



DA PLATAFORMA DE PEQUIM À PRÁTICA INSTITUCIONAL

Transversalidade de gênero,
auditoria e boa governança



Créditos: press assessoria de imprensa da Sra. Tsakani Maluleke.Maluleke.

Entrevista com a Sra. **Tsakani Maluleke**, chefe da ISC da África do Sul

Integrou o Presidential Black Economic Empowerment (BEE) e atuou como membro não executivo do comitê de Ombudsman do Financial Advisory & Intermediary Services (FAIS). Presidiu a Association for the Advancement of Black Accountants of Southern Africa (ABASA) e foi presidente não executiva do South African Institute of Chartered Accountants (SAICA). Possui experiência como contadora certificada nos setores público e privado e exerce o cargo de Auditora-Geral da África do Sul.

E-mail: IR@agsa.co.za



[Revista do TCU] A Plataforma de Ação de Pequim (1995) estabeleceu um marco global para a promoção da igualdade de gênero, reconhecendo que, para alcançar esse objetivo, são necessárias ações estruturais e mudanças institucionais. Entre seus principais pilares está a integração da perspectiva de gênero em todas as políticas públicas e práticas organizacionais — uma abordagem conhecida como “transversalidade gênero” ou “gender mainstreaming”. Considerando essa diretriz internacional, como a transversalidade de gênero pode ser incorporada, na prática, ao trabalho diário das Instituições Superiores de Controle (ISCs)?

[Sra. Tsakani Maluleke] A Plataforma de Pequim foi, sem dúvida, a agenda mais abrangente e visionária já vista para a igualdade de gênero e os direitos humanos de todas as mulheres e meninas. Estabeleceu objetivos transcendentais, para abordar questões enfrentadas pelas mulheres, incluindo lacunas nos sistemas de proteção social, pobreza, insegurança alimentar, mudanças climáticas e discriminação, bem como barreiras culturais e econômicas que restringem a representação feminina em cargos políticos e de liderança em proporção à participação populacional. Como fundamento da declaração, firmou-se o entendimento de que a igualdade de gênero constitui um direito humano essencial.

Mas problemas endêmicos e sistêmicos persistem firmes, como a discriminação de gênero embutida nas estruturas das economias e sociedades que sustentam grandes e injustas lacunas de poder e recursos, impondo obstáculos resistentes ao progresso nos direitos das mulheres.

Nos últimos anos, iniciativas voltadas à diversidade e à inclusão têm sido alvo de críticas crescentes, apesar dos avanços que possibilitaram. A Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres (ONU Mulheres) destaca o fortalecimento de grupos que contestam consensos anteriormente estabelecidos em torno dos direitos das mulheres. Quando não conseguem reverter por completo conquistas legais ou normativas, passam a adotar estratégias para atrasar ou limitar a implementação dessas medidas. A ONU Mulheres também aponta que quase um quarto dos países informa que reações contrárias à igualdade de gênero têm comprometido a capacidade de avançar na implementação da Plataforma de Ação de Pequim.

A declaração de Pequim foi direcionada principalmente aos governos, com o objetivo de promover as transformações necessárias nos marcos legais, nas políticas públicas e nos demais instrumentos de governança. Dentre esses instrumentos, destaca-se a instituição suprema de auditoria de cada país, que pode exercer papel relevante não apenas na responsabilização dos governos pela implementação das diretrizes estabelecidas em Pequim, mas também no monitoramento das ações voltadas à incorporação do direito à igualdade de gênero nos programas e demais instrumentos do Estado.

As ISCs desempenham papel importante no monitoramento dos acordos internacionais de direitos humanos e, por extensão, na jornada global rumo à igualdade de gênero. As instituições de auditoria possuem diversas ferramentas que podem ser utilizadas para isso, incluindo “as auditorias de gênero, a avaliação do impacto diferenciado dos programas públicos



sobre mulheres e outros grupos vulneráveis, e a promoção de orçamentos sensíveis ao gênero ou à liderança pelo exemplo” (Dantas, 2024).

Reconhecendo que avançar na igualdade de gênero é vital para uma cultura de integridade, responsabilidade e não discriminação, acredito firmemente que as ISCs não podem cumprir plenamente sua missão — ou entregar resultados significativos de desenvolvimento sustentável — sem integrar uma perspectiva de gênero tanto às próprias práticas institucionais quanto ao trabalho de auditoria que realizam. À medida que o caminho para a igualdade se torna mais claro, fortalece nossa determinação coletiva de construir um futuro no qual cada indivíduo seja valorizado, representado e empoderado, independentemente do gênero (Dantas 2024).

