



**Justiça Eleitoral**

# RELATÓRIO DA AÇÃO COORDENADA DE AUDITORIA

**Política de Incentivo à Participação Institucional Feminina no  
Poder Judiciário**

2024

**AUDITORIA INTERNA – AI**

**SEÇÃO DE AUDITORIA DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS - SAPES**

**Entidade Avaliada**

Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão – TRE-MA

**Processo de Auditoria**

SEI n. 0005999-91.2024.6.27.8000

**Unidade Responsável**

Seção de Auditoria de Governança e Gestão de Pessoas – SAPES

**Modalidade**

Ação Coordenada de Auditoria do Conselho Nacional de Justiça – CNJ

**Ato originário**

Ofício-circular n. 33, de 21/09/2023 – COSI/SAU/CNJ

**Objeto da auditoria**

Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário

**Período abrangido pela auditoria**

01/04/2024 a 31/07/2024

**Composição da equipe**

Auditor-Geral: Francisco Petrônio Nepomuceno Lopes

SAPES: Paulo Henrique dos Reis Lima

SAPES: Fabiana Mendes Paiva Brito

**Responsáveis atuais pela Entidade**

Presidente: Des. José Gonçalo de Sousa Filho

Diretor Geral: Mário Lobão Carvalho

## RESUMO DE AUDITORIA

### O QUE A SAPES AUDITOU

A Seção de Auditoria de Governança e Gestão de Pessoas (SAPES), avaliou, com aplicação de procedimentos de auditoria, a implementação da Política de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário e a existência de um ambiente interno aderente às práticas previstas no Modelo de Inclusão da Diversidade e Equidade (IDE), da Rede Equidade.

O escopo abrangeu exames de conformidade e operacionais, concentrando-se nos eixos: Estratégia, Governança e *Accountability*, e Gestão Inclusiva.

Foram analisados programas e procedimentos destinados a promover a equidade socioprofissional entre homens e mulheres, assim como a inclusão institucional das mulheres, consoante com as medidas previstas na Resolução CNJ n. 255/2018 e no Modelo de Inclusão da Diversidade e Equidade (IDE), da Rede Equidade.

O período de execução da auditoria foi de 01/04/2024 a 31/07/2024, conforme o Plano de Trabalho ACA do CNJ (2119019).

### PRINCIPAIS ACHADOS

A1 - Não atendimento ao percentual mínimo de 50% de mulheres na convocação e designação de juízas para atividade jurisdicional ou para auxiliar na administração da justiça;

A2 - Não atendimento ao percentual mínimo de 50% de mulheres na designação de cargos de chefia e assessoramento, inclusive direções de foro quando de livre indicação;

A3 - Não atendimento ao percentual mínimo de 50% de mulheres na composição de comissões, comitês, grupos de trabalho, ou outros coletivos de livre indicação;



Figura 1 – Diversidade de gênero

A8 - Não observância aos critérios de diversidade de gênero na escolha de palestrantes e instrutores na realização de capacitações.

A9 - Inexistência de critérios formais de participação feminina na contratação de estagiários(as), inclusive nos programas de residência jurídica.

### RECOMENDAÇÕES

Foram propostas recomendações para os 9 achados de desconformidade (falhas), relacionadas no item III do relatório, com o objetivo de agregar valor e aperfeiçoar a atuação da Política de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário no âmbito do TRE-MA.

### BENEFÍCIOS DA AUDITORIA

Dentre os principais benefícios estimados, vale registrar:

- Alinhamento das atividades da unidade auditada às diretrizes, táticas, estratégicas, aos objetivos, metas e valores do órgão; e
- Melhoria da governança corporativa do órgão;

### **LISTA DE SIGLAS E ABREVIações**

ACA/CNJ	Ação Coordenada de Auditoria
AI	Auditoria Interna
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CODES	Coordenadoria de Saúde e Educação
COGEM	Coordenadoria de Gestão Estratégica e Modernização
COSI/CNJ	Coordenadoria de Gestão do Sistema de Auditoria Interna do Poder Judiciário
CPA/CNJ	Comissão Permanente de Auditoria
IN	Instrução Normativa
PAA	Plano Anual de Auditoria
PALP	Plano de Auditoria Longo Prazo
SAPES	Seção de Auditoria de Governança e Gestão de Pessoas
SAU/CNJ	Secretaria de Auditoria
SECAP	Seção de Capacitação
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIAUD-JUD	Sistema de Auditoria Interna do Poder Judiciário
TCU	Tribunal de Contas da União
TRE-MA	Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão

## Sumário

<b>I. INTRODUÇÃO</b> .....	2
<b>Origem e justificativa do trabalho</b> .....	2
<b>Objetivo e escopo da auditoria</b> .....	2
<b>II. METODOLOGIA E LIMITAÇÕES INERENTES À AUDITORIA</b> .....	2
<b>Metodologia</b> .....	2
<b>Limitações inerentes à auditoria</b> .....	3
<b>Benefícios da auditoria</b> .....	3
<b>III. ACHADOS DA AUDITORIA</b> .....	3
A1 Não atendimento ao percentual mínimo de 50% de mulheres na convocação e designação de juízas para atividade jurisdicional ou para auxiliar na administração da justiça. ....	3
A2 Não atendimento ao percentual mínimo de 50% de mulheres na designação de cargos de chefia e assessoramento, inclusive direções de foro quando de livre indicação.....	4
A3 Não atendimento ao percentual mínimo de 50% de mulheres na composição de comissões, comitês, grupos de trabalho, ou outros coletivos de livre indicação. ....	5
A4 Ausência de procedimentos formais para atingir o mínimo de 50% de ocupação feminina nas convocações e designações de juízes(as) para atividade jurisdicional ou para auxiliar na administração da justiça. ....	5
A5 Ausência de adoção de medidas concretas para garantir a ocupação de 50% por mulheres, no mínimo, na designação de cargos de chefia e assessoramento, quando de livre indicação. ....	6
A6 Não aplicação de pesquisas de clima organizacional para identificar a percepção do corpo funcional sobre as ações para a promoção de equidade de gênero.....	7
A7 Ausência de política de benefícios que contemple e promova a saúde e qualidade de vida no trabalho com recorte de gênero. ....	8
A8 Não observância aos critérios de diversidade de gênero na escolha de palestrantes e instrutores na realização de capacitações.....	9
A9 Inexistência de critérios formais de participação feminina na contratação de estagiários(as), inclusive nos programas de residência jurídica. ....	10
<b>IV. CONCLUSÕES</b> .....	11
<b>ANEXO 1 - Resumo dos Achados e Recomendações</b> .....	14

## I. INTRODUÇÃO

1. Trata-se de auditoria, do tipo conformidade, coordenada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), na Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário, no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA), autorizada no Plano Anual de Auditoria (PAA) 2024<sup>1</sup>.

### Origem e justificativa do trabalho

2. A temática Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina foi eleita pelo CNJ, mediante trabalho de planejamento baseado em riscos com participação de todo Poder Judiciário, como objeto de Ação Coordenada de Auditoria<sup>2</sup> (ACA) para o ano de 2024, considerando sua maturidade para ser submetida a uma auditoria neste momento, de acordo com o Plano Anual de Ações Coordenadas de Auditoria 2024 do CNJ, aprovado pela Comissão Permanente de Auditoria (CPA/CNJ)<sup>3</sup>.

