

CHANCES DE INGRESSO DE MULHERES NO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO POR CONCURSO PÚBLICO

**Maria Paula B. Estellita Lins
Marcela de Oliveira Timóteo
Patrícia Coimbra Souza Melo**

Tribunal de Contas da União (TCU), Brasília – DF, Brasil

O objetivo geral deste estudo foi investigar os fatores que influenciaram a aprovação das pessoas inscritas no último concurso para Auditor Federal de Controle Externo do Tribunal de Contas da União (TCU), com ênfase na comparação entre resultados dos candidatos de sexo masculino ou feminino. Foi utilizada a base de dados demográficos dos candidatos inscritos e as notas em cada etapa do certame, com a indicação de aprovação. Além de análises descritivas e exploratórias das variáveis disponíveis no banco de dados quanto a perfil dos candidatos inscritos, ausentes e aprovados, assim como dos resultados por prova, foram utilizados o Teste T e o Qui-quadrado para comparar os resultados de homens e mulheres. Confirmou-se uma tendência de melhores desempenhos entre os candidatos do sexo masculino e maiores chances dos homens de serem aprovados no concurso.

Palavras-chave: mulheres; concurso público; sexo; igualdade de gênero.

POSIBILIDADES PARA QUE MUJERES SE INCORPOREN AL TRIBUNAL DE CUENTAS DE LA UNIÓN DE BRASIL MEDIANTE CONCURSO PÚBLICO

El objetivo principal de este estudio fue explorar los factores que influyeron en la aprobación de los individuos inscritos en el último examen para el cargo de Auditor Federal de Control Externo en el Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU), con un enfoque particular en la comparación entre los resultados para candidatos masculinos y femeninos. Se analizaron los datos demográficos de los solicitantes y sus puntuaciones en cada fase del examen, junto con su estado de aprobación. La investigación incluyó no solo análisis descriptivos y exploratorios de las variables en la base de datos respecto a los perfiles de los solicitantes, los ausentes y los aprobados, sino también los resultados del examen. Para comparar el rendimiento de candidatos masculinos y femeninos, se emplearon tanto la Prueba T como el Chi-cuadrado. Los hallazgos confirmaron una tendencia de rendimiento superior entre los candidatos masculinos y una mayor probabilidad de que los hombres fueran aprobados en el examen.

Palabras clave: mujeres; concurso público; sexo; igualdad de género.

CHANCES FOR WOMEN TO JOIN THE FEDERAL COURT OF ACCOUNTS OF BRAZIL THROUGH PUBLIC COMPETITION

The primary aim of this research was to explore the factors that influenced the approval rates of applicants in the most recent examination for the position of Federal Auditor of External Control at the Federal Court of Accounts (TCU). This study particularly focused on comparing the outcomes for male and female candidates. The demographic data of the applicants and their scores at each phase of the examination, along with their approval status, were analyzed. The research involved not only descriptive and exploratory analysis of the variables in the database regarding the profiles of the applicants, those absent, and those approved, but also the examination results. To compare the performance of male and female candidates, both the T-Test and Chi-square test were employed. The findings confirmed a trend of superior performance among male candidates and a higher likelihood of men being approved in the examination.

Keywords: women; public competition; gender; gender equality.

1. INTRODUÇÃO

Segundo o Censo 2022, a população brasileira é composta por 51,5% de mulheres e 55,5% de pessoas pardas ou pretas (IBGE, 2022), mas o mercado de trabalho no país está marcado por desigualdades significativas e persistentes de gênero e raça. Embora as mulheres tendam a ter mais anos de escolaridade que os homens (IBGE, 2018), elas recebem salários menores, sendo que os mais baixos são das mulheres negras (IBGE, 2019).

Também no serviço público, há um reflexo dessas desigualdades, tomando-se como exemplo que apenas 19,17% dos cargos de direção e assessoramento mais elevados no Poder Executivo Federal (DAS-6) são ocupados por mulheres e apenas 1,25% por mulheres negras (República.org, 2024). É importante notar que “a sub-representação de gênero e raça no poder público é refletida nos indicadores sociais, que escancaram quais vozes estão silenciadas na formulação e implementação de políticas públicas e nos processos de tomada de decisão pública” (Alves, 2023, p.16).

No TCU, estudo realizado em 2019 mostrou que o quadro de pessoal era composto por 27,2% de mulheres e 72,9% de homens, que por sua vez ocupavam 81,44% das funções de direção (Lins, 2020). Nos últimos anos, houve uma tendência no aumento da participação feminina nas funções de direção, chegando a 24,71 % em 2021 (Dantas; Pereira, 2021), mas a proporção geral entre homens e mulheres tem variado pouco, com leve redução no ingresso de novas servidoras.

O último concurso realizado para o TCU, em 2021, manteve a tendência de ingresso de mais homens que mulheres (TCU, 2022), com aproximadamente 21% de mulheres entre as pessoas aprovadas. Como resultado desse concurso e dos anteriores, em junho/2024, o quadro de pessoal do TCU era composto por 74% de servidores homens e 26% de servidoras mulheres. Ao se analisar a presença de mulheres negras (pretas e pardas), esse percentual diminui para 8% da força de trabalho do órgão (TCU, 2024). Considerando apenas a Secretaria-Geral de Controle Externo, área-fim da instituição, as mulheres representam apenas 21% da força de trabalho que ingressou por meio de concurso público.

Frente a essa realidade, pretendeu-se investigar os fatores que influenciaram a aprovação dos candidatos inscritos no último concurso para Auditor Federal de Controle Externo do Tribunal de Contas da União (TCU), realizado em 2021, com ênfase na análise de variáveis que diferenciaram os resultados quanto a sexo e à raça. O estudo ganha relevância frente ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 (ODS 5), de alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas, bem como ao compromisso assumido pelo Estado brasileiro com a implementação da Declaração e Plataforma de Ação de Pequim (Brasil, 2019).