[Revista do TCU] Como as ISCs podem contribuir, por meio da fiscalização, para identificar desigualdades de gênero em políticas fiscais e orçamentárias?

[Sra. Tsakani Maluleke] As ISCs podem identificar desigualdades de gênero nas políticas fiscais e orçamentárias, por meio da realização de auditorias sensíveis ao gênero, voltadas à análise dos efeitos diferenciados dos orçamentos sobre grupos distintos. Essas auditorias permitem avaliar tanto a implementação quanto os impactos de políticas orientadas pela perspectiva de gênero. Ademais, tais instituições podem promover o progresso, ao formular recomendações direcionadas aos órgãos governamentais, investir na capacitação de auditores em temas relacionados à igualdade de gênero e promover a articulação com partes interessadas, como a sociedade civil e os legisladores, para fortalecer a transparência e a responsabilização nessa matéria.

Conduzir auditorias sensíveis ao gênero

- Realizar auditorias que avaliem a sensibilidade de gênero das alocações orçamentárias e da implementação de políticas públicas.
- Analisar ambos os lados da política fiscal, examinando tanto gastos quanto receitas, inclusive a análise dos efeitos de tributos, como o Imposto sobre o Valor Agregado (IVA), que podem impactar de maneira desproporcional os diferentes gêneros.
- Identificar os impactos em relação ao gênero em áreas estratégicas, como o mercado de trabalho, a educação e a saúde.

Avaliar políticas e programas sensíveis ao gênero

- Examinar la implementación de programas gubernamentales diseñados para abordar las desigualdades de género.
- Verificar si los marcos de gobierno para la planificación financiera son ciegos al género o si integran aspectos de género.

Avaliar políticas e programas sensíveis ao gênero



- Examinar a implementação de programas governamentais projetados para enfrentar as desigualdades de gênero.
- Verificar se as estruturas governamentais de planejamento financeiro são cegas para gênero ou integram aspectos de gênero.

Proporcionar recomendações e fomentar a responsabilidade

- Emitir relatórios de auditoria com recomendações sobre lacunas na implementação de políticas de gênero.
- Colaborar com entidades governamentais, para assegurar a implementação das recomendações de auditoria e garantir a responsabilização pelo progresso alcançado ou pela falta dele.

Ampliar dados e capacidade

- Advogar pela padronização da coleta e do uso de dados desagregados por sexo, para melhor compreender os impactos de gênero.
- Investir na capacitação da equipe institucional, de modo a habilitar auditores a incorporar a perspectiva de gênero nas atividades de auditoria.

Promover transparência e compartilhamento de informações

- Assegurar ampla divulgação dos resultados das auditorias relacionadas à igualdade de gênero às partes interessadas pertinentes, incluindo cidadãos, organizações da sociedade civil e parceiros de desenvolvimento.

[Revista do TCU] Como mulher liderando uma ISC, quais desafios você enfrentou para alcançar esse nível de liderança? Quais estratégias foram mais eficazes para conquistar respeito e credibilidade em um ambiente onde predominam homens?

[Sra. Tsakani Maluleke] Um dos maiores desafios que nós mulheres enfrentamos é frequentemente interno — subestimamos nossa preparação e, sem querer, nos subestimamos. Para avançar, devemos cultivar a confiança para ir adiante, reivindicar espaço e acreditar que somos tão capazes e merecedoras quanto qualquer outra pessoa.

Igualmente importante é investir deliberadamente em nosso desenvolvimento profissional. Aprendizado contínuo, treinamento formal e desenvolvimento de competência técnica são essenciais para conquistar credibilidade. Se entramos em uma sala confiantes em nossa expertise, os outros também vão reconhecê-la.

Finalmente, temos que admitir que a liderança, especialmente para mulheres em ambientes em que tradicionalmente predominam homens, vem com sacrifícios. Em vez de temê-los, devemos abraçá-los como parte de nossa jornada de crescimento. Ascender a cargos superiores exige



resiliência, compromisso e disposição para encarar desafios com propósito — qualidades que as mulheres líderes possuem em abundância.

[Revista do TCU] Qual é o papel dos homens na promoção da equidade de gênero?

[Sra. Tsakani Maluleke] Os homens devem fazer parte da conversa e agir como facilitadores, reconhecendo a igualdade de gênero não como questão de mulher, mas como objeto de crescimento, desenvolvimento e justiça. Eles devem utilizar a influência que possuem para apoiar a liderança feminina e construir sistemas que tornem a equidade possível.

