

Nudges aplicados no “Guia de implementação de política sobre igualdade de gênero” da OLACEFS

Autor: Claudia Gonçalves Mancebo

Orientador: Iara Cristina da Silva Alves

Coletânea de Pós-Graduação
Análise Econômica do Direito



REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL
TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

MINISTROS

Ana Arraes (Presidente)
Bruno Dantas (Vice-Presidente)
Walton Alencar Rodrigues
Benjamin Zymler
Augusto Nardes
Aroldo Cedraz
Raimundo Carreiro
Vital do Rêgo
Jorge Oliveira

MINISTROS-SUBSTITUTOS

Augusto Sherman Cavalcanti
Marcos Bemquerer Costa
André Luis de Carvalho
Weder de Oliveira

MINISTÉRIO PÚBLICO JUNTO AO TCU

Cristina Machado da Costa e Silva (Procuradora-Geral)
Lucas Furtado (Subprocurador-Geral)
Paulo Soares Bugarin (Subprocurador-Geral)
Marinus Eduardo de Vries Marsico (Procurador)
Júlio Marcelo de Oliveira (Procurador)
Sérgio Ricardo Costa Caribé (Procurador)
Rodrigo Medeiros de Lima (Procurador)

DIRETOR-GERAL

Adriano César Ferreira Amorim

**DIRETORA DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS,
PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS**

Flávia Lacerda Franco Melo Oliveira

**CHEFE DO DEPARTAMENTO
DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS**

Clémens Soares dos Santos

CONSELHO ACADÊMICO

Maria Camila Ávila Dourado

Tiago Alves de Gouveia Lins e Dutra

Marcelo da Silva Sousa

Rafael Silveira e Silva

Pedro Paulo de Moraes

COORDENADORA ACADÊMICA

Débora Costa Ferreira

COORDENADORA PEDAGÓGICA

Flávio Sposto Pompêo

COORDENADORA EXECUTIVA

Maria das Graças da Silva Duarte de Abreu

PROJETO GRÁFICO E CAPA

Núcleo de Comunicação – NCOM/ISC

***Nudges* aplicados no “Guia de implementação de política sobre igualdade de gênero” da OLACEFS**

Claudia Gonçalves Mancebo

Monografia de conclusão de curso submetida ao Instituto Serzedello Corrêa do Tribunal de Contas da União como requisito parcial para a obtenção do grau de especialista.

Orientador(a):

Profa.: Iara Cristina da Silva Alves

Banca examinadora:

Marizaura Reis de Souza Camões

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

MANCEBO, Claudia Gonçalves. *Nudges* aplicados no “Guia de implementação de política sobre igualdade de gênero” da OLACEFS. 2023. Monografia (Especialização em Avaliação de Políticas Públicas) – Instituto Serzedello Corrêa, Escola Superior do Tribunal de Contas da União, Brasília DF. 200 fl.

CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO(A) AUTOR(A): Claudia Gonçalves Mancebo

TÍTULO: *Nudges* aplicados no “Guia de implementação de política sobre igualdade de gênero” da OLACEFS

GRAU/ANO: Especialista/2022

É concedido ao Instituto Serzedello Corrêa (ISC) permissão para reproduzir cópias deste Trabalho de Conclusão de Curso e emprestar ou vender tais cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. Do mesmo modo, o ISC tem permissão para divulgar este documento em biblioteca virtual, em formato que permita o acesso via redes de comunicação e a reprodução de cópias, desde que protegida a integridade do conteúdo dessas cópias e proibido o acesso a partes isoladas desse conteúdo. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte deste documento pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor.

Nome Claudia Gonçalves Mancebo

Email: claudiagm@tcu.gov.br

FICHA CATALOGRÁFICA

L131a MANCEBO, Claudia Gonçalves

Nudges aplicados no “Guia de implementação de política sobre igualdade de gênero” da OLACEFS / Mancebo, Claudia Gonçalves. – Brasília: ISC/TCU, 2023.

200 fl. (Monografia de Especialização)

1. Análise Econômica do Direito. 2. Ciência Comportamental I.
Nudges aplicados no “Guia de implementação de política sobre igualdade de gênero” da OLACEFS.

CDU 02
CDD 020

***Nudges* aplicados no “Guia de implementação de política sobre igualdade de gênero” da OLACEFS**

Claudia Gonçalves Mancebo

Trabalho de conclusão do curso de pós-graduação *lato sensu* em Análise Econômica do Direito realizado pelo Instituto Serzedello Corrêa como requisito para a obtenção do título de especialista.

Brasília, 23 de junho de 2023.

Banca Examinadora:

Prof.^a Orientadora: Iara Cristina da Silva Alves
Escola Nacional de Administração Pública

Prof.^a Marizaura Reis de Souza Camões, Dr.
Avaliadora
Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Resumo

O texto discute a persistência das disparidades salariais entre homens e mulheres no setor público, mesmo em cargos conquistados por meio de concursos. Após ingressar no serviço público, as mulheres são preteridas em cargos comissionados e em representações em conselhos, apesar de possuírem a mesma qualificação que seus colegas homens. A falta de representatividade política das mulheres também resulta na exclusão de suas perspectivas na formulação de políticas. Além disso, a desigualdade de representação feminina leva à persistência da violência de gênero, incluindo violência doméstica, assédio sexual e abuso no local de trabalho. O combate à discriminação de gênero também deve abranger outras características interseccionadas, como orientação sexual, identidade de gênero, raça e religião. A implementação de políticas antidiscriminatórias é essencial para garantir igualdade de oportunidades e tratamento digno a todos. O estudo propõe a adoção da Política de Igualdade de Gênero e Não Discriminação da OLACEFS, que contém 103 recomendações para promover mudanças culturais relevantes nas organizações públicas. Para isso, é sugerida a utilização da metodologia SIMPLEMENTE, baseada na economia comportamental, que visa ampliar comportamentos desejados para a implementação das recomendações. O estudo identifica iniciativas no Tribunal de Contas da União (TCU) que propiciam práticas antidiscriminatórias, mas reconhece que mais esforços são necessários para alcançar equidade de gênero e não discriminação. São apresentadas sugestões de ações nos pilares de capacitação, requisitos de confiança, ambiente de trabalho seguro e relacionamento com a sociedade civil, buscando tornar o TCU um ambiente respeitoso e promotor da equidade de gênero.

Palavras-chave: equidade de gênero; ciência comportamental; políticas antidiscriminatórias.

Abstract

The text discusses the persistence of wage disparities between men and women in the public sector, even in positions obtained through competitive exams. After joining the public service, women are overlooked for senior positions and representation on boards, despite having the same qualifications as their male colleagues. The lack of women's political representation also results in the exclusion of their perspectives in policy formulation. Additionally, the inequality of female representation contributes to the persistence of gender-based violence, including domestic violence, sexual harassment, and workplace abuse. Combating gender discrimination should also encompass other intersecting characteristics such as sexual orientation, gender identity, race, and religion. The implementation of antidiscrimination policies is essential to ensure equal opportunities and fair treatment for all. The study proposes the adoption of the OLACEFS Gender Equality and Non-Discrimination Policy, which contains 103 recommendations to promote relevant cultural changes in public organizations. For this purpose, the use of the SIMPLY methodology, based on behavioral economics, is suggested to amplify desired behaviors for the implementation of the recommendations. The study identifies initiatives in the Federal Court of Accounts (TCU) that facilitate antidiscriminatory practices but acknowledges that further efforts are needed to achieve gender equity and non-discrimination. Suggestions for actions are presented in the pillars of training, trust requirements, a safe work environment, and engagement with civil society, aiming to make the TCU a respectful and gender-equitable environment.

Keywords: gender equity; behavioral science; antidiscrimination policies.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Apresentação do tema da pesquisa	11
1.2 Objetivo, referencial teórico e metodologia utilizada	18
2 Referencial Teórico	18
2.1 Gênero como categoria de análise	18
2.2 Economia comportamental e seus conceitos-chave	23
2.2.1 Heurísticas	25
2.2.2 Vieses	26
2.2.3 Framing effects	29
2.2.4 Comportamentos de manada	30
2.2.5 Efeito priming	30
2.2.6 Incentivos	31
2.3 Nudges e a teoria do paternalismo libertário	33
3 Política de igualdade de gênero da OLACEFS e suas recomendações	34
4 Metodologia da pesquisa	36
4.1 Metodologia SIMPLES MENTE e seus aspectos comportamentais	36
4.2 Recomendações da Política da OLACEFS escolhidas como experimentos para a criação de incentivos	39
4.3 Aplicação da metodologia SIMPLES MENTE na criação de incentivos para a implementação das recomendações escolhidas	41
4.3.1 Recomendação X e Recomendação 1.12	41

4.3.2 Recomendação 2.16:.....	43
4.3.3 Recomendação 3.13:.....	45
4.3.4 Recomendação 4.11 e Recomendação 4.12:	47
4.3.5 Recomendação 5.13:.....	50
4.3.6 Recomendação 6.4:.....	52
5. Apresentação dos resultados	55
6. Conclusão.....	58
6.1 Considerações finais	58
6.2 Limitações da pesquisa e sugestão para pesquisas futuras	61
7. Referências bibliográficas	63
Anexo 1: Recomendações constantes na “Política sobre Igualdad de Género y No Discriminación “da OLACEFS.....	65

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema da pesquisa

Na sessão do Tribunal Superior Eleitoral (TSE) no dia 27/4/2023, no julgamento que determinou a cassação de vereadores eleitos pelo partido Cidadania, em Itaiçaba (CE), fez-se necessária a intervenção da Ministra Carmem Lucia para rebater a fala do Ministro Nunes Marques. O Ministro Nunes Marque afirmou que o Judiciário deveria ter "empatia" com as mulheres que estão sendo usadas pelos partidos apenas para cumprimento da cota e não recebem apoio para realização efetiva de campanhas.¹

Disse a Ministra:

“O que a gente quer, nós mulheres, não é empatia, mas respeito aos nossos direitos. É a tradição que a justiça eleitoral tem a oferecer reconhecê-la como pessoa dotada de autonomia e capaz, sem precisar ser amparada, cotejada. Isso é o que nós mulheres não queremos, Ministro, com todo respeito. Eu entendo quando Vossa Excelência afirma de uma forma que soa, para nós, mulheres, quase paternal, dizendo é preciso que ter empatia. Não. É preciso que tenha educação cívica para todos os cidadãos brasileiros participarem livremente, autonomamente, com galhardia, das campanhas eleitorais, da vida política de país. Não é considerado que nós temos considerado aqui - e esta é uma ótima tradição que vem em benefício da Igualdade constitucionalmente estabelecida e que nós tanto almejamos porque nós mulheres sabemos exatamente o que é ser tratado em desvalor. Não é desvalorizando e achando que mulheres são coitadas –porque coitadas não somos– somos pessoas autônomas, em condições iguais às dos homens e, por isso, quando se fala que o partido abandonou, como outrora se falava: ‘o marido abandonou a coitada’. Não tem coitada não. Não queremos ser coitadas, queremos ser cidadãs, iguais [...] A desigualdade está nesse tipo de tratamento.²

Esse recente exemplo é significativo pois demonstra a importância do quanto o debate sobre igualdade de gênero pode ser banalizado com a discussão da “empatia”, ou da boa convivência entre homens e mulheres. O

¹ Em <https://agenciabrasil.etc.com.br/justica/noticia/2023-04/nao-somos-coitadas-diz-carmen-lucia-sobre-mulheres-na-politica> (visualizada em 30.4.2023)

² Transcrição feita da fala da Ministra Carmem Lucia. Em <https://www.youtube.com/watch?v=9NizW6OaUdg> (visualização em 30.4.2023)

setor público deve buscar aprofundamento no discurso da representação e da promoção de direitos das mulheres para que a agenda da igualdade de gênero seja incorporada pelas instituições e organizações públicas brasileiras.

No Brasil, a discussão sobre igualdade de direitos e oportunidades para mulheres tem suas raízes nas lutas feministas dos anos 60 e 70. Desde então, várias leis e políticas foram implementadas para promover a equidade de gênero no país. Segundo Biroli (2018)³, os movimentos feministas tiveram protagonismos no processo de transição da ditadura de 1964 para o regime democrático nos anos 1980 e na construção de nova carta constitucional, considerada um marco na definição da igualdade de direitos entre homens e mulheres no país. A Constituição Federal de 1988 incluiu a igualdade de gênero como princípio fundamental do Estado brasileiro e o país ratificou várias convenções internacionais nesse sentido.

O art. 226 da Constituição Federal brasileira institucionalizou a obrigação do Estado de prover políticas de prevenção e enfrentamento à violência contra a mulher, assegurado: “a assistência à família, na pessoa de cada um dos que a integram, criando mecanismos para coibir a violência, no âmbito de suas relações”. Em 1995, o Brasil ratificou a Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência Contra a Mulher - Convenção de Belém do Pará, que determina a violência contra as mulheres como violação de direitos humanos e manifestação das relações de poder historicamente desiguais entre mulheres e homens. O Brasil foi o primeiro país da América Latina a aplicar a Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência contra a Mulher (Convenção de Belém do Pará/1994) no contexto do sistema interamericano, justamente no caso da violência cometida contra Maria da Penha no ano de 1998.

Em 2021, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) aprovou a Convenção nº 190 (C 190) e a Recomendação 206, que são as primeiras normas internacionais do trabalho a fornecerem estrutura comum para prevenir, remediar e eliminar a violência e o assédio no mundo do trabalho, incluindo o

³ BIROLI, Flávia. **Gênero e desigualdades: os limites da democracia no Brasil**. Boitempo, 2018. P. 229

olhar especial para essas violências cometidas contra a mulher. O governo brasileiro enviou ao Congresso Nacional pedido de adesão às referidas Convenção e Recomendação da OIT em março de 2023. Espera-se a aprovação desta convenção para maior promoção da igualdade de gênero no ambiente de trabalho, reconhecendo que a violência de gênero pode impactar o emprego, a produtividade, a saúde e a segurança das mulheres. Governos e organizações reconhecem e buscam meios de não só enfrentar esses impactos, mas principalmente prevenir.⁴

Além disso, a igualdade de gênero é um dos 17 objetivos do desenvolvimento sustentáveis previstos pela Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). O Objetivo do Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5, busca “alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas”.

O ODS 5 aborda questões essenciais para o empoderamento coletivo e emancipador das mulheres, como a igualdade salarial, a participação política das mulheres, a eliminação da violência de gênero, e a garantia do acesso à educação, aos cuidados de saúde para as mulheres e meninas e a recursos econômicos, incluindo a terra e outras formas de propriedade. Para a consecução desse objetivo, governos, organizações não governamentais (ONG) e a sociedade em geral precisam unir esforços para promover políticas e serviços públicos que garantam a defesa da dignidade e efetivem os direitos das mulheres.

Governos devem promover a igualdade por meio de políticas públicas e por meio de uma gestão pública com foco na inclusão da diversidade. O setor público do Brasil exige a realização de concurso público, por meio de provas e títulos, para contratação de sua força de trabalho, o que traz a oportunidade de as mulheres competirem de forma mais objetiva com os

⁴ Há expectativa que o Brasil promova discussões sobre a C 19, pois recente matéria constante no site oficial da Câmara dos Deputados (CD), de 14.3.2023, faz referência à análise do assunto. (<https://www.camara.leg.br/noticias/944523-camara-vai-analisar-tratado-internacional-contra-violencia-e-assedio-no-trabalho/#:~:text=Conhecida%20pela%20sigla%20C190%2C%20a,108%C2%AA%20Confer%C3%AAncia%20Internacional%20do%20Trabalho.>)

homens. De acordo com o Painel Estatístico de Pessoal PEP⁵ do governo federal, as servidoras eram 44.9% dos servidores efetivos ativos do poder Executivo federal. No entanto, após a posse, as experiências vividas das mulheres servidoras no trabalho são atravessadas por situações de discriminação, assédio moral e sexual e menor oportunidade de ascensão a cargos em comissão. Nas carreiras públicas, as mulheres estão mais presentes no magistério superior e nas carreiras relacionadas às áreas sociais. Os dados do Painel mostram ainda que as mulheres ocupam 38% de cargos comissionados, sendo que quanto maior o nível do cargo, menor a presença de mulheres.

Na gestão do governo federal que iniciou em 2023, o número de mulheres ministras aumentou consideravelmente em relação às duas últimas gestões. As mulheres são titulares de 11 dos 27 ministérios. Apesar de ser menos de 30%, este número de mulheres ministras é o recorde de representação de mulheres no primeiro escalão do poder Executivo.

No poder Legislativo, nas eleições de 2022, as mulheres alcançaram 91 cadeiras de deputadas, após um grande avanço na lei de cotas e da regra de cota mínima de financiamento para a campanha de mulheres. Ainda assim, elas são apenas 18% da Câmara, ainda bem abaixo dos países vizinhos da América Latina e Caribe. No poder judiciário, as mulheres são apenas 38% dos juizes dos juizes de primeira instância e menos de 24,6% dos juizes de segunda instância, segundo dados de 2019⁶

No Tribunal de Contas da União (TCU), as mulheres representam apenas 26% do total de servidores efetivos e comissionados no Tribunal de contas da União e ocupam 29% das funções de confiança. Esse número nem sempre foi assim e deveu-se, em grande medida, à busca deliberada por mulheres para ocuparem funções estratégicas de gestão implementada durante a gestão da Ministra Ana Arraes (2021/2022). Nesse biênio o número de

⁵ Servidores classificados por gênero Poder Executivo Federal. Observatório de Pessoal.2022. Disponível em: <file:///C:/Users/enap/Downloads/RLP%209.2%20-%20Servidores%20por%20g%C3%AAnero%20v.13.03.23.pdf> < acesso em junho de 2023>

⁶ Diagnóstico da participação feminina no Poder Judiciário. 2019. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/08/relatorio-participacaofeminina.pdf>

mulheres ocupantes de função estratégica passou de 11% para 26%. O atual Presidente do TCU, Ministro Bruno Dantas, aumentou esse percentual para cerca de 30%⁷ e consolidou esse cenário por meio da publicação da Portaria TCU 67/2023.⁸ Ressalte-se, entretanto, que após a aposentadoria da Ministra Ana Arraes, o TCU não possui nenhuma ministra em exercício

Se compararmos os percentuais de exercício de função de confiança no TCU com o Poder Executivo, percebe-se a importância do olhar direcionado para a liderança feminina, bem como a formalização de política para dar não perder os avanços obtidos até o momento.