O objetivo geral do estudo foi analisar possíveis diferenças significativas no perfil dos candidatos inscritos e dos aprovados com base nos dados autodeclarados de sexo na inscrição para o concurso. Os objetivos específicos foram:

- 1) Comparar os perfis de candidatos inscritos, ausentes e aprovados em relação ao sexo;
- 2) Identificar se há diferenças significativas nos resultados das provas do concurso com base no sexo;
- 3) Comparar as chances de aprovação entre homens e mulheres inscritos no concurso.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Ao longo da história, diferentes atribuições de valor foram associadas a homens e mulheres, às quais foi reservado prioritariamente o espaço doméstico por muito tempo (Andrade; Fernandes, 2024). A própria neurociência contribuiu para reforçar papéis sociais de gênero, baseando-se em vieses conceituais, metodológicos ou de interpretação e divulgação de dados para atribuir diferenças a homens e mulheres (Friedrichs; Kellmeyer, 2022; Becegato; Silva, 2023; Guerim, 2020).

O neurosexismo descreve o entrelaçamento entre o trabalho neurocientífico e a ideologia sexista (Friedrichs; Kellmeyer, 2022), sendo o sexismo caracterizado como um conjunto de estereótipos sobre a avaliação cognitiva, afetiva e atitudinal a respeito do papel apropriado na sociedade de acordo com o sexo (Formiga, 2007). Os estereótipos representam características que são consideradas típicas de determinados grupos ou seus integrantes e representam uma forma importante de conhecimento social. Nesse sentido, as pessoas mantêm e expressam estereótipos e preconceitos na medida em que consideram apropriado ou aceitável (Stangor, 2016).

Por um lado, há pesquisas que apontam que os homens tiram melhores notas que as mulheres em matemática, enquanto elas se saem melhor em habilidades de português e leitura (Holanda *et al*, 2022; Silva; Santos, 2004; Alves; Ferrão, 2019; Cavalcante; Komatsu; Menezes Filho, 2020). Por outro, estudos recentes têm apontado o papel da socialização na construção de diferenças cognitivas entre homens e mulheres, por exemplo, ao considerar brilhantismo ou habilidades intelectuais como masculinas, independente de confirmação por notas ou desempenho (Becegato; Silva, 2023; Guerim, 2020).

Diferenças em habilidades cognitivas também podem estar relacionadas às dimensões educacionais a que meninos e meninas são expostos desde cedo (Silva; Barbosa; Souza, 2015). Os estereótipos aprendidos tendem a moldar a escolha de carreiras e desencorajam as mulheres a perseguirem carreiras de maior prestígio (Bian; Leslie; Cimpian, 2017).

Nesse sentido, há um interesse em compreender e superar a baixa representatividade de mulheres nos cursos e carreiras de ciência, tecnologia, engenharia e matemática (áreas STEAM, segundo as iniciais dessas áreas na língua inglesa). Estudo da Microsoft nos Estados Unidos mostrou

que meninas e jovens mulheres não se imaginam nessas áreas, necessitando ser mais expostas a empregos e modelos femininos para que possam ter mais consciência das possibilidades e planejar suas carreiras. Além disso, elas não observam inicialmente potencial criativo e impacto positivo para o mundo nessas áreas, mas isso tende a mudar quando conhecem aplicações concretas. A pesquisa mostrou o resultado positivo de as alunas participarem de clubes e atividades extraclasse nas áreas STEAM e serem encorajadas por professores ou pais. O mesmo ocorre quando os educadores promovem uma “mentalidade de crescimento” para que elas invistam nos resultados (Microsoft, 2018).

À medida que a mulher passou a investir mais em sua formação e a dividir o local de trabalho com o homem, o sexismo passou a ser observado de diversas formas, sobretudo nos ambientes considerados tipicamente masculinos. “Ao longo do tempo, as organizações foram majoritariamente conceptualizadas, desenhadas e controladas por homens, pelo que as características tradicionalmente associadas aos mesmos tendem a ser as mais valorizadas” (Paço; Casaca, 2021).

O sexismo é marcado por ambivalência, pois envolve hostilidade expressa como antipatia e intolerância às mulheres, consideradas inferiores, mas também uma aparente atitude positiva, associada ao tratamento da mulher como uma pessoa frágil que precisa de proteção. Mesmo com a “valorização” da mulher, o papel social que é atribuído a ela define sua identidade em termos de dependência ou co-dependência. Neste caso as manifestações de discriminação são mais sutis e mais difíceis de serem reconhecidas (Formiga, 2007).

A equidade no ambiente profissional vai além da remoção de preconceitos e estereótipos de gênero. O preconceito de segunda geração faz referência a barreiras sutis e invisíveis para as mulheres, que se referem não apenas a crenças culturais sobre gênero, mas também a estruturas, práticas e padrões de interação que tendem a favorecer os homens. Ele cria um contexto no qual as mulheres não conseguem prosperar ou atingir seu pleno potencial (Ibarra; Ely; Kolb, 2013). Como exemplo bastante difundido temos o fenômeno conhecido como “teto de vidro”, em que, a partir de certo ponto, as mulheres não conseguem mais ascender na carreira.

Embora as características desse contexto sejam difíceis de definir, as organizações podem adotar práticas que atraiam mulheres para as empresas e apoiem seu crescimento na carreira. Um exemplo é descrever as capacidades necessárias para um novo papel de forma mais realista, considerando que as mulheres, diferente dos homens, tendem a desistir caso entendam que não atendem a todas as exigências (Ibarra; Ely; Kolb, 2013).

De fato, para promover mudanças em prol da igualdade de gênero, quatro categorias devem ser contempladas no planejamento e na intervenção: estratégia, política e procedimentos formais; narrativas, retóricas, linguagem e outras expressões simbólicas; normas, padrões de trabalho e

práticas de trabalho; padrões informais de interação social cotidiana (Ely; Meyerson, 2000, *apud* Paço; Casaca, 2021).

Essas iniciativas são fundamentais dadas as diferenças ainda existentes no acesso e crescimento das mulheres a determinados contextos profissionais. Dados coletados pela McKinsey & Company no fim do ano de 2022, em 276 empresas privadas, públicas ou do terceiro setor, nos Estados Unidos e no Canadá, mostravam que os homens brancos totalizavam 34% das posições de entrada, enquanto as mulheres negras ocupavam apenas 18%. Essa diferença aumentava à medida que a posição hierárquica aumentava (McKinsey & Company, 2023).

