

GV EXECUTIVO

VOLUME 21 • NÚMERO 01 • JANEIRO/MARÇO 2022

CONEXÃO COM A PRÁTICA



**Caminhos para a
sustentabilidade**

Editorial

Em sintonia com os novos tempos

Neste ano, a *GV-executivo* comemora duas décadas de existência como revista de disseminação de conhecimento em administração. Com o objetivo de aprofundar essa missão, inauguramos nesta edição um novo formato editorial: visual renovado e artigos que mergulham a fundo em temas atuais como transparência, diversidade, transformação digital e inovação aberta, trazendo caminhos fundamentados cientificamente para os gestores lidarem com a complexidade característica do *zeitgeist*.

O caderno especial desta primeira edição de 2022 trata da temática que marca o espírito do nosso tempo: a sustentabilidade. No artigo de abertura, Mario Monzoni e Fernanda Carreira situam historicamente a perspectiva ESG e defendem que o movimento considere a atuação das organizações como subordinada aos limites ambientais planetários. Em seguida, Monique Cardoso e Gustavo Andrey de Almeida Lopes Fernandes discutem os resultados de pesquisa que revela relação positiva entre desempenho em ESG e a presença de mulheres na diretoria e no conselho de administração de empresas no Brasil; Lívia Menezes Pagotto e Izabella Teixeira delinham os contornos das inovações na governança global, diante das dificuldades de os Estados Nacionais emparelharem soluções para os urgentes problemas socioambientais do mundo; Marcio Alvarenga Junior, Lucas de Almeida Nogueira da Costa e Carlos Eduardo Frickmann Young propõem um *Green New Deal* para o Brasil alcançar crescimento econômico com os pilares de sustentabilidade; e Guilherme Borba Lefevre, Gustavo Velloso Breviglieri e Guarany Ipê do Sol Osório fazem recomendações para o mercado de carbono regulado ser implementado no país.

Trazemos ainda dois artigos que desconstruem visões simplistas sobre questões da gestão que fervilham a mídia de negócios: Gabriel Borges mostra como o badalado marketing *omnichannel* é de difícil implementação; Claudia Santiago, Thomaz Wood Jr. e Beatriz Maria Braga realçam que fazer funcionar o local de trabalho digital exige não apenas tecnologia como também liderança, cultura e comunicação. Ambos os artigos são propositivos, de forma que o leitor possa entender as nuances dos desafios e encontrar caminhos para superá-los.

A *GV-executivo* está aberta a submissões de artigos de pesquisa aplicada, de intervenção, de posicionamento e revisões bibliográficas. Convidamos nossos leitores a colaborarem conosco (<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/about/submissions>).

Boa leitura!

Adriana Wilner
Editora-adjunta

Sumário

02 EDITORIAL

CADERNO ESPECIAL - CAMINHOS PARA A SUSTENTABILIDADE

04 O METAVERSO DO ESG

A realidade mostra problemáticas – e necessidade de ações – bem mais complexas do que o universo encantado em que todos os desafios socioambientais e éticos simplesmente se resolvem. *Mario Monzoni e Fernanda Carreira*

A LIDERANÇA FEMININA NA AGENDA SUSTENTÁVEL

12 Estudo mostra relação positiva entre o desempenho em ESG e a presença de mulheres na diretoria e no conselho de administração de empresas no Brasil. Seriam elas mais sensíveis a questões ambientais, sociais e de governança? *Monique Cardoso e Gustavo Andrey de Almeida Lopes Fernandes*

INOVAÇÕES NA GOVERNANÇA AMBIENTAL GLOBAL

21 A iniciativa “Uma Concertação pela Amazônia” mostra como surgem novos arranjos de atores – envolvendo governos, mercado, sociedade civil, academia e mídia – para lidar com desafios de sustentabilidade, em especial, em um contexto complexo em sua diversidade como é a Região Amazônica. *Livia Menezes Pagotto e Izabella Teixeira*