No âmbito do TCU, durante o processo de revisão do planejamento estratégico que irá vigorar de 2023 a 2028, houve a inclusão do valor “equidade” como princípio que irá nortear as atividades do TCU no âmbito interno, dentro do macroprocesso “Governança e Gestão Organizacional”, que foi assim definido: “Por equidade, busca-se a justiça e a igualdade em termos de oportunidades de tratamento “.⁹

Outras iniciativas importantes que ocorreram no TCU foram: o aumento da representação feminina nos cargos de liderança, positivado por meio da Portaria TCU 67/2023; a adesão do TCU à rede de equidade composta com órgãos federais dos demais poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário); e a criação dentro do TCU do Comitê Técnico de Equidade, Diversidade e Inclusão, instituído pela Portaria TCU 86/2022.¹⁰

Cabe ressaltar a recente mudança no normativo de teletrabalho (Portaria TCU 184, de 8/12/2022)¹¹ que possibilitou com que as servidoras mães de recém-nascidos até 24 anos após o nascimento do neonato, os servidores

⁷ Dados extraídos do painel de força de trabalho do TCU, disponível apenas na intranet.

⁸ Portaria TCU 67/2023 disponível em https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/ato-normativo/*/TIPO%253A%2528Portaria%2529%2520NUMATO%253A67%2520NUMANOATO%253A2023/score%2520desc/0 (acesso em 11.6.2023)

⁹ Disponível em [00 Plano estrategico TCU 2023 2028.pdf](00_Plano_estrategico_TCU_2023_2028.pdf) (Acesso em 4/4/2023).

¹⁰ Portaria TCU 86/2022 disponível em <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/ato-normativo/CTEDI/TIPO%253A%2528Portaria%2529/score%2520desc/0> (acesso em 11.6.2023).

¹¹ Portaria TCU 184/2022 disponível em <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/ato-normativo/teletrabalho/TIPO%253A%2528Portaria%2529%2520NUMANOATO%253A2022/score%2520desc/3> (acesso em 11.6.2023)

pais de recém-nascidos, no período de até seis meses após o nascimento do neonato e os servidores e servidoras adotantes de criança de até oito anos de idade, no período de até seis meses após a adoção, não contassem para o limite de teletrabalho de suas respectivas unidades.

Além disso, o TCU preside atualmente a Organização Internacional das Entidades de Fiscalização Superiores (INTOSAI), e o eixo de igualdade de gênero é um dos seis eixos prioritários de atuação da INTOSAI. A Organização Latino Americana e do Caribe de Entidades de Fiscalização Superiores (OLACEFS), por sua vez, criou uma Política sobre igualdade de gênero e não discriminação, cujas recomendações precisam ser validadas e implementadas no âmbito do TCU.

Essa política tem como objetivo promover a igualdade de gênero em todas as suas atividades e processos, bem como eliminar todas as formas de discriminação de gênero no âmbito da organização. A política estabelece uma série de recomendações que devem ser implementadas internamente, como a promoção da participação das mulheres em cargos de liderança, a realização de capacitações sobre igualdade de gênero para todos os funcionários e a criação de um ambiente de trabalho seguro e respeitoso para as mulheres.

Assim, dada a importância do tema no cenário internacional e no âmbito interno do TCU, pretende-se, neste estudo, com uso de conceitos e ferramentas advindo da economia comportamental, contribuir para formulação de formas de aplicar as recomendações eleitas, ou seja, sugerir “o como fazer”, para que as recomendações tenham maior viabilidade de serem implementadas.

A economia comportamental é ramo da economia que busca entender como as pessoas tomam decisões em situações complexas e com informações limitadas. Ela parte do pressuposto de que os seres humanos não são racionais como propõe a teoria clássica da economia, mas sim influenciados por diversos fatores que afetam seu comportamento. Segundo Thaler e Sunstein (2020), um desses fatores é a arquitetura de escolhas, que se refere à maneira como as opções são estruturadas para serem apresentadas ao indivíduo.

O Guia do Gnova/ ENAP considera que:

“se as políticas públicas devem ser desenhadas para pessoas reais, então os formuladores precisam estar atentos à sua capacidade de influência sobre as decisões dos cidadãos, e desenhar arquiteturas de escolha com a intenção de evitar o insucesso e aumentar a efetividade de políticas e programas, de forma a promover o bem-estar e a autonomia de seus usuários.”¹²

Para aumentar a capacidade de influência sobre as escolhas, a economia comportamental sugere a utilização de *Nudges*, uma técnica que consiste em apresentar as opções de forma a incentivar comportamentos desejados, sem, no entanto, restringir a liberdade de escolha do indivíduo. Os *Nudges* podem ser utilizados em diversos contextos, como na política pública e na gestão do trabalho, e têm se mostrado eficazes na mudança de comportamentos.

Nesse sentido, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) criou a Metodologia SIMPLEMENTE¹³, desenvolvida pelo GNOVA¹⁴ como ferramenta de aplicação da teoria de *insights* comportamentais em políticas públicas. A metodologia consiste em um processo de sete etapas, que inclui a identificação do problema, a análise dos comportamentos envolvidos, a definição de objetivos, a elaboração de opções de intervenção, a realização de experimentos comportamentais, a avaliação dos resultados e a implementação das soluções.

Este estudo não tem como escopo o desenvolvimento de uma nova metodologia. Tendo como referência a metodologia SIMPLEMENTE pretendemos identificar e descrever práticas de gestão que podem apoiar a implementação de políticas para igualdade de gênero e combate à discriminação, não só pelo TCU como por outras organizações nacionais e

¹² BRASIL, Escola Nacional de Administração Pública – Enap; Laboratório de Inovação em Governo - GNova. **CIÊNCIAS COMPORTAMENTAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS O uso do SIMPLES MENTE em projetos de Inovação**. Brasília, 2020. Disponível em: [SIMPLES MENTE - Gnova 2022 \(enap.gov.br\)](https://www.enap.gov.br/pt-br/assuntos/nao-convencional/nao-convencional-2022) Acesso em 4 de abril de 2023 (p.28).

¹³ CIÊNCIAS COMPORTAMENTAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS O uso do SIMPLES MENTE em projetos de Inovação

¹⁴ O GNOVA é o laboratório de inovação em governo da ENAP que desenvolveu a metodologia SIMPLES MENTE para a aplicação dos conceitos da economia comportamental na elaboração de políticas públicas.

internacionais, no intuito de fomentar a mudança de cultura, na busca de organizações mais inclusivas e igualitárias.

1.2 Objetivo, referencial teórico e metodologia utilizada

O objetivo geral deste trabalho é propor a utilização de incentivos que poderão usados pelo TCU para a efetiva implementação das recomendações constantes do GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN POLÍTICA SOBRE IGUALDAD DE GÉNERO Y NO DISCRIMINACIÓN da OLACEFS.

Os **referenciais teóricos** que embasaram este trabalho foram:

1. O gênero como categoria de análise; e
2. A teoria da economia comportamental, em especial a arquitetura de escolhas e a utilização de *Nudges* como ferramenta para induzir comportamentos desejados.

As **metodologias** utilizadas foram:

1. Análise qualitativa das recomendações que serviram como experimentos na utilização de *Nudges*; e
2. Aplicação da metodologia SIMPLES MENTE desenvolvida pelo GNOVA da ENAP, como base para a recomendação da criação de *Nudges* para igualdade de gênero

2 Referencial Teórico

2.1 Gênero como categoria de análise

A sub-representação de gênero e raça em espaços de poder público é refletida nos indicadores sociais. Ao se verificar que a base da pirâmide social do Brasil é composta por mulheres negras, pode-se se verificar quais vozes não estão sendo ouvidas na formulação e implementação de políticas públicas. Declarar que os homens brancos são os grandes responsáveis pelos processos de tomada de decisão pública no país é relevante para compreender o monopólio do poder econômico, político e financeiro no Brasil por apenas um grupo da sociedade - homens brancos.

Ao constatar que os interesses e as perspectivas das mulheres, em especial das mulheres negras, não são consideradas nas políticas e na gestão

pública, é possível compreender as desigualdades sociais e as injustiças socioeconômicas como pobreza, discriminação, violência, marginalização, exploração, entre outros – como questões de gênero e raça no Brasil.

Historicamente, o gênero tem sido definidor das possibilidades das mulheres no mundo do trabalho e no ambiente privado. Ao terem suas vidas regidas pelas expectativas de maternidade e cuidados com a família, mesmo as mulheres profissionais, estão em desvantagem em relação aos homens. E a diferença biológica entre os sexos não deve ser utilizada para justificar a opressão socialmente construída para subjugar as mulheres aos homens. Portanto, a palavra “gênero” é utilizada para explicar como papéis definidos socialmente a homens e mulheres hierarquizam as pessoas social, política e economicamente, estabelecendo relações de poder (SCOTT, 1995).

O gênero é uma categoria de análise que tem sido amplamente utilizada nas ciências sociais e humanas para compreender as relações sociais entre homens e mulheres e as formas como as diferenças de gênero são construídas e mantidas em diferentes contextos culturais e históricos. Mas por que é necessário considerar o gênero como categoria de análise e não somente o sexo biológico de uma pessoa? Segundo Scott:

“As feministas começaram a utilizar a palavra “gênero” mais seriamente, no sentido mais literal, como uma maneira de referir-se à organização social da relação entre os sexos.” Continua, “a palavra indicava uma rejeição ao determinismo biológico implícito no uso de termos como “sexo” ou “diferença sexual”. (SCOTT, 1995, p. 3)

Assim, Scott coloca que o termo gênero é uma construção social e histórica, que varia de acordo com o tempo e o espaço. Essa construção se refere às normas, valores, papéis e expectativas associados a homens e mulheres em uma determinada sociedade, que variam de uma cultura para outra e de uma época para outra. O gênero é, portanto, uma construção social que se relaciona com a identidade social de uma pessoa e é diferente da biologia sexual.

Scott argumenta que, ao não considerar o gênero como categoria de análise, os historiadores tendiam a fazer uma análise descritiva da história, ou

seja, eles se limitavam a descrever a existência de fenômenos ou realidades sem interpretar, explicar ou atribuir uma causalidade. Isso resultava em uma história que excluía as experiências das mulheres e dos homens em relação às questões de gênero e às relações de poder que permeiam essas questões. A autora defende que é importante repensar os métodos de análise e as questões colocadas pelos historiadores, a fim de conceber processos tão ligados entre si que não poderiam ser separados. Segundo Scott gênero então como “um elemento constitutivo de relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos, e o gênero é uma forma primeira de significar as relações de poder”. (SCOTT, 1995, p. 21)

Além disso, é importante considerar a análise das desigualdades provenientes do gênero, ao longo da história, em conjunto com outras categorias de análise, tais como, como raça, classe e sexualidade para entender a interseccionalidade das identidades. A interseccionalidade se refere às formas como diferentes identidades, como gênero, raça, classe e sexualidade, interagem para moldar as experiências das pessoas em uma determinada sociedade.

Kimberly Crenshaw¹⁵ traz diversos exemplos da importância de se trabalhar a interseccionalidade de raça e gênero, pois ao se tratar a raça ou o gênero de maneira isolada, as mulheres negras ficam desprotegidas. Cito o case “Mulheres Negras versus General Motors”. Nessa ocasião havia empregos reservados para negros, para os quais apenas homens negros eram contratados; havia empregos reservados para mulheres, para os quais apenas mulheres brancas eram contratadas. Assim, Crenshaw (2002) relata sua inspiração para conceituar sobre interseccionalidade uma vez que a segregação

¹⁵ Kimb Kimberle Crenshaw - Professora de Direito da Universidade da Califórnia e da Universidade de Columbia, nos Estados Unidos, e uma importante pesquisadora e ativista norte-americana nas áreas dos direitos civis, da teoria legal afro-americana e do feminismo. É também responsável pelo desenvolvimento teórico do conceito da interseção das desigualdades de raça e de gênero. O trabalho de Kimberle Crenshaw influenciou fortemente a elaboração da cláusula de igualdade da Constituição da África do Sul. Um dos seus artigos integra o Dossiê da III Conferência Mundial contra o Racismo (Durban, 2001), publicado pela Revista Estudos Feministas, nº1, 2002, sob a coordenação de Luiza Bairros, da Universidade Católica de Salvador. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4253342/mod_resource/content/1/InterseccionalidadeNaDiscriminacaoDeRacaEGenero_KimberleCrenshaw.pdf (Acesso em 18.6/2023)

racial e de gênero presente nessas indústrias afastou oportunidades de emprego para mulheres afro-americanas, que, ao perceberem estar em desvantagem social em relação aos homens negros e às mulheres brancas, moveram um processo afirmando que estavam sofrendo discriminação racial e de gênero. Segundo Creenshaw,

As discriminações racial e de gênero procuram por mulheres na interseção e as compactam e impactam diretamente. Alguns exemplos são óbvios. As violências racial e étnica contra as mulheres são exemplos de discriminação contra grupos específicos. (...) as mulheres negras são afetadas, de maneira específica, pela combinação dessas duas formas diferentes de discriminação (2002, p. 12- 13).

Nesse sentido, Birolli (2018) contribui ao analisar a como interseccionalidade entre gênero e outras identidades, como raça, classe social e sexualidade impacta nas condições de vida das mulheres. Birolli argumenta que essas identidades são interconectadas e se combinam para moldar as experiências das pessoas em diferentes áreas da vida, como no mercado de trabalho, na política e na vida cotidiana. Birolli traz que:

A dualidade entre o público e o privado constitui papéis, produz o gênero. Mas não o faz da mesma forma para todas as mulheres. Assim, ao mesmo tempo que estou atenta à reprodução das hierarquias de gênero, analiso-a nas convergências entre gênero, raça, classe e sexualidade.” (BIROLLI, 2018, p. 11)

Além disso, Birolli também vincula as desigualdades de gênero à sub-representação feminina nos espaços de poder público – questão histórica e ainda presente atualmente – a um problema relacionado à democracia. A referida autora considera que:

Trata-se, assim, de um problema de democracia, não de um problema de mulheres. Expõe padrões de seletividade em razão dos quais o exercício de influência é bastante desigual entre diferentes grupos da população. Por isso, além de compreender as causas dessa sub-representação, é preciso analisá-la como um elo importante na reprodução de outras injustiças. A legislação e as políticas públicas são produzidas em um ambiente masculino e branco. As mulheres são, também nesse sentido, posicionadas como objetos – seus corpos são

regulados, e suas necessidades ganham sentido político na fala e nas ações de quem está em posição distinta delas, em relações que implicam vantagens e desvantagens, vulnerabilidade, recursos para o exercício do poder no cotidiano. "(BIROLLI, 2018, p. 277)

A categoria de análise do gênero é utilizada, em diferentes áreas de pesquisa, como na sociologia, antropologia, psicologia, história, educação, saúde e muitas outras áreas, pois a desigualdade de gênero historicamente permeia toda a sociedade. Ao utilizar o gênero como categoria de análise, os pesquisadores podem fazer perguntas como: Como as normas de gênero afetam a educação das meninas e delimitam seus interesses? Como as expectativas de gênero afetam as possibilidades de sonho, de ambição e de definição de carreira das mulheres? Como as identidades de gênero alargam ou restringem as oportunidades de homens e mulheres em diferentes culturas? Por meio do conhecimento dos estudos de gênero é possível compreender os fenômenos que constituem culturas organizacionais generificadas e racializadas e desenhar ações de capacitação e sensibilização para minimizar situações discriminatórias, tais como as recomendações feitas pela OLACEFS, tratadas no capítulo 3 deste trabalho.

Em suma, enquanto o sexo se refere à classificação biológica de uma pessoa, com base em características físicas como genitália, cromossomos e hormônios, o gênero como categoria de análise é uma ferramenta valiosa para entender as relações sociais entre homens e mulheres, as desigualdades de gênero e a interseccionalidade das identidades.

O conceito de gênero nos permite pensar além do que se pode ver e contribui para que acreditemos que as mudanças culturais podem ocorrer por meio da conscientização e sensibilização da opressão de gênero e raça que o atual modelo de sociedade patriarcal impôs a homens e mulheres. Combater estereótipos e comportamentos discriminatórios por meio da capacitação se torna essencial para uma gestão pública com equidade de gênero, e para a construção de sociedades mais justas e igualitárias para todos e todas.

2.2 Economia comportamental e seus conceitos-chave

A economia comportamental é o ramo da economia que tem como objetivo entender como os indivíduos tomam suas decisões, em diversas áreas, a partir de fatores psicológicos e sociais que influenciam o comportamento humano e, por conseguinte, suas decisões. Esse ramo da economia avalia o comportamento humano por meio de observações empíricas, seja, da observação da realidade, de como de fato as decisões são tomadas.

Esse ramo começou a se desenvolver a partir da década de 1980, quando pesquisadores começaram a questionar a abordagem tradicional da economia, que supõe que os indivíduos são racionais e buscam maximizar a utilidade, considerando todas as informações disponíveis.

Ávila e Bianchi escrevem que:

A Economia Comportamental é um campo de pesquisas relativamente recente, proveniente da incorporação, pela economia, de desenvolvimentos teóricos e descobertas empíricas no campo da psicologia. A esses se somaram, mais recentemente, as contribuições da neurociência e de outras ciências humanas e sociais. Parte-se de uma crítica à abordagem econômica tradicional, apoiada na concepção do “homo economicus”, que é descrito como um tomador de decisão racional, ponderado, centrado no interesse pessoal e com capacidade ilimitada de processar informações. Essa abordagem tradicional, que hoje tende a persistir apenas como padrão normativo, considera que o mercado ou o próprio processo de convergência ao equilíbrio são capazes de solucionar erros de decisão decorrentes de uma racionalidade limitada. (ÁVILA E BIANCHI, 2015, P. 14)

Assim, o *homo economicus*¹⁶ - conceito central na economia tradicional -, descreve o indivíduo como sendo racional, egoísta e orientado para maximizar sua própria utilidade ou satisfação. Segundo esse conceito, as pessoas tomam decisões econômicas com base em informações perfeitas, avaliando cuidadosamente todos os custos e benefícios associados a cada escolha disponível e sempre escolhendo a opção que maximiza sua utilidade.

