a percepção dos colaboradores acerca das ações voltadas à promoção da participação feminina. Esses levantamentos devem contemplar aspectos como eficácia, impacto percebido e sugestões de melhoria.
- » **Inclusão de Indicadores-Chave:** adoção de indicadores que permitam avaliar a aderência das ações às metas institucionais, a percepção de justiça e equidade no ambiente de trabalho, e a identificação de barreiras estruturais ou culturais que possam dificultar a participação feminina.
- » **Divulgação e Uso dos Resultados:** os resultados das pesquisas devem ser amplamente divulgados internamente e utilizados como base para ajustes e refinamento das políticas de inclusão. Esse processo deve ser integrado ao ciclo de planejamento estratégico para assegurar a retroalimentação contínua das ações.
- » **Sensibilização e Envolvimento:** promoção de campanhas internas para engajar colaboradores na participação nas pesquisas, demonstrando a importância do feedback individual para o aprimoramento das iniciativas institucionais.

5.4 Ausência de critérios de inclusão feminina na gestão de contratações (questões 2.7 e 2.8):

55. Apenas 32% das instituições adotam critérios formais de participação feminina na contratação de prestadores de serviços, enquanto 18% aplicam esses critérios na seleção de estagiários (as).

56. Esses índices refletem uma baixa adesão às práticas de inclusão e equidade de gênero na gestão de contratações, evidenciando dificuldades na implementação de políticas voltadas à promoção da representatividade feminina.

Tabela 7 - Relação de Tribunais que responderam negativamente à pergunta 2.7:

Relação de organizações que afirmaram não observar critérios formais de participação feminina na contratação de prestação de serviços:		
Conselho da Justiça Federal	Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba	Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região - Minas Gerais
Conselho Nacional de Justiça	Tribunal de Justiça do Estado de Alagoas	Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região - Rio Grande do Sul



Seção Judiciária de Santa Catarina	Tribunal de Justiça do Estado de Goiás	Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região - Bahia
Seção Judiciária da Bahia	Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco	Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região - Ceará
Seção Judiciária da Paraíba	Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia	Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região - Pará e Amapá
Seção Judiciária de Rondônia	Tribunal de Justiça do Estado do Acre	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Alagoas
Seção Judiciária de Alagoas	Tribunal de Justiça do Estado do Amapá	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Espírito Santo
Seção Judiciária de Mato Grosso do Sul	Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Goiás
Seção Judiciária de Roraima	Tribunal de Justiça do Estado do Ceará	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Minas Gerais
Seção Judiciária de São Paulo	Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Pernambuco
Seção Judiciária de Sergipe	Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Roraima
Seção Judiciária de Goiás	Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Santa Catarina
Seção Judiciária do Acre	Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de São Paulo
Seção Judiciária do Amazonas	Tribunal de Justiça do Estado do Pará	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Sergipe
Seção Judiciária do Ceará	Tribunal de Justiça do Estado do Piauí	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Acre
Seção Judiciária do Distrito Federal	Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Amazonas
Seção Judiciária do Espírito Santo	Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Ceará
Seção Judiciária do Maranhão	Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Mato Grosso
Seção Judiciária do Mato Grosso	Tribunal de Justiça Militar do Estado de Minas Gerais	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Mato Grosso do Sul
Seção Judiciária do Paraná	Tribunal de Justiça Militar do Estado do Rio Grande do Sul	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Pará
Seção Judiciária do Pernambuco	Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região - Distrito Federal e Tocantins	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio de Janeiro
Seção Judiciária do Piauí	Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região - Acre e Rondônia	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio Grande do Sul
Seção Judiciária do Rio de Janeiro	Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região - Goiás	Tribunal Regional Federal da 2ª Região
Seção Judiciária do Rio Grande do Norte	Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região - Rio de Janeiro	Tribunal Regional Federal da 3ª Região



