



Universidade de Brasília

FACE | Programa de Pós-graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas

AUDITORIAS PÚBLICAS COM FOCO EM EQUIDADE: UTILIZANDO LENTES INTERSECCIONAIS

JÚLIA HEIDE PIRES ROCHA RIBEIRO

Brasília
2025



Universidade de Brasília

FACE | Programa de Pós-graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas

Professora Doutora Rozana Reigota Naves

Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Márcio Muniz de Faria

Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Roberto Goulart Menezes

Decano de Pós-Graduação

Roberto de Góes Ellery Júnior

**Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de
Políticas Públicas**

Professora Doutora Magda de Lima Lúcio

**Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação
em Políticas Públicas**



Universidade de Brasília

FACE | Programa de Pós-graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas

JÚLIA HEIDE PIRES ROCHA RIBEIRO

AUDITORIAS PÚBLICAS COM FOCO EM EQUIDADE: UTILIZANDO LENTES INTERSECCIONAIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGGIPP) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Professora Doutora Ludmila de Melo Souza

Coorientador: Professor Doutor Paulo Ricardo da Costa Reis

Linha de Pesquisa: Ação Pública e Inovação (Tema: Governança, Compliance e Gestão de Riscos)

Brasília
2025



Universidade de Brasília

FACE | Programa de Pós-graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas

CIP – Catalogação na Publicação





JÚLIA HEIDE PIRES ROCHA RIBEIRO

**AUDITORIAS PÚBLICAS COM FOCO EM EQUIDADE: UTILIZANDO LENTES
INTERSECCIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGGIPP) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Data da defesa: 21/07/2025

Comissão Examinadora:

Professora Doutora **Ludmila de Melo Souza** -

Orientadora

PPG-GIPP/UnB

Professor Doutor **Paulo Ricardo da Costa Reis**

Coorientador

PPG-GIPP/UnB

Professor Doutor **Franco de Matos** – Examinador Interno

PPG-GIPP/UnB

Professor Doutor **Janilson Antonio da Silva Suzart** –

Examinador Externo

Universidade de São Paulo | Controladoria-Geral da União

Professora Doutora **Beatriz de Fátima Morgan** –

Examinadora Suplente

PPG-GIPP/UnB



AGRADECIMENTOS

À minha família e amigos, pela compreensão e apoio que tornaram leves os momentos dedicados a este trabalho, em especial ao meu companheiro Darley.

Aos meus orientadores, Ludmila de Melo Souza e Paulo Ricardo da Costa Reis, pela sensibilidade, experiência e conhecimentos compartilhados, que foram essenciais para a conclusão deste estudo.

Aos professores do programa, pelas aulas e ensinamentos que ampliaram meus horizontes e enriqueceram meu conhecimento.

Aos colegas de curso, pela amizade e trocas de experiências.

Aos colegas da Controladoria-Geral da União, que gentilmente participaram desta pesquisa, doando seu tempo e compartilhando percepções valiosas que enriqueceram este estudo.



RESUMO

A crescente demanda por políticas públicas orientadas à justiça social tem colocado em evidência a necessidade de mecanismos de avaliação mais sensíveis às desigualdades estruturais. Nesse contexto, este trabalho investiga de que forma a Controladoria-Geral da União (CGU) pode incorporar a perspectiva interseccional ao planejamento e à execução de auditorias relacionadas ao Pacto Nacional de Prevenção aos Feminicídios (PNPF). O problema de pesquisa parte do reconhecimento de que, embora a interseccionalidade seja cada vez mais valorizada na formulação de políticas públicas, ela ainda não está sistematicamente incorporada aos processos de controle e avaliação. Para enfrentar essa lacuna, adotou-se uma abordagem intervencionista e qualitativa, combinando três estratégias principais: (i) uma revisão de escopo sobre interseccionalidade em políticas públicas; (ii) a realização de grupos focais com auditores da CGU para identificar desafios e oportunidades na aplicação do conceito; e (iii) o desenvolvimento de um produto técnico-tecnológico. O resultado é o guia *“Equidade na Auditoria Pública: Abordagem Interseccional”*, que propõe um referencial orientador para a análise de riscos, planejamento e documentação de auditorias com foco em equidade. O trabalho representa uma contribuição metodológica original à prática da auditoria governamental e oferece subsídios para a qualificação da atuação do controle interno em temas relacionados aos direitos das mulheres, com potencial de reaplicação em diferentes áreas da administração pública.

Palavras-chave: Auditoria governamental; interseccionalidade; equidade; políticas públicas; feminicídio.



ABSTRACT

The growing demand for public policies oriented toward social justice has highlighted the need for evaluation mechanisms that are more sensitive to structural inequalities. In this context, this study investigates how the Office of the Comptroller General (CGU) in Brazil can incorporate an intersectional perspective into the planning and execution of audits related to the National Pact for the Prevention of Femicide (PNPF). The research problem stems from the recognition that, although intersectionality is increasingly valued in policy formulation, it is not yet systematically integrated into oversight and evaluation processes. To address this gap, the study adopts an interventionist and qualitative approach, combining three main strategies: (i) a scoping review on intersectionality in public policies; (ii) focus groups with CGU auditors to identify challenges and opportunities in applying the concept; and (iii) the development of a technical and methodological tool. The outcome is the guide *Equity in Public Auditing: An Intersectional Approach*, which proposes a guiding framework for risk analysis, planning, and audit documentation focused on equity. The work represents an original methodological contribution to government auditing practices and offers guidance to strengthen internal control performance in areas related to women's rights, with potential for replication in various fields of public administration.

Keywords: Government auditing; intersectionality; equity; public policy; femicide.



LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fluxograma PRISMA-ScR do processo de triagem.

Figura 2: Nuvem de Palavras com Trigramas Relevantes

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Códigos: Sugestões para a implementação da interseccionalidade

Quadro 2 – Códigos: Desafios para a implementação da interseccionalidade

Quadro 3 – Síntese dos artigos no contexto brasileiro

Quadro 4 – Grupos de códigos temáticos e frequência de ocorrência por GF

Quadro 5 – Bloco “Desafios – Unidades Executoras” frequência por grupo focal

Quadro 6– Bloco “Desafios Internos da CGU” frequência por grupo focal

Quadro 7 – Bloco “Aplicabilidade e Escopo” frequência por grupo focal

Quadro 8 – Bloco “Sugestões para integração” frequência por grupo focal

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição dos Estudos por Ano de Publicação

Gráfico 2: Distribuição Geográfica dos Estudos (Top 10)

Gráfico 3: Distribuição dos Tipos de Pesquisa

Gráfico 4: Contexto dos Estudos

Gráfico 5: Correlação entre Tipo de Pesquisa e Contexto do Estudo

Gráfico 6: Principais Públicos-alvo dos Estudos

Gráfico 7: Frequência de Estudos - Estrutura Institucional

Gráfico 8: Frequência de Estudos - Planejamento e Formulação

Gráfico 9: Frequência de Estudos - Implementação e Execução

Gráfico 10: Frequência de Estudos - Acesso e Inclusão

Gráfico 11: Frequência de Estudos - Estruturas e Processos

Gráfico 12: Frequência de Estudos - Representatividade e Inclusão

Gráfico 13: Frequência de Estudos - Planejamento e Recursos

Gráfico 14 – Distribuição de sexo entre os participantes.

Gráfico 15 – Idade média e mediana dos participantes por grupo focal

Gráfico 16 – Tempo de serviço público médio e mediano por grupo focal

Gráfico 17 – Tempo médio e mediano de exercício em cargo de chefia por grupo



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	11
1. Interseccionalidade nas Políticas Públicas: Práticas e Desafios segundo uma Revisão de Escopo.....	13
1.1 Introdução	13
1.2. Procedimentos Metodológicos	16
1.4. Resultados	19
1.4.1 Panorama Acadêmico da Interseccionalidade em Políticas Públicas.....	20
1.4.2 Sugestões para a implementação da interseccionalidade	24
1.4.3 Desafios para a implementação da interseccionalidade	29
1.4.4 A Interseccionalidade nas Políticas Públicas Brasileiras	32
1.5 Discussão	34
1.6 Conclusão.....	37
2. Interseccionalidade na auditoria governamental: uma possibilidade viável?	40
2.1 Introdução	40
2.2 Fundamentação Teórica	42
2.2.1 A perspectiva interseccional nas políticas públicas e implicações para a auditoria.....	42
2.2.2 Interseccionalidade, Intersectorialidade e Transversalidade em Políticas Públicas.....	43
2.2.3 A Auditoria Governamental e sua contribuição para o valor público.....	46
2.3 Procedimentos Metodológicos.....	48
2.4 Apresentação e Discussão dos Resultados	51
2.4.1 Desafios na execução de Auditoria em Políticas Públicas: Unidades Executoras	51
2.4.2 Desafios Internos da CGU na Auditoria de Políticas com Enfoque Interseccional	54
2.4.3 Aplicabilidade e Escopo da Abordagem Interseccional em Auditorias	58
2.4.4 Sugestões para Integrar a Interseccionalidade ao Processo de Auditoria	60
2.4.5 Análise Comparativa entre Grupos Focais.....	62
2.5 Conclusão.....	63
3. Apresentação do Produto Técnico-Tecnológico: Equidade na Auditoria Pública: Abordagem Interseccional	66
3.1 Apresentação	66
3.2 Descrição da metodologia para elaboração do produto	66
3.3 Base teórica utilizada.....	67
3.4 Relevância do Produto.....	69
3.5 Apresentação do PTT	71
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICES.....	84

APRESENTAÇÃO

A crescente demanda por políticas públicas mais justas e inclusivas tem impulsionado o debate sobre as limitações das abordagens tradicionais para superar desigualdades, especialmente aquelas que se expressam de maneira interseccional (Hankivsky Cormier, 2011). Essa agenda desafia também os órgãos de controle governamental a incorporar a equidade como uma dimensão relevante de desempenho, ampliando o foco das auditorias públicas para além dos critérios clássicos de eficiência, eficácia e economicidade (ISSAI 3100).

Nesse cenário, destaca-se o Plano Plurianual (PPA) 2024–2027 do Governo Federal, que estabeleceu cinco Agendas Transversais: Crianças e Adolescentes, Mulheres, Igualdade Racial, Povos Indígenas e Meio Ambiente. Essas agendas visam integrar e coordenar ações em diferentes setores e níveis de governo para enfrentar questões que atravessam fronteiras tradicionais da atuação setorial e requerem uma abordagem ampla e articulada para a superação de seus desafios. Entre as ações prioritárias do PPA, destaca-se o Pacto Nacional de Prevenção aos Feminicídios (PNPF), instituído pelo Decreto nº 11.640/2023 (Brasil, 2023a), que prevê a adoção de uma abordagem interseccional em sua implementação.

Embora a responsabilidade pela execução dessas políticas caiba aos órgãos gestores, os mecanismos de controle têm papel importante na avaliação da aderência aos princípios previstos nas políticas públicas. Por outro lado, a perspectiva interseccional, embora reconhecida pela literatura como essencial para o enfrentamento das desigualdades estruturais, ainda não está incorporada de forma sistemática às práticas dos órgãos de controle.

É nesse contexto que se insere o presente trabalho, que tem por objetivo subsidiar a atuação da Controladoria-Geral da União (CGU) na avaliação de políticas públicas com foco interseccional, a partir da construção de conhecimento voltado ao desenvolvimento de auditorias públicas com foco em equidade. Com base no PNPF, o trabalho busca contribuir para o aprimoramento do controle interno governamental, reforçando seu papel como instrumento de fortalecimento das políticas públicas orientadas à justiça social.

Os capítulos do trabalho são complementares entre si (os dois primeiros capítulos em formato de artigo e o terceiro a apresentação do produto técnico-tecnológico). O primeiro artigo, intitulado “Interseccionalidade nas Políticas Públicas: Práticas e Desafios segundo uma Revisão de Escopo” fornece embasamento conceitual sobre a interseccionalidade em políticas públicas; o segundo, “Interseccionalidade na Auditoria Governamental: Uma

Possibilidade Viável? Estudo de Caso na Controladoria-Geral da União” identifica percepções, desafios e possibilidades para sua incorporação no campo da auditoria pública; e o terceiro apresenta uma proposta de referencial orientador, alinhada às necessidades identificadas por auditores e auditoras da CGU, com o título “Equidade na Auditoria Pública: Abordagem Interseccional”.

O diferencial inovador deste trabalho reside na proposição de um referencial para auditorias públicas com enfoque interseccional, ainda pouco explorado na literatura e na prática da auditoria governamental. O guia tem como objetivo contribuir para a qualificação dos trabalhos de auditoria voltados às ações de prevenção aos feminicídios, promovendo um olhar mais atento às desigualdades estruturais que podem afetar a efetividade das políticas públicas.

O guia de orientação proposto poderá ser replicado em outros órgãos públicos que necessitem considerar uma dimensão interseccional em suas auditorias. Dessa forma, o trabalho traz contribuições diretas para a CGU, pois possibilita um olhar ampliado sobre a equidade e interseccionalidade nos trabalhos de auditoria relacionados ao PNPF; Órgãos Públicos, por ser um modelo replicável para a orientação de auditorias em diferentes áreas de política pública; e por fim, sociedade ao possibilitar trabalhos que contribuam para ações mais efetivas para a proteção e garantia de direitos das mulheres, em alinhamento com as diretrizes do PPA 2024–2027.

1. Interseccionalidade nas Políticas Públicas: Práticas e Desafios segundo uma Revisão de Escopo

1.1 Introdução

A interseccionalidade tem se consolidado como uma abordagem central nos estudos sobre políticas públicas sociais, ao proporcionar uma compreensão mais complexa e articulada das múltiplas desigualdades que atravessam a sociedade contemporânea. Neste artigo, apresentamos uma revisão de escopo sobre sua aplicação no âmbito das políticas públicas. Para tanto, é fundamental retomar as bases teóricas do conceito e revisitar as autoras que inauguraram os debates em torno da interseccionalidade.

Medeiros (2019, p. 80) observa que diversas autoras convergem quanto ao reconhecimento das contribuições originais de Kimberlé Crenshaw (1989, 1991), frequentemente situadas como marco inaugural dos debates contemporâneos sobre interseccionalidade, de acordo com o autor, as ideias centrais propostas por Crenshaw permanecem fundamentais nos estudos interseccionais contemporâneos. Na mesma publicação, Medeiros (2019) também destaca as contribuições de Patricia Hill Collins, amplamente reconhecida, em conjunto com Crenshaw, como uma das influências mais relevantes no pensamento feminista contemporâneo e na consolidação do conceito de interseccionalidade.

Em 1991, Crenshaw ampliou o debate ao estabelecer três dimensões do conceito de interseccionalidade: estrutural, política e representacional. Embora inseparáveis na prática, tais dimensões permitem distinguir diferentes esferas de conhecimento e arenas de disputa em que o conceito se manifesta.

Collins (1993), por sua vez, propõe uma superação das abordagens aditivas, criticando-as por não captarem adequadamente a interdependência entre os marcadores de identidade, argumentando que estas não seriam verdadeiramente interseccionais. Na visão da autora, tais abordagens por favorecerem visões distorcidas da realidade vivida pelos indivíduos, ao dicotomizar dimensões que são intrinsecamente interconectadas e tratá-las como categorias parciais e hierarquizadas. Tal postura, segundo a autora, perpetua uma miopia conceitual baseada na generalização indevida de características de gênero, raça ou classe como se fossem atributos universais.

Tiffany Manuel (2006) considera a interseccionalidade uma lente analítica útil no âmbito das políticas públicas, sobretudo para fortalecer o poder explicativo dos modelos de avaliação de impactos e resultados. Ela critica estudos anteriores de políticas públicas por

tratarem fenômenos como lineares, estáticos e desconectados, em vez de multifacetados e fluidos.

Para Manuel (2006), aplicar a teoria da interseccionalidade requer modelos capazes de acomodar a interação dinâmica de diversas diferenças – muitas vezes associadas à exclusão social e à opressão – de modo a prever com maior precisão como certos grupos responderão às políticas públicas. Nesse sentido, a autora propõe o uso de uma “lente interseccional”, ressaltando que as identidades não são estáticas nem hierarquizadas. Há, ainda, ampla gama de marcadores a considerar, como gênero, raça, classe, primeiro idioma falado, status de minoria, idade, status de imigrante, deficiência, religião, orientação sexual, configuração familiar e situação ocupacional. Manuel também diferencia “formas verticais (entre grupos) e horizontais (dentro do grupo) de interseccionalidade”, indicando que essas variações podem explicar por que as políticas públicas produzem resultados distintos em diferentes contextos.

A autora ainda pondera que, para promover o bem-estar individual e coletivo, é preciso desenvolver métodos inovadores que deem conta desses marcadores de identidade. Contudo, Manuel (2006) ressalta que as políticas públicas tendem a ser reducionistas e incrementais, pois formuladores e acadêmicos frequentemente procuram soluções “politicamente viáveis” ou mais econômicas, simplificando a complexidade das experiências sociais. Nesse processo, a diversidade de perspectivas acaba reduzida a uma única questão “tratável”, o que muitas vezes inviabiliza inovações em favor de grupos marginalizados. Por essa razão, ela enfatiza a importância de conhecer a “localização social” e entender como múltiplas dimensões influenciam a capacidade de resposta às políticas.

A abordagem interseccional pode ser uma ferramenta útil na construção de políticas públicas por considerar as diversas bases de identidade do indivíduo. Ao se reconhecer que as pessoas podem pertencer a mais de um grupo na sociedade e vivenciar simultaneamente opressão e privilégio, as diferenças emergem de modo mais evidente (Garcia; Zajicek, 2022). Além disso, ao compreender que essas categorias de identidade não são únicas, mas sim múltiplas e interligadas, torna-se possível evitar a marginalização de grupos específicos e aperfeiçoar as políticas públicas (Corus *et al.*, 2016).

La Barbera, Cassain e Caravantes (2023) explicam que múltiplos fatores de discriminação geram formas conectadas de vulnerabilidade, que o conceito de interseccionalidade ajuda a revelar. Elas ressaltam a importância de abordar essas vulnerabilidades de forma integrada para uma implementação eficaz de políticas públicas.

Por sua vez, Hankivsky e Cormier (2011, p. 219) lembram que considerar a interseccionalidade torna as análises mais perspicazes, holísticas e abrangentes. As autoras apontam que essa perspectiva revela processos de criação de significados de privilégio e exclusão na elaboração de políticas, o que, em última análise, leva à reconstrução de políticas prejudiciais e opressivas. Ademais, a observação de Collins (1993) sobre as abordagens aditivas reforça o desafio de implementar o conceito na concepção e execução de políticas públicas.

Medeiros (2019, p. 79) pondera que a perspectiva interseccional aponta para um ganho analítico em complexidade e profundidade na abordagem de formas múltiplas de desigualdade e subordinação social. O autor argumenta que isso contribui significativamente para aperfeiçoar as análises sobre as políticas públicas voltadas ao combate às desigualdades sociais.

Entretanto, La Barbera *et al.* (2023) chamam atenção para o fato de que, embora formuladores de políticas públicas europeus reconheçam as desigualdades interseccionais no planejamento, o desafio está em traduzir esse reconhecimento em práticas concretas. Elas pontuam que há diversas recomendações de organismos internacionais de direitos humanos para tratar as desigualdades por meio de leis e políticas, mas sublinha a necessidade de uma implementação prática mais efetiva.

Além disso, La Barbera *et al.* (2023) argumentam que a implementação bem-sucedida da interseccionalidade está ligada ao significado assimilado pela equipe técnica responsável pela execução das políticas. Elas alertam sobre a tendência de vincular interseccionalidade apenas à abordagem de gênero, desconsiderando outros fatores de discriminação estrutural, o que pode limitar o impacto transformador da perspectiva.

A literatura sobre interseccionalidade em políticas públicas destaca tanto a importância de integrar múltiplos marcadores de identidade na elaboração de ações estatais quanto os desafios práticos para efetivar essa perspectiva. Entretanto, ainda há lacunas quanto às práticas que podem orientar a formulação e a implementação de políticas interseccionais e, sobretudo, às estratégias capazes de superar barreiras à implementação. Nesse contexto, este artigo justifica-se pela necessidade de analisar e sistematizar os achados do campo, a fim de fornecer subsídios para a formulação e monitoramento de políticas públicas mais sensíveis à complexidade das desigualdades sociais.

Assim, as perguntas de pesquisa que norteiam esta revisão de escopo são: “Quais as práticas discutidas na literatura para incorporar a perspectiva interseccional nas políticas públicas; quais são os principais desafios para essa incorporação e que sugestões são

apresentadas para superá-los?”. Para respondê-las, foram definidos os seguintes objetivos: (i) identificar e analisar as principais práticas para a integração da interseccionalidade em políticas públicas; (ii) mapear as lacunas na literatura sobre interseccionalidade e políticas públicas; e (iii) sistematizar as práticas e sugestões encontradas, de modo a subsidiar a formulação e monitoramento de políticas mais inclusivas. A próxima seção descreve os procedimentos metodológicos adotados para cumprir esses objetivos.

1.2. Procedimentos Metodológicos

Esta revisão de escopo seguiu as diretrizes do PRISMA-ScR (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses extension for Scoping Reviews), conforme proposto por Tricco *et al.* (2018), adotando um protocolo estruturado que definiu estratégias de busca, critérios de seleção e procedimentos de análise dos dados. Dessa forma, buscou-se assegurar transparência metodológica e abrangência dos resultados, alinhando-se aos objetivos apresentados na introdução.

Para a organização das referências e o rastreamento do processo de seleção, recorreu-se à plataforma Catchii, reconhecida por oferecer ferramentas de detecção de textos duplicados, triagem em múltiplas etapas e geração de fluxogramas, além da possibilidade de uso off-line (Halman; Oshlack, 2024). Essas facilidades contribuíram para uma seleção ágil e documentada, bem como para a elaboração do fluxograma PRISMA-ScR que descreve cada fase do processo.

As buscas foram realizadas nas bases de dados Scopus, Web of Science (WoS) e SciELO, complementadas por artigos provenientes do acervo pessoal dos pesquisadores. Optou-se por um recorte temporal de 1989 até 27 de outubro de 2024, justificando-se o período inicial pelo reconhecimento do trabalho pioneiro de Kimberlé Crenshaw (1989), e estendendo-se até a data mais recente das buscas realizadas.

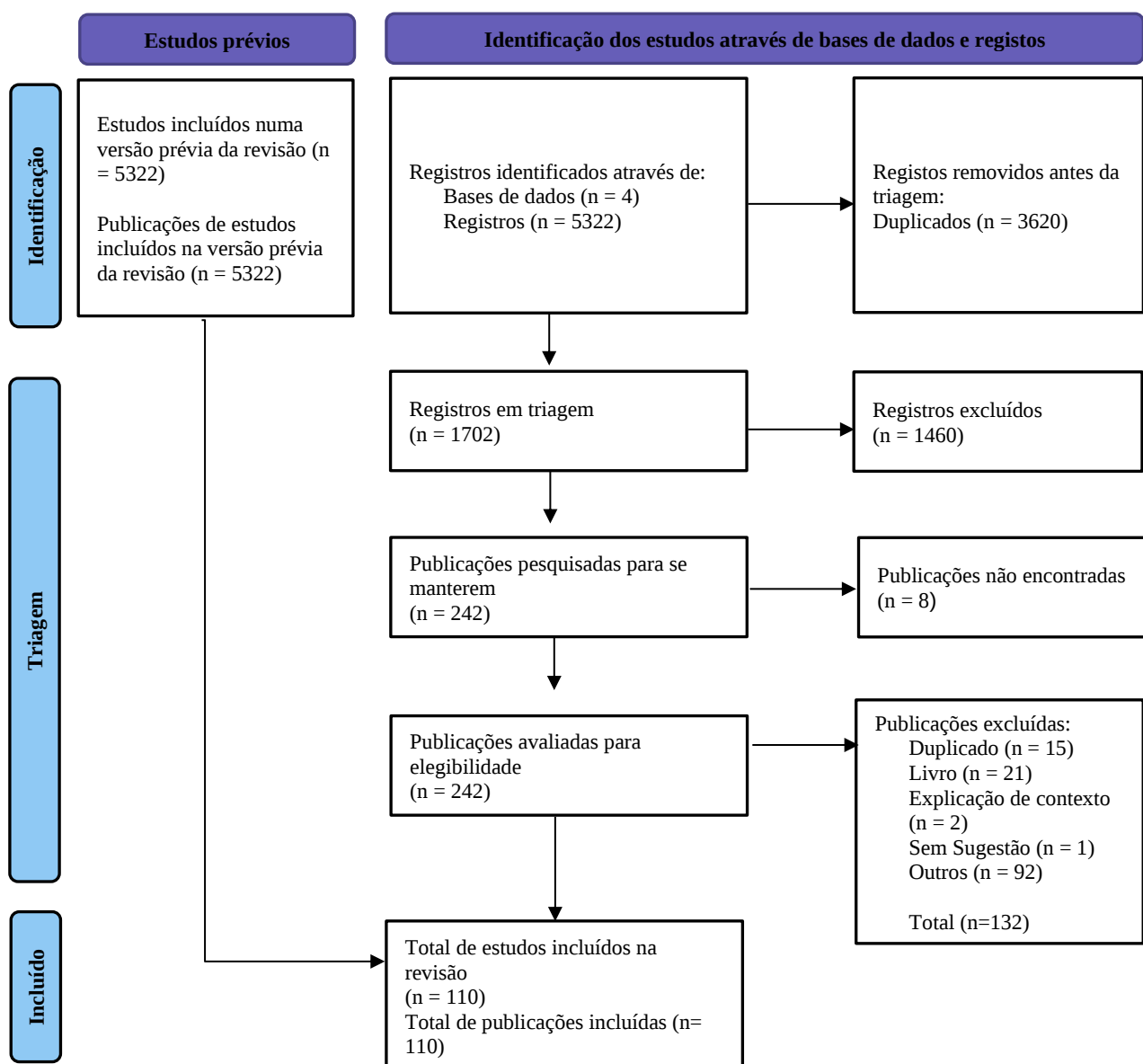
Para contemplar diferentes idiomas e variações terminológicas, utilizaram-se operadores booleanos (AND) na combinação dos seguintes termos: “Intersectionality” / “Interseccionalidade” / “Intersectional” / “Interseccional” e “Public policies” / “Políticas públicas” / “Public policy” / “Política pública”. Tais termos foram pesquisados em campos de título, resumo e palavras-chave de cada base, considerando a padronização específica de cada plataforma.

Os critérios de inclusão compreenderam: (a) Publicações em português, inglês, espanhol ou francês; (b) estudos que abordassem explicitamente a perspectiva interseccional em políticas públicas; (c) disponibilidade de texto integral. Como critérios de exclusão,

aplicaram-se: (a) duplicidade de registros; (b) títulos e/ou resumos sem relação com interseccionalidade e políticas públicas; (c) documentos alheios a pesquisas empíricas ou teóricas pertinentes ao tema.

Após a detecção de duplicados e a triagem de títulos e resumos, cada artigo considerado potencialmente elegível passou pela leitura de texto completo. Ao final desse processo, foram incluídos 110 artigos que atenderam aos critérios de elegibilidade. A ferramenta Catchii registrou tanto o número de estudos excluídos em cada etapa quanto o total de estudos efetivamente selecionados, informações que serviram de base para a elaboração do diagrama PRISMA-ScR, apresentado a seguir.

Figura 1. Fluxograma PRISMA-ScR do processo de triagem.



Fonte: Elaboração própria, adaptado de PRISMA (2020) e Tricco *et al.* (2018).

Para a análise qualitativa dos artigos finais, utilizou-se o software ATLAS.ti, que possibilitou a organização e categorização das informações extraídas dos textos. Os trechos de interesse foram codificados e agrupados em categorias temáticas, permitindo identificar padrões na literatura. A estrutura de codificação seguiu uma abordagem orientada para a prática, organizando os códigos em duas categorias principais: desafios (13 códigos) e sugestões para implementação da interseccionalidade nas políticas públicas (35 códigos). Essa categorização permitiu uma clareza sobre os obstáculos que dificultam a incorporação dessa abordagem e das possíveis estratégias sugeridas para superá-los. Abaixo, apresenta-se os códigos utilizados em cada macro categoria.

Quadro 1 – Códigos: Sugestões para a implementação da interseccionalidade

Grupos	Código
1. Estrutura Institucional	Integração Intersetorial
	Redução de Barreiras Institucionais
	Institucionalização da Interseccionalidade
	Promoção de Cultura Organizacional Pró-Equidade
	Garantia de Financiamento Consistente
	Garantia de Flexibilidade Organizacional
	Criação e Aplicação de Legislação Antidiscriminatória
	Definição de Diretrizes Operacionais Claras e Aplicáveis
	Evitar Imposições e Assegurar Adaptação Local
	Aproveitamento de Estruturas Existentes
2. Planejamento e Formulação	Reconhecimento da Interseccionalidade
	Coleta e uso de dados desagregados
	Elaboração de Diagnóstico Abrangente
	Foco nas Vulnerabilidades Contextuais
	Identificação de Políticas que Reforçam Desigualdades
	Implementação Gradual e Ajustável das Políticas
	Utilizar IBPA framework
3. Implementação e Execução	Incentivo à Participação Social
	Capacitação de Profissionais para Formulação e Prestação de Serviços
	Adaptação das Políticas ao Contexto Local
	Desenvolvimento de Coalizões Não-Tradicionais
	Engajamento e Formação de Lideranças Comunitárias
	Adoção de Práticas Cooperativas
	Capacitação para Defesa de Direitos
	Fomento à Liderança Colaborativa
	Promoção da Atuação Transversal
	Desenvolvimento de Soluções Escalonadas
4. Acesso e Inclusão	Expansão do Acesso a Serviços e Inclusão das Periferias
	Garantia de Representação Legislativa e Social

Grupos	Código
	Promoção da Mudança Cultural e Combate ao Preconceito
	Fortalecimento da Assistência Social Inclusiva
	Criação de Campanhas de Divulgação Direcionadas ao Público-Alvo
	Promoção da inclusão digital
	Aumento da Visibilidade da Diversidade em Campanhas Institucionais
5. Monitoramento e Avaliação	Implementação de Estratégias de Monitoramento e Avaliação

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 2 – Códigos: Desafios para a implementação da interseccionalidade

Grupos	Código
6. Estruturas e Processos	Resistências Institucionais à Interseccionalidade
	Burocracia Rígida e Dificuldade de Adaptação
	Articulação entre os Diferentes Níveis de Governo
	Ferramentas para Operacionalização
	Continuidade das políticas
7. Representatividade e Inclusão	Uniformização da compreensão de interseccionalidade
	Representatividade nos Espaços de Poder
	Barreiras de Acesso a Serviços e Direitos
	Medo do Estigma Social por Parte do Público-Alvo
8. Planejamento e Recursos	Dados Insuficientes para Formulação e Monitoramento de Políticas
	Complexidade na integração de identidades
	Recursos para comunidades marginalizadas
	Conflitos entre interesses econômicos e sociais

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, estruturou-se uma planilha de Excel para registrar informações gerais (autor, ano, país, tipo de estudo e objetivos). A consolidação dos resultados ocorreu por meio de análise temática, gerando insumos acerca de boas práticas registradas na literatura, pontos críticos que dificultam a inclusão de múltiplos marcadores de identidade nas políticas públicas e possíveis estratégias de superação. A seguir, apresenta-se a seção de Resultados, detalhando as principais evidências encontradas ao longo do processo de revisão.

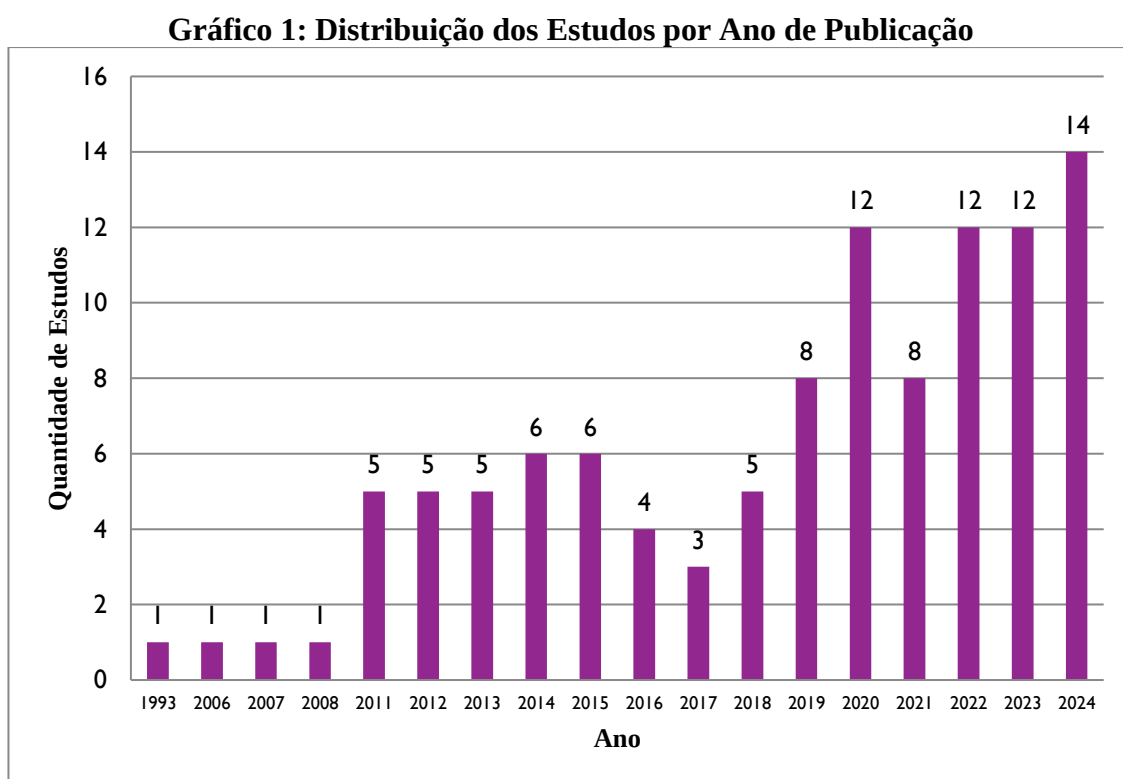
1.4. Resultados

Nesta seção, apresentam-se os principais resultados obtidos a partir da metodologia descrita. Optou-se por organizar a seção em três grandes eixos relacionados à

interseccionalidade nas políticas públicas: (i) características e tendências da produção acadêmica na área, (ii) sugestões para aprimorar a incorporação da perspectiva interseccional nas políticas públicas, (iii) desafios que dificultam sua implementação e (iv) contexto brasileiro. Esses resultados evidenciam tendências, lacunas e oportunidades de aprofundamento, contribuindo para uma compreensão mais detalhada de como essa abordagem tem sido discutida na literatura e aplicada na formulação e execução de políticas públicas.

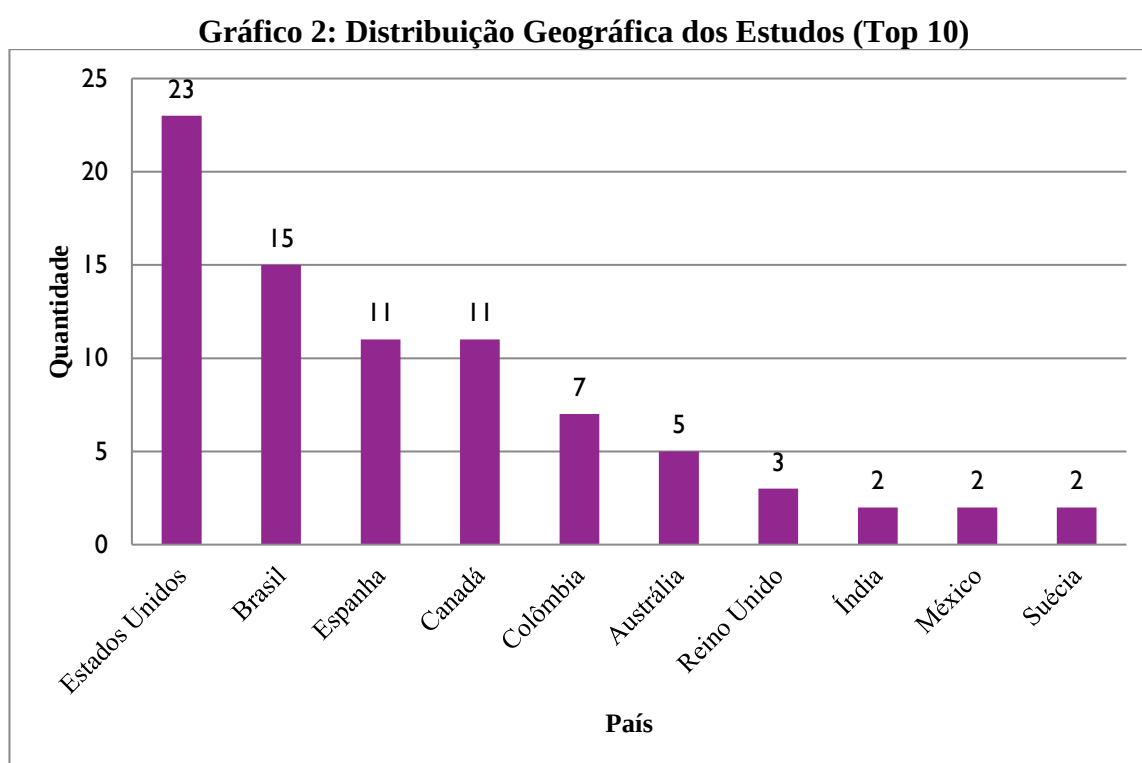
1.4.1 Panorama Acadêmico da Interseccionalidade em Políticas Públicas

A distribuição temporal dos estudos (Gráfico 1) mostra um aumento consistente de publicações nos últimos cinco anos, o que sugere interesse crescente em aplicar a abordagem interseccional em debates científicos e institucionais. Esse crescimento pode estar relacionado à ampliação das discussões sobre equidade, direitos humanos e justiça social, bem como ao reconhecimento de desigualdades estruturais que exigem soluções políticas informadas por múltiplos marcadores de identidade.



Fonte: Elaboração própria.

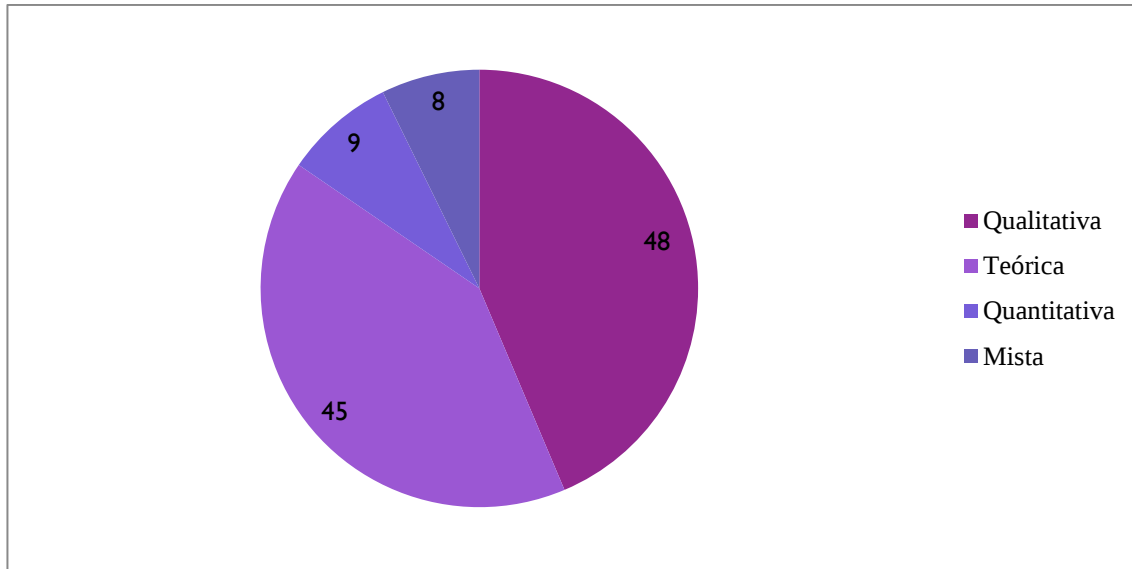
No que se refere à análise geográfica (Gráfico 2), os países do hemisfério norte, como Estados Unidos, Espanha e Canadá, destacam-se com maior número de trabalhos. Tal distribuição sugere que a interseccionalidade já se encontra relativamente consolidada como instrumento analítico em contextos institucionais e acadêmicos do hemisfério norte. Entre as nações latino-americanas, o Brasil ocupa posição de destaque, com 15 estudos, e a Colômbia ultrapassa até mesmo o Reino Unido, demonstrando crescente mobilização acadêmica na América Latina para compreender dinâmicas de desigualdade.



Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao tipo de pesquisa, a interseccionalidade demonstra afinidade com abordagens qualitativas (Gráfico 3), embora a presença de estudos mistos indique esforço na triangulação de dados e na busca por evidências mais robustas. Por outro lado, observa-se baixa incidência de estudos exclusivamente quantitativos, o que pode estar relacionado a limitações na coleta de dados desagregados e à complexidade de operacionalizar variáveis interseccionais em modelos estatísticos robustos.

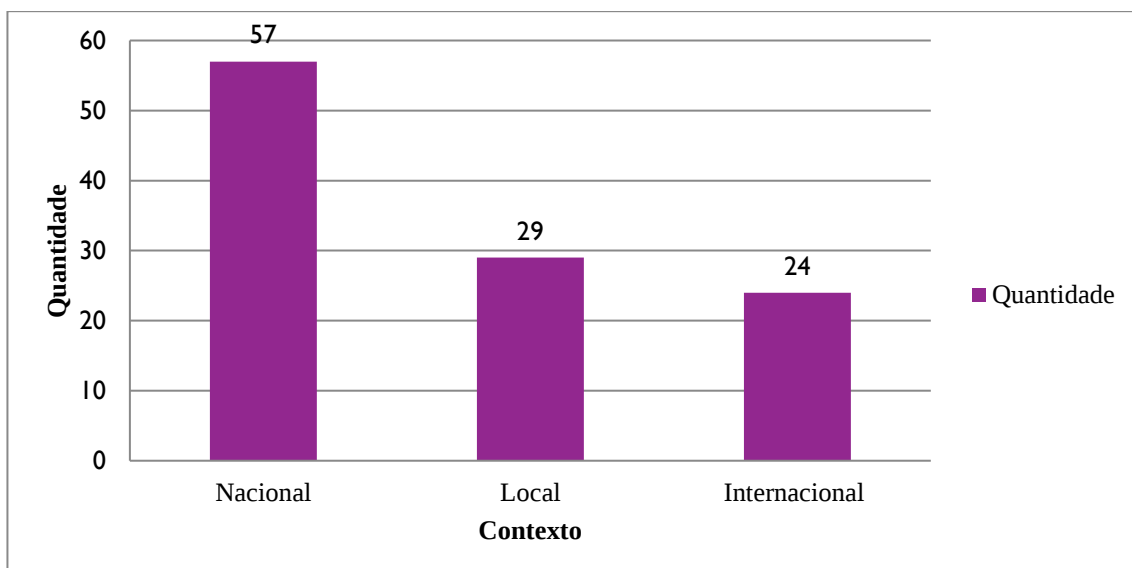
Gráfico 3: Distribuição dos Tipos de Pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 4 exibe a distribuição dos estudos conforme o âmbito de análise (local, nacional ou internacional), evidenciando uma predominância por abordagens em nível nacional. Esse resultado pode ser atribuído à facilidade de acesso a dados administrativos, à existência de marcos regulatórios definidos e ao interesse em investigar de que forma as desigualdades se manifestam no âmbito de cada país. Já os estudos de escopo internacional aparecem em menor número, possivelmente devido aos desafios metodológicos e conceituais de comparar contextos sociopolíticos heterogêneos.

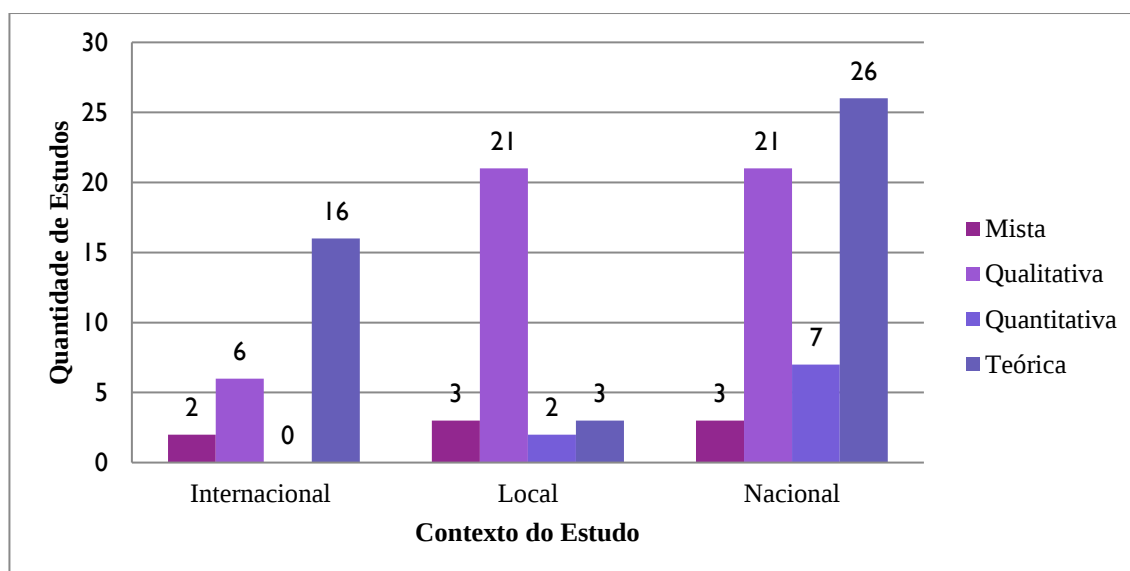
Gráfico 4: Contexto dos Estudos



Fonte: Elaboração própria.

Ao relacionar o tipo de pesquisa (qualitativa, quantitativa ou mista) com o contexto de abrangência (local, nacional ou internacional), percebem-se padrões interessantes (Gráfico 5). As investigações qualitativas concentram-se sobretudo nos contextos local e nacional, provavelmente em função de sua capacidade de explorar realidades específicas e detalhadas. Já os estudos quantitativos, em número menos elevado, ocorrem principalmente em análises nacionais, exigindo bases de dados amplas e comparáveis entre diferentes países. As pesquisas de abordagem mista apresentam distribuição mais equilibrada, indicando uma estratégia metodológica versátil para lidar simultaneamente com a profundidade contextual e a comparabilidade entre realidades distintas.

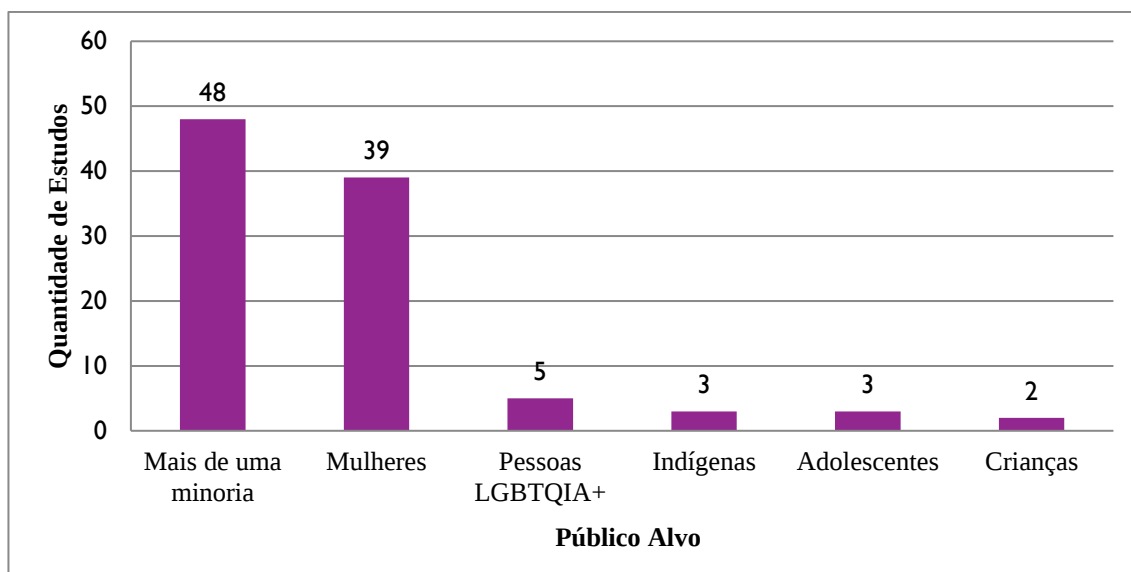
Gráfico 5: Correlação entre Tipo de Pesquisa e Contexto do Estudo



Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 6 destaca os grupos sociais examinados, ressaltando a ênfase em mulheres e pessoas LGBTQIA+. Além disso, a inclusão de categorias que reúnem “mais de uma minoria” reforça a importância de um olhar interseccional, já que frequentemente as experiências de discriminação e exclusão não podem ser compreendidas considerando apenas um marcador isolado, apontando para a necessidade de políticas públicas mais abrangentes, capazes de abarcar as diferentes combinações de identidade que moldam a vivência de desigualdades.

Gráfico 6: Principais Públicos Alvo dos Estudos



Fonte: Elaboração própria.

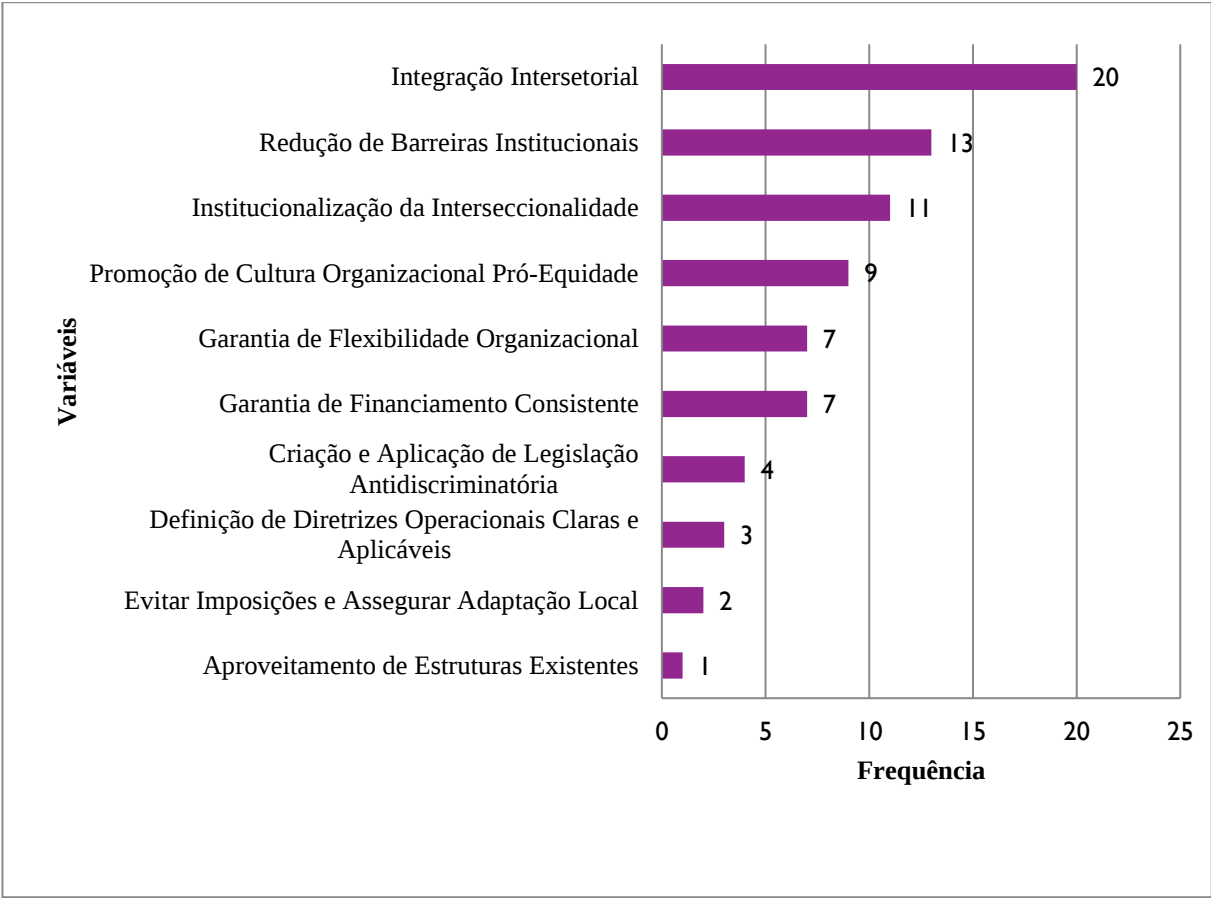
1.4.2 Sugestões para a implementação da interseccionalidade

A análise das variáveis referentes à estrutura institucional das políticas públicas (Gráfico 7) indica que a integração intersetorial é o aspecto mais recorrente entre os estudos examinados (García-Gualda, 2023; Ceballos-Higueta; Otálvaro-Castro, 2021; entre outros). Esse achado sugere o reconhecimento de que a articulação entre diferentes setores governamentais pode contribuir para abordagens eficazes na implementação de políticas interseccionais. Além disso, fatores como redução de barreiras institucionais (Corus *et al.*, 2016; Cassese; Barnes, 2018; Ortiz-Piedrahita; Barón-Gómez, 2023; entre outros), institucionalização da interseccionalidade (Chadambuka ; Essue, 2024; Coll-Planas *et al.*, 2024; La Barbera *et al.*, 2023; entre outros) e promoção de uma cultura organizacional pró-equidade (García-Egea *et al.*, 2024; Ikhile *et al.*, 2024; Schultz *et al.*, 2024; Ceccato *et al.*, 2024, entre outros) também aparecem com frequência, destacando a relevância de um ambiente institucional comprometido com a justiça social.

Outros elementos importantes incluem a garantia de financiamento consistente (Pacheco; Dias, 2023; Nova-Laverde *et al.*, 2022; Arvate *et al.*, 2022) e a flexibilidade organizacional (Humphries *et al.*, 2023; Malvezzi; Nascimento, 2020; Zugaza, 2024), ambos essenciais para o desenvolvimento de políticas sustentáveis e adaptáveis a diferentes contextos. A criação e aplicação de legislação antidiscriminatória (Chadambuka; Essue, 2024; Kantola, 2014; Tedds, 2023), bem como o estabelecimento de diretrizes operacionais claras (La Barbera *et al.*, 2023; Medeiros, 2019), reforçam a necessidade de marcos

normativos que viabilizem a aplicação prática da interseccionalidade no setor público. Por fim, a ênfase em evitar imposições (García-Egea *et al.*, 2024; Sweet, 2015) e assegurar a adaptação local (Bates *et al.*, 2024; Bekteshi *et al.*, 2023; Hull *et al.*, 2023; Nadimpalli *et al.*, 2024) ressalta o valor de adaptar as políticas às especificidades de cada território, de modo a torná-las efetivas.

Gráfico 7: Frequência de Estudos - Estrutura Institucional



Fonte: Elaboração própria.

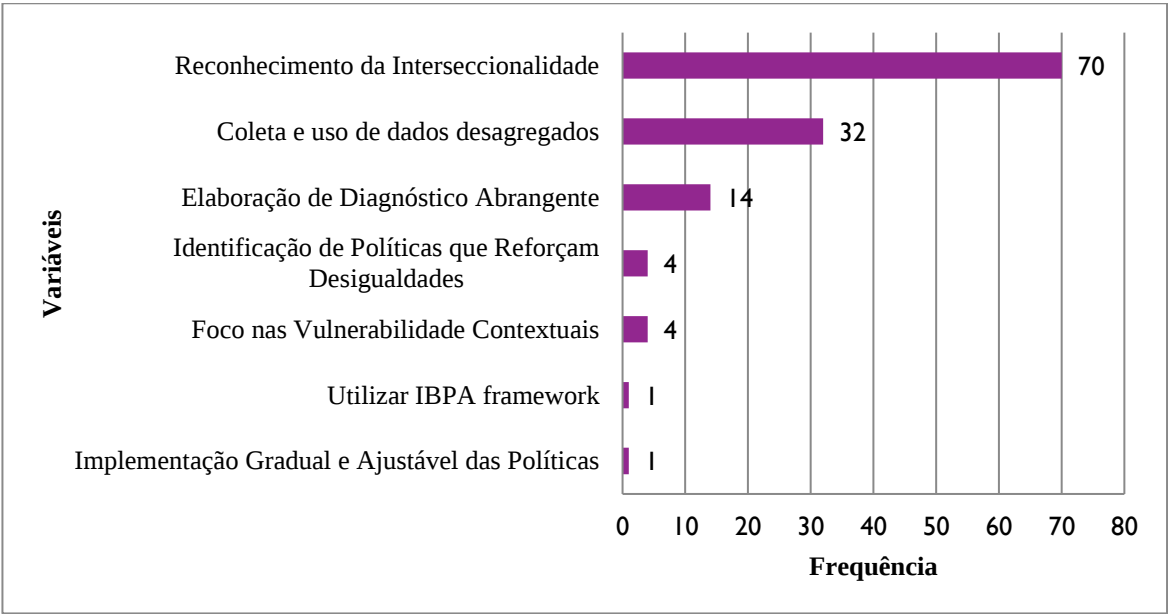
No âmbito do planejamento e da formulação de políticas públicas (Gráfico 8), os estudos analisados destacam o reconhecimento da interseccionalidade (Broughton *et al.*, 2024; Caravantes; Lombardo, 2024; Coyne-Beasley *et al.*, 2024; Heritz, 2024) como elemento-chave desde as fases iniciais das iniciativas governamentais. O fato de essa variável aparecer com alta frequência indica que considerar múltiplos marcadores sociais já no planejamento é fundamental para garantir ações inclusivas e eficazes.

Outro ponto de grande relevância é a coleta e uso de dados desagregados (Chadambuka; Essue, 2024; Coll-Planas *et al.*, 2024; Ikhile *et al.*, 2024; Schultz *et al.*, 2024), fator significativamente mencionado pelas pesquisas. Tal ênfase demonstra a

necessidade de evidências empíricas para embasar decisões e identificar desigualdades interseccionais de forma específica. Além disso, a elaboração de diagnósticos abrangentes (Christoffersen; Hankivsky, 2021; Hull *et al.*, 2023; Jiménez-Rodrigo, 2022; Nadimpalli *et al.*, 2024) figura como uma recomendação importante, sugerindo a importância de analisar detalhadamente as condições das populações em situação de vulnerabilidade.

Entre outras medidas propostas, identificar políticas que reforçam desigualdades (Aguião, 2017; Collins, 1993; Levac, 2013; Namian, 2019) aparece como um alerta para a revisão crítica de programas existentes, visando evitar impactos negativos. Já o foco em vulnerabilidades contextuais (Corá; Trindade, 2015; Cruz-Ayuso, 2020; Grant-Smith *et al.*, 2017; Romero-Bachiller; Martinez, 2018) reflete a compreensão de que as políticas devem ser moldadas às particularidades de cada local, alinhando-se à recomendação de implementação gradual. Por fim, a menção ao IBPA framework (Intersectionality-Based Policy Analysis), descrito por Hankivsky *et al.* (2014), ressalta uma proposta metodológica internacionalmente reconhecida para integrar a abordagem interseccional ao ciclo de políticas públicas.

Gráfico 8: Frequência de Estudos - Planejamento e Formulação



Fonte: Elaboração própria.

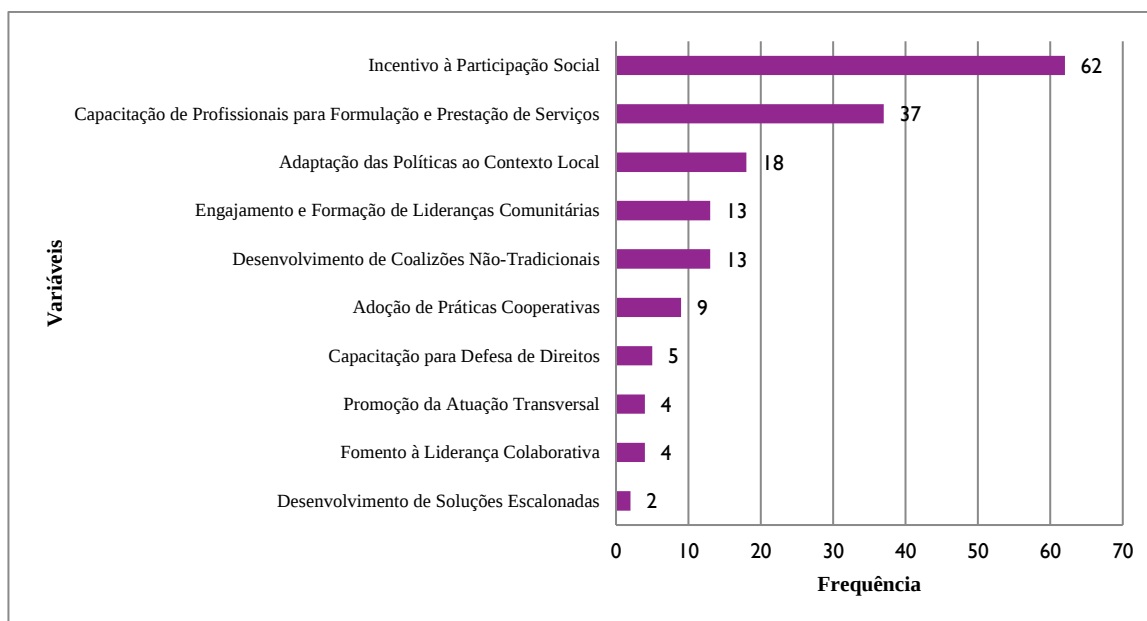
A efetivação de políticas interseccionais requer estratégias que assegurem tanto a eficácia das ações quanto o envolvimento de diferentes atores sociais. Como ilustra o Gráfico 9, o incentivo à participação social (Bates *et al.*, 2024; Coyne-Beasley *et al.*, 2024; Heritz, 2024; Ikhile *et al.*, 2024, entre outros) lidera como a variável de maior recorrência,

reforçando a necessidade de incluir grupos afetados na tomada de decisão. Esse procedimento visa tornar as políticas mais responsivas às realidades e demandas dos segmentos vulnerabilizados.

Outro fator amplamente salientado é a capacitação de profissionais (Bekteshi *et al.*, 2023; Carvalho, 2023; Goodrum *et al.*, 2023; Humphries *et al.*, 2023), sinalizando a relevância da qualificação técnica e da sensibilização sobre interseccionalidade para a formulação e oferta de serviços. A adaptação das políticas ao contexto local (Bates *et al.*, 2024; Coll-Planas *et al.*, 2024; García-Egea *et al.*, 2024; Nadimpalli *et al.*, 2024) também surge de forma recorrente, indicando a importância de ações flexíveis para lidar com as especificidades de cada região.

Os estudos igualmente sublinham a formação de lideranças comunitárias (Corrêa, *et al.* 2021; Critelli ; Yalim, 2019; Muriaas *et al.*, 2019; Sartini, 2022), o desenvolvimento de coalizões não tradicionais (Malvezzi; Nascimento, 2020; Marcondes *et al.*, 2022; Muriaas *et al.*, 2019; Ortiz-Piedrahita; Barón-Gomes, 2023) e a adoção de práticas cooperativas (Bekteshi *et al.*, 2023; Figueroa-Romero; Sierra-Camacho, 2020; Sweet, 2015), elementos que sugerem que parcerias interinstitucionais e mobilização social são essenciais para o êxito das políticas. Menções à atuação transversal (Aguião, 2017; Coll-Planas; Cruells, 2013; Farranha; Sena, 2021; La Barbera *et al.*, 2023) e à liderança colaborativa (Coll-Planas, *et al.* 2024; García-Egea *et al.*, 2024; La Barbera *et al.*, 2023; Zugaza, 2024) evidencia o caráter integrado da interseccionalidade, que exige atuação articulada entre diversos setores e agentes políticos. Por fim, a capacitação para defesa de direitos (Balderston, 2013; Grossi *et al.*, 2018; Manzanero, 2021; Sartini, 2022) e o desenvolvimento de soluções escalonadas (Humphries *et al.*, 2023; Zugaza, 2024) emergem como medidas que ampliam a equidade e maximizam o impacto social.

Gráfico 9: Frequência de Estudos - Implementação e Execução



Fonte: Elaboração própria.

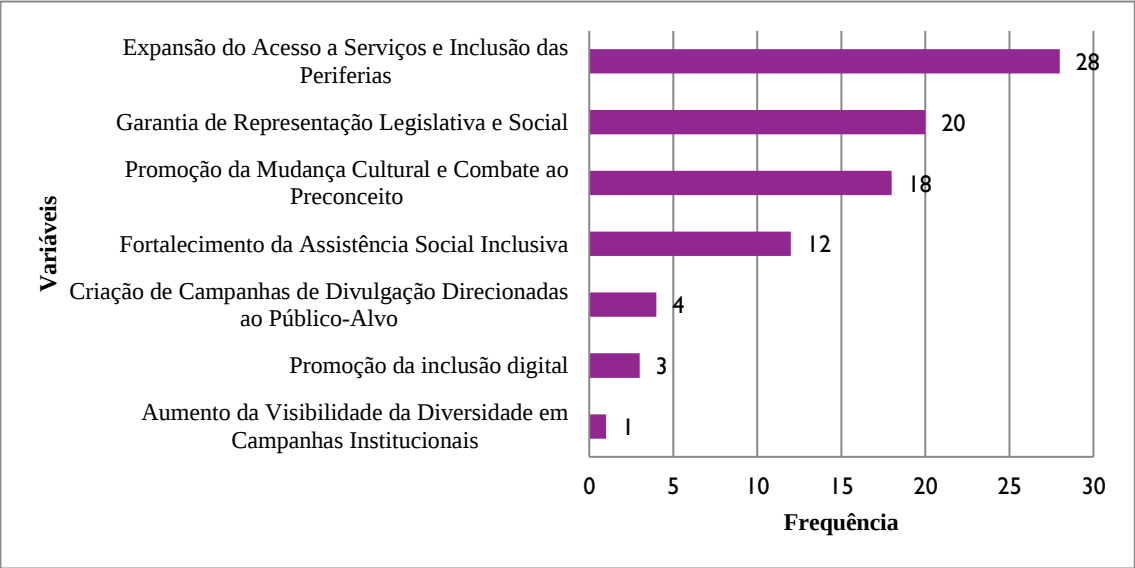
A garantia de acesso equitativo a serviços e oportunidades constitui um dos pilares das políticas interseccionais (Gráfico 10). A expansão do acesso a serviços e a inclusão das periferias (Broughton *et al.*, 2024; Ikhile *et al.*, 2024; Ratusniak; Silva, 2023; Schultz *et al.*, 2024) aparecem como variáveis de maior destaque, reforçando a necessidade de descentralizar as ações estatais para alcançar populações historicamente marginalizadas.

Outro aspecto relevante é a garantia de representação legislativa e social (Arvate *et al.*, 2022; Coyne-Beasley *et al.*, 2024; Goodrum *et al.*, 2023; Humphries *et al.*, 2023), sublinhando que a presença de grupos minorizados em espaços de decisão é fundamental para políticas mais inclusivas. A promoção de mudança cultural e o combate ao preconceito (Andrade, 2023; Caravantes; Lombardo, 2024; Ratusniak; Silva, 2023; Sartini, 2022) também ganham evidência, salientando estratégias indispensáveis para enfrentar barreiras estruturais e mudar a percepção coletiva acerca das desigualdades interseccionais.

O fortalecimento da assistência social inclusiva (Andrade, 2023; Broughton *et al.*, 2024; García-Gualda, 2023; Tedds, 2023) é igualmente reconhecido como prioridade, reforçando a necessidade de serviços adaptados às características de cada grupo em situação de vulnerabilidade. Nas estratégias de comunicação e mobilização, destacam-se campanhas de divulgação direcionadas (Butz; Gaynor, 2022; Cordeiro *et al.*, 2022; Grossi *et al.*, 2018; Muriaas *et al.*, 2019), promoção da inclusão digital (Bekteshi *et al.*, 2023; Schultz *et al.*, 2024) e o aumento da visibilidade da diversidade em campanhas institucionais (La Barbera

et al., 2024), indicando que a eficácia da inclusão envolve tanto medidas estruturais quanto transformações na forma de representar e integrar a diversidade na sociedade.

Gráfico 10: Frequência de Estudos - Acesso e Inclusão



Fonte: Elaboração própria.

A análise dos estudos demonstra que o monitoramento e a avaliação de políticas interseccionais são componentes essenciais para garantir sua efetividade e adaptação contínua, com menções em 32 artigos. Há um aparente consenso de que mecanismos estruturados para mensurar impactos, identificar desafios e reajustar políticas públicas são indispensáveis. Contudo, os estudos também indicam lacunas no desenvolvimento de indicadores e instrumentos capazes de avaliar a interseccionalidade de forma efetiva e sistemática (Coyne-Beasley *et al.*, 2024; Hull *et al.*, 2023; Humphries *et al.*, 2023; Jimenez-Rodrigo, 2022; La Barbera *et al.*, 2023).

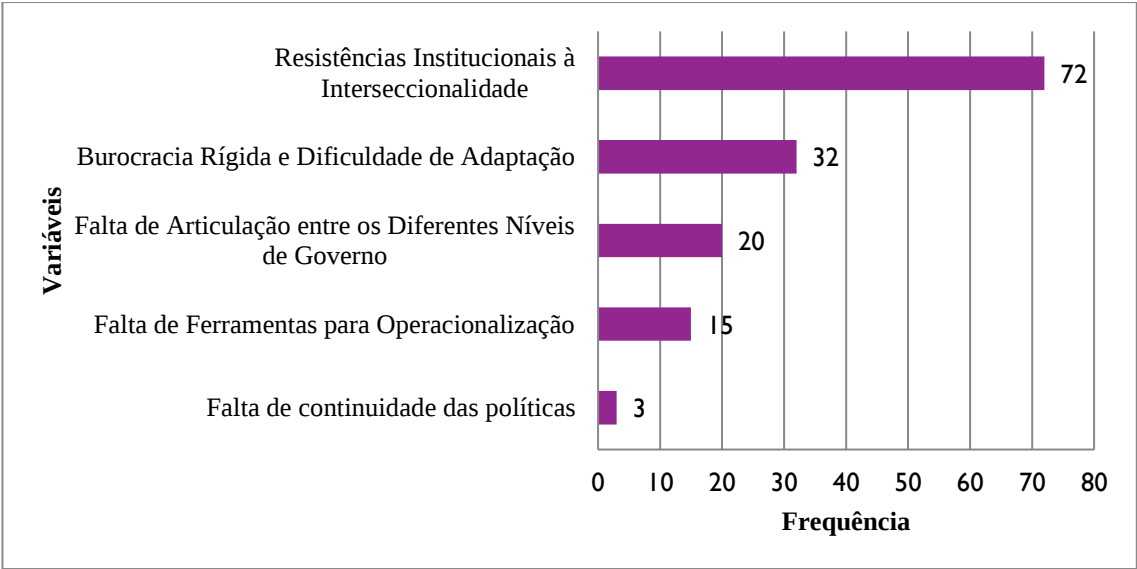
1.4.3 Desafios para a implementação da interseccionalidade

A implementação efetiva de políticas interseccionais ainda enfrenta barreiras de ordem estrutural e processual, como ilustrado no Gráfico 12. Resistência institucional à interseccionalidade (Butz; Gaynor, 2022; Christoffersen; Hankivsky, 2021; García-Egea *et al.*, 2024; Esguerra-Muelle *et al.*, 2014) lidera como o principal obstáculo apontado, sugerindo que as instituições públicas, em muitos casos, mantêm dinâmicas enraizadas que dificultam a adoção e a prática dessa perspectiva.

Outro componente crítico é a burocracia rígida (Bates *et al.*, 2024; Broughton *et al.*, 2024; Coll-Planas *et al.*, 2024; Coyne-Beasley *et al.*, 2024) que indica falta de flexibilidade nas estruturas governamentais, o que dificulta a agilidade necessária para responder às demandas interseccionais. A deficiência de articulação entre diferentes níveis de governo (Bekteshi *et al.*, 2023; Levac *et al.*, 2021; Marcondes *et al.*, 2022; Pacheco; Dias, 2023.) surge igualmente como entrave, indicando que a implementação da interseccionalidade depende de uma cooperação mais intensa entre esferas locais, estaduais e nacionais.

A inexistência de ferramentas para operacionalizar a interseccionalidade (Coll-Planas *et al.*, 2024; Bekteshi *et al.*, 2023; Humphries *et al.*, 2023; Jimenez-Rodrigo, 2022;) é outro desafio recorrente, apontando que, mesmo onde exista consciência da importância do tema, muitas instituições não dispõem de metodologias ou instrumentos adequados. Por fim, a falta de continuidade das políticas (Aguião, 2017; Nadimpalli *et al.*, 2024; Venegas *et al.*, 2020) reforça a necessidade de ações de longo prazo para assegurar a institucionalização da interseccionalidade no setor público.

Gráfico 11: Frequência de Estudos - Estruturas e Processos



Fonte: Elaboração própria.

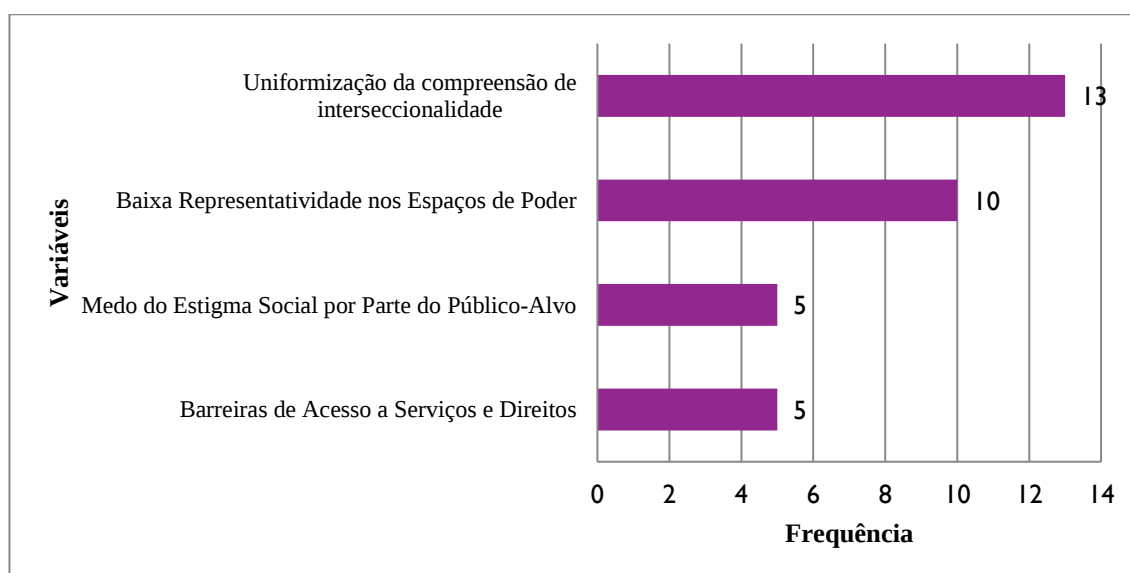
Aspectos relacionados à representatividade e inclusão (Gráfico 13) também se revelam essenciais ao discutir a implementação de políticas interseccionais. A baixa representatividade nos espaços de poder (Beasy; Gale, 2020; Chadambuka; Essue, 2024; Ikhile *et al.*, 2024; Gonza *et al.*, 2022) é um dos principais aspectos identificados, demonstrando que grande parte da formulação de políticas segue ocorrendo sem a

participação efetiva dos grupos mais afetados pelas desigualdades interseccionais. Essa exclusão pode comprometer a adequação e a legitimidade das iniciativas.

A uniformização inadequada da interseccionalidade (Coll-Planas *et al.*, 2024; Humphries *et al.*, 2023; La Barbera *et al.*, 2023; Levac *et al.*, 2021) também se mostra problemática, pois muitas vezes o conceito é aplicado de forma simplificada, deixando de contemplar a pluralidade de marcadores e contextos sociais. A existência de barreiras de acesso a serviços e direitos (Arvate *et al.*, 2024; Goodrum *et al.*, 2023; 2022; Nadimpalli *et al.*, Olkin *et al.*, 2019), acrescida do temor de estigmatização por parte das populações vulnerabilizadas (Bates *et al.*, 2024; Butz; Gaynor, 2022; Chadambuka; Essue, 2024; Cordeiro *et al.*, 2022), realça a complexidade de efetivar políticas que atendam às necessidades desses grupos.

Em síntese, os resultados sinalizam que a eficácia e a inclusão nas políticas interseccionais dependem não apenas de garantir direitos básicos, mas de inserir ativamente as populações mais impactadas nos processos de decisão, para que suas perspectivas sejam contempladas na elaboração e execução das soluções identificadas.

Gráfico 12: Frequência de Estudos - Representatividade e Inclusão



Fonte: Elaboração própria.

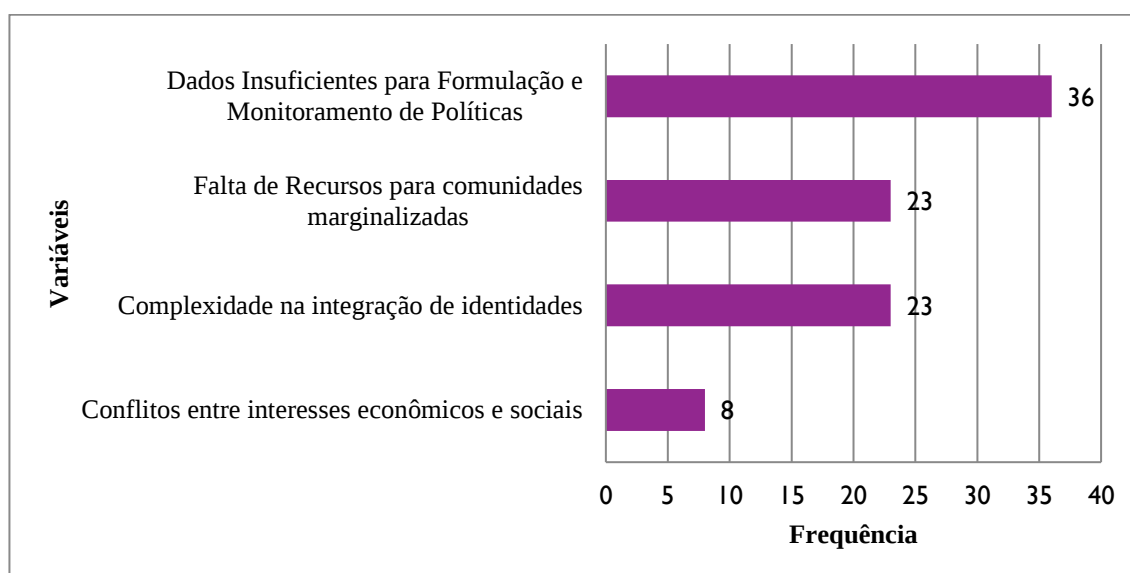
Por fim, a implementação de políticas interseccionais também enfrenta desafios relacionados ao planejamento e à disponibilidade de recursos (Gráfico 14). A falta de dados para subsidiar a formulação e o monitoramento de políticas aparece como o principal obstáculo (Caravantes; Lombardo, 2024; Carvalho, 2023; Ceccato *et al.*, 2024; Heritz, 2024;

La Barbera *et al.*, 2023), sugerindo a urgência de aprimorar a coleta de dados desagregados para uma análise mais precisa das desigualdades interseccionais.