¹⁶ Para contrapor ao conceito de *homo economicus* da economia tradicional, surge o conceito de *homo sapiens*, elaborado por Ricard Thaler, um dos precursores da economia comportamental.

Além disso, o *homo economicus* é considerado como tendo preferências estáveis ao longo do tempo e tomando decisões consistentes com essas preferências. Essas preferências são geralmente representadas em termos de utilidade, que é medida em termos de dinheiro ou outros bens e serviços.

Entretanto, quando se pensa nas escolhas quotidianas, percebe-se que as pessoas tomam decisão utilizando na maioria das vezes a racionalidade limitada, ou seja, sem fazer avaliação mais analítica dentre as opções disponíveis. São elas: escolher um prato em um restaurante com base na sua intuição e preferência pessoal, sem analisar cuidadosamente os ingredientes e o valor nutricional; decidir se um objeto é seguro ou perigoso com base na sua aparência, sem avaliar racionalmente os riscos envolvidos; escolher um candidato político com base em uma primeira impressão ou em uma crença preconcebida, sem pesquisar suas propostas e histórico; confiar em uma marca de produto conhecida sem avaliar outras opções disponíveis; e gastar mais tempo com redes sociais do que com a leitura de bons livros, dentre tantas outras.

Essas decisões, segundo Daniel Kahneman (2011) são efetuadas por meio do sistema 1, ou seja, por meio de processamento rápido, automático e intuitivo, que não requer esforço consciente e é acionado por estímulos do ambiente. Já o sistema 2 é um processo mais lento, deliberativo e racional, que exige esforço consciente e atenção. Os exemplos são: resolver um problema matemático complexo que requer cálculos e análise lógica; escolher uma carreira com base em pesquisa e avaliação de informações sobre as perspectivas de emprego, salário, qualificações necessárias, entre outros fatores; decidir sobre um investimento financeiro com base em análise de mercado, projeções de retorno e risco envolvido; e avaliar os prós e contras de uma cirurgia invasiva, consultando diversos médicos e pesquisando informações sobre a eficácia e possíveis complicações.

Dessa forma, os teóricos da economia comportamental, tais como Daniel Kahneman, Richard Thaler e Cass. R. Sunstein, argumentam que na grande maioria das decisões tomadas, os seres humanos são influenciados por

fatores que vão além do raciocínio lógico e da maximização de utilidade, utilizando-se, assim, de heurísticas, vieses, *framing*, efeito *priming* e, por fim, incentivos.

2.2.1 Heurísticas

As heurísticas são **atalhos mentais** que as pessoas usam para tomar decisões mais rapidamente, com base em informações limitadas. Embora as heurísticas possam ser úteis em situações em que o tempo é escasso ou são poucas as informações disponíveis, elas também podem levar a vieses, ou seja, erros sistemáticos que se repetem previsivelmente em determinadas circunstâncias. (Thaler & Sunstein, 2020)

Thaler & Sunstein (2020) citam três heurísticas – ancoragem, disponibilidade e representatividade - e seus vieses, amparadas nos trabalhos de Amos Tversky e Daniel Kahneman de 1974.

A **ancoragem** – ou **ajuste** - refere-se à tendência de as pessoas darem mais importância a informações que recebem primeiro. Por exemplo, se um vendedor oferece um produto por um preço muito alto, mesmo que irrealista, isso pode influenciar a percepção do cliente sobre o valor do produto. Ele pode acabar aceitando um preço mais alto do que o que teria aceitado inicialmente se não tivesse sido influenciado pela ancoragem. Assim, Thaler & Sunstein trazem que:

Esse processo é conhecido como “ancoragem ou ajuste”. Você começa com uma âncora – o valor que conhece – e a partir de então faz ajustes na direção que considera apropriada. (...) Na linguagem deste livro, as âncoras atuam como *Nudges*. Podemos influenciar sua escolha numa situação específica sugerindo sutilmente um ponto de partida para seu processo de pensamento.” (THALER & SUNSTEIN, 2020, p. 34)

A heurística da **disponibilidade** remete as pessoas aos últimos acontecimentos vividos, fazendo que essa lembrança recente distorça e inflacione a ocorrência de que algo semelhante volte a acontecer. O exemplo mais típico é o do acidente de avião. Após sua ocorrência as pessoas temem o avião como meio de transporte, preferindo o carro, por exemplo, mesmo contrariando todas as estatísticas produzidas.

Por fim, foi citada a heurística da **representatividade**, também conhecida por **similaridade**. Trata-se de estratégia mental (sistema 1 funcionando) que as pessoas usam para fazer julgamentos ou tomar decisões com base em como um evento ou pessoa se parece com estereótipo ou imagem mental preexistente. Essa heurística assume que a probabilidade de algo pertencer a uma categoria é determinada pela sua similaridade com o protótipo dessa categoria, o que de fato acontece em várias situações. Entretanto, os vieses surgem quando há divergência entre a similaridade, levando as pessoas “a confundirem flutuações aleatórias como padrões naturais.” (THALER & SUNSTEIN, 2020, p.42) Além disso, pode levar as pessoas a ignorarem outras informações relevantes e se concentrarem excessivamente em características superficiais.

2.2.2 Vieses

Os vieses são distorções no processo de tomada de decisão que podem levar a resultados inesperados ou ineficientes. Citam-se alguns importantes vieses existentes na literatura especializada trazidos por Thaler & Sunstein (2020 p 27 a 49) : **viés da confirmação, viés da disponibilidade, viés do otimismo ou excesso de confiança, viés da aversão à perda e viés do status quo.**

Um exemplo comum de viés cognitivo é o **viés da confirmação**. As pessoas têm uma tendência natural a buscar informações que confirmem suas crenças e ignorar informações que as contradigam. Isso pode levar a decisões erradas ou preconceitos. Na hipótese que determinado empregador tenha uma crença prévia de que homens são mais competentes em trabalhos técnicos do que mulheres, ele pode ter uma tendência inconsciente de buscar evidências que confirmem sua visão, como enfatizar os currículos e experiências de homens durante o processo de seleção. Isso pode acontecer também em processos seletivos para determinados cargos gerenciais no serviço público.

O **viés da disponibilidade** é oriundo da heurística da disponibilidade, já explanado no item 2.1.1 deste relatório. Baseia-se no fato de que as pessoas têm tendência a dar mais peso a informações que são facilmente

acessíveis em sua memória, que pode levar a decisões irracionais. Kahneman considera que:

O mesmo viés contribui para a observação comum de que muitos membros de uma equipe de colaboradores sentem ter feito mais do que era sua parte e sentem também que os outros não se mostram devidamente agradecidos por suas contribuições individuais. (KAHNEMAN, 2011, p. 168)

Outro viés cognitivo comum é o **viés do otimismo ou excesso de confiança**. (KAHNEMAN, 2011) Esse efeito se refere à tendência de as pessoas com habilidades abaixo da média superestimarem sua própria capacidade. Isso pode levar a decisões erradas ou ações desastradas. Esse viés também se apresenta quando as pessoas acreditam em algo que contraria as probabilidades existentes. Citam-se, como exemplo, os jogos nas loterias esportivas.

O **viés da aversão à perda** considera que as pessoas avaliam perdas e ganhos de forma diferente. Segundo a teoria, as pessoas são mais sensíveis às perdas do que aos ganhos e têm aversão maior ao risco quando se trata de perdas do que quando se trata de ganhos. Por exemplo, a perda de R\$ 100 dólares pode ser mais dolorosa do que o prazer de ganhar de R\$ 100 dólares. Isso significa que as pessoas são mais propensas a evitar perdas do que a buscar ganhos. *“Como podemos ver, a aversão à perda opera como uma espécie de nudge cognitivo, nos impulsionando a evitar mudanças mesmo quando são do nosso interesse.”* (THALER & SUNSTEIN, 2020, p. 45)

Outro recente exemplo é a promulgação da Emenda Constitucional nº 117 de 2022 (EC 117/2022)¹⁷, que obriga os partidos políticos a destinarem no mínimo 30% dos recursos advindos de financiamento público para as campanhas eleitorais de candidaturas femininas. Esse patamar é o mínimo e pode ser proporcional ao número de candidatas mulheres, se for maior. Além disso, a EC 117/2022 ainda destinou 5% do Fundo Partidário para criação e manutenção de programas de promoção e difusão da participação política das

¹⁷ Emenda Constitucional nº 117, de 5 de abril de 2022. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc117.htm. Acesso em 18.6.2023.

mulheres.¹⁸ Os políticos homens podem interpretar essa ação afirmativa como perda de oportunidades para os homens, em especial aqueles que já estão envolvidos na política por sentirem que estão competindo em desvantagem. Essa percepção é alimentada pelo medo de perderem posições de poder e pela resistência às mudanças que as cotas podem representar.

Por fim, **o viés do *status quo*** significa que as pessoas tendem a se manterem na situação em que se encontram. Kahneman argumenta que:

A aversão à perda é uma poderosa força conservadora que favorece mudanças mínimas do status quo nas vidas tanto das instituições como dos indivíduos. Esse conservadorismo ajuda a nos manter estáveis no bairro onde moramos, em nosso casamento e nosso emprego; é a força gravitacional que mantém nossa vida coesa junto ao ponto de referência. (KAHNEMAN, 2021, p. 325)

O viés do *status quo* tem relação direta com o viés da aversão às perdas. Como o custo da perda é maior do que o benefício do ganho, a pessoa opta por se manter na opção atual em que se encontra, por se sentir mais segura, do que arriscar uma mudança.

O viés do *status quo* refere-se, então, à tendência humana de valorizar e manter o estado atual das coisas, resistindo a mudanças significativas. É um fenômeno social e psicológico que pode influenciar diferentes aspectos da sociedade, incluindo as relações de poder e a subordinação das mulheres.

Um exemplo não tão óbvio do viés do status quo é a manutenção da divisão sexual de funções no trabalho, que criam barreiras invisíveis que impedem as mulheres de alcançar os mesmos níveis de poder e prestígio que os homens nas organizações. Os homens, por historicamente ocuparem cargos de liderança, são vistos como potenciais chefes, o que impõe estereótipos que limitam oportunidades de progresso na carreira das mulheres. Os estereótipos ligados a papéis de gênero no trabalho são justificados pelo *status quo*, que

¹⁸ <https://www.migalhas.com.br/coluna/din%C3%A2mica-constitucional/363438/a-ec-117-e-o-fomento-a-participacao-feminina-na-politica>

resulta na alocação de mulheres em posições de menor relevância e de subordinação, mesmo sendo igualmente qualificadas para cargos maiores.

Um exemplo da utilização de *nudge* utilizando o viés do *status quo* foi a alteração da Lei nº 8.213/91, que dispõe sobre os benefícios do regime geral de previdência social, com a criação do instituto da adesão automática. Durante a tramitação da MPV 676/2015, Bechara (2015)¹⁹ analisou os fundamentos da adesão automática, em especial o chamado viés do *status quo*, segundo experiências existentes nos Estados Unidos e no Reino Unido. O estudo concluiu que a introdução desse instituto deverá ampliar a proteção previdenciária dos servidores e de seus dependentes, mesmo com a manutenção do regime facultativo, ao permitir o prazo de 90 dias para que o servidor possa recusar expressamente, ao invés de optar pelo ingresso.

Assim, os estudos sugerem que as pessoas preferem ficar com a opção padrão, ao invés de optarem em outra direção. Por isso, a opção definida como padrão é tão importante e é um ótimo recurso disponível (*nudge*) a ser utilizada pelos arquitetos de escolhas.

2.2.3 Framing effects

O *framing effects*, também conhecido como enquadramento, refere-se à forma como as informações são apresentadas e como isso afeta as decisões das pessoas. O *framing* pode influenciar a forma como as pessoas percebem um problema, avaliam riscos e recompensas e tomam decisões. Um exemplo de *framing* é a forma como as notícias são apresentadas na mídia. A escolha de palavras, imagens e enquadramentos pode influenciar a forma como as pessoas percebem um evento ou situação. Por exemplo, ao apresentar estatísticas ou fatos sobre desigualdades de gênero, é possível usar o enquadramento para ressaltar a importância dessas questões. Por exemplo, ao invés de dizer que somente 8% dos cargos de natureza especial eram ocupadas

¹⁹ BECHARA FILHO, Ivan Jorge. Em chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.funpresp.com.br/wp-content/uploads/2020/07/Artigo-Ivan.pdf

por mulheres em 2022, dizer que 92% eram ocupados por homens." Kahneman (2021) conclui que:

“modos diferentes de apresentar a mesma informação frequentemente evocam diferentes emoções. A afirmação de que “as chances de sobreviver um mês após a cirurgia são de 90%” é mais tranquilizadora do que a afirmação equivalente de que a “mortalidade no período de um mês após a cirurgia é de 10%”. Similarmente, frios descritos como sendo “90% livres de gordura” são mais atraentes do que se descritas como sendo com “10% de gordura”. A equivalência das formulações alternativas é transparente, mas um indivíduo normalmente vê apenas uma formulação, e o que ele vê é tudo que há.” (KAHNEMAN, 2021, P. 97)

2.2.4 Comportamentos de manada

Para THALER & SANSTEIN (2020) os humanos, diferentemente dos *econos*, são frequentemente influenciados por outros humanos e essa pode ser uma excelente forma de criação de incentivos para induzir comportamentos desejados. Acreditam que essa influência pode se dar de duas formas, disponibilizando informações que reflitam o pensamento de várias pessoas ou por meio da pressão social.

A pressão social funciona quando o tomador da decisão se importa com o que os demais membros do grupo, da sociedade, pensam a seu respeito. Em ambas as situações, a tendência é que, seja divulgando informações sobre as escolhas da maioria, seja divulgando o comportamento do tomador da decisão ao grupo, os arquitetos de escolha consigam influenciar comportamentos socialmente benéficos. Por isso, a importância de apresentar indicadores internacionais de igualdade de gênero no setor público para que gestores de médio e escalão do governo brasileiro ajam para mudar a posição do Brasil.

2.2.5 Efeito *priming*

São chamados de efeito *priming* os estímulos subliminares que podem ser provocados pelos arquitetos de escolhas, com o objetivo de induzir/influenciar determinado comportamento. Podem ser dicas simples e irrelevantes, pesquisas de opinião ou de medição de algo que se pretende realizar.

Thaler & Sunstein atribuem ao *priming* o poder de ativar sistema automático no cérebro. “Pesquisas apontam que influências sutis podem aumentar a facilidade com que determinada informação chega à mente.” (THALES & SUNSTEIN, 2021, p. 84)

No contexto da gestão, o *priming* pode ser utilizado para influenciar o comportamento dos funcionários, moldar a cultura organizacional ou melhorar a eficácia da tomada de decisões. O líder deve expor seus funcionários aos valores e princípios da empresa, por meio de mensagens, comunicações, histórias de sucesso, como, por exemplo, mostrar dados sobre os ganhos advindos ao se trabalhar com times diversos.

2.2.6 Incentivos

Os incentivos são recompensas ou punições que influenciam o comportamento das pessoas. Embora a economia tradicional considere que os indivíduos respondem de forma racional a incentivos financeiros, a economia comportamental argumenta que os incentivos, mesmo financeiros podem ter efeitos diferentes, dependendo do contexto e da motivação das pessoas.

Por exemplo, a oferta de um bônus por desempenho pode ser uma forma eficaz de motivar funcionários em uma empresa, mas também pode levar a comportamentos arriscados ou fraudes se os funcionários se sentirem pressionados a alcançar metas a todo custo.

A economia comportamental também ampliou o olhar sobre os tipos de incentivos não financeiros que existem, apresentando o conceito designado: contas mentais. Contas mentais referem-se, então, ao processo que as pessoas usam para categorizar e avaliar seus ganhos e perdas financeiras. Esses processos mentais podem influenciar a maneira como as pessoas tomam decisões, inclusive financeiras.

Segue exemplo extraído do livro Rápido e devagar que bem define as contas mentais:

“Um exemplo irônico relatado por Thaler em um antigo artigo permanece sendo uma das melhores ilustrações sobre como a contabilidade mental afeta o comportamento: Dois torcedores

fanáticos viajam 60 quilômetros para ver um jogo de basquete. Um deles pagou pelo seu ingresso; o outro estava prestes a comprar o ingresso quando ganhou um de algum amigo. Uma nevasca está anunciada para a noite do jogo. Qual dos dois donos de ingresso tem maior probabilidade de enfrentar a nevasca para assistir ao jogo? A resposta é imediata: sabemos que o torcedor que pagou por seu ingresso tem maior probabilidade de ir. A contabilidade mental fornece a explicação. Presumimos que ambos os torcedores criaram uma conta para o jogo que esperavam ver. Perder o jogo significará fechar essas contas com um balanço negativo. Independente do modo como tenham obtido seu ingresso, ambos ficarão desapontados — mas o balanço final é nitidamente mais negativo para o que comprou o ingresso e está agora não só com o bolso vazio como também sem poder ver o jogo. Como ficar em casa é pior para esse indivíduo, ele está mais motivado a ver o jogo e desse modo é mais provável que enfrente a nevasca na estrada 1 . São cálculos tácitos de balanço emocional, do tipo que o Sistema 1 realiza sem deliberação. As emoções que as pessoas vinculam ao estado de suas contas mentais não são admitidas na teoria econômica padrão. Um Econ perceberia que o ingresso já havia sido pago e não podia ser devolvido. Seu custo está “afundado” e o Econ não levaria em consideração se havia comprado o ingresso para o jogo ou se o ganhara de um amigo (se é que Econs têm amigos). Para implementar esse comportamento racional, o Sistema 2 teria de estar ciente da possibilidade contrafactual: “Eu ainda sairia no meio dessa tempestade de neve se tivesse obtido o ingresso gratuitamente de um amigo?” É preciso uma mente ativa e disciplinada para se fazer uma pergunta tão difícil assim.” (KAHNEMAN, 2021, p.368)

Percebe-se, no exemplo acima, que mesmo que o valor do ingresso sendo o mesmo, o fato dele ter sido recebido ou comprado afeta o valor que o humano atribui a ele.