Seção Judiciária do Rio Grande do Sul	Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região - Sergipe	Tribunal Regional Federal da 4ª Região
Superior Tribunal Militar	Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região - Rio Grande do Norte	Tribunal Regional Federal da 6ª Região
Tribunal de Justiça do Estado da Bahia	Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região - Mato Grosso do Sul	

Tabela 8 - Relação de Tribunais que responderam negativamente à pergunta 2.8:

2.8. Relação de organizações que afirmaram não observar critérios formais de participação feminina na contratação de estagiários(as), inclusive nos programas de residência jurídica:		
Conselho Nacional de Justiça	Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia	Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região - São Paulo
Seção Judiciária de Santa Catarina	Tribunal de Justiça do Estado de Roraima	Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região - Minas Gerais
Seção Judiciária da Bahia	Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe	Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região - Rio Grande do Sul
Seção Judiciária da Paraíba	Tribunal de Justiça do Estado do Acre	Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região - Ceará
Seção Judiciária de Rondônia	Tribunal de Justiça do Estado do Amapá	Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região - Paraná
Seção Judiciária de Alagoas	Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas	Tribunal Regional Eleitoral do Estado da Bahia
Seção Judiciária de Mato Grosso do Sul	Tribunal de Justiça do Estado do Ceará	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Alagoas
Seção Judiciária de Roraima	Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Espírito Santo
Seção Judiciária de São Paulo	Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Goiás
Seção Judiciária de Sergipe	Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Minas Gerais
Seção Judiciária de Goiás	Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Pernambuco
Seção Judiciária de Tocantins	Tribunal de Justiça do Estado do Paraná	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Roraima
Seção Judiciária do Acre	Tribunal de Justiça do Estado do Piauí	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Santa Catarina
Seção Judiciária do Amapá	Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de São Paulo
Seção Judiciária do Amazonas	Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Sergipe
Seção Judiciária do Ceará	Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Acre



Seção Judiciária do Distrito Federal	Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Amazonas
Seção Judiciária do Maranhão	Tribunal de Justiça Militar do Estado de Minas Gerais	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Ceará
Seção Judiciária do Mato Grosso	Tribunal de Justiça Militar do Estado do Rio Grande do Sul	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Maranhão
Seção Judiciária do Pará	Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região - Distrito Federal e Tocantins	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Mato Grosso
Seção Judiciária do Paraná	Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região - Paraíba	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Mato Grosso do Sul
Seção Judiciária do Pernambuco	Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região - Acre e Rondônia	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Pará
Seção Judiciária do Piauí	Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região - Maranhão	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Paraná
Seção Judiciária do Rio Grande do Norte	Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região - Espírito Santo	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio Grande do Norte
Seção Judiciária do Rio Grande do Sul	Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região - Goiás	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio Grande do Sul
Superior Tribunal de Justiça	Tribunal Regional do Trabalho da 19ª Região - Alagoas	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Tocantins
Superior Tribunal Militar	Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região - Rio de Janeiro	Tribunal Regional Federal da 1ª Região
Tribunal de Justiça do Estado da Bahia	Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região - Sergipe	Tribunal Regional Federal da 3ª Região
Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba	Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região - Rio Grande do Norte	Tribunal Regional Federal da 4ª Região
Tribunal de Justiça do Estado de Alagoas	Tribunal Regional do Trabalho da 22ª Região - Piauí	Tribunal Regional Federal da 5ª Região
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás	Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região - Mato Grosso	Tribunal Regional Federal da 6ª Região
Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais	Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região - Mato Grosso do Sul	Tribunal Superior do Trabalho
Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco		

Possíveis ações de controle:

- » **Estabelecimento de Critérios Formais de Participação Feminina:** implementação de diretrizes formais que incorporem critérios de promoção da equidade de gênero nos processos de contratação de prestadores de serviços e estagiários (as). Es-



ses critérios devem ser claros, objetivos e aplicados de maneira consistente para garantir maior representatividade feminina.