A insuficiência de recursos para comunidades marginalizadas emerge como fator crítico (Bates *et al.*, 2024; Coyne-Beasley *et al.*, 2024; Heritz, 2024; Zugaza, 2024), indicando que a ausência de financiamento adequado inviabiliza ações robustas para grupos historicamente excluídos. Soma-se a isso a complexidade na integração de diferentes identidades (Bates *et al.*, 2024; Caravantes; Lombardo, 2024; Hull *et al.*, 2023; Ikhile *et al.*, 2024;), reforçando que a formulação de políticas dificilmente considerará as múltiplas interseções sociais se não houver esforço estruturado. Já o conflito entre interesses econômicos e sociais (Carvalho, 2023; Nadimpalli *et al.*, 2024; Pacheco; Dias, 2023; Tedds, 2023) ressalta a dificuldade de equilibrar agendas de crescimento econômico com a promoção da justiça social.

Diante desses entraves, os estudos apontam para a importância de fortalecer mecanismos que garantam tanto a coleta de dados confiáveis quanto o aporte adequado de recursos. Somente dessa forma será possível formular e executar políticas que realmente integrem a abordagem interseccional, atendendo às demandas plurais das populações em situação de vulnerabilidade.

Gráfico 13: Frequência de Estudos - Planejamento e Recursos



Fonte: Elaboração própria.

1.4.4 A Interseccionalidade nas Políticas Públicas Brasileiras

O período entre 2003 e 2015 no Brasil foi marcado por um intenso investimento na "participação social como método de governo" e na promoção da igualdade de gênero e raça (Aguião, 2017). Contudo, a análise dos estudos relacionados ao contexto brasileiro revela que, apesar desse impulso e do crescente interesse na aplicação da interseccionalidade em políticas públicas no país, ainda persistem desafios para sua concretização prática (Marcondes *et al.*, 2022).

Esses desafios incluem o sucateamento de recursos e a precarização das políticas sociais, especialmente acentuados após 2015 e durante a pandemia de COVID-19 (Pacheco; Dias, 2023). Além disso, destaca-se a persistência do racismo e sexismo institucionais, manifestados por meio de práticas que perpetuam desigualdades em áreas como educação e mercado de trabalho (Aguião, 2017; Corrêa *et al.*, 2021; Grossi; Oliveira, 2018; Ratusniak; Silva, 2023; Silveira; Nardi, 2015).

A dificuldade de superação de abordagens universalistas nas políticas públicas constitui outra barreira relevante, pois frequentemente invisibiliza as especificidades de grupos marginalizados (Farranha; Sena, 2021; Marcondes *et al.*, 2022; Santos, 2015; Silveira; Nardi, 2015). A tensão entre o "Estado-ideia" (o Estado que se projeta como defensor dos direitos humanos) e o "Estado-sistema" (marcado por falhas estruturais na implementação de políticas) compromete a efetividade das ações governamentais (Aguião, 2017).

A aplicação da interseccionalidade no campo das políticas públicas brasileiras ainda está em desenvolvimento, exigindo mediações conceituais e criatividade metodológica para traduzir a complexidade social em respostas governamentais eficazes (Medeiros, 2019). A maioria dos estudos identificados (13) considera a população de mulheres em situação de vulnerabilidade, destacando como as múltiplas opressões se entrecruzam na vida desses sujeitos (Grossi; Oliveira, 2018; Farranha; Sena, 2021; Marcondes *et al.*, 2022; Medeiros, 2019).

Esses estudos demonstram que a interseccionalidade é uma ferramenta analítica fundamental para compreender a complexidade das desigualdades sociais e orientar a formulação de políticas públicas mais justas e responsivas. Aponta-se a necessidade de superar a fragmentação setorial e a tendência a tratar os problemas sociais como questões individuais (Corrêa *et al.*, 2021; Malvezzi; Nascimento, 2021; Marcondes *et al.*, 2022).

A seguir, apresenta-se um quadro com a síntese dos estudos analisados, organizados por eixo temático, autores e principais contribuições analíticas.

Quadro 3 – Síntese dos artigos no contexto brasileiro

Eixo Temático	Autores (Ano)	Síntese do trabalho
Violência de Gênero	Arvate <i>et al.</i> (2022)	Identifica as Delegacias da Mulher como estruturas eficazes na redução de feminicídios. A abordagem do estudo é explicitamente interseccional, explorando os resultados e efeitos heterogêneos, com análise separada entre mulheres brancas, negras e pardas.
Violência de Gênero	Santos (2015)	Examina as redes de enfrentamento à violência contra mulheres em São Paulo, identificando diversas abordagens entre os agentes do Estado e os desafios de comunicação e alinhamento.
Violência de Gênero	Corrêa <i>et al.</i> (2021)	Discute as vivências interseccionais da violência em territórios vulneráveis e periféricos, mostrando como a violência estrutural é agravada pela ineficiência das políticas públicas.
Violência de Gênero	Bunchaft <i>et al.</i> (2020)	Identifica elevado percentual de assassinatos com requintes de crueldade contra mulheres quilombolas. Propõe a contrapublicidade subalterna como via de empoderamento e controle das políticas públicas.
Violência de Gênero	Silveira; Nardi (2015)	Analisa a interseccionalidade nos discursos jurídicos sobre o acesso à justiça no contexto da Lei Maria da Penha, destacando a invisibilidade das desigualdades raciais nas decisões judiciais.
Saúde	Carvalho (2023)	Analisa o desenho da Rede Cegonha e a resposta à epidemia do vírus Zika, utilizando a interseccionalidade dos determinantes sociais de saúde e a mobilização da sociedade civil.
Saúde	Corá; Trindade (2015)	Aborda a intersetorialidade no contexto da Escola de Tempo Integral, enfatizando a necessidade de arranjos colaborativos para o enfrentamento das vulnerabilidades infantojuvenis.
Assistência Social	Pacheco; Dias (2023)	Reforça a identificação do sucateamento e precarização dos serviços e equipamentos sociais voltados para mulheres, especialmente após 2015 e durante a pandemia.
Educação e Juventude Negra	Ratusniak; Silva (2023)	Aprofunda a evasão escolar de alunas-mães, evidenciando como práticas escolares e judiciais contribuem para o afastamento escolar por meio de uma lógica racista e sexista institucional.
Educação e Juventude Negra	Grossi; Oliveira (2018)	Investiga as opressões interseccionais vivenciadas por mulheres quilombolas e seu protagonismo na resistência e organização para acessar direitos.
Educação e Juventude Negra	Aguião (2017)	Aborda a promoção da igualdade de gênero e raça no Brasil, destacando o Plano Juventude Viva como exemplo de ação interseccional e transversal.
Temática Ampla	Marcondes <i>et al.</i> (2022)	Destaca a interseccionalidade como eixo articulador central para compreender desigualdades multifacetadas e propor ações públicas integradas e inovadoras.
Temática Ampla	Malvezzi; Nascimento (2021)	Explora a Teoria Ator-Rede como ferramenta para análise da intersetorialidade nas políticas públicas.
Temática Ampla	Medeiros (2019)	Examina os desafios teórico-metodológicos para aplicar a interseccionalidade na análise de políticas públicas e sua utilidade para tornar intervenções mais eficazes.
Temática Ampla	Farranha; Sena (2021)	Explora a interseccionalidade como ferramenta metodológica para análise da complexidade social nas políticas públicas e no direito.

Fonte: Elaboração própria.

1.5 Discussão

Os achados desta revisão reforçam a relevância de considerar a interseccionalidade tanto como um conceito teórico quanto como uma abordagem analítica para compreender e enfrentar desigualdades estruturais no âmbito das políticas públicas. Embora tenha surgido inicialmente como forma de evidenciar como distintos marcadores sociais se sobrepõem e geram opressões múltiplas (Crenshaw, 1989; Collins, 1993), muitos estudos adotam a interseccionalidade de modo operacional, guiando a coleta e a interpretação de dados.

O aumento consistente de publicações sobre interseccionalidade nos últimos cinco anos sugere uma ampliação do debate científico e institucional em torno de equidade e justiça social. No entanto, a predominância de pesquisas em países do hemisfério norte (Gráfico 2) indica que a consolidação da interseccionalidade como ferramenta para a formulação de políticas ocorre de forma desigual entre contextos sociopolíticos distintos, o que converge com as observações de Garcia e Zajicek (2022).

O destaque para abordagens qualitativas, embora estudos mistos venham crescendo (Gráfico 3), reforça o argumento de que ainda há desafios metodológicos — em especial, a dificuldade de operacionalizar variáveis estatísticas que captem a complexidade das identidades sociais (Garcia; Zajicek, 2022). Nessa perspectiva, Manuel (2006) salienta a necessidade de abordagens dinâmicas para avaliar impactos e resultados de políticas públicas, tendo em vista a interação entre diversos marcadores de exclusão social.

A predominância de análises em nível nacional (Gráfico 4) indica que a interseccionalidade tende a ser aplicada em marcos regulatórios específicos de cada país, corroborando Hankivsky e Cormier (2011), segundo as quais a adoção de abordagens interseccionais em nível internacional enfrenta barreiras adicionais de complexidade comparativa. Estudos como o de La Barbera *et al.* (2023) destacam ainda o papel essencial que técnicos e gestores exercem ao definir, assimilar ou interpretar esse conceito, fator que pode facilitar ou inibir sua institucionalização.

No caso brasileiro, os estudos analisados indicam que, embora tenha havido um impulso institucional entre 2003 e 2015 para incorporar pautas de gênero e raça nas políticas públicas (Aguião, 2017), a interseccionalidade ainda enfrenta entraves para sua efetiva implementação. Entre os obstáculos destacados estão a escassez de dados desagregados, a dificuldade de articulação intersetorial, a descontinuidade das políticas após 2015 e a resistência institucional à adoção de abordagens mais integradas (Grossi; Oliveira, 2018; Corrêa *et al.*, 2021; Marcondes *et al.*, 2022; Pacheco; Dias, 2023).

Apesar disso, os estudos brasileiros também identificam a relevância de aplicação da interseccionalidade, especialmente em temas como violência de gênero (Arvate *et al.*, 2022; Bunchaft *et al.*, 2020; Santos, 2015), educação e juventude negra (Ratusniak; Silva, 2023; Grossi; Oliveira, 2018), e saúde pública (Carvalho, 2023). Essas iniciativas reforçam o papel da interseccionalidade como chave interpretativa para desenhar políticas mais eficazes e equitativas.

No que tange aos grupos sociais contemplados, notou-se uma ênfase em mulheres e pessoas LGBTQIA+ (Gráfico 6). Tal dado confirma a crítica de La Barbera *et al.* (2023) de que, em muitos casos, a interseccionalidade aparece restrita ao campo de gênero, desconsiderando outros marcadores de discriminação estrutural. Como ressalta Manuel (2006), a adoção plena da interseccionalidade pressupõe considerar múltiplos eixos identitários, indo além de gênero, raça e classe, e incorporando fatores como status migratório, deficiência e ocupação.

Apesar do avanço no reconhecimento acadêmico e institucional da interseccionalidade, esta revisão aponta obstáculos à sua implementação prática. Embora haja sinais de adoção crescente no planejamento e na formulação de políticas públicas (Gráfico 8), as barreiras estruturais permanecem. A visão de Manuel (2006) de que a política pública é, por natureza, reducionista e incremental — frequentemente optando por soluções de caráter economicamente ou politicamente viável — encontra reforço nos resultados apresentados, os quais evidenciam simplificações que podem negligenciar a complexidade das experiências sociais. Isso é mencionado por La Barbera *et al.* (2023), cujos achados indicam resistência institucional por parte de técnicos com menor capacitação.

A insuficiência de dados desagregados (Gráfico 11) surge como um dos principais entraves à consolidação da interseccionalidade como base de políticas públicas. Esse achado confirma as ressalvas de Garcia; Zajicek (2022) e Hankivsky; Cormier (2011), sugerindo que a ausência de informações empíricas robustas dificulta a elaboração de diagnósticos precisos e a mensuração sistemática de resultados. A resistência institucional (Gráfico 12), por sua vez, reflete a pouca familiaridade ou a aderência limitada ao conceito de interseccionalidade, corroborando a observação de Manuel (2006) de que há uma noção restrita sobre quais grupos devem ser efetivamente contemplados pelas políticas.

Outro ponto relevante aponta para a necessidade de estratégias intersetoriais e mecanismos institucionais integrados (Gráfico 7), confirmando a tese de Hankivsky e Cormier (2011) de que o êxito da interseccionalidade depende de ações coordenadas entre diversos setores governamentais. Manuel (2006) também enfatiza a importância de

pesquisas futuras que combinem métodos quantitativos e qualitativos, ampliando a capacidade de previsão de impactos em diferentes grupos sociais — o que se alinha aos indícios desta revisão sobre a existência dos estudos mistos, ainda que as pesquisas qualitativas sejam predominantes (Gráfico 3).

A ênfase na capacitação contínua de agentes públicos e na participação social dos grupos afetados (Gráfico 9) converge com as recomendações de Garcia; Zajicek (2022), Hankivsky; Cormier (2011) e Manuel (2006), que ressaltam a necessidade de compreensão detalhada das barreiras enfrentadas por populações vulnerabilizadas e do envolvimento ativo dessas comunidades nos processos decisórios. Finalmente, a baixa representatividade de grupos marginalizados em espaços de poder (Gráfico 13) reforça a análise de Manuel (2006) de que uma política verdadeiramente interseccional envolve não apenas equidade no acesso a serviços, mas também maior equilíbrio na distribuição do poder de decisão.

Em síntese, os achados desta revisão indicam um aumento do interesse acadêmico e institucional pela interseccionalidade, mas também sugerem desafios metodológicos e estruturais que dificultam sua implementação consistente. Assim, mudanças se mostram necessárias na forma como se planeja, executa e avalia políticas públicas, a fim de que a perspectiva interseccional supere a retórica e promova, de fato, transformações sociais inclusivas.

Este estudo de revisão de escopo apresenta algumas limitações que merecem destaque. Em primeiro lugar, a seleção de artigos foi baseada em bases de dados específicas e em critérios previamente estabelecidos, o que pode ter excluído investigações relevantes, sobretudo aquelas publicadas em fontes menores ou em idiomas diferentes do inglês, espanhol e português. Em segundo lugar, a forte prevalência de estudos qualitativos pode dificultar análises comparativas. Finalmente, vale notar que a interseccionalidade é um conceito em evolução, de modo que novas abordagens teóricas e metodológicas podem emergir, exigindo revisões periódicas para manter atualizadas as evidências aqui apresentadas.

1.6 Conclusão

Os resultados desta revisão de escopo sugerem a expansão do interesse pela interseccionalidade no debate acadêmico e nas agendas de políticas públicas, ao mesmo tempo em que destacam a complexidade e as barreiras estruturais para sua implementação efetiva. O crescimento do número de publicações e a adoção da interseccionalidade como

ferramenta analítica em diferentes contextos reforçam o potencial de abordagens mais inclusivas para enfrentar desigualdades sociais.

Contudo, a análise mostra que a aplicação prática da interseccionalidade ainda enfrenta entraves metodológicos e institucionais. Obstáculos como a falta de dados desagregados, a resistência de estruturas governamentais pouco flexíveis e a baixa representatividade de grupos historicamente marginalizados apontam para a necessidade de ajustes na forma de planejar, executar e avaliar políticas públicas. Estratégias como o fortalecimento de ações intersetoriais, a capacitação contínua de agentes públicos e a participação efetiva das populações impactadas surgem como caminhos para ampliar o alcance e a eficácia das políticas interseccionais.

Ainda que os estudos qualitativos predominem, a adoção de métodos mistos vem ganhando espaço e pode oferecer subsídios empíricos para embasar decisões no âmbito estatal. Em paralelo, a literatura indica a relevância de compreender a interseccionalidade não apenas como um conceito teórico, mas também como uma lente que orienta a construção, o monitoramento e a avaliação das políticas - o que requer marcos regulatórios e organizacionais adequados.

No Brasil, os estudos identificados sinalizam tanto avanços quanto desafios. Há experiências relevantes em áreas como saúde, educação e enfrentamento à violência de gênero, mas persistem limitações estruturais, como a fragmentação setorial, a descontinuidade das políticas e a ausência de abordagens articuladas. Esses achados reforçam a importância de institucionalizar mecanismos que traduzam a interseccionalidade em práticas administrativas consistentes.

Algumas lacunas emergem como oportunidades de investigação. Primeiramente, há necessidade de pesquisas empíricas que explorem a operacionalização quantitativa da interseccionalidade, a fim de fornecer indicadores estatísticos precisos que auxiliem na tomada de decisão governamental. Em segundo lugar, estudos comparativos entre regiões com realidades sociopolíticas diversas podem ampliar a compreensão de como políticas interseccionais são (ou não) efetivamente adotadas, sinalizando variações culturais, institucionais e legais. Ademais, abordagens voltadas ao aprimoramento de ferramentas metodológicas - como manuais, protocolos e frameworks específicos - podem apoiar a capacitação de técnicos e gestores, especialmente em contextos em que a resistência institucional é marcada por desconhecimento ou falta de formação adequada. Por fim, investigações sobre o impacto de políticas já consideradas “interseccionais” e sua

efetividade ao longo do tempo podem demonstrar, de maneira prática, como as mudanças propostas reverberam na redução de desigualdades.

Apesar das limitações deste estudo, as evidências reunidas indicam que, para além do discurso, a implementação de políticas efetivamente interseccionais demanda aperfeiçoamentos contínuos nas práticas de coleta de dados, maior integração entre diferentes setores de governo, engajamento participativo das comunidades-alvo e ações formativas que sensibilizem, capacitem técnicos, gestores e sociedade. Nesse panorama, a interseccionalidade consolida-se como abordagem promissora para elucidar a sobreposição de desigualdades múltiplas e, sobretudo, para inspirar respostas políticas mais equitativas, eficazes e ajustadas às diversas realidades vivenciadas pela população.

2. Interseccionalidade na auditoria governamental: uma possibilidade viável?

Estudo de caso na Controladoria-Geral da União

2.1 Introdução

Nas últimas décadas, observa-se um fenômeno descrito por Power (1994) como a "explosão das auditorias", caracterizado pela ampliação das práticas de monitoramento e avaliação nos mais diversos setores da administração pública. Esse movimento global também atingiu o Brasil, resultando na expansão de estruturas e mecanismos de auditoria e controle. Sob uma perspectiva crítica, argumenta-se que a intensificação das práticas de auditoria pode ser contraproducente, especialmente quando se torna um fim em si mesma, priorizando o cumprimento de procedimentos em detrimento de promover a transformação das realidades que pretende avaliar (Medeiros, 2021).

A auditoria interna governamental consiste em uma atividade independente e objetiva, voltada a avaliar, aconselhar e agregar valor às instituições públicas, utilizando métodos sistemáticos e disciplinados para aperfeiçoar a governança, a gestão de riscos e os controles internos. No âmbito do Poder Executivo Federal brasileiro, essa prática é normatizada pela Instrução Normativa nº 3/2017 da Controladoria-Geral da União (CGU), que estabelece parâmetros para a atuação baseada em risco (Brasil, 2017a).

Estudos recentes destacam o papel da auditoria governamental como instrumento estratégico para apoiar a tomada de decisão, Noch e Sonjaya (2024) apontam que a prática evoluiu de uma função tradicionalmente focada na supervisão financeira para um modelo mais holístico, que incorpora dimensões sociais, ambientais e de desempenho organizacional. Esse novo enquadramento exige abordagens metodológicas que ampliem o escopo da auditoria, priorizando a relevância e aplicabilidade dos achados para fomentar decisões baseadas em evidências.

É importante lembrar aspecto destacado pelo Instituto de Auditores Internos (IIA, 2020) sobre a necessidade de um planejamento preciso da auditoria baseada em riscos para garantir que as prioridades da auditoria interna estejam alinhadas aos objetivos organizacionais e que os riscos com maior potencial de impacto sejam abordados de forma eficaz. Esse planejamento permite que a atividade de auditoria interna aloque seus recursos de maneira estratégica.

Nesse contexto, o Plano Plurianual (PPA) 2024-2027 assume papel relevante ao indicar prioridades de governo e, consequentemente subsidiar a avaliação de riscos para a seleção de objetos de auditoria por parte da CGU. Publicado contendo cinco agendas

transversais — mulheres, crianças e adolescentes, povos indígenas, igualdade racial e meio ambiente —, o PPA reconhece que as desigualdades estruturais permeiam todos os campos da ação estatal (Brasil, 2023c). Essas agendas também se relacionam diretamente aos compromissos internacionais assumidos pelo Brasil junto à Organização das Nações Unidas (ONU), em especial aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Os ODS constituem um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima, e assegurar que todas as pessoas possam desfrutar de paz e prosperidade (ONU, 2024). Alinhado ao ODS 5 (Igualdade de Gênero), políticas e programas governamentais devem incorporar a perspectiva de gênero em todas as etapas de seu ciclo para garantir eficácia e sensibilidade às diversas necessidades e experiências das mulheres e meninas, promovendo uma sociedade mais inclusiva e justa.

No Brasil essa meta tem particular relevância, considerando-se dados divulgados pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública (2023, p. 4), que apontam para o aumento dos feminicídios, e dados recentes do Relatório Anual Socioeconômico da Mulher – *RASEAM*, que não indicam de forma inequívoca melhora desse contexto (Brasil, 2025, p. 117). Além disso, a Organização Mundial da Saúde (WHO, 2021, p. 18) destaca a necessidade de políticas e programas adaptados a contextos específicos, dada a variação da prevalência da violência entre países e regiões.

Nesse cenário em março de 2024 foi lançado o Plano de Ação do Pacto Nacional de Prevenção aos Feminicídios (PNPF), derivado do Pacto Nacional de Prevenção aos Feminicídios, instituído em agosto de 2023 pelo Decreto nº 11.640/2023 (Brasil, 2023a), com o propósito de prevenir todas as formas de discriminação, misoginia e violências de gênero por meio de ações intersetoriais e que considerem a perspectiva de gênero e suas interseccionalidades. O PNPF, portanto, constitui um caso relevante para analisar como políticas sociais complexas desafiam os instrumentos tradicionais de planejamento e controle.

Para o efetivo enfrentamento da violência contra as mulheres, é importante compreender os múltiplos marcadores sociais que afetam as experiências de mulheres e meninas, como raça, classe social e outras categorias que produzem vulnerabilidades específicas. Assim, o conceito de interseccionalidade destaca-se no âmbito das políticas públicas como fundamental para compreender e enfrentar as desigualdades vivenciadas por grupos específicos, analisando como diferentes identidades sociais interagem e criam formas únicas e complexas de discriminação (Hankivsky; Cormier, 2011). Contudo, apesar do crescente reconhecimento do conceito de interseccionalidade no planejamento das

políticas públicas, há desafios para sua tradução em práticas concretas e eficazes (La Barbera *et al.*, 2023).

Diante disso este artigo tem como objetivo analisar de que forma auditores e auditoras percebem a incorporação de uma lente interseccional no exercício das suas funções. Ao fazê-lo, busca-se contribuir para o avanço do debate sobre a atuação do controle governamental, nos campos da auditoria e de promoção da equidade, fornecendo subsídios práticos para a atuação institucional em contextos marcados por desigualdades múltiplas e sobrepostas.

2.2 Fundamentação Teórica

Esta seção apresenta o referencial teórico que fundamenta a análise quanto à percepção dos auditores sobre a adoção da interseccionalidade nos serviços de auditoria governamental. Para isso, são discutidos os conceitos de interseccionalidade, transversalidade, intersetorialidade e, por fim, fundamentos da auditoria pública.

2.2.1 A perspectiva interseccional nas políticas públicas e implicações para a auditoria

O conceito de interseccionalidade, difundido por Crenshaw (1991) e aprofundado por Collins (1993) e Manuel (2006), ressalta que diferentes marcadores sociais (gênero, raça, classe, etnia, orientação sexual etc.) se sobrepõem, gerando experiências específicas de discriminação ou privilégio. No contexto das políticas públicas, a interseccionalidade possibilita a superação de visões isoladas, viabilizando a análise de como múltiplos fatores influenciam a vulnerabilidade e o acesso a direitos (Hankivsky; Cormier, 2011).

Estudo recente de La Barbera *et al.* (2023) indica que as equipes técnicas, muitas vezes, carecem de metodologias adequadas para incorporar múltiplos marcadores de desigualdade na formulação, execução e avaliação das políticas. No caso do enfrentamento à violência de gênero, por exemplo, fatores como raça, idade, localização e condição socioeconômica podem agravar a situação de risco sem serem devidamente identificados e tratados (Ipea, 2023; WHO, 2021).

Diante dos desafios apontados, a adoção de uma lente interseccional nos serviços de auditoria, incluindo consultorias, pode aprimorar a análise de políticas públicas sensíveis. Como demonstrado por Manuel (2006), considerar múltiplos marcadores sociais simultaneamente permite revelar desigualdades estruturais que seriam invisibilizadas por análises unidimensionais. La Barbera *et al.* (2023) reforçam essa compreensão ao destacar

que a integração da interseccionalidade em processos de avaliação amplia o alcance e a justiça das intervenções públicas.

Quando associada às auditorias, essa perspectiva pode qualificar a atuação do controle no que diz respeito à equidade, e com isso, as orientações e recomendações resultantes dos trabalhos podem se tornar mais abrangentes e responsivas às demandas de populações historicamente marginalizadas, e quando implementadas podem potencializar a transformação por meio das políticas públicas, como propõem La Barbera *et al.* (2023) e Manuel (2006), ao defenderem a interseccionalidade como chave para políticas mais inclusivas e justas.

O alinhamento entre auditoria e interseccionalidade aperfeiçoa a capacidade do controle interno governamental de atuar não apenas como instrumento técnico de verificação, mas como ferramenta estratégica de promoção da equidade nas políticas públicas. Ao ser incorporada desde a fase de planejamento dos trabalhos, a perspectiva interseccional contribui para que os trabalhos de auditoria identifiquem riscos e barreiras que afetam desigualmente distintos grupos sociais, permitindo a formulação de perguntas de auditoria que considerem a complexidade dos contextos e objetos analisados.

2.2.2 Interseccionalidade, Intersetorialidade e Transversalidade em Políticas Públicas

A crescente complexidade dos problemas públicos tem exigido das políticas públicas respostas mais integradas, colaborativas e orientadas pelas múltiplas dimensões da realidade social. Nesse contexto, destacam-se as abordagens da intersectorialidade, transversalidade e interseccionalidade, que surgem como alternativas à lógica fragmentada da gestão pública tradicional (Marcondes *et al.*, 2024; Bronzo, 2023).

Para Nogueira e Forte (2019), a efetividade das políticas públicas está relacionada à capacidade dos governos de promover articulações entre diferentes setores e atores, superando estruturas setoriais e ampliando a capacidade de coordenação. Bronzo (2023) complementa ao caracterizar a intersectorialidade como uma estratégia de gestão colaborativa que responde aos desafios impostos por sistemas de ação interdependentes e por problemas com múltiplas causas e efeitos.

O reconhecimento da interdependência entre setores, níveis de governo e populações atendidas evidencia que muitos problemas enfrentados pelas políticas públicas são, em si, complexos, pois apresentam múltiplas causas, efeitos inter-relacionados e interpretações concorrentes quanto à sua natureza e às possíveis soluções (Bronzo, 2023). Essa complexidade limita a eficácia de respostas isoladas e reforça a necessidade de estratégias

colaborativas de gestão. Como destacam Nogueira e Forte (2019), a integração de políticas públicas requer ajustes estruturais e institucionais, sobretudo em contextos locais com baixa capacidade técnica e escassez de recursos. Os autores também ressaltam o papel da regulação e dos sistemas de incentivos na harmonização de interesses diversos, tornando possível a ampliação dos efeitos intersetoriais e transversais. Nesse cenário, torna-se indispensável a adoção de abordagens capazes de lidar com a pluralidade e a interdependência que caracterizam as demandas sociais contemporâneas.

A intersectorialidade tem sido definida como uma estratégia que articula diferentes setores da administração pública para o enfrentamento de problemas que extrapolam os limites de uma única política ou área (Bronzo, 2023; Marcondes *et al.*, 2018). Seu potencial reside na construção de respostas integradas, capazes de mobilizar saberes distintos e alinhar esforços em torno de finalidades comuns. Busca-se, com isso, reorganizar a ação estatal mediante cooperação entre setores, superando a lógica fragmentada da gestão pública (Marcondes *et al.*, 2024).

No entanto, sua implementação encontra obstáculos, como a dificuldade de coordenação entre entes federativos, a assimetria de capacidades institucionais e a fragilidade das estruturas colaborativas. Para Nogueira e Forte (2019), a efetivação de arranjos intersetoriais exige mudanças nos modelos de gestão e depende da capacidade dos governos de promover articulações horizontais e verticais consistentes.

Já a transversalidade é compreendida como uma diretriz de gestão que busca incorporar determinados temas ou públicos a todas as fases do ciclo de políticas públicas, promovendo o compartilhamento de objetivos entre setores e a superação da lógica de compartimentalização institucional (Marcondes *et al.*, 2018). No Brasil, observa-se um esforço de institucionalização dessa abordagem, como o Plano Plurianual (PPA) 2024–2027, que incorporou cinco agendas transversais: mulheres, crianças e adolescentes, povos indígenas, igualdade racial e meio ambiente (Brasil, 2023d). Esse compromisso também se materializou na reorganização administrativa promovida pela Lei nº 14.600/2023 (Brasil, 2023b), que estabeleceu pastas temáticas como os Ministérios das Mulheres, da Igualdade Racial, dos Povos Indígenas e dos Direitos Humanos.

Mesmo com os avanços, persistem desafios para a efetivação dessas agendas, como a dificuldade de identificar entregas com recortes interseccionais e territoriais, bem como a ausência de metas e indicadores capazes de capturar as múltiplas dimensões das desigualdades (Brasil, 2023d). Ainda que os termos intersectorialidade e transversalidade sejam, por vezes, utilizados de forma intercambiável (Marcondes *et al.*, 2018), ambos

compartilham o objetivo de integrar ações governamentais de maneira coerente, participativa e sensível às desigualdades estruturais.

A interseccionalidade, por sua vez, distingue-se das abordagens anteriores por seu caráter analítico. Inicialmente apresentada a partir dos estudos de raça e gênero, a perspectiva interseccional passou a ser progressivamente incorporada ao campo das políticas públicas como instrumento para compreender as múltiplas e simultâneas formas de opressão que afetam grupos historicamente marginalizados (Filice; Muller, 2024; Marcondes *et al.*, 2024). Essa abordagem permite explicitar como diferentes dimensões sociais interagem de maneira estrutural nas experiências dos sujeitos, exigindo, portanto, a revisão dos parâmetros de formulação, implementação e avaliação das políticas.

Apesar de seu potencial, a interseccionalidade ainda é pouco institucionalizada e encontra limitações em sua aplicação prática, que vão desde a escassez de recursos e formação técnica até a existência de propostas genéricas (Filice; Muller, 2024). Marcondes *et al.* (2024) indicam que, no contexto brasileiro, a presença da interseccionalidade nas políticas públicas ocorre, em muitos casos, de forma superficial, por meio de “traços” ou referências pontuais, sem que haja uma transformação mais profunda da lógica de direitos, coalizões e arranjos institucionais.

Embora intersectorialidade, transversalidade e interseccionalidade apresentem fundamentos e finalidades distintas, há entre elas convergências, sobretudo no reconhecimento da inadequação dos modelos fragmentados frente à complexidade das desigualdades sociais. Todas propõem, em alguma medida, uma gestão pública mais articulada e responsiva à interdependência entre problemas, populações e instituições (Bronzo, 2023; Marcondes *et al.*, 2024). No entanto, suas trajetórias de institucionalização e seus níveis de operacionalização são distintos. A intersectorialidade e a transversalidade já se consolidaram como estratégias reconhecidas de gestão, enquanto a interseccionalidade ainda carece de maior amadurecimento para uma efetiva implementação (Filice; Muller, 2024; Marcondes *et al.*, 2024). Soma-se a isso a dificuldade de delimitar fronteiras claras entre os conceitos, uma vez que a literatura e a prática frequentemente os sobrepõem ou utilizam de maneira intercambiável (Marcondes *et al.*, 2018).

A incorporação dessas abordagens representa um avanço na construção de políticas públicas mais eficazes e justas, especialmente em contextos de exclusão persistente. Para além de alterações pontuais, sua adoção exige investimentos em capacidades institucionais, revisão dos processos de planejamento e avaliação, e o fortalecimento de mecanismos de governança voltados à articulação e à participação social. Como demonstram as agendas

transversais do PPA 2024–2027 e o Pacto Nacional de Prevenção aos Feminicídios há uma disposição do governo federal em institucionalizar essas perspectivas.

2.2.3 A Auditoria Governamental e sua contribuição para o valor público¹

A auditoria no setor público desempenha papel importante para a promoção da transparência, *accountability* e boa gestão dos recursos públicos. Os serviços de auditoria governamental estendem-se além da mera verificação de registros contábeis e contratuais, pois também envolvem a avaliação de resultados, processos e conformidade com princípios constitucionais, assegurando que as ações do Estado sejam orientadas pelos valores de economicidade, eficiência e efetividade (INTOSAI, 2019, ISSAI 100).

Importante lembrar que a Constituição Federal em seu artigo 74, estipulou que os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário deveriam manter um sistema de controle interno de forma integrada, com o importante dever de supervisionar o Sistema de Controle Interno (SCI) do Poder Executivo Federal e promover as condições necessárias para o controle gerencial da Administração Pública (Brasil, 1988).

De acordo com a ISSAI 100, as auditorias do setor público podem ser classificadas em três tipos principais: auditoria financeira, auditoria de conformidade e auditoria operacional. A auditoria financeira se concentra na elaboração e apresentação das demonstrações financeiras, com o objetivo de atestar se os registros contábeis refletem, de maneira fidedigna, a situação patrimonial e orçamentária da entidade pública. Já a auditoria de conformidade verifica se as operações estão de acordo com a legislação e demais normativos, garantindo o cumprimento de princípios constitucionais e legais. Por fim, a auditoria operacional (ou de desempenho) examina a economicidade, a eficiência e a efetividade de políticas, programas e instituições, propondo recomendações para o aprimoramento da gestão e o alcance dos objetivos públicos (INTOSAI, 2019, ISSAI 100).

A avaliação de políticas e programas não se restringe à conformidade normativa, mas busca evidenciar sua efetividade e valor público. Nesse tipo de serviço, os profissionais analisam os objetivos estabelecidos, a economicidade dos gastos, a qualidade dos controles internos e os resultados alcançados. Essa lógica fortalece a governança estatal e amplia as possibilidades de intervenção propositiva nas políticas públicas.

¹ O presente trabalho não contempla o modelo de auditoria integrada, que combina vários tipos de auditoria em uma estrutura coesa, por não se alinhar ao escopo e às práticas institucionais analisadas no presente trabalho.

Além dos fundamentos apresentados na ISSAI 100, a ISSAI 300 complementa a visão acerca da auditoria operacional. Inicialmente, destaca-se que a auditoria de desempenho (ou auditoria operacional) que avalia se as intervenções, programas ou instituições alcançam seus objetivos de modo econômico, eficiente e efetivo, contribuindo para melhorias na administração pública. Mais do que verificar a adequação normativa, o foco recai na qualidade dos resultados obtidos e nas oportunidades de aperfeiçoamento (INTOSAI, 2019, ISSAI 300).

Aspecto relevante na ISSAI 300 diz respeito à seleção dos objetos de auditoria e aos critérios de avaliação. Recomenda-se que a escolha seja pautada na relevância social do tema, no nível de risco e nos recursos envolvidos. Adicionalmente, os critérios devem ser transparentes e compreensíveis, podendo se apoiar em leis, regulamentos, padrões e boas práticas para fundamentar conclusões (INTOSAI, 2020, ISSAI 300).

Por fim, a ISSAI 300 ressalta a necessidade de uma metodologia estruturada, alicerçada em princípios de suficiência, relevância e confiabilidade das evidências. Isso implica o uso de técnicas variadas – análise documental, entrevistas, observações em campo – adequadas à natureza do objeto auditado. Após a coleta e análise, cabe ao auditor comunicar os resultados de maneira clara, apresentando achados e recomendações úteis. Além disso, é recomendável acompanhar a implementação dessas recomendações, fortalecendo o ciclo de aprendizado e melhoria contínua na administração pública (INTOSAI, 2020, ISSAI 300).

Além de suas funções típicas de verificação e avaliação, a atividade de auditoria, especialmente no controle interno governamental, pode incluir serviços de consultoria e assessoramento. O International Professional Practices Framework (IPPF) do Institute of Internal Auditors [IIA] reconhece que a auditoria interna compreende tanto serviços de asseguarção quanto de *advisory* (IIA, 2020), cabendo ao auditor interno auxiliar gestores com recomendações e orientações voltadas ao aperfeiçoamento de processos e controles.

Embora o foco mais conhecido das auditorias públicas, inclusive as operacionais, seja a avaliação independente, o Manual de Orientações Técnicas (MOT) da Controladoria-Geral da União (CGU) reconhece a possibilidade de serviços de consultoria e assessoramento, desde que mantidos a independência e o rigor técnico necessários (Brasil, 2017a). Em alinhamento às normas do IIA (2020), esses serviços procuram apoiar gestores no aperfeiçoamento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos. Essa dimensão consultiva, especialmente relevante em contextos complexos e de alta sensibilidade social, pode apoiar gestores na formulação de respostas mais efetivas.

Estudos recentes, como o de Teixeira e Contrera (2024), analisando os Relatórios Anuais de Atividades de Auditoria Interna (RAINT) dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia entre 2018 e 2021, indicam um aumento na adoção de atividades de consultoria voltadas à gestão de riscos, integridade e apoio à governança. Os autores também alertam para os riscos de confusão entre consultoria e cogestão, reforçando a importância de delimitar com clareza os limites da atuação da auditoria, sobretudo frente às atribuições de outras unidades, como a assessoria jurídica.

Por outro lado, estudos recentes sugerem a adoção de uma estrutura de auditoria mais abrangente que incorpore fatores financeiros, ambientais e sociais, enfatizando a necessidade de transparência e comunicação eficaz nas conclusões da auditoria (Noch; Sonjaya, 2024). Essas perspectivas reforçam a compreensão de que a auditoria moderna deve responder a contextos sociais complexos, sendo adaptada à realidade institucional em que se insere.

A ISSAI 3100 e, principalmente, a ISSAI 3200 reforçam a importância de que auditorias em políticas públicas considerem o contexto social, os riscos associados e a relevância dos temas auditados. Ambas destacam a necessidade de adaptação dos métodos de auditoria para capturar a complexidade de intervenções governamentais e seus impactos. Esse direcionamento normativo sustenta a adoção de abordagens analíticas mais sensíveis — como a perspectiva interseccional — em políticas voltadas à equidade, como aquelas direcionadas à prevenção da violência de gênero.

2.3 Procedimentos Metodológicos

A investigação empírica foi conduzida por meio de grupos focais, técnica qualitativa utilizada para explorar significados, percepções e argumentos construídos socialmente entre participantes com experiências institucionais semelhantes. A escolha dessa abordagem se justifica pela sua capacidade de estimular a troca de perspectivas em grupos relativamente homogêneos, permitindo identificar padrões discursivos compartilhados e variações significativas de posicionamento (Krueger; Casey, 2015; Morgan, 1996). A estrutura dos encontros favoreceu a escuta ativa e a construção colaborativa de sentido, aspectos centrais em investigações aplicadas no campo das políticas públicas (Barbour, 2007).

