



Secretaria de
Auditoria

Relatório Final de Auditoria

Ação Coordenada de Auditoria 2024

Auditoria sobre a Política de Incentivo à Participação
Institucional Feminina no CNJ

Auditoria n. 2024/001

Processo SEI n. 05682/2024

Processo SEI n. 05682/2024

Auditoria n. 2024/001

Unidade Responsável: Coordenadoria de Auditoria Interna – COAD/SAU.

RELATÓRIO FINAL DE AUDITORIA SOBRE A POLÍTICA DE INCENTIVO À PARTICIPAÇÃO INSTITUCIONAL FEMININA NO CNJ

Modalidade: Auditoria de conformidade combinada com operacional.

Ato originário: Despacho Presidência 1725395, que aprovou a última versão do Plano Anual de Auditoria 2024.

Objeto da auditoria: avaliar a implementação da Política Judiciária de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário no âmbito do Conselho Nacional de Justiça.

Período de realização da auditoria: 1º.05.2024 a 30.10.2024.

Secretaria de Auditoria:

Dr. Paulo Cesar Villela Souto Lopes Rodrigues – Secretário de Auditoria

Lino Comelli Junior – Mat.: 2183 – Assessor-Chefe da Secretaria de Auditoria

Priscila Schubert da Cunha Canto – Mat.: 1518 – Assessora-Técnica da Secretaria de Auditoria

Composição da equipe de auditoria:

Edison Livio Bruno de Araújo Lopes – Mat.: 2369 – Coordenador de Auditoria Interna

Nathália Freitas Loureiro – Mat.: 1677 – Chefe da Seção de Auditoria da Gestão e da Governança em substituição

Milena Brito Bertoldi Nogueira – Mat.: 2407

Natascha Barreto de Almeida Rangel - Mat.: 1700



O que foi auditado?

A **Participação Institucional Feminina** no âmbito do Conselho Nacional de Justiça



Conformidade - Normativos e Modelos



Operacional - Pesquisa de percepção



Questões

EIXOS

1 - Estratégia, Governança e Accountability: A política de incentivo à participação institucional feminina tem o apoio do sistema de governança?

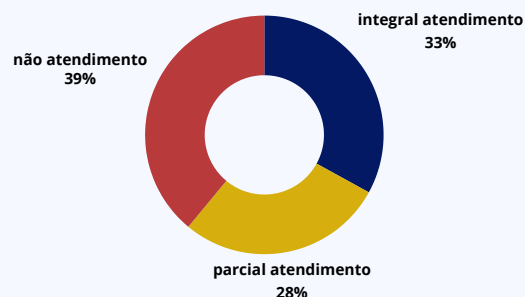
2 - Gestão Inclusiva: A promoção e a valorização institucional da mulher são sustentadas por práticas de inclusão?



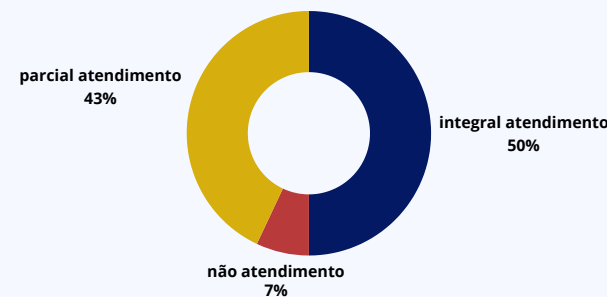
O que a SAU encontrou?

- Indefinição da instância interna responsável pela governança da política de inclusão feminina;
- Necessidade de estruturação dos fluxos operacionais e do plano de ação para apoiar a implementação e o monitoramento da política;
- Oportunidade de aperfeiçoamento na análise crítica dos dados existentes, com vistas à adoção de boas práticas em diversidade e equidade de gênero.

Eixo 1 – Estratégia, Governança e Accountability



Eixo 2 – Gestão Inclusiva



Apesar disso, a **pesquisa de percepção** revelou que **a maioria** das(os) servidoras(es) do órgão sentem que o **CNJ promove a participação feminina de maneira eficaz**.



O que é necessário fazer?

• SG e SEP

No prazo de **45 dias**:

1. avaliar a formalização do COFEM como instância coordenadora da Política Institucional Feminina, definindo claramente atribuições e evitando sobreposições.

No prazo de **180 dias**:

1. Aprimorar procedimentos internos de comunicação para implementação de políticas nacionais do CNJ, incluindo definição formal da estrutura de governança e gestão necessárias;
2. Melhorar a transparência e divulgação dos dados sobre composição de gênero exigidos pela Resolução CNJ 255/2018, centralizando informações no portal oficial.

• COFEM, ou a instância formalmente designada para a governança da política, no prazo de **180 dias**:

1. Elaborar plano de ação definindo responsabilidades, prazos e processos para implementar e monitorar ações previstas nas Resoluções CNJ n. 255/2018 e 376/2021, com registro no SEI;
2. Estabelecer monitoramento periódico da composição de gênero em cargos de liderança, consolidando dados para subsidiar decisões estratégicas;
3. Articular com **DG** e **SGP** a institucionalização de procedimentos que favoreçam a participação feminina durante vacâncias de cargos, ampliando o monitoramento existente;
4. Fortalecer campanhas e treinamentos, em parceria com a **SCS**, para adoção de linguagem inclusiva e não sexista nas comunicações institucionais.



Quais os próximos passos?

Monitoramento das recomendações do relatório final.



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. DAS QUESTÕES DE AUDITORIA	9
3. DOS EXAMES APLICADOS E DAS EVIDÊNCIAS ENCONTRADAS	10
4. DO ACHADO DE AUDITORIA.....	26
5. DA MATRIZ DE RISCOS	37
6. DOS ENCAMINHAMENTOS.....	39
APÊNDICE I - MATRIZ DE ACHADOS.....	41
APÊNDICE II - QUADRO DE REFERÊNCIA DAS PROVIDÊNCIAS	45

1. INTRODUÇÃO

1. As organizações têm adotado medidas especiais de caráter temporário destinadas a acelerar a igualdade de gênero, raça e etnia, e a promover a diversidade, equidade e inclusão em seus ambientes organizacionais.

2. No âmbito do judiciário, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ publicou a Resolução CNJ n. 255, de 4 de setembro de 2018, instituindo a Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário. Essa política visa orientar os órgãos do Poder Judiciário a adotarem medidas para assegurar a igualdade de gênero no ambiente institucional e incentivar a participação de mulheres em cargos de liderança, bancas de concurso e eventos institucionais.

3. Referido ato normativo foi alterado pela Resolução CNJ n. 540, em 18 de dezembro de 2023, para estabelecer a paridade¹ de gênero, considerando também a interseccionalidade de raça e etnia, em atividades administrativas e jurisdicionais. Com as mudanças trazidas pelo novo ato, os órgãos do Poder Judiciário deverão observar, sempre que possível, a proporção de ocupação de, no mínimo, 50% de mulheres nas posições enumeradas.

4. Com o objetivo de avaliar a implementação da Política Judiciária de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário, bem como mensurar a eficácia e a efetividade das medidas nela previstas para alcançar a igualdade de gênero, a Comissão Permanente de Auditoria – CPA do CNJ aprovou a realização da Ação Coordenada² objeto desta auditoria no âmbito do CNJ.

5. Nos termos do Plano de Trabalho proposto para todos os tribunais e conselhos do Poder Judiciário, o que incluiu o CNJ, a presente avaliação encontra-se estruturada a partir de dois eixos temáticos, destacados abaixo:

a. Estratégia, Governança e *Accountability* – com o objetivo de verificar se a política de incentivo à participação institucional feminina tem o apoio do sistema de governança.

b. Gestão Inclusiva – com o objetivo de verificar se a promoção e a valorização institucional da mulher são sustentadas por práticas de inclusão.

6. As conclusões do trabalho integram este relatório final de auditoria.

1.1. DO ESCOPO DA AUDITORIA

7. A equipe de auditoria realizou exames de conformidade e operacionais, concentrando-se nos seguintes eixos: (i) Estratégia, Governança e *Accountability*, e; (ii) Gestão Inclusiva. Foram analisados programas e procedimentos estabelecidos pelo CNJ destinados a promover internamente a equidade socioprofissional entre homens e

¹ Equidade equivale a paridade, no tocante a garantir uniformidade de participação de homens e mulheres no mercado de trabalho, na política, na saúde, na educação.

² Processo SEI 09256/2023, Despachos n. 1650855, 1652230 e 1652663.

mulheres, assim como a inclusão institucional das mulheres³, consoante as medidas previstas na Resolução CNJ n. 255/2018 e no Modelo de Inclusão da Diversidade e Equidade (IDE), da Rede Equidade, com adequações à realidade do Conselho.

1.2. NÃO ESCOPO

8. Não houve redução de escopo que necessite ser informada, uma vez que todos os critérios da Resolução CNJ n. 255/2018 e demais normativos que tangenciam a política sob análise estão presentes na avaliação, conforme delineado no Programa de Auditoria sobre a Política de Incentivo à Participação Institucional Feminina no CNJ (Doc. SEI n. 1872656).

1.3. METODOLOGIA E LIMITAÇÕES INERENTES À AUDITORIA

1.3.1. DA METODOLOGIA

9. As auditorias de conformidade consistem em um serviço independente com o objetivo de avaliar evidências para verificar se os atos e fatos da gestão obedecem às condições, às regras e aos regulamentos aplicáveis.

10. Já as auditorias operacionais possuem maior flexibilidade em comparação com as auditorias de conformidade e financeiras. Elas representam uma avaliação sistemática e independente das atividades, operações e processos de uma organização ou entidade. Seu objetivo é determinar a eficácia, eficiência e economia das operações analisadas.

11. Em vez de se concentrar apenas na conformidade com regulamentos e políticas, a auditoria operacional busca identificar oportunidades de melhorias nas práticas de gestão, uso de recursos e alcance de metas organizacionais.

12. Assim, os tipos de exames aplicados no decorrer da fase de execução foram:

- a. **Análise documental** – verificação de processos e documentos que conduzam à formação de indícios e evidências;
- b. **Exame dos registros** – verificação dos registros constantes de controles regulamentares, relatórios sistematizados, mapas e demonstrativos formalizados, elaborados de forma manual ou por sistemas informatizados;
- c. **Correlação de informações obtidas** - cotejamento entre normativos, documentos, controles internos e auxiliares, declarações e dados;
- d. **Indagação escrita ou oral** – uso de entrevistas e envio de solicitações de auditoria às unidades auditadas para a obtenção de dados e informações;
- e. **Revisão documental** - revisão de documentos, arquivos, relatórios, trabalhos acadêmicos e estudos disponíveis sobre o objeto de auditoria ou produzidos por terceiros;
- f. **Questionário**.

³ Para efeito desta auditoria, por mulher compreende-se: mulher cisgênero, mulher transgênero e fluida, nos termos do § 1º do art. 2º da Resolução CNJ n. 255/2018, com a redação dada pela Resolução CNJ n. 540/2023, ao tratar da composição paritária entre homens e mulheres.

13. Ao todo foram aplicados 32 exames, descritos abaixo, com o objetivo de avaliar a efetividade da Política de Incentivo à Participação Institucional Feminina no âmbito do CNJ de acordo com as regras da Resolução CNJ n. 255/2018 e demais normativos previstos no programa (Doc. SEI n. 1872656), bem como no Modelo de Inclusão da Diversidade e Equidade (IDE), da Rede Equidade, com os ajustes necessários à realidade do órgão.

Eixo 1: Estratégia, Governança e Accountability	Política Institucional	Avaliar se o planejamento estratégico da organização prevê na sua missão, visão, valores organizacionais ou nos objetivos estratégicos a temática da participação institucional feminina
		Avaliar se a organização possui política/compromisso formalmente instituído para a promoção da participação institucional feminina
		Avaliar se a organização possui programa/projeto/plano de ação para a promoção da temática de participação institucional feminina
	Estrutura de Governança	Avaliar se a organização possui instância(s) especializada(s) para a promoção da temática da participação e da inclusão feminina na instituição
		Avaliar se a organização possui instância(s) para apurar, de forma qualificada, a discriminação e o desrespeito a direitos relacionados às mulheres
		Avaliar se a Alta Administração apoia e dá suporte à agenda institucional de promoção de equidade e inclusão feminina
		Avaliar se a organização já atingiu e mantém o mínimo de 50% de ocupação feminina no preenchimento das vagas de Conselheiras(os)
		Avaliar se a organização, a título de boa prática, adota metodologia para fomento da igualdade de gênero no preenchimento das vagas de conselheiro(a)
		Avaliar se a organização já atingiu e mantém o mínimo de 50% de mulheres na convocação e designação de juízas(es) para auxiliar na administração da justiça
		Avaliar se a organização já atingiu e mantém o mínimo de 50% de mulheres na designação de cargos de chefia e assessoramento
		Avaliar se 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
		Avaliar se a organização adota metodologia para proporcionar a ocupação de 50% por mulheres, no mínimo, nas convocações e designações de juízas(es) para auxiliar na administração da justiça
		Avaliar se a organização estabelece diretrizes e mecanismos que orientem a designação de mulheres, de forma equânime com os homens, para cargos de chefia e assessoramento
		Avaliar se são aplicados critérios para composição paritária das comissões de concurso público para provimento de cargos vagos efetivos de nível médio e superior no CNJ
		Avaliar se o órgão criou, divulga e atualiza, a cada 2 anos, o Repositório Nacional de Mulheres Juristas
	Controle/ Accountability	Avaliar se 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
		Avaliar se ocorre divulgação periódica para a sociedade das iniciativas adotadas e resultados alcançados pela instituição na temática da participação institucional feminina
		Avaliar se 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)
Eixo 2 – Gestão Inclusiva	Gestão de Pessoas	Avaliar se a organização consolida e monitora de forma estruturada e contínua o percentual de mulheres enquanto força de trabalho
		Avaliar se organização promove pesquisa interna para colher a percepção sobre a atuação do órgão nas ações implementadas para promoção da política de participação institucional feminina

		Avaliar se existe, na instituição, política de benefícios que contemple e promova a participação institucional feminina
		Avaliar se as capacitações ofertadas pelo órgão observam critérios de diversidade de gênero na escolha de palestrantes e instrutores, internos ou externos
		Avaliar se existem ações de capacitação e outras iniciativas práticas voltadas ao reconhecimento e valorização das trabalhadoras considerando critério de diversidade com foco em gênero
		Avaliar se a instituição adota o critério da representatividade feminina na composição das mesas de eventos institucionais (celebração e capacitação) e para escolha de expositoras(es)
	Gestão de Contratação	Avaliar se são observados critérios formais de participação feminina na contratação de prestação de serviços
		Avaliar se são observados critérios formais de participação feminina na contratação de estagiárias(os)
	Comunicação	Avaliar se a instituição adota linguagem inclusiva, não sexista e flexão de gênero na comunicação
		Avaliar se a instituição adota critério de diversidade de gênero no uso de imagens para campanhas
	Relação com a Sociedade	Avaliar se 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.)
		Avaliar se são realizados eventos para promover a sensibilização para as temáticas de equidade e inclusão de gênero e da participação institucional feminina
	Gestão Orçamentária	Avaliar se há previsão orçamentária para ações voltadas à implementação da política de participação institucional feminina
		Avaliar se há investimentos anuais para a capacitação e sensibilização da força de trabalho na temática de equidade de gênero e inclusão feminina

1.3.2. DA LIMITAÇÃO

14. De acordo com a ISSAI 4000 (Norma para Auditorias de Conformidade), toda auditoria de conformidade constitui um trabalho de asseguarção, onde o auditor estabelece o nível de asseguarção com base nas necessidades dos usuários previstos. Em relação à ISSAI 3000 (Norma para Auditorias Operacionais), o auditor deve comunicar de forma transparente o nível de asseguarção dos resultados da auditoria em relação aos critérios, garantindo que o relatório não conduza o usuário a conclusões equivocadas sobre o nível de asseguarção apresentado.

15. As avaliações da presente auditoria, de **conformidade** combinada com **operacional**, empregaram uma abordagem que combinou critérios não estatísticos, fundamentados em avaliações profissionais, para analisar processos e procedimentos relacionados à Política de Participação Institucional Feminina no CNJ, juntamente com critérios estatísticos ao coletar dados de servidoras(es), magistradas(os), conselheiras(as), estagiárias(os) e terceirizadas(os) por meio de questionários.