Estudos demonstram que as desigualdades de gênero no mercado de trabalho brasileiro também têm persistido nos últimos anos. No Brasil, mulheres enfrentam maiores taxas de desemprego e informalidade, percebem menores remunerações, têm maior dificuldade de progredir na carreira e gastam um número de horas significativamente maior em trabalhos domésticos e de cuidado da família (DIEESE, 2024; IBGE 2019; IBGE 2018).

Frente às desigualdades de gênero que estruturam o mercado de trabalho em geral, muitas vezes o ingresso em carreiras públicas via concurso é um caminho projetado pelas mulheres como de maior igualdade de oportunidades, considerada a objetividade do método de seleção. Entretanto, ao analisar o perfil da participação feminina no serviço público brasileiro, verifica-se que ainda há grande concentração de mulheres em carreiras mais ligadas ao cuidado (saúde, educação, assistência social) e com pior remuneração, sendo menor a sua presença em carreiras mais prestigiadas e ligadas a áreas como finanças e orçamento (Souza; Lima, 2021; Viana; Tokarski, 2019). Assim, apesar da aparente neutralidade e justiça dos concursos públicos, existem barreiras estruturais e culturais que continuam a limitar as oportunidades das mulheres, impedindo que o Brasil tenha uma burocracia efetivamente representativa de sua população.

Para enfrentar essa dificuldade de inserção e ascensão de mulheres em carreiras de estado historicamente dominadas pelos homens, surgiram nos últimos anos movimentos que buscam fortalecer e dar visibilidade às mulheres que atuam nessas áreas, como é o caso dos movimentos Elas no Orçamento (Senado, 2024), Tributos a Elas (PGFN, 2024) e Associação de Mulheres Diplomatas Brasileiras (AMDB, 2024).

Neste ponto considera-se importante examinar a burocracia também através das lentes do poder que ela exerce, considerando como os burocratas utilizam seu poder e influência no contexto do governo e da administração pública. No cenário público contemporâneo, entende-se a burocracia como um dos atores políticos mais significativos, ao lado dos dirigentes eleitos. Considera-se que os burocratas desempenham um papel crucial na formulação e implementação de políticas públicas, na tomada de decisões e na maneira como o governo opera no dia a dia (Abrucio; Loureiro, 2018).

Desde a década de 1940, estudos estão sendo desenvolvidos com o intuito de explorar a importância de a burocracia refletir os estratos populacionais da sociedade à qual serve. A teoria da burocracia representativa considera como o compartilhamento de características demográficas entre administradores públicos e populações se traduz em melhor prestação de serviços e maior legitimidade dos governos (Meier; Melton, 2014; Fangda; Lu; Riccucci, 2021). A premissa é que uma burocracia diversa, especialmente do ponto de vista de gênero e raça, pode entender melhor e atender às necessidades de uma população também diversa, promovendo políticas mais inclusivas e equitativas.

Mosher (1968) definiu os conceitos de burocracia representativa passiva (ou descriptiva) e ativa (ou substantiva). A primeira refere-se à situação em que o corpo de funcionários públicos reflete a composição demográfica da população em geral, considerando marcadores sociais como gênero, raça e classe. Já a representação ativa ocorre quando os servidores públicos aplicam os interesses e necessidades dos grupos sociais de que fazem parte em sua atuação burocrática.

As pesquisas sobre representação burocrática com foco em gênero foram realizadas em sua maioria nos Estados Unidos e no Canadá, debruçando-se principalmente sobre os funcionários públicos que atuam na execução de políticas públicas na linha de frente (burocracia de rua). Ainda há poucos estudos no Brasil sobre o tema, especialmente em relação à representação burocrática de gênero e o “papel das servidoras públicas em médio e alto escalão ao representar mulheres na formulação, avaliação, coordenação, e alocação de orçamento das políticas públicas” (Alves, 2023, p. 13).

Pesquisa de meta-análise realizada por Riccucci, Lu e Ding (2021), na qual foram analisados 80 estudos quantitativos sobre o tema, encontrou uma significante e positiva associação entre burocracia representativa e *performance* organizacional. Importante salientar que o estudo considera que a *performance* das organizações públicas inclui não apenas a efetividade e a eficiência, mas também incorpora equidade, inclusão e integridade, princípios de processos organizacionais democráticos e valores fundamentais para a administração pública (Fangda; Lu; Riccucci, 2021). A meta-análise apontou ainda que a representação burocrática focada em gênero, raça e/ou etnia tem um impacto maior no desempenho das organizações públicas do que sem esse foco.

Em estudo recente, Meier (2023) traz evidências sobre três pontos centrais presentes em críticas à teoria da burocracia representativa. Ao fazer uma revisão da literatura, o autor aponta que não há evidências empíricas robustas que suportem a ideia de que a representação ativa possa introduzir vieses em processos que deveriam ser imparciais e baseados na razão. O estudo sugere que os esforços para tornar as instituições burocráticas mais representativas não costumam prejudicar aqueles que não são diretamente beneficiados por essa representação, não constituindo uma ameaça à estabilidade do governo democrático. O autor alerta ainda que, embora possa haver um otimismo exagerado sobre o quanto eficaz a burocracia representativa pode ser em promover a

equidade social, devido a várias limitações, na prática, ela tende a produzir resultados positivos nesse sentido (Meier, 2023).

É importante, para o presente trabalho, esclarecer os conceitos de sexo e gênero e sua utilização ao longo do artigo. Historicamente o termo gênero “contrapôs-se ao determinismo biológico implícito no uso de termos como “sexo” ou “diferença sexual” (Zanello; Fiúza; Costa, 2015, p. 238). Enquanto sexo está ligado a questões biológicas como a genitália, os hormônios e os cromossomos, o gênero se refere a uma construção social de papéis e comportamentos classificados como masculinos ou femininos e consequentes relações de poder e hierarquização entre tais categorias. (Lamas, 2004). O conceito de gênero mostra-se mais adequado para os estudos acadêmicos no campo das ciências sociais, pois permite diferenciar a prática sexual dos papéis sociais reservados a homens e mulheres, abrangendo uma estrutura multifacetada que pode incluir o sexo, mas não é determinada por ele (Scott, 1996). Cientes de que o termo **gênero** seria mais adequado que **sexo** para algumas das discussões propostas neste trabalho, é importante esclarecer que ambos os termos são usados em diferentes momentos porque o cadastro utilizado na inscrição do concurso, de onde foram coletados os dados para a pesquisa, utilizavam a terminologia **sexo**, com as opções **masculino** ou **feminino**.