UM GREEN NEW DEAL PARA O BRASIL

27 Propomos um GND-Brasil com base em um modelo de desenvolvimento justo, igualitário e sustentável e que deixa claro não existir dicotomia entre crescimento econômico e meio ambiente. *Marcio Alvarenga Junior, Lucas de Almeida Nogueira da Costa e Carlos Eduardo Frickmann Young*

DEZ RECOMENDAÇÕES PARA UM MERCADO DE CARBONO REGULADO NO BRASIL

35 Quais são os elementos necessários para criar e implementar um sistema de comércio de emissões, instrumento que está em discussão no Congresso Nacional. *Guilherme Borba Lefevre, Gustavo Velloso Breviglieri e Guarany Ipê do Sol Osório*

ARTIGOS

42 OS DESAFIOS DO MARKETING OMNICHANNEL

A “omnicanalidade” é simples na teoria e difícil na implementação. Os Chief Marketing Officers (CMOs) precisam considerar caminhos para ultrapassarem os principais obstáculos. *Gabriel Borges*

48 COMO IMPLANTAR O LOCAL DE TRABALHO DIGITAL

Para construir o futuro, é preciso evitar abordagens simplistas, focadas unicamente na tecnologia, e adotar uma perspectiva integrada de transformação organizacional. *Claudia Santiago, Thomaz Wood Jr. e Beatriz Maria Braga*



O METAVERSO DO ESG

A realidade mostra problemáticas – e necessidade de ações – bem mais complexas do que o universo encantado em que todos os desafios socioambientais e éticos simplesmente se resolvem.

Mario Monzoni - Coordenador do Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV EAESP (FGVces). **E-mail:** mario.monzoni@fgv.br

Fernanda Carreira - Pesquisadora do Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV EAESP (FGVces). **E-mail:** fernanda.carreira@fgv.br



“Você já teve um sonho, Neo, que parecia ser verdadeiro? E se você não conseguisse acordar desse sonho? Como você saberia a diferença entre o mundo dos sonhos e o mundo real?”

(Diálogo entre Morpheus e Neo, na trilogia do filme Matrix).

Uma combinação entre inteligência artificial, *machine learning* e internet das coisas turbinada com 5G, *cloud computing* e processadores ultravelozes tem permitido nos transformar em avatares, experienciando realidades virtuais e desafiando as fronteiras entre o real e o imaginário. As aplicações desse novo fenômeno não se dão somente no mundo dos aplicativos de jogos, mas passam pelo cinema, pelos shows e pelas vivências como verdadeiros esportistas de alto desempenho. O céu é o limite!

Na mesma velocidade, o acrônimo ESG – *Environmental, Social and Governance*, em inglês –, ou ASG – Ambiental, Social e Governança, em português,

Resumo

Objetivo: propor uma reflexão crítica sobre o “tsunami” ESG, que passou a tomar conta da agenda empresarial em 2021.

Estado da arte: embora haja avanços na incorporação de aspectos ambientais, sociais e de governança nas estratégias e práticas empresariais e nas análises de investimento, quando confrontados com dados, vemos a lacuna existente entre esse ESG coletivamente imaginado e os desafios socioambientais que a ciência nos alerta.

Originalidade: a partir de um levantamento histórico, este artigo mostra que o ESG é mais um déjà vu do que uma novidade. Também refletimos sobre como o ESG deveria abordar as questões socioambientais atuais a partir de uma economia ecológica, em que o desafio é mais do que incorporá-lo na estratégia empresarial, mas mudar o paradigma e a lógica de fazer negócios.

Impactos: espera-se que a leitura do artigo possa alertar a comunidade empresarial e financeira – e a sociedade – sobre a necessidade de mudar o paradigma e a lógica de fazer negócios se, de fato, pretendemos enfrentar os imensos desafios socioambientais e éticos da sociedade contemporânea.