16. No tocante às análises estatísticas da pesquisa realizada (aspecto **operacional**) para avaliar a percepção do público interno sobre a política objeto desta auditoria, o grau de confiança ($1 - \alpha$) utilizado foi o de 90%, com uma margem de erro (E) de 5%, o que implicou a necessidade de uma amostra mínima de 218 respondentes, nos termos a seguir:

- a. Tamanho da amostra obtida: **335 respondentes**, dentre servidoras(es), magistradas(os), conselheiras(as), estagiárias(os) e terceirizadas(os)⁴;
- b. População: 1086 pessoas;
- c. Identidade de gênero dos respondentes: 58% mulheres, 41% homens, 1% preferiu não responder.
- d. Grau de confiança⁵: 90% (valor mínimo para uma asseguração razoável);
- e. Margem de erro⁶ < 3,74% (em decorrência de uma amostra maior do que a mínima necessária).

17. Os resultados da pesquisa podem ser vistos no seguinte [link](#). Ressalta-se que os dados foram coletados de forma anônima e a equipe de auditoria interna não dispõe de meios para identificar os respondentes.

18. Tendo em vista os parâmetros estatísticos utilizados, pôde-se obter uma asseguração **razoável** no tocante à percepção do corpo funcional do CNJ sobre a Política de Participação Institucional Feminina no órgão.

19. Quanto aos testes de **conformidade**, podemos afirmar que a auditoria é capaz de fornecer asseguração **limitada** sobre a Política de Participação Institucional Feminina no CNJ e sobre a eficiência, eficácia e efetividade dos controles internos aplicados aos processos que visam equacionar as desigualdades de gênero, uma vez que as análises e conclusões se basearam no julgamento profissional dos auditores. No entanto, as evidências identificadas pela equipe apresentam resultados relevantes capazes de auxiliar na adoção de medidas para aprimorar a execução da política no CNJ.

20. Com isso, podemos considerar também que os achados observados pela equipe de auditoria são relevantes para traçar um diagnóstico da implementação da Política de Incentivo à Participação Institucional Feminina no âmbito do CNJ.

1.4. DOS BENEFÍCIOS DA AUDITORIA

21. Entre os benefícios esperados nesta auditoria, estimam-se: a) o diagnóstico sobre o estágio de implementação da Política de Participação Institucional Feminina no CNJ; b) a criação de processos/fluxos de trabalho que internalizem e estimulem práticas que visem à igualdade de gênero; c) ampla divulgação de dados da Política de Participação Institucional Feminina, de acordo com o §3º, art. 2º da Resolução CNJ n. 255/2018; e d) a análise da percepção do corpo funcional do CNJ sobre a Política de Incentivo à Participação Institucional Feminina na instituição.

2. DAS QUESTÕES DE AUDITORIA

⁴ Dados extraídos do [painel de gestão de pessoas do CNJ](#). Acesso em 2.7.2024 via intranet.

⁵ É a probabilidade de uma pesquisa ter os mesmos resultados se for aplicada com um outro grupo de pessoas, dentro do mesmo perfil de amostra e com a mesma margem de erro.

⁶ A margem de erro representa a variação máxima esperada entre a estimativa de uma amostra e o valor real da população.

22. Os exames de auditoria foram orientados pelo Programa de Auditoria (Doc SEI n. 1872656), no qual constam o período, o escopo do trabalho, a legislação aplicável, os recursos humanos necessários e o custo, além das seguintes questões de auditoria, divididas em dois eixos:

Eixo 01 - Estratégia, Governança e Accountability

Questão 1: A política de incentivo à participação institucional feminina tem o apoio do sistema de governança?

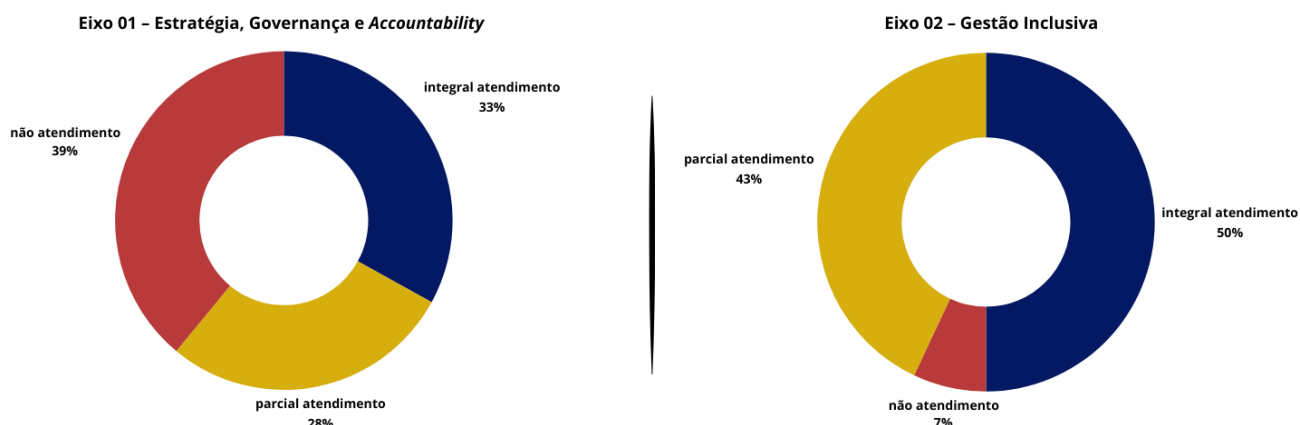
Eixo 02 – Gestão Inclusiva

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

3. DOS EXAMES APLICADOS E DAS EVIDÊNCIAS ENCONTRADAS

23. Para a avaliação dos dois eixos, foram realizados 32 testes com o objetivo de verificar a aderência às normas internas e aos parâmetros estabelecidos pelo Modelo IDE. O desempenho observado nos exames aplicados foi o observado nas figuras abaixo:

Figura 1 - Desempenho dos Eixos 1 e 2 nos exames de auditoria realizados



Fonte: elaboração própria

24. É relevante destacar que o julgamento sobre o atendimento dos testes executados nesta auditoria seguiu um critério distinto daquele adotado na consolidação de resultados da ação coordenada. Enquanto, na ação coordenada, os quesitos foram classificados apenas como atendidos ou não atendidos, nesta auditoria a avaliação foi detalhada em três níveis: **a)** atendimento integral, **b)** atendimento parcial e **c)** não atendimento. Importa ressaltar que os casos de atendimento parcial e não atendimento foram considerados como não atendidos na ação coordenada, o que pode resultar em diferenças entre os resultados consolidados do Poder Judiciário divulgados pelo CNJ e os apresentados nesta auditoria.

25. A seguir serão apresentadas as evidências observadas pela equipe de auditoria em cada eixo analisado.

3.1. EIXO ESTRATÉGIA, GOVERNANÇA E ACCOUNTABILITY

26. Os exames realizados em relação ao eixo estratégia, governança e *accountability* buscaram avaliar se a política de incentivo à participação institucional feminina tem o apoio do sistema de governança do CNJ.

27. Analisou-se se a política de incentivo à participação institucional feminina no órgão possui alinhamento estratégico, estrutura de governança e mecanismos de controle que possibilitem a sua adequada execução e assegurem sua efetividade.

3.2. DAS EVIDÊNCIAS ENCONTRADAS

3.2.1. SOBRE A ESTRATÉGIA

28. Acerca da **estratégia** da política, procurou-se avaliar se:

- a) o planejamento estratégico do CNJ prevê a temática da participação institucional feminina na sua missão, visão, nos seus valores organizacionais ou nos objetivos estratégicos;
- b) o órgão possui política ou compromisso formalmente instituído para a promoção do tema em estudo; e
- c) há programa, projeto ou plano de ação para a promoção da temática.

29. Nesse contexto, verificou-se que, entre os valores estabelecidos no [Plano Estratégico do CNJ, ciclo 2021-2026](#), no que interessa para o presente exame, consta a proteção dos direitos fundamentais estabelecidos pela Constituição da República de 1988 (CF/88) – que, por sua vez, abrange conceitos de igualdade – e a valorização das pessoas.

30. Ainda que não haja um objetivo estratégico dedicado exclusivamente à promoção da equidade de gênero, a matéria encontra-se abarcada tanto pelo aperfeiçoamento de políticas e práticas em gestão de pessoas como na promoção da saúde e qualidade de vida no trabalho.

31. Ao examinar o processo SEI n. 04384/2023, no qual se acompanha a execução da Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário, o parecer da Coordenadoria de Governança de Políticas Judiciárias Nacionais – COPJ traz as seguintes considerações sobre o alinhamento estratégico da política:

4. Alinhamento Estratégico

4.1 **Tema:** Gestão Estratégica e Transparência.

4.2 **Objetivo Estratégico 16:** Aperfeiçoar políticas e práticas de gestão de pessoas.

4.3 **Objetivo Estratégico 17:** Promover a saúde e a qualidade de vida no trabalho de forma integrada e contínua.

4.4 **Macrodesafio 2021-2026:** 01. Garantia dos direitos fundamentais.

4.5 **Eixo da Justiça:** Proteção dos Direitos Humanos e do Meio Ambiente.

4.6 **ODS – Agenda 2030:** 5. Igualdade de gênero; 10. Redução das desigualdades; e 16. Paz, justiça, e instituições eficazes.

32. De acordo com o art. 11, §2º da Resolução CNJ n. 325/2020⁷, que dispõe sobre

⁷ Resolução CNJ n. 325/2020:

Art. 11. O monitoramento e a avaliação da Estratégia Nacional do Poder Judiciário dar-se-ão por meio dos seguintes instrumentos, sem prejuízo de outros:

(...)

§ 2º O monitoramento de políticas judiciárias nacionais do CNJ, observada a pertinência temática, será de responsabilidade da respectiva comissão permanente ou temporária constituída no âmbito do Conselho Nacional de Justiça, devendo ser integradas ao Plano Estratégico do CNJ, no que couber.

a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026, **as políticas judiciárias nacionais do CNJ, devem ser integradas ao Plano Estratégico do CNJ, no que couber.**

33. A respeito da existência de compromisso formalmente instituído para a promoção da participação institucional feminina, é importante mencionar o extenso rol de normativos editados pelo Plenário do CNJ que visam debelar desigualdades de gênero: a) Resolução CNJ n. 255/2018, que instituiu a Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário; b) Resolução CNJ n. 496/2023, que trouxe a paridade de gênero para instituição de comissões examinadoras e bancas de concurso para ingresso na magistratura; c) Resolução CNJ n. 418/2021 e alterações da Resolução CNJ n. 540/2023, que criou o Repositório Nacional de Mulheres Juristas; d) Resolução CNJ n. 556/2024, que criou condições especiais de trabalho a magistradas e servidoras gestantes e lactantes; e) Resolução CNJ n. 525/2023, que introduziu ação afirmativa para acesso das magistradas aos tribunais de 2º grau; f) Resolução CNJ n. 376/2021, que determinou o emprego obrigatório da flexão de gênero para nomear profissão ou demais designações na comunicação social e institucional do Poder Judiciário; g) Resolução CNJ n. 492/2023, que aprovou protocolo a ser adotado pelos Tribunais para adoção da perspectiva de gênero nos julgamentos; h) Resolução CNJ n. 536/2023, que incluiu o art. 6º-A na Seção II do Capítulo III do Regimento Interno do Conselho Nacional de Justiça-RICNJ.

34. A aprovação desses normativos pelo Plenário do CNJ, no exercício da sua função de órgão de controle administrativo do Poder Judiciário, resultou, em alguma medida, na edição de **normas internas** e na criação de estruturas voltadas à orientação de ações e processos a serem instituídos no Conselho. Como exemplo, cita-se a [IN n. 98, de 12 de abril de 2024](#), que incluiu condições de trabalho especiais à gestante e à lactante, e a [Portaria Presidência n. 176/2022](#), que concebeu o Repositório Nacional de Mulheres Juristas no âmbito do Conselho Nacional de Justiça e explicitou critérios para o cadastramento.

35. Também foram criados indicadores específicos no [Plano de Logística Sustentável – PLS](#) do CNJ, para avaliação e monitoramento de temas que integram parte das ações previstas pela [Resolução n. 540/2023](#) em matéria de equidade e diversidade⁸.

36. Contudo, nenhuma dessas medidas pode ser considerada como compromisso **formalmente** instituído em relação à promoção da **política** de participação institucional feminina⁹ no âmbito interno. Nesse sentido, citam-se como exemplos de formalização desse compromisso a [carta](#) firmada pelo Tribunal de Justiça do Amazonas (TJAM), a [Portaria Presidência n. 138, de 15 de julho de 2019](#), do Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal (TRE-DF), a [Portaria n. 432, de 2 de agosto de 2024](#), do Conselho da Justiça Federal (CJF) e a [Resolução Administrativa n. 06/2024](#), do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região (TRT4).

37. Para se ter um panorama geral da política, ressalta-se que há dois comitês (relativos à atuação do CNJ enquanto órgão de controle do Poder Judiciário), originados a partir da edição das Resoluções CNJ n. 255/2018 e 492/2023, que deverão atuar de forma

⁸ Resolução CNJ n. 400/2021:

(...)

Art. 2º-B Nos temas da diversidade, inclusão social e equidade, os órgãos do Poder Judiciário observarão os normativos específicos do CNJ que tratam das temáticas. (Incluído pela Resolução n. 550, de 3.4.2024)

(...)

Art. 7º O PLS deverá ser composto, no mínimo:

I – por indicadores de desempenho relacionados aos seguintes temas:

(...)

i) **equidade e diversidade;**

⁹ [Modelo de Inclusão da Diversidade e Equidade – IDE](#). Planilha de Aplicação. “2. Possui política/compromisso formalmente instituído para a promoção de equidade e inclusão de gênero e raça?”

articulada: a) o Comitê de Incentivo à Participação Institucional Feminina, responsável pela elaboração de estudos, análise de cenários, diálogo com os tribunais e proposições concretas para a ampliação da representação feminina ([Portaria CNJ Presidência n. 136/2023](#)); e b) o Comitê de Acompanhamento e Capacitação sobre Julgamento com Perspectiva de Gênero no Poder Judiciário ([Portaria CNJ Presidência n. 329/2023](#)). Paralelamente, instituiu-se o Fórum da Diversidade, por meio da [Portaria Presidência CNJ n. 349/2023](#), responsável por estabelecer, gerenciar e aperfeiçoar diretrizes ou instrumentos de políticas, práticas e estratégias organizacionais que promovam a cultura da diversidade, da inclusão, da acessibilidade, da sustentabilidade, da ética, da integridade e a promoção de direitos humanos no âmbito do CNJ.

38. Ainda, de acordo com o [manual de organização do CNJ](#), são competências da Seção de Qualidade de Vida no Trabalho e Atenção Psicossocial – SEQVT, dentre outras: a) apoiar projetos e ações que visem o estímulo ao convívio materno-infantil; b) realizar projetos e ações de prevenção e combate a mecanismos, gestão e atitudes que favoreçam o assédio, demais violências no trabalho ou o desrespeito aos valores profissionais do serviço público; e c) realizar a gestão da diversidade.

39. O panorama apresentado destaca a estrutura de comitês e fóruns no CNJ voltados para a promoção da igualdade e diversidade de gênero no âmbito do Poder Judiciário. No entanto, **a atuação desses comitês e fóruns está predominantemente direcionada ao Judiciário como um todo, sem foco específico no público interno do CNJ.** Isso indica uma lacuna na aplicação dessas políticas dentro da estrutura interna do CNJ, que poderia ser explorada para assegurar que as diretrizes de diversidade e inclusão sejam implementadas de forma mais abrangente e eficaz dentro do CNJ.