- » **Integração com os Processos de Seleção:** critérios de inclusão integrados aos editais e contratos de prestadores de serviços e programas de estágio, incentivando a contratação equitativa de mulheres, especialmente em áreas tradicionalmente ocupadas por homens.
- » **Monitoramento e Acompanhamento:** estabelecimento de mecanismos para monitorar a aplicação dos critérios de inclusão, incluindo relatórios regulares sobre a participação feminina nas contratações e análise de resultados para avaliar o progresso alcançado.
- » **Capacitação e Sensibilização:** promoção de capacitação para as equipes responsáveis pelos processos de contratação, destacando a importância da equidade de gênero como um componente estratégico para o fortalecimento da inclusão institucional.



5.5 Ampliação de Parcerias para Promoção da Participação Feminina (Questão 2.11):

57. Apenas 37% das instituições celebram parcerias qualificadas com outras organizações públicas, organismos internacionais ou entidades da sociedade civil para promover a participação institucional feminina. Esse dado revela uma oportunidade de aprimoramento, uma vez que a colaboração com parceiros estratégicos pode ampliar os recursos, o alcance e a eficácia das iniciativas voltadas à inclusão de mulheres, além de fortalecer as políticas de equidade de gênero.

Tabela 9 - Relação de Tribunais que responderam negativamente à pergunta 2.11:

Relação de instituições que afirmaram não adotar como boa prática a celebração de parcerias qualificadas para tratar da temática da participação institucional feminina com outras instituições públicas, organismos internacionais e/ou sociedade organizada (OSCIP, associações etc.):		
Seção Judiciária de Santa Catarina	Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba	Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região - Bahia
Seção Judiciária da Bahia	Tribunal de Justiça do Estado de Alagoas	Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região - Pernambuco
Seção Judiciária de Rondônia	Tribunal de Justiça do Estado de Goiás	Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região - Ceará
Seção Judiciária de Alagoas	Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais	Tribunal Regional Eleitoral do Estado da Bahia
Seção Judiciária de Mato Grosso do Sul	Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco	Tribunal Regional Eleitoral do Estado da Paraíba
Seção Judiciária de Roraima	Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Espírito Santo
Seção Judiciária de São Paulo	Tribunal de Justiça do Estado do Amapá	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Goiás
Seção Judiciária de Sergipe	Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Roraima
Seção Judiciária de Goiás	Tribunal de Justiça do Estado do Ceará	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Santa Catarina
Seção Judiciária de Tocantins	Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de São Paulo
Seção Judiciária do Acre	Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso	Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Sergipe
Seção Judiciária do Amapá	Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Acre
Seção Judiciária do Amazonas	Tribunal de Justiça do Estado do Pará	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Amapá



Seção Judiciária do Ceará	Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Amazonas
Seção Judiciária do Distrito Federal	Tribunal de Justiça Militar do Estado de Minas Gerais	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Mato Grosso
Seção Judiciária do Espírito Santo	Tribunal de Justiça Militar do Estado de São Paulo	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Pará
Seção Judiciária do Maranhão	Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região - Distrito Federal e Tocantins	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio Grande do Norte
Seção Judiciária do Mato Grosso	Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região - Amazonas e Roraima	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio Grande do Sul
Seção Judiciária do Pará	Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região - Santa Catarina	Tribunal Regional Federal da 1ª Região
Seção Judiciária do Pernambuco	Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região - Maranhão	Tribunal Regional Federal da 2ª Região
Seção Judiciária do Piauí	Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região - Goiás	Tribunal Regional Federal da 3ª Região
Seção Judiciária do Rio de Janeiro	Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região - Rio de Janeiro	Tribunal Regional Federal da 5ª Região
Seção Judiciária do Rio Grande do Norte	Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região - Sergipe	Tribunal Regional Federal da 6ª Região
Superior Tribunal Militar	Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região - Rio Grande do Norte	Tribunal Superior do Trabalho
Tribunal de Justiça do Estado da Bahia	Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região - Minas Gerais	

Possíveis ações de controle:

- » **Estabelecimento de Parcerias Estratégicas:** ampliação, pelas instituições do Poder Judiciário, do número e da qualidade de parcerias com outros órgãos públicos, organismos internacionais e organizações da sociedade civil. Essas colaborações devem ser orientadas para o desenvolvimento de iniciativas conjuntas que promovam a participação institucional feminina e a equidade de gênero.
- » **Formalização de Acordos e Protocolos de Cooperação:** incentivo à formalização de acordos, termos de cooperação ou memorandos de entendimento que estabeleçam objetivos, metas e responsabilidades compartilhadas entre os parceiros, visando maximizar os resultados das ações promovidas.
- » **Troca de Boas Práticas e Conhecimento:** criação de fóruns ou espaços de diálogo para troca de experiências e boas práticas entre as instituições parceiras, com foco



em estratégias inovadoras e eficazes para a inclusão de mulheres em espaços institucionais.

- » **Articulação com Fontes Complementares de Financiamento:** exploração de possibilidades de cofinanciamento ou captação de recursos junto a organismos internacionais, entidades da sociedade civil e outras instituições públicas, fortalecendo a capacidade de investimento nas ações de promoção da equidade de gênero.
- » **Monitoramento e Avaliação de Resultados:** implementação de mecanismos para avaliar o impacto das parcerias, garantindo que elas contribuam efetivamente para o fortalecimento das políticas de inclusão e para o aumento da representatividade feminina.

Natascha Barreto de Almeida Rangel

Assistente II da Coordenadoria de Gestão do Sistema
de Auditoria Interna do Poder Judiciário

Evandro Silva Gomes

Chefe da Seção de Orientação Técnica e
Suporte ao Sistema de Auditoria Interna

Andrea Sobral de Barros

Coordenadora da Coordenadoria de Gestão do
Sistema de Auditoria Interna do Poder Judiciário

Priscila Schubert da Cunha Canto

Assessora-técnica da Secretaria de Auditoria



APÊNDICE

Questionário enviado aos tribunais:

1ª Questão de Auditoria - Eixo 01: Estratégia, Governança e Accountability

A política de incentivo à participação institucional feminina tem o apoio do sistema de governança?

Política Institucional

1.1. O planejamento estratégico da organização prevê na sua missão, visão, valores organizacionais ou nos objetivos estratégicos a temática da participação institucional feminina?*

- Sim
 Não

1.2. A organização possui política/compromisso formalmente instituído para a promoção da participação institucional feminina? *

- Sim
 Não

1.3. A organização possui programa/projeto/plano de ação para a promoção da temática de participação institucional feminina? *

- Sim
 Não

Estrutura de Governança

1.4. A organização possui instância (s) especializada (s) para a promoção da temática da participação e da inclusão feminina na instituição? *

- Sim
 Não

1.5. A organização possui instância (s) para apurar, de forma qualificada, a discriminação e o desrespeito a direitos relacionados às mulheres? *

- Sim
 Não

1.6. A Alta Administração apoia e dá suporte à agenda institucional de promoção de equidade e inclusão feminina? *

- Sim
 Não

1.7. A organização já atingiu e mantém o mínimo de 40% de ocupação feminina no preenchimento dos cargos de segunda instância (desembargadores (as))? *

- Sim
 Não

1.8. A organização adota metodologia para fomento da igualdade de gênero no preenchimento de vagas em listas de candidatos indicados para as posições de desembargador (a)? *

- Sim
 Não

1.9. A organização já atingiu e mantém o mínimo de 50% de mulheres na convocação e designação de juizes(as) para atividade jurisdicional ou para auxiliar na administração da justiça?*

- Sim
 Não

1.10. A organização já atingiu e mantém o mínimo de 50% de mulheres na designação de cargos de chefia e assessoramento, inclusive direções de foro quando de livre indicação? *

- Sim
 Não

1.11. A organização já atingiu e mantém o mínimo de 50% de mulheres na composição de comissões, comitês, grupos de trabalho, ou outros coletivos de livre indicação? *