Outro exemplo: se uma pessoa receber um bônus de R\$ 1000, ela pode categorizar esse dinheiro de diferentes maneiras em sua mente. Se ela considerar esse dinheiro como uma renda extra, ela pode ser mais propensa a gastá-lo em algo que lhe traga prazer imediato, como um jantar ou uma viagem. No entanto, se ela considerar esse dinheiro como um investimento em sua aposentadoria, ela pode ser mais propensa a investi-lo em uma conta de poupança.

Em resumo, os incentivos afetam a forma como as pessoas criam e utilizam sua contabilidade mental, influenciando diretamente sua tomada de decisão.

2.3 Nudges e a teoria do paternalismo libertário

Thaler e Sunstein (2008) trouxeram grandes contribuições à economia comportamental ao defender a ideia de que pequenas intervenções podem ajudar as pessoas a tomar melhores decisões em várias áreas da vida, sem comprometer a sua liberdade de escolha. Essa intervenção é chamada de “paternalismo libertário” pois se utiliza da combinação do paternalismo na busca do bem-estar das pessoas, mas sem prescindir do respeito à liberdade individual, ou seja, acredita-se que é possível ajudar as pessoas a tomar decisões melhores, sem restringir sua liberdade de escolha.

Além disso, parte-se do pressuposto de que não existem escolhas neutras. Os autores defendem que governos podem adotar essas intervenções em detrimento do uso de instrumentos coercitivos, tais como as a imposição de regulamentações, subsídios, incentivos fiscais, que geralmente são mais complexos e onerosos para se implementar.

Essas intervenções, elaboradas pelos arquitetos de escolhas, possuem como característica a não coercibilidade e são chamadas pela literatura especializada de *Nudges*. Os *Nudges* são, então, pequenos empurrões para ajudar as pessoas a tomarem decisões melhores e mais informadas, sem impor limitações excessivas em sua liberdade de escolha.

As intervenções baseadas em *Nudges* são projetadas para influenciar o comportamento das pessoas de forma sutil e não coercitiva, utilizando o conhecimento da psicologia humana para incentivar escolhas mais saudáveis, seguras e sustentáveis, sem impor limites ou exigências aos indivíduos.

Como as escolhas não são neutras, é importante a representação de gênero nos cargos de liderança, para que haja sempre perspectivas diferentes nas tomadas de decisões. Além disso, é necessário considerar que as mulheres têm vivências, experiências e visões de mundo que podem

contribuir para a formulação de estratégias e políticas mais inclusivas e na resolução de problemas complexos.

Cita-se, em seguida, três exemplos de políticas públicas baseadas em *Nudges*. O primeiro e simples exemplo é a mudança na configuração do padrão de impressão de documentos nas impressoras. Ao invés de imprimir automaticamente os documentos em frente e verso, uma mudança simples na configuração da impressora pode fazer com que o padrão de impressão seja em uma única face, fazendo com que as pessoas imprimam menos e economizem papel.

O segundo exemplo é a licença parental igualitária, que incentive tanto pais como as mães a tirarem a licença para cuidarem dos filhos. Nessa situação, o casal poderia dividir o tempo de cuidado do filho em casa, conforme suas necessidades profissionais, reduzindo o estereótipo de que o cuidado dos filhos é exclusivamente uma responsabilidade feminina.

O terceiro exemplo é a criação de programas de prevenção de doenças que usam estratégias para incentivar as pessoas a se exercitarem e adotarem uma dieta mais saudável. Esses programas podem incluir prêmios e incentivos financeiros para pessoas que atingem suas metas de atividade física ou peso, tornando a adoção de um estilo de vida mais saudável mais atraente e recompensadora.

Entretanto, Thaler e Sunstein (2020) também reforçam a preocupação com a ética e a transparência na aplicação de *Nudges*. Eles argumentam que os arquitetos de escolha devem ser transparentes sobre suas intenções e garantir que as intervenções sejam éticas, tenham interesses legítimos e respeitem a autonomia das pessoas. Dessa forma, evita-se que as intervenções sejam consideradas invasivas ou manipulativas, especialmente se elas buscam alterar as preferências das pessoas ou forçá-las a tomar decisões que não são de seu interesse.

3 Política de igualdade de gênero da OLACEFS e suas recomendações

Falar de igualdade de gênero é falar de direitos humanos, ou seja, não se pode pensar na busca do desenvolvimento humano da sociedade, se não

permitirmos que homens e mulheres tenham as mesmas oportunidades e direitos em todos os aspectos da vida.

Pensando nisso, a OLACEFS vem adotando a perspectiva de gênero desde 2012, com a Declaração de Santo Domingo e a adoção da Declaração do Cusco em 2014, no intuito de incorporar a perspectiva de gênero nas Entidades de Fiscalização Superiores (EFSs). Como resultado dessa perspectiva, a OLACEFS realizou duas auditorias coordenadas sobre igualdade de gênero em políticas, estratégias, programas e projetos governamentais, com resultados publicados em 2015 e 2019, respectivamente.

Entretanto, para uma EFS, tão importante quanto fiscalizar as unidades jurisdicionadas, é liderar pelo exemplo. Nesse contexto, surge, então, a Política de Igualdade de Gênero e Não Discriminação da OLACEFS como resposta ao diagnóstico da pesquisa de percepção sobre a situação de gênero dentro das entidades da OLACEFS, bem como do Workshop "Em direção a uma política de gênero na OLACEFS" e da "Pesquisa sobre o impacto da pandemia do COVID-19 no pessoal das EFS membros".

A Política tem como propósito ser instrumento de planejamento institucional que oriente as EFSs sobre os princípios que devem reger sua atuação em relação a gênero e não discriminação e sobre o tipo de ações que podem ser impulsionadas para gerar mudanças, bem como para identificar oportunidades de melhoria e materializá-las. Por isso, é um instrumento flexível que permite sua adaptação total ou parcial à realidade de cada EFS membro dessa organização para acompanhá-las no processo de redução das lacunas de desigualdade, promovendo assim uma cultura de maior respeito e inclusão na região.²⁰

Alguns princípios nortearam a elaboração da referida política, dentre os quais cita-se: princípio da igualdade e não discriminação, participação plural, respeito e valorização da diversidade e, por fim, responsabilidade compartilhada entre trabalho e a vida familiar.

²⁰ *Política sobre Igualdad de Género y no Discriminación*. Santiago, Chile, 2021.

Foram criadas 103 recomendações subdividas em 7 eixos temático: recomendações transversais, cultura ética, cultura organizacional, gestão de pessoas, assédio sexual e moral no trabalho, inclusão e funções de auditoria.²¹ Esses eixos, dada a natureza dos assuntos, se conectam e se complementam. Não raras as vezes, quando a EFS atender determinada recomendação ela estará atendendo parcialmente outra recomendação constante em eixo diverso.

Além das recomendações produzidas, a OLACEFS também se preocupou em produzir o “*Guía para la implementación*”²² com o objetivo de apoiar e orientar as EFSs no processo de implementação da política, conforme trecho transcrito do próprio guia: “ *Assim, para cada recomendação são apresentados: 1) exemplos, que ilustram como as recomendações podem ser implementadas; 2) recursos disponíveis, que são relevantes e úteis para complementar e analisar as boas práticas de outras organizações; e 3) indicadores, que orientam a avaliação e monitoramento da implementação dessas recomendações, com uma abordagem flexível que se adapta às necessidades e características específicas de cada Entidade de Fiscalização Superior.*” (tradução nossa)²³

4 Metodologia da pesquisa

4.1 Metodologia SIMPLES MENTE e seus aspectos comportamentais

A metodologia SIMPLEMENTE²⁴ desenvolvida pelo GNOVA da ENAP é abordagem de solução de problemas que visa simplificar e estruturar o processo de tomada de decisão.

Essa ferramenta se ampara na aplicação de alguns dos principais elementos comportamentais identificados na literatura internacional. Parte-se primeiro da observação da situação para a posterior ideação de possíveis

²¹ No anexo 1 encontra-se a listagem de toda as recomendações propostas pela Política.

²² *Guía para la implementación Política sobre igualdad de género y no discriminacion*, Santiago, Chile, 2021.

²³ Op cit, fls. 13.

²⁴ BRASIL, Escola Nacional de Administração Pública – Enap; Laboratório de Inovação em Governo - GNovo. CIÊNCIAS COMPORTAMENTAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS O uso do SIMPLES MENTE em projetos de Inovação. Brasília, 2020. Disponível em: SIMPLES MENTE - Gnova 2022 (enap.gov.br) Acesso em 4 de abril de 2023

soluções, levando-se em consideração heurísticas, vieses e outros aspectos do comportamento humano.

Essa ferramenta é composta por doze elementos utilizados com o objetivo de não só de aprimorar o diagnóstico do problema a ser solucionado, como também de ampliar o leque de possíveis alternativas, a partir da utilização de insights da economia comportamental. A ferramenta traz que:

“A intenção do SIMPLES MENTE é salientar alguns dos elementos mais robustos e potentes identificados até o momento no campo da economia comportamental e na prática de governos e organismos internacionais, de forma que possam ser enfocados no momento da formulação ou reformulação de um serviço, política ou programa, tanto para apoiar o diagnóstico do problema quanto para subsidiar o aprimoramento da solução proposta. Por isso, não se espera que a ferramenta seja empregada de forma completa em todas as situações, pois alguns elementos podem ser aplicáveis a um determinado caso concreto e não a outro.”²⁵

Abaixo, seguem os elementos que compõe o SIMPLES MENTE acompanhamos de pequena descrição e do conceito da economia comportamental utilizado, conforme análise feita por esta autora:

Quadro 1: Resumo dos elementos que compõe SIMPLES MENTE²⁶

Elementos	Significados	Conceito da economia comportamental utilizado
Simplificação	Criar soluções simples do ponto de vista do usuário. Para isso, é necessário remover barreiras relativas a esforço, tempo, acesso, bem como evitar linguagem técnica ou rebuscada.	Utilização do Sistema 1 (homo sapiens) – Decisões rápidas e automáticas

²⁵ BRASIL, Escola Nacional de Administração Pública – Enap; Laboratório de Inovação em Governo - GNova. CIÊNCIAS COMPORTAMENTAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS O uso do SIMPLES MENTE em projetos de Inovação. Brasília, 2020. Disponível em: SIMPLES MENTE - Gnova 2022 (enap.gov.br) Acesso em 4 de abril de 2023

²⁶ Resumo feito a partir das definições constantes do Guia da GNOVA/ Enap, p 36 a 79.

Incentivos	Criar recompensas que podem ser obtidas em virtude dos comportamentos realizados. Baseia-se no fato de que as pessoas tomam decisões comparando custos x benefícios. Nesse ponto, o guia sugere que o implementador atente para três padrões de comportamento humano: 1) aversão à perda (o ser humano sente mais as perdas do que os ganhos, mesmo sendo equivalentes; 2) o viés do presente (tendência de buscar recompensas de curto prazo); e 3) motivações intrínsecas (o ser humano se move por valores sociais e morais).	Incentivos
Mensageiro	Escolher quem será a melhor pessoa para comunicar a solução/ política	Efeito <i>priming</i>
<i>Priming</i>	Atentar para o estímulo subliminar. Aqui está presente o efeito da “ancoragem”, o que significa que uma vez que uma referência (âncora) é estabelecida, a tendência é comparar qualquer informação a essa referência.	Efeito <i>priming</i>
Lembretes e compromissos	Enviar mensagens e lembretes ao usuário para apoiá-lo a não procrastinar na execução de suas tarefas/ escolhas.	Viés da disponibilidade
Emoção	Internalizar que as emoções fazem parte da tomada de decisão, ou seja, na hora de desenhar possíveis soluções, pensar em estratégias que mobilizem emoções, como empatia, culpa, medo, receio, dentre outras.	Utilização do Sistema 1 (homo sapiens) Decisões automáticas, sem muita análise
Saliência	Dar destaque para os impactos da solução apresentada.	<i>Framing effects</i>
Modelos Mentais	Entender o modelo mental das pessoas – não o do formulador da solução - que serão impactadas no problema a ser resolvido, bem como na solução proposta.	Heurística da representatividade

Ego	Atentar para o fato de que as pessoas se comportam de forma a manterem autoimagem positiva.	Comportamentos de manada
Normas Sociais	Apresentar soluções que comparem comportamentos da pessoa impactada com o seu grupo social e/ou com seus pares.	Comportamentos de manada
Tendência pelo padrão	Utilizar como escolha padrão (<i>default</i>) a solução que se quer incentivar. Há propensão natural para se manter o <i>status quo</i> .	Viés do <i>status quo</i>
Escassez	Buscar mitigar a escassez, seja ela de tempo, de recursos financeiros, de atenção, dentre outros.	Utilização do Sistema 1 (homo sapiens) – Decisões rápidas e automáticas.

Para cada elemento citado, o Guia recomenda que se faça uma análise sobre dois aspectos principais: a compreensão do problema e o desenho da solução do problema.

4.2 Recomendações da Política da OLACEFS escolhidas como experimentos para a criação de incentivos

Optou-se, neste estudo de caso, por eleger sete recomendações, sendo cada uma referente a um eixo (recomendações transversais, cultura ética, cultura organizacional, gestão de pessoas, assédio, inclusão e funções de auditoria) para aplicar os conceitos do método SIMPLES MENTE. O objetivo é criar incentivos para que as recomendações sejam implementadas e, principalmente, que tenham efetividade.

A escolha aconteceu, primeiramente, por eliminação. Foram descartadas dessa escolha: as recomendações que não se aplicam, seja em virtude de o TCU já ter implementado a medida proposta, seja por que elas se destinam à OLACEFS; as que até o momento deste trabalho não haviam sido avaliadas

pelos alta gestão do TCU; e, por fim, as que foram valoradas em grau de importância até a nota 4, segundo a escala Likert.²⁷

Por fim, dentre as recomendações constantes com nota 5, a escolha se deu de forma a abarcar diferentes tipos de recomendações, como ações de sensibilização, de capacitação, de definição de protocolos, com o envolvimento de atores diferentes, como autoridades, público interno e público externo. Acredita-se que assim esses incentivos poderão ser aproveitados para outras recomendações.

Segue, abaixo, tabela das recomendações eleitas:

Eixo	Código	Recomendação OLACEFS
Recomendações transversais	X	<i>Sensibilizar y capacitar en torno a los estereotipos y roles de género atribuidos a hombres y mujeres, y su impacto en la labor de las personas que trabajan en las EFS.</i>
Cultura Ética	1.12	<i>[Las autoridades de las EFS deben] Entregar formación a las jefaturas, tanto directivas como intermedias, en materias relacionadas a perspectiva de género, inclusión y diversidad.</i>
Cultura Organizacional	2.16	<i>Promover que las EFS cuenten con un entorno seguro, de apoyo e incluso para todas las personas que atienda la discriminación de género, la desigualdad y el acoso en el lugar de trabajo.</i>
Gestão de Pessoas	3.13	<i>Incentivar la colaboración entre distintos actores internos y externos, para expandir y mejorar la oferta de capacitación en temas de igualdad de género, inclusión y diversidad.</i>
Assédio	4.11	<i>Adoptar y/o actualizar protocolos o una reglamentación que atendam de manera precisa las situaciones de acoso que puedan presenta en el entorno labora. Esté, debe establecer um procedimiento para efectuar las denuncias que corospondan. El protocolo o reglamentación que se adopte deve contener los elementos señalados em la recomendación 4.15.</i>

²⁷ Importante registrar que a avaliação referida não foi feita por esta autora e sim por meio de processo conduzido pela coordenadora do CTEDI, em conjunto com a Secretaria de Relações Internacionais do TCU, e validada pelas áreas técnicas respectivas do TCU.

Inclusão	5.13	<i>Promover la erradicación de estereotipos raciales y de las personas afrodescendientes, mediante campañas comunicacionales al interior de las EFS. Estas deben contribuir al reconocimiento de la existencia del racismo, la intolerancia y la discriminación racial, relevando sus efectos sobre las personas afrodescendientes.</i>
Funções de auditoria	6.4	<i>Promover la colaboración activa de las EFS con organizaciones de la sociedad civil, particularmente con aquellas enfocadas en la promoción de la igualdad de género, diversidad, inclusión y no discriminación, a efecto de incorporar estos enfoques en las distintas etapas de auditoría.</i>

4.3 Aplicação da metodologia SIMPLES MENTE na criação de incentivos para a implementação das recomendações escolhidas

4.3.1 Recomendação X e Recomendação 1.12

Começamos pela combinação das recomendações do Guia da OLACEFS que dizem respeito a ações de sensibilização e capacitação para promover a igualdade de gênero: Recomendação X: “Sensibilizar e capacitar sobre os estereótipos e papéis de gênero atribuídos a homens e mulheres e seu impacto no trabalho das pessoas que trabalham em EFS”; e Recomendação 1.12: “[As autoridades das EFS devem] capacitar as chefias, tanto diretivas quanto intermediárias, em assuntos relacionados à perspectiva de gênero, inclusão e diversidade.”

O Guia da OLACEFS, no que tange a primeira recomendação, sugere que a EFS realize campanhas, oficinas/ treinamentos sobre igualdade de gênero, bem como pesquisas de percepção para mensurar a evolução do entendimento do tema na instituição. Ademais, o guia também alerta para o risco de a baixa participação fazer com que as ações não tenham eficácia.

Com relação à segunda recomendação aqui tratada, o Guia recomenda ações de capacitação na formação da liderança da instituição e apresenta o mesmo risco da recomendação anterior, ou seja, que haja baixa participação. Para mitigar o risco, o Guia sugere que as capacitações estejam atreladas às

metas institucionais. Como ambas as recomendações dizem respeito a ações de capacitação, esta autora decidiu tratá-las conjuntamente.

O quadro abaixo consolida o mapeamento do problema que se quer resolver e as possíveis soluções para as referidas recomendações.