40. Apesar das medidas internas adotadas para reduzir assimetrias de gênero, essas iniciativas ainda não são plenamente satisfatórias devido à **ausência de um plano centralizado que assegure a execução integral das ações previstas pelas Resoluções CNJ n. 255/2018, 376/2021 e 492/2023**, bem como pelo art. 6º-A do RICNJ. Muitas das atividades relacionadas ao tema são conduzidas de forma descentralizada pelas unidades internas, **sem uma coordenação unificada**, o que pode gerar **sobreposição de esforços** e comprometer sua eficácia. Embora existam estruturas no CNJ dedicadas ao assunto, estão predominantemente voltadas à atuação no âmbito do Poder Judiciário como um todo, **sem unidade formalmente designada para coordenar especificamente as ações internas** de promoção da participação institucional feminina.

41. De modo a equacionar **parte** dos possíveis entraves aqui identificados, a Secretaria-Geral (SG) instaurou o processo SEI n. 08850/2024 com a finalidade de normatizar internamente as diretrizes prescritas na Resolução CNJ n. 255/2018, e atender às disposições do art. 6º-A¹⁰ do [RICNJ](#). A matéria foi encaminhada para análise da Conselheira Renata Gil de Alcântara Videira, supervisora do Comitê de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário, e à Secretaria de Estratégia e Projetos – SEP para a elaboração de ato normativo, sujeito às contribuições do Fórum de Diversidade.

42. Portanto, como apontado no presente item, a institucionalização da política no âmbito interno ainda demanda ajustes diante da insuficiência das medidas adotadas para

¹⁰ RICNJ: Art. 6º-A. Na convocação e designação de juízes e juízas auxiliares, na designação de cargos de confiança e assessoramento, na composição de comissões, comitês, grupos de trabalho, ou outros colegiados ou coletivos, nas mesas de eventos institucionais e na contratação de empresa prestadora de serviço terceirizado, considerada cada função do contrato, a Presidência, ou o agente que receber a atribuição por delegação, observará referencialmente, sempre que possível, a participação equânime de homens e mulheres, com perspectiva interseccional de raça e etnia, proporcionando a ocupação de, no mínimo, 50% de mulheres.

constituir compromisso formal em matéria de equidade e da ausência de plano de ação estruturado para assegurar a obtenção de resultados esperados.

3.2.2. SOBRE A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

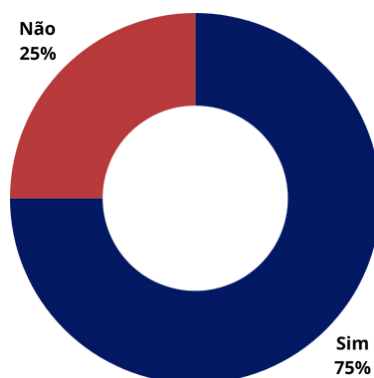
43. Quanto ao eixo estrutura de governança, avaliou-se se a organização: a) possui instância(s) especializada(s) para a promoção da temática da participação e da inclusão feminina na instituição; b) possui instância(s) para apurar, de forma qualificada, a discriminação e o desrespeito a direitos relacionados às mulheres; c) já atingiu e mantém o mínimo de 50% de ocupação feminina no preenchimento das vagas de conselheiras(os); d) adota metodologia para fomento da igualdade de gênero no preenchimento de vagas de conselheira(o); e) já atingiu e mantém o mínimo de 50% de mulheres na convocação e designação de juízas(es) para auxiliar na administração da justiça; f) adota metodologia para proporcionar a ocupação de 50% por mulheres, no mínimo, nas convocações e designações de juízas(es) para auxiliar no CNJ; g) já atingiu e mantém o mínimo de 50% de mulheres na designação de cargos de chefia e assessoramento; h) adota metodologia para proporcionar a designação de mulheres, de forma equânime com os homens, para cargos de chefia e assessoramento; e i) já atingiu e mantém o mínimo de 50% de mulheres na composição de comissões, comitês, grupos de trabalho, ou outros coletivos de livre indicação.

44. Ainda no eixo de governança, por meio dos testes de auditoria, buscou-se verificar também se: a) a Alta Administração apoia e dá suporte à agenda institucional de promoção de equidade e inclusão feminina; b) são aplicados critérios para composição paritária das comissões de concurso público para provimento de cargos vagos efetivos de nível médio e superior no CNJ; c) o órgão criou, divulga e atualiza a cada 2 anos o Repositório Nacional de Mulheres Juristas.

45. A partir da aplicação dos testes, **constatou-se uma indefinição quanto à instância responsável pela promoção da temática da participação e da inclusão feminina na instituição, que centralize as ações com reflexos internos ao órgão.** O Comitê de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário, prioritariamente, planeja e organiza projetos e programas para todo o Poder Judiciário, sem atentar para as implicações internas das resoluções editadas sobre o tema. No âmbito do CNJ, a maior parte das ações da política são executadas pela Secretaria de Gestão de Pessoas – SGP, por meio da SEQVT, mas **não há um plano de ações centralizado de governança.** A [Portaria Presidência CNJ n. 349/2023](#) ainda criou o Fórum da Diversidade, instância multicolegiada interna que atua de maneira consultiva e articulada com as diversas pautas de direitos humanos englobadas sob a gestão da diversidade.

46. Diante desse cenário, é importante apresentar os resultados colhidos a partir da pesquisa realizada para avaliar a percepção do público interno sobre a política objeto desta auditoria. A maioria dos respondentes entende ser necessária a criação de instâncias internas para nortear de forma mais adequada a promoção da inclusão feminina, conforme a Figura 2.

Figura 2 - Há necessidade de existirem instâncias no CNJ dedicadas à promoção da inclusão feminina?



Fonte: elaboração própria.

47. Por outro lado, a **organização possui instância para apurar, de forma qualificada, a discriminação e o desrespeito a direitos relacionados às mulheres**. A Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação – CEAD tem por finalidade a implementação e a execução da Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e de **todas as formas de Discriminação institucional**, no âmbito do CNJ, segundo diretrizes estabelecidas pela [Resolução CNJ n. 351/2020](#). De acordo com o regimento da comissão, ela detém a competência de receber notícias de assédio e/ou de discriminação, o que inclui qualquer violência de gênero, e providenciar os encaminhamentos que se façam necessários¹¹. A SEQVT, em complemento, realiza projetos e ações de prevenção e combate a mecanismos, gestão e atitudes que favoreçam o assédio, demais violências no trabalho ou o desrespeito aos valores profissionais do serviço público, de acordo com a [Portaria CNJ Presidência n. 139/2013](#).

48. Da pesquisa aplicada para coletar impressões acerca da execução da política em análise, observou-se que a maioria do público reportaria eventual situação de discriminação de gênero à CEAD, mas, aparentemente, não há clareza sobre o canal a ser acionado, de modo que a instituição pode fazer campanhas esclarecendo os canais de reporte em tais casos, como visto na figura a seguir.

¹¹ [Portaria Presidência n. 59/2023](#):

Art. 6º Compete à Comissão:

I – coordenar a implementação e a execução da Política Nacional de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação, no âmbito do Conselho Nacional de Justiça;

II – receber notícias de assédio e/ou de discriminação ocorridas no âmbito do CNJ e providenciar os encaminhamentos que se façam necessários;

III – sugerir à autoridade competente alteração temporária de lotação funcional até o desfecho da situação relatada, nos casos qualificados à providência acautelatória, considerando as necessidades das pessoas situadas no conflito, sempre no interesse maior da vítima;

IV – representar aos órgãos disciplinares a ocorrência de quaisquer formas de retaliação àquele que, de boa-fé, busque os canais próprios de apuração para relatar eventuais práticas de assédio moral, sexual e de discriminação no âmbito do Conselho Nacional de Justiça;

V – informar aos gestores, quando presentes elementos que indiquem cautela, de ofício ou por provocação, sobre a existência de ambiente, prática ou situação favorável ao assédio moral, ao assédio sexual e/ou à discriminação, que possa colocar em risco a saúde e a vida das pessoas;

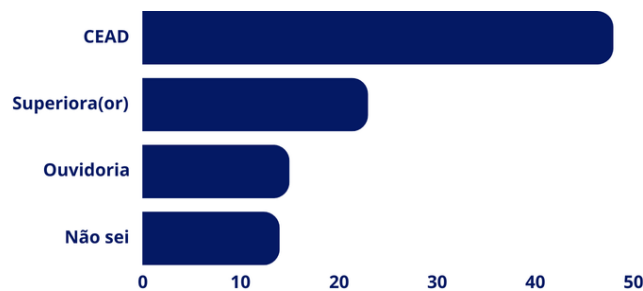
VI – sugerir mudanças de métodos e processos na organização do trabalho e nas práticas de gestão de pessoas, bem como melhorias nas condições de trabalho;

VII – propor treinamentos em setores e unidades, quanto às relações interpessoais, respeito às diferenças, promoção de equidade, liderança, comunicação não violenta, conciliação, mediação, dentre outros temas;

VIII – propor estudos de diagnóstico institucional concernentes ao assédio moral, ao assédio sexual e à discriminação, no âmbito do Conselho Nacional de Justiça; e

IX – solicitar relatórios, estudos e pareceres aos órgãos e unidades competentes, resguardados o sigilo e o compromisso ético-profissional das áreas técnicas envolvidas.

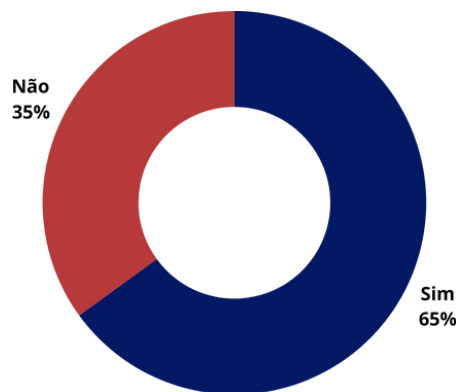
Figura 3 - Caso você quisesse fazer uma denúncia, quais canais utilizaria?



Fonte: elaboração própria.

49. Ainda revelou que as pessoas se sentem encorajadas a relatar qualquer incidente de discriminação de gênero, o que demonstra confiança sobre as instâncias de apuração instituídas pelo órgão.

Figura 4 - Você se sente encorajada(o) a relatar qualquer incidente de discriminação de gênero no CNJ?



Fonte: elaboração própria.

50. **A Alta Administração demonstra apoio e suporte à agenda institucional de promoção da equidade e inclusão feminina.** As metas internas do [Objetivo de Desenvolvimento Sustentável-ODS 5](#)¹² das Nações Unidas são acompanhadas por meio de indicadores do PLS, concretizando o compromisso do órgão com a equidade. Além disso,

¹² **Objetivo 5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas**

5.1 Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte

5.2 Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e exploração sexual e de outros tipos

5.3 Eliminar todas as práticas nocivas, como os casamentos prematuros, forçados e de crianças e mutilações genitais femininas

5.4 Reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e doméstico não remunerado, por meio da disponibilização de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social, bem como a promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família, conforme os contextos nacionais

5.5 Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública

5.6 Assegurar o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e os direitos reprodutivos, como acordado em conformidade com o Programa de Ação da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento e com a Plataforma de Ação de Pequim e os documentos resultantes de suas conferências de revisão

5.a Realizar reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso a propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e os recursos naturais, de acordo com as leis nacionais

5.b Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres

5.c Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis

são firmadas parcerias qualificadas, como a realizada com a Rede Equidade, através do Acordo de Cooperação Técnica n. 2021/0235 (processo SEI n. 02951/2021). O órgão também elaborou extenso rol de normativos, devidamente citados nos parágrafos 34, 35 e 37, bem como, por meio do processo SEI n. 13994/2023, foram concebidas ações internas e externas em alusão ao Dia Internacional da Mulher.

51. Contudo, na literalidade do normativo, para fins de avaliação de Ação Coordenada de Auditoria, o órgão **não atingiu a ocupação mínima de 50% de mulheres**¹³ nos seguintes postos que foram objeto de avaliação no presente item: a) de conselheiras (30%)¹⁴; b) de juízas auxiliares (45%); c) de servidoras, nos cargos de gestoras – tanto nos cargos em comissão (43%) quanto nas funções comissionadas (44,7%). Por meio da Solicitação de Auditoria - SA n. 21, processo SEI n. 08159/2024, a SGP informou também que **não há procedimento formalizado para assegurar a observância de um percentual mínimo de mulheres ocupantes dos grupos de governança**. Ressalta-se que o CNJ possui 48,3% do seu quadro composto por servidoras.

52. Também não foram apresentados esclarecimentos sobre a composição e acompanhamento dos índices de ocupação feminina em relação a comissões, grupos de trabalho e demais coletivos de livre indicação instituídos no CNJ.

53. Especificamente em relação à constituição de **comissão especial para o concurso vigente**, a Diretoria-Geral – DG informou, em resposta à SA n. 26, processo SEI n. 08213/2024, que, a despeito de não existir fluxo formal com vistas a garantir a composição paritária nas comissões de concurso público para o provimento de cargos vagos efetivos de servidoras(res) no CNJ, o **percentual mínimo foi atendido**. Afirmou que a gestão atual demonstra preocupação com a temática e envida esforços para conscientizar seu público interno acerca da equidade de gênero por meio de debates, palestras e sensibilizações. Revelou ainda que tais ações têm alcançado seu objetivo, pois refletiu a indicação dos integrantes da Comissão Especial de Concurso Público, constituída por mais mulheres do que homens.

54. Questionada sobre a existência de procedimentos operacionais ou adoção de metodologia que permita o alcance de índices mínimos de ocupação de mulheres nos diversos postos, comitês, comissões e grupos de trabalho arrolados nos parágrafos 52 e 53 a SGP, bem como a DG elencaram a discricionariedade dessas convocações, aqui consideradas em sentido *lato*, uma vez que cada uma delas, para adequada técnica, implicam em nomeação, designação ou indicação, conforme for o caso. Em alguns casos, no entanto, mencionaram o acompanhamento de índices por meio das Reuniões de Análise Estratégica - RAE e no âmbito do Comitê de Qualidade de Vida no Trabalho, verificado no processo SEI n. 04837/2018.

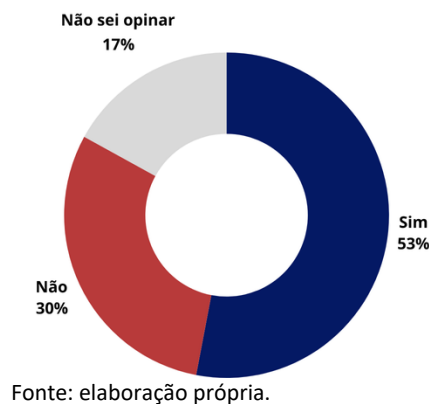
55. Embora muitos dos índices não tenham sido atingidos, de acordo com os resultados colhidos da pesquisa realizada para avaliar a percepção do público interno, há uma compreensão, pela maioria, da existência de oportunidades iguais para homens e

¹³ Informação extraída a partir da análise dos dados do seguinte painel: [SGP - Lista Servidores \(acesso somente por VPN\)](#). É importante ressaltar que nesta auditoria não foram adotados os mesmos parâmetros de avaliação para emissão do primeiro relatório do PLS do CNJ, no ano de 2024, **que computou a margem de erro de 10%**. Segundo o critério adotado no último relatório do PLS, o CNJ teria atingido, então, a meta para o indicador 25a (quantidade mínima de servidoras ocupantes de cargos e funções) e o indicador 25b (índice de designação de juízas auxiliares no CNJ), uma vez que adota a margem de tolerância mencionada. **O exame realizado nesta auditoria ateu-se em diagnosticar o atendimento, ou não, de 50% de ocupação por mulheres, considerando o total de postos disponíveis para cada segmento analisado, para trazer um retrato mais fiel à realidade**. Pontua-se que a Resolução CNJ n. 255/2018, no seu § 2º, estabeleceu metodologia de cálculo a ser empregada em tais casos, mas o Departamento de Pesquisas Judiciárias-DPJ ainda não divulgou a metodologia pois, segundo informado, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) não divulgou microdados do censo realizado em 2022.

¹⁴ Além disso, quanto ao percentual de conselheiras, as alterações à [Resolução CNJ n. 106/2010](#), introduzidas pela [Resolução CNJ n. 525/2023](#), não impõem percentual mínimo aos Tribunais e Conselhos Superiores, mas tão somente aos juízes de 2º grau, dessa forma, o percentual de mulheres no Plenário do CNJ não constituiu evidência para os testes da Ação Coordenada de Auditoria.

mulheres em relação a ocupação de cargos de chefia e liderança.