3. METODOLOGIA

O estudo considerou o concurso do TCU regido pelo Edital Nº 001-TCU-2021, de 28 de outubro de 2021 (TCU, 2021). Foi utilizada uma base que apresenta dados demográficos dos candidatos inscritos e as notas em cada etapa do certame, com a indicação de aprovação na primeira etapa do concurso público, conforme Edital Nº 003-AUFC-2021, de 8 de setembro de 2022 (TCU, 2022). Para maior garantia de sigilo, os registros estavam anonimizados por meio da exclusão de nome e CPF.

A base utilizada estava em formato Excel e abrangeu dados sobre todos os inscritos no certame, tais como sexo, raça, estado civil, idade, nível de escolaridade, notas por grupos de provas, ausência de candidatos e resultados obtidos no processo seletivo. Na inscrição, o candidato deveria marcar sexo masculino ou feminino. No caso de raça, o candidato poderia escolher entre: amarela, branca, indígena, parda, preta.

Para alcançar os objetivos propostos no estudo, foram realizadas análises descritivas e exploratórias das variáveis disponíveis no banco de dados quanto a perfil dos candidatos inscritos, ausentes e aprovados, assim como dos resultados por prova. Em seguida, foram realizadas análises sobre possíveis diferenças entre os resultados de homens e mulheres no concurso, inclusive verificando por prova realizada. Para isso, foram utilizados o Teste T e o Qui-quadrado.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Perfil dos candidatos

Conforme o banco de dados analisado, a quantidade de inscritos no concurso do TCU 2021 para o cargo de Auditor Federal de Controle Externo foi de 19.932 pessoas, das quais 44,3% eram do sexo feminino e 55,7% do sexo masculino. Dando andamento à verificação dos dados, observou-se que havia candidatos eliminados por não comparecerem às provas ou não cumprirem os requisitos exigidos pelo edital para o cargo, tal como demonstra a Tabela 1.

Tabela 1 – Tratamento inicial de dados para confirmação dos candidatos válidos

Situação da inscrição	Ajuste	Quantidade de candidatos restante
Total inscritos	–	19.932
Eliminados/falhas de cadastro	(40)	18.892
Não fizeram provas (ausentes)	(8.362)	11.530
Não completaram nível superior/não informaram	(1.038)	10.492
Não brasileiros (ou portugueses)	(17)	10.475

Fonte: elaboração própria.

Dentre os grupos destacados na Tabela 1, cabe ressaltar o perfil dos candidatos ausentes, ou seja, que não compareceram para as provas. Esse grupo foi constituído por 4.685 homens (56%) e 3.677 mulheres (44%), apresentando proporções semelhantes às encontradas no total de candidatos inscritos. A maioria desses candidatos foi composta por solteiros (59,3%) e por pessoas que tinham no mínimo curso superior completo (88,9%). A média de filhos foi de 0,64 para homens e 0,51 para mulheres.

A partir de então, as análises foram realizadas considerando os 10.475 candidatos tidos como concorrentes efetivos no concurso público, ou seja, que cumpriram todos os requisitos exigidos para o cargo no momento da divulgação do resultado. A fim de descrever o perfil desse grupo, foram realizadas análises sobre os dados sobre sexo, raça, formação, idade, estado civil e filhos. A média de idade entre as mulheres era de 38,14 e, para os homens, de 39,16, enquanto a média de filhos ficou 0,52 para as mulheres, e 0,66 para os homens. A Tabela 2 traz mais detalhes sobre o perfil geral dos candidatos efetivos.

Tabela 2 – Perfil dos candidatos efetivos

Perfil do candidato		Quantidade	%
Sexo	Homens	5.800	55,4
	Mulheres	4.675	44,6
Raça	Brancos	5.618	53,6
	Pardos	3.657	34,9
	Pretos	888	8,5
	Amarelos	297	2,8
	Indígenas	15	0,1
Formação	Nível superior completo	5.293	50,53
	Pós Grad. incompleto	416	3,97
	Pós-graduação	3.496	33,37
	Especialização	55	0,53
	Mestrado incompleto	199	1,90
	Mestrado	751	7,17
	Doutorado incompleto	91	0,87
	Doutorado	148	1,41
	Pós Dout. incompleto	5	0,05
	Pós Dout. completo	21	0,2
Estado civil	Solteiro	5.862	55,96
	Casado	3.977	37,97
	Divorciado	547	5,22
	Separado	54	0,52
	Viúvo	27	0,26
	Em branco	8	0,08
Total		10.475	100

Fonte: elaboração própria.

A Tabela 2 mostra que, tal como o perfil do total de candidatos inscritos, a maioria dos candidatos efetivos era de homens brancos. Além disso, observa-se que o concurso atraiu um público qualificado, visto que quase metade do total de candidatos efetivos era composta por pessoas que investiram na continuidade da formação após a conclusão do nível superior. Os dados sobre a área de formação só estão disponíveis para 22% dos candidatos, o que comprometeu a sua análise. Também é possível constatar que mais da metade dos candidatos efetivos era solteira.

Resultados dos candidatos por sexo nas provas

O concurso foi composto por provas de conhecimentos gerais e específicos, nos blocos I e II, bem como nas provas discursivas 1A, 1B, 2A, 2B e redação. O Quadro 1 detalha a composição temática das provas objetivas.

Quadro 1 – Provas objetivas realizadas no concurso

Conhecimentos gerais	Bloco I	Língua Portuguesa
		Língua Inglesa
		Matemática Financeira
		Controle Externo
		Administração Pública
	Bloco II	Direito Constitucional
		Direito Administrativo
		Direito Civil
		Direito Processual Civil
		Sistema Normativo Anticorrupção
Conhecimentos específicos	Bloco I	Estatística
		Análise de Dados
	Bloco II	Auditoria Governamental
		Contabilidade do Setor Público
		Análise das Demonstrações Contábeis
		Administração Financeira e Orçamentária
		Economia do Setor Público

Fonte: elaboração própria

A Prova escrita discursiva foi composta por duas questões de conhecimentos gerais, duas questões de conhecimentos específicos e uma redação. No banco de dados, as notas finais dos candidatos já haviam passado por procedimento de normalização no Excel. A Tabela 3 apresenta a comparação por sexo nos resultados obtidos no concurso.