Os grupos foram realizados remotamente, com gravação pelo *Microsoft Teams*, nos dias 17, 22 e 24 de abril de 2025, com duração máxima de 1h30 cada. As sessões foram estruturadas em três etapas principais: inicialmente, houve uma breve apresentação dos participantes, com duração máxima de 10 minutos. Em seguida, a pesquisadora realizou

uma apresentação sobre a pesquisa contendo breve explicação sobre o conceito de interseccionalidade, etapa que teve duração média de 10 minutos. Posteriormente, procedeu-se à condução dos debates por meio de cinco a sete perguntas-chave direcionadoras, previamente elaboradas, que guiaram a discussão ao longo do encontro.

A pesquisa contou com a participação de 15 servidores da Controladoria-Geral da União (CGU), alocados em três grupos focais, conforme o nível hierárquico que ocupam. Todos atuavam em diretorias da Secretaria Federal de Controle que acompanham predominantemente políticas públicas sociais.

Em termos etários, os participantes apresentaram uma idade média de 40,3 anos, com mediana de 38 anos. No recorte por grupo, a idade média variou de 38,6 anos (GF3), cuja mediana ficou em 33 anos, a 42,5 anos (GF1). O tempo médio de serviço público dos participantes foi de 15,3 anos, com mediana de 15 anos, evidenciando experiência na administração pública. Entre os grupos, os servidores do GF2 apresentaram o maior tempo médio de serviço (17,2 anos), enquanto o GF3 apresentou média inferior (13,2 anos), coerente com o perfil de entrada mais recente na instituição.

Quanto ao tempo de ocupação de cargos de chefia (na CGU ou outros órgãos), a média geral foi de 5,2 anos, com mediana de 5 anos. Observou-se variação significativa entre os grupos: os gerentes do GF2 registraram tempo médio de 9 anos em funções de liderança, contrastando com a média de 1 ano observada entre os executores do GF3.

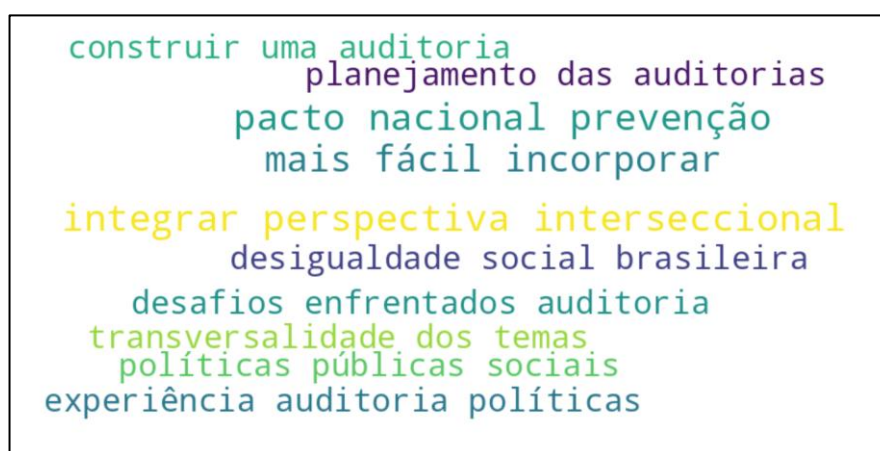
Para apoiar a análise dos dados, empregou-se técnicas complementares. Como etapa preliminar da análise qualitativa, utilizou-se a técnica de modelagem de tópicos, por meio do algoritmo *Latent Dirichlet Allocation* (LDA). O objetivo foi agrupar temáticas recorrentes de forma não supervisionada, oferecendo um primeiro mapeamento dos padrões discursivos presentes nos grupos focais.

As transcrições foram segmentadas em parágrafos para ampliar o número de observações e submetidas a um processo de pré-tratamento textual, com remoção de pontuação, stopwords e vícios de linguagem (como "aa", "ee", "oo"). A modelagem foi realizada em ambiente Python, com uso das bibliotecas *sklearn* e *matplotlib*.

A execução inicial do modelo identificou quatro tópicos, que após análise semântica foram reorganizados em três eixos principais: (i) implementação e articulação em políticas públicas; (ii) avaliação e critérios de auditoria; e (iii) interseccionalidade e seus desafios práticos. Esses eixos serviram como base exploratória para a etapa seguinte, em que se adotou a codificação manual dos dados.

A análise de trigramas complementou a modelagem de tópicos, permitindo identificar expressões recorrentes nos discursos dos participantes. Após o pré-processamento textual, foram destacados grupos de três palavras consecutivas (trigramas) semanticamente relevantes, como “integrar perspectiva interseccional” e “planejamento das auditorias”, os quais reforçam a aderência dos dados à questão de pesquisa. A visualização por meio de nuvem de palavras evidencia a centralidade desses termos no corpus analisado.

Figura 2: Nuvem de Palavras com Trigramas Relevantes



Fonte: Elaboração própria.

A etapa principal consistiu na codificação manual das transcrições no software Atlas.ti, seguindo os princípios da análise temática de Braun e Clarke (2006), com apoio de procedimentos inspirados em Bardin (2011). O processo envolveu leitura exaustiva, criação e refinamento de códigos, agrupamento em categorias e construção de blocos temáticos.

A partir da análise temática, estruturaram-se cinco blocos que organizam os principais padrões discursivos observados. A distribuição da frequência dos códigos por grupo focal está apresentada no Quadro 4 e serve de base para a discussão dos resultados na próxima seção.

Quadro 4 – Grupos de códigos temáticos e frequência de ocorrência por GF

Código	Descrição	GF1	GF2	GF3	Totais
Desafios das Políticas Públicas Sociais e Interseccionalidade (Unidades) Gr=46; GS=7	Abrange os obstáculos externos à CGU relacionados ao desenho, implementação e estrutura das políticas públicas. Envolve a complexidade dos contextos auditados, a fragilidade institucional das unidades executoras e as dificuldades de articulação e transversalidade que afetam diretamente a efetividade das ações e a capacidade de análise da auditoria.	19	12	15	46
Desafios na Auditoria de Políticas Públicas	Agrupa as limitações internas da própria CGU, como lacunas metodológicas, culturais e estruturais que dificultam a adoção da perspectiva interseccional. Inclui	21	25	17	63

Código	Descrição	GF1	GF2	GF3	Totais
Sociais e Interseccionalidade (CGU) Gr=63; GS=10	desafios relacionados à definição de critérios, preparo técnico das equipes, comunicação institucional, modelo organizacional e influência político-institucional.				
Aplicabilidade da Interseccionalidade em Auditorias Gr=8; GS=3	Concentra os aspectos que tratam da viabilidade e das possibilidades práticas de incorporar a interseccionalidade no processo de auditoria. Aponta para usos possíveis, como na avaliação de impacto, na identificação de desigualdades e nas etapas do ciclo da auditoria.	5	1	2	8
Escopo da Abordagem Interseccional Gr=9; GS=2	Focaliza os modos como a interseccionalidade é enquadrada nas auditorias — se como elemento central e estruturante do trabalho, ou apenas como uma dimensão complementar. Reúne percepções sobre o posicionamento institucional frente ao enfoque interseccional.	5	3	1	9
Sugestões para Integrar a Interseccionalidade Gr=51; GS=10	Agrupar proposições práticas feitas pelos participantes para viabilizar a inclusão da abordagem interseccional. Envolve ações como capacitação, diretrizes estratégicas, desenvolvimento de materiais orientadores, além de ajustes na estrutura e articulação interna da CGU.	17	18	16	51
Totais		67	59	51	177

Fonte: Elaboração própria, com base na codificação realizada no software Atlas.ti.

2.4 Apresentação e Discussão dos Resultados

A apresentação dos resultados está estruturada em blocos temáticos, já identificados na seção anterior, que agrupam os principais desafios, percepções e sugestões dos participantes sobre a integração da perspectiva interseccional nas auditorias públicas, além de um bloco final comparativo. Cada bloco foi dividido para destacar o foco central das discussões dos participantes em relação aos desafios e sugestões para incorporar a interseccionalidade nas auditorias.

2.4.1 Desafios na execução de Auditoria em Políticas Públicas: Unidades Executoras

A análise demonstrou a percepção dos auditores quanto a um conjunto de desafios associados às unidades responsáveis pela execução das políticas públicas. Esses achados foram agrupados no bloco temático “Desafios na execução de Auditorias relacionadas à Políticas Públicas Sociais e Interseccionalidade (Unidades)”, que sintetiza aspectos estruturais, institucionais e contextuais que dificultam tanto a implementação das políticas públicas quanto sua avaliação pela auditoria interna.

Os desafios identificados sinalizam um ponto de atenção: a atuação da auditoria governamental em contextos de complexidade social e a fragmentação institucional. Como indicam La Barbera *et al.*, (2023), análises que desconsideram marcadores sociais múltiplos tendem a obscurecer desigualdades estruturais, o que fragiliza tanto a formulação quanto o monitoramento de políticas públicas. Este ponto de vista é reforçado pelas falas dos participantes, que sugerem a necessidade de rever os instrumentos e critérios utilizados nas

auditorias para lidar com a realidade multifacetada dos territórios auditados, conforme fala a seguir.

“Os nossos procedimentos, os nossos critérios, as questões de auditoria são vinculados, a parâmetros mais objetivos, a normas específicas e tal, sem ter uma compreensão de que talvez o resultado daquela intervenção, ela precisa ser ponderada com outras políticas públicas para ter uma análise mais fidedigna ao fenômeno. O aspecto do social que está sendo observado, na nossa avaliação, e aí eu penso que é o desafio, a gente fazer um desenho de uma avaliação que possa articular vários conceitos, várias dimensões de análise, né?” (Gerente 3, GF2)

O Quadro 5 apresenta os subcódigos que compõem esse bloco, acompanhados de suas respectivas frequências por grupo focal. O mapa de calor aplicado permite visualizar os padrões de ocorrência entre os grupos. Observa-se que os desafios são compartilhados entre os três grupos, embora com variações de intensidade, o que reflete a percepção diferenciada conforme o papel ocupado pelos participantes no processo de auditoria (supervisão, gerência ou execução). A predominância das menções entre os supervisores (GF1, 44%) pode sugerir que este grupo, por sua posição intermediária entre o planejamento e a execução das auditorias, está mais exposto às limitações práticas das políticas públicas nos territórios.

Quadro 5 – Bloco “Desafios – Unidades Executoras” frequência por grupo focal

Código	Descrição Analítica	GF1	GF2	GF3	Totais
Assimetrias na execução das políticas devido às realidades locais	Diferenças regionais ou locais na implementação das políticas impactam a efetividade e a comparabilidade dos resultados.	2	1	3	6
Capacidade de articulação entre entes e instâncias responsáveis pela política	Limitações na cooperação entre órgãos federais, estaduais e locais para a coordenação e o alcance das políticas públicas.	4	1	3	8
Complexidade dos fatores sociais e limitações práticas nos contextos auditados	Os contextos auditados apresentam múltiplos fatores sociais interseccionais que desafiam a padronização metodológica e a análise objetiva.	2	4	5	11
Diagnóstico desatualizado ou insuficiente sobre o objeto auditado	A ausência de diagnósticos atualizados compromete a definição adequada de escopos, critérios e estratégias de auditoria.	5	2	3	10
Falta de institucionalização da interseccionalidade	A interseccionalidade ainda não está formalmente incorporada aos instrumentos e rotinas institucionais da gestão e do controle.	0	4	1	5
Fragilidade institucional dos órgãos executores da política (Orçamento/Recursos Humanos)	A carência de recursos humanos e financeiros limita a capacidade de implementação das políticas e dificulta sua avaliação.	6	0	0	6
Transversalidade temática e intersetorial das políticas públicas	A abordagem interseccional demanda articulação entre setores e políticas, o que nem sempre se observa na prática institucional.	5	2	2	9
Totais		24	14	17	55

Fonte: Elaboração própria, com base na codificação realizada no software Atlas.ti.

A predominância de falas que apontam a ausência de diagnósticos atualizados ou suficientes sobre o objeto auditado converge com as análises de Noch e Sonjaya (2024), que enfatizam a importância da coleta de dados contextualizados como pré-requisitos para auditorias mais responsivas. Essa carência compromete a seleção do objeto, a definição do escopo e o delineamento de estratégias de auditoria adequadas, etapas indispensáveis para alinhar os objetivos da auditoria às metas organizacionais e prioridades estratégicas. Esse alinhamento, por sua vez, requer uma compreensão aprofundada do contexto institucional, de seus desafios e oportunidades. Assim, a ausência de diagnósticos completos e atualizados configura um obstáculo direto à capacidade da auditoria de contribuir de forma efetiva para decisões estratégicas.

A consolidação desses dados reforça que parte das dificuldades enfrentadas no controle das políticas com enfoque interseccional está associada a fatores estruturais e institucionais que extrapolam o escopo direto de atuação da auditoria, mas que devem ser considerados em seu planejamento. Nesse sentido, Nogueira e Forte (2023) lembram que a administração pública tradicionalmente burocrática é verticalizada e compartimentada, o que dificulta o tratamento de fenômenos multidimensionais e heterogêneos, causados por fatores estruturais e conjunturais.

Esses fatores indicam a necessidade de um olhar contextualizado por parte da auditoria, bem como de critérios mais flexíveis e adaptáveis à realidade local. Além disso, apontam para limites estruturais que, embora externos à CGU, influenciam diretamente a qualidade das evidências e a viabilidade da avaliação interseccional. Considerando que os problemas sociais e públicos são, por natureza, complexos, multidimensionais, heterogêneos e espacialmente diferenciados, exigindo, portanto, respostas distintas (Bronzo 2023; Marcondes *et al.*, 2018), fica evidente que os critérios de auditoria também devem refletir essa complexidade.

A identificação da falta de institucionalização da interseccionalidade reforça o argumento de que sua ausência nos marcos normativos e operacionais compromete a efetividade das ações e, por consequência, a capacidade de avaliação da auditoria, em razão da inexistência de critérios reconhecidos pelos gestores como válidos e relevantes para esse fim (Teixeira; Contrera, 2024). Ademais, a ISSAI 300 estabelece que os critérios de auditoria devem ser transparentes e compreensíveis, podendo se apoiar em leis, regulamentos, padrões e boas práticas para fundamentar conclusões. Aspecto destacado pelo participante na fala a seguir.

“Uma das principais dificuldades é a questão de definição de critérios, porque como são temas muito variados, e a gente trabalha com, com áreas diferentes, com programas diferentes, com tipo de objetos diferentes. Nem sempre as coisas estão todas elencadas de forma objetiva. Então às vezes a gente tem que juntar normativos, pegar referências de outras áreas e tentar concatenar para montar um critério.” (Executor 4, GF3)

A transversalidade das políticas públicas, mencionada pelos participantes, reforça a necessidade de articulação intersetorial. Como destaca Bronzo (2023), a intersetorialidade constitui uma estratégia colaborativa voltada à resolução de problemas complexos, por meio da cooperação e interação contínua entre múltiplos atores, permitindo a troca de recursos e o estabelecimento de objetivos compartilhados. Nesse contexto, os fundamentos das ISSAIs 300 e 3200 tornam-se especialmente relevantes, ao recomendarem que auditorias operacionais considerem o contexto social do objeto auditado, adotem métodos compatíveis com a natureza da política e se orientem por critérios bem definidos capazes de promover uma avaliação integrada e responsiva das políticas públicas interssetoriais.

Esses achados são corroborados por Ahmeti e Vladi (2017), que defendem a adaptação de estruturas como a ISO 31000 à realidade do setor público, devido à diversidade de partes interessadas e à complexidade organizacional. Em políticas sociais sensíveis, como as voltadas à prevenção da violência de gênero, essa complexidade se intensifica. Por isso, torna-se essencial que a auditoria considere critérios mais flexíveis e sensíveis às realidades locais e às desigualdades estruturais, alinhando-se à orientação da Fundação Dag Hammarskjöld (2023), que destaca a necessidade de abordagens interseccionais na avaliação de políticas públicas, especialmente em contextos marcados por múltiplas vulnerabilidades.

Essa visão está em consonância com o IPPF (IIA, 2020) e com o Manual de Orientações Técnicas da CGU (Brasil, 2017b), os quais reconhecem a possibilidade de atuação consultiva por parte da auditoria, desde que preservada sua independência técnica. Como ressaltam Teixeira e Contrera (2024), fortalecer a capacidade estratégica da auditoria implica reconhecer seu papel no apoio à formulação de políticas públicas mais responsivas e alinhadas às necessidades sociais.

2.4.2 Desafios Internos da CGU na Auditoria de Políticas com Enfoque Interseccional

O segundo bloco temático da análise qualitativa diz respeito aos desafios enfrentados pela própria Controladoria-Geral da União (CGU) no processo de auditoria de políticas públicas sociais, apresentados no Quadro 6. Ao contrário dos obstáculos estruturais

relacionados à execução das políticas, apresentados na seção anterior, este bloco destaca limitações institucionais, metodológicas e culturais que afetam a atuação da própria CGU como órgão de controle, conforme ilustra a fala a seguir.

“Avançar nessa questão. Talvez seja o caso de a gente precisar forçar a pauta mesmo, né? E aí eu estou falando em termos de método e critérios, porque como a auditoria, como o nosso trabalho, ele precisa ser objetivo e independente.” (Gerente 2, GF2)

Quadro 6– Bloco “Desafios Internos da CGU” frequência por grupo focal

Código	Descrição Analítica	GF1	GF2	GF3	Totais
Adequação metodológica ao objetivo e às necessidades da auditoria	Dificuldade em adaptar técnicas e abordagens tradicionais às especificidades das auditorias com foco em políticas públicas sociais.	1	3	1	5
Ausência de critérios e métodos adequados à abordagem interseccional	Falta de diretrizes e parâmetros operacionais que orientem de forma clara como aplicar a abordagem interseccional em auditorias.	1	5	3	9
Compreensão e comunicação pública da atuação da auditoria	Desconhecimento por parte de gestores e da sociedade sobre o papel, os limites e os resultados das auditorias da CGU.	3	2	0	5
Cultura técnico-formalista predominante na auditoria	Predomínio de uma cultura de auditoria baseada em normas e procedimentos objetivos.	2	7	3	12
Fragilidades na priorização, proatividade e tempestividade da atuação da CGU	Dificuldades na definição de prioridades, na atuação preventiva e na intervenção em momento oportuno por parte da CGU.	3	4	1	8
Fragmentação temática e organizacional da CGU	Estrutura organizacional segmentada que dificulta abordagens transversais.	6	1	3	10
Influência do contexto político-institucional nas políticas e auditorias	Fatores externos e conjunturais influenciam decisões sobre o que auditar, como auditar e com que enfoque.	4	7	3	14
Insuficiência de conhecimento e preparo técnico da equipe de auditoria	Lacunas na formação e capacitação dos auditores sobre temas sociais complexos e abordagens interseccionais.	3	5	0	8
Monitoramento e Medição de Impacto/Resultados	Dificuldade em avaliar o impacto real das políticas públicas devido à ausência de sistemas de monitoramento eficazes.	0	0	5	5
Perfil técnico e repertório dos auditores da CGU	A formação e trajetória técnica dos auditores influenciam sua sensibilidade para temas relacionados a desigualdades sociais.	0	2	0	2
Totais		23	36	19	78

Fonte: Elaboração própria, com base na codificação realizada no software Atlas.ti.

Entre os desafios mencionados, destaca-se a cultura técnico-formalista predominante, que pode limitar a adaptação metodológica das auditorias em contextos sociais diversos. Essa cultura parece estar fortemente ligada à tradição de objetividade, normatização e padronização da auditoria pública, ilustrado pelas contribuições dos participantes destacadas a seguir.

“Respeitando a nossa cultura, que é mais formalista, que é mais objetiva. Não é toda a instituição aqui que tem um lugar de fala. Para isso, talvez algumas pessoas conseguissem ter uma carga, seja ela intelectual ou de vivência para trazer um olhar diferente sobre o tema e incorporar na auditoria. Aí não é o padrão assim da casa, né?” (Gerente 6, GF2)

“Então a gente tem que ficar preso no MOT para dar tudo certo formalmente e a gente acaba com um, com um trabalho que é praticamente inútil para o gestor.” (Executor 5, GF 3)

Esse achado dialoga diretamente com as reflexões de Hankivsky e Cormier (2011), que defendem a necessidade de metodologias responsivas à complexidade social para a efetividade das políticas públicas. Na auditoria governamental, isso implica superar resistências a métodos qualitativos e ampliar o repertório técnico para captar nuances que abordagens estritamente normativas não alcançam, conforme recomendado pela ISSAI 3200.

Outro ponto recorrente refere-se à ausência de critérios e métodos adequados à abordagem interseccional, o que revela uma lacuna metodológica importante. Essa limitação está associada à percepção de que os instrumentos atualmente disponíveis na CGU não são suficientes para lidar com a complexidade de uma avaliação voltada à equidade social, destacado na contribuição de um dos participantes a seguir,

“E para que isso realmente tenha um caráter uma contribuição técnica para que as políticas sociais melhorem nesse aspecto, a gente tem que ter desenvolvido cada vez mais critérios técnicos que envolvam esse aspecto.” (Gerente 4, GF2)

Essa ausência de critérios tangíveis compromete a capacidade de identificar riscos e impactos diferenciados, especialmente em políticas voltadas à prevenção da violência de gênero. La Barbera *et al.* (2023) identificaram as dificuldades enfrentadas pelas equipes técnicas em traduzir a interseccionalidade em práticas concretas, apontando para a necessidade de maior clareza metodológica. Para que essa perspectiva seja incorporada de forma sistemática, é necessário investir em mudanças institucionais e capacitação das equipes, como propõe Manuel (2006), e como reforça a Fundação Dag Hammarskjöld (2023), ao destacar os desafios práticos e operacionais da análise interseccional.

Por sua vez, a fragmentação temática e organizacional da CGU foi mencionada dez vezes como um obstáculo à abordagem intersetorial. A estrutura segmentada por temas parece dificultar a coordenação entre áreas e comprometer a construção de avaliações integradas. Como demonstra a fala a seguir.

“No âmbito da CGU, eu acho que ela tem que estar também muito relacionada a transversalidade dos temas, sabe? Eu acho que a gente não consegue pensar numa perspectiva interseccional enquanto trabalharmos em caixinhas estanques, sabe?” (Supervisor 2, GF1)

Esse conjunto de limitações reflete o que Noch e Sonjaya (2024) identificam como uma tensão entre os modelos tradicionais de auditoria, voltados à conformidade normativa, e a crescente demanda por avaliações que apoiem decisões estratégicas em ambientes sociais dinâmicos. Para os autores, a auditoria pública deve evoluir para um papel mais propositivo e integrado às necessidades dos gestores de políticas, o que requer estruturas menos compartimentalizadas e maior articulação intersetorial.

A ISSAI 3100 também enfatiza a importância de selecionar temas auditáveis que estejam alinhados aos objetivos institucionais e aos riscos mais relevantes, contribuindo para a agregação de valor público e exigindo processos de planejamento integrados e responsivos à complexidade social. Nesse sentido, o alinhamento das auditorias ao Plano Plurianual (PPA) 2024–2027, que incorporou agendas transversais, reforça o papel estratégico da auditoria na promoção de políticas públicas mais equitativas e eficazes, demonstrando a relevância da atuação da auditoria interna sobre temas críticos e de alto impacto social, especialmente quando orientada por uma abordagem sensível às desigualdades estruturais.

Por fim, aspectos relacionados à comunicação pública da atuação da CGU, à tempestividade das ações e ao perfil técnico dos auditores foram citados como fatores que afetam a efetividade das auditorias em políticas públicas sociais, ilustrada pela contribuição a seguir.

“Até recente, o pessoal nos procurou, mas assim para coisa de assessoramento em um contrato, na área meio, né? Mas eu acho que por causa da própria fama da CGU, o pessoal associa muito com isso. [...], Mas eu tenho a oportunidade de trabalhar na área mais finalística, de dar algum tipo de apoio. Depende de uma aproximação maior da CGU mostrar o que é esse peixe, né?” (Supervisor 4, GF1)

Essa questão também se relaciona à função orientadora da auditoria, que, segundo o IPPF (IIA, 2020) e o MOT da CGU (Brasil, 2017b), não se limita à detecção de falhas, mas inclui funções de aconselhamento e disseminação de boas práticas. Quando a atuação da auditoria não é bem compreendida por gestores e pela sociedade, perde-se a oportunidade de promover um diálogo qualificado sobre os limites e as potencialidades da função de controle.

Os achados deste bloco indicam que, para que a CGU avance na incorporação da perspectiva interseccional, será necessário não apenas o desenvolvimento de referenciais técnicos, mas também a revisão de aspectos organizacionais, culturais e estratégicos que influenciam o planejamento e a execução das auditorias. A predominância das contribuições feitas pelos gerentes (GF2, 46%) reforça o papel central dessa camada hierárquica na percepção de entraves internos.

2.4.3 Aplicabilidade e Escopo da Abordagem Interseccional em Auditorias

Este item trata das percepções dos participantes sobre como e em que medida a abordagem interseccional pode ser incorporada ao processo de auditoria. Os subcódigos do Quadro 7 agrupam reflexões sobre a viabilidade prática de aplicação da interseccionalidade, bem como sobre o escopo com que essa abordagem deve ser tratada — se como eixo estruturante do trabalho, ou seja, um trabalho cujo foco é a avaliação da interseccionalidade no âmbito do objeto de auditoria ou como uma dimensão complementar, uma questão adicional de auditoria em auditorias previamente planejadas.

Quadro 7 – Bloco “Aplicabilidade e Escopo” frequência por grupo focal

Código	Descrição Analítica	GF1	GF2	GF3	Totais
Avaliação de Impacto e Efetividade	Explora o potencial da abordagem interseccional para mensurar impactos reais e desigualdades estruturais nas políticas públicas.	1	0	2	3
Identificação de Públicos e Discrepâncias	Aponta a importância de mapear recortes sociais e assimetrias de acesso ou resultado para direcionar a atuação da auditoria.	4	1	0	5
Interseccionalidade como foco principal	Refere-se à possibilidade da abordagem interseccional ser central e estruturante na auditoria, orientando diretamente seus objetivos e escopo.	3	1	1	5
Tratamento da interseccionalidade como tema acessório	Indica a aplicação da interseccionalidade de forma complementar ou opcional, como um aprofundamento possível, mas não estruturante no planejamento da auditoria.	3	3	1	7
Viabilidade da aplicação prática da abordagem interseccional	Reflete percepções sobre as condições institucionais, operacionais e metodológicas para aplicar efetivamente a abordagem interseccional no processo auditivo.	2	0	0	2
Totais		13	5	4	22

Fonte: Elaboração própria, com base na codificação realizada no software Atlas.ti.

Entre os aspectos mais destacados está a “identificação de públicos e discrepâncias”, evidenciada como uma contribuição concreta da perspectiva interseccional para o processo de auditoria. Os participantes reconheceram que mapear grupos sociais com diferentes graus

de vulnerabilidade pode ampliar a capacidade da auditoria de produzir trabalhos mais contextualizados.

Esse reconhecimento está em consonância com os fundamentos propostos por Crenshaw (1991), ao demonstrar que diferentes sistemas de opressão — como raça, gênero e classe — interagem de maneira simultânea, produzindo experiências singulares de marginalização que frequentemente escapam a análises unidimensionais. No campo da auditoria pública, essa compreensão exige critérios e metodologias capazes de capturar tais intersecções. Hankivsky e Cormier (2011) reforçam esse ponto ao defender que políticas públicas eficazes devem ser informadas por abordagens analíticas responsivas à complexidade social.

Outro tema debatido pelos participantes refere-se à centralidade da interseccionalidade no escopo das auditorias. Em cinco falas, a abordagem foi defendida como elemento estruturante do trabalho; em sete, foi tratada como dimensão complementar, a ser incorporada apenas em contextos específicos ou como aprofundamento temático. Essa ambivalência é ilustrada pelas falas a seguir:

“Eu vejo viável. A segunda opção, sempre [Complementar]. A primeira opção [Estruturante] eu vejo um pouco mais complicado, porque daí a gente teria que estar dentro de um contexto também, [...] teria que estar dentro do planejamento [...] eu não vejo problema nenhum em qualquer auditoria da nossa área de colocar uma questão de auditoria relacionada ao tema, buscar entender como é. Identificar quais são os públicos que são alvos, né? E como eles são afetados pelo programa, pela política, talvez até fazer uma identificação clara das discrepâncias.” (Supervisor 3, GF 1)

“Voto com o relator. Acho que tem que ser um caso muito específico para você ter uma auditoria voltada somente para isso [Estruturante]” (Supervisor 1, GF 1)

“Acho que dá para fazer os dois [Estruturante e Complementar]. [...] Já partindo da interseccionalidade [Estruturante], e aí facilitaria muitas vezes que as coordenações [da CGU] entendessem o papel entre elas. Mais ainda, entender os desafios desse trabalho nas nossas coordenações traz empatia até com os próprios órgãos, a gente acaba entendendo, como para eles é difícil, não é?” (Executor 1, GF 3)

Nesse sentido, Manuel (2006) adverte que a interseccionalidade, quando utilizada sem o suporte de estruturas institucionais e metodológicas adequadas, corre o risco de se tornar um recurso retórico ou simbólico, sem efetiva capacidade transformadora. Para a autora, é fundamental que os sistemas de formulação e avaliação de políticas públicas incorporem, de modo sistemático, referenciais que permitam traduzir a interseccionalidade

em critérios de análise, instrumentos de diagnóstico e práticas de monitoramento. Tal estruturação é essencial para que a abordagem não apenas identifique desigualdades, mas contribua efetivamente para o redesenho de ações estatais mais equitativas.

Esses posicionamentos apontam para uma tensão entre reconhecimento da importância da abordagem e hesitação quanto à sua aplicação concreta, corroborando a necessidade de diretrizes claras e de capacitação para que a interseccionalidade seja integrada de forma consistente ao ciclo das auditorias públicas.

A predominância do Grupo Focal 1 na discussão desse bloco pode ser explicada por sua posição intermediária na cadeia decisória, que possibilita uma visão tanto operacional quanto estratégica da aplicabilidade da interseccionalidade. Supervisores responderam por quase 60% das menções neste bloco, indicando protagonismo para tornar a abordagem exequível no contexto das auditorias.

2.4.4 Sugestões para Integrar a Interseccionalidade ao Processo de Auditoria

Este bloco temático reúne proposições práticas feitas pelos participantes com vistas à incorporação da abordagem interseccional no planejamento e execução das auditorias conduzidas pela CGU. O Quadro 8 apresenta os subcódigos que compõem este bloco, acompanhados de suas frequências por grupo focal e respectivas descrições analíticas. O mapa de calor indica que as sugestões estiveram presentes de forma equilibrada entre os três grupos.

Quadro 8 – Bloco “Sugestões para integração” frequência por grupo focal

Código	Descrição Analítica	GF1	GF2	GF3	Totais
Abordagem do tema de forma incremental	Sugere que a integração da interseccionalidade nas auditorias ocorra de forma gradual, com avanços progressivos e ajustes ao longo do tempo.	2	0	1	3
Articulação interna e uso da estrutura matricial para temas transversais	Destaca a necessidade de fortalecer a cooperação entre áreas da CGU e aproveitar a estrutura matricial para lidar com temas intersetoriais, como a interseccionalidade.	1	1	4	6
Consideração na Fase de Planejamento	Recomenda que a interseccionalidade seja incorporada desde o planejamento da auditoria, orientando definição de escopo, critérios e técnicas.	2	2	1	5
Disponibilidade de materiais de orientação / Guias Práticos	Enfatiza a importância de instrumentos padronizados e guias práticos para apoiar a aplicação da abordagem interseccional.	2	6	4	12
Necessidade de capacitação dos auditores	Ressalta a importância de ações formativas voltadas a temas sociais, metodologias qualitativas e enfoque interseccional, ampliando o repertório técnico das equipes.	1	3	1	5
Necessidade de diretriz estratégica	Aponta a importância de que a adoção da perspectiva interseccional seja orientada pela alta gestão da CGU, com respaldo formal e priorização institucional.	3	3	0	6

Código	Descrição Analítica	GF1	GF2	GF3	Totais
institucional (“top-down”)					
Orientações amplas e flexíveis	Defende que as diretrizes para uso da interseccionalidade não sejam engessadas, permitindo adaptações conforme os contextos auditivos e a complexidade dos objetos analisados.	2	2	3	7
Orientações específicas	Complementa as orientações gerais com instruções objetivas sobre quando, como e com que profundidade aplicar a abordagem interseccional em auditorias.	0	2	4	6
Técnicas Qualitativas e Trabalho de Campo	Aponta a relevância de incorporar métodos qualitativos, como entrevistas, grupos focais e observação direta, sobretudo em contextos sociais complexos.	4	1	2	7
Utilizar na análise preliminar do objeto	Sugere que a abordagem interseccional seja aplicada desde o início, durante a análise inicial do objeto a ser auditado.	1	1	1	3
Totais		18	21	21	60

Fonte: Elaboração própria, com base na codificação realizada no software Atlas.ti.

Entre os temas mais frequentemente mencionados, destaca-se a necessidade de materiais de orientação e guias práticos que forneçam referências claras sobre como aplicar a perspectiva interseccional no ciclo da auditoria. Essa demanda por normativos, roteiros e exemplos concretos indica a importância de institucionalizar a abordagem de forma flexível, sem engessá-la. Nesse sentido, os participantes também enfatizaram a relevância de desenvolver orientações amplas e flexíveis, capazes de dialogar com a diversidade de temas, contextos e objetos de auditoria, complementadas por orientações específicas que detalhem o momento e a forma de aplicação.

“O que veio na minha cabeça seria alguma forma de facilitar para que o auditor não tenha que explorar necessariamente o termo em si. Ah, então todo mundo vai ter que estudar o que é interseccionalidade? Mas perguntas, talvez uma lista de perguntas que leve o auditor a chegar nisso por si só.”
(Executor 1, GF3)

Conforme destaca Collins (1993), a interseccionalidade não é um fator isolado, mas sim um processo contínuo de mapeamento de diferentes dimensões de desigualdade que se cruzam. No contexto da auditoria governamental, isso significa que a aplicação dessa perspectiva pode ser incremental, com avanços graduais à medida que os gestores e auditores se familiarizam com os diversos marcadores sociais e a complexidade dos contextos. A fala a seguir ilustra essa distância entre a expectativa normativa e a realidade prática:

“Quando você chega no município, por exemplo, a LRF. Eles estão preocupados com coisas mais pragmáticas assim. Têm que mirar a interseccionalidade, é um alvo que está muito distante da realidade deles ainda, na minha visão.” (Executor 1, GF3)

Além disso, os participantes reforçaram a importância de que a interseccionalidade seja considerada já na fase de planejamento das auditorias, influenciando a definição de escopo, critérios e estratégias metodológicas desde o início. Nessa direção, também se apontou a relevância de aplicar o enfoque desde a etapa de análise preliminar do objeto auditado.

De modo geral, o conjunto de sugestões demonstra um entendimento sobre os requisitos técnicos, organizacionais e políticos para que a perspectiva interseccional seja incorporada de forma estruturada e sustentável às práticas de auditoria governamental. A distribuição equilibrada das contribuições entre os três grupos (GF1 = 30%, GF2 = 35%, GF3 = 35%) reforça que esse consenso está presente em diferentes níveis hierárquicos, conferindo legitimidade interna à pauta da interseccionalidade como diretriz transversal de controle.

2.4.5 Análise Comparativa entre Grupos Focais

Os blocos temáticos reforçam que a percepção sobre os desafios e as oportunidades de incorporação da interseccionalidade nas auditorias varia conforme o papel institucional dos participantes. Embora os códigos tenham sido compartilhados entre os três grupos focais, as ênfases observadas demonstram o potencial complementar dessas perspectivas.

Os Supervisores (GF1) destacaram-se pela frequência com que identificaram limitações estruturais e apontaram possibilidades práticas de aplicação da abordagem interseccional. Sua posição intermediária entre o planejamento e a execução das auditorias favorece um olhar simultaneamente estratégico e operacional, tornando-os potenciais vetores de disseminação de estratégias para a incorporação da perspectiva interseccional.

Como discutido por Hankivsky e Cormier (2011), a interseccionalidade exige que as organizações considerem múltiplas dimensões de desigualdade, e os supervisores estão em uma posição privilegiada para integrar essas abordagens na prática da auditoria, desde que as barreiras estruturais sejam superadas.

Os Gerentes (GF2) concentraram suas contribuições em aspectos organizacionais e metodológicos, como lacunas de governança, critérios e planejamento institucional. Essa

ênfase reflete a preocupação com a construção de um arcabouço institucional sólido que sustente a aplicação da interseccionalidade nas auditorias. Para La Barbera *et al.* (2023), a institucionalização da interseccionalidade demanda não apenas práticas e estruturas operacionais, mas também um compromisso organizacional que seja fortalecido pela alta gestão, como é o caso das percepções dos gerentes que sugerem a necessidade de um direcionamento claro para mudanças institucionais: *“É que eu vejo que para incorporar, pensando na auditoria, a gente precisa realmente de uma diretriz mais estratégica. Uma coisa quase que top down.”* (Gerente 6, GF2).

Já os Executores (GF3) enfatizaram as dificuldades concretas encontradas nos territórios, como a complexidade dos contextos e a ausência de dados confiáveis para avaliação. Esses desafios operacionais, frequentemente citados por esse grupo, indicam uma necessidade de ajustes metodológicos e de coleta de informações mais adequadas à realidade local: *Então a cidade do Rio Grande do Sul, que agora eu não lembro o nome, era muito diferente de Ananindeua. Então você estabelecia uma prática x que dá certo ali, mas não dava tão certo aqui, entendeu?”* (Executor 2, GF3).

A distribuição equilibrada das sugestões práticas entre os grupos (GF1 = 30%, GF2 = 35%, GF3 = 35%) sugere uma percepção comum na CGU sobre a importância da integração da interseccionalidade. Essa convergência pode ser interpretada como um ponto de maturidade institucional, indicando que a incorporação do enfoque já é reconhecida como relevante, mesmo diante das assimetrias na experiência e na atuação de cada grupo.

Em síntese, a comparação entre os grupos reforça que a implementação da interseccionalidade nas auditorias depende tanto de avanços metodológicos quanto do fortalecimento de canais de articulação interna. Cada grupo focal contribuiu com perspectivas únicas sobre obstáculos e soluções, compondo um retrato multifacetado da CGU enquanto estrutura de controle. O reconhecimento dessas diferenças pode contribuir para o desenvolvimento de estratégias mais realistas e eficazes de mudança institucional. Para Hankivsky e Cormier (2011), a mudança organizacional é um processo gradual e integrado, e a comparação entre os grupos revela que essa mudança está ocorrendo de forma progressiva dentro da CGU, embora com desafios específicos em cada nível hierárquico.

2.5 Conclusão

Este estudo demonstrou que a incorporação da perspectiva interseccional nas auditorias conduzidas pela CGU demanda não apenas o reconhecimento da complexidade

social dos contextos auditados, mas também transformações institucionais, metodológicas e na estrutura de controle interno governamental. A análise qualitativa dos grupos focais identificou um conjunto de desafios, e de propostas concretas, sinalizando que há, entre os auditores que participaram dos grupos focais, uma percepção da importância de se avaliar políticas públicas com foco em equidade.

Os achados demonstram que a ausência de critérios técnicos claros, de capacitação especializada e de diretrizes institucionais limita a adoção da interseccionalidade no ciclo das auditorias. Ao mesmo tempo, destaca-se um potencial de inovação no campo do controle, especialmente quando se considera a auditoria não apenas como instrumento de conformidade, mas como atividade estratégica capaz de contribuir para o aperfeiçoamento de políticas públicas mais equitativas. Nesse sentido, a perspectiva interseccional pode ampliar a sensibilidade analítica das auditorias, orientando o planejamento e a execução de trabalhos a partir de realidades sociais multifacetadas e desiguais.

A CGU, ao reconhecer a interseccionalidade como diretriz transversal, pode assumir papel de protagonismo no fortalecimento da governança democrática e no enfrentamento de desigualdades estruturais. Para tanto, é necessário avançar na produção de referenciais técnicos, no fortalecimento de espaços de escuta e articulação interna, e na flexibilização de abordagens e critérios, em consonância com os princípios da auditoria baseada em riscos e da contribuição para o valor público.