Figura 5 - As mulheres têm oportunidades iguais para ocupar cargos de chefia e assessoramento?



56. Nesse contexto, para dar visibilidade ao trabalho de mulheres que atuam no sistema de justiça, o órgão estruturou o [Repositório Nacional de Mulheres Juristas](#), banco de dados on-line publicado no Portal do CNJ, que apresenta a qualificação acadêmica de mulheres com expertise nas diferentes áreas do Direito.

57. Portanto, a estrutura de governança dedicada à gestão da política ainda precisa amadurecer procedimentos operacionais com vistas a atender às medidas de equidade previstas na Resolução CNJ n. 255/2015 e no art. 6º-A do RICNJ. Apontamentos adicionais sobre a indefinição da estrutura de governança serão tratados no item 4.1.

3.2.3. SOBRE O CONTROLE E A ACCOUNTABILITY

58. No que diz respeito ao controle e *accountability* da política de incentivo à participação institucional feminina, buscou-se verificar se: a) as diretrizes de gestão e os documentos relativos à promoção da equidade e inclusão institucional feminina estão disponíveis para livre acesso ao público interno e externo; b) ocorre divulgação periódica para a sociedade das iniciativas adotadas e dos resultados alcançados pela instituição na temática da participação institucional feminina; e c) 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 (órgãos de controle e Tribunais de Contas).

59. A execução da política institucional, as diretrizes de gestão, pesquisas, bem como documentos relativos à promoção interna no CNJ da equidade e inclusão institucional feminina não são apresentadas de forma sistematizada no sítio eletrônico do CNJ.

60. Verificou-se que a SGP, para acesso interno, desenvolveu [painel estatístico](#) com o objetivo de diagnosticar e acompanhar dados de gênero do órgão. Contudo, apenas parte dessas informações estão disponibilizadas no portal da transparência do CNJ. Por exemplo, há a divulgação da [lista de servidoras\(es\), magistradas\(os\) e conselheiras\(os\)](#), mas sem o recorte de gênero. O mesmo fato ocorre em relação à [divulgação de estagiárias\(os\)](#). Também não foram localizadas informações com recorte de gênero sobre a composição de comissões, comitês, grupos de trabalho, ou outros coletivos de livre indicação.

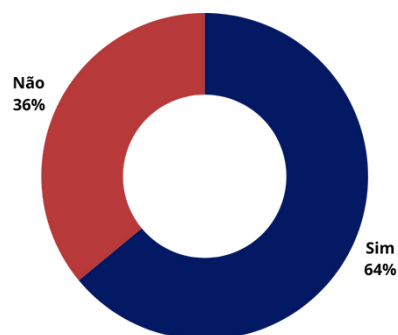
61. Por outro lado, o [relatório de acompanhamento às metas do PLS](#) pelo CNJ encontra-se no portal do órgão, com amplo acesso ao público externo. No [relatório Justiça em Números 2024](#), há a informação sobre o aprimoramento, no ano de 2023, do sistema [Módulo de Produtividade Mensal \(MPM\)](#) que coleta, mensalmente, informações sobre sexo

biológico, raça/cor, cargo e outros dados de registros administrativos das(os) profissionais que atuam no Poder Judiciário. Em consulta aberta ao referido sistema, observou-se a consolidação de informações do CNJ restrita às(os) servidoras(es), conselheiras(os) e magistradas(os).

62. A divulgação de dados da política, portanto, demanda ajustes de forma a atender integralmente o §3º, art. 2º, da Resolução CNJ n. 255/2018¹⁵.

63. Nesse ponto, é importante mencionar os resultados colhidos a partir da pesquisa que avaliou a percepção do público interno sobre a política examinada nesta auditoria. Ainda que a maioria dos respondentes estejam cientes de que há dentro do órgão uma política para tratar da promoção de equidade de gênero, um número relevante de pessoas, qual seja de 36%, ainda desconhece a atuação do CNJ nesse intuito.

Figura 6 - Sabe que o CNJ possui uma política para a promoção da participação institucional feminina?



Fonte: elaboração própria

64. Sobre a efetivação de boa prática relacionada à apresentação do resultado de suas políticas sobre equidade de gênero e participação feminina a órgão externo, destaca-se que, anualmente, por imposição constitucional¹⁶, o CNJ apresenta ao Congresso Nacional e ao Tribunal de Contas da União – TCU o relatório anual de gestão, conforme demonstra o processo SEI n. 11104/2023. Consultas aos [relatórios editados](#) podem ser feitas pelo endereço eletrônico do CNJ. Ainda, dentre as metas estabelecidas pela Rede Equidade¹⁷,

¹⁵ Resolução CNJ n. 255/2018:

Art. 2º Os órgãos do Poder Judiciário observarão, sempre que possível, a participação equânime de homens e mulheres, com perspectiva interseccional de raça e etnia, proporcionando a ocupação de, no mínimo, 50% de mulheres, em: (redação dada pela Resolução n. 540, de 18.12.2023)

(...)

§ 3º A proporcionalidade de gênero, raça e etnia de que trata o parágrafo segundo deverá ser divulgada nos portais dos tribunais, de forma acessível à consulta pública. (redação dada pela Resolução n. 540, de 18.12.2023)

¹⁶ Neste sentido, confira-se o art. 103-B, §4º, inciso VII, bem como o art. 70, p.u. da Constituição Federal de 1988:

Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

Parágrafo único. Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

Art. 103-B. O Conselho Nacional de Justiça compõe-se de 15 (quinze) membros com mandato de 2 (dois) anos, admitida 1 (uma) recondução, sendo: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 61, de 2009)

(...)

§ 4º Compete ao Conselho o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, cabendo-lhe, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura: (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)

VII - **elaborar relatório anual**, propondo as providências que julgar necessárias, **sobre a situação do Poder Judiciário no País e as atividades do Conselho**, o qual deve integrar mensagem do Presidente do Supremo Tribunal Federal a ser remetida ao Congresso Nacional, por ocasião da abertura da sessão legislativa. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)

¹⁷ Existe a meta da Rede Equidade destinada a mapear o cenário institucional dos partícipes na perspectiva de gênero e raça, mas, de acordo com o [Relatório Anual](#) divulgado, referida meta encontra-se suspensa.

encontra-se o mapeamento do cenário institucional dos partícipes na perspectiva de gênero e raça. Assim, o CNJ deverá apresentar a sua aderência ao modelo IDE à referida rede.

65. Desse modo, no que tange ao controle e à prestação de contas, compete ao CNJ **adequar apenas a divulgação de informações sobre a execução da política de modo a atender integralmente o §3º, art. 2º, da Resolução CNJ n. 255/2018.**

3.3. EIXO GESTÃO INCLUSIVA

66. Os exames feitos em relação ao eixo gestão inclusiva buscaram avaliar se a promoção e a valorização institucional da mulher no CNJ são sustentadas por práticas de inclusão.

67. Analisou-se como a política de incentivo à participação institucional feminina alcança a gestão de pessoas, de contratações e a orçamentária, com reflexos na comunicação do órgão e na sociedade, a partir da instituição de parcerias qualificadas e realização de eventos abertos à comunidade sobre a temática.

3.3.1. DAS EVIDÊNCIAS ENCONTRADAS

3.3.1.1. SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS

68. Para analisar se, em relação à gestão de pessoas, são adotadas práticas inclusivas, examinou-se se: a) a instituição consolida e monitora de forma estruturada e contínua o percentual de mulheres enquanto força de trabalho; b) 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; c) existe política de benefícios que contemple e promova a participação institucional feminina; d) há ações de capacitação e outras iniciativas práticas voltadas ao reconhecimento e à valorização das trabalhadoras considerando critério de diversidade com foco em gênero; e e) o órgão adota o critério da representatividade feminina na composição das mesas de eventos institucionais (celebração e capacitação) e para a escolha de expositoras(es).

69. Vale mencionar que por meio de um [painel de gestão](#), disponível apenas para o público interno ao órgão, é possível **monitorar o percentual de mulheres enquanto força de trabalho**, bem como ocupação desse segmento em cargos/posições estratégicas.

70. O órgão ainda **não promoveu pesquisa** formal para colher a percepção interna sobre ações implementadas para a promoção da política de participação institucional feminina, mas efetua com regularidade pesquisa de qualidade de vida no trabalho (QVT) (Processo SEI n. 02298/2021).

71. No que se refere aos benefícios ofertados pelo CNJ com vistas à equidade entre homens e mulheres, há a disponibilização de vagas em berçário, por meio do Termo de Cooperação firmado com o STF e o TST, tratado no processo SEI n. 09283/2022. Ainda, a Lei n. 8.112/90, no art. 196¹⁸, traz a previsão do auxílio-natalidade devido ao nascimento

¹⁸ Lei n. 8.112/1990:

Do Auxílio-Natalidade

Art. 196. O auxílio-natalidade é devido à servidora por motivo de nascimento de filho, em quantia equivalente ao menor vencimento do serviço público, inclusive no caso de natimorto.

de filhas(os) das(os) servidoras(es). O referido benefício é regulamentado no CNJ pela [IN DG n. 102/2024](#). Por meio do processo SEI n. 07283/2023, estão sendo feitos estudos para a implementação de redução de jornada de trabalho de servidoras e magistradas mães, nutrízes e lactantes.

72. No que diz respeito às ações de capacitação ofertadas pelo órgão, se elas observam critérios de diversidade de gênero na escolha de palestrantes e instrutoras(es), a Seção de Educação Corporativa – SEDUC informou que **não há protocolo instituído para a promoção da isonomia na escolha de palestrantes e instrutoras(es) que ministram os cursos oferecidos**. A contratação da(o) instrutora(r), na verdade, é realizada conforme indicação da unidade demandante do curso ou há busca no mercado da(o) palestrante conforme currículo disponibilizado, mas nada com foco no gênero.

73. O Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário – CEAJUD, uma vez que organiza cursos para o Judiciário, também foi consultado sobre o mesmo tema por meio da SA n. 18, Processo SEI n. 08149/2024. Na sua manifestação, constante do Doc. SEI n. 1900985, trouxe que **não há uma diretriz oficial que regulamente a escolha de tutores, conteudistas e palestrantes, com base na perspectiva de gênero**. Apesar disso, há o cuidado na hora de selecionar as(os) tutoras(es), conteudistas e palestrantes para que haja um equilíbrio na contratação das(os) mesmas(os).

74. Por outro lado, ainda na seara da gestão de pessoas, **observou-se a existência de práticas voltadas ao reconhecimento e à valorização das(os) trabalhadoras(es) considerando critério da diversidade com foco em gênero**. Nesse sentido, seja por meio da SEQVT ou da SEDUC, o CNJ promoveu ações de capacitação e sensibilização em matéria de equidade, como a realização, no ano de 2023, da Semana da Capacitação em Diversidade e Inclusão¹⁹, com debate sobre questões de gênero. Neste ano, ofereceu [treinamento](#) sobre “Letramento e questões de gênero” e evidenciou a importância do trabalho executado por mulheres ao realizar a exposição “Mulheres do CNJ”²⁰, em celebração no mês de março.

75. O CEAJUD também apresentou proposta para realização de capacitação nacional sobre identidade de gênero, conforme demonstra o processo SEI n. 05522/2023.

76. É importante ressaltar que a execução dessas ações que se destinam a valorizar e dar visibilidade ao trabalho feminino e tiveram algum reflexo no resultado da pesquisa realizada para avaliar a percepção do público interno sobre a política objeto desta auditoria. De acordo com o universo de respondentes, há a compreensão de que o órgão promove a participação feminina de maneira eficaz, mas, **aparentemente**, ainda há a necessidade de implementação de medidas que deem suporte para equilibrar a vida profissional e pessoal.

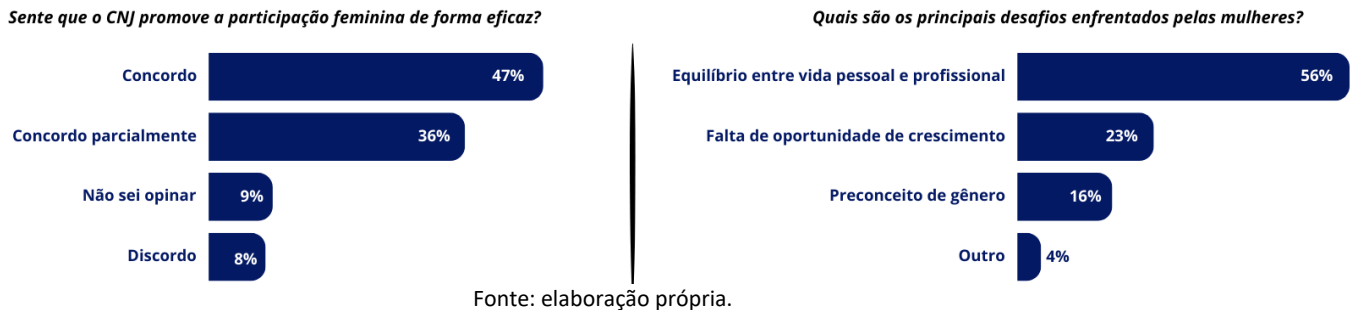
§ 1o Na hipótese de parto múltiplo, o valor será acrescido de 50% (cinquenta por cento), por nascituro.

§ 2o O auxílio será pago ao cônjuge ou companheiro servidor público, quando a parturiente não for servidora.

¹⁹ [Capacitação em Diversidade e Inclusão: confira a retrospectiva da segunda semana](#). Acesso em 3.7.2024.

²⁰ [CNJ abre exposição que celebra a atuação feminina no órgão](#). Acesso em 3.7.2024.

Figura 7 – Pesquisa de percepção interna: eficácia da política e desafios enfrentados pelas mulheres



77. Dentre as sugestões recebidas na pesquisa de como pode ser melhorada a participação e a inclusão feminina institucionalmente, destacam-se: a) reabertura de berçário; b) reforço nas ações de capacitação e sensibilização, inclusive com foco nos homens, para que apoiem o tema; c) maior divulgação de dados sobre a política, incluindo a veiculação de dados anonimizados sobre relatos de discriminação; d) aperfeiçoamento do sistema de ouvidoria da mulher; e) delimitação de horários claros de trabalho, com respeito aos horários de descanso e direito à desconexão, para assunção de cargos de liderança por mulheres.

78. Sobre a observância da representatividade feminina na composição das mesas de eventos institucionais e a escolha de expositoras(es) nas solenidades promovidas pelo CNJ, a SG e a Secretaria de Cerimonial e Eventos – SCE foram consultadas, conforme revelam os processos SEI n. 08102/2024 e 08167/2024.

79. De acordo com a SCE, **não existe fluxo de trabalho instituído para garantir a representatividade feminina na composição das mesas de eventos institucionais**, cujos integrantes são definidos pela unidade demandante do evento. Contudo, ao tomar conhecimento da composição pretendida, a unidade opina quanto à participação feminina, caso não esteja contemplada no formato inicialmente apresentado. Revelou ainda que, durante o acompanhamento da execução do planejamento de eventos, não há controle objetivo e documentado, adotado pela SCE, para garantir a representatividade feminina na composição das mesas e escolha de expositores. Para tanto, apresentou sugestões para a implementação de controles que foram acolhidos pela SG e resultarão em adequações no “Formulário de Solicitação de Apoio para Eventos”, disponibilizado no sistema SEI.

80. Da mesma forma, questionada se elaborou algum protocolo, norma interna ou forneceu orientações para a incorporação de critérios que garantam a representatividade feminina na composição das mesas de eventos institucionais e para a escolha de expositoras(es) nas solenidades promovidas pelo CNJ, a SG esclareceu que autuou o processo SEI n. 08850/2024 com o propósito de regulamentar no órgão todas as diretrizes estabelecidas na Resolução CNJ n. 255/2018, que instituiu a Política de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário, bem como atender às disposições do art. 6º-A do RICNJ.

81. Embora os fluxos internos para a operacionalização da política ainda estejam sob análise das instâncias competentes, a SG, como forma de dar cumprimento aos desígnios da política, pontuou que divulgou e estimulou a adesão dos tribunais ao Repositório Nacional de Mulheres Juristas do CNJ (Ofício-Circular SG n. 86/2022, Doc. SEI n.