Tabela 3 – Comparação das médias e medianas nas provas de candidatos do sexo feminino e masculino

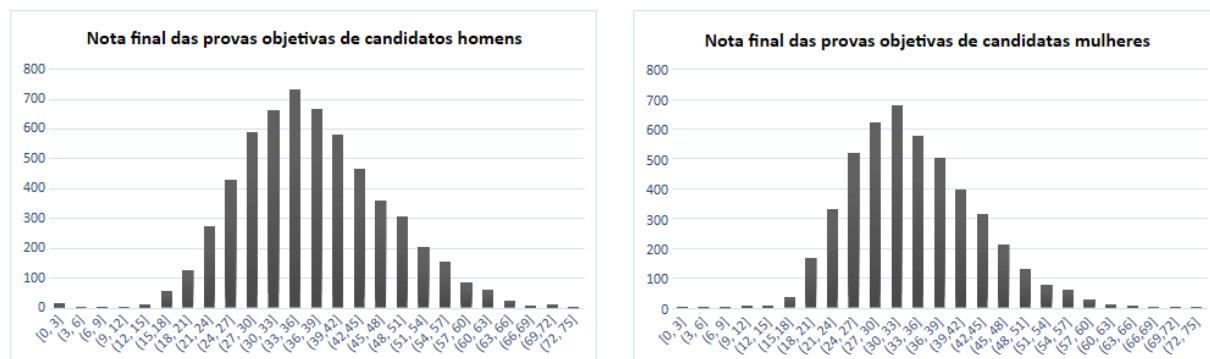
Prova	Comparação Médias e Medianas			
	Feminino		Masculino	
	Média	Mediana	Média	Mediana
Conhecimentos Gerais – Bloco I	11,40	11	12,36	12
Conhecimentos Gerais – Bloco II	7,66	8	8,26	8
Conhecimentos Específicos – Bloco II	7,68	8	8,36	8
Conhecimentos Específicos – Bloco I	7,62	7	8,44	8
Discursiva 1A	13,06	15	12,72	13
Discursiva 1B	4,89	5	5,06	5
Discursiva 2A	11,91	12	11,78	12,25
Discursiva 2B	5,04	5	5,60	6
Redação	29,55	31	29,72	31

Fonte: elaboração própria

Observa-se na Tabela 3 que, nas avaliações de conhecimentos gerais e específicos, os candidatos do sexo masculino tenderam a apresentar médias e medianas mais elevadas em comparação com as candidatas do sexo feminino, embora com valores próximos. A única exceção foi na Prova Discursiva 1A, na qual a média dos resultados das mulheres foi um pouco superior à dos homens.

Para comparar as médias alcançadas, realizou-se o teste *t* independente, adotando-se nível de significância de 5%, para verificar se as diferenças entre homens e mulheres eram significativas. Os resultados apontaram diferenças significativas entre as médias obtidas nas provas de conhecimentos gerais ou específicos. Não houve diferenças significativas entre as médias para as provas discursivas ou de redação. Desse modo, confirmou-se uma tendência de melhores desempenhos entre os candidatos do sexo masculino. Embora com valores aparentemente próximos, essas diferenças são relevantes para o resultado no concurso público, como é possível observar também na Figura 1.

Figura 1 – Distribuição da nota final nas provas objetivas para homens e mulheres



Fonte: elaboração própria

A Figura 1 apresenta os histogramas referentes à nota final das provas objetivas de homens e mulheres, que soma os resultados das provas de conhecimentos gerais e específicos. Embora a nota mais alta tenha sido de uma mulher, há uma maior concentração de homens nos intervalos à direita, sobretudo acima da nota 49, que correspondeu, no resultado final do concurso, ao valor mínimo nessa etapa para os aprovados.

Para confirmar as análises que compararam os resultados de homens e mulheres, elas foram repetidas para um grupo de 11.437 candidatos, que incluiu 692 pessoas que, no momento da inscrição, ainda estavam realizando a graduação. Considerando que o concurso é válido por 24 meses, prorrogáveis por igual período uma única vez, considerou-se que parte desses candidatos poderia concluir a graduação até o momento da investidura, cumprindo, desse modo, os requisitos necessários.

Essa análise paralela chegou a conclusões semelhantes. Nesse grupo, o perfil era semelhante ao constituído pelos 10.745 que cumpriam de imediato todos os requisitos, contando com 55,48% de homens e 44,52% de mulheres. Nessas análises com os 11.437 candidatos, as médias obtidas

pelo sexo masculino nas provas de conhecimentos gerais ou específicos foram um pouco mais altas, com diferenças próximas, porém significativas em relação ao sexo feminino. Também neste caso, não houve diferenças significativas entre as médias para as provas discursivas ou de redação.

Resultado final dos candidatos por sexo

De acordo com o edital do concurso, para não serem reprovados, as notas finais dos candidatos poderiam variar em uma escala de 100 (pontuação mínima no conjunto das objetivas e discursivas) a 200 (pontuação máxima de todas as provas). Para analisar o resultado final do concurso por sexo, com base nas condições previstas desde a abertura do concurso, foram considerados os candidatos aprovados conforme Edital TCU Nº 003-AUFC-2021, de 8 de setembro de 2022, excluindo-se quatro incluídos *sub judice*, ou seja, por medida liminar até o resultado da decisão judicial.

Desse modo, dos 302 candidatos considerados aprovados, 20,86% foram mulheres e 79,14% foram homens. Vale destacar que a diferença entre a proporção de homens e mulheres aprovados no concurso não estava tão presente no momento da inscrição, visto que 44,6% dos candidatos inscritos eram mulheres e 55,4% eram homens.

Dentre os aprovados, houve 71,19% de brancos, 22,52% de pardos, 4,3% de pretos e 1,99% de amarelos. Apenas 25,81% das vagas destinadas a candidatos negros foram preenchidas por mulheres. Tomando-se como referência as informações no momento da inscrição no concurso, 84,44% dos aprovados não tinham filhos e 66,89% eram solteiros. Considerando-se apenas as mulheres, 92,06% não tinham filhos e 68,25% eram solteiras. A média de idade dos aprovados foi de 33,6 anos.