3. A auditoria no processo de Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário foi coordenada pela Secretaria de Auditoria (SAU) do CNJ, em conjunto com as unidades de auditoria dos órgãos e conselhos do Poder Judiciário.

4. Com a finalidade de iniciar o planejamento e a posterior execução da Ação Coordenada de Auditoria (ACA) sobre a Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário, foi encaminhado o Plano de Trabalho<sup>4</sup> (2119019), com a função de explicitar a motivação do objetivo da auditoria, segundo enfoque específico e uso de metodologia, tendo como período de execução os meses de abril a julho de 2024.

### Objetivo e escopo da auditoria

5. O objetivo foi o de avaliar a implementação da Política Judiciária de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário, com aplicação de procedimentos de auditoria para verificar o cumprimento das diretrizes estabelecidas na referida política do CNJ, bem como avaliar a existência de um ambiente interno aderente às práticas previstas no Modelo de Inclusão da Diversidade e Equidade (IDE), da Rede Equidade.

6. O escopo da auditoria abrangeu exames de conformidade e operacionais, concentrando-se nos seguintes eixos: (i) Estratégia, Governança e *Accountability*, e (ii) Gestão Inclusiva, com a análise de programas e procedimentos destinados a promover a equidade socioprofissional entre homens e mulheres, assim como a inclusão institucional das mulheres, em conformidade com as medidas previstas na Resolução CNJ n. 255/2018 e no Modelo de Inclusão da Diversidade e Equidade (IDE), da Rede Equidade.

## II. METODOLOGIA E LIMITAÇÕES INERENTES À AUDITORIA

### Metodologia

7. A auditoria foi conduzida em cumprimento às exigências éticas, ao exercício de julgamento e ceticismo profissionais, à identificação e avaliação de riscos, bem como à definição e à execução de procedimentos que respondam a esses riscos, mediante evidência, para suportar as conclusões em que se fundamenta a auditoria.

<sup>1</sup> Portaria TRE-MA n. 1.851/2023 (SEI 0012596-13.2023.6.27.8000)

<sup>2</sup> Art. 14, §2º, da Resolução CNJ n. 308/2020)

<sup>3</sup> Ofício-circular n. 33/2023 - COSI/SAU/CNJ

<sup>4</sup> Ofício-circular n. 10/2024 - COSI/SAU/CNJ

8. Para atingir o objetivo do trabalho, é necessário responder às seguintes questões gerais de auditoria, estruturadas em dois eixos:

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

9. Durante a fase de execução foram desenhados testes de auditoria, tais como análise documental, exame de registros, correlação entre informações obtidas, questionário e entrevista.

#### Limitações inerentes à auditoria

10. O quantitativo de 2 servidores lotados na SAPES foi uma limitação quanto à execução dos procedimentos de auditoria.

#### Benefícios da auditoria

11. Entre os principais benefícios, temos:

- Alinhar as atividades da unidade auditada às diretrizes, táticas, estratégicas, aos objetivos, metas e valores do órgão;
- Contribuir para uma melhor observância da legislação;
- Desenvolver programa/plano de ações corretivas e preventivas de problemas;
- Estabelecer processos de trabalho, manuais e outros instrumentos, para que sirvam como solução de continuidade das atividades;
- Estimular boas práticas da Administração Pública no próprio órgão e em outros órgãos (modelos internos e externos de excelência); e
- Melhorar a governança corporativa do órgão.

### III. ACHADOS DA AUDITORIA

#### A1 Não atendimento ao percentual mínimo de 50% de mulheres na convocação e designação de juízas para atividade jurisdicional ou para auxiliar na administração da justiça.

- Situação encontrada:** o TRE-MA não atende o percentual mínimo de 50% de mulheres na convocação e designação de juízas para atividade jurisdicional ou para auxiliar na administração da justiça.
- Critério:** Art. 2º, I, da Resolução CNJn.255/2018, alterada pela Resolução CNJ n. 540/2023.
- Evidências:** RDIM 2024-02.2 - SEJUD – Resposta; RDIM 2024-02.1 - SEJUD – Resposta; G:\Drives compartilhados\AUDITORIA INTERNA - AI\Auditorias\CNJ - Ações Coordenadas\2024\Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina\2. Execução\Testes; Relatório Quantidade de Zonas Vigentes - sistema CORAU, em 15/04/2024
- Causas:** Inatividade das unidades responsáveis com a exigência do disposto no art. 2º, I, da Resolução CNJ n. 255/2018, alterada pela Resolução CNJ n. 540/2023; Ausência de critérios e valores relativos ao tema na cultura organizacional.
- Consequência: Desgaste de Imagem:** A falta de diversidade de gênero em cargos de liderança pode prejudicar a imagem do órgão. Isso pode afetar a reputação perante a sociedade,

servidores e outras instituições; **Impacto na Eficiência e Inovação:** A diversidade de perspectivas é fundamental para a tomada de decisões eficazes e a promoção da inovação. A ausência de mulheres em cargos de chefia pode limitar a variedade de ideias e soluções.

- f. **Recomendação:** A Comissão Permanente de Políticas de Gênero e Cidadania (TRE-MA Mulheres) deverá elaborar um programa/projeto, formalizado em manual ou em ato normativo, com as seguintes recomendações possíveis: **Capacitação e Sensibilização:** Realizar treinamentos para sensibilizar os gestores sobre a importância da igualdade de gênero e como aplicá-la nas decisões de convocação e designação; **Incentivos e Reconhecimento:** Reconhecer e valorizar a contribuição das juízas, incentivando sua participação ativa e destacando seu papel na administração da justiça; **Monitoramento e Transparência:** Acompanhar regularmente os dados de convocação e designação para identificar desequilíbrios e tomar medidas corretivas.
- g. **Resposta do auditado:** Concordância com os achados e as recomendações propostas (E0 - Matriz de Achados).
- h. **Manifestação da equipe de Auditoria:** Por meio de monitoramento posterior, a equipe de auditoria irá acompanhar o plano de ação a ser confeccionado pela unidade auditada.

## **A2 Não atendimento ao percentual mínimo de 50% de mulheres na designação de cargos de chefia e assessoramento, inclusive direções de foro quando de livre indicação.**

- a. **Situação encontrada:** o TRE-MA não atende ao percentual mínimo de 50% de mulheres na designação de cargos de chefia e assessoramento, inclusive direções de foro quando de livre indicação.
- b. **Critério:** Art. 2º, II, da Resolução CNJ n. 255/2018, alterada pela Resolução CNJ n. 540/2023.
- c. **Evidências:** E1.10-0 - Análise Quantitativo.
- d. **Causas:** Inatividade das unidades responsáveis com a exigência do disposto no art. 2º, I, da Resolução CNJ n. 255/2018, alterada pela Resolução CNJ n. 540/2023; Ausência de critérios e valores relativos ao tema na cultura organizacional.
- e. **Consequência: Desgaste de Imagem:** A falta de diversidade de gênero em cargos de liderança pode prejudicar a imagem do órgão. Isso pode afetar a reputação perante a sociedade, servidores e outras instituições; **Impacto na Eficiência e Inovação:** A diversidade de perspectivas é fundamental para a tomada de decisões eficazes e a promoção da inovação. A ausência de mulheres em cargos de chefia pode limitar a variedade de ideias e soluções.
- f. **Recomendação:** A Comissão Permanente de Políticas de Gênero e Cidadania (TRE-MA Mulheres) deverá elaborar um programa/projeto, formalizado em manual ou em ato normativo, com as seguintes recomendações possíveis: **Campanhas de Conscientização:** Promover campanhas que sensibilizem sobre a importância da igualdade de gênero e incentivem a participação feminina em cargos de liderança; **Monitoramento e Transparência:** Acompanhar regularmente os dados de convocação e designação para identificar desequilíbrios e tomar medidas corretivas.
- g. **Resposta do auditado:** Concordância com os achados e as recomendações propostas (E0 - Matriz de Achados)
- h. **Manifestação da equipe de Auditoria:** Por meio de monitoramento posterior, a equipe de auditoria irá acompanhar o plano de ação a ser confeccionado pela unidade auditada.