1380593 e Ofício n. 594/GP/2022, Doc. SEI n. 1386665), bem como encampou o desenvolvimento de ações internas e externas que garantissem visibilidade às ações de proteção e efetivação de direitos das mulheres a partir do sistema de justiça, demonstradas no processo SEI n. 13994/2023.

82. Portanto, como apontam as informações consignadas no presente item, para garantir a gestão inclusiva ainda são **necessárias ações estruturadas no campo da gestão de pessoas**. Embora dados sobre o percentual de mulheres enquanto força de trabalho sejam produzidos e monitorados, **essa informação ainda não repercute nos procedimentos operacionais adotados pelas diversas unidades do CNJ. A escolha de palestrantes das ações de capacitação, assim como de membros das mesas de eventos, por exemplo, não é precedida de critérios que assegurem a diversidade de gênero na sua composição.**

3.3.1.2. SOBRE A GESTÃO DE CONTRATAÇÕES

83. Para analisar a aderência ao presente item, avaliou-se se o CNJ, na contratação de prestadoras(es) de serviço e de estagiárias(os), observa critérios formais de participação feminina, conforme prescrito no art. 2º, incisos V e VI, da Resolução CNJ n. 255/2018²¹.

84. Assim, examinou-se se o órgão possui processos de trabalho definidos para monitoramento e a fiscalização da participação feminina em tais casos, assegurando o percentual mínimo de 50% de mulheres no preenchimento das vagas.

85. Conforme veicula a SA n. 25, processo SEI n. 08175/224, direcionada à Secretaria de Administração – SAD, há o monitoramento do quantitativo de mulheres nos contratos de prestação de serviço, com divulgação da informação no [portal da transparência do CNJ](#). De acordo com a SAD, à medida que os contratos de terceirização são renovados, os novos editais já estão contemplando, quando possível, as previsões das Resoluções CNJ n. 255/2018 e n. 497/2023. Assim, citou os processos de licitação para os postos de serviços de recepcionista, processo SEI n. 03363/2024 e secretariado, processo SEI n. 04233/2024. Ponderou que, a despeito dos esforços empreendidos pela SAD, o atendimento aos critérios de gênero, raça, deficiência, condição de egresso e violência doméstica encontra entraves que extrapolam a competência do CNJ, pois depende da capacidade das empresas em contratar pessoas qualificadas para atender às necessidades do órgão.

86. Em relação ao acompanhamento da contratação para vagas de estágio, há a divulgação do rol de estagiárias(os) [no portal do CNJ](#), mas sem discriminar o gênero das

²¹ Resolução CNJ n. 255/2018:

Art. 2º Os órgãos do Poder Judiciário observarão, sempre que possível, a participação equânime de homens e mulheres, com perspectiva interseccional de raça e etnia, proporcionando a ocupação de, no mínimo, 50% de mulheres, em: (redação dada pela Resolução n. 540, de 18.12.2023)

(...)

IV – mesas de eventos institucionais; (incluído pela Resolução n. 540, de 18.12.2023)

V – contratação de estagiários(as), inclusive nos programas de residência jurídica, ressalvados os editais em andamento; (incluído pela Resolução n. 540, de 18.12.2023)

(...)

§ 2º O preenchimento das vagas deverá respeitar, resguardada a medida do possível, a proporção respectiva de gênero, raça e etnia da população brasileira, por Estado da Federação, segundo o último Censo da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e de acordo com critérios estabelecidos pelo Departamento de Pesquisas Judiciárias do CNJ, sem prejuízo de superação dessa proporção se houver possibilidade, no que se refere aos grupos minorizados. (redação dada pela Resolução n. 540, de 18.12.2023)

§ 3º A proporcionalidade de gênero, raça e etnia de que trata o parágrafo segundo deverá ser divulgada nos portais dos tribunais, de forma acessível à consulta pública. (redação dada pela Resolução n. 540, de 18.12.2023)

(...)

§ 9º Aplicam-se as disposições deste artigo para as gestões administrativas iniciadas 90 (noventa) dias após a publicação desta Resolução. (incluído pela Resolução n. 540, de 18.12.2023)

peçoas admitidas. Essa informação encontra-se disponibilizada apenas para monitoramento interno, de modo que são necessárias adequações às exigências do §3º, art. 2º da Resolução CNJ n. 255/2018. Também não foram localizados fluxos de trabalho com a adoção de critérios formais que assegurassem o atendimento ao percentual mínimo de 50% de mulheres no preenchimento dessas vagas.

87. Em contato com a chefe responsável pelo Setor de Gestão de Estágio – SEEST, houve a confirmação de que, muito embora inexistam fluxos e controles para atendimento do inciso V, do art. 2º, da Resolução CNJ n. 255/2018, hoje, no CNJ, mais de 50% das vagas de estágio são ocupadas por mulheres. E, conforme esclarecido, há processo de trabalho definido para a seleção de pessoal para as vagas, porém esse processo não traz expressamente a necessidade de haver um percentual mínimo de pessoas que se identificam como mulheres.

88. Assim, de acordo com os exames efetuados, **além da internalização de processos de trabalho que garantam o percentual mínimo de mulheres na contratação de prestadoras(es) de serviço e de estagiárias(os) pela SAD e pelo SEEST, as informações das(os) estagiárias(os) devem ser também publicizadas por gênero, para consulta pública no portal do CNJ, em atendimento ao §3º, art. 2º da Resolução CNJ n. 255/2018.**

3.3.1.3. SOBRE A COMUNICAÇÃO

89. Sobre as práticas de comunicação, investigou-se se o CNJ adota linguagem inclusiva, não sexista e com flexão de gênero nas suas comunicações, conforme aborda a Resolução CNJ n. 376/2021. Também foram analisadas imagens de campanhas para identificar se o órgão adota o recorte de gênero para fazer a seleção das imagens usadas para ações publicitárias.

90. No que diz respeito à obrigatoriedade da designação de gênero para nomear profissão ou demais designações na comunicação social e institucional, constatou-se que o sistema SEI, onde tramita grande parte dos processos administrativos, emprega a flexão de gênero nos cargos.

91. Já o manual de padronização de atos e publicações do CNJ não traz informações ou instruções sobre o uso da flexão de gênero.

92. Em pesquisa sobre campanhas encampadas pelo CNJ, num total de 29 disponibilizadas no portal do órgão, a maioria das imagens trouxe elementos gráficos ou figurativos sem identificação de gênero (58%) e as demais remanescentes continham figuras femininas (27%) ou masculinas (13%).

93. Questionada sobre processos de trabalho que possibilitem o adequado atendimento da Resolução CNJ n. 376/2021 (SA n. 23, Processo SEI n. 08167/2024), a Secretaria de Comunicação Social – SCS esclareceu que não possui protocolo interno, material ou cartilha formalizados que estabeleçam orientações para atendimento tanto das medidas estabelecidas pela Resolução CNJ n. 376/2021, como a adoção de critérios de gênero na seleção de imagens para campanhas.

94. Ao tomar conhecimento da situação, a SG solicitou, de plano, providências quanto à formalização de fluxo de trabalho ou protocolo interno para a adoção da linguagem inclusiva, não sexista e com flexão de gênero nas comunicações do órgão, e a elaboração de algum material com orientações para a implementação da Resolução CNJ n. 376/2021.

95. Dessa maneira, ainda que não estejam internalizadas práticas que garantam plena aderência aos normativos vigentes, ao longo da execução da presente auditoria, **foi**

determinada a adoção de medidas administrativas pela Secretaria-Geral para a adequação das comunicações do órgão.

3.3.1.4. RELAÇÃO COM A SOCIEDADE

96. A fim de averiguar a relação do órgão com a sociedade, foram realizados exames para verificar: a) a existência de parcerias institucionais firmadas com o objetivo de tratar da participação institucional feminina; e b) a promoção de eventos abertos à comunidade sobre o tema em análise.

97. O CNJ historicamente estabelece parcerias com diversos órgãos públicos com objetivo de qualificar o cumprimento da sua missão institucional, relacionado ao controle administrativo e financeiro do Poder Judiciário (§ 4º do art. 103-B, da CF/88).

98. Com o propósito de compartilhar e implementar ações conjuntas que envolvam o tema inclusão, equidade e diversidade, o CNJ aderiu à [Rede Equidade](#), que reúne várias instituições públicas.

99. O órgão também trata, por meio do [Plano de Logística Sustentável – PLS](#), de temas relacionados com os principais Objetivos de Desenvolvimento Sustentável- ODS, demonstrando o alinhamento de suas ações com a [Agenda 2030 de Direitos Humanos das Nações Unidas](#). No caso, em matéria de equidade e diversidade, acompanha o cumprimento da ODS 5, por meio de indicadores do PLS que monitoram: a) a ocupação por mulheres nos cargos e funções de direção e chefia (indicador 25); b) a ocupação por mulheres nos cargos e funções (indicador 25a); c) a designação juízas auxiliares no CNJ (indicador 25b); d) o volume de ações de sensibilização (indicador 26) e capacitação (indicador 27) em equidade e diversidade.

100. O órgão também promove debates abertos ao público. Assim, realiza anualmente o seminário “[Mulheres na Justiça: Novos Rumos da Resolução CNJ n. 255](#)”, com transmissão via Youtube. Por meio da Resolução CNJ n. 540/2023, art. 2-B, instituiu-se um seminário nacional para fortalecimento e proposições concretas de aperfeiçoamento da Política de Incentivo à Participação Institucional Feminina, o qual integrará o calendário anual do CNJ.

101. No ano de 2024, foi promovida a campanha “[A Justiça: por todas elas](#)”, que reúne informações sobre ações desenvolvidas pelo CNJ em favor das mulheres em suas diversas fases, dando visibilidade a atividades do Judiciário desenvolvidas em benefício do segmento feminino.

102. Concluiu-se, portanto, pela **aderência integral do órgão às práticas de inclusão adotadas com relação à sociedade**.

3.3.1.5. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

103. Para avaliar o presente item, analisou-se se no órgão há: a) previsão orçamentária para ações voltadas à implementação da política de incentivo à participação institucional feminina; e b) investimentos anuais para a capacitação e sensibilização da força de trabalho na temática de equidade de gênero e inclusão feminina.

104. Por meio dos processos SEI n. 04018/2023 e Pedido de Providências PJe n. 0004845-02.2023.2.00.0000, observou-se que, em relação à proposta orçamentária do órgão, há uma reserva genérica para gastos com capacitação e para o desenvolvimento de políticas judiciárias **nas despesas discricionárias, definida como ação orçamentária “Controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, do cumprimento os**

deveres funcionais dos juízes e gestão de políticas judiciárias". Já o plano orçamentário, Doc. SEI n. 1577774, traz a seguinte especificação em relação a gastos previstos pela SEDUC: "0007- Capacitação de pessoas do Conselho Nacional de Justiça e Capacitação de pessoas do Poder Judiciário e de operadores do Direito". Em relação ao CEAJUD, a ação orçamentária encontra-se descrita como "0008- Capacitação de pessoas do Poder Judiciário e Operadores do Direito".

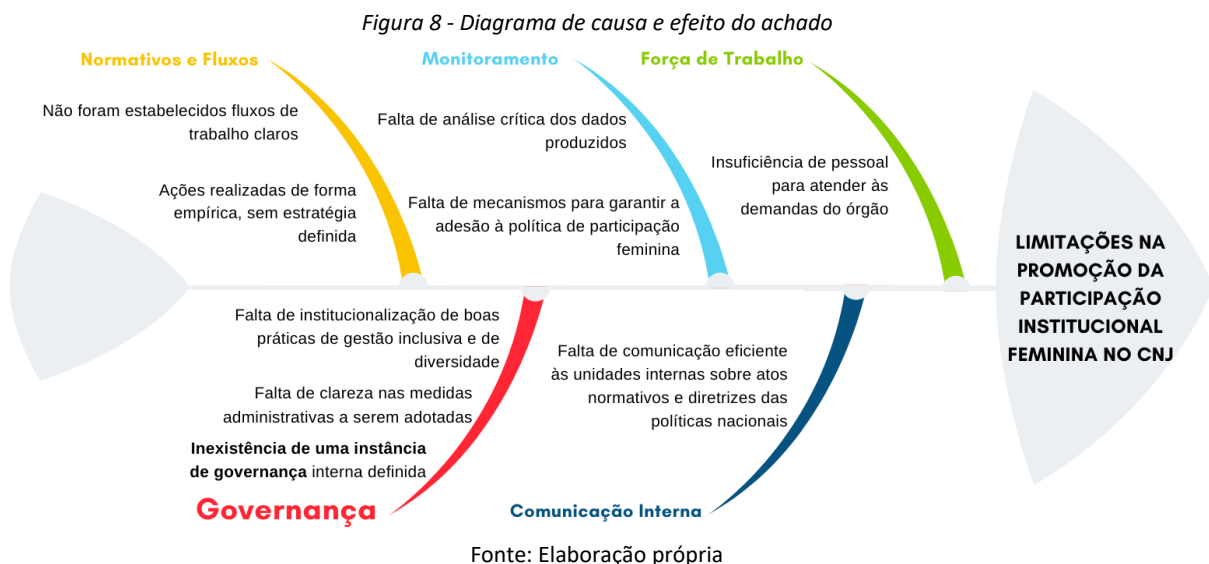
105. Embora a proposta orçamentária não contemple expressamente a reserva de recursos específicos para a política em estudo, tampouco para ações de capacitação sobre a temática, internamente, há orientação da Alta Administração para o desenvolvimento de ações que discutam questões de gênero, conforme se denota do processo SEI n. 13994/2023.

106. Ainda, através dos indicadores 26 e 27 do PLS, já mencionados no item 3.3.1.4, foram estabelecidas metas mínimas para o ano de 2024, que envolvem a execução de oito ações de sensibilização, bem como a realização de duas capacitações em matéria de equidade e diversidade.

107. Desse modo, compreende-se que, ainda que a ação orçamentária descrita na proposta orçamentária do órgão seja genérica, **há mecanismos internos que estabelecem a necessária execução de projetos sobre o tema objeto desta auditoria, com reflexos financeiros suportados pelo órgão.**

4. DO ACHADO DE AUDITORIA

108. De forma sintética, o achado que será apresentado pode ser associado às evidências consolidadas no diagrama ilustrado abaixo:



4.1. LIMITAÇÕES DA POLÍTICA DEVIDO À INDEFINIÇÃO DE INSTÂNCIA DEDICADA AO SEU GERENCIAMENTO NO PLANO INTERNO

4.1.1. DA SITUAÇÃO ENCONTRADA

4.1.1.1. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DEFICIENTE

109. Após a avaliação dos eixos que permeiam a implementação da política de incentivo à participação institucional feminina, observou-se que **não há definição acerca da instância responsável por coordenar a promoção da temática no plano interno.**

110. **A falta de clareza sobre a instância interna que oriente as medidas administrativas a serem adotadas impactou a execução, bem como os resultados esperados da política.**

111. A plena execução dessa política envolve o engajamento de várias unidades e requer alinhamento entre as áreas, a fim de evitar a sobreposição de ações. Todavia, não foram observados fluxos operacionais nas unidades administrativas do CNJ que atendam integralmente ao disposto nas Resoluções CNJ n. 255/2018, n. 376/2021 e n. 492/2023, bem como no art. 6º-A do RICNJ.

112. Como apontado nos itens 3.2.1 e 3.2.2, não há um plano de ação definido para a institucionalização interna das medidas de equidade e a estrutura de governança apresenta deficiências.

113. A SEQVT acompanha, juntamente com a Coordenadoria de Apoio à Governança de Sustentabilidade – COSU, parte das ações determinadas pela Resolução CNJ n. 255/2018, com o estabelecimento de metas no [PLS](#) para garantir: (a) realização de ações de capacitação e sensibilização em matéria de equidade; e (b) ocupação mínima de mulheres (b.i) nos cargos e funções de direção e chefia e (b.ii) enquanto juízas auxiliares. As metas do PLS contêm metodologia própria, diversa da métrica especificada no § 2º, do art. 2º da Resolução CNJ n. 255/2018 e, para a unificação de critérios, **revela-se importante uma futura parametrização a partir dos fatores estabelecidos pelo Departamento de Pesquisas Judiciárias – DPJ.**

114. É relevante destacar que os indicadores do PLS, precisamente os de n. 25, 25-A, 25-B, 26 e 27, **materializam apenas parte** das determinações contidas na Resolução CNJ n. 255/2018 e no art. 6º-A do RICNJ, que envolvem, também, por exemplo, equivalência de mulheres²²: a) na composição de comissões, comitês, grupos de trabalho, ou outros coletivos de livre indicação; b) nas mesas de eventos institucionais; c) contratação de estagiárias(os); d) nas contratações de empresa prestadora de serviço terceirizado.