Independentemente do sexo do candidato, apenas 2,88% foram aprovados no concurso em relação ao total de inscritos. Contudo, ao comparar homens e mulheres, observa-se que a chance delas é menor.

Enquanto a chance de aprovação das mulheres foi de 1,34%, a dos homens foi de 4,12%. Isso significa que 95,88% dos candidatos do sexo masculino não foram aprovados enquanto, do sexo feminino, 98,66% não foram aprovadas.

Se não houvesse associação entre as variáveis sexo e resultado do concurso, seria observada a proporção de 2,88% de aprovados para todo o conjunto de candidatos, independentemente de serem do sexo masculino ou feminino. Desse modo, o percentual de não aprovação ficaria em torno de 97,12% para todos, o que não ocorreu.

Para testar a relação entre o sexo do candidato e sua aprovação, foi realizado o teste qui-quadrado (χ^2), considerando-se como hipótese nula a não existência de relação entre essas variáveis.

A hipótese alternativa seria o oposto, ou seja, que existe relação entre o sexo do candidato e sua aprovação.

O resultado do teste $\chi^2(1) = 72,86$ ($p < 0,001$) apontou a rejeição da hipótese nula. Desse modo, obteve-se evidências de que há uma relação estatisticamente significativa entre o sexo do candidato e a aprovação no concurso público para o TCU. Para avaliar o tamanho do efeito, calculou-se o risco relativo, que apontou que os homens tiveram 3,1 mais chances de aprovação que as mulheres. No cômputo das razões de chance, obteve-se que para cada 100 casos de aprovação entre mulheres, haveria cerca de 315 casos entre os homens.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo o Censo realizado em 2022 pelo IBGE, a população brasileira é composta por 51,5% de mulheres e 48,5% de homens. No entanto, as diferenças nas médias e medianas das notas dos candidatos do concurso do TCU resultaram em apenas 20,86% dos aprovados sendo mulheres.

Isso indica que a quase paridade de gênero presente na população brasileira não se reflete no resultado do concurso do TCU. Vale destacar que a diferença entre a proporção de homens e mulheres aprovados no concurso já existia no momento da inscrição, visto que 44,5% dos candidatos inscritos eram mulheres e 55,6% eram homens, mas agravou-se dentre os candidatos aprovados.

Embora as análises de raça não tenham sido objeto deste estudo, cabe comentar que, também nesse caso, a distribuição dos candidatos não foi proporcional ao perfil da população brasileira. Enquanto no Brasil há 45,3% de pardos, 43,5% de brancos e 10,2% de pretos (IBGE, 2022), os candidatos aprovados totalizaram 71,19% da raça branca. Desse modo, embora a composição de candidatos traga representantes de vários perfis que compõem a população brasileira, houve uma tendência de atrair e aprovar uma porcentagem proporcionalmente maior de homens brancos.

Cabe ressaltar também a maioria de homens nas vagas destinadas a candidatos negros, visto que apenas 25,81% foram ocupadas por mulheres. Observa-se, portanto, que as mulheres não são proporcionalmente alcançadas por essa iniciativa que tem a intenção de reduzir a desigualdade social e econômica historicamente existente no país.

Considerando que não há dados completos sobre a área de formação dos candidatos, não é possível estabelecer relações entre essa variável e os resultados no concurso. No entanto, pode-se supor que a maior presença de homens desde a etapa de inscrições no concurso tenha refletido, por um lado, o interesse que o sexo masculino apresenta por matérias associadas a cálculos. Por outro, as mulheres apresentaram menor interesse pelo concurso, o que pode estar associado também ao fato de ser uma carreira predominantemente masculina.

Também foram observadas diferenças significativas nos resultados alcançados por homens e mulheres nas provas objetivas, que provavelmente refletiram a disparidade existente na composição por gênero em alguns cursos superiores mais associados às matérias das provas, sobretudo as que envolvem cálculos ou ciências de dados. De fato, as mulheres estão mais presentes nas áreas de ciências humanas, sociais e da saúde, enquanto os homens são maioria nas áreas de ciências exatas, naturais e tecnologias.

Diante desses resultados, algumas possíveis medidas para estimular mais mulheres na composição do quadro do TCU seriam:

- Realizar campanhas de divulgação dos próximos concursos direcionadas a mulheres, sobretudo em cursos com maioria feminina, utilizando-se de uma comunicação sensível a gênero e que desconstrua estereótipos ligados à figura do auditor como um homem branco;
- Reavaliar os perfis profissionais necessários ao TCU no sentido de promover a diversidade interna sem desconsiderar as demandas técnicas prioritárias;
- Reavaliar o peso das provas objetivas e discursivas na composição final da nota do concurso;
- Promover cursos gratuitos de formação para as disciplinas de cálculos ou dados nos próximos concursos públicos, a exemplo de iniciativas do Instituto Rio Branco, com vagas prioritárias para mulheres e outros grupos minoritários.

Com relação aos candidatos ausentes, não foi possível estabelecer qualquer relação de gênero ou maternidade com possíveis motivos para não comparecer às provas. A despeito disso, cabe incluir no planejamento do concurso uma perspectiva de gênero que leve em consideração aspectos operacionais que podem prejudicar as mulheres com filhos, já que houve uma tendência de maior aprovação para mulheres sem filhos. A título de exemplo, pode-se citar as seguintes ações: evitar a realização das provas em período de férias escolares; garantir espaços adequados de amamentação em todas as etapas do concurso.

Destaca-se que este estudo se limitou a analisar diferenças de gênero no concurso do TCU, neste caso caracterizadas a partir do sexo autoinformado pelos candidatos no momento da inscrição. Questões de raça não foram escopo direto das análises, mas são importantes para avaliar o impacto das vagas para negros previstas no edital. Sugere-se que estudos futuros façam análises para outros grupos minoritários, inclusive adotando concepções de gênero mais abrangentes.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira. Capítulo da publicação: **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas**. Brasília: Ipea/Enap, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/3247>. Acesso em: 30 jun. 2024.

ALVES, I.C.S. Burocracia Representativa de Gênero no Governo Federal do Brasil. **Tese** (Doutorado em Estudos Interdisciplinares sobre Mulheres, Gênero e Feminismos). Faculdade de Ciências Humanas e Filosofia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/37815>. Acesso em: 30 jun. 2024.