A atuação de líderes homens comprometidos foi fundamental para o desenvolvimento de meu potencial e para a construção de oportunidades que possibilitaram o exercício da liderança. Essa experiência demonstra que a promoção da igualdade de gênero não é uma competição — as mulheres trazem perspectivas valiosas e complementares. Nesse sentido, a atuação conjunta de homens e mulheres pode impulsionar transformações significativas no âmbito das ISCs. A aliança é essencial para o progresso e deve ser abraçada como componente central para o avanço da igualdade de gênero.

[Revista do TCU] A violência baseada em gênero, em todas as dimensões, continua sendo um desafio global. Qual papel as ISCs desempenham nessa agenda?

[Sra. Tsakani Maluleke] As ISCs desempenham papel vital na promoção da igualdade de gênero, ao avaliar, por meio de auditorias, ações governamentais voltadas à prevenção e ao enfrentamento da violência baseada em gênero. Além disso, contribuem para o fortalecimento de políticas sensíveis à perspectiva gênero e para a responsabilização das instituições quanto ao cumprimento de compromissos assumidos nos marcos internacionais de direitos humanos.

Em diversas partes do mundo, as ISCs vêm realizando auditorias sobre violência contra as mulheres, assédio em órgãos públicos e incorporação de perspectivas de gênero em orçamentos, programas e serviços. Como exemplo, destacam-se as iniciativas desenvolvidas na América Latina, no contexto da Organização Latino-Americana e do Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (Olacefs), bem como experiências conduzidas em países como Uganda, Fiji, Canadá, Estados Unidos, Austrália e Brasil.

Iniciativas de alcance global e regional, incluindo aquelas lideradas pela Organização Internacional das Instituições Superiores de Auditoria (Intosai), pela Iniciativa de Desenvolvimento da Organização Internacional das Instituições Superiores de Auditoria (IDI), pela Organização Africana de Instituições Superiores de Auditoria – Região Leste e Sul da África (Afrosai-e) – e pela Associação de Instituições Superiores de Auditoria do Pacífico (Pasai), estão ajudando as ISCs a adotar políticas de gênero, desenvolver capacidade de liderança e incorporar a igualdade de gênero na prática de auditoria, transformando auditores em agentes da mudança.

[Revista do TCU] Qual é a relevância da cooperação internacional Sul-Sul para as ISCs? Você poderia destacar algum benefício concreto decorrente dessa cooperação para a ISC sul-africana?



[Sra. Tsakani Maluleke] A cooperação Sul-Sul – modalidade de cooperação internacional estabelecida entre países em desenvolvimento, também chamados de países do Sul Global, com o objetivo de promover o intercâmbio de conhecimentos, experiências, tecnologias e boas práticas voltadas ao enfrentamento de desafios comuns – é altamente relevante para as ISCs. Esse modelo favorece a aprendizagem entre pares, baseada no compartilhamento de experiências e na compreensão aprofundada das realidades próprias dos países em desenvolvimento. Para a ISC sul-africana, essa cooperação trouxe benefícios tangíveis, como a melhoria da qualidade das auditorias; o fortalecimento da capacitação técnica dos servidores, por meio da adoção de abordagens alinhadas a padrões internacionais compartilhados; e o desenvolvimento de estratégias mais robustas, para enfrentar desafios relacionados ao desenvolvimento.

Relevância para as ISCs

- Contexto compartilhado - as ISCs, no Sul Global, frequentemente enfrentam limitações semelhantes, permitindo o intercâmbio de soluções práticas e sensíveis ao contexto.
- Aprendizagem por pares - o princípio de que “nenhum país é tão rico que não possa aprender, e nenhum país é tão pobre que não possa ensinar” confirma uma cultura de aprendizado mútuo, tanto a partir dos sucessos quanto dos fracassos.
- Incremento da capacidade – os mecanismos de assistência técnica, a troca de conhecimento e o treinamento ajudam a desenvolver a capacidade institucional.
- Foco nas prioridades compartilhadas - a cooperação frequentemente visa a questões centrais para o Sul Global, incluindo o combate à corrupção, a melhoria da gestão financeira pública e o avanço do desenvolvimento sustentável.

[Revista do TCU] Atualmente, a IDI está implementando o Programa de Auditorias para um Futuro Igual, com foco em realizar ações de supervisão direcionadas a grupos minoritários, visando a garantir equidade e inclusão em iniciativas governamentais. Na sua opinião, as auditorias podem ser instrumentos de transformação social? Como isso pode se materi

[Sra. Tsakani Maluleke] Acredito que essa iniciativa pode ser um divisor de águas para a gestão dos recursos e das finanças públicas. Atualmente, esse tipo de informação não está disponível na África do Sul, porque não ordenamos os gastos públicos a partir de recortes por gênero. Se tivéssemos esse tipo de estrutura, ela auxiliaria os agentes públicos a identificar as áreas de maior necessidade, orientando a alocação dos recursos e permitindo a correção desses dados com indicadores socioeconômicos e de desenvolvimento em nível nacional.