115. A partir de consulta ao portal do CNJ, constatou-se o [monitoramento da composição da força de trabalho](#) de estagiárias(os) e trabalhadoras(es) terceirizadas(os), mas, como salientado anteriormente, sem fluxos definidos com o objetivo de se alcançar os parâmetros estabelecidos pela Resolução CNJ n. 255/2024.

116. O mesmo ocorre em relação aos critérios: a) para a composição de comissões de concurso público para o provimento de cargos vagos efetivos do CNJ; b) quanto à escolha de palestrantes e instrutoras(es); e c) de gênero para imagens de campanhas do CNJ e adoção da linguagem inclusiva, não sexista e com a flexão de gênero nas comunicações do órgão.

117. Assim, o órgão divulga, em parte, os dados sobre o gerenciamento de política, **de modo que são necessárias medidas para atendimento integral do §3º, art. 2º da Resolução CNJ n. 255/2018.**

118. A SG, a partir da realização da presente auditoria, movimentou-se no sentido de promover a execução de medidas impostas pela Resolução CNJ n. 540/2023 e pela Resolução CNJ n. 376/2021, a partir de determinações direcionadas à SCS, Doc. SEI n.

²² Ressalvadas as hipóteses prescritas pela própria Resolução CNJ n. 255/2018, quando trata de Comissões, comitês, conselhos, grupos de trabalho e outros colegiados de livre indicação, criados com objetivo de propor ações voltadas à paridade de gênero, raça e etnia no Poder Judiciário, de acordo com a previsão do § 6º, do art. 2º.

1988260²³, e à SCE, Doc. SEI n. 1893229²⁴. Além disso, inaugurou o processo SEI n. 08850/2024 com objetivo de normatizar internamente as exigências previstas na Resolução CNJ n. 255/2018, bem como no art. 6º-A do RICNJ. A matéria foi encaminhada para análise da Conselheira Renata Gil de Alcântara Videira, supervisora do Comitê de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário, e à Secretaria de Estratégia e Projetos – SEP para elaboração de ato normativo, sujeito às contribuições do Fórum de Diversidade do Conselho Nacional de Justiça.

119. Outro ponto que merece atenção **é a necessidade de aperfeiçoamento da notificação do próprio CNJ, quando da aprovação de atos normativos, para garantir que as unidades internas responsáveis pela execução de uma política sejam científicadas. Uma inadequação na comunicação pode implicar uma governança ineficiente da política no âmbito interno.**

120. Em relação às alterações introduzidas pela Resolução CNJ n. 540/2023, constatou-se a notificação do CNJ aos tribunais do país, nos autos do PJe ATO 0001070-76.2023.2.00.0000. Para o acompanhamento **interno**, o expediente 1795728 foi autuado no processo SEI n. 03057/2024, mas, a partir do seu andamento, não foram observadas consequências diretas na execução da política no plano **interno**, constando-se apenas atas de reuniões do Comitê de incentivo à Participação Institucional Feminina, no ano de 2024.

121. Em relação às modificações do RICNJ determinadas pelo PJe ATO n. 0007703-40.2022.2.00.0000, a notificação contida no Processo SEI n. 02277/2024 limitou-se à necessidade de publicação no portal, para acesso público, da proporcionalidade de gênero, raça e etnia no preenchimento das vagas de convocação e designação de juízas(es), servidoras(es), na contratação de empresa portadora de serviços.

122. **Outro fator que pode ser levado em conta é a falta de planejamento para a execução interna de políticas judiciárias programáticas pelo órgão.** Nesse sentido há, no CNJ, o [Guia de Gestão de Política Judiciária Nacional](#), cuja 1ª edição remonta ao ano de 2021. Ele tem o objetivo de uniformizar os procedimentos para se gerenciar uma política judiciária programática desde a fase de diagnóstico do problema e **pode servir como parâmetro para o desempenho de ações internas**, voltadas à implementação da política de incentivo à participação feminina no CNJ. De acordo com o guia, para cada política implantada deverão ser observados seis processos, a seguir explicitados:

- a) diagnóstico do problema: **caracterização e dimensionamento do problema** que se busca solucionar;
- b) **formação da agenda: inclusão de um problema no espaço formal de deliberação do órgão;**
- c) formulação da política: **definição dos objetivos, público-alvo, das frentes de ação, e das estruturas de governança e de gestão responsável pela execução da política;**
- d) **planejamento da implementação: definição das estratégias e ferramentas de implementação, dos responsáveis pela execução, dos prazos e recursos necessários, e planejamento da comunicação da política;**

²³ Despacho SG 1898260: ii) à SCS para conhecimento e providências quanto à formalização de fluxo de trabalho ou protocolo interno, para implementação da linguagem inclusiva, não sexista e com flexão de gênero nas comunicações do órgão, bem como à elaboração de algum material/cartilha com orientações para implementação da Resolução CNJ n. 376/2021.

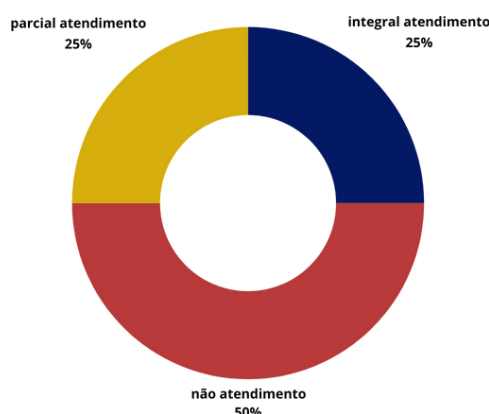
²⁴ Despacho SG 1893229: Com vistas a aumentar a efetividade da política em questão, informo que, de imediato, estuda-se a possibilidade de adicionar um item no Formulário de Solicitação de Apoio para Eventos para que seja marcada a quantidade de palestrantes e/ou convidados para compor a mesa do sexo masculino e feminino. Além disso, nesse campo, poderá, ainda, ser destacado (1) a necessidade de observar, "sempre que possível, a participação equânime de homens e mulheres, com perspectiva interseccional de raça e etnia, proporcionando a ocupação de, no mínimo, 50% de mulheres", em atenção ao art. 2º da [Resolução CNJ nº 255/2018](#); (2) link para acesso ao [Repositório Nacional de Mulheres Juristas](#)."

- e) **monitoramento: definição dos parâmetros de acompanhamento e controle das ações propostas e de avaliação dos resultados a serem alcançados;** e
 - f) transparência da informação: gerenciamento e divulgação de informações da política.
123. Ainda, para cada etapa, foi estabelecido um conjunto de atividades, como, por exemplo, a fase de formulação da política deverá percorrer as seguintes atividades **(que também podem servir de parâmetro para o desempenho de ações internas)**:
- a) **levantar alternativas de soluções;**
 - b) Identificar os fatores críticos de sucesso ou de fracasso de políticas semelhantes em curso, ou já concluídas;
 - c) estabelecer um processo participativo de formulação da alternativa de solução a ser proposta;
 - d) estabelecer objetivos claros, específicos, mensuráveis e relevantes para o tratamento do problema;
 - e) **delimitar as frentes de ação a serem desenvolvidas na política;**
 - f) definir as **estruturas de governança e de gestão** necessárias à implementação da política;
 - g) **estabelecer indicadores de acompanhamento e de avaliação da política;**
 - h) confrontar a proposta de Resolução da política com outros atos normativos ou ações em execução no órgão para evitar duplicidades, conflitos ou sobreposições de ações do CNJ.
124. Além disso, a [IN Presidência CNJ n. 99/2024](#), que é a redação mais atualizada de normativos internos criados com o objetivo de aprimorar o monitoramento de políticas instituídas pelo CNJ, apresenta também padrões para o gerenciamento de uma política judiciária nacional programática. Embora o normativo trate da atuação do CNJ como órgão de controle do Poder Judiciário, especialmente no que diz respeito à formulação e ao monitoramento das políticas nacionais, os Capítulos IV, V e VI podem ser usados como balizadores da atuação de **instância interna** de aplicação da política em comento.
125. Dessa feita, como foi possível observar por meio dos testes executados, o CNJ só atendeu, em parte, as medidas determinadas pela Resolução CNJ n. 540/2023, bem como pela Resolução CNJ n. 536/2023, que alterou o RICNJ.
126. **Não se desconhece a importância do estabelecimento de uma política de alcance nacional, como a aqui tratada, que visa debelar desigualdades de gênero no Poder Judiciário, mas a composição dessa agenda e a execução interna devem estar acompanhadas de métodos que garantam o seu monitoramento e potencializem os resultados esperados,** com o desenvolvimento de um plano de ação e de indicadores para a adequada gestão da política em estudo.
127. Cabe mencionar que, **paralelamente às deficiências verificadas no processo de formulação de políticas, o CNJ conta com um quadro de servidoras(es) que, atualmente, não comporta de forma satisfatória as demandas do órgão.** De acordo com relatório de dimensionamento de pessoal, constante do processo SEI n. 06040/2019, Doc. n. 1337100, para atender às atribuições do órgão, **seria necessário arregimentar mais 105 servidoras(es).** Ressalta-se que esse número decorre de levantamento de trabalho realizado pelas unidades entre os anos de 2017 e 2020, quando havia ainda menos políticas estabelecidas pelo Conselho.
128. Todas essas variáveis devem ser levadas em conta uma vez que impactam no acompanhamento e na execução de políticas formuladas pelo CNJ.

4.1.1.2. AUSÊNCIA DE FLUXOS DE TRABALHO E EXAME CRÍTICO DOS DADOS

129. Como já ressaltado ao longo do presente relatório, em especial no item 4.1.1.1, as medidas **internas** adotadas para a execução da política de incentivo à participação institucional feminina não foram precedidas de plano de ação sistematizado devido à indefinição da estrutura de governança. Analisando apenas os testes dedicados a avaliar essa estrutura, os quais integram o Eixo 1 (Estratégia, Governança e Accountability), alcançou-se um baixo percentual de atendimento ao Modelo IDE, bem como aos incisos I, II e III da Resolução CNJ n. 255/2018, conforme revela o gráfico abaixo.

Figura 9 – Análise da estrutura de governança – Eixo 1



Fonte: elaboração própria.

130. Consequentemente, não foram definidos fluxos de trabalho e estruturado um plano de ação sistematizado para a promoção da temática da participação e da inclusão feminina na instituição. As unidades, de modo geral, executam determinações das resoluções de forma empírica, desacompanhadas de uma estratégia que possibilite análise gerencial das informações produzidas.

131. Assim, o órgão realiza o monitoramento da ocupação de gênero dos diversos postos de trabalho, conforme assinalado no item 3.3.1.1, mas não analisa criticamente os dados²⁵ produzidos de forma a incorporar procedimentos que potencializem o grau de aderência à política examinada.

132. Caso já houvesse uma instância de governança interna definida, ela seria responsável por apontar as unidades gestoras que trabalhariam conjuntamente para identificar quais medidas poderiam ser adotadas para estimular a participação feminina.

4.1.1.3. NÃO ATINGIMENTO DOS PERCENTUAIS MÍNIMOS DA POLÍTICA

133. A respeito da designação de **juízas auxiliares** da Presidência e da Corregedoria, bem como da ocupação de **mulheres** nos **cargos em comissão** e nas **funções de confiança** em postos de liderança, é observado algum equilíbrio, não obstante ainda não tenha sido alcançada a equivalência em relação às vagas disponíveis. **Juízas auxiliares** ocupam **45%** do

²⁵ **Dados** podem ser considerados como uma unidade básica de informações, podendo ser letras, números, sinais, símbolos etc.

Informação é quando os dados já são decodificados, correlacionados e analisados.

Conhecimento refere-se a uma informação entendida, absorvida e aplicada a diferentes contextos.

A partir daí, podemos inferir a relevância dessa análise para o mundo corporativo, pois somente a coleta de dados não nos ajuda a incorporar a informação, que consequentemente não possibilita a empresa a adquirir e agregar conhecimento aos processos. Fonte: [Blog Empowerdata](#).

total de vagas, e servidoras, como gestoras de unidade, nos **cargos em comissão**, ocupam **43,7%** das vagas, enquanto nas **funções comissionadas** esse percentual alcança **44,7%**, conforme traz o gráfico a seguir:

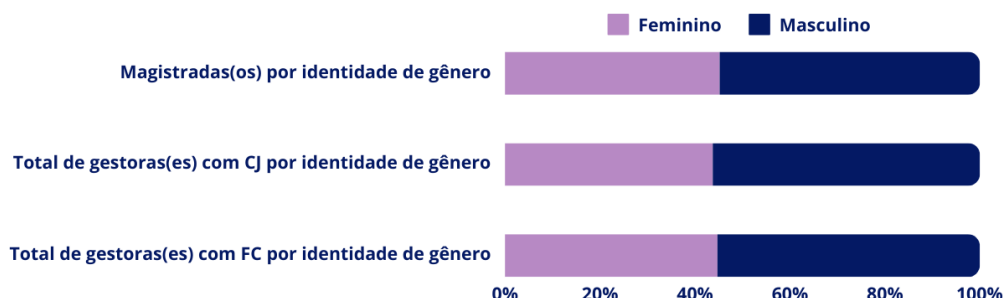
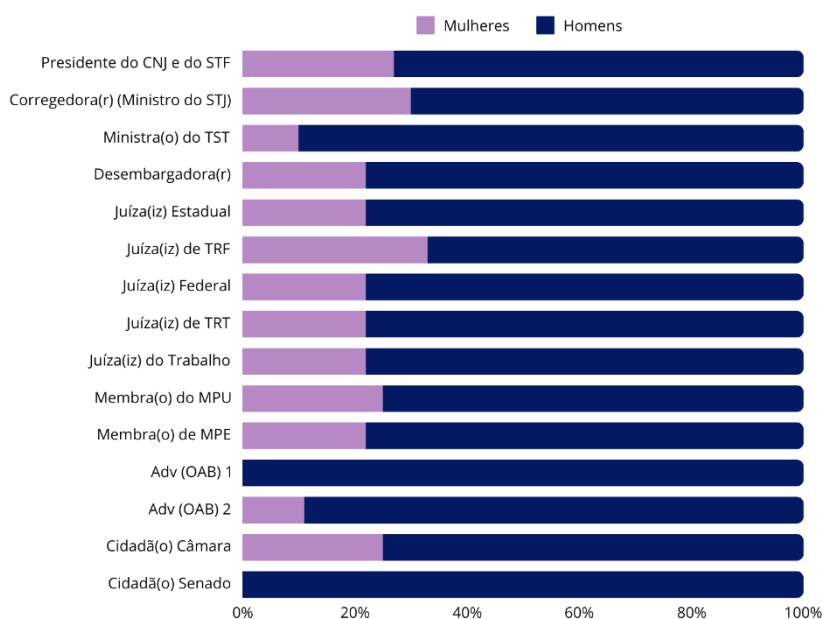


Figura 10 – Total de magistradas(os) e servidoras(es) gestoras(es) com FC/CJ por identidade de gênero

Fonte: Adaptado de [painel SGP](#).

134. Ainda nesse sentido, **embora não tenha constituído evidência para a ação coordenada** (em razão da **inaplicabilidade da Resolução CNJ n. 525/2023 aos tribunais e conselhos superiores**), vale ressaltar, quanto à ocupação de vagas de **conselheiras(os)**, que, para algumas cadeiras, após 19 anos de existência do órgão, nunca foram indicadas mulheres. É o caso da indicação de cidadã(o), de notável saber jurídico e reputação ilibada, realizada pelo Senado Federal. Isso também ocorre em relação a uma das vagas de escolha do Conselho Federal da Ordem de Advogados do Brasil. O gráfico abaixo reúne informações sobre o histórico de ocupação de vagas de conselheiras(os):

Figura 11 - Participação feminina de Conselheiras do Conselho Nacional de Justiça nos anos de 2005 a 2023, segundo o tipo de indicação



Fonte: Adaptado de [Histórico de Conselheiros – Portal do CNJ](#).