SIMPLES MENTE	Mapeamento do problema	Possíveis soluções
Simplificação	As pessoas, em especial os líderes, estão com agendas muito cheias de eventos e compromissos de trabalho.	Elaborar campanhas curtas, mas de impacto, bem como oficinas e treinamentos de curta duração que não impactem muito na rotina dos colaboradores e dos líderes.
Incentivos	A não participação nos treinamentos e oficinas gera uma obrigação a menos para o colaborador/ líder que já está atribulado.	Para os servidores e servidoras, pode-se fazer com que a ação de capacitação seja pré-requisito para quem deseja assumir função de confiança. Além disso, mínimo de pessoas e líderes capacitados pode ser meta da unidade de lotação.
Mensageiro	Hoje as ofertas de treinamento são feitas dentro de um catálogo, sem diferenciação da importância entre elas.	Gravação de vídeos por alguma autoridade da Casa (Presidente, Ministro, Ministra Membro do Ministério Público junto ao TCU) frisando a importância do evento que está sendo disponibilizado.
<i>Priming</i>	A oficina/ treinamento precisa ser diferente de um modelo de curso tradicional.	Criar um ambiente físico diferenciado para a oficina, que fuja da tradicional sala de aula, proporcionando ambiente interativo. Se a opção for pelo treinamento on line, deve-se optar por curso dinâmico e interativo.
Lembretes e compromissos	Existe a tendência de procrastinarmos aquilo que não é urgente.	Fazer campanhas periódicas para deixar o tema sempre em evidência; criar lembretes para os cursos <i>on line</i> para que os colaboradores/líderes não negligenciem o treinamento.
Emoção	Os colaboradores e as colaboradoras precisam ser sensibilizados para aderirem ao programa.	Divulgar experiências pessoais; mostrando depoimentos de pessoa que participaram das oficinas/treinamentos.
Saliência	Precisamos chamar a atenção dos colaboradores e das colaboradoras sobre o tema, seja por meio de campanhas massivas em determinados momentos ou por meio da divulgação diferenciada dos treinamentos.	Fazer uma programação diferenciada para o tema. Colar cartazes em vários lugares, colocar avisos no computador que aparece ao colaborador se logar, etc
Modelos Mentais	Existe a visão de que o problema da desigualdade de gênero está presente na sociedade, mas não precisa ser tema institucional. Em geral, as pessoas valorizam a formação técnica, mais do que a comportamental.	O treinamento/ oficina deve trazer elementos, como pesquisas, por exemplo, que comprovam os benefícios de atuar nesse tema, tanto do ponto de vista social, como financeiro.
Ego	Importância de o colaborador e a colaboradora entender o seu papel nesse	Ações de conscientização para colaboradores, colaboradoras e para a liderança para atuarem

	cenário e a força que ele e ela têm para mudar a realidade.	para minimizar o problema da desigualdade de gênero, tanto internamente como na sociedade. Essa vertente pode estar presente tanto nas campanhas como nas ações de capacitação.
Normas Sociais	O ser humano não gosta de ficar desconectado de seus pares.	Divulgar periodicamente a relação dos colaboradores/colaboradoras e líderes que participaram das oficinas/ treinamentos neste tema, fazendo um ranking por unidade.
Tendência pelo padrão	Existe a tendência de o ser humano não buscar novas atividades/ treinamentos de forma a ocupá-lo ainda mais.	Utilizar a opção de <i>opt-in</i> como <i>default</i> , ou seja, matricular todos os colaboradores e líderes na ação de capacitação proposta e deixar que eles optem por não fazer. Deixar isso claro na comunicação.
Escassez	O tempo é recurso escasso que precisa ser bem administrado	Treinamento tem que ser curto e direcionado e as campanhas diretas e assertivas, contendo imagens de impacto e pouco texto.

4.3.2 Recomendação 2.16:

“Promover que a EFS tenha ambiente seguro, solidário e inclusivo para todas as pessoas, livre de discriminação de gênero, desigualdade e assédio no local de trabalho.”

O guia da OLACEFS sugere que a EFS estabeleça canais eficientes de diálogo sobre esses temas, bem como a criação de comitê interdisciplinar para abordar situações de discriminação de gênero, desigualdade e assédio.

Para monitorar a recomendação é sugerida que a instituição avalie periodicamente a percepção dos colaboradores da EFS antes e depois da implantação de medidas. Como risco se vislumbra que a pesquisa não obtenha amostra representativa e, assim, não consiga mensurar a cultura organizacional.

Esta recomendação guarda bastante semelhança com as recomendações constantes do eixo 4, que se referem ao combate ao assédio. Dessa forma, irei buscar soluções para que a EFS, no caso específico, o TCU, obtenha sucesso na implantação de medidas como: a criação da comissão de combate ao assédio e a existência de canal seguro para recebimento de denúncias. Entretanto, é preciso deixar claro que são dois canais independentes e com finalidades diferentes. O primeiro tem a finalidade de ser canal de acolhimento, onde a possível vítima poderá se dirigir para conversar, tirar dúvidas e definir se será o

caso ou não de fazer a denúncia. O segundo canal é o do recebimento da denúncia em si, que pode ser via ouvidora ou corregedoria.

Seguem as questões levantadas e suas possíveis soluções.

SIMPLES MENTE	Mapeamento do problema	Possíveis soluções
Simplificação	O acesso ao canal de denúncia e à comissão de acolhimento precisam ser múltiplos, fáceis de acessar e rápidos.	Sugere-se que colaboradores corpo funcional possa acessar esses canais por meios virtuais (e-mail, sistema próprio e/ou sistema da Ouvidoria) ou presencialmente. Deve-se permitir, pelo canal da ouvidoria, que cheguem manifestações anônimas, porém deixando claro ao manifestante que essa servirá como informação para a comissão e não será aberto procedimento específico pela corregedoria para esse fim.
Incentivos	O maior desincentivo será se o servidor procurar apoio na Comissão e não for acolhido da forma correta e se a Corregedoria, canal responsável pela apuração da denúncia, não for tempestiva na apuração.	Capacitar os membros da comissão de acolhimento e os membros de áreas parceiras como, Ouvidoria, Corregedoria, área de Saúde, Gestão de Pessoas, no tema, para evitar o tratamento não condizente com a situação.
Mensageiro	É importante que o tema esteja na fala das principais autoridades do TCU, para que os colaboradores acreditem na real intenção de se promover essas práticas.	Falas das autoridades do TCU reforçando a importância de o TCU prevenir e combater qualquer tipo de assédio, violência e discriminação no ambiente de trabalho.
Priming	O ambiente físico deve ser acolhedor	Criar um ambiente físico acolhedor e discreto para o atendimento presencial, seja no canal de acolhimento como no de denúncia.
Lembretes e compromissos	Risco de os colaboradores esquecerem da existência dos canais de acolhimento e de denúncia.	Fazer campanhas periódicas informação a existência de ambos os canais e informando os colaboradores sobre as definições e exemplos de assédio e discriminação.
Emoção	Sensibilizar os colaboradores sobre a importância do tema.	Fazer campanha trazendo exemplos de fora da organização, para não ferir o sigilo, de preferência de uma pessoa pública sobre os prejuízos causados pela discriminação e pelo assédio.
Saliência	É preciso chamar a atenção dos colaboradores sobre o tema, seja por meio de campanhas massivas em determinados momentos.	Fazer uma programação visual diferenciada para o tema. Colar cartazes em vários lugares, colocar avisos no computador que aparece ao colaborador se logar, etc
Modelos Mentais	Já existiu o sentimento dentro do TCU de que o assédio e a discriminação não aconteciam no ambiente do TCU.	Essa percepção foi desmontada quando em 2021/2022 a Corregedoria realizou pesquisas específicas sobre o tema. Para se manter o tema na agenda é necessário fazer novas pesquisas para aferir a efetividade das medidas adotadas.

Ego	Empoderar o colaborador de como ele pode atuar na luta contra o assédio e a discriminação, seja no papel de líder ou de colega de trabalho.	Essa vertente pode estar presente tanto nas campanhas como nos treinamentos sobre o tema.
Normas Sociais	O TCU é um órgão da administração direta, cuja missão é “Aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do controle externo”, o que faz com seus colaboradores, em especial servidores, sejam muito legalistas.	Para que os canais sejam efetivos, eles precisam estar institucionalizados. Assim, recomenda-se a elaboração da Política de enfrentamento ao assédio e à discriminação, por meio de normativo interno, para dar respaldo aos canais.
Tendência pelo padrão	A questão aqui é como atrair colaboradores (ou apenas servidores), conforme a decisão prevista na Política de enfrentamento, para participarem da comissão, sabendo que será mais uma atividade laboral que concorrerá com as demais.	Pode não ser pertinente abrir para as pessoas se candidatem, pois abre-se a possibilidade de atrair pessoas com agendas próprias e sem o perfil profissional e pessoal necessários. Nesse caso, sugere-se a indicação (<i>opt in</i>) e a possível desistência caso a pessoa indicada não se sinta confortável com o tema.
Escassez	O tempo é recurso escasso que precisa ser bem administrado.	Como o tempo é recurso precioso para todos, sugere-se que as reuniões da comissão sejam objetivas e que os atendimentos obedçam às horas agendadas para começar e terminar e, se necessário for, agenda-se outro horário.

4.3.3 Recomendação 3.13:

“Incentivar a colaboração entre diferentes atores internos e externos, no sentido de alargar e melhorar a oferta de capacitação em questões de igualdade de gênero, inclusão e diversidade.”

O Guia da OLACEFS sugere que a EFS estabeleça convênios com atores externos para apoiar a formação e capacitação de seus colaboradores matéria de gênero, inclusão e diversidade.

O Guia vislumbra como risco a baixa participação dos funcionários nas ações de capacitação. Para mitigar esse risco, o guia sugere algumas ações tais como: a realização de adequada campanha de divulgação; o levantamento das reais necessidades de capacitação; e, por fim, a condução das ações de capacitação por pessoas capacitadas.

Essa recomendação guarda muita semelhança com as recomendações X “Sensibilizar e capacitar sobre os estereótipos e papéis de gênero atribuídos a homens e mulheres e seu impacto no trabalho das pessoas que trabalham em EFS”, e 1.12: “[As autoridades das EFS devem] capacitar as chefias, tanto

diretivas quanto intermediárias, em assuntos relacionados à perspectiva de gênero, inclusão e diversidade”, pois todas trazem como sugestão a realização de ações de formação, sensibilização e capacitação.

A diferença reside principalmente no fato de que, nesta recomendação em tela, a Política trouxe o diferencial da realização de parcerias externas. Assim, todas as soluções sugeridas no quadro 1 são aderentes. Portanto, as soluções propostas focam na importância de atrair parceiros e atores externos para fortalecer o programa do TCU. O quadro abaixo apenas os aspectos que mereçam destaque nesse sentido.

SIMPLES MENTE	Mapeamento do problema	Possíveis soluções
Mensageiro	A importância da escolha de quem será a pessoa que conseguirá passar melhor a mensagem	Fazer com que a mensagem venha de palestrante de renome, externo à organização, pode dar mais credibilidade ao assunto e se tornar mais atrativo. Por exemplo, recentemente tivemos o racismo sofrido por renomado jogador de futebol brasileiro. Se ele vem ao TCU falar sobre racismo, com certeza sua mensagem terá bastante apelo, gerando incentivo à participação.
Emoção	Os colaboradores precisam ser sensibilizados para aderirem ao programa.	Trazer para o TCU depoimentos de situações de grande repercussão na mídia para deixar o tema mais atrativo.
Saliência	Precisamos chamar a atenção dos colaboradores sobre o tema, seja por meio de campanhas massivas em determinados momentos ou por meio da divulgação diferenciada dos treinamentos.	Fazer uma programação diferenciada para o tema. Colar cartazes em vários lugares, colocar avisos no computador que aparece ao colaborador se logar, etc. Além disso, durante a campanha, seria interessante trazer exemplos de ações que estão acontecendo em outras organizações.
Modelos Mentais	Existe a visão de que o problema da desigualdade de gênero está presente na sociedade, mas não precisa ser tema institucional. Em geral, as pessoas valorizam a formação técnica, mais do que a comportamental.	O treinamento/ oficina deve trazer elementos, como pesquisas, por exemplo, que comprovam os benefícios de atuar nesse tema, tanto do ponto de vista social, como financeiro. No caso específico, sugere-se a criação de rede composta com vários órgãos e entidades com o intuito de demonstrar aos colaboradores a importância de o tema ser tratado nos espaços institucionais.
Normas Sociais	O ser humano não gosta de ficar desconectado de seus pares.	Trazer outros órgãos públicos para falarem de suas ações pode gerar incentivo de o TCU não querer ficar para trás. Isso ocorre em virtude principalmente da nossa atuação como exemplo para os demais órgãos e entidades jurisdicionados.

Escassez	O tempo é recurso escasso que precisa ser bem administrado	Deixar disponíveis os vídeos, palestras e cursos, para as pessoas assistirem posteriormente, pode facilitar a gestão do tempo.
----------	--	--

4.3.4 Recomendação 4.11 e Recomendação 4.12:

Recomendação 4.11: Adotar e/ou atualizar protocolos ou normas que tratem com precisão as situações de assédio que possam ocorrer no ambiente de trabalho. O protocolo ou regulamento adotado deve conter os elementos indicados na Recomendação 4.12 “ Incluir nos protocolos a serem elaborados sobre o combate à violência no trabalho os seguintes aspectos: - O procedimento a seguir para fazer as respectivas denúncias e investigações; - A forma de garantir a segurança das pessoas afetadas e a ela vinculadas; - os princípios da diligência, celeridade; e, - A adoção de medidas de proteção de denunciante, vítimas, testemunhas e denunciante, contra vitimizações e represálias.”

Ressalta-se que neste item trataremos das Recomendações 4.11 e 4.12 simultaneamente.

O Guia da OLACEFS sugere que a EFS aprove normativos e protocolos internos sobre assédio e não discriminação que tragam procedimentos seguros e eficazes para receber as denúncias. Ainda, sugere à EFS que constitua comissão ou tenha pessoa responsável para levar a diante esses procedimentos, garantindo o cumprimento dos instrumentos desenvolvidos.

O Guia considera dois principais riscos que podem impactar a efetividade das recomendações. O primeiro diz respeito ao estabelecimento de protocolos incompletos; e o segundo à falta de capacitação adequada sobre violência no trabalho para os funcionários que irão lidar com o tema na instituição.

Assim, o Guia propõe as seguintes medidas mitigadoras: submeter, antes da publicação, a política e os protocolos, a um especialista no tema, de preferência externo à instituição; e criar programas de formação permanentes com as pessoas responsáveis pelo tema.

Seguem as questões levantadas e suas possíveis soluções.

SIMPLES MENTE	Mapeamento do problema	Possíveis soluções
Simplificação	Existem várias normas que regulamentam diversos assuntos internamente. Em geral, as pessoas ficam desanimadas de ler normas muito grandes e complexas.	Escrever os normativos (política, protocolos e cartilhas) utilizando linguagem simples, direta e de fácil entendimento e definir claramente os papéis e as responsabilidades de cada área, dos gestores e dos colaboradores
Incentivos	O maior desincentivo será se o colaborador e a colaboradora procurarem apoio na Comissão e não forem acolhidos da forma correta e se a Corregedoria, canal responsável pela apuração da denúncia, não for tempestiva na apuração.	Capacitar os membros da comissão de acolhimento e os membros de áreas parceiras como, Ouvidoria, Corregedoria, área de Saúde, Gestão de Pessoas, no tema, para evitar o tratamento não condizente com a situação. Conferir à comissão representatividade de gênero, raça e outros grupos minorizados, devendo estar composta de pelos menos 50% de mulheres. Os atendimentos devem ser feitos preferencialmente por mulheres, quando alguma mulher estiver envolvida.
Messageiro	É importante que o tema esteja na fala das principais autoridades do TCU, para que os colaboradores acreditem na real intenção de se promover essas práticas.	Falas das autoridades do TCU, em especial do Presidente ou da Presidente, divulgando os normativos elaborados (política, protocolos, cartilhas).
<i>Priming</i>	O material tem que ser atrativo para os leitores que são leigos no assunto.	Criação de cartilha, explicando a política e o protocolo, contendo exemplos, figuras, em linguagem simples e atrativa, com muitas imagens e poucos textos. Algo que a pessoa tenha prazer em ler. Pode-se pensar em uma cartilha virtual interativa sobre o tema, onde o colaborador vai sendo instado a responder algumas questões e tirar suas dúvidas. Enfatizar nas cartilhas e nos demais materiais de divulgação que as mulheres são as maiores vítimas das práticas de assédio tanto moral, como, principalmente, sexual.
Lembretes e compromissos	Risco de os colaboradores e as colaboradoras não assimilarem o conteúdo da política e dos protocolos.	Fazer campanhas periódicas divulgando a política e os protocolos, assim como disponibilizar treinamentos para todos os colaboradores e colaboradoras, com periodicidade mínima anual.
Emoção	Sensibilizar os colaboradores sobre a importância do tema.	Fazer campanha trazendo exemplos de fora da organização, para não ferir o sigilo - de preferência de uma pessoa pública - sobre os prejuízos causados pela discriminação e pelo assédio, como por exemplo, a situação amplamente divulgada na imprensa dos exemplos de assédio ocorridos na Caixa Econômica Federal. ²⁸

²⁸ Vide <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2022/10/25/caixa-conclui-investigacoes-sobre-acusacoes-ao-ex-presidente-do-banco-pedro-guimaraes-de-assedio-sexual.ghtml>. Acesso em 18/6/2023.