Este artigo contribui para o campo de políticas públicas ao oferecer evidências empíricas sobre a viabilidade e os limites da integração da interseccionalidade em processos de auditoria governamental. Ao fazê-lo, responde a uma lacuna teórico-prática ainda pouco explorada na literatura, reforçando a necessidade de que o controle se alinhe às demandas de justiça social e de responsividade estatal em contextos marcados por desigualdades complexas.

Dada a natureza exploratória deste estudo e a complexidade do tema, recomenda-se que futuras pesquisas aprofundem a análise da interseccionalidade no âmbito do controle governamental por meio de estudos comparativos entre instituições de auditoria ou entre diferentes níveis da administração pública. Além disso, investigações que envolvam a alta gestão das entidades fiscalizadoras superiores poderiam esclarecer as possibilidades e os limites institucionais para a adoção da perspectiva interseccional como diretriz estratégica. Estudos de caso em auditorias específicas, com análise longitudinal de práticas e resultados, também seriam relevantes para compreender como a interseccionalidade pode ser operacionalizada ao longo do ciclo de auditoria. Por fim, pesquisas voltadas à avaliação do

impacto da atuação da CGU sobre a equidade nas políticas públicas auditadas poderiam contribuir para consolidar evidências sobre o potencial transformador da abordagem interseccional no campo do controle.

2.5.1 Limitações

Além das limitações associadas à modelagem de tópicos, o presente estudo também apresenta restrições de ordem metodológica e prática relacionadas à condução dos grupos focais. Outro aspecto relevante refere-se à relação institucional pré-existente entre a pesquisadora e os participantes, que, embora tenha favorecido o engajamento e a confiança inicial, também pode ter limitado a espontaneidade de algumas falas. A condição de colega ou Gerente de parte dos respondentes, ainda que tratada com transparência e respaldo ético, pode ter gerado constrangimentos ou filtros na expressão de críticas mais incisivas sobre aspectos organizacionais da CGU.

Por fim, não foi possível incluir representantes da alta gestão da instituição entre os participantes dos grupos focais, o que restringe a compreensão sobre como as instâncias superiores da CGU percebem a adoção de enfoques interseccionais no processo de auditoria. A ausência dessa camada decisória representa uma lacuna importante, considerando que a efetiva institucionalização da interseccionalidade requer não apenas avanços técnicos, mas também alinhamento estratégico e comprometimento político da alta administração.

3. Apresentação do Produto Técnico-Tecnológico: Equidade na Auditoria Pública: Abordagem Interseccional

3.1 Apresentação

A crescente exigência por políticas públicas mais justas e responsivas desafia as instituições de controle a incorporar a equidade como uma dimensão de desempenho, ao lado da economicidade, eficiência, eficácia e efetividade (ISSAI 3100/49). A Estratégia de Controle de Equidade em Políticas Públicas, lançada pelo Tribunal de Contas da União (2024), propõe que todas as unidades de auditoria incorporem essa perspectiva sempre que apropriado. A publicação reconhece que uma política pública não é eficaz se não alcança de forma adequada os grupos em situação de maior vulnerabilidade, tampouco é eficiente se ignora desigualdades estruturais que comprometem a entrega justa dos serviços.

No contexto do Pacto Nacional de Prevenção aos Feminicídios (PNPF), torna-se relevante o desenvolvimento de instrumentos técnicos que orientem auditorias capazes de avaliar a promoção da equidade. O presente Produto Técnico-Tecnológico (PTT) visa contribuir para o aprimoramento do desempenho igualitário e inclusivo de políticas públicas, considerando aspectos interseccionais.

Trata-se da elaboração de um instrumento metodológico voltado à condução de auditorias públicas com foco em equidade, passível de replicação em outras instituições de controle. O produto tem relevância social, ao contribuir para a efetividade de políticas públicas voltadas à prevenção de feminicídios; científica, ao dialogar com referenciais contemporâneos sobre interseccionalidade; e tecnológica, por propor uma ferramenta prática, aplicável e alinhada a diretrizes nacionais e internacionais de auditoria governamental.

3.2 Descrição da metodologia para elaboração do produto

O produto técnico-tecnológico desenvolvido é um instrumento metodológico para apoiar auditorias públicas com foco na promoção da equidade, por meio da integração da perspectiva interseccional. Intitulado "Equidade na Auditoria Pública: Abordagem Interseccional", o produto foi concebido para aplicação inicial nas ações previstas no Pacto Nacional de Prevenção aos Feminicídios (PNPF), com potencial de adaptação a outros contextos e temáticas de auditoria.

A elaboração do produto envolveu um processo estruturado em três etapas: (i) realização de uma revisão sistemática de literatura (RSL), voltada à identificação de práticas e critérios utilizados para incorporar a interseccionalidade em políticas públicas; (ii)

realização de grupos focais com auditores da CGU, para identificação de desafios, percepções e sugestões práticas relacionadas à aplicação dessa abordagem no contexto da auditoria pública; e (iii) desenvolvimento do instrumento propriamente dito, com base nos achados teóricos e empíricos, estruturado em etapas, elementos-chave e perguntas orientadoras.

O produto apresenta diretrizes metodológicas organizadas em quatro eixos: identificação de riscos associados à reprodução de desigualdades; definição de critérios sensíveis às múltiplas dimensões de desigualdade; seleção de técnicas de auditoria adequadas à análise interseccional; e elaboração de achados e recomendações considerando impactos diferenciados.

O instrumento está apresentado em formato textual, com estrutura compatível com os processos de planejamento da CGU (em especial com os parâmetros do Manual de Orientações Técnicas – MOT), e pode ser replicado ou adaptado por outras instituições públicas de controle. O produto, portanto, transcende a descrição de um processo e se configura como um referencial metodológico aplicável, com potencial de reaplicação institucional.

3.3 Base teórica utilizada

3.3.1 A ISSAI 3100 e os Fundamentos da Auditoria Operacional

A ISSAI 3100 fornece orientações sobre os conceitos centrais da auditoria operacional, complementando os requisitos estabelecidos na ISSAI 3000. Ela visa auxiliar os auditores na compreensão e aplicação dos princípios fundamentais da auditoria de desempenho, como economicidade, eficiência e efetividade. Esses princípios orientam a avaliação de como os recursos públicos são utilizados, considerando desde sua alocação até os resultados alcançados.

Recentemente, algumas Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) passaram a adotar a equidade como um quarto "E", reconhecendo que políticas públicas não são eficazes se não alcançam adequadamente os grupos em maior situação de vulnerabilidade. A equidade está relacionada à garantia dos direitos civis, políticos e sociais a todos os cidadãos, promovendo o acesso justo e proporcional a serviços públicos e contribuindo para a superação das desigualdades estruturais. Essa abordagem está alinhada à Estratégia de Controle de Equidade em Políticas Públicas, lançada pelo Tribunal de Contas da União em 2024.

A definição clara do objeto da auditoria é essencial. O objeto pode envolver programas, políticas, efeitos ou situações específicas, e deve permitir examinar desde sua formulação até a implementação e os resultados alcançados, incluindo os efeitos não intencionais sobre diferentes segmentos da população — especialmente relevantes quando se adota uma perspectiva interseccional.

Como serviço de asseguração, a auditoria operacional visa fornecer informações válidas e confiáveis aos usuários previstos, como o Poder Legislativo ou o Executivo. Para isso, é necessário estabelecer vínculos sólidos entre critérios, achados e conclusões, com base em evidências suficientes e apropriadas.

A interseccionalidade, ao ser integrada a esse processo, permite ampliar a análise da efetividade das políticas públicas, ao considerar como diferentes marcadores sociais (gênero, raça, classe, território, deficiência, idade, entre outros) interagem para produzir desigualdades nos resultados das políticas públicas. Essa lente interpretativa está alinhada ao princípio da efetividade ampliada, que busca compreender não apenas se uma política funciona, mas para quem, em quais contextos e com quais impactos.

3.3.2 A ISSAI 3200 e o Processo de Auditoria Operacional

A ISSAI 3200 detalha as etapas do processo de auditoria operacional, oferecendo orientações práticas para garantir a realização de auditorias de alta qualidade, em consonância com os objetivos institucionais das EFS.

A seleção de temas deve estar alinhada ao planejamento estratégico da instituição e considerar fatores como:

- Relevância social ou administrativa do tema;
- Riscos associados, incluindo falhas de desempenho e impactos sociais;
- Materialidade não apenas financeira, mas também social e política;
- Potencial de impacto e valor agregado à gestão pública.

A ausência de informações confiáveis sobre o desempenho de políticas também é apontada como indicador para priorização de temas — especialmente relevante quando se pretende avaliar desigualdades não reconhecidas, como aquelas evidenciadas por uma análise interseccional.

Após a definição do objeto, é fundamental estabelecer critérios de auditoria, que devem estar coerentes com os objetivos definidos no planejamento. Esses critérios podem

se basear em leis, diretrizes de políticas públicas, boas práticas técnicas, literatura científica e benchmarks, além de elementos provenientes da experiência institucional da própria EFS.

Nos casos em que critérios claros não estejam disponíveis, cabe ao auditor desenvolvê-los com base no que seria o desempenho ideal esperado, podendo inclusive recorrer a especialistas. Esse processo é ainda mais relevante em auditorias que visam incorporar a interseccionalidade, uma vez que os critérios tradicionais nem sempre capturam os efeitos diferenciados sobre grupos vulnerabilizados.

3.3.3 O Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental (MOT-CGU)

O produto desenvolvido neste trabalho também se articula com o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal (MOT), adotado institucionalmente pela Controladoria-Geral da União. O MOT estrutura o ciclo da auditoria em cinco grandes fases: planejamento, execução, análise, relatório e monitoramento, orientando a padronização e a qualidade dos trabalhos de auditoria interna governamental.

A proposta metodológica aqui apresentada se insere, no ciclo da auditoria, oferecendo subsídios para a análise de riscos, definição de escopo, formulação de questões de auditoria e critérios sensíveis às desigualdades sociais. A estrutura sugerida para o produto técnico respeita a lógica do MOT, propondo adaptações que permitam incorporar a perspectiva interseccional ao processo decisório do auditor, sem comprometer os parâmetros técnicos já consolidados.

Essa vinculação ao MOT-CGU confere ao produto maior aplicabilidade e aderência institucional, ao mesmo tempo em que contribui para a inovação metodológica, ao propor a ampliação do olhar técnico para além dos parâmetros clássicos de economicidade e eficiência, contemplando a equidade como dimensão auditável.

3.4 Relevância do Produto

a) Complexidade e Aderência.

O Produto Técnico-Tecnológico apresentado consiste em um instrumento metodológico voltado ao planejamento de auditorias com enfoque interseccional, aplicável às ações previstas no Pacto Nacional de Prevenção aos Feminicídios (PNPF). Trata-se de um produto de alta complexidade, que articula dimensões técnicas (ex.: critérios de auditoria, identificação de riscos), conceituais (ex.: equidade, interseccionalidade) e

metodológicas (revisão sistemática de literatura e grupos focais). Sua construção foi feita por meio da triangulação entre referenciais teóricos e empíricos, o que evidencia densidade analítica e rigor metodológico. O produto apresenta aderência à linha de pesquisa “Ação Pública e Inovação”, em especial ao eixo “Governança, Compliance e Gestão de Riscos”, ao propor inovações no campo do controle interno com vistas à promoção da equidade.

b) Potencial inovador.

O instrumento desenvolvido propõe uma reflexão metodológica no campo da auditoria pública, ao integrar a abordagem interseccional como dimensão no planejamento e definição de critérios de auditoria. A inovação reside na construção participativa e no esforço de sistematização de elementos analíticos ainda ausentes em normativos e referenciais técnicos. O produto resulta da escuta qualificada de auditores e da sugestão para a adaptação de ferramentas tradicionais da auditoria.

Ao propor diretrizes flexíveis, uso de técnicas mistas e perguntas orientadoras, o produto inova ao ampliar o escopo e a sensibilidade analítica da prática de auditoria, fortalecendo sua capacidade de gerar valor público. A sugestão para a inclusão de uma lente interseccional na auditoria pública busca preencher uma lacuna analítica. Em vez de analisar apenas aspectos setoriais, a auditoria examinaria como políticas e gastos atingem simultaneamente diversos grupos sociais. Esse olhar mais amplo pode aumentar a responsividade das instituições de controle às desigualdades estruturais. Embora o vocabulário da gestão pública já incorpore transversalidade e intersetorialidade desde os anos 2000, essas práticas raramente são pensadas de forma interseccional. A literatura especializada aponta que incorporar essa perspectiva desafia o padrão simplificador das políticas convencionais.

c) Aplicabilidade.

O produto foi desenvolvido a partir de uma demanda concreta da Controladoria-Geral da União (CGU) e construído com base em contribuições diretas de servidores da área de auditoria, coletadas por meio de grupos focais. Ainda que o instrumento não tenha sido validado ou institucionalizado, ele foi estruturado com base em percepções reais, obstáculos enfrentados e sugestões, o que amplia sua aderência à realidade organizacional. Sua aplicabilidade se dá não apenas pela compatibilidade com o processo de auditoria descrito no MOT-CGU, mas também por sua adaptabilidade a diferentes temas e recortes de políticas

públicas, como por exemplo, trabalhos relacionados ao Pacto Nacional de Prevenção aos Feminicídios.

d) Impacto Potencial e Social.

O impacto do produto extrapola a atuação da CGU, ao oferecer um referencial metodológico replicável em outras instituições de controle, como tribunais de contas estaduais, controladorias municipais e órgãos setoriais de auditoria. O trabalho dialoga com diretrizes nacionais e internacionais voltadas à promoção da equidade na administração pública, respondendo a compromissos assumidos pelo Estado brasileiro no enfrentamento das desigualdades estruturais e da violência de gênero. Além disso, o processo de construção do produto já gerou efeitos formativos nos auditores participantes, contribuindo para ampliar a consciência institucional sobre os desafios da inclusão e da justiça social na auditoria pública.

3.5 Apresentação do PTT

A proposta de referencial orientador, alinhada às necessidades identificadas por auditores e auditoras da CGU, com o título “Equidade na Auditoria Pública: Abordagem Interseccional”, está no apêndice do presente trabalho.

REFERÊNCIAS

- AGUIÃO, S. Quais políticas, quais sujeitos? Sentidos da promoção da igualdade de gênero e raça no Brasil (2003–2015). *Cadernos Pagu*, n. 51, e175107, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cpa/a/vRH79HFFWGSmXLF5WXmfPND/>. Acesso em: 07 jun. 2025.
- ANDRADE, C. B. Trabalhadoras migrantes latino-americanas e violências: rumo a uma visão interseccional? *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 28, n. 11, p. 3281–3287, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-812320232811.16622022>. Acesso em: 07 jun. 2025.
- AHMETI, R.; VLADI, B. Risk management in public sector: A literature review. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, v. 2, n. 5, p. 190–196, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.26417/ejms.v5i1.p323-329>.
- ARVATE, P.; CABRAL, S.; MCGAHAN, A. M.; REIS, P. R. Structural advocacy organizations and intersectional outcomes: Effects of women’s police stations on female homicides. *Public Administration Review*, v. 82, n. 3, p. 503–521, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/puar.13478>.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 31000:2018 – Gestão de riscos: Diretrizes. 2018.
- BALDERSTON, S. Victimized again? Intersectionality and injustice in disabled women’s lives after hate crime and rape. *Gendered Perspectives on Conflict and Violence: Part A (Advances in Gender Research)*, v. 18A, p. 17–51, 2013. Emerald Group Publishing Limited. Disponível em: [https://doi.org/10.1108/S1529-2126\(2013\)000018A005](https://doi.org/10.1108/S1529-2126(2013)000018A005).
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARBOUR, R. Doing focus groups. London: SAGE Publications, 2007.
- BATES, S.; KAYESS, R.; KATZ, I. What can we learn from disability policy to advance our understanding of how to operationalise intersectionality in Australian policy frameworks? *Australian Journal of Public Administration*, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12648>. Acesso em: 07 jun. 2025.
- BEASY, K.; GALE, F. Disrupting the status-quo of organisational board composition to improve sustainability outcomes: Reviewing the evidence. *Sustainability*, v. 12, n. 4, p. 1505, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12041505>. Acesso em: 07 jun. 2025.
- BEKTESHI, V.; MILLER, C.; BELLAMY, J.; JANI, N. Increased domestic violence during the COVID-19 pandemic: India’s response. *Development Policy Review*, 2023. Publicação online antecipada. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/dpr.12749>. Acesso em: 07 jun. 2025.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em: 07 jun. 2025.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 21 jul. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa n.º 3, de 9 de junho de 2017a: estabelece o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Brasília, DF, 2017. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/33409/19/Instrucao_Normativa_CGU_3_2017.pdf. Acesso em: 4 mai. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Manual de orientações técnicas 2017b. Brasília, DF, 2017.

BRASIL. Decreto nº 11.640, de 2023a. Institui o Pacto Nacional de Prevenção aos Feminicídios. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11640.htm. Acesso em: 27 jul. 2024.

BRASIL. Lei nº 14.600, de 2023b. Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Lei/L14600.htm. Acesso em: 19 abr. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Mensagem Presidencial PPA 2024–2027. Brasília, DF, 2023c. Disponível em: https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/planejamento/plano-plurianual/copy_of_arquivos/mensagem-presidencial-ppa-2024-2027/2_mensagem_presidencial_web-1-1.pdf. Acesso em: 4 mai. 2025.

BRASIL. Senado Federal. Consultoria de Orçamento e Fiscalização Financeira. Nota Técnica Conjunta nº 1/2023: Agendas do PPA 2024–2027: consistência de longo prazo, coerência do marco lógico de médio prazo e adequação financeira e orçamentária das Agendas Prioritárias e Transversais. Parte I – Agendas Prioritárias: eixo social. Brasília, DF, 2023d. Disponível em: <https://bd.camara.leg.br/bd/bitstreams/dc234707-14f5-42c9-a4a1-9f89b7b70fbe/download>. Acesso em: 7 jun. 2025.

BRASIL. Ministério das Mulheres. Pacto Nacional de Prevenção aos Feminicídios lança Plano de Ação com 73 medidas para enfrentar a violência contra mulheres. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/central-de-conteudos/noticias/2024/marco/pacto-nacional-de-prevencao-aos-feminicidios-lanca-plano-de-acao-com-73-medidas-para-enfrentar-a-violencia-contra-mulheres>. Acesso em: 7 ago. 2024.

BRASIL. Ministério das Mulheres. Relatório Anual Socioeconômico da Mulher – RASEAM 2025. Brasília, DF: Ministério das Mulheres, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/central-de-conteudos/publicacoes/raseam-2025.pdf>. Acesso em: 3 mai. 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento e Orçamento. Agenda Transversal Mulheres PPA 2024–2027. Série Planejamento Nacional. Brasília, DF, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/plano-plurianual/arquivos/relatorios->

planejamento-nacional/relatorio-agenda-transversal-mulheres.pdf. Acesso em: 29 mai. 2024.

BROUGHTON, S.; FORD-GILBOE, M.; VARCOE, C. Understanding what shapes the priorities of women who are mothering in the context of intimate partner violence: A qualitative study. *Journal of Clinical Nursing*, v. 33, p. 1520–1532, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jocn.16976>.

BRONZO, C. Complexidade, pensamento sistêmico e intersetorialidade: aproximações teóricas e desafios práticos. *Revista Campo de Públicas: conexões e experiências*, Belo Horizonte, v. 2, n. 1, p. 41–59, 2023. Disponível em: <https://revista.fjp.mg.gov.br/index.php/campo-de-publicas/article/view/21>. Acesso em: 7 jun. 2025.

BUNCHAFT, M. E.; SILVA, L. R. de M.; MENDONÇA, G. P. da S. Violência contra mulheres quilombolas: uma reflexão sobre a aplicação de uma perspectiva interseccional à luz da ideia de contrapúblicos subalternos delineada por Fraser. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, Brasília, v. 10, n. 2, p. 1–22, 2020. Disponível em: <https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/RBPP/article/view/6766>. Acesso em: 7 jun. 2025.

BUTZ, A. M.; GAYNOR, T. S. Intersectionality and social welfare: Avoidance and unequal treatment among transgender women of color. *Public Administration Review*, v. 82, n. 3, p. 433–445, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/puar.13468>.

CARAVANTES, P.; LOMBARDO, E. Feminist democratic innovations in policy and politics. *Policy & Politics*, v. 52, n. 2, p. 177–199, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1332/03055736Y2023D000000009>.

CARVALHO, L. P. Transnacionalismo, interseccionalidade e ativismo na política de saúde para mulheres. *Revista Estudos Feministas*, v. 31, n. 2, e92875, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2023v31n292876>.

CASSESE, E. C.; BARNES, T. D. Intersectional motherhood: Investigating public support for child care subsidies. *Politics, Groups, and Identities*, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/21565503.2018.1441035>.

CASTANHEIRA, N.; RODRIGUES, L. L.; CRAIG, R. Factors associated with the adoption of risk-based internal auditing. *Managerial Auditing Journal*, v. 25, n. 1, p. 79–98, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02686901011007315>.

CEBALLOS-HIGUITA, L.; OTALVARO-CASTRO, G. J. Tramas en la construcción de la intersectorialidad para atender la primera infancia. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, Manizales*, v. 19, n. 2, p. 368–392, ago. 2021. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-715X2021000200368. Acesso em: 07 jun. 2025. DOI: <https://doi.org/10.11600/rlcsnj.19.2.4873>.

CECCATO, V.; SUNDLING, C.; GLIORI, G. Transit safety of women in rural-urban contexts. *Feminist Criminology*, v. 19, n. 4, p. 372–394, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/15570851241254358>.

CHADAMBUKA, C.; ESSUE, B. A policy review on the visibility of migrant women exposed to, and at risk of gender-based violence: Considerations for inclusive and equitable policies and programs in Canada. *PLOS Global Public Health*, v. 4, n. 2, e0002919, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1371/journal.pgph.0002919>.

CHRISTOFFERSEN, A.; HANKIVSKY, O. Responding to inequities in public policy: Is GBA+ the right way to operationalize intersectionality? *Canadian Public Administration / Administration Publique du Canada*, v. 64, n. 3, p. 524–531, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/capa.12429>.

COLLINS, P. H. Toward a New Vision: Race, Class, and Gender as Categories of Analysis and Connection. *Race, Sex & Class*, v. 1, n. 1, p. 25–45, 1993. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/41680038>.

COLL-PLANAS, G.; DEL AMO, T.; SOLÀ-MORALES, R. From “it’s not possible” to “how we can do it”: Challenges, opportunities and proposals to adopt intersectionality in local administration. *Public Policy and Administration*, v. 39, n. 1, p. 69–86, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/09520767231185447>.

CORÁ, É. J.; TRINDADE, L. de L. Intersetorialidade e vulnerabilidade no contexto da educação integral. *Educação em Revista*, v. 31, n. 4, p. 81–94, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-4698151362>. Acesso em: 07 jun. 2025.

CORDEIRO, I. I.; TRIPATHI, S.; FRIED, S. T. Reimagining young people's rights in South Asia: Learnings from #FlawsInLaws. *Global Public Health*, v. 17, n. 10, p. 2353–2360, out. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/17441692.2022.2103580>. Acesso em: 07 jun. 2025.

CORRÊA, M. D.; MOURA, L. D.; ALMEIDA, L. P. D.; ZIRBEL, I. Intersectional experiences of violence in a vulnerable and peripheral territory. *Saúde e Sociedade*, v. 30, e210001, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902021210001>. Acesso em: 07 jun. 2025.

CORUS, C.; SAATCIOGLU, B.; KAUFMAN-SCARBOROUGH, C.; BLOCKER, C. P.; UPADHYAYA, S.; APPAU, S. Transforming poverty-related policy with intersectionality. *Journal of Public Policy & Marketing*, v. 35, n. 2, p. 211–222, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1509/jppm.15.141>. Acesso em: 07 jun. 2025.

COYNE-BEASLEY, T.; MILLER, E.; SVETAZ, M. V. Racism, identity-based discrimination, and intersectionality in adolescence. *Academic Pediatrics*, v. 24, n. 7S, p. S152–S160, set./out. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.acap.2024.02.009>. Acesso em: 07 jun. 2025.

CRENSHAW, K. W. Mapping the margins: intersectionality, identity politics and violence against women of color. *Stanford Law Review*, v. 43, p. 1241–1299, jul. 1991. Republicado em: FINEMAN, M. A.; MYKITIUK, R. (org.). The public nature of private violence. New York: Routledge, 1994. p. 93–118. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=2211782&forceview=1>. Acesso em: 19 jul. 2024.

CRITELLI, F.; YALIM, A. C. Improving access to domestic violence services for women of immigrant and refugee status: a trauma-informed perspective. *Journal of Ethnic & Cultural Diversity in Social Work*, v. 29, n. 1–3, p. 95–113, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15313204.2019.1700863>. Acesso em: 07 jun. 2025.

CRUZ-AYUSO, C. Repensar la política de lucha contra la pobreza y la exclusión desde el prisma de la interseccionalidad. *Cuadernos Salmantinos de Filosofía*, v. 47, p. 327–349, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.36576/SUMMA.132193>. Acesso em: 07 jun. 2025.

DAG HAMMARSKJÖLD FOUNDATION. Intersectionality: experiences, views and visions for change. Development Dialogue, n. 65, Uppsala: Dag Hammarskjöld Foundation, 2023. Disponível em: <https://www.daghammarskjold.se/publication/intersectionality-experiences-views-and-visions-for-change/>. Acesso em: 07 jun. 2025.

ESGUERRA MUELLE, C.; BELLO RAMIREZ, J. A. S. Interseccionalidad y políticas públicas LGBTI en Colombia: usos y desplazamientos de una noción crítica. *Revista de Estudios Sociales*, n. 49, p. 19–32, maio 2014. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-885X2014000200003. Acesso em: 07 jun. 2025.

FARRANHA, A. C.; SENA, L. Interseccionalidade e políticas públicas: avaliação e abordagens no campo do estudo do direito e da análise de políticas públicas. *Revista Avaliação de Políticas Públicas – AVAL*, v. 5, n. 19, p. 44, 2021. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/aval/article/view/71623>. Acesso em: 07 jun. 2025.

FIGUEROA ROMERO, D.; SIERRA CAMACHO, M. T. Alertas de género y mujeres indígenas: interpelando las políticas públicas desde los contextos comunitarios en Guerrero, México. *Canadian Journal of Latin American and Caribbean Studies*, v. 45, n. 1, p. 26–44, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08263663.2020.1690781>. Acesso em: 07 jun. 2025.

FILICE, R. C. G.; MULLER, C. B. Transversalidade e interseccionalidade em políticas públicas LGBTQIA+ em Florianópolis. *Revista Estudos Feministas*, v. 32, n. 3, e87784, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/DF4KwmZBqcykwM5dfQQ99kz/>. Acesso em: 07 jun. 2025.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. Violência contra meninas e mulheres no 1º semestre de 2023. 2023. Disponível em: https://forumseguranca.org.br/publicacoes_posts/violencia-contra-meninas-e-mulheres-no-1o-semester-de-2023/. Acesso em: 29 mai. 2024.

GARCÍA-GUALDA, S. Políticas públicas para la justicia de géneros e igualdad en Argentina. *Política, Globalidad y Ciudadanía*, v. 9, n. 17, p. 182–203, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.29105/pgc9.17-08>. Acesso em: 07 jun. 2025.

GARCIA, T. C.; ZAJICEK, A. Incorporating intersectionality in public policy: a systematic literature review. *Humanity & Society*, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0160597620988591>. Acesso em: 07 jun. 2025.

GARCÍA-EGEA, A. *et al.* Perspectives on menstrual policymaking and community-based actions in Catalonia (Spain): a qualitative study. *Reproductive Health*, v. 21, n. 1, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12978-023-01730-9>. Acesso em: 07 jun. 2025.

GONZA, C. N.; GONZÁLEZ, F. D. F.; DURAN, P. A. Hábitat, pobreza energética y mujeres indígenas en el noroeste argentino: una propuesta interseccional para comunidades em zonas rurales aisladas del Chaco Salteño. *Hábitat y Sociedad*, n. 15, p. 183–208, nov. 2022. Disponível em: <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/217306>. Acesso em: 07 jun. 2025.

GOODRUM, N. M. *et al.* Achieving equity in child and adolescent mental health by addressing racism through prevention science. *Adversity and Resilience Science*, v. 5, p. 1–10, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s42844-023-00104-1>. Acesso em: 07 jun. 2025.

GRANT-SMITH, D.; OSBORNE, N.; JOHNSON, L. Managing the challenges of combining mobilities of care and commuting: an Australian perspective. *Community, Work & Family*, v. 20, n. 2, p. 201–210, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13668803.2016.1202194>. Acesso em: 07 jun. 2025.

GRIFFITHS, P. Risk-based auditing. London: Routledge, 2005.

GROSSI, P. K.; OLIVEIRA, S. B. de. Mulheres quilombolas, violência e as interseccionalidades de gênero, etnia, classe social e geração. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM SERVIÇO SOCIAL, 16., 2018, Brasília. Anais [...]. Brasília: CFEES/ABEPSS, 2018. Disponível em: https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/14865/2/mulheres_quilombolas_violencia_e_as_interseccionalidades_de_genero_etnia_classe_social_e_geracao.pdf. Acesso em: 07 jun. 2025.

HALMAN, A.; OSHLACK, A. Catchii: empowering literature review screening in healthcare. *Research Synthesis Methods*, v. 15, n. 1, p. 157–165, jan. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/jrsm.1675>. Acesso em: 07 jun. 2025.

HANKIVSKY, O.; CORMIER, R. Intersectionality and public policy: some lessons from existing models. *Political Research Quarterly*, v. 64, n. 1, p. 217–229, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1065912910376385>. Acesso em: 07 jun. 2025.

HANKIVSKY, O., GRACE, D., HUNTING, G., GIESBRECHT, M., FRIDKIN, A., RUDRUM, S., FERLATTE, O., CLARK, N. An intersectionality-based policy analysis framework: critical reflections on a methodology for advancing equity. *International Journal for Equity in Health*, v. 13, p. 119, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12939-014-0119-x>. Acesso em: 07 jun. 2025.

HERITZ, J. Unhoused women in Niagara: lived expertise of homelessness in community-engaged research. *Canadian Public Administration*, v. 67, p. 72–88, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/capa.12552>. Acesso em: 07 jun. 2025.

HULL, S. J., MASSIE, J. S., HOLT, S. L.; BOWLEG, L. (2023). Intersectionality policymaking toolkit: key principles for an intersectionality-informed policymaking process

to serve diverse women, children, and families. *Health Promotion Practice*, v. 24, n. 4, p. 623–635, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/15248399231160447>. Acesso em: 07 jun. 2025.

HUMPHRIES, D. L.; SODIPO, M.; JACKSON, S. D. The intersectionality-based policy analysis framework: demonstrating utility through application to the pre-vaccine U.S. COVID-19 policy response. *Frontiers in Public Health*, v. 11, 1040851, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1040851>. Acesso em: 07 jun. 2025.

IKHILE, I. A.; MAVHANDU-MUDZUSI, A. H.; SINEGUGU, N. Addressing unique challenges and crafting inclusive policies for queer living with disabilities. *African Journal of Disability*, v. 13, Article a1418, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.4102/ajod.v13i0.1418>. Acesso em: 07 jun. 2025.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. Developing a risk-based internal audit plan – IIA. International Professional Practices Framework – IPPF. Supplemental Guidance, 2020. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbillload/upl/ippf/downloads/pg-desenvolvend-ippf-00000008-15062020112900.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2024.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. Atlas da violência 2023. Brasília, DF: IPEA, 2023. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/publicacoes/274/atlas-2023-em-infograficos>. Acesso em: 04 mai. 2025.

INTOSAI. ISSAI 100 – Princípios Fundamentais de Auditoria do Setor Público. 2019. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/80/04/47/3A/C1DEF610F5680BF6F18818A8/ISSAI_100_principios_fundamentais_auditoria_setor_publico.pdf. Acesso em: 30 jun. 2024.

INTOSAI. ISSAI 300 – Princípios de Auditoria Operacional. International Organization of Supreme Audit Institutions, 2019. Disponível em: <https://www.issai.org/pronouncements/issai-300-performance-audit-principles/>. Acesso em: 07 jun. 2025.

INTOSAI. ISSAI 3000: Normas para auditoria operacional baseada nos princípios fundamentais da auditoria do setor público. Organização Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores, 2019. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/54/04/AD/3A/C1DEF610F5680BF6F18818A8/ISSAI_3000_norma_auditoria_operacional.pdf. Acesso em: 11 abr. 2025.

INTOSAI. ISSAI 3100: Diretrizes sobre os conceitos fundamentais da auditoria operacional. Organização Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores, 2019. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/85/04/3F/3A/C1DEF610F5680BF6F18818A8/ISSAI_3100_orientacoes_conceitos_centrais_auditoria_operacional.pdf. Acesso em: 11 abr. 2025.

INTOSAI. ISSAI 3200: Diretrizes sobre o processo de auditoria operacional. Organização Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores, 2019. Disponível em: https://www.tce.ba.gov.br/images/Controle_Externo/ISSAI_3200.pdf. Acesso em: 11 abr. 2025.

JIMÉNEZ-RODRIGO, M. L. Políticas de igualdad de género e interseccionalidad: estrategias y claves de articulación. *Revista de Ciencias Sociales*, v. 29, e17792, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.29101/crcs.v29i0.17792>. Acesso em: 07 jun. 2025.

KANTOLA, J. The paradoxical gendered consequences of the EU policy on multiple discrimination: the Nordic case. In: WEINER, E.; MACRAE, H. (Ed.). The persistent invisibility of gender in EU policy. *European Integration Online Papers (EIoP)*, v. 18, n. 1, art. 7, p. 1–19, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1695/2014007>. Acesso em: 07 jun. 2025.

KASAI, M. Y.; RAMPINI, G. H. S.; MELO, C. C.; BERSANETTI, F. T. Implantação do processo de gestão de riscos no setor público: estudo de caso em organizações militares. *Brazilian Journal of Business*, v. 4, n. 2, p. 827–844, 2022.

KRUEGER, R. A.; CASEY, M. A. Focus groups: a practical guide for applied research. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2015.

LA BARBERA, M.; CASSAIN, L.; CARAVANTES, P. The discursive construction of intersectionality in public policy implementation. *Critical Discourse Studies*, p. 1–18, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/17405904.2023.2228937>. Acesso em: 07 jun. 2025.

LEVAC, L. ‘Is this for real?’ Participatory research, intersectionality, and the development of leader and collective efficacy with young mothers. *Action Research*, v. 11, n. 4, p. 423–441, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1476750313508327>. Acesso em: 07 jun. 2025.

MACHADO, T. A.; CARNEIRO, R. A auditoria baseada em riscos no controle interno da administração pública brasileira. *Revista do TCU*, v. 153, p. 84–110, 2024. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/2120/1971>. Acesso em: 06 jul. 2024.

MANUEL, T. Envisioning the possibilities for a good life: exploring the public policy implications of intersectionality theory. *Journal of Women, Politics & Policy*, v. 28, n. 3-4, p. 173–203, 2006. Disponível em: https://doi.org/10.1300/J501v28n03_08. Acesso em: 07 jun. 2025.

MALVEZZI, C. D.; NASCIMENTO, J. L. A Teoria Ator-Rede e o estudo da intersectorialidade nas políticas públicas. *Interface*, v. 24, e190341, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/Interface.190341>. Acesso em: 07 jun. 2025.

MANZANERO, J. R. L. Youth in Latin America and the Caribbean in perspective: overview of the situation, challenges and promising interventions. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 26, n. 7, p. 2565–2573, jul. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232021267.07272021>. Acesso em: 07 jun. 2025.

MARCONDES, M. M.; SANDIM, T. L.; DINIZ, A. P. R. Transversalidade e intersectorialidade: mapeamento do debate conceitual no cenário brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, p. 22–33, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.21118/apgs.v0i0.5289>. Acesso em: 07 jun. 2025.

MARCONDES, M. M.; DUARTE DE ARAUJO, M. A.; CAVALCANTE DE LIMA, A. R.; CÂNDIDO DO NASCIMENTO, C. C. Desigualdades e ações públicas para seu enfrentamento: uma proposta de abordagem conceitual para o campo de públicas. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 14, n. 3, 2022. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351571681013>. Acesso em: 07 jun. 2025.

MEDEIROS, B. A. A “explosão de auditoria” e o Tribunal de Contas da União. *Direitos e Democracia*, Maringá, v. 9, esp., p. 11–33, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.51861/ded.dmvu.9.esp.001>. Acesso em: 07 jun. 2025.

MEDEIROS, R. de S. Interseccionalidade e políticas públicas: aproximações conceituais e desafios metodológicos. In: PIRES, R. R. C. (Org.). Implementando desigualdades: reprodução de desigualdades na implementação de políticas públicas. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea, 2019.

MORGAN, D. L. Focus groups. *Annual Review of Sociology*, v. 22, n. 1, p. 129–152, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.22.1.129>. Acesso em: 07 jun. 2025.

MURIAAS, R. L.; WANG, V.; BENSTEAD, L.; DULANI, B.; RAKNER, L. Why the gender of traditional authorities matters: intersectionality and women’s rights advocacy in Malawi. *Comparative Political Studies*, v. 52, n. 12, p. 1881–1924, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0010414018774369>. Acesso em: 07 jun. 2025.

NADIMPALLI, S.; MATHEW, S.; CHERANDA, T. M. (Re)envisioning inclusive futures: Applying narrative foresight to deconstruct the problem of urban flooding in the slums of Bengaluru, India. *Development Policy Review*, v. 42, supl. 1, e12786, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/dpr.12786>. Acesso em: 07 jun. 2025.

NAMIAN, D. Governing homelessness through instruments: a critical perspective on housing first’s policy instrumentation. *Critical Policy Studies*, v. 14, n. 3, p. 303–318, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/19460171.2019.1598881>. Acesso em: 07 jun. 2025.

NOCH, M. Y.; SONJAYA, Y. Leveraging governmental auditing for strategic decision-making and policy evaluation. *Advances in Managerial Auditing Research*, v. 2, n. 1, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.60079/amar.v2i1.286>. Acesso em: 07 jun. 2025.

NOGUEIRA, C. A. G.; FORTE, S. H. A. C. Efeitos intersetoriais e transversais e seus impactos sobre a efetividade das políticas públicas nos municípios do Ceará. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 53, n. 1, p. 64–83, jan./fev. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/RGv9GJ6Wnb5CdKGsbpn3PcM/>. Acesso em: 07 jun. 2025.

NOVA-LAVERDE, M.; ROJAS-MORA, J. E.; GONZÁLEZ-MONTERO, S. A. Desigualdades e interseccionalidad: aproximación a un índice de justicia social. *Cuadernos de Economía*, v. 41, n. 86, p. 305–339, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.15446/cuad.econ.v41n86.88714>. Acesso em: 07 jun. 2025.

PACHECO, E. M.; DIAS, M. T. G. A luta das mulheres por políticas sociais: avanços e retrocessos. *Serviço Social & Sociedade*, São Paulo, n. 146, p. 263–283, jan./abr. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0101-6628.313>. Acesso em: 07 jun. 2025.

SANTOS, C. M. Curto-circuito, falta de linha ou na linha? Redes de enfrentamento à violência contra mulheres em São Paulo. *Revista Estudos Feministas*, Florianópolis, v. 23, n. 2, p. 577–600, ago. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-026X2015v23n2p577>. Acesso em: 07 jun. 2025.

SARTINI, I. The sociocultural dimensions of gender-based violence in Afro-Mexican communities in the coastal region of Oaxaca, Mexico. *Social Sciences*, v. 11, n. 5, p. 188, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/socsci11050188>. Acesso em: 07 jun. 2025.