135. Caso não tenham sido alcançadas as metas mandatórias de ocupação de mulheres, o órgão pode, à medida que ocorrerem as vacâncias, fornecer relatório de ocupação de gênero à autoridade responsável, como forma de orientar a indicação e permitir a adoção da alternância preconizada no art. 2º, § 4º, da Resolução CNJ n. 255/2018.

136. O argumento apresentado pela SGP e avalizado pela DG, de que muitas das designações e nomeações, seja de servidoras(es), magistradas(os) ou conselheiras(os), submetem-se à discricionariedade administrativa, **não impede a institucionalização de procedimentos que forneçam maiores subsídios às escolhas da autoridade nomeante/designante, considerando o histórico da ocupação de gênero de cada cadeira vaga e, assim, efetivar boa prática de gestão inclusiva e de diversidade.**

137. Em relação às vagas de conselheiras(os), por exemplo, é o próprio RICNJ, no seu art. 10, que impõe, até sessenta dias antes do mandato, a expedição de ofício pelo CNJ ao órgão legitimado nos termos do art. 103-B da CF/88 para nova indicação. E, caso as indicações não sejam feitas no prazo legal, recairá ao Supremo Tribunal Federal realizar a escolha da(o) nova(o) conselheira(o)²⁶.

138. Dessa forma, é legítimo que o CNJ, **nas comunicações à autoridade responsável pela indicação**, forneça o **relatório de ocupação de gênero** da vaga almejada de maneira a reunir elementos e agregar valor para a tomada de decisão.

139. A institucionalização desse procedimento para todos os postos **não vincula** a decisão da autoridade responsável pela indicação. Apenas qualifica o processo de tomada de decisão da autoridade e pode **potencializar** a indicação de mulheres ante a constatação de que, para tal vaga, não foram atingidos os percentuais de equalização.

140. O CNJ exerce papel de fundamental relevância para a efetivação de direitos e garantias fundamentais e a presença de mulheres na estrutura do órgão, além de trazer a representatividade de gênero à administração, tem um valor simbólico para a democracia, porquanto homenageia o princípio da isonomia.

141. Dessa maneira, a partir do diagnóstico trazido na presente auditoria, o órgão pode potencializar resultados advindos da política de incentivo à participação institucional feminina por meio do exame crítico de dados produzidos, institucionalizando procedimentos operacionais que agreguem valor.

4.1.1.4. DA PESQUISA DE PERCEPÇÃO

142. Apesar das constatações dos itens 4.1.1.1 a 4.1.1.3, a [pesquisa de percepção](#) realizada de forma anonimizada no CNJ indicou que a avaliação majoritária é a de que o órgão promove a participação feminina de maneira eficaz (vide Figura 7), com 70% dos respondentes (dos quais 58% mulheres) avaliando a presença de mulheres em cargo de liderança como, no mínimo, adequada, bem como 83% considerando ao menos transparentes as iniciativas do CNJ voltadas à promoção da equidade de gênero:

²⁶ Constituição da República de 1988:

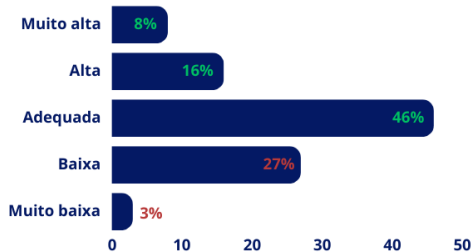
Art. 103-B. O Conselho Nacional de Justiça compõe-se de 15 (quinze) membros com mandato de 2 (dois) anos, admitida 1 (uma) recondução, sendo:

(...)

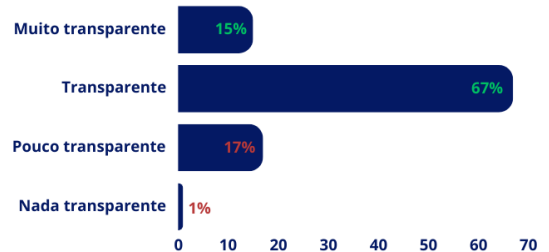
§ 3º Não efetuadas, no prazo legal, as indicações previstas neste artigo, caberá a escolha ao Supremo Tribunal Federal.

Figura 12 - Percepção sobre mulheres em liderança e transparência da política

Como você avalia a presença de mulheres em cargos de liderança no CNJ?



Como você avalia a transparência do CNJ nas iniciativas voltadas para a equidade de gênero?



Fonte: Elaboração própria

4.1.2. DO RELATÓRIO PRELIMINAR

143. Em **sede de relatório preliminar**, concluiu-se que a indefinição de instância de governança interna responsável por coordenar as ações no âmbito do CNJ gera reflexos na execução e nos resultados esperados da política de incentivo à participação institucional feminina.

144. A inadequada notificação das próprias unidades do CNJ quando da aprovação de políticas pelo Plenário propicia situações de indefinição sobre a estrutura de governança interna.

145. O recente processo SEI n. 08850/2024, que tem por objetivo normatizar internamente exigências previstas na Resolução CNJ n. 255/2018, bem como no art. 6º-A do RICNJ, pode equacionar, em parte, as deficiências identificadas sobre os procedimentos operacionais a serem implementados pelas unidades, caso as ações lá propostas venham a ser efetivadas.

146. A recomendação de controles elencados no Doc. SEI n. 1988260²⁷ e no Doc. SEI 1893229 tem o potencial de gerar resultados quanto: a) à implementação da linguagem inclusiva, não sexista e com flexão de gênero nas comunicações do órgão; b) à representatividade feminina na composição das mesas de eventos institucionais e para a escolha de expositoras(es) nos eventos organizados pelo CNJ.

147. Ainda, cabe ao órgão a veiculação de todos os dados determinados pelo §3º art. 2º da Resolução CNJ n. 255/2018, com as cautelas devidas, caso tratem de informação sobre mulher vítima de violência doméstica.

148. A despeito disso, a **percepção majoritária** no CNJ é a de que a participação de mulheres em cargos de liderança ocorre de maneira adequada e as ações de promoção da política são transparentes.

149. Por fim, alguns dos passos constantes do [Guia de Gestão de Política Judiciária](#)

²⁷ Despacho SG 1898260: ii) à **SCS** para conhecimento e providências quanto à formalização de fluxo de trabalho ou protocolo interno, para implementação da linguagem inclusiva, não sexista e com flexão de gênero nas comunicações do órgão, bem como à elaboração de algum material/cartilha com orientações para implementação da Resolução CNJ n. 376/2021.

[Nacional](#), bem como dispositivos da [IN Presidência CNJ n. 99/2024](#), podem auxiliar a atuação interna do CNJ, no decurso da execução da política de participação institucional feminina.

4.1.3. DA MANIFESTAÇÃO DAS UNIDADES AUDITADAS

150. Em reunião realizada com alguns representantes da administração (DG, SEP e SCS), conforme Memória SEI n. 1978909, relataram-se os principais apontamentos da auditoria.

151. Na oportunidade, o DG informou que monitora a política através de indicadores do PLS e compreende que, a partir dos resultados revelados, a política está bem disseminada na instituição. O juiz auxiliar responsável pela SEP, diante da indefinição de instância de coordenação interna, sugeriu a adequação da portaria que instituiu o comitê responsável pela política, a fim de que referida instância seja responsável também por articular ações internas. Já a secretária de comunicação do órgão externou que, quanto à elaboração de manual para utilização da linguagem inclusiva, não sexista e com flexão de gênero nas comunicações do órgão, tal responsabilidade é atribuição do comitê próprio; contudo, está revisando rotinas da unidade e adequando manuais com orientações específicas para a área de comunicação da instituição, o que foi reiterado no Doc. SEI n. 1980881.

152. Unidades vinculadas à Presidência manifestaram-se diretamente nos autos e anuíram com a necessidade de definição de instância de governança interna, sugerindo consulta ao Fórum da Diversidade. Definida a instância, pontuou que esta poderá coordenar junto às unidades afetas, com o auxílio da Seção de Gestão de Processos – SEGEP, a definição de fluxo de trabalho e respectivos pontos de controle para integral cumprimento das obrigações previstas na Resolução CNJ n. 255/2018, bem como do art. 6º-A do RICNJ, a exemplo do que vem ocorrendo no processo SEI n. 03206/2022, para melhorar a acessibilidade digital no CNJ.

153. Posteriormente, a DG, por meio dos Docs. SEI n. 1983218 e 1989418, especificamente sobre ações sob sua responsabilidade, considerou ser necessário a identificação de forma objetiva, pela SAU, das informações de gênero que estão pendentes de publicação. Com relação às designações de cargos e funções de confiança, bem como à composição de colegiados, explicou que a unidade já observa a proporção de mais de 50% de mulheres. Ademais, estaria de acordo com a proposta de institucionalização de procedimentos à medida que ocorrerem as vacâncias de postos de trabalho no CNJ, sendo alinhado com a SGP os procedimentos futuros a serem adotados.

154. O Comitê de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário – COFEM também se pronunciou, sugerindo que poderia atuar como instância de governança de implementação interna da política, a partir da execução descentralizada das demandas e com auxílio direto das unidades internas envolvidas. Desse modo, comprometeu-se a: **a)** a coordenar as ações, definir unidades gestoras e prazos de implementação dos processos de trabalho necessários e promover o monitoramento dos resultados, a partir da escuta das áreas envolvidas, a fim de garantir o atendimento integral das exigências da Resolução CNJ n. 255/2018, bem como do art. 6º-A do RICNJ, desde a notificação à efetiva execução; **b)** analisar e definir junto às unidades responsáveis a institucionalização de procedimentos para incentivo à participação feminina no CNJ, à medida que ocorrerem as vacâncias de

postos de trabalho no órgão; **c)** articular, com a Secretaria de Comunicação Social (SCS), a elaboração de campanhas e ações de sensibilização acerca de orientações para a adoção da linguagem inclusiva, não sexista e com flexão de gênero nas comunicações do órgão; e **d)** atuar em consonância com o Fórum de Diversidade do Conselho Nacional de Justiça, instituído pela Portaria Presidência n. 349/2023.

4.1.4. DA CONCLUSÃO DA EQUIPE DE AUDITORIA

155. A partir da execução dos testes, observou-se a indefinição acerca da instância de governança responsável por coordenar a política de incentivo à participação institucional feminina no plano interno.

156. Em razão da ausência de uma instância de governança definida e de um plano de ação sistematizado, as unidades internas implementaram parcialmente as exigências determinadas pela Resolução CNJ n. 255/2018 e pelo art. 6º-A do RICNJ, de forma descentralizada e sem uniformidade. Não foram identificados fluxos de trabalho estruturados voltados à promoção da equidade de gênero, apesar da existência de dados gerenciais sobre o tema. Além disso, observou-se a necessidade de aprimoramento na divulgação de informações exigidas pelo §3º do art. 2º da Resolução CNJ n. 255/2018, bem como a inexistência de protocolos ou materiais orientativos que facilitassem o cumprimento das medidas estabelecidas pela Resolução CNJ n. 376/2021.

157. O cenário encontrado trouxe impactos tanto na execução quanto nos resultados almejados pela política, uma vez que ações desenvolvidas no órgão não possuíam uma estratégia que permitisse o exame crítico das informações produzidas.

158. A aprovação de políticas judiciais pelo Plenário desacompanhadas de notificação efetiva às unidades internas responsáveis pela sua execução pode ter gerado imprecisão na constituição da estrutura de governança interna.

159. Com base nas conclusões do relatório preliminar, as unidades auditadas reconheceram a necessidade de designar uma área responsável pela coordenação das atividades internas relacionadas à política. Nesse contexto, foi indicado que o **Comitê de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário (COFEM)** assumisse esse papel, com a execução descentralizada pelas unidades responsáveis e o apoio do Fórum da Diversidade, de modo a gerenciar as ações necessárias para adequar o CNJ às disposições da Resolução CNJ n. 255/2018 e do art. 6-A do RICNJ.

160. Faz-se necessário, então, traçar plano de ação com definição de gestores e processos de trabalho para o alcance da equivalência de gênero, **sempre que possível**, em relação: **a)** a convocação e designação de juízes e juízas auxiliares; **b)** a designação servidoras(es) em cargos de confiança e assessoramento; **c)** a composição de comissões, comitês, grupos de trabalho, ou outros coletivos de livre indicação; **d)** a composição de mesas de eventos institucionais; **e)** a contratação de empresa prestadora de serviço terceirizado, considerada cada função do contrato; **f)** contratação de estagiárias(os), inclusive nos programas de residência jurídica; e **g)** escolha de palestrantes das ações de capacitação.

161. Para potencializar resultados, o CNJ pode institucionalizar procedimentos para incentivo à participação feminina, à medida que ocorrerem as vacâncias de postos de

trabalho, já que o órgão, além de ser referência para todo Poder Judiciário, exerce papel de fundamental relevância para a efetivação de direitos e garantias fundamentais.

162. O [Guia de Gestão de Política Judiciária Nacional](#), assim como dispositivos da [IN Presidência CNJ n. 99/2024](#), são instrumentos que podem auxiliar o comitê gestor na execução interna da política de participação institucional feminina.

163. As inconsistências verificadas na presente auditoria não impactaram na avaliação do público interno acerca da política objeto desta auditoria. **A pesquisa de percepção revelou que existe uma ampla compreensão de que o órgão promove de forma transparente e adequada a participação de mulheres nos diversos postos de liderança.**

4.1.5. DAS RECOMENDAÇÕES

164. Considerando que as unidades auditadas convergiram na definição do Comitê de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário - COFEM enquanto instância de governança de implementação interna da política auditada, nos termos do art. 55 da [Resolução CNJ n. 309, de 11 de março de 2020](#), **recomenda-se:**

a) à Secretaria-Geral – **SG**, em conjunto com a Secretaria de Estratégia e Projetos – **SEP**:

a.1) no prazo de **45 dias**, examinar a viabilidade de formalizar o Comitê de Incentivo à Participação Institucional Feminina (**COFEM**) como instância coordenadora da implementação da Política de Incentivo à Participação Institucional Feminina, assegurando que a definição de responsabilidades, execução e monitoramento das ações institucionais estejam alinhados à estrutura organizacional vigente do CNJ, sem sobreposição de competências;

a.2) no prazo de **180 dias**:

a.2.1) Avaliar e aprimorar os procedimentos **internos** relacionados à implementação das políticas judiciárias nacionais estabelecidas pelo CNJ, especialmente quanto aos fluxos de comunicação, assegurando que todas as unidades responsáveis sejam adequadamente notificadas sobre os atos normativos correlatos. Ademais, analisar a possibilidade de instituir procedimento formal para definição da estrutura de governança e de gestão necessárias à execução dessas políticas no âmbito **interno** do órgão, garantindo o planejamento e a execução adequados das políticas a serem implementadas assim como a correta comunicação e orientação das atribuições das unidades envolvidas;

a.2.2) Avaliar formas de aprimorar a disponibilização e transparência dos dados sobre a composição de gênero no CNJ, conforme o art. 2º, caput e §3º, da Resolução CNJ n. 255/2018, consolidando as informações relativas a **i) Juízas(es) auxiliares; ii) Cargos de chefia e assessoramento; iii) Comissões, comitês, grupos de trabalho e outros coletivos de livre**

indicação; **iv)** Mesas de eventos institucionais; **v)** Estagiárias(os); **vi)** Pessoal terceirizado, considerando cada função do contrato. Adicionalmente, considerando que os dados atualmente disponíveis se encontram dispersos no portal do CNJ, pode ser avaliada a padronização da divulgação dessas informações na página oficial da política, atentando-se também à diferença de parâmetros apontada no §113. A responsabilidade pela publicação dos dados exigidos pela [Resolução CNJ n. 255/2018](#), assegurando a sua conformidade ao normativo, poderá ser delegada à instância de governança e/ou gestão da política;

b) ao **COFEM**, ou à instância formalmente designada para a governança da política, no prazo de **180 dias**:

b.1) Em conjunto com as unidades executoras e com o apoio do Fórum da Diversidade, elaborar um plano de ação que contemple a definição de responsáveis, prazos e fluxos operacionais voltados à execução e ao monitoramento das ações previstas nas Resoluções CNJ n. [255/2018](#) e [376/2021](#), bem como pelo art. [6º-A do RICNJ](#), podendo-se utilizar o processo SEI n. 08850/2024 para registro das providências adotadas.

b.2) Instituir mecanismos de monitoramento da composição de gênero nas funções de liderança, identificando unidades responsáveis e consolidando periodicamente dados que permitam subsidiar decisões estratégicas relacionadas à efetivação da política institucional e à promoção da equidade de gênero no CNJ;

b.3) Em articulação com a Diretoria-Geral (**DG**) e a Secretaria de Gestão de Pessoas (**SGP**), avaliar a possibilidade de institucionalizar procedimentos que incentivem a participação feminina no CNJ, particularmente por ocasião das vacâncias nos postos de trabalho. Ressalta-se que o órgão já realiza monitoramento quanto à ocupação feminina nas posições de liderança, juízas auxiliares e estagiárias, devendo-se analisar meios complementares para o aperfeiçoamento desse processo;

b.4) Avaliar, em parceria com a Secretaria de Comunicação Social (**SCS**), formas de fortalecer campanhas e capacitações voltadas à adoção de linguagem inclusiva, não sexista e com flexão de gênero nas comunicações institucionais.