Saliência	É preciso chamar a atenção dos colaboradores sobre o tema, por exemplo por meio de campanhas massivas em determinados momentos.	Fazer uma programação visual diferenciada para o tema. Colar cartazes em vários lugares, colocar avisos no computador que aparece ao colaborador se logar etc. OBS: Essa medida se repete também para essas recomendações.
Modelos Mentais	Já existiu o sentimento dentro do TCU de que o assédio e a discriminação não aconteciam no ambiente do TCU.	Essa percepção foi desmontada quando em 2021/2022 a Corregedoria realizou pesquisas específicas sobre o tema. Após um ano de vigência da política e dos protocolos, pode-se fazer uma nova pesquisa para aferir a percepção dos colaboradores e das colaboradoras sobre a efetividade dos instrumentos estabelecidos e divulgar esses dados para toda a casa.
Ego	Empoderar o colaborador de como ele pode atuar na luta contra o assédio e a discriminação, seja no papel de líder ou de colega de trabalho.	Submeter a política e os protocolos a uma consulta pública interna, para que qualquer colaborador possa oferecer sugestões e participar da construção coletiva.
Normas Sociais	O TCU é um órgão da administração direta, cuja missão é “Aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do controle externo”, o que faz com seus colaboradores, em especial servidores, sejam muito legalistas.	Para que os canais sejam efetivos, eles precisam estar institucionalizados. Assim, recomenda-se a elaboração da Política de enfrentamento ao assédio e à discriminação, por meio de normativo interno, para dar respaldo aos canais. Essa política deve conter também os protocolos existentes para cada situação de violência no trabalho.
Tendência pelo padrão	A questão aqui é como atrair colaboradores (ou apenas servidores), conforme a decisão prevista na Política de enfrentamento, para participarem da comissão, sabendo que será mais uma atividade laboral que concorrerá com as demais.	Quando a política estiver na fase de consulta pública sugere-se que, por tempo a ser avaliado, o colaborador e a colaboradora ao se logarem recebam a mensagem sobre a política de enfrentamento ao assédio em construção. Para aqueles colaboradores e colaboradoras que não utilizam computadores, como os agentes de segurança/ limpeza/ jardinagem, sugere-se a colocação de cartazes com leitor de <i>QR code</i> nos lugares por onde eles frequentam, para que eles também possam participar.
Escassez	O tempo é recurso escasso que precisa ser bem administrado.	Sugere-se que a equipe designada para criar a primeira versão da política e dos protocolos faça uma avaliação dos documentos de outros órgãos já existentes, como por exemplo, o Guia Lilás da CGU que consolidou várias práticas de outras organizações de referência. ²⁹

²⁹ Guia Lilás da CGU em chrome-extension://efaidnbmnribpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/16385/4/Guia_para_prevencao_assedio.pdf (acesso em 24/5/2023)

4.3.5 Recomendação 5.13:

“Promover a erradicação dos estereótipos raciais e dos afrodescendentes, por meio de campanhas de comunicação nas EFS. As campanhas devem contribuir para o reconhecimento da existência do racismo, da intolerância e da discriminação racial, destacando seus efeitos sobre os afrodescendentes.”

O Guia da OLACEFS sugere que a EFS realize campanhas educativas abordando o significado do racismo, suas expressões cotidianas, seus efeitos, assim como as sanções aplicadas pela EFS para coibir essas condutas.

O risco identificado – e que se repete em todas as ações que envolvem comunicação - é que a campanha não alcance os efeitos desejados, qual seja, a conscientização de todos para esse problema e a mudança de comportamento decorrente de condutas indesejáveis. A mitigação sugerida é que se faça bom planejamento e estudo prévio do tema para avaliar a melhor forma de fazer essa ação de conscientização.

Seguem as questões levantadas e suas possíveis soluções, em que se procurou propositalmente extrapolar as ações não focando, somente, na perspectiva de capacitação e campanhas informativas, dada a seriedade do tema.

SIMPLES MENTE	Mapeamento do problema	Possíveis soluções
Simplificação	As pessoas, em especial os líderes, estão com agendas muito cheias de eventos e compromissos de trabalho.	Elaborar campanhas curtas, mas de impacto, bem como oficinas e treinamentos de curta duração que não impactem muito na rotina dos colaboradores e dos líderes.
Incentivos	A não participação nos treinamentos e oficinas gera uma obrigação a menos para o colaborador/ líder que já está atribulado	Incluir capacitação sobre o racismo para todos os colaboradores e colaboradoras no momento de seu ingresso no TCU (servidores, estagiários e terceirizados). Criar um ranking, por unidade, para aquelas que mais capacitaram seus colaboradores no tema e oferecer, no final do ano, recursos para as vencedoras a serem gastos no evento de confraternização, usando recursos de patrocínio dos bancos parceiros, associações e sindicatos.

Mensageiro	É importante trazer pessoas de renome para falar sobre o tema e convidar pessoas negras da organização para exporem situações constrangedoras já vividas, caso se sintam à vontade para falar sobre o assunto.	- A autoridade máxima do TCU deve declarar que o racismo não será tolerado e que será rigidamente punido. - Convidar autoridades sobre o tema, como, por exemplo, o Ministro Silvío Almeida para fazer palestra sobre o tema no dia 21/3 (Dia internacional para eliminação da discriminação racial). - Realizar censo racial dos servidores do TCU e colaboradores em geral para buscar mensageiros que sejam representativos em todas as unidades federativas do TCU
<i>Priming</i>	O material tem que ser atrativo para os leitores que são leigos no assunto.	Criação de materiais publicitários, contendo exemplos, figuras, em linguagem simples e atrativa, com muitas imagens e poucos textos. Algo que a pessoa tenha prazer em ler. Destacar as pessoas negras e as mulheres nos materiais de campanha, para não reforçar estereótipos discriminatórios.
Lembretes e compromissos	Risco de os colaboradores e as colaboradoras não assimilarem o conteúdo das campanhas realizadas.	Fazer campanhas periódicas, assim como disponibilizar treinamentos para todos os colaboradores e refazer esses treinamentos no mínimo anualmente.
Emoção	Sensibilizar os colaboradores e as colaboradoras sobre a importância do tema.	Fazer campanha trazendo exemplos de fora da organização, de preferência de uma pessoa pública, sobre os prejuízos causados pela discriminação como, por exemplo, a recente discriminação sofrida pelo famoso jogador de futebol do Real Madrid Vinícius Jr. Recentemente também o auditor do TCE RJ foi vítima de racismo, conforme notícias veiculadas pela Associação Nacional dos Auditores de Controle Externo dos Tribunais de Contas do Brasil. ³⁰ Conscientizar as pessoas negras para tenham repertório e conhecimentos suficientes para identificarem o racismo que sofrem.
Saliência	É preciso chamar a atenção do corpo funcional sobre o tema, por exemplo por meio de campanhas massivas em determinados momentos.	Como o TCU é uma Casa de auditores, composta por pessoas com perfis analíticos e sensíveis ao tema fiscal, demonstrar que ações racistas realizadas por gestores, além de serem crimes, podem desencadear ações de indenizações contra o órgão, com direito a ações de regresso contra o colaborador que cometeu o crime de racismo. Sensibilizar o corpo funcional das dificuldades que as áreas sociais se deparam ao executar suas políticas públicas que muitas vezes

³⁰ Ver em <https://www.anticbrasil.org.br/comunicacao/1463-nota-de-repudio-a-ato-ocorrido-no-ambito-do-tce-rj> (pesquisa feita em 9/6/2023)

		contam com poucos recursos (humanos, financeiros, etc).
Modelos Mentais	Existe ainda presente na sociedade brasileira a percepção de que não somos país racista. Essa percepção se baseia no fato de que nunca houve, por exemplo, segregação de espaços públicos, como aconteceu nos EUA.	É necessário que as campanhas de comunicação reforcem a definição sobre racismo estrutural, trazendo exemplos concretos. As campanhas devem versar também sobre a valorização e a contribuição dos negros para a formação do estado brasileiro.
Ego	Empoderar o colaborador de como ele pode atuar na luta contra a discriminação racial, seja no papel de líder ou de colega de trabalho.	Criar campanha chamando a atenção do papel de cada indivíduo no combate ao racismo. Importante criar consciência nas pessoas negras do direito que eles têm de serem respeitados e que não poderão aceitar serem alvos de piada ou qualquer tipo de fala ou ação preconceituosa. Para essa ação ter mais efetividade, pode-se criar grupos de afinidade para que esses temas possam ser debatidos. Para todo o corpo funcional, sugere-se que, nas campanhas, seja enfatizado o papel de cada um como promotor de ambientes saudáveis e não discriminatórios e que todos têm a obrigação de enunciar nos canais competentes as discriminações que tiverem conhecimento.
Normas Sociais	Buscar mecanismos de comparar unidades dentro do TCU, como forma de incentivar a comparação entre vizinhos.	A ação de criação de <i>ranking</i> , por unidade, que destaque as unidades que mais capacitaram seus colaboradores no tema.
Tendência pelo padrão	Aqui o desafio é tirar o colaborador(a) da inércia, que lhe é natural, fazendo com que ele/ela se engaje na campanha e/ou na ação de capacitação oferecida.	Criar um curso curto <i>web-séries</i> e <i>webinars</i> , pequena duração (tempo a ser estudado) de sensibilização sobre temas como branquitude, racismo institucional e estrutural, linguagem antirracista, racismos cotidianos, etc, e matricular todos os colaboradores no curso. O curso será disponibilizado pelo celular e será enviado via <i>whatsapp</i> para todos. Aqueles que não desejarem assistir aos vídeos terão opção de responderem à mensagem dizendo da sua opção.
Escassez	O tempo é recurso escasso que precisa ser bem administrado.	As ações de comunicação/ capacitação precisam ser diretas, curtas e de impacto, para que não seja exigido que o colaborador desista de fazer o curso e/ou não assimile as principais mensagens.

4.3.6 Recomendação 6.4:

“Promover a colaboração ativa das EFS com as organizações da sociedade civil, especialmente aquelas voltadas para a promoção da igualdade

de gênero, diversidade, inclusão e não discriminação, a fim de incorporar essas abordagens nas diferentes etapas da auditoria.”

O Guia da OLACEFS sugere que a EFS promova mesas de diálogos com as organizações da sociedade civil focadas na temática de gênero, com a finalidade de trazer formas de as EFS terem uma participação mais ativa na promoção da igualdade de gênero, por meio de suas auditorias e fiscalizações.

O risco considerado é que tanto as organizações da sociedade civil, como as EFS, não tenham interesse de promover o diálogo sugerido. Como forma de mitigação desse risco, o Guia propõe que os diálogos com a sociedade civil aconteçam em diferentes espaços sociais.

Cabe ressaltar que existe no TCU a previsão da realização de painéis de referência com pessoas reconhecidas e experientes em determinada área para debater e opinar sobre a matéria exposta, durante a realização de auditorias. Tal previsão encontra-se detalhada no documento “Painel de Referência”³¹ e está alinhada às diretrizes para auditorias adotadas pela *International Organization of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI). Dessa forma, já existe internamente a cultura de envolver a sociedade civil na realização de auditorias.

Esses painéis de referência podem acontecer em qualquer fase da auditoria, planejamento, execução e/ ou relatório, pois podem ajudar a validar as matrizes de planejamento e de achados.

Além da realização dos referidos painéis, pode-se pensar em outras práticas/ ações que para buscar maior engajamento da sociedade civil com a Corte de Contas. Essas ações podem acontecer na fase da auditoria ou na fase da divulgação dos resultados da auditoria.

Seguem as questões levantadas e suas possíveis soluções.

SIMPLES MENTE	Mapeamento do problema	Possíveis soluções
Simplificação	Muitas vezes utilizamos em nossos relatórios linguagem complexa e não	Utilizar linguagem simples para os relatórios de auditoria, em especial os sumários executivos

³¹ Em file:///C:/Users/claudiagn/Downloads/Painel%20de%20referencia_editorado.pdf na página do TCU. (consulta em 9/6/2023)

	acessível ao cidadão comum, dificultando assim a troca com a sociedade.	onde se faz um resumo dos problemas identificados e respectivas recomendações e/ou determinações. Distribuir esse resumo nas principais organizações da sociedade civil existentes sobre o tema e chamá-los para evento no qual o TCU comunica o trabalho realizado e os convidam para ajudar na divulgação e na cobrança dos formuladores e executores da política pública. (Ação de divulgação)
Incentivos	Os representantes da sociedade civil precisam visualizar vantagens em abrir mão de seu tempo e de outras demandas para apoiar o trabalho do TCU.	Oferecer programas de capacitação e treinamento para membros da sociedade civil interessados e cidadãos em compreender melhor os processos de auditoria e as questões relacionadas. Isso pode ajudar a aumentar a conscientização e a capacidade da sociedade civil para participar de maneira efetiva e informada no planejamento da auditoria. Os participantes podem ser convidados a participarem de eventos e programas de capacitação realizados pelo TCU.
Mensageiro	Importante que a sociedade civil perceba a relevância do tema dentro do TCU	Importante contar com a participação do Presidente e/ou Ministro relator do tema nos eventos de divulgação e nos chamamentos da sociedade civil para contribuir sobre o tema, sempre incluindo membros de destaque sobre os temas de desigualdade de gênero e de raça.
<i>Priming</i>	Não esperar que a sociedade civil mostre interesse no trabalho do TCU.	Fazer divulgação do trabalho nos fóruns temáticos promovidos pela sociedade civil, tais como eventos, reuniões, dentre outros.
Lembretes e compromissos	Não deixar a demanda feita a cada organização ser esquecida.	Enviar e-mails para cada organização civil de maneira individualizada lembrando dos períodos abertos para receber as contribuições.
Emoção	Ressaltar as contribuições que podem vir da sociedade civil.	Garantir que a sociedade civil tenha acesso a informações privilegiadas durante o planejamento de auditoria, permitindo que eles tenham uma compreensão aprofundada das questões e possam contribuir de forma mais informada. Outra medida é a gravação de vídeos de membros da sociedade civil, em especial mulheres e pessoas negras, para sensibilizar o corpo funcional sobre o problema da auditoria.
Saliência	Chamar atenção da sociedade civil engajada no tema.	Realizar consultas públicas durante a fase de planejamento de auditoria, permitindo que a sociedade civil contribua com insights, dados e informações relevantes. Essas consultas podem ser realizadas presencialmente ou por meio de plataformas online, garantindo que as

		vozes das partes interessadas sejam ouvidas e consideradas. (Fase de auditoria)
Modelos Mentais	Ainda existe a ideia pré-concebida de que o TCU, por ser uma entidade de fiscalização, não pode firmar parcerias com organizações não governamentais, em virtude de ferir, em especial, o princípio da impessoalidade.	Fazer ampla divulgação externa com as entidades da sociedade civil engajadas no tema ofertando oportunidade de elas oferecerem sugestões de como o TCU pode aplicar o tema em suas auditorias. (Fase prévia à definição da auditoria)
Ego	Chamar a sociedade civil a contribuir sobre o tema.	Reconhecer e recompensar a participação ativa da sociedade civil no processo de auditoria. Isso pode ser feito por meio de prêmios, certificados de reconhecimento ou agradecimentos públicos. Esses incentivos podem motivar mais pessoas a se envolverem e contribuir com informações valiosas. (Pode acontecer nas fases pré e durante a auditoria)
Normas Sociais	O TCU é um órgão da administração direta, cuja missão é “Aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do controle externo”, o que faz com seus colaboradores, em especial servidores, sejam muito legalistas.	Estabelecer acordo de cooperação com organizações da sociedade civil engajadas no tema, estabelecendo os direitos, deveres e responsabilidades de cada partícipe. (Durante a fase de auditoria)
Tendência pelo padrão	O corpo funcional não têm o hábito de ouvir a sociedade civil nas diversas fases da auditoria.	As medidas acima visam alterar esse padrão hoje existente.
Escassez	O tempo é recurso escasso que precisa ser bem administrado.	Manter a pontualidade das reuniões, de forma a valorizar o tempo dos participantes.

5. Apresentação dos resultados

As soluções aqui sugeridas são sugestões de intervenção que, para serem adotadas, precisam ser testadas antes, fato que ainda não foi possível neste trabalho. Assim, sugere-se que as sugestões abaixo listadas sejam testadas para que o TCU consiga usufruir dos efeitos desejados e, assim, serem transformadas em recomendações.

As sugestões podem ser divididas em quatro pilares básicos, que são:

- 1) Desenvolvimento de ações de capacitação e divulgação de temas referentes à equidade de gênero, ao combate ao racismo e ao assédio:
 - Elaborar campanhas curtas, mas impactantes, que sejam acessíveis a todos, incluindo líderes e colaboradores com agendas ocupadas;
 - Realizar oficinas e treinamentos de curta duração, que não interfiram muito na rotina dos participantes;

- Incluir a capacitação sobre racismo, discriminação de gênero e combate ao assédio como requisito para ingresso no TCU;
- Estabelecer metas de participação em treinamentos de gênero, combate ao racismo e ao assédio para as unidades, com reconhecimento (ranking entre as unidades) e patrocínios em dinheiro para as unidades que se destacarem.
- Trazer palestrantes renomados e pessoas afrodescendentes da própria organização para compartilhar experiências e sensibilizar sobre o tema;
- Criar materiais publicitários atrativos, com linguagem simples, exemplos, figuras e poucos textos, para facilitar a leitura e compreensão;
- Envolver autoridades da instituição para enfatizar a importância dos eventos de capacitação;
- Estabelecer convênios com atores externos para apoiar a formação e capacitação dos colaboradores, além de promover a participação de palestrantes externos renomados para trazer credibilidade ao tema;
- Trazer exemplos de ações realizadas por outras organizações para motivar a participação dos colaboradores;
- Matricular automaticamente os colaboradores na ação de capacitação proposta, deixando a eles a opção para negarem a matrícula;
- Divulgar, nas campanhas, os benefícios, inclusive financeiros, que a instituição pode aferir ao coibir a discriminação e ao buscar ambiente mais inclusivo;
- Criação de grupos de afinidade de pessoas que pertencem a grupos minorizados para criar maior conscientização e aprofundamento sobre o tema; e-Criação de cartilha sobre a política de combate ao assédio em linguagem simples e atrativa;

2) Criação de requisitos de capacitação em temas relacionados a gestão para a diversidade e inclusão para a nomeação em funções comissionadas;

- 3) Criação de medidas para tornar o ambiente laboral do TCU seguro e confiável:
- Estabelecer múltiplos canais eficientes de diálogo sobre esses temas,
 - Criar comitês interdisciplinares para abordar situações de discriminação e desigualdade;
 - Realizar avaliações periódicas (ou pesquisas) para mensurar a percepção dos colaboradores sobre a cultura organizacional;
 - Criar canais de acolhimento das denúncias, garantindo um espaço seguro para as vítimas e um canal específico para recebimento das denúncias;
 - Institucionalizar política de combate ao assédio no TCU, em linguagem inclusiva, simples, direta e de maneira participativa com a comunidade TCU;
 - Criar ambientes físicos acolhedores e discretos para receber denúncias ou realizar acolhimento, de forma presencial, e
 - Formar comissões representativa, contendo sempre mulheres e pessoas negras disponíveis para prestar o atendimento.
- 4) Ampliação do relacionamento do TCU com a sociedade civil.
- Realizar mesas de diálogo com organizações da sociedade civil voltadas para as temáticas abordadas, a fim de incorporar suas perspectivas nas diferentes etapas da auditoria, garantindo a presença sempre de mulheres e pessoas negras;
 - Utilizar linguagem simples, inclusiva e acessível nos relatórios de auditoria, especialmente nos sumários executivos, para facilitar a compreensão por parte do público em geral;
 - Estudar a inserção de áudio descrição nos sumários executivos;
 - Oferecer programas de capacitação e treinamento para membros da sociedade civil interessados em compreender melhor os processos de auditoria, incentivando sua participação informada no planejamento das auditorias;

- Garantir a presença do Presidente e/ou Ministro relator do tema nos eventos de divulgação e chamamentos à sociedade civil, demonstrando a importância dada ao assunto;
- Realizar consultas públicas durante o planejamento de auditoria, permitindo que a sociedade civil contribua com *insights*, dados e informações relevantes; e
- Reconhecer e recompensar a participação ativa da sociedade civil no processo de auditoria, por meio de prêmios, certificados ou agradecimentos públicos.