SILVA, D. A.; SILVA, J. A.; ALVES, G. F.; SANTOS, C. D. Gestão de riscos no setor público: revisão bibliométrica e proposta de agenda de pesquisa. *Revista do Serviço Público*, v. 72, n. 4, p. 824–854, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i4.3991>. Acesso em: 07 jun. 2025.

SILVEIRA, R. S.; NARDI, H. C. Interseccionalidade gênero, raça e etnia e a Lei Maria da Penha. *Psicologia & Sociedade*, Belo Horizonte, v. 26, n. esp., p. 14–24, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/WHdNl9qYV6K3NnW5zMSj5Hg/>. Acesso em: 07 jun. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br>. Acesso em: 06 jul. 2024.

ORTIZ-PIEDRAHITA, V.; BARÓN-GÓMEZ, A. A. Afectaciones subjetivas y prácticas de resistencia de mujeres makaguán de Fortul, Arauca, víctimas del desplazamiento forzado. *Revista Colombiana de Sociología*, v. 46, n. 2, p. 265–289, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.15446/rcs.v46n1/95752>. Acesso em: 07 jun. 2025.

PACHECO, E. M.; DIAS, M. T. G. A luta das mulheres por políticas sociais: avanços e retrocessos. *Serviço Social e Sociedade*, v. 31, n. 3, p. 263–276, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0101-6628.313>. Acesso em: 07 jun. 2025.

RATUSNIAK, C.; SILVA, C. C. da. Evasão escolar ou expulsão: por que alunas-mães abandonam a escola? *Psicologia Escolar e Educacional*, São Paulo, v. 27, e243705, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pee/a/PxnMRDgwDjnmPcGnSGY7zHF/>. Acesso em: 07 jun. 2025.

ROMERO BACHILLER, C.; MONTENEGRO, M. Políticas públicas para la gestión de la diversidad sexual y de género: un análisis interseccional. *Psicoperspectivas*, Valparaíso, v. 17, n. 1, p. 64–77, mar. 2018. Disponível em: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttextpid=S0718-69242018000100064lng=esnm=iso. Acesso em: 07 jun. 2025.

SARTINI, I. The sociocultural dimensions of gender-based violence in Afro-Mexican communities in the coastal region of Oaxaca, Mexico. *Social Sciences*, v. 11, p. 188, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/socsci11050188>. Acesso em: 07 jun. 2025.

SCHULTZ, S.; BEISSMANN, F.; ZORBAS, C.; YOONG, S.; PEETERS, A.; BACKHOLER, K. A realist impact evaluation of a tool to strengthen equity in local government policy-making. *International Journal for Equity in Health*, v. 23, n. 1, p. 179,

2024. Disponível em: <https://equityhealthj.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12939-024-02266-5>. Acesso em: 07 jun. 2025.

SWEET, E. L. Latina kitchen table planning saving communities: intersectionality and insurgencies in an anti-immigrant city. *Local Environment*, v. 20, n. 6, p. 728–743, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13549839.2014.968840>. Acesso em: 07 jun. 2025.

TEDDS, L. M. Igniting an intersectional shift in public policy research (and training). *Canadian Public Policy / Analyse de Politiques*, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3138/cpp.2022-064>. Acesso em: 07 jun. 2025.

TEIXEIRA, M. L. F.; CONTRERA, R. B. Apontamentos sobre a implementação da atividade de consultoria no âmbito das auditorias internas dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: um estudo dos Raints de 2018 a 2021. *Revista Controle*, v. 22, n. 2, p. 391–417, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.32586/rcda.v22i2.933>. Acesso em: 07 jun. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. Manual de gestão de riscos do TCU. 2. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/>. Acesso em: 18 jul. 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. Acórdão nº 2608/2018 – Plenário. Processo TC 012.352/2018-7, Brasília, DF, 14 nov. 2018.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. Gestão de riscos: avaliação de maturidade. Brasília: TCU, 2018. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/0F/A3/1D/0E/64A1F6107AD96FE6F18818A8/Gestao_riscos_avaliacao_maturidade.pdf. Acesso em: 06 jul. 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO – TCE-ES. Relatório de auditoria operacional: Enfrentamento à violência contra mulheres e meninas. Secretaria de Controle Externo, 2024. Disponível em: <https://www.tcees.tc.br/wp-content/uploads/2024/12/RelatoriodeAuditoria-Vioencia-contra-a-mulher.pdf>. Acesso em: 3 mai. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – TCE-RN. Relatório de auditoria operacional coordenada sobre violência de gênero. Secretaria de Controle Externo, 2023. Disponível em: <https://www.tce.rn.gov.br/as/NoticiasTCE/4502/auditoria.pdf>. Acesso em: 3 mai. 2025.

TRICCO, A. C.; LILLIE, E.; ZARIN, W.; O'BRIEN, K. K.; COLQUHOUN, H.; LEVAC, D.; STRAUS, S. E. PRISMA extension for scoping reviews (PRISMA-ScR): checklist and explanation. *Annals of Internal Medicine*, v. 169, n. 7, p. 467–473, 2018.

VENEGAS, M.; VILLAR-AGUILÉS, A.; SANTOS, S. A. Sex and gender equality policies in education in three southern European societies: the cases of Andalusia and Valencian Community (Spain) and Portugal. *Revista Española de Sociología*, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.22325/fes/res.2020.09>. Acesso em: 07 jun. 2025.

WORLD HEALTH ORGANIZATION – WHO. Violence against women prevalence estimates, 2018: global, regional and national prevalence estimates for intimate partner violence against women and global and regional prevalence estimates for non-partner sexual violence against women. Geneva: WHO, 2021. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240022256>. Acesso em: 29 mai. 2024.

APÊNDICES

1. Apresentação do Produto Técnico-Tecnológico

Equidade na Auditoria Pública: Abordagem Interseccional



Sumário

Introdução.....	2
Fundamentação teórica	4
Interseccionalidade e Políticas Públicas	4
Para onde direcionar a atenção: sugestões a partir da literatura	5
Estrutura institucional	5
Planejamento e Formulação.....	6
Implementação e Execução	6
Acesso e Inclusão	7
Monitoramento e Avaliação.....	7
Auditoria baseada em riscos e sensibilidade a desigualdades	8
Diretrizes normativas aplicáveis: ISSAIs e MOT-CGU	8
Padrões profissionais: Normas do IIA	9
Equidade como dimensão de análise nas auditorias	9
Interseccionalidade e os serviços de auditoria.....	11
Planejamento de auditoria com foco Interseccional	11
Execução com Perspectiva Interseccional	12
Comunicação e Monitoramento com Enfoque Interseccional	13
Consultoria e assessoramento	14
Documentos para conhecer.....	36
Box 1: Um ambiente institucional propício é essencial para a viabilidade da interseccionalidade.	17
Box 2: Incluir a interseccionalidade desde o diagnóstico melhora a efetividade das políticas.	19
Box 3: A participação social é fundamental para políticas sensíveis às diversidades.	23
Box 4: Expandir o acesso alcança quem está à margem das políticas públicas.	27
Box 5: Avaliar considerando a interseccionalidade exige indicadores específicos e escuta plural.	31
Roteiro de Verificação: Viabilidade Interseccional	35
Glossário.....	38
Referências.....	40

Introdução

Este guia foi desenvolvido com o objetivo de apoiar auditores na incorporação da perspectiva interseccional às atividades de planejamento e execução de auditorias no âmbito de políticas públicas, especialmente às voltadas à prevenção da violência contra as mulheres. A proposta surge da identificação de que desigualdades estruturais relacionadas a raça, classe, território, idade, deficiência, entre outros marcadores sociais impactam a experiência de mulheres em relação à violência e ao acesso a políticas públicas.

No âmbito institucional, iniciativas como a divulgação da Plataforma Inclua pela Controladoria-Geral da União, em parceria com o Ipea, evidenciam o esforço da Administração Pública em incorporar o princípio da equidade às práticas de avaliação e controle. Nesse contexto, o trabalho de Silveira e Celis (2022) destaca o potencial do Guia Inclua como instrumento de apoio à identificação de riscos de reprodução de desigualdades em políticas públicas, reforçando a pertinência e atualidade da abordagem aqui proposta. O presente guia, ao sistematizar orientações práticas e conceituais voltadas à atuação de auditoria com enfoque interseccional, busca aprofundar esse movimento institucional e oferecer subsídios concretos à promoção de avaliações mais justas e responsivas.

Dados recentes reforçam a urgência dessa abordagem, em 2024, o Brasil registrou 1.450 casos de feminicídio, representando um aumento em relação ao ano anterior. Entre 2015 e 2024, foram contabilizadas 11.650 ocorrências de feminicídios no país. Além disso, o Relatório Anual Socioeconômico da Mulher (RASEAM) de 2025 destaca que, em 2024, foram registrados 71.892 casos de estupro, equivalente a 196 vítimas por dia.

Nesse contexto, o Pacto Nacional de Prevenção aos Feminicídios (PNPF) foi publicado como uma estratégia de enfrentamento. Instituído pelo Decreto nº 11.640, de 16 de agosto de 2023, o PNPF visa prevenir todas as formas de discriminação, misoginia e violência de gênero contra mulheres e meninas, por meio da implementação de ações governamentais intersetoriais, com a perspectiva de gênero e suas interseccionalidades. O Pacto está estruturado em três eixos de prevenção: primária (ações para evitar que a violência aconteça), secundária (intervenção precoce para evitar a repetição e o agravamento da

violência) e terciária (mitigação dos efeitos da violência e promoção do acesso à justiça). Além disso, há um eixo transversal voltado à produção de dados, documentos e conhecimento que sustentam o desenvolvimento das ações de prevenção. Este guia insere-se como uma contribuição direta a esse eixo transversal, ao oferecer um referencial técnico voltado à incorporação da abordagem interseccional nos processos de auditoria, fortalecendo a capacidade institucional da CGU para apoiar os órgãos auditados na melhoria de suas ações no âmbito do PNPF.

A interseccionalidade permite ampliar a compreensão sobre os efeitos e lacunas das políticas, subsidiando auditorias mais eficazes, sensíveis e alinhadas à realidade das populações mais vulnerabilizadas. Neste sentido, esta publicação se propõe a oferecer orientações práticas, instrumentos e referências técnicas que contribuam para a qualificação das auditorias com enfoque em gênero e interseccionalidade.

O conteúdo foi estruturado a partir de revisão teórica e normativa, análise de experiências nacionais e internacionais, além de escuta direta com auditores da CGU. O guia apresenta fundamentos conceituais e normativos sobre interseccionalidade e auditoria baseada em riscos, propõe metodologias para o planejamento de auditorias sensíveis à equidade e oferece ferramentas práticas — como perguntas orientadoras, quadros de referência e checklists — que auxiliam a incorporação dessa abordagem no processo de auditoria. Sua aplicação é recomendada para ações relacionadas ao Pacto Nacional de Prevenção aos Feminicídios (PNPF), mas pode ser adaptada para outras políticas públicas com foco em equidade e direitos humanos.

Fundamentação teórica

A integração da perspectiva interseccional às auditorias governamentais requer uma base conceitual que articule três eixos principais: a compreensão das desigualdades sociais em sua complexidade, os referenciais normativos e técnicos aplicáveis à auditoria pública, e a compreensão de aspectos relacionados à equidade nas políticas públicas.

Interseccionalidade e Políticas Públicas

A interseccionalidade é uma abordagem que busca compreender como diferentes eixos de desigualdade se sobrepõem e interagem na vivência dos indivíduos. O conceito descrito pela primeira vez por Kimberlé Crenshaw (1989) e desenvolvido a partir de contribuições de autoras como Patrícia Hill Collins (1993), fornece uma possibilidade para a análise de políticas públicas, ao evidenciar que seus efeitos não são neutros e podem reproduzir ou agravar exclusões já existentes.



Figura 1. Elementos de integração de gênero e direitos humanos. Adaptado de Toolkit: Gênero e Direitos Humanos, UNODC, 2023.

Na análise de políticas públicas, a interseccionalidade permite evidenciar que os efeitos das ações estatais não são neutros. Políticas podem, ainda que involuntariamente, reforçar

padrões de exclusão se não considerarem as múltiplas camadas de desigualdade que afetam certos grupos sociais. Como argumenta Manuel (2006), é preciso construir modelos que deem conta da dinâmica complexa das diferenças, muitas vezes associadas a formas históricas de opressão, para prever com maior precisão os efeitos das políticas sobre populações diversas.

La Barbera *et al.* (2023) reforçam que múltiplos fatores de discriminação geram vulnerabilidades interconectadas. Tais vulnerabilidades precisam ser abordadas de maneira articulada para garantir a eficácia das políticas públicas e sua capacidade transformadora.

Ao ser incorporada aos serviços de auditoria, essa abordagem permite identificar grupos cujas necessidades são sistematicamente invisibilizadas ou mal atendidas. Dessa forma, contribui para uma atuação mais precisa e sensível por parte dos órgãos de controle, orientando análises que não apenas avaliem a eficácia das políticas públicas, mas também sua capacidade de promover justiça social.

Para onde direcionar a atenção: sugestões a partir da literatura

A literatura apresenta recomendações recorrentes para viabilizar políticas públicas com enfoque interseccional. Neste guia, essas recomendações foram organizadas em cinco dimensões: estrutura institucional, planejamento e formulação, implementação e execução, acesso e inclusão, e monitoramento e avaliação. Para cada uma, são apresentados destaques conceituais, perguntas de verificação (apresentadas ao final do guia) e alertas com base em achados na revisão sistemática da literatura.

Estrutura institucional

A construção de políticas interseccionais demanda do ambiente institucional a capacidade de sustentar abordagens integradas. Coll-Planas *et al.* (2024) indicam que aspectos como articulação entre setores, cultura organizacional pró-equidade, previsibilidade orçamentária e respaldo normativo são condições fundamentais para que essa abordagem deixe de ser apenas retórica e se traduza em ações concretas.

Box 1: Um ambiente institucional propício é essencial para a viabilidade da interseccionalidade.

Marcos legais, financiamento e cultura organizacional influenciam diretamente na adoção de abordagens inclusivas.

Perguntas-chave:

- ✓ Existem mecanismos de articulação entre os atores para viabilizar ações integradas?
- ✓ A previsão de interseccionalidade está formalizada em normas ou documentos institucionais?
- ✓ Há recursos financeiros previstos para garantir continuidade das ações inclusivas?
- ✓ A cultura organizacional valoriza a diversidade e a equidade?

📣 Sem estrutura institucional, a interseccionalidade pode virar apenas um discurso simbólico.

Planejamento e Formulação

Incorporar a interseccionalidade desde as fases iniciais do ciclo de políticas públicas é uma estratégia importante para viabilizar políticas mais justas e eficazes. O planejamento interseccional requer diagnósticos territorializados, uso de dados desagregados e atenção às múltiplas formas de desigualdade que se expressam em diferentes contextos sociais (Schultz *et al.*, 2024).

Box 2: Incluir a interseccionalidade desde o diagnóstico melhora a efetividade das políticas.

O uso de dados desagregados permite identificar desigualdades específicas. Diagnósticos amplos e territorializados fortalecem o alinhamento entre políticas e realidades locais.

Perguntas-chave:

- ✓ A interseccionalidade foi considerada nas etapas iniciais de diagnóstico?
- ✓ A política se baseia em dados desagregados por marcadores sociais e territoriais?
- ✓ O diagnóstico levou em conta vulnerabilidades contextuais?
- ✓ Há evidências de que políticas anteriores foram revistas criticamente?

📣 Diagnósticos generalistas podem mascarar desigualdades e comprometer a efetividade das políticas.

Implementação e Execução

Bates *et al.* (2024) evidenciam que a execução de políticas com enfoque interseccional deve ser guiada por práticas responsivas às realidades locais. A escuta ativa de grupos afetados, a qualificação das equipes e a valorização de lideranças comunitárias são elementos sugeridos para adaptar estratégias à complexidade dos territórios.

Box 3: A participação social é fundamental para políticas sensíveis às diversidades.

Capacitações e adaptações locais tornam a execução mais responsiva e eficaz.

Perguntas-chave:

- ✓ A implementação prevê participação de grupos historicamente excluídos?
- ✓ Os profissionais envolvidos foram capacitados em interseccionalidade?
- ✓ A execução é adaptada às realidades locais?
- ✓ Existem ações para formar lideranças comunitárias e coalizões?
- ✓ A estratégia prevê ações de curto, médio e longo prazo?

🔊 Sem escuta ativa e flexibilidade, a política pode reforçar desigualdades locais.

Acesso e Inclusão

De acordo com autores como Broughton *et al.* (2024) e Butz e Gaynor (2022), não basta prever ações inclusivas, é preciso garantir que elas sejam acessíveis a quem mais precisa. Os estudos indicam que alcançar populações historicamente excluídas exige superar barreiras materiais, simbólicas e comunicacionais, bem como promover representatividade e combater estigmas nos espaços de decisão e nas mensagens institucionais.

Box 4: Expandir o acesso alcança quem está à margem das políticas públicas.

Representação e combate ao preconceito são pilares para uma sociedade mais equitativa.

Perguntas-chave:

- ✓ A política amplia o acesso a serviços e inclui populações periféricas?
- ✓ A política combate preconceitos e promove mudança cultural?
- ✓ A comunicação institucional promove visibilidade da diversidade?

🔊 Políticas que não consideram as barreiras ao acesso perpetuam exclusões históricas.

Monitoramento e Avaliação

A avaliação contínua permite que a interseccionalidade esteja presente não apenas no discurso, mas também nos resultados das políticas públicas. Caravantes e Lombardo (2024) discutem a importância de indicadores específicos, escuta ativa de grupos afetados e processos avaliativos sensíveis às desigualdades combinadas que afetam populações diversas.

Box 5: Avaliar considerando a interseccionalidade exige indicadores específicos e escuta plural.

O monitoramento contínuo permite ajustes e evita efeitos colaterais indesejados.

A avaliação deve envolver os sujeitos impactados e gerar transformação institucional.

Perguntas-chave:

- ✓ A política possui formalização que explicita os produtos, resultados e impactos esperados?
- ✓ Há indicadores capazes de capturar desigualdades interseccionais?
- ✓ Existem mecanismos regulares de monitoramento com perspectiva interseccional?
- ✓ A avaliação envolve grupos diversos impactados pela política?
- ✓ Os dados são utilizados para realinhamento das ações?

🔊 Sem avaliação estruturada, não há como garantir que a interseccionalidade saiu do papel.

Auditoria baseada em riscos e sensibilidade a desigualdades

A abordagem de auditoria baseada em riscos (ABR) parte da priorização de áreas sujeitas a maior probabilidade de falhas relevantes. No contexto das políticas públicas voltadas à equidade, essa lógica precisa ser complementada pela sensibilidade aos impactos diferenciados que tais falhas podem gerar sobre grupos vulnerabilizados. O risco de invisibilidade de determinados públicos, por exemplo, deve ser tratado como risco relevante, ainda que não envolva diretamente aspectos financeiros.

Ao adotar uma matriz de riscos que considere marcadores sociais e seus efeitos na implementação das políticas, o processo de planejamento das auditorias ganha em capacidade analítica e aderência ao princípio da equidade.

Diretrizes normativas aplicáveis: ISSAIs e MOT-CGU

A literatura e os marcos normativos da auditoria pública oferecem respaldo técnico para esse olhar ampliado. As normas ISSAI (International Standards of Supreme Audit Institutions), especialmente a ISSAI 100, orientam que as auditorias do setor público devem considerar os princípios de legalidade, economicidade, eficácia e, de forma transversal, a relevância social das políticas auditadas.

No campo das auditorias operacionais, as ISSAIs 300, 3100 e 3200 reforçam a necessidade de planejamento baseado em critérios de seleção que contemplem riscos sociais e o potencial de impacto para a cidadania. A ISSAI 3200, em particular, recomenda abordagens adaptativas em contextos complexos, o que inclui realidades marcadas por desigualdades estruturais.

Complementarmente, o Manual de Orientações Técnicas da CGU (MOT) orienta as auditorias internas do Poder Executivo Federal quanto à adoção de uma abordagem baseada em riscos, à definição de objetivos claros e à articulação com os planos estratégicos institucionais. O MOT destaca, ainda, a possibilidade de selecionar objetos de auditoria com base em fatores de risco, que podem considerar critérios qualitativos como impacto social e a maturidade institucional das unidades avaliadas, aspectos diretamente alinhados à análise interseccional.

Padrões profissionais: Normas do IIA

As Normas Globais de Auditoria Interna, emitidas pelo Institute of Internal Auditors (IIA), também reforçam elementos relevantes para a auditoria com perspectiva interseccional. Além de preverem a atuação ética e independente dos auditores, essas normas destacam a importância da agregação de valor para a governança pública, com foco em processos que promovam integridade, eficiência e responsabilidade.

Ao orientarem a identificação de riscos e oportunidades com base em evidências, essas normas oferecem respaldo técnico para que as auditorias ampliem sua atenção às consequências diferenciadas das políticas sobre grupos historicamente excluídos.

Equidade como dimensão de análise nas auditorias

Referências internacionais e nacionais reforçam a importância de incorporar o princípio da equidade como uma dimensão estruturante do processo de auditoria. No Brasil, iniciativa recente é a Estratégia de Controle de Equidade em Políticas Públicas do TCU, que propõe a análise de como as políticas públicas atendem a diferentes grupos sociais. Essa abordagem é alinhada ao Manual de Auditoria Operacional do TCU, que reconhece a equidade como critério de avaliação relevante, ao lado da eficácia, eficiência e economicidade.

Embora represente um avanço importante, essa Estratégia ainda não explora de forma sistemática a interseccionalidade como ferramenta analítica para compreender desigualdades complexas e sobrepostas. Nesse sentido, o presente guia propõe uma contribuição inovadora ao detalhar metodologias, perguntas-chave e orientações práticas que permitam incorporar a perspectiva interseccional no planejamento e na execução de auditorias, especialmente no contexto de políticas voltadas à prevenção da violência de gênero. Trata-se de um esforço para avançar da referência conceitual à operacionalização efetiva da interseccionalidade nas auditorias governamentais.

No exame da equidade, recomenda-se atenção aos critérios de alocação de recursos, à cobertura e à qualidade dos serviços prestados, considerando as características dos beneficiários e sua distribuição geográfica. Essa prática se alinha à própria finalidade das auditorias operacionais: oferecer subsídios para o aperfeiçoamento das políticas públicas.

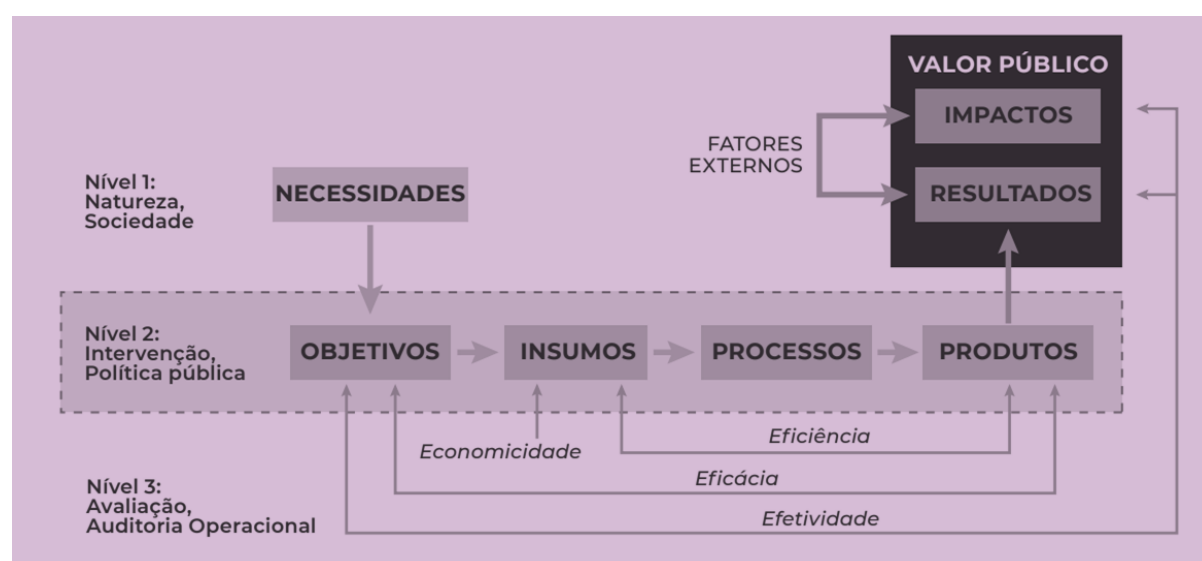


Figura 2. Dimensões de desempenho em auditorias operacionais. Adaptado do Referencial de Controle em Políticas Públicas do TCU, 2020.

Interseccionalidade e os serviços de auditoria

A incorporação da perspectiva interseccional aos serviços de auditoria requer atenção a cada etapa do processo, desde o planejamento até a comunicação dos resultados e o monitoramento das recomendações. A seguir, apresenta-se uma visão sintética das possibilidades de integração da abordagem interseccional nas três principais fases do ciclo de auditoria baseada em riscos.

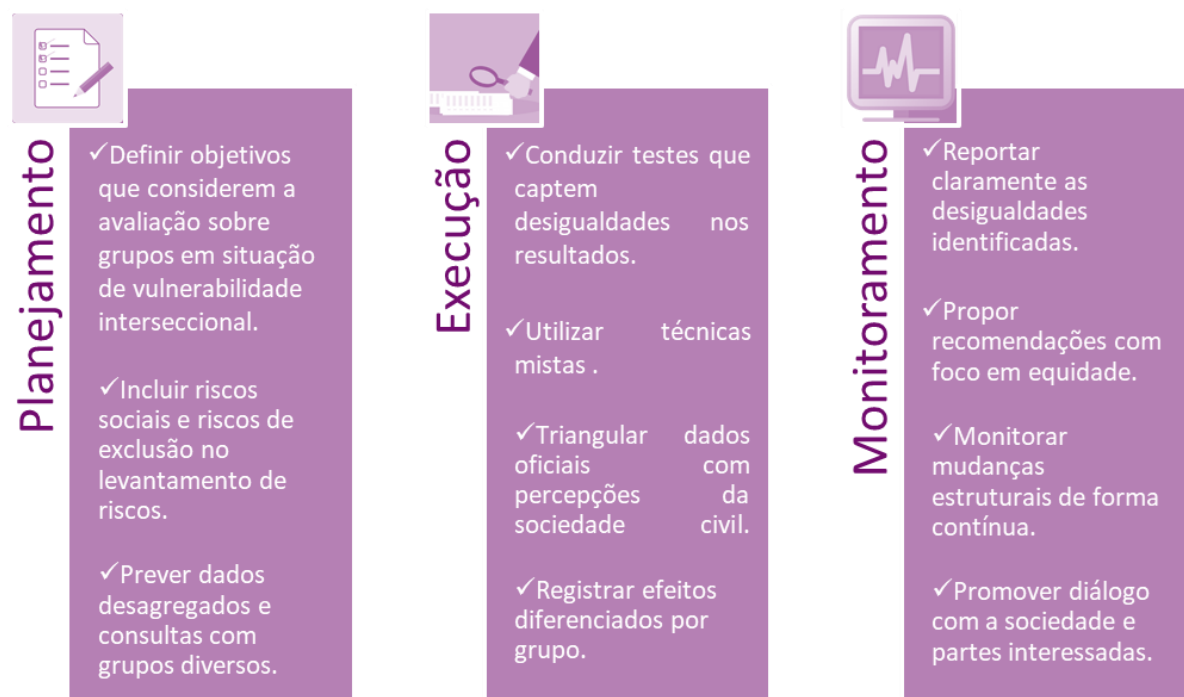


Figura 3. Integração da Perspectiva Interseccional nas Etapas do Ciclo de Auditoria. Elaboração própria.

Planejamento de auditoria com foco Interseccional

A fase de planejamento é determinante para que a auditoria seja orientada à equidade. Nessa etapa, é importante que os objetivos de auditoria sejam definidos com base na identificação de desigualdades e na inclusão de grupos em situação de vulnerabilidade interseccional, como mulheres negras, indígenas, adolescentes negros, pessoas com deficiência, pessoas trans, entre outros.

Além dos riscos operacionais, o levantamento preliminar deve contemplar riscos sociais, como o risco de exclusão de grupos do acesso à política ou o risco de inefetividade das ações para populações específicas. Isso requer uma análise preliminar que considere desigualdades sobrepostas e a forma como essas desigualdades podem afetar a execução e os resultados da política pública auditada. A definição do escopo da auditoria deve considerar se o recorte previsto permite visibilizar os efeitos diferenciados da política em distintos segmentos sociais.

Da mesma forma, o programa de trabalho pode prever o uso de dados desagregados (por sexo, raça/cor, idade, deficiência etc.) e a análise de como a política incorpora a igualdade como objetivo normativo ou valor a ser promovido. Sempre que possível, recomenda-se a realização de consultas com representantes de grupos potencialmente afetados, inclusive da sociedade civil, bem como a verificação da existência de espaços participativos institucionais (como conselhos de políticas públicas) e da atuação de ministérios ou órgãos transversais nas etapas de formulação, monitoramento e avaliação da política.

Esses elementos são importantes para que a abordagem interseccional não se restrinja à coleta de dados sobre a diversidade dos públicos, mas avance na identificação de desigualdades estruturais e no exame da intencionalidade transformadora da política.

Execução com Perspectiva Interseccional

Durante a fase de execução da auditoria, a aplicação da perspectiva interseccional exige atenção específica à coleta e análise de evidências que revelem desigualdades no acesso, na qualidade ou nos resultados da política pública auditada.

É recomendável que os testes de auditoria incluam procedimentos capazes de captar diferenças entre grupos sociais, como por exemplo: comparar o tempo de espera para atendimento entre mulheres negras e mulheres brancas; verificar a cobertura territorial de programas em regiões com populações historicamente marginalizadas (indígenas, pretos, pardos etc.); ou analisar indicadores de efetividade por faixa etária e gênero.

Para isso, a utilização de técnicas mistas (quantitativas e qualitativas) pode ser fundamental. A análise documental deve ser combinada com entrevistas, visitas in loco, questionários ou escuta de usuários(as) do serviço, sempre com o objetivo de captar os efeitos concretos da política sobre grupos diversos. A triangulação de fontes — incluindo dados administrativos, evidências qualitativas e percepções dos públicos atendidos — fortalece a robustez da análise.

Por fim, recomenda-se que a documentação dos achados inclua uma reflexão crítica sobre os impactos observados nos diferentes segmentos populacionais, evitando generalizações indevidas e dando visibilidade a situações de exclusão, desigualdade ou ausência de resposta estatal adequada. É importante também explicitar possíveis limitações metodológicas e riscos de viés na coleta, interpretação ou apresentação dos dados, especialmente quando há sub-representação de determinados grupos ou lacunas significativas de informação.

Comunicação e Monitoramento com Enfoque Interseccional

Na etapa de comunicação dos resultados, é fundamental que o relatório de auditoria apresente de forma clara e objetiva como o objeto auditado se relaciona com a injustiça social, evitando que os achados sejam apresentados sem considerar os seus resultados em termos de desigualdades enfrentadas pelos diferentes grupos contemplados no seu público alvo. A perspectiva interseccional deve orientar não apenas o conteúdo, mas também a linguagem e a estrutura da comunicação, valorizando a clareza, a precisão e a utilidade social das informações.

As recomendações devem ser elaboradas com foco na promoção da equidade, indicando medidas que contribuam para corrigir distorções identificadas no acesso, na efetividade ou na cobertura das políticas públicas. Sempre que possível, sugere-se que as recomendações apontem caminhos para o fortalecimento institucional, a melhoria da

governança e o monitoramento de resultados e impactos sociais, fatores que contribuem para a sustentabilidade do olhar pró-equidade.

O acompanhamento das recomendações deve considerar se as mudanças promovidas geraram resultados e efeitos concretos sobre os grupos mais vulnerabilizados, com atenção às dimensões estruturais da exclusão e às barreiras de acesso. A inclusão de indicadores sensíveis à diversidade e o diálogo contínuo com a unidade auditada e, quando aplicável, com a sociedade civil, são estratégias importantes para assegurar que a auditoria produza transformações sustentáveis e inclusivas.

Auditoria como instrumento de consultoria e assessoramento

A atuação da CGU por meio de consultorias e assessoramentos representa uma oportunidade para promover a equidade nas políticas públicas, ao orientar gestores quanto a riscos de exclusão, invisibilidade de grupos historicamente desfavorecidos e dos resultados que o objeto auditado podem contribuir para a promoção (ou redução) da justiça social e desigualdade de resultados. Esses serviços de auditoria são voltados à orientação técnica e ao aperfeiçoamento da gestão, o que favorece a integração de abordagens inovadoras, como a interseccionalidade.

Uma consultoria sensível à interseccionalidade pode atuar de forma preventiva, propondo ajustes normativos, operacionais ou estratégicos que reduzam riscos de exclusão ou de inefetividade para segmentos vulnerabilizados.

Entre as possibilidades práticas de consultoria e assessoramento com enfoque interseccional, destacam-se:

- ✓ Apoio à elaboração de diagnósticos situacionais que identifiquem barreiras de acesso ou riscos de exclusão para grupos diversos;
- ✓ Análise crítica de indicadores e metas com base na desagregação de dados por sexo, raça/cor, idade, território e deficiência, entre outros marcadores;

- ✓ Revisão de normativos e fluxos operacionais para identificar e mitigar desigualdades institucionais ou práticas discriminatórias;
- ✓ Proposição de critérios de priorização ou focalização em políticas públicas, com base em evidências de vulnerabilidade interseccional;
- ✓ Capacitação de equipes gestoras e técnicas em temas relacionados à equidade, interseccionalidade e governança inclusiva.

A CGU também pode estimular o uso de ferramentas desenvolvidas por instituições parceiras, como o Guia Inclua, elaborado pelo Ipea, que oferece dimensões analíticas para apoiar diagnósticos de risco de exclusão em serviços públicos. Além disso, destaca-se o Guia Lilás, produzido pela própria CGU, que apresenta orientações para a prevenção e o enfrentamento do assédio moral, sexual e da discriminação no âmbito da administração pública federal. A versão atualizada, lançada em 2024, ampliou o escopo do documento ao incorporar marcadores de raça e gênero, reforçando a atuação da Corregedoria e promovendo práticas institucionais alinhadas à equidade. A incorporação das diretrizes do Guia Lilás nos processos de auditoria pode fortalecer a análise de riscos institucionais associados à integridade, ao ambiente organizacional e à promoção de ambientes mais inclusivos.

Por fim, a atuação consultiva da CGU com base na interseccionalidade contribui para o aprimoramento das capacidades estatais e para o avanço de uma cultura institucional que reconhece e responde às múltiplas formas de desigualdade, ampliando o alcance, a efetividade e a legitimidade das políticas públicas.

Sugestão

Na plataforma inclua do IPEA existem ferramentas e informações para identificar e enfrentar riscos de desatenção, exclusão e tratamento inadequado às pessoas que utilizam serviços públicos. O diagnóstico é uma ferramenta que estimula a reflexão sobre os riscos de reprodução de desigualdades durante a prestação de serviços públicos e está dividida em cinco dimensões que podem ser utilizadas em conjunto ou separadamente.

 <https://inclua.ipea.gov.br/>



Leitura recomendada: “Auditoria Governamental com foco em equidade: aplicações do Guia Inclua por órgãos de Controle”  https://inclua.ipea.gov.br/wpcontent/uploads/2023/05/Conexao_CGU.pdf

Apêndice

A seguir, apresentam-se as perguntas-chave do guia acompanhada de explicações e exemplos de evidências (nacionais e internacionais) que podem ser utilizadas para respondê-las.

Box 1: Um ambiente institucional propício é essencial para a viabilidade da interseccionalidade.

▪ **Existem mecanismos de articulação entre os atores para viabilizar ações integradas?**

A implementação efetiva da interseccionalidade requer coordenação entre diversos órgãos e atores. Sem mecanismos formais de articulação intersetorial, as iniciativas tendem a ficar fragmentadas. Evidências nacionais mostram que essa falta de integração prejudica resultados: uma auditoria sobre políticas de enfrentamento à violência contra mulheres no RN identificou dificuldade de articulação entre os atores governamentais, atribuída à baixa representatividade institucional do órgão coordenador e à inatividade de comitês intersetoriais. Como consequência, não houve plano integrado, ocorreram sobreposições de iniciativas e faltaram fluxos de atendimento unificados¹.

Em contraste, quando existem instâncias de coordenação, as políticas ganham coerência. No Brasil, por exemplo, o Estatuto da Juventude prevê o Sistema Nacional de Juventude (Sinajuve) – um mecanismo interfederativo para alinhar ações entre União, estados e municípios, exemplo relacionado é o Plano Juventude Negra Viva².

Internacionalmente, o estabelecimento de comitês interministeriais é reconhecido como boa prática. Na Jordânia, o Comitê Interministerial de Empoderamento Feminino atua de forma transversal nos vários ministérios e níveis de governo, fornecendo uma estrutura “horizontal e verticalmente integrada” que coordena os esforços em prol da igualdade de gênero³.

▪ **A previsão de interseccionalidade está formalizada em normas ou documentos institucionais?**

Quando o compromisso com a interseccionalidade está explicitado em leis, planos ou diretrizes oficiais, aumentam as chances de sua implementação. A inclusão formal cria obrigações e orientações claras para os gestores. No contexto brasileiro, nota-se um avanço recente: o novo Programa Federal de Ações Afirmativas (2023) foi elaborado com base em um grupo de trabalho interministerial que, já em sua introdução, reconhece explicitamente a interseccionalidade de raça, etnia, gênero e deficiência nas políticas públicas ⁴.

▪ **Há recursos financeiros previstos para garantir continuidade das ações inclusivas?**

A eficácia de políticas inclusivas depende de financiamento adequado e sustentado. Sem recursos assegurados no orçamento, estratégias interseccionais correm o risco de ficarem restritas a projetos pilotos ou depender de governos específicos, sem continuidade de longo prazo. Evidências indicam que cortes ou falta de verbas inviabilizam até mesmo políticas bem desenhadas.

Boas práticas internacionais mostram compromisso financeiro crescente com a equidade. Os Estados Unidos, por exemplo, ampliaram os recursos para igualdade de gênero no orçamento: em 2023, o governo federal propôs US\$ 2,6 bilhões para programas de equidade de gênero – o maior valor da história do país, duplicando o montante do ano anterior. Desse total, parte substancial foi destinada a um fundo específico (Gender Equity and Equality Action Fund) para apoiar ações de enfrentamento a crises com foco em gênero ⁵.

Embora ainda representem parcela modesta do orçamento geral, esses investimentos sinalizam um esforço concreto para financiar iniciativas inclusivas de forma contínua. Outro exemplo vem de experiências de orçamento sensível a gênero e diversidade em países como Marrocos e Suécia, que incorporaram diretrizes para alocação de recursos visando reduzir desigualdades. Portanto, a existência de fontes de financiamento dedicadas (linhas orçamentárias, fundos ou percentuais mínimos garantidos) e a prática de orçamento transversal são evidências de que a política pública terá meios de se manter

e alcançar seus objetivos inclusivos ao longo do tempo, resistindo a mudanças de gestão ou crises econômicas.

▪ **A cultura organizacional valoriza a diversidade e a equidade?**

Mesmo com normas e recursos, a implementação da interseccionalidade depende em grande medida de valores e práticas institucionais. Uma cultura organizacional que preza pela diversidade e equidade se reflete em ações como treinamento em antidiscriminação, representatividade nas equipes, incentivo à participação de grupos minorizados e tolerância zero a preconceitos no ambiente de trabalho. Sem cultura, há risco de a interseccionalidade ser tratada como uma exigência burocrática, e não como um compromisso genuíno. Evidências demonstram a importância desse fator: no Brasil, observa-se que órgãos com baixa diversidade interna ou sem sensibilização adequada tendem a reproduzir vieses que dificultam políticas inclusivas. Por isso, instituições estão adotando medidas de mudança cultural. No Poder Judiciário, por exemplo, o Conselho Nacional de Justiça lançou em 2023 um Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Raça, orientando magistrados a considerar estereótipos e interseccionalidades de gênero e outros marcadores sociais ao analisar casos⁶.