**A3 Não atendimento ao percentual mínimo de 50% de mulheres na composição de comissões, comitês, grupos de trabalho, ou outros coletivos de livre indicação.**

- a. **Situação encontrada:** o TRE-MA não atende ao percentual mínimo de 50% de mulheres na composição de comissões, comitês, grupos de trabalho, ou outros coletivos de livre indicação.
- b. **Critério:** Art. 2º, III, da Resolução CNJ n. 255/2018, alterada pela Resolução CNJ n. 540/2023.
- c. **Evidências:** E1.11 - Análise de Comissões.
- d. **Causas:** Inatividade das unidades responsáveis com a exigência do disposto no art. 2º, III, da Resolução CNJ n. 255/2018, alterada pela Resolução CNJ n. 540/2023; Ausência de critérios e valores relativos ao tema na cultura organizacional; Falta de aplicação e controle sobre a composição das comissões.
- e. **Consequência: Reputação Institucional:** O não cumprimento das políticas de equidade de gênero pode afetar a reputação do órgão e isso pode prejudicar a confiança do público, a imagem da instituição e sua capacidade de atrair talentos.
- f. **Recomendação:** A Comissão Permanente de Políticas de Gênero e Cidadania (TRE-MA Mulheres) deverá elaborar um programa/projeto, formalizado em manual ou em ato normativo, com as seguintes recomendações possíveis: **Capacitação e Sensibilização:** Implementar programas de treinamento e sensibilização para todos os níveis da organização sobre a importância da equidade de gênero e os benefícios da diversidade; **Divulgação de Resultados:** Publicar relatórios anuais sobre a composição de gênero dos grupos de trabalho, comissões e comitês, promovendo a transparência e a responsabilidade pública; **Estabelecimento de Metas e Prazos:** Definir metas claras e prazos específicos para alcançar o percentual de 50% de mulheres, com monitoramento e relatórios periódicos para avaliar o cumprimento das metas de equidade de gênero, com ajustes periódicos nas estratégias conforme necessário; **Feedback e Participação:** Estabelecer mecanismos para que as mulheres possam dar feedback sobre suas experiências e contribuir para a melhoria contínua das políticas de inclusão; **Parcerias e Colaborações:** Estabelecer parcerias com organizações que promovam a equidade de gênero para compartilhar melhores práticas e recursos; **Promoção de Liderança Feminina:** Desenvolver e apoiar programas de mentoria e desenvolvimento de liderança para mulheres dentro do órgão, incentivando a participação ativa em processos de tomada de decisão; **Revisão de Políticas e Procedimentos:** Atualizar políticas e procedimentos de indicação para incluir a exigência explícita de um percentual mínimo de 50% de mulheres; **Revisão de Processos de Seleção:** Garantir que os processos de seleção para comissões, comitês e grupos de trabalho sejam transparentes e baseados em mérito, com um enfoque específico na inclusão de mulheres.
- g. **Resposta do auditado:** Concordância com os achados e as recomendações propostas (EO - Matriz de Achados).
- h. **Manifestação da equipe de Auditoria:** Por meio de monitoramento posterior, a equipe de auditoria irá acompanhar o plano de ação a ser confeccionado pela unidade auditada.

**A4 Ausência de procedimentos formais para atingir o mínimo de 50% de ocupação feminina nas convocações e designações de juízes(as) para atividade jurisdicional ou para auxiliar na administração da justiça.**

- a. **Situação encontrada:** o TRE-MA não adota metodologia para proporcionar a ocupação de 50% por mulheres, no mínimo, nas convocações e designações de juízes(as) para atividade jurisdicional ou para auxiliar na administração da justiça.

- b. **Critério:** Art. 2º, da Resolução CNJ n. 255/2018, alterada pela Resolução CNJ n. 540/2023.
- c. **Evidências:** RDIM 2024-02.2 - SEJUD – Resposta; RDIM 2024-02.1 - SEJUD – Resposta; e G:\Drives compartilhados\AUDITORIA INTERNA - AI\Auditorias\CNJ - Ações Coordenadas\2024\Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina\2. Execução\Evidências.
- d. **Causas:** Inatividade das unidades responsáveis com a exigência do disposto no art. 2º, da Resolução CNJ n. 255/2018, alterada pela Resolução CNJ n. 540/2023.
- e. **Consequências: Equidade de Gênero:** A falta de procedimentos formais pode perpetuar desigualdades históricas, dificultando o acesso e a representação das mulheres na magistratura. A ausência de metas claras pode resultar em uma distribuição desproporcional de oportunidades entre homens e mulheres; **Impacto na Justiça:** A diversidade de gênero é fundamental para uma justiça imparcial e eficiente. A presença de juízas contribui para diferentes perspectivas e decisões mais equilibradas e a ausência de procedimentos formais pode prejudicar essa diversidade, podendo afetar a confiança no sistema judiciário.
- f. **Recomendação:** A Comissão Permanente de Políticas de Gênero e Cidadania (TRE-MA Mulheres) deverá elaborar um programa/projeto, formalizado em manual ou em ato normativo, com algumas recomendações possíveis: **Definição de Metas e Prazos:** Estabelecer metas específicas e prazos para alcançar o percentual de 50% de ocupação feminina, com um plano de ação detalhado e etapas claras; **Engajamento e Feedback:** Criar canais para que juízas possam fornecer feedback sobre suas experiências e desafios, utilizando essa informação para melhorar continuamente as políticas e práticas; **Monitoramento e Avaliação Contínuos:** Estabelecer mecanismos de monitoramento e avaliação contínuos para acompanhar o progresso na implementação das políticas e atingir as metas de inclusão; **Parcerias e Colaborações:** Estabelecer parcerias com outras instituições e organizações que promovam a equidade de gênero no setor judiciário para compartilhar melhores práticas e recursos; **Revisão Periódica das Políticas:** Realizar revisões periódicas das políticas e procedimentos para garantir que continuem relevantes e eficazes na promoção da equidade de gênero; **Transparência e Comunicação:** Divulgar regularmente relatórios de progresso e resultados relacionados à ocupação feminina, promovendo transparência e *accountability*.
- g. **Resposta do auditado:** Concordância com os achados e as recomendações propostas (E0 - Matriz de Achados).
- h. **Manifestação da equipe de Auditoria:** Por meio de monitoramento posterior, a equipe de auditoria irá acompanhar o plano de ação a ser confeccionado pela unidade auditada.
- A5 Ausência de adoção de medidas concretas para garantir a ocupação de 50% por mulheres, no mínimo, na designação de cargos de chefia e assessoramento, quando de livre indicação.**
- a. **Situação encontrada:** o TRE-MA não estabelece diretrizes e mecanismos que orientem para a designação de mulheres, de forma equânime com os homens, para cargos de chefia e assessoramento, como, por exemplo, o critério de alternância, quando de livre indicação.
- b. **Critério:** Art. 2º, da Resolução CNJ n. 255/2018, alterada pela Resolução CNJ n. 540/2023.
- c. **Evidências:** [https://www.tre-ma.jus.br/++theme++justica\\_eleitoral/pdfjs/web/viewer.html?file=https://www.tre-ma.jus.br/institucional/politica-de-genero-e-cidadania/arquivos/tre-ma-portaria-9736-2020/@@download/file/TRE-MA-resolucao-9736-2020.pdf](https://www.tre-ma.jus.br/++theme++justica_eleitoral/pdfjs/web/viewer.html?file=https://www.tre-ma.jus.br/institucional/politica-de-genero-e-cidadania/arquivos/tre-ma-portaria-9736-2020/@@download/file/TRE-MA-resolucao-9736-2020.pdf)