ALVES, M. T. G.; FERRÃO, M. E. Uma década da Prova Brasil: evolução do desempenho e da aprovação. **Estud. Aval. Educ.**, São Paulo, 30(75), p. 688-720, 2019. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/eae/article/view/6298>. Acesso em: 30 jun. 2024.

AMDB (Associação das Mulheres Diplomatas do Brasil). **Sítio Institucional**, 2024. Disponível em: <https://mulheresdiplomatas.org>. Acesso em 02 jul. 2024.

ANDRADE, R. O.; FERNANDES, S. C. S. Expressões do sexismo no ambiente de trabalho: revisão de escopo. **Psicologia: Teoria e Prática**, 26(2), 2024. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-36872024000201500&lng=pt&nrm=iso&tlang=pt. Acesso em: 30 jun. 2024.

BCEGATO, M.; SILVA, R. H. O viés de gênero na neurociência comportamental. **Revista de Estudos Culturais**, 8, São Paulo: EACH USP, 2023. Disponível em: <https://revistas.usp.br/revistaec/article/view/210071>. Acesso em: 30 jun. 2024.

BIAN, L.; LESLIE, S. J.; CIMPION, A. Gender stereotypes about intellectual ability emerge early and influence children's interests. **Science**, 355(6323), 389-391, 2017. Disponível em: <https://www.science.org/doi/full/10.1126/science.aah6524>. Acesso em: 30 jun. 2024.

BRASIL. **Relatório Nacional de Revisão do Estado Brasileiro da implementação da Declaração e Plataforma de Ação de Pequim**. [S.l.], 2019. Disponível em: <https://bibliotecadigital.mdh.gov.br/jspui/bitstream/192/6766/1/RelatorioNacionaldeRevisodoEstadoBrasileirodaimplementaodaDeclaraodePlataformadeAodePequim..pdf>. Acesso em: 30 jun. 2024.

CAVALCANTE, V.; KOMATSU, B. K.; MENEZES-FILHO, N. Desigualdades educacionais durante a pandemia. **Policy Paper**, 51, 2020. Disponível em: <https://repositorio.insper.edu.br/entities/publication/6a058f72-dda9-4408-914d-279c1660f212/full>. Acesso em: 30 jun. 2024.

DANTAS, B.; PEREIRA, A. P. S. S. Liderança feminina: mulheres que constroem o Tribunal de Contas da União. **Revista Jurídica da Presidência** [Recurso Eletrônico]. Brasília, v.23, n.130, jun./set. 2021. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/42044>. Acesso em: 18 out. 2021.

DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos). **Mulheres no mercado de trabalho: desafios e desigualdades constantes**. Boletim Especial, 2024. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/boletimespecial/2024/mulheres2024.pdf>. Acesso em 30 jun. 2024.

FORMIGA, N. S. Valores humanos e sexism ambivalente. **Revista do Departamento de Psicologia (UFF)**, 19(2), 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdpsi/a/7QTKGNvcmNqXsfqV8d4XPqG/?lang=pt>. Acesso em: 30 jun. 2024.

FRIEDRICHES, K.; KELLMAYER, P. Neurofeminism: feminist critiques of research on sex/gender differences in the neurosciences. **European Journal of Neuroscience**, 56, p. 5987-6002, 2022. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ejn.15834>. Acesso em: 30 jun. 2024.

GUERIM, L. D. Neurociência localizada: revendo diferenças de sexo/gênero em pesquisas sobre o cérebro. **Veritas**, 65(2), p. 1-10, 2020. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/veritas/article/view/36565>. Acesso em: 30 jun. 2024.

HOLANDA, M.; JÚNIOR, A. L. M.; SILVA, E. H. M.; LATERZA, J.; ARAUJO, A.; CASTANHO, C.; KOIKE, C.; OLIVEIRA, R. B. Uma análise comparativa do desempenho em matemática entre gêneros nas provas do ENEM. **Anais do XVI Women in Information Technology**, 2022. <https://doi.org/10.5753/wit.2022.223254>

IBARRA, H., ELY, R. J., & KOLB, D. Educate everyone about second-generation gender bias. **Harvard Business Review**, 2013. Disponível em: <https://hbr.org/2013/08/educate-everyone-about-second>. Acesso em: 30 jun. 2024.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Estatísticas de gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Relatório, 2018. Acesso em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=publicacoes>. Acesso em 22 abr. 2024.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua divulgação especial mulheres no mercado de trabalho**, Relatório, 2019. Acesso em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?=&t=downloads>. Acesso em 22 abr. 2024.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Censo 2022**. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/>. Acesso em: 22 abr. 2024.

IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada). **Atlas do Estado Brasileiro**. Brasília: Ipea, [s.d.]. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/>. Acesso em: 30 jun. 2024.

LAMAS, M. **Género: algunas precisiones conceptuales y teóricas**. Conferencia Magistral presentada en el XIII Coloquio Anual de Estudios de Género. Ciudad de México, 2004. Disponível em: <https://redmujeresjusticia.org.ar/wp-content/uploads/2019/03/Ge%CC%81nero-algunas-precisiones-conceptuales-y-teo%CC%81ricas-Lamas.pdf>. Acesso em: 2 jul. 2024.

LINS, M. P. B. E. Participação feminina no trabalho: o caso do TCU. **Revista do TCU**, 146, p. 146-189, 2020. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1681>. Acesso em: 25 jun. 2024.

McKINSEY & COMPANY. **Women in the workplace** (relatório). LeanIn. Org., 2023. Disponível em: <https://womenintheworkplace.com/>. Acesso em: 30 jun. 2024.

MEIER, K.J. Representative bureaucracy and social equity: Bias, perceived fairness and efficacy. **Journal of Social Equity and Public Administration**, 1(1): 23-38, 2023. <https://doi.org/10.24926/jsepa.v1i1.4814>

MEIER, K.J.; MELTON, E.K. **Bureaucratic Representation and Responsiveness**. In *The Oxford Handbook of Racial and Ethnic Politics in the United States* (p. 5-22). Oxford Academic, 2014. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199566631.013.5>

MICROSOFT. **Closing the STEM gap: why STEM classes and careers still lack girls and what we can do about it** (relatório). Disponível em: <https://youthrex.com/report/closing-the-stem-gap-why-stem-classes-and-careers-still-lack-girls-and-what-we-can-do-about-it/>. Acesso em: 30 jun. 2024.