Auditorias como instrumento de transformação social

- Conformidade legal e normativa - as auditorias podem verificar se as iniciativas governamentais estão em conformidade com a legislação e com as políticas públicas destinadas à proteção de grupos vulneráveis. Por exemplo, uma auditoria pode examinar se uma norma de contratação pública que estabelece a reserva de determinado percentual de vagas para vítimas de violência doméstica está sendo efetivamente cumprida, bem como se essa política tem alcançado os objetivos de promoção do empoderamento econômico.



- Promoção da transparência e da responsabilidade: as auditorias criam registro público do desempenho governamental, fornecendo evidências para responsabilizar as instituições por seus compromissos sociais. A transparência no processo de auditoria e em suas conclusões pode ajudar a construir confiança pública e incentivar diálogo profícuo sobre questões sociais.
- Empoderando de comunidades vulneráveis: o processo de auditoria, especialmente por meio das denominadas “auditorias sociais”, pode oferecer às comunidades mecanismos estruturados para organização e manifestação de preocupações relacionadas à prestação de serviços públicos. Ao tornar as ações do governo mais transparentes e permitir o feedback dos cidadãos, as auditorias contribuem para o fortalecimento do poder comunitário e para a promoção de uma cidadania mais ativa.
- Incentivo a mudanças institucionais: as auditorias podem atuar como catalisadoras de reformas organizacionais. Ao destacar áreas de fragilidade ou não conformidade, elas contribuem para que as entidades do setor público desenvolvam e implementem estratégias para melhorar seu desempenho social.

[Revista do TCU] Dentre as competências das ISCs, está a responsabilidade de garantir a boa governança pública. Como a promoção da igualdade de gênero se conecta a esse mandato?

[Sra. Tsakani Maluleke] A promoção da igualdade de gênero se vincula ao mandato de boa governança pública quando assegura que recursos e programas públicos beneficiem toda a população e prestem contas a ela, e não apenas a grupos específicos. As ISCs contribuem realizando auditorias de gênero, integrando perspectivas de gênero às suas auditorias e avaliando se os programas governamentais sensíveis a gênero são eficazes.

[Revista do TCU] Você participou recentemente da 3ª edição do programa ProInter – Mulheres na Liderança, proferindo a palestra de abertura. Qual a importância de iniciativas como essa para o aperfeiçoamento das ISCs?

[Sra. Tsakani Maluleke] Transformar a representação em influência efetiva e duradoura significa ir além da mera contabilização do número de mulheres e reconhecer, genuinamente, o valor da liderança feminina. As organizações devem cultivar culturas institucionais inclusivas, investir no crescimento das mulheres e se responsabilizar pelo avanço alcançado. Quando mulheres recebem apoio, orientação e igualdade de oportunidades para liderar, suas vozes passam a moldar estratégias, impulsionar a inovação e promover mudança, transformando presença em propósito e representação em impacto sustentável.

[Revista do TCU] Por fim, que conselho você daria para mulheres que aspiram a cargos de liderança nas ISCs?

[Sra. Tsakani Maluleke] Nunca desista nem permita que tetos de vidro ou quaisquer barreiras limitem suas aspirações. Ser a primeira costuma ser difícil, mas abre caminhos para que outras possam seguir — e essa responsabilidade, embora exigente, revela forças que muitas vezes nem se imaginava possuir. Ainda que as mulheres, muitas vezes, precisem trabalhar mais para alcançar o que os homens conseguem com menos esforço,



essa realidade deve servir como fonte de fortalecimento, e não como motivo de desalento, reforçando a determinação para seguir adiante.

Então, continue. Mantenha-se firme na ambição e, sobretudo, na fé. Você pode não ser a primeira, e a paridade ainda pode parecer distante, mas cada passo dessa trajetória contribui para abrir portas para quem vier depois. E, nos momentos de cansaço ou desânimo, lembre-se da sabedoria de Nelson Mandela: faça uma pausa, descanse se for preciso e, então, retome a caminhada com renovada determinação.

REFERÊNCIAS

DANTAS, Bruno. The Role of Supreme Audit Institutions in Gender Equality. **International Journal of Government Auditing**, Wahington, 11 mar. 2024. Disponível em: <https://intosajournal.org/the-role-of-supreme-audit-institutions-in-gender-equality/>. Acesso em: 15 dez. 2025.