- 7
- d. **Causas:** Inatividade das unidades responsáveis com a exigência do disposto no art. 2º, da Resolução CNJ n. 255/2018, alterada pela Resolução CNJ n. 540/2023.
  - e. **Consequência: Ciclo vicioso:** A sub-representação de mulheres em cargos de liderança cria um ciclo vicioso, onde a falta de modelos femininos de sucesso dificulta o avanço de outras mulheres e perpetua a desigualdade de gênero, afetando a tomada de decisões, políticas e estratégias; **Impacto nas políticas públicas:** A falta de representatividade feminina em cargos de chefia pode levar a políticas e decisões que não consideram adequadamente as necessidades e realidades das mulheres; **Perda de talento:** Mulheres talentosas e qualificadas podem ser desencorajadas a buscar cargos de chefia se perceberem que suas chances são reduzidas, o que resulta na perda de diversidade de habilidades e experiências.
  - f. **Recomendações:** A Comissão Permanente de Políticas de Gênero e Cidadania (TRE-MA Mulheres) deverá elaborar um programa/projeto, formalizado em manual ou em ato normativo, com algumas recomendações possíveis: **Cultura Organizacional Inclusiva:** Promover uma cultura organizacional que valorize a diversidade e a inclusão, incentivando a participação ativa de mulheres em todos os níveis da organização; **Programas de Capacitação e Desenvolvimento de Liderança:** Implementar programas de capacitação e desenvolvimento de liderança especificamente voltados para mulheres, preparando-as para cargos de chefia e assessoramento; **Desenvolvimento de Planos de Ação Específicos:** Desenvolver um plano de ação detalhado para alcançar a meta de 50%, incluindo etapas, responsabilidades e prazos claros; **Engajamento com Organizações de Equidade de Gênero:** Estabelecer parcerias com organizações que promovam a equidade de gênero para compartilhar melhores práticas e recursos, além de obter suporte na implementação das políticas; **Divulgação e Transparência:** Divulgar publicamente os dados sobre a ocupação de cargos de chefia e assessoramento por gênero, promovendo transparência e responsabilidade; **Feedback e Melhoria Contínua:** Criar mecanismos para que as mulheres possam fornecer feedback sobre suas experiências e desafios, utilizando essas informações para melhorar continuamente as políticas e práticas; **Monitoramento e Avaliação Contínuos:** Implementar sistemas de monitoramento e avaliação contínuos para acompanhar o progresso na implementação das políticas de equidade de gênero, com relatórios periódicos; **Revisão dos Processos de Indicação:** Avaliar e revisar os processos de indicação para garantir que sejam transparentes e baseados em critérios justos, eliminando possíveis vieses de gênero.
  - g. **Resposta do auditado:** Concordância com os achados e as recomendações propostas (E0 - Matriz de Achados).
  - h. **Manifestação da equipe de Auditoria:** Por meio de monitoramento posterior, a equipe de auditoria irá acompanhar o plano de ação a ser confeccionado pela unidade auditada.
- A6 Não aplicação de pesquisas de clima organizacional para identificar a percepção do corpo funcional sobre as ações para a promoção de equidade de gênero.**
- a. **Situação encontrada:** o TRE-MA não promove pesquisa interna para colher a percepção do corpo funcional sobre a atuação do órgão nas ações implementadas para promoção da política de participação institucional feminina.
  - b. **Critério:** Relatório Equidade de Gênero no Senado Federal, 2ª ed., 2023.
  - c. **Evidências:** <https://intranet.tre-ma.jus.br/pessoal/entre-no-clima>; <https://guardiao.tre-ma.jus.br/diga/processoEleicao/661/visualiza>.

- d. **Causas:** Inatividade das unidades responsáveis quanto a necessidade de promover pesquisa interna para colher a percepção do corpo funcional sobre a atuação do órgão nas ações implementadas para promoção da política de participação institucional feminina.
- e. **Consequência: Desconhecimento das Necessidades e Percepções dos Colaboradores:** Sem a pesquisa de clima, o órgão fica alheio às opiniões, sentimentos e necessidades dos servidores em relação à equidade de gênero. Isso dificulta a criação de estratégias eficazes para promover a igualdade; **Falta de Engajamento e Motivação:** A ausência de pesquisas de clima impede que a organização compreenda como os colaboradores percebem as ações relacionadas à equidade de gênero. Isso pode levar a um baixo engajamento e motivação, afetando negativamente o desempenho e a satisfação no trabalho; **Perda de Oportunidades de Melhoria:** A pesquisa de clima é uma ferramenta valiosa para identificar áreas de melhoria. A falta dela impede que o órgão ajuste suas políticas, processos e cultura para promover a equidade de gênero; **Risco de Discriminação Não Identificada:** Sem feedback dos servidores, o órgão pode não perceber situações de discriminação de gênero ou desigualdade salarial. Isso pode resultar em um ambiente hostil e prejudicial para alguns colaboradores.
- f. **Recomendação:** A Comissão Permanente de Políticas de Gênero e Cidadania (TRE-MA Mulheres) conjuntamente com a Seção de Desenvolvimento Organizacional (SEDEO) deverão elaborar um programa/projeto, formalizado em manual ou em ato normativo, com as seguintes recomendações possíveis: **Implementação de Pesquisas de Clima Organizacional:** Desenvolver e aplicar regularmente pesquisas de clima organizacional focadas em equidade de gênero para entender a percepção dos funcionários sobre as ações e políticas do órgão; **Benchmarking:** Comparar os resultados das pesquisas com padrões do setor ou benchmarks para avaliar o desempenho do órgão em relação a outras organizações; **Criação de Indicadores de Equidade de Gênero:** Estabelecer indicadores claros e mensuráveis para avaliar a equidade de gênero, que possam ser incluídos nas pesquisas de clima organizacional; **Integração com Outras Iniciativas de Equidade:** Integrar os resultados das pesquisas de clima organizacional com outras iniciativas de equidade de gênero para uma abordagem coordenada e abrangente; **Revisão Periódica das Políticas:** Usar os resultados das pesquisas para revisar e atualizar políticas e procedimentos relacionados à equidade de gênero, assegurando que sejam eficazes e relevantes.
- g. **Resposta do auditado:** Concordância com os achados e as recomendações propostas (E0 - Matriz de Achados).
- h. **Manifestação da equipe de Auditoria:** Por meio de monitoramento posterior, a equipe de auditoria irá acompanhar o plano de ação a ser confeccionado pela unidade auditada.