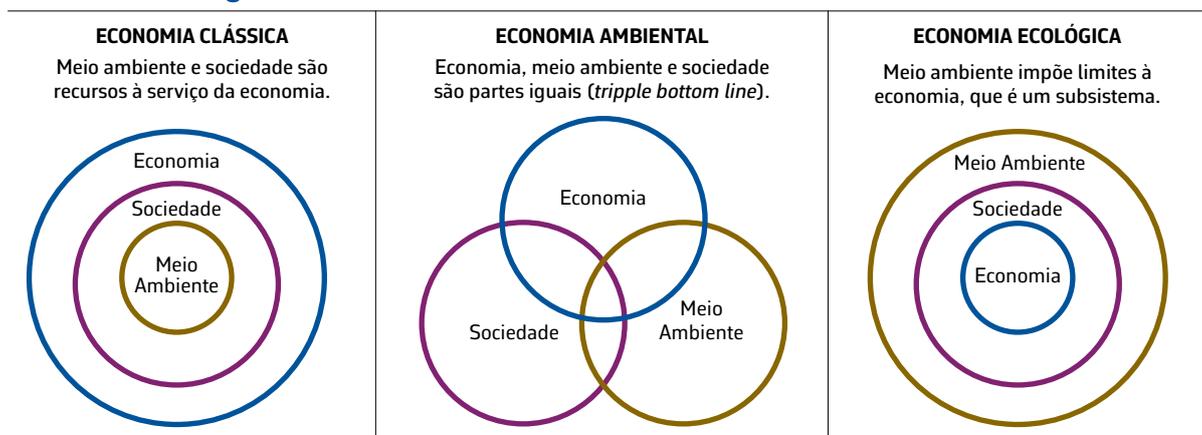
Palavras-chave: ESG, sustentabilidade, finanças, estratégia empresarial, metaverso.

viralizou como um *tsunami* pelas mídias e redes sociais, sendo rapidamente consumido pelas “elites” financeira, empresarial e acadêmica. É como se, por meio de um par de óculos 3D chamado de ESG, a realidade se transformasse em um metauniverso encantado, um imaginário coletivo em que todos os desafios socioambientais e éticos simplesmente desaparecessem. O metaverso do ESG.

Porém, somos confrontados com dados que apontam o tamanho da lacuna existente entre esse ESG coletivamente imaginado e o que grita a ciência. Traremos esses dados de realidade já como uma provocação de como a lente ESG deveria abordar os complexos desafios socioambientais de nossos tempos: a partir de uma economia ecológica¹ ou de uma sustentabilidade forte (Figura 1). Isso significa que os limites à sociedade e, em última instância, à economia, são dados pelo meio ambiente, e não o contrário, como prevê a Economia Clássica.

Figura 1.

Economia Ecológica: um ESG ancorado na realidade



FONTE: ADAPTADO DE KURUCZ, COLBERT, & MARCUS (2014)

O RETRATO E O VÍDEO

Em 2015, o *Stockholm Resilience Institute* atualizou seu estudo sobre limites planetários, publicado pela primeira vez em 2009, e revelou que a humanidade já está vivendo fora de um espaço operacional seguro em relação a quatro dos nove limites planetários: mudanças climáticas, biodiversidade, mudanças no sistema terrestre e fluxos biogeoquímicos, que são os ciclos de nitrogênio e fósforo da Terra, fortemente impactados pelo agronegócio e pela indústria globais². Uma nova atualização está prevista para o ano de 2022, que certamente irá incorporar os resultados do sexto relatório do Painel Internacional sobre Mudanças do Clima³ (IPCC), o qual aponta para alterações irreversíveis dos efeitos das mudanças climáticas, como o aumento contínuo do nível do mar.

Ainda na dimensão ambiental, um estudo feito pela Plataforma Intergovernamental sobre Biodiversidade e Serviços Ecossistêmicos (IPBES) mostra que há fortes evidências de que já estamos no meio de uma extinção em massa global: 25% das plantas e animais avaliados, o que representa um milhão de espécies, estão deixando de existir.