6. Conclusão

6.1 Considerações finais

As disparidades salariais entre homens e mulheres persistem em muitos setores e ocupações, mesmo no setor público, cuja seleção se dá por meio de concursos de provas e títulos. Após a entrada no serviço público, as mulheres são preteridas na escolha para cargos e funções comissionadas, representação em conselhos e outras formas de acréscimo remuneratório, mesmo possuindo a mesma qualificação dos colegas homens. Além disso, a pouca representatividade política das mulheres no legislativo impacta nas poucas oportunidades de mulheres ocuparem altos cargos da administração pública, resultando na persistente exclusão das vozes e perspectivas femininas na formulação de políticas e tomada de decisões, tanto nos espaços públicos como privados.

Outra consequência da desigualdade de representação feminina nos espaços públicos é a persistência da violência de gênero: violência doméstica, abuso sexual, assédio no local de trabalho e outros tipos de violência baseada no gênero. É preciso que governos declarem a não aceitação radical dos atos de violência e discriminatórios contra as mulheres e implementem políticas efetivas para prevenir e combater a violência contra as mulheres, promover acesso a direitos, além de garantir justiça para as vítimas.

Promover políticas antidiscriminatórias de gênero também inclui combater a discriminação com base na orientação sexual, identidade de gênero,

raça, etnia, religião e outras características interseccionadas que intensificam a situação de vulnerabilidade de certos grupos sociais. A discriminação sistêmica afasta grupos marginalizados do acesso pleno a direitos essenciais como emprego, educação, moradia e acesso a serviços públicos. A adoção pelo Estado brasileiro de políticas antidiscriminatórias é essencial para garantir que todas as pessoas tenham igualdade de oportunidades e sejam tratadas com dignidade e respeito.

Embora tenhamos avançado consideravelmente em relação aos direitos das mulheres e à promoção da igualdade de gênero no mundo do trabalho, ainda há uma série de desafios a serem superados. Buscar igualdade de gênero por meio da promoção de políticas públicas e de gestão de pessoas antidiscriminatórias é imperativo para superar as desigualdades e preconceitos histórica e socialmente construídos e arraigados em nossas sociedades e presente dentro do serviço público. O TCU, por ser órgão de controle, é na maioria das vezes visto como modelo e exemplo para as demais organizações públicas, possuindo, dessa forma, a capacidade de influenciar o comportamento de toda a gestão pública e, de forma indireta, a sociedade.

Portanto, a Política de Igualdade de Gênero e Não Discriminação, da OLACEFS, com 103 recomendações, tem grande potencial de provocar mudanças culturais relevantes se levada a sério pelos órgãos membros. Seus seis eixos- cultura ética, cultura organizacional, gestão de pessoas, assédio, inclusão e funções de auditoria- devem ser observados como orientações principiológicas e práticas para o planejamento institucional das Entidades de Fiscalização Superiores, no intuito de eliminar qualquer tipo discriminação e buscar a equidade de gênero dentro de suas organizações e no âmbito de suas atividades finalísticas.

Nesse contexto, este estudo buscou, com base nos referenciais teóricos referente ao gênero como categoria de análise e à teoria comportamental, propor a utilização de diferentes propostas que poderão ser objeto de testes e têm potencial de ampliação dos comportamentos desejados para a efetiva implementação das recomendações constantes do GUÍA PARA

LA IMPLEMENTACIÓN POLÍTICA SOBRE IGUALDAD DE GÉNERO Y NO DISCRIMINACIÓN da OLACEFS.

Foi utilizada a metodologia SIMPLEMENTE, desenvolvida pelo GNOVA da Enap como ferramenta de aplicação da teoria de economia comportamental em políticas públicas. Por meio dos doze elementos que compõem a ferramenta, propomos um breve diagnóstico do problema a ser resolvido, ao mesmo tempo que trazemos alternativas de soluções a partir da utilização de insights da economia comportamental. Para cada uma das recomendações selecionadas do Guia, sugerimos ações que consideram a metodologia: simplificação, incentivos, mensageiro, *priming*, lembretes e compromissos, emoção, saliência, modelos mentais, ego, normas sociais, tendência pelo padrão e escassez.

Preliminarmente, o estudo mostrou que já existem no Tribunal algumas iniciativas que propiciam a implantação de práticas antidiscriminatórias. Citam-se como exemplos: i) a inclusão do valor “equidade” como princípio que irá nortear as atividades do TCU no âmbito interno, dentro do macroprocesso “Governança e Gestão Organizacional; ii) a priorização do eixo “igualdade de gênero” feita pelo Presidente do TCU, quando assumiu o cargo de Presidente da INTOSAI; iii) o aumento da representação feminina nos cargos de liderança, positivado por meio da Portaria TCU nº 67/2023; iv) a recente mudança no normativo de teletrabalho (Portaria 184 / 2022) que possibilitou com que mães, pais e servidores e servidoras adotantes não contassem para o limite de teletrabalho de suas respectivas unidades; v) a adesão do TCU à rede de equidade composta com órgãos federais dos demais poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário); e vi) a criação dentro do TCU do Comitê Técnico de Equidade, Diversidade e Inclusão.

Cabe ressaltar, entretanto, que essas práticas ainda não foram suficientes para alavancar os resultados do Tribunal em matérias de equidade de gênero e não discriminação, porém demonstram que o TCU está em um momento propício para alavancar esses temas internamente.

O estudo aplicou a metodologia em sete recomendações constantes da referida política, sendo uma transversal e as demais constantes de cada um dos seis eixos da Política, priorizando as recomendações avaliadas como

prioritárias (nota 5) pela gestão do TCU e as que envolvam diferentes atores e tipos de ações. Apresentamos sugestões de iniciativas antidiscriminatórias em quatro pilares básicos, que são: i) desenvolvimento de ações de capacitação e divulgação de temas referentes à equidade de gênero, ao combate ao racismo e ao assédio; ii) criação de requisitos de capacitação para servidor assumir função de confiança; iii) criação de medidas para tornar o ambiente laboral do TCU seguro e confiável e iv) ampliação do relacionamento do TCU com a sociedade civil. As iniciativas pretendem servir como orientação geral para que setores de gestão de pessoas do TCU possam elaborar e implementar ações de conscientização e sensibilização de seus membros e quadro de pessoal no sentido de tornar o órgão não só um ambiente de trabalho saudável e respeitoso, mas também promotor da equidade de gênero.

6.2 Limitações da pesquisa e sugestão para pesquisas futuras

As limitações da pesquisa realizada estão relacionadas à falta de informações detalhadas sobre o contexto específico em que as recomendações foram feitas, pois não foi possível, no tempo da pesquisa, realizar entrevistas e pesquisas com público-alvo. A análise partiu da interpretação desta autora devido a sua experiência e vivência no tema. Além disso, as sugestões acima relacionadas não foram aplicadas como método de pesquisa. Portanto, este estudo não abordou os resultados e impactos reais das ações implementadas com base nessas recomendações.

Para pesquisas futuras, sugere-se:

a) Realizar estudos de caso: Para compreender melhor a implementação das recomendações, é interessante conduzir estudos de caso que analisem a aplicação das estratégias propostas no TCU. Isso permitirá avaliar os resultados alcançados, as dificuldades encontradas e os aprendizados obtidos.

b) Efetuar coleta de dados: Coletar dados quantitativos e qualitativos sobre a eficácia das estratégias de comunicação e conscientização em relação à erradicação de estereótipos raciais e discriminação. Isso inclui medir o impacto

das campanhas, o nível de conscientização alcançado, as mudanças de comportamento e percepções dos indivíduos envolvidos.

c) Avaliação de longo prazo: Realizar avaliações de longo prazo para verificar se as mudanças de comportamento e atitudes se mantêm ao longo do tempo. Isso envolve acompanhamento contínuo e análise de indicadores relevantes relacionados à redução de estereótipos raciais e discriminação.

d) Fazer comparação de abordagens: Investigar diferentes abordagens de comunicação e conscientização, avaliando sua eficácia e identificando as melhores práticas. Isso pode incluir a comparação de campanhas de curta duração versus campanhas mais longas, o uso de diferentes canais de comunicação e a análise da participação e engajamento da sociedade civil.

e) Avaliar parcerias com a sociedade civil: Investigar o impacto da colaboração entre as EFS e as organizações da sociedade civil, especialmente aquelas voltadas para a igualdade de gênero, diversidade, inclusão e não discriminação. Isso pode incluir a análise dos resultados das auditorias realizadas em conjunto, o nível de participação e envolvimento da sociedade civil e os benefícios mútuos obtidos por meio dessa colaboração.

Ao abordar essas limitações e sugestões para pesquisas futuras, será possível obter insights mais aprofundados sobre a eficácia das estratégias propostas e sua aplicação prática na erradicação de estereótipos de gênero raciais, situações de discriminação, assédio moral e sexual e promoção da igualdade de gênero e diversidade no trabalho no setor público

7. Referências bibliográficas

BIROLI, Flávia. **Gênero e desigualdades: os limites da democracia no Brasil**. Boitempo, 2018.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=CON&numero=&ano=1988&ato=b79QTWE1EeFpWTb1ahttp://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm> Acesso em 4 de março de 2023.

_____. Escola Nacional de Administração Pública – Enap; Laboratório de Inovação em Governo - GNova. **CIÊNCIAS COMPORTAMENTAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS O uso do SIMPLES MENTE em projetos de Inovação**. Brasília, 2020. Disponível em: [SIMPLES MENTE - Gnova 2022 \(enap.gov.br\)](https://www.enap.gov.br/pt-br/revista-simples-mente-gnova-2022) Acesso em 4 de abril de 2023.

CRENSHAW, Kimberly. A Interseccionalidade na Discriminação de Raça e Gênero. Dossiê da III Conferência Mundial contra o Racismo (Durban, 2001). **Revista Estudos Feministas**, nº1, 2002.

KAHNEMAN, Daniel; SIBONY, Olivier; SUNSTEIN, Cass R. **RUÍDO Uma falha no julgamento humano**. Objetiva, 2021.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e Devagar Duas formas de pensar**. Objetiva, 2012.

_____. Organização latino-americana e do Caribe de Entidades de Fiscalização Superiores. **Política sobre Igualdad de Género y no Discriminación**. Santiago, Chile, 2021. Disponível em: [POLÍTICA DE GÉNERO – Grupo de Trabajo sobre Igualdad de Género y No Discriminación \(OLACEFS.com\)](https://www.olacefs.com/pt-br/politica-de-genero) Acesso em 4 de abril de 2023.

_____. Organização latino-americana e do Caribe de Entidades de Fiscalização Superiores. **Guía para la implementación Política sobre Igualdad de Género y no Discriminación**. Santiago, Chile, 2021. Disponível em: [POLÍTICA DE GÉNERO – Grupo de Trabajo sobre Igualdad de Género y No Discriminación \(OLACEFS.com\)](https://olacefs.com) Acesso em 4 de abril de 2023.

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica, **Revista Educação e Realidade**. V. 20. N. 2 Porto Alegre: Editora UFRGS 1995.

_____. Tribunal de Contas da União. **Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União 2023-2028**. Brasília, 2023. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/plano-estrategico-do-tcu.htm> Acesso em 4 de abril de 2023.

THALER, Richard H. **MISBEHAVING A construção da economia comportamental**. Intrínseca, 2019.

THALER, Richard H; SUNSTEIN, Cass R. **NUDGE Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade**. Objetiva, 2020.

Anexo 1: Recomendações constantes na “Política sobre Igualdad de Género y No Discriminación “da OLACEFS.

I a X – Recomendações transversais (10 recomendações)

1– Cultura ética (18 recomendações)

2 – Cultura organizacional (17 recomendações)

3 - Gestão de Pessoas (25 recomendações)

4- Assédio (13 recomendações)

5- Inclusão (15 recomendações)

6 – Auditoria (5 recomendações)

Imp	Nº	Recomendação
4	I	Transversalizar la perspectiva de género y no discriminación al interior de las EFS, de modo que constituyan una dimensión integral y permanente de la política y del quehacer institucional.
4	II	Considerar la ética y los valores asociados al comportamiento profesional íntegro y no discriminatorio, como un criterio transversal para los procesos de gestión de personas; el que tendrá por principios rectores la igualdad y mérito, ya que permiten promover la igualdad de oportunidades.
5	III	Crear, o en su caso, fortalecer una Unidad dentro de la estructura orgánica, responsable de la promoción de las cuestiones de género, inclusión y diversidad. Esta Unidad, de carácter estratégico, debe tener facultades suficientes para cumplir su mandato, reportando directamente a la (s) autoridad (es) de la EFS. Esta Unidad será responsable, entre otras cosas, de comunicar a la ciudadanía las acciones para abordar el acoso y la violencia sexual, con reserva de identidad de las personas involucradas.
OL AC EF S	IV	Crear un observatorio permanente de estadísticas con perspectiva de género encargado de, entre otras cuestiones, levantar y analizar información sobre la situación de género, inclusión y diversidad en las EFS miembros (OLACEFS)
4	V	Sensibilizar al personal de las EFS sobre la importancia del uso del lenguaje neutro e inclusivo.
5	VI	Promover la eliminación de estereotipos y roles de género, así como la reducción de prácticas discriminatorias en el espacio laboral, mediante acciones -continuas y periódicas- de sensibilización, así como de creación y fortalecimiento de capacidades.
4	VII	Considerar la paridad de género y diversidad como un imperativo institucional, no como un asunto aislado. Todas las personas funcionarias, independiente de su género y de su situación de vulnerabilidad, deben defender la diversidad y sus beneficios para las EFS
5	VIII	Velar porque los ambientes laborales reconozcan y valoren la diversidad de las personas y el respeto a ellas, generando entornos seguros e inclusivos.
0	IX	Incluir el principio de igualdad y no discriminación en la misión, estrategia, principios, valores u otros instrumentos institucionales de las EFS.
5	X	Sensibilizar y capacitar en torno a los estereotipos y roles de género atribuidos a hombres y mujeres, y su impacto en la labor de las personas que trabajan en las EFS.

5	1.1.	Implementar acciones para prevenir, eliminar y sancionar cualquier forma de violencia, acoso, abuso, maltrato, discriminación y segregación tanto al interior de la organización, como con usuarios externos. Un comportamiento ético sólo tendrá ese carácter si contempla estos elementos.
5	1.2.	Realizar campañas de sensibilización y difusión con el fin de prevenir, eliminar y sancionar los posibles casos de exclusión, discriminación, maltrato o incidencias de sesgos, asociados a las condiciones particulares de las personas que trabajan al interior de la EFS o con quienes se relacionan. Un comportamiento ético sólo tendrá ese carácter si contempla estos elementos.
5	1.3.	Elaborar y/o actualizar el Código de ética, incorporando la perspectiva de género, inclusión y diversidad, a través de un proceso paritario, participativo e inclusivo que contemple la percepción interna de la EFS y que esté socializado a su vez con las partes externas interesadas.
4	1.4.	Redactar el código de ética en lenguaje neutro, inclusivo y no sexista.
4	1.5.	Explicitar en el Código de ética y/o de conducta como faltas a la ética: la violencia de género, el acoso laboral, el hostigamiento, el acoso sexual y la discriminación.
4	1.6.	[Las autoridades de las EFS deben] Establecer y promover a todo nivel un enfoque de género y no discriminación como una prioridad explícita para la institución.
4	1.7.	[Las autoridades de las EFS deben] Reforzar un comportamiento íntegro con enfoque de género y no discriminación a través de mensajes claros, consistentes y constantes.
4	1.8.	[Las autoridades de las EFS deben] Utilizar un discurso inclusivo, no sexista, respetuoso y no discriminatorio, tanto en los productos que se elaboran como en la comunicación cotidiana.
4	1.9.	[Las autoridades de las EFS deben] Fomentar un entorno en el que el personal experimente un trato equitativo y se propicien las buenas relaciones entre colegas.
4	1.10.	[Las autoridades de las EFS deben] Procurar una conformación paritaria en las instancias y/o actividades que deban liderar o designar participación de personal a su cargo.
5	1.11.	[Las autoridades de las EFS deben] Abordar conductas contrarias a la inclusión y/o conductas de discriminación, manteniendo una posición crítica frente a estas acciones.
5	1.12.	[Las autoridades de las EFS deben] Entregar formación a las jefaturas, tanto directivas como intermedias, en materias relacionadas a perspectiva de género, inclusión y diversidad.
5	1.13.	Difundir, sensibilizar y capacitar al personal en la promoción de los valores éticos esenciales, incluyendo un enfoque de género y de no discriminación. Estas actividades deben ser continuas y realizadas con ejemplos reales y tangibles.
4	1.14.	Implementar mecanismos para abordar dilemas éticos, los cuales deben incluir temas asociados al género y/o a la discriminación.
4	1.15.	Asegurar que la composición de los comités de ética y/o la red de asesores de ética sea paritaria e inclusiva.
5	1.16.	Generar instancias en las que se fomente el actuar ético e íntegro, donde el personal adhiera a la importancia por el resguardo y fomento de la igualdad, respeto y no discriminación.
5	1.17.	Generar instancias de cooperación asociada a la búsqueda y construcción de buenas prácticas con otras instituciones públicas y/o de la sociedad civil, vinculadas al fomento de la integridad con un enfoque de género, diversidad e inclusión.
4	1.18.	Realizar autoevaluaciones institucionales para identificar buenas prácticas y/o ventanas de oportunidad en el ámbito de la ética, incluyendo recomendaciones para promover la equidad, igualdad, diversidad e inclusión.
5	2.1.	Promover la eliminación de estereotipos y roles de género, y la reducción de prácticas discriminatorias en el espacio laboral de las EFS, a través de capacitaciones, webinarios y/o talleres periódicos en el tiempo.
5	2.2.	[Para las EFS] Realizar campañas de sensibilización sobre el tema de género, diversidad e inclusión a todo su personal. Asimismo, en los casos que fuera posible, sugerir que dicha sensibilización abarque a los entes auditados, organismos de la sociedad civil y ciudadanía en general.