#### **A7 Ausência de política de benefícios que contemple e promova a saúde e qualidade de vida no trabalho com recorte de gênero.**

- a. **Situação encontrada:** o órgão não possui uma política de benefícios que contemple e promova a saúde e qualidade de vida no trabalho com recorte de gênero, como por exemplo: creche, redução de jornada de trabalho para as mães lactantes, horários alternativos que propiciem o aleitamento materno, teletrabalho nos meses de férias escolares, distribuição de absorventes etc.
- b. **Critério:** Modelo IDE, item 24.
- c. **Evidências:** Entrevista com Coordenador de Educação e Saúde (CODES).
- d. **Causas:** Ausência de critérios e valores relativos ao tema na cultura organizacional.

- e. **Consequência: Assédio e discriminação:** A falta de políticas efetivas para combater o assédio e a discriminação de gênero no ambiente de trabalho pode criar um ambiente hostil, afetando a saúde emocional e a produtividade.
- f. **Recomendação:** A Comissão Permanente de Políticas de Gênero e Cidadania (TRE-MA Mulheres) conjuntamente com a Seção de Saúde e Qualidade de Vida (SESAQ) e Seção de Desenvolvimento Organizacional (SEDEO) deverão elaborar um programa/projeto, formalizado em manual ou em ato normativo, com as seguintes recomendações possíveis: **Pesquisa e Diagnóstico das Necessidades:** Realizar pesquisas e diagnósticos para identificar as necessidades específicas de saúde e bem-estar de mulheres e homens no ambiente de trabalho; **Sensibilização e Treinamento:** Oferecer treinamento e campanhas de sensibilização sobre a importância da saúde e bem-estar no trabalho com um recorte de gênero, educando sobre temas como assédio, discriminação e estresse; **Desenvolvimento de uma Política de Benefícios Inclusiva:** Criar uma política de benefícios que inclua explicitamente a promoção da saúde e qualidade de vida no trabalho, com um foco especial nas necessidades específicas de gênero, como programas de apoio à maternidade, cuidados com a saúde mental, e prevenção de doenças específicas de gênero, suporte para casos de violência doméstica e assédio no trabalho; **Avaliação Contínua:** Estabelecer processos para a avaliação contínua da política de benefícios, colhendo feedback dos funcionários e ajustando as iniciativas conforme necessário para garantir que atendam às suas necessidades.
- g. **Resposta do auditado:** Concordância com os achados e as recomendações propostas (E0 - Matriz de Achados).
- h. **Manifestação da equipe de Auditoria:** Por meio de monitoramento posterior, a equipe de auditoria irá acompanhar o plano de ação a ser confeccionado pela unidade auditada.

#### **A8 Não observância aos critérios de diversidade de gênero na escolha de palestrantes e instrutores na realização de capacitações.**

- a. **Situação encontrada:** as capacitações ofertadas pelo TRE-MA não observam critérios de diversidade de gênero na escolha de palestrantes e instrutores, internos ou externos.
- b. **Critério:** Modelo IDE, item 20 adaptado; Art. 2-A, §3º, da Resolução CNJ n. 255/2018.
- c. **Evidências:** Entrevista.
- d. **Causas:** Inatividade das unidades responsáveis quanto a necessidade de que as capacitações ofertadas pelo órgão observem critérios de diversidade de gênero na escolha de palestrantes e instrutores, internos ou externos; Ausência de critérios e valores relativos ao tema na cultura organizacional.
- e. **Consequência: Falta de representatividade:** A ausência de diversidade de gênero nos palestrantes e instrutores pode levar a uma falta de representatividade, o que pode afetar a motivação e o engajamento dos participantes, além de perpetuar estereótipos e visões limitadas sobre as capacidades e habilidades das pessoas com base em seu gênero.; **Impacto na cultura organizacional:** A falta de diversidade pode afetar a cultura organizacional, tornando-a menos inclusiva e menos propensa a inovação.
- f. **Recomendação:** A Comissão Permanente de Políticas de Gênero e Cidadania (TRE-MA Mulheres) conjuntamente com a Seção de Capacitação (SECAP) deverão elaborar um programa/projeto, formalizado em manual ou em ato normativo, com as seguintes recomendações possíveis: **Políticas de Inclusão:** Desenvolver políticas claras que incentivem a diversidade de gênero na seleção de palestrantes. Isso pode incluir metas específicas e

diretrizes para garantir representatividade; **Rede de Contatos:** Ampliar a rede de contatos para incluir mulheres palestrantes. Isso pode envolver parcerias com organizações, eventos e plataformas que promovam a diversidade.

- g. **Resposta do auditado:** Concordância com os achados e as recomendações propostas (E0 - Matriz de Achados).
- h. **Manifestação da equipe de Auditoria:** Por meio de monitoramento posterior, a equipe de auditoria irá acompanhar o plano de ação a ser confeccionado pela unidade auditada.

**A9 Inexistência de critérios formais de participação feminina na contratação de estagiários(as), inclusive nos programas de residência jurídica.**

- a. **Situação encontrada:** o TRE-MA não observa critérios formais de participação feminina - fluxos de trabalho publicados e procedimentos para fiscalização - na contratação de estagiários(as), inclusive nos programas de residência jurídica, dentre os quais, os que estabeleçam percentual mínimo de 50% de mulheres no preenchimento dessas vagas.
- b. **Critério:** Art. 2º, caput, e V, da Resolução CNJ n. 255/2018, alterada pela Resolução CNJ n. 540/2023.
- c. **Evidências:** Entrevista e análise do contrato nº 27/2023 (Pregão Eletrônico nº 18/2023, SEI 0005794-96.2023.6.27.8000).
- d. **Causas:** Inatividade das unidades responsáveis com a exigência do disposto no art. 2º, caput, e V, da Resolução CNJ n. 255/2018, alterada pela Resolução CNJ n. 540/2023.
- e. **Consequência: Desigualdade de oportunidades:** Sem critérios específicos, há risco de perpetuar desigualdades de gênero na seleção, limitando as oportunidades para mulheres; **Falta de representatividade:** A ausência de critérios pode resultar em pouca representação feminina nos programas, afetando a diversidade e a visão de futuro profissional das estudantes; **Impacto na cultura organizacional:** A falta de critérios pode afetar a cultura da instituição, tornando-a menos inclusiva e diversificada.
- f. **Recomendação:** A Comissão Permanente de Políticas de Gênero e Cidadania (TRE-MA Mulheres) conjuntamente com a Coordenadoria de Educação e Saúde (CODES) deverão elaborar um programa/projeto, formalizado em manual ou em ato normativo, com as seguintes recomendações possíveis: **Estabelecimento de Políticas de Equidade de Gênero:** Desenvolver e implementar políticas específicas que garantam a participação equilibrada de mulheres na contratação de estagiários(as) e nos programas de residência jurídica; **Definição de Metas de Inclusão:** Estabelecer metas claras e mensuráveis para a contratação de estagiários(as) com um percentual mínimo de participação feminina, visando atingir a paridade de gênero; **Transparência nos Critérios de Seleção:** Assegurar que os critérios de seleção sejam transparentes e amplamente divulgados, de modo que todos os candidatos tenham conhecimento das exigências e processos; **Revisão dos Processos de Seleção:** Avaliar e revisar os processos de seleção para estagiários(as) e residentes jurídicos para garantir que sejam justos e inclusivos, eliminando quaisquer vieses que possam desfavorecer as mulheres; **Campanhas de Divulgação e Recrutamento:** Realizar campanhas de divulgação e recrutamento focadas na atração de candidatas, destacando o compromisso do órgão com a equidade de gênero e as oportunidades disponíveis; **Monitoramento e Avaliação Contínuos:** Criar mecanismos de monitoramento e avaliação contínuos para acompanhar a implementação das políticas de equidade de gênero e o cumprimento das metas estabelecidas; **Relatórios e Transparência:** Publicar relatórios periódicos sobre a composição