5. DA MATRIZ DE RISCOS

165. A equipe de auditoria identificou e avaliou os possíveis riscos com base no entendimento do objeto e encaminhou a matriz de riscos às unidades responsáveis pelo gerenciamento da Política de Incentivo à Participação Institucional Feminina no âmbito do CNJ para informar quanto à probabilidade de ocorrência e ao impacto dos riscos. Algumas unidades não se manifestaram no prazo assinalado, de modo que, em tais casos, atribuiu-se, de ofício, o impacto e a probabilidade muito alta aos riscos identificados. Os riscos foram classificados conforme a tabela abaixo. Os realçados são os riscos em que foi verificada a ocorrência:

Risco-Chave	Risco Inerente
-------------	----------------

Descrição	Código	Impacto	Probabilidade	Nível de Risco	Classif. Nível
Não inclusão da temática da política no planejamento estratégico do CNJ	R1	Muito alto	Muito alta	100	Extremo
Inexistência de normativo interno ou carta de compromisso formal para a promoção da participação institucional feminina	R2	Alto	Muito baixa	8	Baixo
Inexistência de estrutura/instância para a promoção da participação institucional feminina	R3	Alto	Média	40	Alto
Inexistência de estrutura/instância para apuração de discriminação aos direitos relacionados às mulheres	R4	Muito alto	Muito alta	100	Extremo
Apoio institucional insuficiente para a promoção da política de participação feminina no CNJ	R5	Muito alto	Muito alta	100	Extremo
O CNJ não busca estabelecer parcerias qualificadas para tratar da temática da participação institucional feminina	R6	Muito alto	Muito alta	100	Extremo
Inexistência de programas ou plano de trabalho institucionais para a promoção da temática de participação feminina (matriz de responsabilidade, objetivos, papéis, responsabilidades, recursos e obrigações de todos os envolvidos na implementação da política)	R7	Muito alto	Muito alta	100	Extremo
Ausência de fluxos de trabalho publicados e/ou de procedimentos para fiscalização ao atendimento dos critérios de participação feminina	R8	Muito alto	Muito alta	100	Extremo
Ausência de monitoramento (ou monitoramento insuficiente) contínuo do percentual de mulheres na composição da força de trabalho (conselheiras, juízas auxiliares, servidoras, terceirizadas e estagiárias)	R9	Médio	Alta	40	Alto
Indefinição de critérios formais para fomentar a temática de igualdade de gênero na ocupação de cargos de chefia	R10	Alto	Alta	64	Alto
Insuficiência ou ausência de política de benefícios que contemple e promova a saúde e qualidade de vida no trabalho com recorte de gênero	R11	Médio	Alta	40	Alto
Não atendimento ao critério da representatividade feminina na composição das mesas de eventos institucionais e na escolha de expositoras(es) e mediadoras (es)	R12	Muito alto	Muito alta	100	Extremo
Não observância aos critérios de diversidade de gênero na escolha de palestrantes e instrutores na realização de capacitações	R13	Médio	Baixa	10	Médio
Ausência de plano de comunicação da Política	R14	Muito alto	Muito alta	100	Extremo
Não realização de eventos para a promoção e a sensibilização das temáticas de equidade e inclusão de gênero e da participação institucional feminina	R15	Médio	Alta	40	Alto
Divulgação insuficiente das iniciativas realizadas para a promoção da temática de participação feminina	R16	Médio	Média	25	Médio
Divulgação insuficiente acerca do atendimento à proporção de gênero, raça e etnia na ocupação de cargos de gestão/liderança (art. 2º, Parágrafo 3º - Resolução CNJ 255/18)	R17	Médio	Média	25	Médio
Não adoção de linguagem inclusiva, não sexista e flexão de gênero na comunicação	R18	Muito alto	Muito alta	100	Extremo
Não adoção de critério de diversidade de gênero no uso de imagens para campanhas, ou na criação de banners e demais elementos de identidade visual	R19	Muito alto	Muito alta	100	Extremo

Não aplicação de pesquisas de clima organizacional para identificar a percepção do corpo funcional sobre as ações para a promoção de equidade de gênero	R20	Médio	Média	25	Médio
Não adoção de medidas corretivas baseadas nos resultados das pesquisas de percepção do corpo funcional sobre as ações para a promoção de equidade de gênero	R21	Médio	Média	25	Médio
Falta de previsão orçamentária e/ou dotação insuficiente para ações voltadas à implementação, capacitação e sensibilização sobre a política de participação institucional feminina	R22	Alto	Baixa	16	Médio
Ausência ou baixa oferta de ações de capacitação e de iniciativas práticas voltadas ao reconhecimento e valorização das trabalhadoras considerando critério de diversidade com foco em gênero	R23	Médio	Média	25	Médio
Ausência, nos contratos firmados, de fixação de percentual mínimo de 50% de mulheres no preenchimento das vagas	R24	Muito alto	Muito alta	100	Extremo
Ausência, nos contratos firmados, de garantia de não redução do percentual total de mulheres no contrato	R25	Muito alto	Muito alta	100	Extremo
Inexistência ou não aplicação de critérios formais de participação feminina na contratação de estagiárias(os)	R26	Médio	Muito baixa	5	Baixo
Não observância aos critérios de diversidade de gênero na formação de comissão/banca examinadora de concurso público	R27	Baixo	Média	10	Médio

*Os riscos destacados na cor **vermelha** foram aqueles cuja ocorrência foi verificada durante a execução da auditoria.

6. DOS ENCAMINHAMENTOS

166. Ante as conclusões da presente auditoria, encaminha-se o presente relatório:

- À Secretaria-Geral – **SG** e a Secretaria de Estratégia e Projetos – **SEP**, para avaliar a adoção da recomendação contida na alínea ‘a’ do item 4.1.5;
- Ao Comitê de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário – **COFEM** (ou à instância formalmente designada para a governança da política), com vistas à Diretoria-Geral – **DG**, à Secretaria de Gestão de Pessoas – **SGP**, à Secretaria de Comunicação Social – **SCS**, para avaliar a adoção das recomendações contidas na alínea ‘b’ do item 4.1.5.

Lino Comelli Junior

Assessor-Chefe da Secretaria de Auditoria – Mat. 2183

Priscila Schubert da Cunha Canto

Assessora-Técnica da Secretaria de Auditoria – Mat.: 1518

Edison Livio Bruno de Araújo Lopes

Coordenador de Auditoria Interna – Mat.: 2369

Equipe de Auditoria:

Milena Brito Bertoldi Nogueira – Mat.: 2407

Natasha Barreto de Almeida Rangel - Mat.: 1700

Nathália Freitas Loureiro – Mat.: 1677

APÊNDICE I - MATRIZ DE ACHADOS

Descrição Sumária	Critério	Situação encontrada	Evidência	Causa	Efeito	Recomendações
LIMITAÇÕES DA POLÍTICA DEVIDO À INDEFINIÇÃO DE INSTÂNCIA DEDICADA AO SEU GERENCIAMENTO NO PLANO INTERNO	Modelo IDE adaptado; IN n. 99/2024 (e anterior redação trazida pela IN n. 97 /2023); Resolução CNJ n. 255/2018; Art. 6º- A do RICNJ; Resolução CNJ n. 376/2021; Metas de equidade e diversidade do ODS n. 5 da ONU ; Boas práticas para gestão da diversidade.	Ausência de definição de instância interna de governança que coordene a promoção da temática da participação e da inclusão feminina na instituição; Inexistência de fluxo operacional interno nas unidades do CNJ para efetiva execução das diversas ações previstas pela política; Publicação Parcial de dados determinados pelo §3º do art. 2º da Resolução CNJ n. 255/2018; Ausência de fluxo de trabalho e de plano de ação para a promoção da temática da participação e da inclusão feminina; Ausência de análise crítica dos dados reunidos pela instituição, sem instituição de boas-práticas em matéria de diversidade e equidade.	PJe ATO n. 1070-76.2023, expediente 1024415 SEI n. 03057/2024 Portal da transparência do CNJ SEI n. 04384/2023 Painel de gestão produzido pela SGP	Insuficiência de estrutura para gerenciar as diversas políticas criadas; Ineficácia dos processos de notificação interna das unidades do CNJ para execução de políticas judiciárias programáticas, como as previstas na Resolução CNJ n. 255/2018; Ausência de planejamento prévio para instituição de políticas judiciárias programáticas.	Execução descentralizada e sem uniformidade das ações que envolvem a política de incentivo à participação institucional feminina no plano interno, o que, além de impactar a eficácia da política, pode acarretar dupla execução de mesma atividade por unidades diversas; Não atingimento de metas que garantem a adequada gestão da diversidade e equidade; Inadequação do CNJ às políticas judiciárias programáticas instituídas para incentivo da participação feminina no Judiciário;	Ante as conclusões da presente auditoria, encaminha-se o presente relatório: a) à Secretaria-Geral – SG, em conjunto com a Secretaria de Estratégia e Projetos – SEP: a.1) no prazo de 45 dias , examinar a viabilidade de formalizar o Comitê de Incentivo à Participação Institucional Feminina (COFEM) como instância coordenadora da implementação da Política de Incentivo à Participação Institucional Feminina, assegurando que a definição de responsabilidades, execução e monitoramento das ações institucionais estejam alinhados à estrutura organizacional vigente do CNJ, sem sobreposição de competências; a.2) no prazo de 180 dias : a.2.1) Avaliar e aprimorar os procedimentos internos relacionados à implementação das políticas judiciárias nacionais estabelecidas pelo CNJ, especialmente quanto aos fluxos de comunicação, assegurando que todas as unidades responsáveis sejam adequadamente notificadas sobre os atos normativos correlatos. Ademais, analisar a

						possibilidade de instituir procedimento formal para definição da estrutura de governança e de gestão necessárias à execução dessas políticas no âmbito interno do órgão, garantindo o planejamento e a execução adequados das políticas a serem implementadas assim como a correta comunicação e orientação das atribuições das unidades envolvidas; a.2.2) Avaliar formas de aprimorar a disponibilização e transparência dos dados sobre a composição de gênero no CNJ, conforme o art. 2º, caput e §3º, da Resolução CNJ n. 255/2018, consolidando as informações relativas a i) Juízas(es) auxiliares; ii) Cargos de chefia e assessoramento; iii) Comissões, comitês, grupos de trabalho e outros coletivos de livre indicação; iv) Mesas de eventos institucionais; v) Estagiárias(os); vi) Pessoal terceirizado, considerando cada função do contrato. Adicionalmente, considerando que os dados atualmente disponíveis se encontram dispersos no portal do CNJ, pode ser avaliada a padronização da divulgação dessas informações na página oficial da política, atentando-se também à diferença de parâmetros apontada no §113.
--	--	--	--	--	--	---

						A responsabilidade pela publicação dos dados exigidos pela Resolução CNJ n. 255/2018, assegurando a sua conformidade ao normativo, poderá ser delegada à instância de governança e/ou gestão da política; b) ao COFEM, ou à instância formalmente designada para a governança da política, no prazo de 180 dias: b.1) Em conjunto com as unidades executoras e com o apoio do Fórum da Diversidade, elaborar um plano de ação que contemple a definição de responsáveis, prazos e fluxos operacionais voltados à execução e ao monitoramento das ações previstas nas Resoluções CNJ n. 255/2018 e 376/2021, bem como pelo art. 6º-A do RICNJ, podendo-se utilizar o processo SEI n. 08850/2024 para registro das providências adotadas. b.2) Instituir mecanismos de monitoramento da composição de gênero nas funções de liderança, identificando unidades responsáveis e consolidando periodicamente dados que permitam subsidiar decisões estratégicas relacionadas à efetivação da política institucional e à promoção da equidade de
--	--	--	--	--	--	---

						gênero no CNJ; b.3) Em articulação com a Diretoria-Geral (DG) e a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), avaliar a possibilidade de institucionalizar procedimentos que incentivem a participação feminina no CNJ, particularmente por ocasião das vacâncias nos postos de trabalho. Ressalta-se que o órgão já realiza monitoramento quanto à ocupação feminina nas posições de liderança, juízas auxiliares e estagiárias, devendo-se analisar meios complementares para o aperfeiçoamento desse processo; b.4) Avaliar, em parceria com a Secretaria de Comunicação Social (SCS), formas de fortalecer campanhas e capacitações voltadas à adoção de linguagem inclusiva, não sexista e com flexão de gênero nas comunicações institucionais.
--	--	--	--	--	--	--

APÊNDICE II - QUADRO DE REFERÊNCIA DAS PROVIDÊNCIAS

Unidade	Achado	Encaminhamento	Providências
- Comitê de Incentivo à Participação Institucional Feminina (COFEM) - Diretoria-Geral - Secretaria de Estratégia e Projetos - Secretaria-Geral	4.1 LIMITAÇÕES DA POLÍTICA DEVIDO À INDEFINIÇÃO DE INSTÂNCIA DEDICADA AO SEU GERENCIAMENTO NO PLANO INTERNO	DG, GPR, SEP, SG e COFEM: Manifestação sobre a definição das instâncias responsáveis pela coordenação, execução e monitoramento da Política de Participação Feminina; Apresentação de procedimentos para cumprimento integral da Resolução CNJ nº 255/2018 e do art. 6º-A do RICNJ, incluindo comunicação e divulgação no portal; Avaliação da possibilidade de institucionalizar relatórios de ocupação de gênero para subsidiar indicações às posições de liderança. SG (com vista à SCS): Avaliação sobre institucionalização de normas ou procedimentos que orientem o uso da linguagem inclusiva, não sexista e com flexão de gênero nas comunicações institucionais.	A DG esclareceu que acompanha a política por meio de indicadores do PLS e sugeriu, especificamente, a identificação objetiva das informações sobre gênero pendentes de publicação. Concordou com a proposta de institucionalizar procedimentos durante as vacâncias nos cargos, destacando que já observa a proporção mínima exigida nas designações internas. A SEP sugeriu ajustar a portaria do COFEM para que este atue como instância responsável por coordenar as ações internas relacionadas à política. A SCS informou que está revisando rotinas internas e adequando manuais específicos para comunicação institucional com linguagem inclusiva e não sexista, ressaltando que a elaboração de um manual geral cabe ao comitê específico. Unidades vinculadas à Presidência sugeriram definir formalmente a instância de governança interna, com apoio do Fórum da Diversidade, e utilizar a experiência prévia da SEGEP na definição de fluxos e controles, semelhante ao trabalho já desenvolvido para melhorar a acessibilidade digital. O COFEM confirmou sua disposição para assumir a coordenação interna da política, comprometendo-se a definir processos, responsáveis, prazos e mecanismos de monitoramento em articulação direta com as unidades executoras e com apoio do Fórum de Diversidade e da SCS para ações de sensibilização sobre linguagem inclusiva. Recomendações: Ver coluna Recomendações do APÊNDICE I - MATRIZ DE ACHADOS.