OL AC EF S	2.3.	[Para la OLACEFS] Fomentar la realización de talleres para todo el personal de las EFS, en el marco de los días conmemorativos del 8 de Marzo, "Día Internacional de la Mujer"; y, 25 de noviembre, "Día Internacional de la eliminación de la Violencia contra la Mujer".
5	2.4.	Promover la realización de actividades de sensibilización y concientización sobre la división sexual del trabajo, y fomentar su erradicación.
4	2.5.	Diseñar, implementar y monitorear políticas institucionales eficaces para conciliar la vida laboral con la vida personal y/o familiar, y sensibilizar sobre la necesidad de flexibilizar los horarios y modalidades de trabajo con este fin.
OL AC EF S	2.6.	[Para la OLACEFS] Realizar un levantamiento de información en los países de la OLACEFS, con datos desagregados que analicen la situación de género, diversidad e inclusión en las EFS miembros.
4	2.7	Promover la revisión y, según el caso, el desarrollo de un cambio en la normativa interna de la EFS que fomente la integración de mujeres y grupos subrepresentados en todos los cargos, asegurando, en el caso de los puestos jerárquicos y de liderazgo, al menos la paridad y/o representación de la planta general de la EFS
4	2.8.	Fomentar la evaluación, y según el caso, la adaptación de las normativas internas de la EFS con una perspectiva que tenga en cuenta una representación equitativa e inclusiva en comisiones, comités, actividades e instancias análogas.
4	2.9.	Propiciar que el órgano de Auditoría Interna incluya en sus auditorías el cumplimiento de la normativa referida a género, inclusión y diversidad.
5	2.10.	Crear un ambiente y/o entorno educativo en temas relacionados a políticas de igualdad y no discriminación
5	2.11.	Crear, y en su caso, actualizar políticas antidiscriminatorias generales así como focalizadas a dimensiones concretas, tales como: género, etnia y discapacidad, entre otras.
4	2.12.	Generar y/o adaptar la política comunicacional tanto interna como externa, de tal forma que incorpore la perspectiva de género, y sea inclusiva y no sexista.
4	2.13.	Fomentar a que las EFS revisen, y en su caso, adapten su normativa para instalar el uso de lenguaje neutro, inclusivo y no sexista tanto en las interacciones cotidianas, como en la documentación y las herramientas de la institución, sustituyendo el uso del género gramatical masculino;
NA	2.14.	Difundir y sensibilizar al interior de las EFS, los cambios en las normativas que establezcan el uso de lenguaje inclusivo y no sexista.
OL AC EF S	2.15.	[Para la OLACEFS] Elaborar una guía de uso de lenguaje inclusivo y no sexista que favorezca la igualdad de género, diversidad e inclusión.
5	2.16.	Promover que las EFS cuenten con un entorno seguro, de apoyo e inclusivo para todas las personas que atiende la discriminación de género, la desigualdad y el acoso en el lugar de trabajo.
5	2.17	Sensibilizar al personal de las EFS sobre el impacto de las actitudes, comportamientos y lenguaje sobre la cultura de la organización, el entorno laboral y, especialmente, las personas.
3	3.1.	Incorporar la perspectiva de género, inclusión y diversidad en las políticas y prácticas de gestión de personas.
3	3.2.	Identificar las funciones y/o cargos tradicionalmente feminizados o masculinizados, y promover cambios normativos a fin de garantizar la paridad de género.
3	3.3.	Capacitar al personal de las EFS involucrado en todas las etapas del proceso de reclutamiento y selección en igualdad de género, inclusión y diversidad con el propósito de prevenir y erradicar prácticas discriminatorias.
3	3.4.	Utilizar un lenguaje inclusivo, neutro y no sexista en la publicación de los anuncios y/o convocatorias para ocupar cargos en la Institución.

3	3.5.	Asegurar la utilización de criterios objetivos para la selección, tales como conocimientos técnicos, funciones, responsabilidades y requisitos imprescindibles que eviten discriminación por sexo, la orientación sexual, la expresión y/o identidad de género, la edad, la condición de maternidad y/o situación familiar, la fuerza física, la opinión política, la religión, la discapacidad, la pertenencia a un pueblo indígena y/o afrodescendiente, el status migratorio, entre otros.
3	3.6.	Brindar información en el proceso de inducción sobre medidas de flexibilidad horaria, acciones y programas de conciliación de la vida laboral y personal, uso de derechos de crianza, mecanismos de denuncia de situaciones de discriminación y/o acoso laboral y/o sexual que disponga la EFS así como esta Política.
5	3.7.	Adaptar, en el caso de la integración de personas con discapacidad, la información, comunicaciones y materiales entregados a las necesidades específicas de apoyo de cada persona (según requerimiento solicitado y/o tipo de discapacidad).
3	3.8.	Incorporar en este proceso la figura de una persona guía, que sea previamente capacitada en materias relativas al buen trato, autonomía y vida independiente. El rol de persona guía deberá proporcionar la ayuda necesaria a personas con discapacidad durante el tiempo requerido, apoyando la sociabilización, la integración y la utilización de sistemas de información.
1	3.9.	Erradicar los sesgos de género y discriminación en el proceso de evaluación de desempeño, utilizando criterios objetivos basados en conductas, e indicadores observables, medibles y cuantificables.
5	3.10.	Velar porque todos los formatos y medios de difusión asociados a los procesos de gestión de personas tengan el carácter de accesibilidad universal.
5	3.11.	Diseñar e implementar programas de formación integrales de género, inclusión y diversidad que recojan necesidades identificadas en cada uno de los ejes de esta política. Estos programas deben ser evaluados y monitoreados considerando resultados segregados por género.
5	3.12.	Planificar las actividades de formación considerando las realidades de las personas funcionarias, a fin de garantizar el acceso igualitario a las mismas.
5	3.13.	Incentivar la colaboración entre distintos actores internos y externos, para expandir y mejorar la oferta de capacitación en temas de igualdad de género, inclusión y diversidad.
NA	3.14.	Definir mecanismos que permitan valorar los puestos de trabajo de manera objetiva y libre de estereotipos, con el objeto de establecer remuneraciones, incentivos y/o beneficios equitativos para puestos de trabajo con igual o similar valor.
NA	3.15.	Realizar un estudio continuo que permita identificar, medir y subsanar distintos tipos de brechas salariales de género, y de grupos sometidos a vulnerabilidad.
NA	3.16.	Utilizar criterios objetivos en los procesos de promoción, que motiven a presentarse a todas las personas independiente de su género. Estos criterios deben basarse en las características propias del puesto de trabajo y los requerimientos, cualidades y habilidades necesarias para su correcto desempeño.
0	3.17.	Introducir medidas que fomenten la flexibilización en la distribución del tiempo de trabajo, para compatibilizar las jornadas laborales con las necesidades familiares y personales.
0	3.18.	Difundir las medidas de conciliación y flexibilidad horaria de que disponga la Institución para equilibrar el trabajo con la vida personal y familiar.
3	3.19.	Introducir modalidades de trabajo no presencial, con un enfoque de derechos y de género, que permitan mejorar la calidad de vida y desempeño de las personas.
4	3.20.	Generar medidas que permitan conciliar el trabajo con labores de cuidados de personas dependientes con el fin de reducir la carga laboral extra del personal con estas responsabilidades.
5	3.21.	Evaluar los ambientes laborales, mediante la aplicación de instrumentos que permitan identificar las brechas en la calidad de vida entre personas de distintos géneros, la carga laboral, el liderazgo disfuncional y las situaciones que atenten contra la dignidad de las personas.

OL AC EF S	3.22.	Dar seguimiento a los resultados de la "Encuesta sobre el impacto de la pandemia por COVID-19 en el personal de las EFS miembros de la OLACEFS.
NA	3.23	Informar las condiciones y causas de egreso y desvinculación al inicio de la relación laboral, de acuerdo con la normativa legal vigente y a través de los mecanismos y/o medios adecuados que garanticen la accesibilidad universal;
4	3.24.	Adoptar, en los años previos a la jubilación, un programa de preparación para brindar al personal en edad de jubilarse elementos para enfrentar esta nueva etapa. Se les debe proporcionar información sobre sus derechos y obligaciones como pensionistas, opciones para continuar con su actividad profesional y medidas para combatir los efectos del envejecimiento.
4	3.25.	Crear y/o actualizar un protocolo de egreso y desvinculación de las personas que considere criterios objetivos, evitando cualquier discriminación por género, discapacidad, diversidad y/o cualquier otro motivo. Se deben establecer procedimientos que permitan documentar los elementos que fundan la decisión y asegure los principios de imparcialidad, igualdad, transparencia y trato adecuado
5	4.1	Asegurar, a través de sus políticas e instrumentos de gestión institucionales, la tolerancia cero frente a la violencia en el trabajo.
4	4.2	Realizar diagnósticos anuales que permitan la identificación previa de factores que puedan contribuir a la existencia de violencia, en cualquiera de sus expresiones.
5	4.3	Ejecutar una vez por año una campaña de sensibilización sobre violencia en todas sus modalidades.
5	4.4	Garantizar la existencia de canales de comunicación abiertos para personas funcionarias y la ciudadanía, en caso de denuncia de casos de violencia en cualquiera de sus expresiones. Estos canales deben formar parte de la estructura de la Institución y deben ser formalizados a través de la normativa interna. El mecanismo de funcionamiento de estos canales, queda a discreción de cada EFS.
NA	4.5	Procurar la comunicación de los principios y postura de tolerancia cero a situaciones de violencia laboral a los organismos en los que se preste servicios en función de las tareas de auditoría asignadas, a efectos de obtener el compromiso de dichos organismos de garantizar el trato digno por parte de las jefaturas y personas funcionarias del mismo hacia los equipos de auditoría.
S/A	4.6	Aplicar medidas garantes de la igualdad y no discriminación en el entorno laboral, que resguarden la igual incidencia en la toma de decisiones y la participación en equipos de trabajo, de todas las personas independientes de su género en las EFS de OLACEFS.
5	4.7	Adoptar y/o fortalecer la reglamentación institucional para que no existan oportunidades para el acoso, incluyendo el acoso en línea vía recursos tecnológicos.
5	4.8	Establecer pautas que permitan identificar claramente una situación de acoso laboral con el fin de evitarlo y prevenirlo.
5	4.9	Establecer mecanismos para informar, sensibilizar y capacitar a las personas funcionarias a quienes mantienen vínculos laborales con el organismo sobre la temática del acoso laboral y sobre su posición respecto al abordaje de estas situaciones;
5	4.10	Orientar y capacitar al personal de las EFS con relación a la cero tolerancia frente al acoso sexual.
5	4.11	Adoptar y/o actualizar protocolos o una reglamentación que atiendan de manera precisa las situaciones de acoso que e puedan presentar en el entorno laboral. Éste, debe establecer un procedimiento para efectuar las denuncias que correspondan. El protocolo o reglamentación que se adopte debe contener los elementos señalados en la recomendación 4.15.
5	4.12	Incluir en los protocolos que se refieran a los distintos aspectos de violencia en el trabajo: - El procedimiento a seguir para efectuar las denuncias e investigaciones que correspondan; - La manera de garantizar la seguridad de las personas afectadas y las vinculadas a la misma; - los principios de diligencia, celeridad; y, - la adopción de medidas de protección

		de las personas denunciantes, las víctimas, las personas testigos y quienes informan, frente a la victimización y las represalias.
5	4.13	Adoptar las medidas administrativas o disciplinarias, según corresponda, en aquellos casos constatados de violencia y/o acoso en el ámbito de su competencia, así como cualquier otra medida necesaria para establecer o reestablecer un entorno de trabajo armonioso a fin que las personas puedan trabajar eficazmente, en un ambiente laboral acorde con los principios de esta Política.
5	5.1.	Implementar espacios, políticas, programas y las medidas necesarias para garantizar que las personas de la diversidad sexual y de género, ejerzan su derecho a expresar su personalidad e identidad, orientación sexual, expresión e identidad de género sin discriminación.
3	5.2.	Revisar los manuales, metodologías de trabajo y los productos emanados por las EFS, para identificar y revertir cualquier tipo de discriminación debida a orientación sexual, identidad de género, expresión de género o diversidad corporal.
OL AC EF S	5.3.	Desarrollar estrategias coordinadas en las EFS de la región, articulando iniciativas que tiendan a la garantía de los derechos de las personas de la diversidad sexual y de género.
5	5.4.	Promover talleres y campañas de comunicación institucional para dar a conocer buenas prácticas sobre el trato adecuado y correcto hacia sus pares con discapacidad, y cómo dirigirse a la persona con discapacidad y a su eventual acompañante.
5	5.5.	Adecuar las instalaciones eliminando las barreras de acceso tanto para personas funcionarias como personas usuarias, crear medios para que todas las personas puedan trabajar y acceder a la información en su totalidad y brindar las herramientas tecnológicas que aseguren el cumplimiento de los requisitos legales nacionales de accesibilidad.
5	5.6.	Establecer medidas que aseguren la comprensión de las personas con discapacidad, identificando las principales formas de comunicación y difusión de información que posibilite el fortalecimiento cultural de respeto.
5	5.7	Crear medios para que todas las personas puedan trabajar y acceder a la información en su totalidad, ya sea mediante la disponibilidad de un software lector de pantalla, la adecuación del mobiliario, o cualquier adaptación necesaria;
5	5.8	Promover un seguimiento constante de la dotación funcionaria, asegurando la participación de las personas con discapacidad en los procesos de contratación y buscando garantizar las leyes de los sistemas de cuotas. Para las EFS que contratan a través del proceso de análisis curricular y entrevistas, asegurar que la publicidad sea dirigida y busque activamente con entidades que tengan bases de datos de currículum vitae de personas desempleadas con discapacidades que buscan trabajo (busca activa)
3	5.9	Generar un programa de voluntariado para que el personal jubilado, que así desee hacerlo, participe en proyectos de transferencia de conocimientos, para que la EFS aproveche su experiencia para capacitar al personal y mejorar las metodologías y procesos de trabajo.
4	5.10	Promover la interculturalidad y reconocer la multiculturalidad de los países de la región, mediante la concientización, sensibilización y promoción de los derechos de las personas indígenas para erradicar las expresiones de racismo y discriminación que existan en la institución.
4	5.11	Incentivar la oferta laboral dirigida específicamente a las personas indígenas, por medio de acciones afirmativas, así como adoptar medidas para facilitar su promoción y reducir las brechas salariales.
NA	5.12	Publicar las conclusiones de sus informes de auditoría (o informes simplificados) traducidos a las lenguas indígenas más habladas en sus respectivos territorios, en especial, aquellas que fiscalicen los presupuestos o políticas públicas las obras de infraestructura que se desarrollen en sus territorios ancestrales. La publicación debe acompañarse de material audiovisual en lenguas indígenas, que presente la labor de la EFS y las conclusiones de dichos informes.
5	5.13	Promover la erradicación de estereotipos raciales y de las personas afrodescendientes, mediante campañas comunicacionales al interior de las

		EFS. Estas deben contribuir al reconocimiento de la existencia del racismo, la intolerancia y la discriminación racial, relevando sus efectos sobre las personas afrodescendientes.
5	5.14	Incentivar la oferta laboral dirigida a las personas afrodescendientes por medio de acciones afirmativas, así como adoptar medidas para facilitar su promoción acciones afirmativas, así como adoptar medidas para facilitar su promoción y reducir las brechas salariales existentes.
4	5.15	Considerar la adopción de ajustes - en la medida que el marco normativo de cada país lo permita - para facilitar el acceso de personas migrantes a puestos de trabajo.
OL AC EF S	6.1	Alentar, a través del GTG, a las EFS a la realización de auditorías coordinadas con enfoque en género, inclusión y diversidad, así como a compartir sus informes de auditoría con la comunidad INTOSAI, las organizaciones regionales y otros stakeholders.
OL AC EF S	6.2	Promover, a través del GTG, mesas de diálogo entre la OLACEFS y otras organizaciones regionales (como EUROSAL, ASOSAI y PASAI, entre otros) y cooperantes (como GIZ, OCDE, INTOSAI, IDI, BID y Banco Mundial, entre otros), para intercambiar buenas prácticas y lecciones aprendidas en materia de auditorías con enfoque en género, diversidad e inclusión.
4	6.3	Fomentar actividades de aprendizaje por impacto (como visitas técnicas, pasantías) para compartir entre las EFS experiencias en auditorías con enfoque de género, inclusión y diversidad, así como en programas o políticas nacionales sobre la temática.
5	6.4	Promover la colaboración activa de las EFS con organizaciones de la sociedad civil, particularmente con aquellas enfocadas en la promoción de la igualdad de género, diversidad, inclusión y no discriminación, a efecto de incorporar estos enfoques en las distintas etapas de auditoría.
5	6.5	Llamar a las EFS a considerar auditar los programas de atención destinados a mujeres, personas de la diversidad sexual y de género, personas con discapacidad, personas adultas mayores, personas indígenas, personas afrodescendientes, personas migrantes y refugiadas, así como el cumplimiento de los compromisos internacionales y recomendaciones de los organismos internacionales de derechos humanos, así como lo dispuesto por la Agenda 2030, para no dejar a nadie atrás.

Legenda:

A primeira coluna refere-se ao grau de importância, conforme a classificação abaixo:

0 – Não se aplica pois o TCU já está implementou essa medida

1 a 5 – Valoração da importância dentro do TCU utilizando a Escala Likert

OLACEFS: aplica-se apenas à OLACEFS

NA : não se aplica no momento atual

S/A – Recomendação não foi avaliada pelo TCU

Missão

Aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do controle externo

Visão

Ser referência na promoção de uma Administração Pública efetiva, ética, ágil e responsável