MOSHER, F. C. **Democracy and the public service**, 1968. New York: Oxford University Press.

PAÇO, N.; CASACA, S. F. Equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas cotadas em bolsa: a influência do compromisso estratégico empresarial. **Sociologia, problemas e práticas**, 96, p. 75-91, 2021. Disponível em: <https://journals.openedition.org/spp/9142#tocto1n2>. Acesso em: 30 jun. 2024.

PGFN (Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional). **Sítio Institucional**, 2021. Conheça o movimento “Tributos a Elas”. Disponível em: <https://www.gov.br/pgfn/pt-br/paginas-avulsas-1/conheca-o-grupo-201tributos-a-elas201d>. Acesso em 02 jul. 2024.

REPÚBLICA.ORG. **República em Dados (site)**. Disponível em: <https://dados.republica.org/pessoas-do-setor-publico/desafios>. Acesso em: 29 jun. 2024.

FANGDA, D.; LU, J.; RICCUCCI, N. M. How bureaucratic representation affects public organizational performance: a meta-analysis. **Public Administration Review**, 81(6), p. 1003-1018, 2021. Disponível em: [10.1111/puar.13361](https://doi.org/10.1111/puar.13361). Acesso em 02 jul. 2024.

SENADO FEDERAL. **Movimento “Elas no Orçamento” traz mais visibilidade a mulheres especialistas em finanças**. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/tv/programas/cidadania-1/2022/11/movimento-elas-no-orcamento-traz-mais-visibilidade-a-mulheres-especialistas-em-financas>. Acesso em 02 Jul 2024.

SCOTT, J. W. El género: una categoría útil para el análisis histórico. In: **Historia y género: las mujeres en la Europa moderna y contemporánea**. Ed. James S. Amelang e Mary Nash, p. 23-58, 1990. Disponível em: <https://revistas.upr.edu/index.php/ocpit/article/view/16994>. Acesso em: 2 jul. 2024.

SILVA, M. J. M.; SANTOS, A. A. A avaliação da compreensão em leitura e o desempenho acadêmico de universitários. **Psicología em Estudo**, 9(3), 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/4HHZWpGsmBq8sBYLKjcgssbb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 2 jul. 2024.

SILVA, J. T.; BARBOSA, I. S.; SOUZA, J. C. R. Neurociência cognitiva e habilidades de gênero: uma análise do desempenho cognitivo de estudantes brasileiros avaliados no PISA. **Revista ARETÉ**, 8(15), p. 11-25, 2015. Disponível em: <https://periodicos.uea.edu.br/index.php/arete/article/view/141>. Acesso em: 29 jun. 2024.

SOUZA, L. G.; LIMA, L. F. C. As desigualdades de gênero no serviço público. **Observatório das Desigualdades**, Fundação João Pinheiro, 2021. Disponível em: <https://observatoriodesigualdades.fjp.mg.gov.br/?p=1548>. Acesso em 30 Jun 2024.

STANGOR, C. The study of stereotyping, prejudice and discrimination within Social Psychology (capítulo1). In: NELSON, T. D. (Ed.) **Handbook of Prejudice, Stereotyping and Discrimination** (2nd

ed.), 2016. New York: Psychology Press. Disponível em: https://emilkirkegaard.dk/en/wp-content/uploads/Todd_D._Nelson_Handbook_of_Prejudice_StereotypiBookos.org_.pdf. Acesso em: 2 jul. 2024.

TCU (Tribunal de Contas da União). **Edital nº 001 TCU-2021, de 28 de outubro de 2021.** Disponível em: <https://conhecimento.fgv.br/concursos/tcu21>. Acesso em: 22 abr. 2024.

TCU (Tribunal de Contas da União). **Edital nº 003 TCU-2021, de 8 de setembro de 2022.** Disponível em: <https://conhecimento.fgv.br/concursos/tcu21>. Acesso em: 22 abr. 2024.

TCU (Tribunal de Contas da União). **Painel de informação – Perfil da força de trabalho,** 2024. Disponível em (acesso restrito): https://www.tcu.gov.br/Paineis/_Aut/?workspaceId=127d7150-708c-4b5a-8a7b-541ed3841f15&reportId=d125db49-d6aa-4d31-8a16-6c8de358efd6. Acesso em 31 jun. 2024.

VIANA, R. R.; TOKARSKI, C. P. Burocracia Representativa: uma (re)produção de Desigualdades de Gênero e Raça no Setor Público Federal? **NAU Social**, 10(19), 2019. <https://doi.org/10.9771/ns.v10i19.33968>

ZANELLO, V; FIUZA, G.; COSTA, H.S. Saúde mental e gênero: facetas gendradas do sofrimento psíquico. **Fractal: Revista de Psicologia**, v. 27, n. 3, p. 238-246, set.-dez. 2015. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1984-0292/1483>

Maria Paula B. Estellita Lins

 <https://orcid.org/0009-0005-6189-7530>

Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília (UnB). Especialista em Tecnologias para Inovação pelo Instituto Serzedello Corrêa. MBA em Psicologia Positiva e Desenvolvimento Humano pelo Instituto de Pós-graduação e Graduação (IPOG). Graduada em Pedagogia e Psicologia Clínica pela UnB e Licenciatura em Artes Plásticas pela Faculdade Dulcina de Moraes.
paula.estellita@gmail.com

Marcela de Oliveira Timóteo

 <https://orcid.org/0009-0005-8136-3501>

Especialista em Direitos Humanos e Responsabilidade Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Bacharel em Administração Pública pela Escola de Governo de Minas Gerais.
marcitimoteo@gmail.com

Patrícia Coimbra Souza Melo

 <https://orcid.org/0009-0001-7230-261X>

Especialista em Finanças e Orçamento Público e em Tecnologias para Inovação pelo Instituto Serzedello Corrêa. MBA em Gestão Estratégica e Inovação pela Faculdade Focus. Graduada em Administração pela Universidade de Brasília (UnB).

patcsmelo@gmail.com