de gênero dos estagiários(as) e residentes jurídicos, promovendo a transparência e responsabilidade nas ações de inclusão; **Sensibilização e Treinamento:** Implementar programas de sensibilização e treinamento para os responsáveis pela seleção, destacando a importância da diversidade de gênero e as melhores práticas para uma seleção inclusiva.

- g. **Resposta do auditado:** Concordância com os achados e as recomendações propostas (E0 - Matriz de Achados).
- h. **Manifestação da equipe de auditoria:** Por meio de monitoramento posterior, a equipe de auditoria irá acompanhar o plano de ação a ser confeccionado pela unidade auditada.

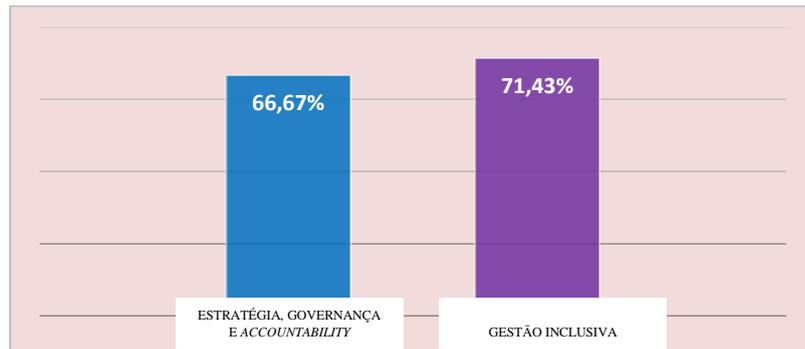
#### IV. CONCLUSÕES

12. A equipe designada para a realização dos trabalhos, composta pelos servidores lotados na Seção de Auditoria de Governança e Gestão de Pessoas (SAPES), utilizou técnicas e procedimentos definidos na fase de planejamento para a execução dos testes de auditoria, tendo constatado 9 achados, relacionadas no item III deste relatório.
13. Para isso, foram analisados programas e procedimentos destinados a promover a equidade socioprofissional entre homens e mulheres, assim como a inclusão institucional das mulheres, consoante com as medidas previstas na Resolução CNJ n. 255/2018 e no Modelo de Inclusão da Diversidade e Equidade (IDE), da Rede Equidade.
14. O objetivo dos testes foi reunir as evidências necessárias para a formulação dos achados de auditoria que, por sua vez, são o resultado da comparação entre um critério já estabelecido pela equipe de auditoria e a condição real encontrada durante a realização dos testes.
15. Quando comparado ao critério já estabelecido, o achado pode demonstrar que a situação encontrada está conforme ou não conforme ao critério e essa não conformidade pode indicar a existência de impropriedades ou irregularidades.
16. O objetivo do achado, portanto, é responder às questões de auditoria e constituem a parte central do relatório, pois representam a base não apenas para a conclusão a ser alcançada, mas também para as recomendações elaboradas pela equipe.
17. A Política Nacional de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário foi estabelecida pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) por meio da Resolução CNJ n. 255/2018 e tem como objetivo orientar os órgãos do Judiciário a adotarem medidas que incentivem a participação de mulheres em cargos de liderança, bancas de concurso e eventos institucionais.
18. O eixo Estratégia, Governança e *Accountability*, dentro dessa política, visa assegurar a igualdade de gênero no ambiente institucional, propondo diretrizes e mecanismos para promover a participação feminina em posições de chefia e assessoramento.
19. Em outras palavras, é o momento em que a Alta Administração demonstra a todos, interna e externamente ao órgão, o seu compromisso em garantir a igualdade de gênero no ambiente institucional, por meio de diretrizes e mecanismos para promover a equidade e representatividade no Poder Judiciário, considerando também a perspectiva interseccional de raça e gênero.
20. Para esse eixo, referente à 1ª questão geral de auditoria, a equipe de auditoria constatou que o nível de aderência deste órgão é 66,67%.
21. O eixo Gestão Inclusiva no Modelo de Inclusão da Diversidade e Equidade (Modelo IDE) da Rede Equidade refere-se à implementação de práticas e políticas que promovem a inclusão e a equidade dentro das instituições públicas. Este modelo estabelece parâmetros para criar uma cultura organizacional inclusiva, com foco em gênero e raça.

22. A gestão inclusiva, portanto, envolve a aplicação desses parâmetros para garantir que todos os indivíduos, independentemente de suas diferenças, tenham oportunidades iguais e sejam tratados com justiça e respeito.

23. Para esse eixo, referente à 2ª questão de auditoria, avaliamos que o nível de aderência ao padrão foi de 71,43%, o que demonstra que o órgão está maduro em capacitar sua força de trabalho quanto à conscientização, orientação, divulgação e esclarecimento sobre a equidade de gênero.

Figura 1 - Aderência aos eixos



24. Percebe-se que não se trata de uma escolha institucional e sim no atendimento aos dispositivos legais existentes e no compromisso de respeito e de dignidade no trabalho.

25. Os achados de não conformidade foram classificados de acordo com o impacto (ocorrido ou que possa vir a ocorrer), para os objetivos estratégicos do órgão, e que podem variar entre baixo, médio e alto.

Quadro 1 – Escala de impactos

Nível	Impacto
Baixo	Execução de operações ou atividades relativas a processos, projetos ou programas da organização desconforme com o critério adotado, causando impactos mínimos nos objetivos de prazo, custo, qualidade, escopo, imagem, e/ou no atendimento de metas, padrões ou capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas (clientes internos/externos, beneficiários).
Médio	Execução discrepante do critério estabelecido ou interrupção de operações ou atividades relativas a processos, projetos ou programas, causando impactos significativos nos objetivos, porém recuperáveis.
Alto	Execução discrepante do critério estabelecido ou interrupção de operações ou atividades relativas a processos, projetos ou programas da organização, causando impactos irreversíveis/severos nos objetivos.