Ao levantar questões explícitas sobre possíveis vieses (como associar pessoas negras à periculosidade, levando em conta múltiplos marcadores), esse protocolo busca transformar práticas arraigadas e promover decisões mais equitativas. Trata-se de um esforço de mudança cultural dentro de um dos poderes, reconhecendo que a imparcialidade real requer conscientização das desigualdades estruturais.

Essa sinalização do topo, aliada à criação de conselhos e grupos de trabalho sobre equidade, ajuda a difundir a importância da pauta por toda a máquina pública. No entanto, especialistas apontam que só a presença de estruturas formais não basta: é preciso apoio contínuo e convencimento interno.

Box 2: Incluir a interseccionalidade desde o diagnóstico melhora a efetividade das políticas.

▪ **A interseccionalidade foi considerada nas etapas iniciais de diagnóstico?**

Incluir lentes interseccionais já no diagnóstico significa analisar como diferentes marcadores sociais (gênero, raça, classe, etc.) se combinam para produzir desigualdades específicas. Evidências dessa consideração aparecem quando as políticas reconhecem, desde o planejamento, os grupos diversos e vulnerabilidades múltiplas. Por exemplo, uma análise do programa Brasil Carinhoso (2012–2015) mostrou que não houve transversalização de gênero desde a concepção até a implementação, o programa focou apenas em quem recebia o cuidado, ignorando quem o providenciava ⁷. Esse resultado evidencia a falta de interseccionalidade no diagnóstico, o que deixou aspectos críticos (como a situação das cuidadoras, majoritariamente mulheres) fora do escopo da política.

Em contraste, no contexto internacional, o Canadá implementou a análise Gender-Based Analysis Plus (GBA+), que exige a consideração de múltiplos fatores identitários (gênero, raça, idade, etc.) em todas as iniciativas desde o início, permitindo que elas sejam responsivas, inclusivas e reflitam experiências diversas para enfrentar desigualdades ⁸.

▪ **A política se baseia em dados desagregados por marcadores sociais?**

O uso de dados desagregados (seja por gênero, raça/cor, faixa etária, renda, território, etc.) é fundamental para identificar desigualdades específicas e orientar intervenções mais precisas. Diagnósticos que usam apenas médias gerais podem ocultar disparidades importantes. Estudos mostram que abordagens “tamanho único” (one-size-fits-all) falham em responder às necessidades diversas da população, levando a alocação inadequada de recursos e baixo impacto, e até arriscando agravar vulnerabilidades em crises ⁹.

Por outro lado, quando os governos dispõem de dados detalhados, a eficácia das políticas pode melhorar. Exemplo prático: o governo canadense, por meio do programa GBA+, ao desagregar dados sobre mudanças climáticas, descobriu que as mulheres têm probabilidade maior que os homens de sofrer impactos negativos do clima. Com base nessa evidência, o Canadá passou a incluir as mulheres em todas as fases de gestão de risco de desastres, do planejamento à resposta, para mitigar tal disparidade. A presença

de relatórios ou indicadores segmentados por marcadores sociais seria uma evidência clara de que a política está identificando desigualdades específicas para enfrentá-las.

▪ **O diagnóstico levou em conta vulnerabilidades contextuais?**

Essa pergunta busca evidências de que a formulação da política considerou as particularidades do contexto socioeconômico e territorial, refletindo as realidades locais e vulnerabilidades específicas de determinados grupos ou regiões. Diagnósticos muito generalistas (por exemplo, apenas em nível nacional ou estadual, sem distinções internas) podem mascarar desigualdades importantes entre territórios ou comunidades, comprometendo a efetividade da intervenção.

Uma evidência de enfoque contextual é a existência de análises por região, por município ou por comunidade, identificando fatores de risco locais ou grupos em situação de vulnerabilidade maior. Estudos internacionais reforçam essa ideia: uma pesquisa na prefeitura de Madri observou que reorganizar o diagnóstico por distritos, com participação da sociedade civil local, permite coletar dados quantitativos e qualitativos sobre a combinação de fatores como gênero, religião e etnia no acesso a serviços, fatores esses que permaneceriam invisíveis para a administração em um diagnóstico genérico centralizado¹⁰.

Em outras palavras, a realidade territorial traz à tona interseccionalidades e vulnerabilidades contextuais que médias agregadas não mostram. Além disso, a experiência de Barcelona foi citada como um exemplo positivo: a cidade implementou um Gabinete de Dados Municipal que integra informações desagregadas por gênero, idade e território para aprimorar diagnósticos e desenho de políticas públicas. Desse modo, evidencia-se que políticas informadas por diagnósticos territorializados tendem a estar mais bem alinhadas às realidades locais.

No contexto brasileiro, procurar por estudos regionais, índices de vulnerabilidade municipal ou diagnósticos comunitários dentro do plano/política seria uma forma de identificar essa evidência. Por exemplo, a presença de um levantamento das áreas com

maiores índices de violência, pobreza ou outros indicadores sociais e a adaptação da política a essas diferenças seria um forte indício de consideração do contexto local.

▪ **Há evidências de que políticas anteriores foram revistas criticamente?**

Aqui busca-se saber se, ao formular a nova política, houve um aprendizado a partir de experiências passadas, ou seja, se políticas ou programas anteriores no mesmo tema foram avaliados criticamente e suas lições incorporadas. Evidências disso podem vir na forma de referências a avaliações, relatórios de lições aprendidas, ou mudanças explícitas justificadas pelos resultados (sucessos ou falhas) de iniciativas prévias.

No contexto brasileiro, um exemplo concreto está no II Plano Nacional de Políticas para as Mulheres (2013–2015), que foi elaborado já incorporando melhorias nos mecanismos de monitoramento e avaliação com base na experiência do primeiro plano. Esse segundo plano incluiu a “sistemática de Monitoramento e Avaliação do PNPM revista e implementada”¹¹, indicando que a política anterior foi analisada criticamente e que foram feitas revisões para aprimorar a fase seguinte.

Internacionalmente, também se valoriza a institucionalização do feedback de políticas passadas. No Reino Unido, por exemplo, criou-se a Evaluation Task Force, uma unidade especializada que garante que evidências e avaliações de programas anteriores estejam no centro das decisões de governo. Essa equipe está desenvolvendo um repositório público de avaliações e trabalhando para que as evidências de políticas já implementadas sejam utilizadas para informar a tomada de decisão em todo o governo, aumentando a transparência e ampliando o acesso às “lições aprendidas” de políticas prévias¹².

Ao procurar evidências para responder a esta pergunta, pode-se verificar se há menção a avaliações passadas no documento da nova política (por exemplo, “com base na avaliação do programa X, adotou-se tal mudança...”), ou se existem documentos de revisão, auditorias, relatórios de órgãos de monitoramento, etc., indicando que houve uma reflexão sobre políticas anteriores. A presença desses elementos seria um indicativo forte

de que a nova política foi construída com aprendizado acumulado, evitando repetir erros e potencializando acertos identificados anteriormente.

Box 3: A participação social é fundamental para políticas sensíveis às diversidades.**▪ A implementação prevê participação de grupos historicamente excluídos?**

Evidências de participação efetiva aparecem quando a execução da política incorpora ativamente pessoas e organizações desses grupos nos processos decisórios e de controle social. No Brasil, os conselhos de políticas públicas pós-1988 (saúde, assistência, etc.) foram concebidos para democratizar a gestão e ampliar o acesso de atores antes excluídos às decisões formais. Por exemplo, conselhos de saúde e assistência social incluem usuários e lideranças comunitárias, o que tende a aumentar a responsividade da política às demandas específicas de minorias. Se tais mecanismos não existem ou não funcionam de forma representativa, há risco de a implementação ser capturada por elites locais ou perpetuar desigualdades já existentes¹³.

Um caso positivo ocorreu em Porto Alegre com o Orçamento Participativo¹⁴: moradores de bairros periféricos passaram a deliberar sobre investimentos prioritários. Como resultado, ampliaram-se os recursos destinados às obras de infraestrutura básica nas comunidades vulneráveis, promovendo uma distribuição mais equitativa de benefícios. Esse exemplo, reconhecido internacionalmente, ilustra como a inclusão de grupos historicamente marginalizados na execução pode corrigir disparidades locais e aumentar a eficácia da política. Em síntese, a presença de fóruns participativos (conselhos, comitês ou orçamento participativo) com representação de mulheres, população negra, indígenas, pessoas com deficiência, entre outros, seria uma forte evidência de que a implementação contempla esses grupos. Caso contrário, a política pode carecer de legitimidade e reforçar barreiras de acesso em vez de reduzi-las.

▪ Os profissionais envolvidos foram capacitados em interseccionalidade?

Essa pergunta busca verificar se quem executa a política (gestores, técnicos de ponta, pessoal de atendimento) recebeu formação para reconhecer e abordar as diferentes

formas de desigualdade que podem afetar simultaneamente os usuários. A capacitação em interseccionalidade é importante para evitar que estereótipos ou vieses reproduzam-se na implementação. Por exemplo, no contexto do SUS, constatou-se que muitos profissionais desconheciam a Política Nacional de Saúde Integral da População Negra e nunca haviam sido treinados para lidar com as especificidades da saúde da população negra. Em entrevistas, servidores de saúde admitiram “não, não, não, nenhuma” quando questionados se já tinham ouvido falar, recebido capacitação ou visto ações relacionadas a essa política¹⁵.

Essa falta de preparo gerou desconforto até para perguntar a raça/cor dos usuários, comprometendo a coleta de dados e a identificação de desigualdades nas unidades de saúde. Ou seja, sem treinamento adequado, mesmo iniciativas bem-intencionadas podem ser executadas de forma incompleta ou insensível, deixando vulnerabilidades invisíveis. Boas práticas envolvem investir na formação contínua das equipes sobre gênero, raça, classe, orientação sexual e outros marcadores. Assim, a evidência de oficinas, cursos ou módulos de capacitação em diversidade para os implementadores indicaria que a política busca preparar seus agentes para atender às diferentes necessidades do público-alvo.

▪ **A execução é adaptada às realidades locais?**

Uma política sensível às diversidades deve evitar abordagens “tamanho único” (“one-size-fits-all”) na etapa de execução. Esta pergunta-chave investiga se há flexibilidade para ajustar a implementação conforme as particularidades regionais, culturais ou socioeconômicas de cada local. Diagnósticos e planejamentos localizados (municipais, distritais ou comunitários) são bons indicativos dessa adaptação. Políticas muito centralizadas, sem margens de adequação local, correm o risco de não contemplar diferenças entre territórios, e podem até agravar desigualdades ao ignorar contextos distintos. Uma evidência positiva seria a presença de arranjos descentralizados ou estratégias diferenciadas por região. No Brasil, a gestão do SUAS (Assistência Social) e do SUS (Saúde) já prevê que municípios adaptem as ações à sua realidade, dentro de diretrizes nacionais. Por exemplo, o programa Consultórios na Rua (voltado à população em situação de rua) mostrou a importância da abordagem contextualizada: ao levar equipes de saúde

para onde as pessoas vulneráveis estão, conseguiu atender demandas que ficavam invisíveis no modelo convencional e evitou uma catástrofe maior durante a pandemia ao garantir algum acompanhamento a essa população¹⁶.

Da mesma forma, estudos internacionais reforçam a necessidade de flexibilidade local. Em Madri, na Espanha, uma pesquisa municipal revelou que reorganizar o diagnóstico e a intervenção por distritos, com participação da sociedade civil local, permitiu captar combinações de fatores (gênero, etnia, renda, território) que permaneciam ocultas em um planejamento genérico centralizado. Em síntese, verificar se a política conta com diagnósticos territorializados, planos regionais ou autonomia para ajustes comunitários é fundamental, a ausência desses elementos pode indicar risco de desencontro entre a política e as necessidades reais em diferentes contextos.

▪ **Existem ações para formar lideranças comunitárias e coalizões?**

Aqui busca-se evidência de que a política não se limita a entregar bens ou serviços de cima para baixo, mas investe em empoderar atores locais e tecer redes de colaboração na sociedade. Formar lideranças comunitárias, especialmente entre grupos minorizados, significa criar agentes multiplicadores que possam sustentar e expandir os efeitos da política no longo prazo. Um indicativo concreto é a promoção de capacitações de lideranças ou apoio a coletivos locais. Por exemplo, durante a pandemia de Covid-19, a iniciativa Projeto A Cor da Rua (da UNIFESP) trabalhou para formar lideranças comunitárias entre a população em situação de rua, fortalecendo a organização deste grupo para reivindicar direitos e receber atendimento adequado em saúde mental.

Esse tipo de ação mostra reconhecimento de que as próprias comunidades vulneráveis têm conhecimento e capacidade para atuar na solução de seus problemas, quando recebem apoio. Outro exemplo são os Agentes Populares formados por movimentos sociais no Brasil, que em diversas favelas e periferias atuam como referências locais em saúde, educação ou assistência, conectando moradores às políticas públicas. Internacionalmente, estratégias semelhantes são vistas como boa prática: programas de desenvolvimento comunitário na África e Ásia têm criado “para profissionais” ou comitês

comunitários (por exemplo, mulheres líderes locais treinadas para acompanhar programas de alimentação ou de prevenção à violência) que aumentam a confiança da comunidade e ajudam a adaptar as ações culturais e linguisticamente.

Além disso, a formação de coalizões – parcerias entre governo, ONGs, associações de moradores, movimentos sociais e setor privado – pode ampliar o alcance e a sustentabilidade da política. Um caso ilustrativo foi a coalizão de organizações de mulheres e de direitos civis nos EUA que, ao serem envolvidas numa política municipal de reforma policial, contribuíram para implementar treinamentos e protocolos mais sensíveis às comunidades negra e LGBTQIA+.

Portanto, encontrar no documento da política menção a programas de capacitação de lideranças locais, apoio a conselhos comunitários, redes intersetoriais ou parcerias com movimentos sociais indicaria que a execução busca fortalecer o protagonismo social. Essas ações são fundamentais para que a política tenha enraizamento e não dependa exclusivamente da atuação estatal: com a comunidade engajada e organizada, os efeitos tendem a ser mais duradouros e ajustados às especificidades de cada grupo.

▪ **A estratégia prevê ações de curto, médio e longo prazo?**

Por fim, é importante avaliar o horizonte temporal das ações previstas. Políticas sensíveis às diversidades geralmente combinam medidas emergenciais com mudanças estruturais, reconhecendo que reduzir desigualdades exige intervenções imediatas e persistência ao longo do tempo. Ações de curto prazo podem incluir, por exemplo, benefícios financeiros, mutirões ou campanhas intensivas que aliviem uma situação crítica (como violência em certo território ou pobreza extrema de um grupo específico). Já as de médio prazo costumam envolver programas de capacitação, mudanças institucionais ou investimentos que geram frutos em alguns anos (por exemplo, formar profissionais negros para determinada carreira, ou implementar cotas que aumentem gradualmente a diversidade em instituições). As ações de longo prazo, por sua vez, miram transformações culturais e estruturais – como reformar currículos escolares para educação anti-preconceito, ou ampliar o acesso à terra e crédito para grupos tradicionalmente excluídos – cujos

resultados podem levar uma geração, mas que atacam as causas profundas das desigualdades.

Evidências de que a estratégia contempla esses diferentes prazos aparecem quando o plano explicita metas e iniciativas faseadas: por exemplo, um plano municipal de igualdade racial que preveja metas nos 100 primeiros dias (curto prazo), iniciativas a serem implementadas ao longo de 4 anos (médio prazo) e objetivos alinhados a agendas decenais ou aos ODS da ONU até 2030 (longo prazo).

No contexto brasileiro, o II Plano Nacional de Políticas para as Mulheres (2013–2015) ilustrou essa combinação ao incluir tanto ações imediatas de enfrentamento à violência (como a criação de novas Casas da Mulher Brasileira em curto prazo) quanto medidas estruturantes, a exemplo da incorporação da temática de gênero nos currículos escolares e do fortalecimento de mecanismos institucionais de igualdade (ações de efeito mais longo, visando mudanças culturais) construindo, assim, um continuum de intervenções integradas. Sem esse balanceamento temporal, há o risco de ou a política ficar apenas no assistencialismo pontual, sem impacto duradouro, ou de focar só em mudanças de longo prazo e perder apoio pela falta de resultados imediatos.

Portanto, verificar se o documento da política apresenta iniciativas escalonadas no tempo como um cronograma com entregas rápidas, metas intermediárias e visão de continuidade é essencial. A ausência dessa perspectiva pode indicar improviso ou miopia da política, enquanto sua presença sugere um planejamento robusto, preocupado tanto em atenuar urgências atuais quanto em promover transformações permanentes na direção da equidade.

Box 4: Expandir o acesso alcança quem está à margem das políticas públicas.

- **A política amplia o acesso a serviços e inclui populações periféricas?**

Políticas públicas que ignoram as barreiras de acesso enfrentadas por grupos marginalizados tendem a perpetuar exclusões históricas. Portanto, uma análise atenta

verifica se há medidas para alcançar populações periféricas (geográfica ou socialmente) que usualmente ficam de fora dos serviços. Evidências desse compromisso aparecem quando a política prevê ações específicas para remover obstáculos de acesso – por exemplo, descentralização de serviços, unidades móveis, gratuidade, ou integração de lideranças comunitárias. No Brasil, observam-se iniciativas recentes nesse sentido: em 2024, o Ministério da Saúde criou um grupo de trabalho voltado a mapear e implementar ações que garantam o acesso à saúde nos territórios periféricos¹⁷.

Políticas públicas comprometidas com equidade precisam identificar e remover barreiras de acesso, de modo a levar serviços essenciais às populações periféricas – sejam periferias urbanas, zonas rurais remotas ou grupos historicamente excluídos. Quando isso não ocorre, mantêm-se exclusões históricas: por exemplo, no Brasil, de acordo com a Munic IBGE 2018, menos de 10% dos municípios têm delegacias especializadas para mulheres, deixando a vasta maioria das mulheres, especialmente no interior, sem esse suporte dedicado.

No contexto internacional, há exemplos de expansão efetiva da cobertura de serviços aos excluídos. No México, por exemplo, o programa Seguro Popular (2004–2018) conseguiu incorporar dezenas de milhões de pessoas anteriormente sem atendimento de saúde, incluindo moradores de zonas rurais e trabalhadores informais. Em menos de uma década, o Seguro Popular praticamente eliminou a lacuna de cobertura médica entre populações indígenas e não indígenas (2006–2012)¹⁸. Ruanda, por exemplo, implementou um esquema de saúde universal comunitário que atingiu mais de 90% da população com cobertura de saúde, em comparação a cerca de 31% em países de renda similar, contribuindo para um salto notável na expectativa de vida (de ~50 anos em 2001 para quase 70 anos em 2022)¹⁹.

▪ **A política combate preconceitos e promove mudança cultural?**

Para que a inclusão seja efetiva, as políticas devem também enfrentar preconceitos arraigados e buscar transformar normas culturais excludentes. Se fatores como racismo, sexismo, LGBTfobia ou estigmas não são abordados, mesmo investimentos em serviços

podem falhar, pois populações vulneráveis continuam encontrando discriminação ou falta de acolhimento. Estudos evidenciam que preconceitos institucionais afastam usuários: por exemplo, jovens negras de áreas periféricas no Brasil relataram desistir de procurar serviços de saúde após enfrentarem longas esperas, atendimento precário e tratamento discriminatório por profissionais (ofensas, negligência), situações que as levam a evitar o sistema formal. Reconhecendo esse problema, órgãos internacionais recomendam que políticas públicas incorporem medidas educativas e legais para dissipar estereótipos e reduzir a discriminação, visto que intervenções como leis anti-preconceito e campanhas de empatia mostram eficácia em diminuir atitudes discriminatórias^{20 21}.

Na prática, isso se traduz em ações de capacitação e sensibilização. No Brasil, um exemplo marcante é a Lei 10.639/2003, que alterou as diretrizes educacionais para incluir no currículo o ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana. Essa política visou “reeducar as relações étnico-raciais” na sociedade, de modo que todos passem a valorizar a identidade e cultura negra – um esforço explícito de combater visões preconceituosas enraizadas. A implementação dessa lei é considerada uma mudança de perspectiva na educação do país, trazendo para o currículo oficial conteúdos antes ignorados e atendendo a demandas históricas do movimento negro²².

No âmbito internacional, a Argentina inovou ao enfrentar o machismo institucionalizado por meio da Lei Micaela (2019), que tornou obrigatória a capacitação anual em gênero e violência contra a mulher para todos os funcionários dos três poderes do Estado. A justificativa dos legisladores argentinos foi clara: trata-se de “mudar costumes ancestrais” no serviço público, garantindo que os servidores aprendam a respeitar e entender mulheres e homens em condição de igualdade²³.

Em suma, procurar evidências de ações como capacitações, campanhas educativas, revisão de materiais didáticos ou protocolos livres de estereótipos é fundamental para responder afirmativamente a esta pergunta, indicando que a política busca não apenas incluir no acesso, mas também transformar mentalidades em prol da equidade.

▪ **A comunicação institucional promove visibilidade da diversidade?**

Uma comunicação pública inclusiva é parte essencial da mudança cultural e da legitimação das políticas de equidade. Verificar se a política divulga informações e imagens valorizando a diversidade (seja de gênero, raça, orientação sexual, origem regional, deficiências, etc.) ajuda a identificar seu compromisso com a representatividade. Isso pode envolver desde a linguagem utilizada, evitando termos excludentes ou estereótipos, até a escolha de porta-vozes e exemplos mostrados em campanhas. Grupos invisibilizados pela narrativa oficial tendem a permanecer à margem; por isso, dar-lhes visibilidade positiva contribui para reduzir preconceitos e criar senso de pertencimento.

Um ponto frequentemente citado é a linguagem de gênero: o uso exclusivo do masculino genérico na comunicação institucional reflete valores patriarcais e acaba por invisibilizar mulheres e pessoas LGBTQI+, reforçando estereótipos de inferiorização. Evidências apontam que essa prática contribui para a “invisibilidade conceitual” de certos grupos, o que justifica promover a sua eliminação na comunicação oficial²⁴.

Por outro lado, adotar uma linguagem inclusiva e representações diversificadas tem efeitos positivos. Há consenso emergente, sustentado por pesquisas em psicologia social e comunicação, de que investir em comunicação inclusiva, que reconheça e destaque a diversidade, pode promover mudanças de atitude e comportamento na sociedade.

Exemplos práticos incluem campanhas governamentais que exibem diferentes etnias, idades e regiões em seus materiais, ou a tradução de informações oficiais a múltiplos idiomas e formatos (incluindo Libras, legendas, braile, etc.), ampliando o alcance a comunidades diversas. Em vários países, órgãos públicos já adotam guias de linguagem não discriminatória e diretrizes para representação equilibrada em publicidade estatal – medidas que ampliam a visibilidade de grupos historicamente sub-representados. Assim, a presença de uma estratégia de comunicação afirmativa da diversidade (seja em manuais, em peças de mídia ou nas redes institucionais) seria uma forte evidência de que a política se preocupa em dar voz e rosto à pluralidade da população, contribuindo para normalizar essa pluralidade no imaginário social.

Box 5: Avaliar considerando a interseccionalidade exige indicadores específicos e escuta plural.

- **A política possui formalização que explicita os produtos, resultados e impactos esperados?**

A existência de um Modelo Lógico (ou teoria de mudança) é fundamental para guiar a avaliação de políticas públicas. Esse modelo delineia, de forma clara e visual, como os recursos e atividades da política devem gerar produtos, conduzir a resultados intermediários e alcançar os impactos desejados²⁵. Quando a interseccionalidade está presente no modelo lógico, ele explicita quais grupos devem se beneficiar de cada resultado e quais desigualdades específicas se busca reduzir. Esse planejamento prévio facilita a definição de indicadores adequados e a futura comprovação de efeitos para diferentes segmentos da população. No Brasil, a adoção de modelos lógicos vem sendo incentivada em novos planos – o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social 2021–2030, por exemplo, optou por uma metodologia estruturada com análise ex ante e modelos lógicos para detalhar objetivos, ações e impactos esperados.

- **Há indicadores capazes de capturar desigualdades interseccionais?**

Avaliar com lente interseccional requer indicadores desagregados e específicos, que revelem as disparidades entre diferentes grupos sociais. Indicadores médios ou agregados podem mascarar desigualdades importantes, por exemplo, uma política pode alcançar melhora geral em renda ou saúde, enquanto certos subgrupos permanecem em desvantagem. Portanto, é essencial que o monitoramento inclua dados segmentados por gênero, raça/cor, faixa etária, território, deficiência, etc.

No enfrentamento da violência contra as mulheres, por exemplo, dados desagregados evidenciaram um recorte racial alarmante: em 2023, 63,6% das vítimas de feminicídio no Brasil eram mulheres negras. Ao mesmo tempo, estudos mostraram que a taxa de homicídios de mulheres negras chegou a aumentar, enquanto a de mulheres não negras

diminuiu no mesmo período. Esses indicadores segmentados revelam desigualdades que ficariam invisíveis se analisássemos apenas os números totais de violência²⁶.

A partir dessas evidências, políticas públicas podem ser direcionadas para proteger os grupos mais vulneráveis, por exemplo, reforçando ações de prevenção e proteção em comunidades negras ou periferias urbanas. Globalmente, a importância de indicadores interseccionais fica clara em situações de desastre e mudança climática. Relatórios internacionais mostram que mulheres e crianças têm até 14 vezes mais chance de morrer em desastres naturais do que homens, devido a fatores sociais como pobreza, responsabilidades de cuidado e menor acesso a recursos. Esses dados só emergem quando se coletam indicadores desagregados por sexo e idade, e graças a eles muitos países passaram a adotar medidas diferenciadas de gestão de risco. Organismos multilaterais, como a ONU (via Marco de Ação de Sendai), recomendam expressamente a desagregação de dados de risco por gênero, idade e deficiência, para captar desigualdades e orientar respostas inclusivas²⁷.

▪ **Existem mecanismos regulares de monitoramento com perspectiva interseccional?**

Ter indicadores é o primeiro passo; porém, é igualmente importante haver mecanismos contínuos de monitoramento que apliquem a perspectiva interseccional ao longo da implementação. Isso significa acompanhar, em tempo real ou em ciclos regulares, como diferentes grupos estão se beneficiando (ou não) da política, e identificar rapidamente efeitos inesperados ou desigualdades emergentes. O monitoramento contínuo com lente interseccional permite ajustes ágeis e evita que efeitos colaterais indesejados se aprofundem, pois fornece alertas precoces sobre quais populações estão ficando para trás.

A pandemia de Covid-19 forneceu um aprendizado importante nesse sentido. Inicialmente, faltavam recortes adequados nos dados de casos e óbitos, o que ocultou desigualdades; mas estudos posteriores revelaram disparidades marcantes. No Brasil, constatou-se que pessoas negras morriam mais de Covid-19 e tinham menor acesso à vacina do que pessoas brancas, evidenciando que “a pandemia não é a mesma para todos”²⁸. Esse dado só veio à tona com o monitoramento por raça/cor e levou a demandas

por estratégias de vacinação e cuidado mais focalizadas em populações vulneráveis. A lição é que, sem um mecanismo instituído de monitoramento interseccional, tais disparidades podem passar despercebidas até ser tarde demais.

▪ **A avaliação envolve grupos diversos impactados pela política?**

Uma avaliação verdadeiramente interseccional não se limita a indicadores quantitativos – ela inclui a escuta ativa dos sujeitos impactados, reconhecendo a pluralidade de perspectivas. Envolver grupos diversos (mulheres de diferentes raças e regiões, populações tradicionais, pessoas com deficiência, etc.) no processo avaliativo enriquece a compreensão dos resultados e promove justiça epistemológica, ao valorizar saberes e experiências normalmente marginalizados. Essa participação pode ocorrer por meio de consultas públicas, fóruns, conselhos participativos ou mesmo integrando representantes dos beneficiários na equipe avaliadora.

Há diversos casos em que a avaliação participativa foi adotada para garantir voz às populações afetadas. Um caso ilustrativo ocorreu no Havaí (EUA), onde um programa de moradia para pessoas em situação de rua (Housing First) desenvolveu uma parceria avaliativa participativa de cinco anos envolvendo diretamente os beneficiários do programa, profissionais de campo e pesquisadores comunitários. O que começou como uma avaliação tradicional “de cima para baixo” transformou-se em um grupo de apoio semanal onde os participantes do programa cocriaram a avaliação, utilizando métodos inclusivos (como técnicas artísticas) para expressar suas experiências²⁹.

▪ **Os dados são utilizados para realinhamento das ações?**

Esta pergunta investiga se existe retroalimentação, ou seja, se as conclusões do monitoramento e da avaliação levam a ajustes concretos na política. Incluir interseccionalidade “no papel” não basta; é preciso que os achados sobre desigualdades ou efeitos diferenciados gerem transformação institucional: redirecionamento de recursos, reformulação de estratégias, aprimoramento de serviços e mesmo mudanças normativas, conforme necessário. Sem um ciclo de realimentação, a avaliação perde seu propósito prático e não há garantia de que a interseccionalidade saia do discurso para a

ação. Exemplo nacional: um bom indicativo de realinhamento é quando políticas são adaptadas à luz de evidências de desigualdade. No enfrentamento à violência contra mulheres, estudos recentes (como o Atlas da Violência e pesquisas do Fórum Brasileiro de Segurança Pública) motivaram reflexões importantes: identificou-se que mulheres negras, do Norte/Nordeste e de áreas periféricas estão sob risco desproporcional de feminicídio, em parte devido à menor oferta de serviços de proteção nessas localidades.

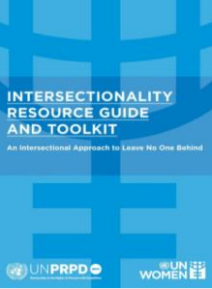
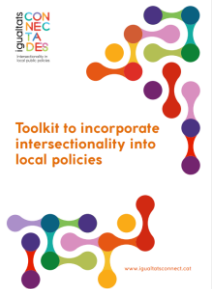
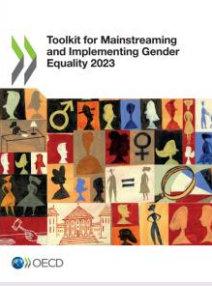
No cenário internacional, também há exemplos nítidos de políticas que mudaram de rumo graças a avaliações interseccionais. Um caso emblemático veio da Suécia, com algo tão prosaico quanto a limpeza de neve urbana: ao analisar dados de acidentes no inverno, descobriu-se que a forma tradicional de limpar as vias (priorizando primeiro as estradas para carros, depois calçadas e ciclovias) prejudicava desproporcionalmente as mulheres, que são maioria entre os pedestres e usuárias do transporte público. O estudo revelou que 79% dos acidentes de pedestres no gelo envolviam mulheres, gerando altos custos médicos. Diante disso, algumas cidades suecas adotaram a “limpeza de neve com perspectiva de gênero”, invertendo as prioridades (limpando primeiro calçadas, ciclovias e áreas de escolas). O resultado foi uma redução pela metade nas quedas e lesões de pedestres, além de economia de recursos de saúde³⁰. Esse exemplo mostra claramente os dados sendo usados para realocar esforços e corrigir um viés institucional, no caso, um procedimento urbano aparentemente neutro que na prática criava desigualdade de impacto.

Roteiro de Verificação: Viabilidade Interseccional

Eixo	Pergunta de Verificação
Estrutura Institucional	Existem mecanismos institucionais que promovem a articulação entre setores e políticas voltadas a grupos em situação de vulnerabilidade?
	Há esforços estruturais para remover barreiras burocráticas ou normativas que dificultam a consideração de diferentes marcadores sociais nas políticas?
	A instituição estimula valores e práticas organizacionais que favorecem a equidade?
	A política conta com financiamento estável e suficiente para garantir sua continuidade e alcance interseccional?
	Há marcos legais e normativos que sustentam a aplicação da interseccionalidade no âmbito da política pública?
Planejamento e Formulação	A interseccionalidade foi considerada nas etapas iniciais de diagnóstico e definição do problema público?
	A formulação da política se baseia em dados desagregados por múltiplos marcadores sociais, como raça, gênero, território, deficiência, entre outros?
	A política foi analisada para identificar se reforça desigualdades preexistentes entre grupos sociais?
	O planejamento leva em consideração as especificidades sociais, econômicas e culturais dos diferentes territórios?
Implementação e Execução	A implementação prevê a participação ativa de grupos historicamente excluídos nos processos decisórios?
	Há capacitação dos profissionais para atuação que considere equidade?
	As estratégias de implementação são flexíveis e adaptadas às realidades locais?
	Há ações para fortalecer lideranças comunitárias representativas da diversidade social?
Acesso e Inclusão	A política promove o acesso efetivo a serviços públicos por parte de populações periféricas ou historicamente marginalizadas?
	A política prevê campanhas de comunicação voltadas à valorização da diversidade e aos públicos-alvo?
	Há medidas para garantir inclusão de populações excluídas tecnologicamente?
Monitoramento e Avaliação	A política dispõe de indicadores específicos para aferir desigualdades interseccionais?
	Existem mecanismos sistemáticos de monitoramento que permitem ajustes com base em evidências?

Documentos para conhecer

Capa	Descrição
	Guia Diversidade no Setor Público – ENAP Este guia oferece orientações para promover um ambiente mais inclusivo no setor público, abordando temas como diversidade e inclusão. É útil para auditores que desejam conhecer um pouco mais sobre o tema e serve de auxílio para avaliações sobre a promoção da diversidade e inclusão nas práticas e políticas das instituições. Guia Diversidade no Setor Público – ENAP
	Estratégia de Controle de Equidade em Políticas Públicas – TCU Este documento apresenta a estratégia do TCU para garantir que as políticas públicas atendam de forma justa e igualitária todos os segmentos da população. Estratégia de Controle de Equidade em Políticas Públicas – TCU
	Fiscalizando com o Cidadão no Foco – Guia para Auditores - TCU Este guia orienta auditores a direcionar seu olhar para as dificuldades enfrentadas pelos cidadãos, buscando soluções que promovam impacto na vida das pessoas. Enfatiza a importância de considerar a perspectiva cidadã nas auditorias, o que é essencial para identificar e abordar desigualdades estruturais nas políticas públicas. Fiscalizando com o Cidadão no Foco – Guia para Auditores - TCU
	Interseccionalidade e Políticas Públicas – GPublicas Este documento explora como diferentes eixos de poder, como raça, gênero e classe, estruturam as desigualdades sociais. Oferece uma base teórica e metodológica para aplicar uma análise interseccional em suas avaliações de políticas públicas. Interseccionalidade e Políticas Públicas – GPublicas
	Manual INCLUA 2024 – IPEA O Manual INCLUA fornece orientações para a inclusão de pessoas nas políticas públicas. É um recurso valioso para auditores que desejam por meio de seus trabalhos garantir que as políticas públicas sejam acessíveis e inclusivas para todos. Manual INCLUA 2024 – IPEA

Capa	Descrição
	Guia e Toolkit de Recursos sobre Interseccionalidade – ONU Mulheres Este guia oferece uma estrutura para entender e aplicar a interseccionalidade em políticas e programas. Inclui ferramentas práticas para ajudar organizações e profissionais a abordar a interseccionalidade em seu trabalho. Guia e Toolkit de Recursos sobre Interseccionalidade – ONU Mulheres
	Toolkit para Incorporar a Interseccionalidade nas Políticas Locais – Igualtats Connect Este toolkit oferece orientações práticas para integrar a perspectiva interseccional em políticas públicas locais. Ele destaca a importância de considerar múltiplas formas de discriminação e como elas se inter-relacionam, fornecendo ferramentas e exemplos para ajudar os governos locais a promoverem a equidade. Toolkit para Incorporar a Interseccionalidade nas Políticas Locais – Igualtats Connect
	Aplicando uma Perspectiva de Direitos Humanos e Igualdade de Gênero aos Critérios de Avaliação da OCDE Este guia fornece orientações para incorporar uma perspectiva de direitos humanos e igualdade de gênero na aplicação dos seis critérios de avaliação da OCDE: relevância, coerência, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade. Ele oferece exemplos práticos e sugestões para ajudar avaliadores e gestores de programas a considerar como as intervenções respeitam, protegem e promovem os direitos humanos e a igualdade de gênero. Aplicando uma Perspectiva de Direitos Humanos e Igualdade de Gênero aos Critérios de Avaliação da OCDE
	Toolkit para Integração e Implementação da Igualdade de Gênero – OCDE Este toolkit oferece ferramentas de autoavaliação para ajudar governos e instituições a avaliar a eficácia de suas políticas de igualdade de gênero. Auxilia na identificação de pontos fortes e áreas que necessitam de melhorias. Toolkit para Integração e Implementação da Igualdade de Gênero – OCDE
	Toolkit de Integração de Gênero e Direitos Humanos – UNODC Este toolkit fornece diretrizes práticas para integrar considerações de gênero e direitos humanos em políticas e estratégias contra o crime organizado. Inclui listas de verificação para revisar políticas e legislação, além de dicas sobre como defender abordagens sensíveis a direitos humanos e gênero. Toolkit de Integração de Gênero e Direitos Humanos – UNODC

Glossário

Acesso e Inclusão: Dimensão da política pública que avalia se os serviços são acessíveis, compreensíveis e utilizáveis por todos os grupos sociais, especialmente os mais marginalizados. Implica superar barreiras geográficas, físicas, linguísticas, tecnológicas e simbólicas.

Auditoria Baseada em Riscos (ABR): Abordagem de auditoria que prioriza áreas com maior probabilidade de ocorrência de falhas significativas, considerando tanto riscos operacionais quanto riscos sociais e de exclusão.

Auditoria Operacional: Tipo de auditoria que busca avaliar a eficácia, eficiência, economicidade e equidade das políticas públicas, com foco em resultados e impacto para os cidadãos, não apenas em conformidade legal.

Barreiras de Acesso: Obstáculos que impedem ou dificultam que determinados grupos tenham pleno acesso a direitos ou serviços públicos. Podem ser físicos, financeiros, culturais, linguísticos ou institucionais.

Capacidades Estatais: Conjunto de recursos e competências (institucionais, humanas, financeiras e técnicas) que permitem ao Estado formular, implementar e avaliar políticas públicas eficazes, sensíveis à diversidade e orientadas à justiça social.

Casa da Mulher Brasileira (CMB): Equipamento público que reúne, em um único espaço, serviços especializados de atendimento a mulheres em situação de violência. Está previsto no Programa Mulher Viver sem Violência e articulado ao Pacto Nacional de Prevenção aos Feminicídios.

Cultura Organizacional Pró-Equidade: Valores, normas e práticas compartilhadas em uma instituição pública que promovem o reconhecimento da diversidade, a inclusão e o compromisso com a justiça social.

Dados Desagregados: Informações estatísticas organizadas por marcadores sociais (como sexo, raça/cor, idade, deficiência, território), fundamentais para identificar desigualdades e orientar ações mais precisas.

Diagnóstico Territorializado: Levantamento de dados e informações sobre desigualdades, serviços e populações em um determinado território, permitindo adaptar políticas e auditorias à realidade local.

Equidade: Princípio que busca corrigir desigualdades estruturais por meio da diferenciação de políticas, recursos ou estratégias conforme as necessidades dos diferentes grupos sociais. Difere da igualdade, que trata todos da mesma forma.

Governança Inclusiva: Modelo de gestão pública que promove a participação de diferentes grupos sociais no ciclo das políticas públicas, com foco em representatividade, escuta ativa e corresponsabilidade.

Grupos em Situação de Vulnerabilidade Interseccional: Grupos sociais que vivenciam simultaneamente múltiplas formas de desigualdade e discriminação — como mulheres negras, indígenas, trans, com deficiência, idosas ou em situação de rua — e, por isso, têm maior risco de exclusão de políticas públicas.