- Sim
 Não



1.12. A organização adota metodologia para proporcionar a ocupação de 50% por mulheres, no mínimo, nas convocações e designações de juízes(as) para atividade jurisdicional ou para auxiliar na administração da justiça? *

- Sim
 Não

1.13. A organização estabelece diretrizes e mecanismos que orientem para a designação de mulheres, de forma equânime com os homens, para cargos de chefia e assessoramento? *

- Sim
 Não

1.14. São aplicados critérios para composição paritária das Bancas Examinadoras e das Comissões Organizadoras de certames para ingresso na carreira da magistratura? *

- Sim
 Não

1.15. O órgão criou, divulgou e mantém atualizado repositório próprio de mulheres juristas ou aderiu ao Repositório Nacional de Mulheres Juristas? *

- Sim
 Não

Controle/Accountability

1.16. As diretrizes de gestão e documentos relativos à promoção da equidade e inclusão institucional feminina estão disponíveis para livre acesso ao público interno e externo? *

- Sim
 Não

1.17. Ocorre divulgação periódica para a sociedade das iniciativas adotadas e resultados alcançados pela instituição na temática da participação institucional feminina? *

- Sim
 Não

1.18. A instituição adota como boa prática a apresentação do resultado de suas políticas sobre equidade de gênero e participação feminina a órgão ou entidade externa (órgão de controle, CNJ, Tribunais de Contas)? *

- Sim
 Não

2ª Questão de Auditoria - Eixo 02: Gestão Inclusiva

2. A promoção e a valorização institucional da mulher são sustentadas por práticas de inclusão?

Gestão de Pessoas

2.1. A instituição consolida e monitora de forma estruturada e contínua o percentual de mulheres enquanto força de trabalho? *

- Sim
 Não

2.2. A organização promove pesquisa interna para colher a percepção sobre a atuação do órgão nas ações implementadas para promoção da política de participação institucional feminina? *

- Sim
 Não

2.3. Existe, na instituição, política de benefícios que contemple e promova a participação institucional feminina? *

- Sim
 Não

2.4. As capacitações ofertadas pelo órgão observam critérios de diversidade de gênero na escolha de palestrantes e instrutores, internos ou externos? *

- Sim
 Não



2.5. Existem ações de capacitação e outras iniciativas práticas voltadas ao reconhecimento e valorização das trabalhadoras considerando critério de diversidade com foco em gênero? *

- Sim
 Não

2.6. A instituição adota o critério da representatividade feminina na composição das mesas de eventos institucionais (celebração e capacitação) e para escolha de expositores (as)? *

- Sim
 Não

Gestão de Contratações

2.7. São observados critérios formais de participação feminina na contratação de prestação de serviços? *

- Sim
 Não

2.8. São observados critérios formais de participação feminina na contratação de estagiários (as), inclusive nos programas de residência jurídica? *

- Sim
 Não

Comunicação

2.9. A instituição adota linguagem inclusiva, não sexista e flexão de gênero na comunicação? *

- Sim
 Não

2.10. A instituição adota critério de diversidade de gênero no uso de imagens para campanhas?*

- Sim
 Não

Relação com a Sociedade

2.11. A instituição adota como boa prática a celebração de parcerias qualificadas para tratar da temática da participação institucional feminina com outras instituições públicas, organismos internacionais e/ou sociedade organizada (OSCIP, associações etc.)? *

- Sim
 Não

2.12. São realizados eventos para promover a sensibilização para as temáticas de equidade e inclusão de gênero e da participação institucional feminina? *

- Sim
 Não

Gestão Orçamentária

2.13. Há previsão orçamentária para ações voltadas à implementação da política de participação institucional feminina? *

- Sim
 Não

2.14. Há investimentos anuais para a capacitação e sensibilização da força de trabalho na temática de equidade de gênero e inclusão feminina? *

- Sim
 Não

SECRETARIA
DE AUDITORIA



CONSELHO
NACIONAL
DE JUSTIÇA