Fonte: adaptado de Brasil. TCU. Curso Auditoria Baseada em Risco. Conteudistas: Antônio Alves de Carvalho Neto, Arnaldo Ribeiro Gomes. Brasília, 2017.

26. Para esta auditoria, os 9 achados foram classificados em nível baixo e médio, abaixo citados:

Quadro 2 – Classificação dos achados conforme o impacto

Nível	Achados
Baixo	A7
Médio	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A9.

27. Verifica-se que os achados, seguindo a classificação acima, tratam de atividades que causam impactos mínimos nos objetivos estratégicos ou impactos significativos nos objetivos, porém recuperáveis.

28. Dessa forma, as recomendações propostas à Comissão Permanente de Políticas de Gênero e Cidadania (TRE-MA Mulheres), consistem em ações objetivas, possíveis de serem implementadas e que resolvam as desconformidades e aperfeiçoem seus processos de trabalho e controles, sendo fundamentais para que a auditoria interna atinja seu propósito de agregar valor à gestão.

29. A complexidade do assunto exige intervenções não só de curto prazo, mas também de políticas institucionalizadas que independem das mudanças de gestão e dos grupos dirigentes. Para isso, é essencial a continuidade da alta administração para o estabelecimento destas políticas.

30. Ressalte-se ainda que a unidade auditada concordou sobre os achados e as recomendações propostas.

31. Por fim, a equipe de auditoria, buscando trazer maior qualidade na comunicação e facilitar a identificação entre os achados e os encaminhamentos propostos, fez constar as recomendações no mesmo tópico em que são apresentados os achados e elaborou um resumo dos achados com suas respectivas recomendações (Anexo 1).

São Luís/MA, 2 de agosto de 2024.

**Fabiana Mendes Paiva Brito**  
Analista Judiciária – área administrativa  
Matrícula 3099033

**Paulo Henrique dos Reis Lima**  
Analista Judiciário – área judiciária  
Matrícula 30990566  
Gestor da SAPES

## ANEXO 1 - Resumo dos Achados e Recomendações

**A1:** Não atendimento ao percentual mínimo de 50% de mulheres na convocação e designação de juízas para atividade jurisdicional ou para auxiliar na administração da justiça.

**R1:** A Comissão Permanente de Políticas de Gênero e Cidadania (TRE-MA Mulheres) deverá elaborar um programa/projeto, formalizado em manual ou em ato normativo, com as seguintes recomendações possíveis: **Capacitação e Sensibilização:** Realizar treinamentos para sensibilizar os gestores sobre a importância da igualdade de gênero e como aplicá-la nas decisões de convocação e designação; **Incentivos e Reconhecimento:** Reconhecer e valorizar a contribuição das juízas, incentivando sua participação ativa e destacando seu papel na administração da justiça; **Monitoramento e Transparência:** Acompanhar regularmente os dados de convocação e designação para identificar desequilíbrios e tomar medidas corretivas.

**A2** Não atendimento ao percentual mínimo de 50% de mulheres na designação de cargos de chefia e assessoramento, inclusive direções de foro quando de livre indicação.

**R2** A Comissão Permanente de Políticas de Gênero e Cidadania (TRE-MA Mulheres) deverá elaborar um programa/projeto, formalizado em manual ou em ato normativo, com as seguintes recomendações possíveis: **Campanhas de Conscientização:** Promover campanhas que sensibilizem sobre a importância da igualdade de gênero e incentivem a participação feminina em cargos de liderança; **Monitoramento e Transparência:** Acompanhar regularmente os dados de convocação e designação para identificar desequilíbrios e tomar medidas corretivas.

**A3** Não atendimento ao percentual mínimo de 50% de mulheres na composição de comissões, comitês, grupos de trabalho, ou outros coletivos de livre indicação.

**R3** A Comissão Permanente de Políticas de Gênero e Cidadania (TRE-MA Mulheres) deverá elaborar um programa/projeto, formalizado em manual ou em ato normativo, com as seguintes recomendações possíveis: **Capacitação e Sensibilização:** Implementar programas de treinamento e sensibilização para todos os níveis da organização sobre a importância da equidade de gênero e os benefícios da diversidade; **Divulgação de Resultados:** Publicar relatórios anuais sobre a composição de gênero dos grupos de trabalho, comissões e comitês, promovendo a transparência e a responsabilidade pública; **Estabelecimento de Metas e Prazos:** Definir metas claras e prazos específicos para alcançar o percentual de 50% de mulheres, com monitoramento e relatórios periódicos para avaliar o cumprimento das metas de equidade de gênero, com ajustes periódicos nas estratégias conforme necessário; **Feedback e Participação:** Estabelecer mecanismos para que as mulheres possam dar feedback sobre suas experiências e contribuir para a melhoria contínua das políticas de inclusão; **Parcerias e Colaborações:** Estabelecer parcerias com organizações que promovam a equidade de gênero para compartilhar melhores práticas e recursos; **Promoção de Liderança Feminina:** Desenvolver e apoiar programas de mentoria e desenvolvimento de liderança para mulheres dentro do órgão, incentivando a participação ativa em processos de tomada de decisão; **Revisão de Políticas e Procedimentos:** Atualizar políticas e procedimentos de indicação para incluir a exigência explícita de um percentual mínimo de 50% de mulheres; **Revisão de Processos de Seleção:** Garantir que os processos de seleção para comissões, comitês e grupos de trabalho sejam transparentes e baseados em mérito, com um enfoque específico na inclusão de mulheres.

**A4** Ausência de procedimentos formais para atingir o mínimo de 50% de ocupação feminina nas convocações e designações de juízes(as) para atividade jurisdicional ou para auxiliar na administração da justiça.

**R4** A Comissão Permanente de Políticas de Gênero e Cidadania (TRE-MA Mulheres) deverá elaborar um programa/projeto, formalizado em manual ou em ato normativo, com algumas recomendações possíveis: **Definição de Metas e Prazos:** Estabelecer metas específicas e prazos para alcançar o percentual de 50% de ocupação feminina, com um plano de ação detalhado e etapas claras; **Engajamento e Feedback:** Criar canais para que juízas possam fornecer feedback sobre suas experiências e desafios, utilizando essa informação para melhorar continuamente as políticas e práticas; **Monitoramento e Avaliação Contínuos:** Estabelecer mecanismos de monitoramento e avaliação contínuos para acompanhar o progresso na implementação das políticas e atingir as metas de inclusão; **Parcerias e Colaborações:** Estabelecer parcerias com outras instituições e organizações que promovam a equidade de gênero no setor judiciário para compartilhar melhores práticas e recursos; **Revisão Periódica das Políticas:** Realizar revisões periódicas das políticas e procedimentos para garantir que continuem relevantes e eficazes na promoção da equidade de gênero; **Transparência e Comunicação:** Divulgar regularmente relatórios de progresso e resultados relacionados à ocupação feminina, promovendo transparência e *accountability*.

**A5** Ausência de adoção de medidas concretas para garantir a ocupação de 50% por mulheres, no mínimo, na designação de cargos de chefia e assessoramento, quando de livre indicação.