Indicadores Sensíveis à Diversidade: Indicadores que capturam variações de impacto ou acesso entre diferentes grupos sociais, fundamentais para avaliações interseccionais e ajustes em políticas públicas.

Interseccionalidade: Abordagem analítica que considera como diferentes formas de desigualdade — como gênero, raça, classe, deficiência, idade e território — se combinam e produzem experiências únicas de opressão ou exclusão. Conceito cunhado por Kimberlé Crenshaw (1989).

Matriz de Riscos Interseccionais: Ferramenta analítica que considera os riscos de exclusão, invisibilidade ou impacto desigual em diferentes grupos sociais durante a implementação de políticas públicas.

Monitoramento: Acompanhamento sistemático da implementação de recomendações ou ações, com o objetivo de verificar se as mudanças propostas foram efetivamente realizadas e se geraram impacto.

Participação Social Qualificada: Envolvimento ativo e informado da sociedade civil — especialmente de grupos vulnerabilizados — na formulação, execução, monitoramento e avaliação das políticas públicas.

Planejamento Sensível à Equidade: Processo de planejamento que considera intencionalmente as desigualdades sociais para definir objetivos, escopos e critérios de auditoria capazes de visibilizar e enfrentar situações de exclusão ou vulnerabilidade.

Populações Subatendidas: Grupos sociais que, apesar de serem elegíveis ou necessitarem de determinado serviço público, recebem atendimento inferior ao necessário, frequentemente por razões estruturais de exclusão.

Recomendações com Foco em Equidade: Propostas formuladas em relatórios de auditoria que buscam corrigir desigualdades estruturais, promover acesso justo aos serviços e prevenir novos ciclos de exclusão.

Riscos Sociais: Riscos não financeiros associados à possibilidade de exclusão, desigualdade de acesso, impacto desproporcional ou inefetividade das políticas públicas para grupos vulnerabilizados.

Transversalidade: Princípio que orienta a integração de determinados enfoques (como equidade ou interseccionalidade) em todas as etapas e setores das políticas públicas, evitando tratá-los de forma isolada ou marginal.

Triangulação de Fontes: Estratégia de análise que combina diferentes tipos de dados (quantitativos, qualitativos, administrativos, relatos de usuários) para aumentar a confiabilidade dos achados.

Referências

- ALENCAR, J.; CRUXÊN, I.; FONSECA, I.; PIRES, R.; RIBEIRO, U. Participação social e desigualdades nos conselhos nacionais. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 15, n. 32, p. 112-146, jan./abr. 2013. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/soc/a/3dcrBD3pPQLhgyzbZVShqnf/>>. Acesso em: 07 jun. 2025.
- BANCO MUNDIAL. Seguro Popular: health coverage for all in Mexico. Washington, DC, 26 fev. 2015. Disponível em: <<https://www.worldbank.org/en/results/2015/02/26/health-coverage-for-all-in-mexico>>. Acesso em: 07 jun. 2025.
- BATES, S.; KAYESS, R.; KATZ, I. What can we learn from disability policy to advance our understanding of how to operationalise intersectionality in Australian policy frameworks? *Australian Journal of Public Administration*, 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/1467-8500.12648>>. Acesso em: 07 jun. 2025.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Protocolo para julgamento com perspectiva racial. Brasília: CNJ, 2024. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/11/protocolo-para-julgamento-com-perspectiva-racial-1.pdf>>. Acesso em: 07 jun. 2025.
- BRASIL. Decreto nº 11.640, de 16 de agosto de 2023. Institui o Pacto Nacional de Prevenção aos Feminicídios. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 17 ago. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/pacto-nacional-de-prevencao-aos-femicidios/decreto_n11-640_de_16_de_agosto_de_2023_pnpf.pdf>. Acesso em: 14 maio 2025.
- BRASIL. Fundação Cultural Palmares. 16 anos da Lei 10.639/2003. 2019. Disponível em: <<https://www.gov.br/palmares/pt-br/assuntos/noticias/16-anos-da-lei-10639-2003>>. Acesso em: 07 jun. 2025.
- BRASIL. Ministério da Igualdade Racial. Plano Juventude Negra Viva. [Brasília]: MIR, 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/igualdaderacial/pt-br/assuntos/plano-juventude-negra-viva>>. Acesso em: 07 jun. 2025.
- BRASIL. Ministério da Igualdade Racial. Relatório final do Grupo de Trabalho Interministerial para a elaboração do Programa Federal de Ações Afirmativas (PFAA). Brasília: MIR, 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/igualdaderacial/pt-br/assuntos/acoes-afirmativas/RelatorioPFAAFinal.pdf>>. Acesso em: 07 jun. 2025.
- BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Metodologia de construção do PNSP 2021-2030. [Brasília, 2021]. Disponível em: <<https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/pnsp-2021-2030/metodologia-de-construcao>>. Acesso em: 07 jun. 2025.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Ministério da Saúde instala grupo para fortalecer políticas públicas nas periferias. Brasília, 12 nov. 2024. Disponível em: <<https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/2024/novembro/ministerio-da>>.

saude-instala-grupo-para-fortalecer-politicas-publicas-nas-periferias>. Acesso em: 07 jun. 2025.

BROUGHTON, S.; FORD-GILBOE, M.; VARCOE, C. Understanding what shapes the priorities of women who are mothering in the context of intimate partner violence: A qualitative study. *Journal of Clinical Nursing*, v. 33, p. 1520–1532, 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/jocn.16976>>. Acesso em: 07 jun. 2025.

BUTZ, A. M.; GAYNOR, T. S. Intersectionality and social welfare: Avoidance and unequal treatment among transgender women of color. *Public Administration Review*, v. 82, n. 3, p. 433–445, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/puar.13468>>. Acesso em: 07 jun. 2025.

CABINET OFFICE (Reino Unido). The Evaluation Task Force. Observatory of Public Sector Innovation – OECD, [2023]. Disponível em: <<https://oecd-opsi.org/innovations/the-evaluation-task-force/>>. Acesso em: 07 jun. 2025.

CANADÁ. Department of Justice. Policy on Gender-Based Analysis Plus: applying an intersectional approach to foster inclusion and address inequities. Ottawa: Government of Canada, 06 maio 2022. Disponível em: <<https://www.justice.gc.ca/eng/abt-apd/pgbap-pacsp.html>>. Acesso em: 07 jun. 2025.

CARAVANTES, P.; LOMBARDO, E. Feminist democratic innovations in policy and politics. *Policy ; Politics*, v. 52, n. 2, p. 177–199, 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.1332/03055736Y2023D000000009>>. Acesso em: 07 jun. 2025.

COLLINS, P. H. Toward a new vision: race, class, and gender as categories of analysis and connection. *Race, Sex ; Class*, v. 1, n. 1, p. 25–45, 1993. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/41680038>>. Acesso em: 13 maio 2025.

COLL-PANAS, G.; DEL AMO, T.; SOLÀ-MORALES, R. From “it’s not possible” to “how we can do it”: Challenges, opportunities and proposals to adopt intersectionality in local administration. *Public Policy and Administration*, v. 39, n. 1, p. 69–86, 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/09520767231185447>>. Acesso em: 07 jun. 2025.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Manual de orientações técnicas da atividade de auditoria interna governamental do Poder Executivo Federal – MOT. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/auditoria-e-fiscalizacao/arquivos/manual-de-orientacoes-tecnicas-1.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2025.

CRENSHAW, K. W. Mapping the margins: intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review*, v. 43, n. 6, p. 1241–1299, 1991.

EFE (Agência). Argentina aprova capacitação obrigatória em estudos de gênero para servidores. UOL Notícias, 19 dez. 2018. Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/efe/2018/12/19/argentina-aprova-capacitacao-obrigatoria-em-estudos-de-genero-para-servidores.htm>>. Acesso em: 07 jun. 2025.

ESCOVAR, M. A.; BALDUZZI, Soledad. International Women's Day: The unequal impact of disasters on women. Banco Interamericano de Desenvolvimento – Blog Sostenibilidad, 08 mar. 2024. Disponível em: <<https://blogs.iadb.org/sostenibilidad/en/international-womens-day-the-unequal-impact-of-disasters-on-women/>>. Acesso em: 07 jun. 2025.

FIOCRUZ – Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio. Negros são os que mais morrem por Covid-19 e os que menos recebem vacinas no Brasil. Podcast Rádio Poli, [2021]. Disponível em: <<https://www.epsv.fiocruz.br/podcast/negros-sao-os-que-mais-morrem-por-covid-19-e-os-que-menos-recebem-vacinas-no-brasil>>. Acesso em: 07 jun. 2025.

FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO. Mulheres negras são maioria das vítimas de feminicídio, violência armada e sexual no Brasil. Focus Brasil, 26 nov. 2024. Disponível em: <<https://fpabramo.org.br/focusbrasil/2024/11/26/mulheres-negras-sao-maioria-das-vitimas-de-feminicidio-violencia-armada-e-sexual-no-brasil>>. Acesso em: 07 jun. 2025.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. Developing a risk-based internal audit plan. Lake Mary, FL: The Institute of Internal Auditors, 2020. Disponível em: <<https://iiabrasil.org.br/korbillod/upl/ippf/downloads/pg-desenvolvend-ippf-00000008-15062020112900.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2025.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. Atlas da violência 2023. Brasília, DF: IPEA, 2023. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/publicacoes>>. Acesso em: 13 maio 2025.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. Conexão CGU: auditoria governamental com foco em equidade – Aplicações do Guia Inclua por órgãos de controle. 2023. Disponível em: <https://inclua.ipea.gov.br/wp-content/uploads/2023/05/Conexao_CGU.pdf>. Acesso em: 13 maio 2025.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS – INTOSAI. ISSAI 100 – Princípios fundamentais da auditoria do setor público. 2019. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/80/04/47/3A/C1DEF610F5680BF6F18818A8/ISSAI_100_principios_fundamentais_auditoria_setor_publico.pdf>. Acesso em: 13 maio 2025.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS – INTOSAI. ISSAI 300 – Princípios de auditoria operacional. 2019. Disponível em: <<https://www.issai.org/pronouncements/issai-300-performance-audit-principles/>>. Acesso em: 13 maio 2025.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS – INTOSAI. ISSAI 3100 – Diretrizes sobre os conceitos fundamentais da auditoria operacional. 2019. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/85/04/3F/3A/C1DEF610F5680BF6F18818A8/ISSAI_3100_orientacoes_conceitos_centrais_auditoria_operacional.pdf>. Acesso em: 13 maio 2025.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS – INTOSAI. ISSAI 3200 – Diretrizes sobre o processo de auditoria operacional. 2019. Disponível em:

<https://www.tce.ba.gov.br/images/Controle_Externo/ISSAI_3200.pdf>. Acesso em: 13 maio 2025.

JORDAN TIMES. JONAP meeting reviews progress in advancing women empowerment. Amã (Jordânia), 16 jul. 2020. Disponível em: <<https://jordantimes.com/news/local/jonap-meeting-reviews-progress-advancing-women-empowerment>>. Acesso em: 07 jun. 2025.

LA BARBERA, M. C.; CASSAIN, L.; CARAVANTES, P. The discursive construction of intersectionality in public policy implementation. *Critical Discourse Studies*, 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/17405904.2023.2228937>>. Acesso em: 13 maio 2025.

LA BARBERA, M. C.; ESPINOSA-FAJARDO, J.; CARAVANTES, P. Implementing intersectionality in public policies: key factors in the Madrid City Council, Spain. *Politics ; Gender*, v. 19, p. 675–702, 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.1017/S1743923X22000241>>. Acesso em: 07 jun. 2025.

MANUEL, T.. Envisioning the possibilities for a good life: exploring the public policy implications of intersectionality theory. *Journal of Women, Politics ; Policy*, v. 28, n. 3–4, p. 173–203, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1300/J501v28n03_08>. Acesso em: 13 maio 2025.

MINISTÉRIO DAS MULHERES. Relatório Anual Socioeconômico da Mulher – RASEAM 2024. Brasília, DF: Ministério das Mulheres, 2024. Disponível em: <<https://www.gov.br/mulheres/pt-br/observatorio-brasil-da-igualdade-de-genero/raseam/ministeriodasmulheres-obig-raseam-2024.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2025.

OPAS – ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. Discriminação por idade é um desafio global, afirma relatório da Organização das Nações Unidas. 18 mar. 2021. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/noticias/18-3-2021-discriminacao-por-idade-e-um-desafio-global-afirma-relatorio-da-organizacao-das>>. Acesso em: 07 jun. 2025.

PIRES, R. R. C. (Org.). Implementando desigualdades: reprodução de desigualdades na implementação de políticas públicas. Rio de Janeiro: Ipea, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9323/1/Implementando%20desigualdades_reprodu%C3%A7%C3%A3o%20de%20desigualdades%20na%20implementa%C3%A7%C3%A3o%20de%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2025.

PROGRAMA CIDADES SUSTENTÁVEIS. Orçamento Participativo completa três décadas em Porto Alegre. [S.l.: s.n.], [2019]. Disponível em: <<https://www.cidadessustentaveis.org.br/boas-praticas/189>>. Acesso em: 07 jun. 2025.

PRUITT, Anna S. *et al.* Showing up and standing with: an intersectional approach to a participatory evaluation of a Housing First program on O’ahu. In: PALMER, Geraldine L.; ROGERS, Todd L. (Eds.). *Case studies in community psychology practice: a global lens*. [S.l.]: Rebus Press, 2022. Disponível em:

<<https://press.rebus.community/communitypsychologypractice/chapter/showing-up-and-standing-with-an-intersectional-approach-to-a-participatory-evaluation-of-a-housing-first-program-on-o%CA%BBahu/>>. Acesso em: 07 jun. 2025.

RAMAN, L. K.. Can snow clearing be sexist? FSG (Blog), 2020. Disponível em: <<https://www.fsg.org/blog/can-snow-clearing-be-sexist/>>. Acesso em: 07 jun. 2025.

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO 3º SETOR. Pandemia evidenciou a vulnerabilidade de quem vive em situação de rua. Observatório do Terceiro Setor, 21 jan. 2021. Disponível em: <<https://observatorio3setor.org.br/noticias/pandemia-evidenciou-a-vulnerabilidade-de-quem-vive-em-situacao-de-rua/>>. Acesso em: 07 jun. 2025.

SABET, C. J. *et al.* Rwanda's health-care success holds lessons for others. Think Global Health (Council on Foreign Relations), 17 maio 2023. Disponível em: <<https://www.thinkglobalhealth.org/article/rwandas-health-care-success-holds-lessons-others>>. Acesso em: 07 jun. 2025.

SCHULTZ, S.; Beissmann, F.; Zorbas, C.; Yoong, S.; Peeters, A.; Backholer, K. A realist impact evaluation of a tool to strengthen equity in local government policy-making. *International Journal for Equity in Health*, v. 23, n. 1, p. 179, (2024). Disponível em: <https://equityhealthj.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12939-024-02266-5>. Acesso em: 07 jun. 2025.

TAQUETTE, S. R.; MEIRELLES, Zilah V. Discriminação racial e vulnerabilidade às DST/Aids: um estudo com adolescentes negras. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, p. 129-142, 2013. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/physis/a/rcrmVF5Vq9wGgJzkqyKG4gc/>>. Acesso em: 07 jun. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. Manual de auditoria operacional. 4. ed. Brasília, DF: TCU, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/F2/73/02/68/7335671023455957E18818A8/Manual_auditoria_operacional_4_edicao.pdf>. Acesso em: 13 maio 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. Referencial de controle em políticas públicas. Brasília, DF: TCU, 2020. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/data/files/47/17/2B/CC/50D729104CE08619E18818A8/Referencial%20de%20Controle%20de%20Políticas%20Publicas.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. Estratégia de controle de equidade em políticas públicas. Brasília: TCU, 2024. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/cartilha-manual-ou-tutorial/estrategia-de-controle-de-equidade-em-politicas-publicas>>. Acesso em: 25 mai. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. Relatório de auditoria operacional coordenada sobre violência de gênero. Natal: TCE-RN, 2023. Disponível em: <<https://www.tce.rn.gov.br/as/NoticiasTCE/4502/auditoria.pdf>>. Acesso em: 07 jun. 2025.

UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME – UNODC. Toolkit: gênero e direitos humanos. Viena: UNODC, 2023. Disponível em: <https://sherloc.unodc.org/cld/uploads/pdf/Tools_and_Publications/Toolkit_Gender_and_Human_Rights_Mainstreaming_Portuguese.pdf>. Acesso em: 13 maio 2025.

UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA; COMISSÃO PARA A CIDADANIA E A IGUALDADE DE GÉNERO. Guia para a utilização de linguagem inclusiva da Universidade NOVA de Lisboa. Lisboa: CIG, 2024. Disponível em: <https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2024/11/guia_linguagem_inclusiva_UNova_CIG.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2025.

WIRMER, A.. Breaking ground or breaking promises? Assessing the Biden administration’s approach to a feminist foreign policy. Washington, DC: Heinrich-Böll-Stiftung (Office Washington, DC), 30 maio 2023. Disponível em: <<https://us.boell.org/en/2023/05/30/assessing-biden-administrations-approach-feminist-foreign-policy-closer-look-us-position>>. Acesso em: 07 jun. 2025.

ZRINSKI, U.; MYERS, B. Disaggregated data for focused development programs. World Bank – Governance for Development (Blog), 13 maio 2022. Disponível em: <<https://blogs.worldbank.org/en/governance/disaggregated-data-focused-development-programs>>. Acesso em: 07 jun. 2025.

.

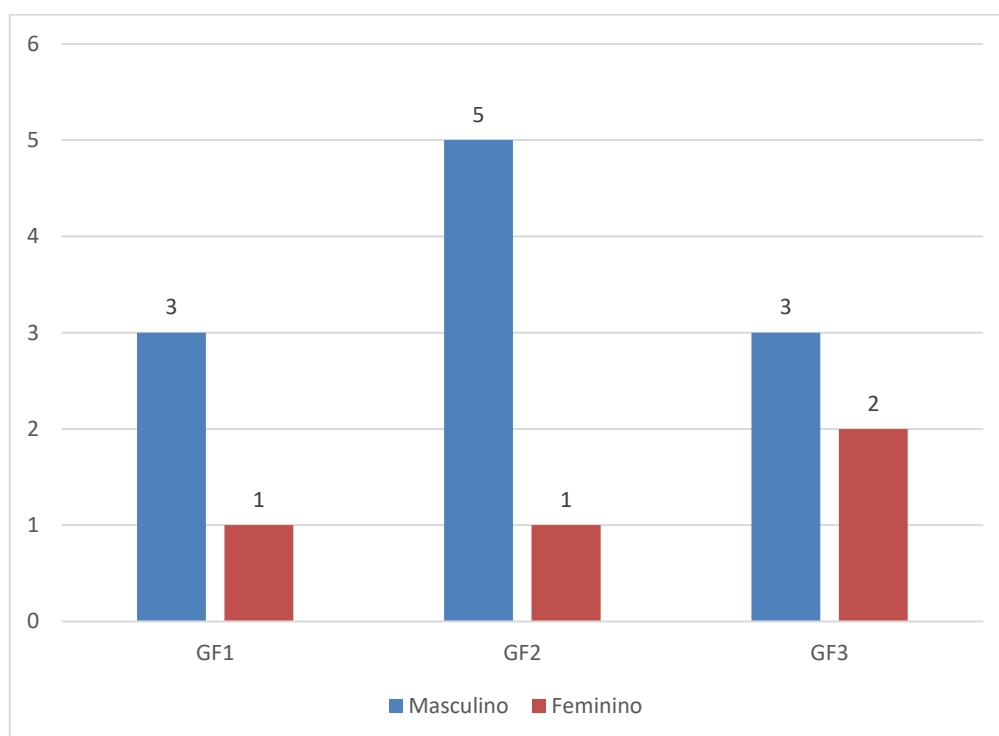
APÊNDICE 2

2. Documentos comprobatórios e evidências

2.1.1 Caracterização da Amostra

A pesquisa contou com a participação de 15 servidores da Controladoria-Geral da União (CGU), alocados em três grupos focais, conforme o nível hierárquico que ocupam. Todos atuavam em diretorias da Secretaria Federal de Controle que acompanham predominantemente políticas públicas sociais. As características detalhadas dos participantes estão representadas nos gráficos a seguir: GF1 (4 servidores) – Supervisores de auditoria (DAS-2); GF2 (6 servidores) – Gerentes de auditoria (DAS-4); GF3 (5 servidores) – Executores (sem cargo comissionado).

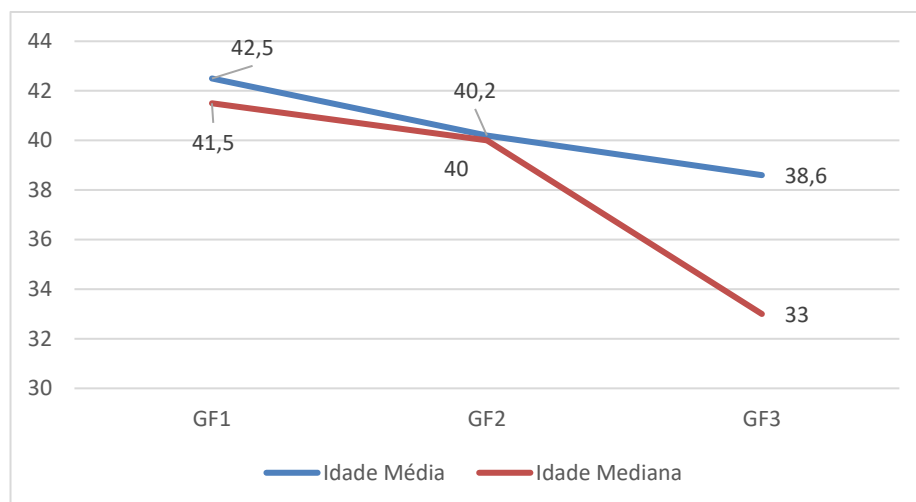
Gráfico 14 – Distribuição de sexo entre os participantes.



Fonte: Elaboração própria.

Em termos etários, os participantes apresentaram uma idade média de 40,3 anos, com mediana de 38 anos. No recorte por grupo, a idade média variou de 38,6 anos (GF3), cuja mediana ficou em 33 anos, a 42,5 anos (GF1). Essa distribuição de idades entre os grupos pode ser observada no Gráfico 2.

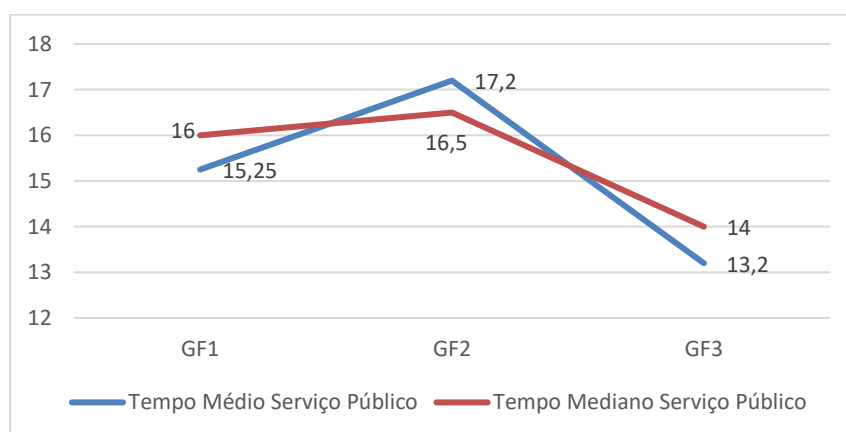
Gráfico 15 – Idade média e mediana dos participantes por grupo focal



Fonte: Elaboração própria.

O tempo médio de serviço público dos participantes foi de 15,3 anos, com mediana de 15 anos, evidenciando experiência na administração pública. Entre os grupos, os servidores do GF2 apresentaram o maior tempo médio de serviço (17,2 anos), enquanto o GF3 apresentou média inferior (13,2 anos), coerente com o perfil de entrada mais recente na instituição. A comparação desses dados está apresentada no Gráfico 3 – Tempo de serviço público médio e mediano por grupo focal.

Gráfico 16 – Tempo de serviço público médio e mediano por grupo focal

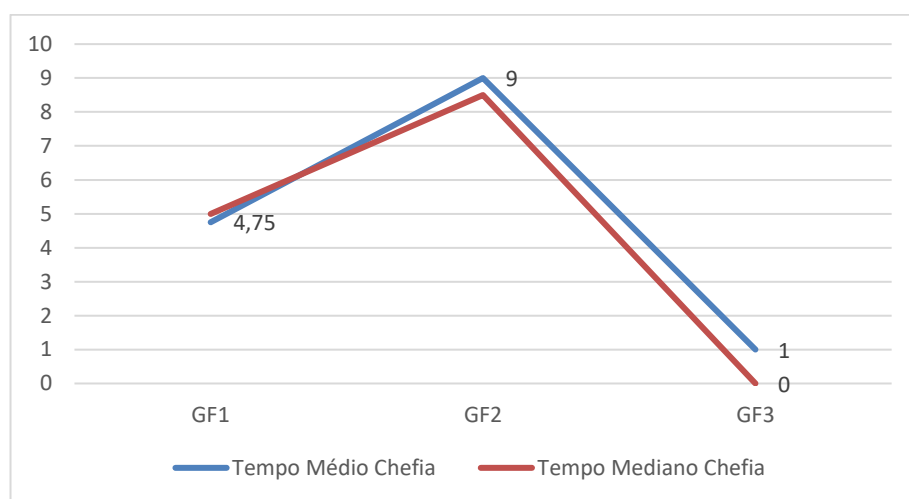


Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao tempo de ocupação de cargos de chefia (na CGU ou outros órgãos), a média geral foi de 5,2 anos, com mediana de 5 anos. Observou-se variação significativa entre os grupos: os gerentes do GF2 registraram tempo médio de 9 anos em funções de

liderança, contrastando com a média de 1 ano observada entre os executores do GF3. Esses dados estão sintetizados no Gráfico 4.

Gráfico 17 – Tempo médio e mediano de exercício em cargo de chefia por grupo focal.



Fonte: Elaboração própria.

2.1.2 Convite e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



Universidade de Brasília

Convite e Termo de Consentimento para Participação em Grupo Focal

Pesquisa de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em
Políticas Públicas- PPGGIPP/UnB
Julia Heide P. R. Ribeiro

Brasília/DF, abril de 2025

Assunto: Convite para participação em grupo focal – pesquisa de mestrado sobre interseccionalidade no contexto de auditorias governamentais

Prezada/o [Nome da/o auditora/or],

Venho, por meio deste, convidá-lo(a) a participar de um grupo focal que integra a pesquisa de mestrado intitulada “Desafios para aplicação da interseccionalidade no contexto de auditorias governamentais: Desenvolvimento de um Guia Estratégico para avaliação de ações do Pacto Nacional de Prevenção aos Feminicídios”, desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGGIPP) da Universidade de Brasília (UnB), sob orientação da Profa. Dra. Ludmila de Melo Souza e Coorientação do Prof. Dr. Paulo Ricardo da Costa Reis.

A pesquisa tem como objetivo compreender os principais desafios enfrentados por auditoras e auditores da Controladoria-Geral da União (CGU) na condução de auditorias governamentais que incorporem a perspectiva interseccional como lente de análise, com foco na avaliação das ações do Pacto Nacional de Prevenção aos Feminicídios (PNPF). O resultado esperado é a construção de um Guia Estratégico para subsidiar o planejamento de auditorias mais sensíveis a marcadores de desigualdade, como gênero, raça, classe, território e outros.

O grupo focal será realizado de forma online, via Microsoft Teams, com duração estimada de até 90 minutos, em data e horário previamente acordados com os participantes. Sua participação é extremamente valiosa para enriquecer a compreensão do tema a partir da sua experiência prática na CGU.

Caso aceite o convite, peço a gentileza de preencher e assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) anexo, que traz todas as informações sobre a pesquisa, os direitos dos(as) participantes e a autorização para gravação da conversa, a qual será utilizada exclusivamente para fins acadêmicos. Agradeço desde já pela atenção e colaboração. Fico à disposição para quaisquer dúvidas ou esclarecimentos adicionais.

Atenciosamente,
Julia Heide P. R. Ribeiro
Mestranda – PPGGIPP/UnB
E-mail: julia.ribeiro@cgu.gov.br

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Título da Pesquisa: Desafios para aplicação da interseccionalidade no contexto de auditorias governamentais: Desenvolvimento de um Guia Estratégico para avaliação de ações do Pacto Nacional de Prevenção aos Feminicídios

Pesquisadora responsável: Julia Heide P. R. Ribeiro

Programa de Pós-Graduação: Mestrado Profissional em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGGIPP) – Universidade de Brasília (UnB)

Orientadora: Profa. Dra. Ludmila de Melo Souza

Coorientador: Prof. Dr. Paulo Ricardo da Costa Reis

E-mail para contato: julia.ribeiro@cgu.gov.br

1. Apresentação e objetivos da pesquisa

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa acima mencionada, cujo objetivo é compreender os principais desafios enfrentados por auditoras e auditores da Controladoria-Geral da União (CGU) na condução de auditorias governamentais que incorporem a perspectiva interseccional, especialmente no contexto da avaliação de ações do Pacto Nacional de Prevenção aos Feminicídios (PNPF). A pesquisa resultará na elaboração de um Guia Estratégico voltado ao aprimoramento dessas auditorias.

2. Procedimentos

A participação consistirá na sua presença em um grupo focal online, com duração estimada de até 90 minutos, a ser realizado via Microsoft Teams. O encontro será gravado em áudio e vídeo para fins exclusivos de análise da pesquisa.

3. Riscos e benefícios

Não há riscos físicos associados à sua participação. Pode haver algum desconforto ao expressar opiniões, mas você poderá se manifestar livremente ou optar por não responder a perguntas. Os benefícios incluem a possibilidade de contribuir com a construção de práticas mais qualificadas e sensíveis no campo da auditoria pública.

4. Garantia de sigilo e uso das informações

Todas as informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. As gravações não serão divulgadas publicamente e os participantes não serão identificados nas publicações derivadas da pesquisa. Os dados serão armazenados de forma segura e destruídos após a conclusão do estudo.

5. Consentimento para gravação de áudio e imagem

Autorizo a gravação em áudio e vídeo da minha participação no grupo focal, ciente de que meu nome e demais dados identificáveis não serão vinculados aos resultados da pesquisa.

6. Participação voluntária

A participação é voluntária. Você pode recusar-se a participar ou desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Dados para caracterização da amostra

(Estas informações serão utilizadas apenas para fins de análise agregada da amostra.)

Iniciais do nome completo (ex. JHPRR): _____

Sexo: () Feminino () Masculino () Outro: _____

Idade: _____ anos

Tempo de serviço público: _____ anos

Tempo na CGU: _____ anos

Soma do tempo em cargo de liderança (se aplicável): _____ anos

Local de atuação (superintendência, unidade, etc.): _____

E-mail institucional (para envio do link): _____

Declaro que li e compreendi as informações acima, tive minhas dúvidas esclarecidas, e aceito participar desta pesquisa.

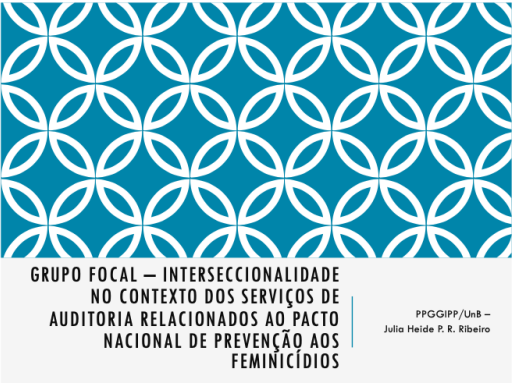
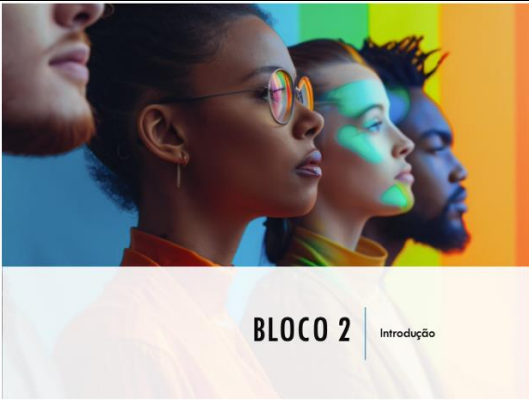
Assinatura: _____

Data: ____/____/____

2.2.3 Respostas TCLE

1. Declaro que li e compreendi as informações acima, tive minhas dúvidas esclarecidas, e: (0 ponto) Aceito participar da pesquisa. 15 Não aceito participar da pesquisa. 0 100% Mais detalhes	
2. Informar as iniciais do nome completo (ex. JHPRR): (0 ponto) 15 Respostas Respostas Mais Recentes Mais detalhes	
3. Sexo: (0 ponto) Masculino 11 Feminino 4 Outro 0 27% 73% Mais detalhes	
4. Idade, em anos completos (ex. 40): (0 ponto) 15 Respostas Respostas Mais Recentes "45" "45" "32" ... Mais detalhes	
5. Tempo de serviço público, em anos completos (ex. 20): (0 ponto) 15 Respostas Respostas Mais Recentes "20" "25" "2" ... Mais detalhes	
6. Soma do tempo em cargo de chefia (se aplicável e incluindo tempo fora da CGU). Informar em anos completos (ex. 5): (0 ponto) 13 Respostas Respostas Mais Recentes "8" "5" "0" ... Mais detalhes	
7. Local de lotação (ex: DS/CGSEG): (0 ponto) 15 Respostas Respostas Mais Recentes Mais detalhes	

2.2.4 Apresentação norteadora dos Grupos Focais

	BOAS-VINDAS - Agradecimento - Contexto da pesquisa - Objetivo da pesquisa - Apresentação dos participantes
DINÂMICA DO GRUPO - Participação voluntária e confidencialidade das informações - Respeito e liberdade para não responder alguma questão - Apresentação da dinâmica do grupo (6 blocos): ▪ Apresentação dos participantes; ▪ Contextualização do tema da pesquisa; ▪ 4 Blocos com perguntas temáticas.	 BLOCO 1 Apresentação
APRESENTAÇÃO DOS PARTICIPANTES <i>Nome, unidade, tempo na CGU e uma palavra que defina sua experiência com auditoria em políticas públicas sociais e se já ouviu falar de interseccionalidade.</i>	 BLOCO 2 Introdução
O QUE É INTERSECCIONALIDADE? 	E O PACTO NACIONAL DE PREVENÇÃO AOS FEMINICÍDIOS? - Lançado em 2024, foi estruturado em 2 eixos: estruturante e transversal; - Participação de 10 ministérios + Casa Civil; - Orçamento previsto: R\$ 2,5 bilhões. Total de 73 ações.

E O PACTO NACIONAL DE PREVENÇÃO AOS FEMINICÍDIOS?



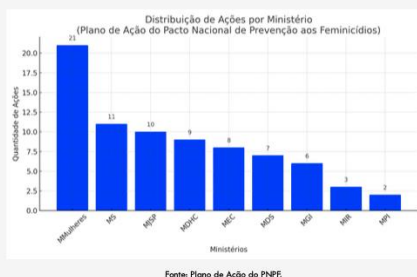
Fonte: MMulheres (https://www.gov.br/mulheres/pt-br/central-de-conteudos/publicacoes/PactoNacionaldePrevencaoaosFeminicidios_MMulheres_CNUMulheres.pdf)

E O PACTO NACIONAL DE PREVENÇÃO AOS FEMINICÍDIOS?



Decreto nº 11.640/2023: Art. 1º Fica instituído o Pacto Nacional de Prevenção aos Feminicídios, com o objetivo de prevenir todas as formas de discriminação, misoginia e violência de gênero contra as mulheres por meio da implementação de ações governamentais intersetoriais, da perspectiva de gênero e de suas interseccionalidades.

PLANO DE AÇÃO DO PACTO NACIONAL DE PREVENÇÃO AOS FEMINICÍDIOS



Fonte: Plano de Ação do PNPF.

QUESTÃO NORTEADORA DA CONVERSA

De que forma a CGU pode integrar uma perspectiva interseccional ao planejamento e execução dos serviços de auditoria relacionados às ações do Plano Nacional de Prevenção aos Feminicídios - PNPF?

BLOCO 4 — AUDITORIAS NO CONTEXTO DO PNPF

- O que você entendeu por interseccionalidade e como enxerga sua aplicação em auditorias? Você já se deparou com alguma situação em que esse olhar foi considerado, mesmo que de forma implícita?

BLOCO 5 — AUDITORIAS NO CONTEXTO DO PNPF

- Quais seriam os obstáculos e oportunidades para integrar essa perspectiva? O que poderia tornar mais fácil incorporar esse tipo de olhar nos trabalhos da CGU?

BLOCO 6 — RECOMENDAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA UM GUIA

- O que você considera essencial para apoiar o planejamento de auditorias que levem em consideração uma perspectiva interseccional?
- Que recomendações você faria para que eventual Guia seja útil e aplicável na prática da CGU?



OBRIGADA PELA PARTICIPAÇÃO!

Contato:
juliaheide@gmail.com

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Riscos e Controles (MOT CGU)

Matriz de Riscos e Controles													
Objetivo-Chave	Risco-Chave	Impacto	Probabilidade	Risco Inerente (RI)		Avaliação preliminar dos Controles e do Risco de Controle (RC)			Risco Residual (RR)		Tipo de Teste	Conclusão do auditor	Questão de Auditoria
Objetivo1	Risco1	2	1	2	Baixo	Inexistente	Controle não existe, não funciona ou não está implementado.	1	2	Baixo	Realizar testes apenas se o auditor julgar necessário.		
Objetivo2	Risco2	2	5	10	Médio	Satisfatório	Controle institucionalizado e embora passível de aperfeiçoamento, é sustentado por ferramentas adequadas e mitiga o risco razoavelmente.	0,4	4	Baixo	+ Testes de controle		

Anexo 2: Matriz de Planejamento (MOT CGU)

Matriz de Planejamento										
Problema (facultativo) ou Risco	Questões de auditoria	Subquestões de auditoria	Critério (o que deve ser)	Informações requeridas	Fontes de informação	Procedimentos de auditoria	Possíveis limitações para a execução da auditoria	Membro da equipe responsável pela execução	Período	O que a análise vai permitir dizer/Possíveis achados (facultativo)
O problema consiste na descrição daquilo que motivou a auditoria. Deve ser bem delimitado e expresso de forma clara e concisa. Exemplo: o surto de dengue está comprometendo gravemente a saúde das famílias brasileiras.	Consistem nos objetivos do trabalho descritos em forma de perguntas. São necessárias para direcionar os trabalhos para os resultados que se pretende atingir.	São desdobramentos de cada questão de auditoria que permitem no conjunto respondê-la, devendo ao mesmo tempo excluir-se mutuamente e completar-se coletivamente.	É o padrão utilizado para avaliar se o objeto auditado atende, excede ou está aquém do desempenho esperado.	Deve ser preenchida com as informações que serão necessárias para responder às questões de auditoria. Exemplos: dados extraídos do Siafi (informar quais dados); resultados dos indicadores de desempenho da unidade X (informar quais indicadores)...	É a identificação de onde as informações requeridas estão disponíveis, por exemplo, sistemas corporativos; sistemas internos da unidade; instalações físicas do gestor; terceiros depositários...	Conjunto de exames que têm como finalidade obter evidências suficientes, confiáveis, fidedignas, relevantes e úteis, que permitam responder a uma questão de auditoria.	Fatos que podem impossibilitar a verificação de alguns aspectos ou a utilização de algumas técnicas. Exemplo: foi constatado que a população alvo da pesquisa que seria realizada é, em sua maioria, analfabeta, o que impossibilitará a utilização de questionários.			Hipóteses, ou seja, respostas provisórias para as questões de auditoria. Têm o papel de auxiliar o auditor a antecipar possíveis dificuldades ou fragilidades no seu trabalho.

Anexo 3: Matriz de Achados (MOT CGU)

[illegible]