**R5** A Comissão Permanente de Políticas de Gênero e Cidadania (TRE-MA Mulheres) deverá elaborar um programa/projeto, formalizado em manual ou em ato normativo, com algumas recomendações possíveis: **Cultura Organizacional Inclusiva:** Promover uma cultura organizacional que valorize a diversidade e a inclusão, incentivando a participação ativa de mulheres em todos os níveis da organização; **Programas de Capacitação e Desenvolvimento de Liderança:** Implementar programas de capacitação e desenvolvimento de liderança especificamente voltados para mulheres, preparando-as para cargos de chefia e assessoramento; **Desenvolvimento de Planos de Ação Específicos:** Desenvolver um plano de ação detalhado para alcançar a meta de 50%, incluindo etapas, responsabilidades e prazos claros; **Engajamento com Organizações de Equidade de Gênero:** Estabelecer parcerias com organizações que promovam a equidade de gênero para compartilhar melhores práticas e recursos, além de obter suporte na implementação das políticas; **Divulgação e Transparência:** Divulgar publicamente os dados sobre a ocupação de cargos de chefia e assessoramento por gênero, promovendo transparência e responsabilidade; **Feedback e Melhoria Contínua:** Criar mecanismos para que as mulheres possam fornecer feedback sobre suas experiências e desafios, utilizando essas informações para melhorar continuamente as políticas e práticas; **Monitoramento e Avaliação Contínuos:** Implementar sistemas de monitoramento e avaliação contínuos para acompanhar o progresso na implementação das políticas de equidade de gênero, com relatórios periódicos; **Revisão dos Processos de Indicação:** Avaliar e revisar os processos de indicação para garantir que sejam transparentes e baseados em critérios justos, eliminando possíveis vieses de gênero.

**A6** Não aplicação de pesquisas de clima organizacional para identificar a percepção do corpo funcional sobre as ações para a promoção de equidade de gênero.

**R6** A Comissão Permanente de Políticas de Gênero e Cidadania (TRE-MA Mulheres) conjuntamente com a Seção de Desenvolvimento Organizacional (SEDEO) deverão elaborar um programa/projeto, formalizado em manual ou em ato normativo, com as seguintes recomendações possíveis: **Implementação de Pesquisas de Clima Organizacional:** Desenvolver e aplicar regularmente pesquisas de clima organizacional focadas em equidade de gênero para entender a percepção dos funcionários sobre as ações e políticas do órgão; **Benchmarking:** Comparar os resultados das pesquisas com padrões do setor ou benchmarks para avaliar o desempenho do órgão em relação a outras organizações; **Criação de Indicadores de Equidade de Gênero:** Estabelecer indicadores claros e mensuráveis para avaliar a equidade de gênero, que possam ser incluídos nas pesquisas de clima organizacional; **Integração com Outras Iniciativas de Equidade:** Integrar os resultados das pesquisas de clima organizacional com outras iniciativas de equidade de gênero para uma abordagem coordenada e abrangente; **Revisão Periódica das Políticas:** Usar os resultados das pesquisas para revisar e atualizar políticas e procedimentos relacionados à equidade de gênero, assegurando que sejam eficazes e relevantes.

**A7** Ausência de política de benefícios que contemple e promova a saúde e qualidade de vida no trabalho com recorte de gênero.

**R7** A Comissão Permanente de Políticas de Gênero e Cidadania (TRE-MA Mulheres) conjuntamente com a Seção de Saúde e Qualidade de Vida (SESAQ) e Seção de Desenvolvimento Organizacional (SEDEO) deverão elaborar um programa/projeto, formalizado em manual ou em ato normativo, com as seguintes recomendações possíveis: **Pesquisa e Diagnóstico das Necessidades:** Realizar pesquisas e diagnósticos para identificar as necessidades específicas de saúde e bem-estar de mulheres e homens no ambiente de trabalho; **Sensibilização e Treinamento:** Oferecer treinamento e campanhas de sensibilização sobre a importância da saúde e bem-estar no trabalho com um recorte de gênero, educando sobre temas como assédio, discriminação e estresse; **Desenvolvimento de uma Política de Benefícios Inclusiva:** Criar uma política de benefícios que inclua explicitamente a promoção da saúde e qualidade de vida no trabalho, com um foco especial nas necessidades específicas de gênero, como programas de apoio à maternidade, cuidados com a saúde mental, e prevenção de doenças específicas de gênero, suporte para casos de violência doméstica e assédio no trabalho; **Avaliação Contínua:** Estabelecer processos para a avaliação contínua da política de benefícios, colhendo feedback dos funcionários e ajustando as iniciativas conforme necessário para garantir que atendam às suas necessidades.

**A8** Não observância aos critérios de diversidade de gênero na escolha de palestrantes e instrutores na realização de capacitações.

**R8** A Comissão Permanente de Políticas de Gênero e Cidadania (TRE-MA Mulheres) conjuntamente com a Seção de Capacitação (SECAP) deverão elaborar um programa/projeto, formalizado em manual ou em ato normativo, com as seguintes recomendações possíveis: **Políticas de Inclusão:** Desenvolver políticas claras que incentivem a diversidade de gênero na seleção de palestrantes. Isso pode incluir metas específicas e diretrizes para garantir representatividade; **Rede de Contatos:** Ampliar a rede de contatos para incluir mulheres palestrantes. Isso pode envolver parcerias com organizações, eventos e plataformas que promovam a diversidade.

**A9** Inexistência de critérios formais de participação feminina na contratação de estagiários(as), inclusive nos programas de residência jurídica.

**R9** A Comissão Permanente de Políticas de Gênero e Cidadania (TRE-MA Mulheres) conjuntamente com a Coordenadoria de Educação e Saúde (CODES) deverão elaborar um programa/projeto, formalizado em manual ou em ato normativo, com as seguintes recomendações possíveis: **Estabelecimento de Políticas de Equidade de Gênero:** Desenvolver e implementar políticas específicas que garantam a participação equilibrada de mulheres na contratação de estagiários(as) e nos programas de residência jurídica; **Definição de Metas de Inclusão:** Estabelecer metas claras e mensuráveis para a contratação de estagiários(as) com um percentual mínimo de participação feminina, visando atingir a paridade de gênero; **Transparência nos Critérios de Seleção:** Assegurar que os critérios de seleção sejam transparentes e amplamente divulgados, de modo que todos os candidatos tenham conhecimento das exigências e processos; **Revisão dos Processos de Seleção:** Avaliar e revisar os processos de seleção para estagiários(as) e residentes jurídicos para garantir que sejam justos e inclusivos, eliminando quaisquer vieses que possam desfavorecer as mulheres; **Campanhas de Divulgação e Recrutamento:** Realizar campanhas de divulgação e recrutamento focadas na atração de candidatas, destacando o compromisso do órgão com a equidade de gênero e as oportunidades disponíveis; **Monitoramento e Avaliação Contínuos:** Criar mecanismos de monitoramento e avaliação contínuos para acompanhar a implementação das políticas de equidade de gênero e o cumprimento das metas estabelecidas; **Relatórios e Transparência:** Publicar relatórios periódicos sobre a composição de gênero dos estagiários(as) e residentes jurídicos, promovendo a transparência e responsabilidade nas ações de inclusão; **Sensibilização e Treinamento:** Implementar programas de sensibilização e treinamento para os responsáveis pela seleção, destacando a importância da diversidade de gênero e as melhores práticas para uma seleção inclusiva.