Quanto à camada da sociedade, se houve alguma evolução nos últimos anos em relação à pobreza e à desigualdade social, a Covid-19 nos levou de volta para trás. Dados do relatório lançado pelo Banco Mundial em 2021⁴, mostram que, em dois anos de pandemia, houve um avanço significativo de pessoas em situação de pobreza e pobreza extrema, sendo os países africanos e sul-asiáticos os mais afetados. Conforme critérios adotados pelo banco, são consideradas pessoas pobres quem vive com renda *per capita* inferior a US\$ 5,50 por dia (3,27 bilhões de pessoas) e extremamente pobres quem vive com US\$ 1,90 por dia (696 milhões de pessoas). No Brasil, o total de pobres quadruplicou em relação à linha de US\$ 1,90 por dia (ou R\$ 155 por mês), superando 50 milhões de pessoas (24,1% da população).

Se a pobreza cresceu, a desigualdade de renda no Brasil continua historicamente alta. O país ocupa a 156^a. posição no ranking de desigualdade de rendimentos global⁵. Na questão racial, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no período entre 2012 e 2019, a população declarada preta ou parda teve rendimento domiciliar per capita médio correspondente à metade do observado na popula-

ção branca. Mais ainda, em 2019, pretos e pardos estavam entre os 10% com menores rendimentos (77% desse grupo), enquanto no outro extremo, entre os 10% com maiores rendimentos, a população branca era maioria (70,6%)⁶.

Além disso, as taxas de saneamento do país permanecem como um desafio aparentemente invencível: segundo o Instituto Trata Brasil e seu Ranking 2021⁷ – com dados oficiais de 2019 do (Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS) –, ainda mantemos quase 35 milhões de pessoas sem serviços de água tratada, sendo 5,5 milhões nas 100 maiores cidades. Aproximadamente 100 milhões permanecem sem acesso à coleta de esgotos. Sem tratar 49% dos esgotos que geramos, estamos jogando na natureza cerca de 5,3 mil piscinas olímpicas por dia de dejetos no meio ambiente.

Se a foto é essa, o vídeo é menos pessimista e revela um lado mais cheio do copo. Foi anunciado em 2020 pelo CEO da BlackRock, Larry Fink, que a maior administradora de investimentos do mundo passaria a incorporar na gestão e construção de seu portfólio questões de sustentabilidade e riscos climáticos. O comunicado gerou um efeito dominó nas grandes empresas, que correram para se posicionar e relatar suas ações ESG. Assim, vimos estampar nos noticiários especializados compromissos assumidos de metas de redução de emissão como ações ESG e sumir a palavra sustentabilidade empresarial. ESG foi o novo nome adotado para demonstrar, principalmente ao mercado financeiro, o engajamento do setor empresarial em questões socioambientais. E, sem dúvida, esse é o lado cheio do copo.

Porém, os conceitos por trás do embrulho novo do ESG não são tão inovadores assim. O que vemos agora, longe de ser “uma nova onda”, é o resultado de um movimento histórico, um acúmulo de compreensões a respeito da relação dos processos naturais com os sociais – econômicos incluídos –, com raízes sólidas na ciência. A novidade é que o tema ganhou escala e suas razões precisam ser entendidas. O fato é que estamos apenas na fase I do joguinho, o de uma leve expansão das consciências sobre os desafios globais da sustentabilidade. Para passar para as próximas etapas, é necessário resgatar onde e quando essa onda se formou e propor uma reflexão crítica para que o ESG seja uma realidade e não um imaginário compartilhado – ou uma nova “narrativa”.

A HISTÓRIA IMPORTA

A revisão da literatura sobre a gênese do que hoje chamamos de ESG nos transporta aos sermões de John Wesley, o fundador do movimento metodista, na Inglaterra do século XVIII. Já naquele momento, ele dizia não ser possível ganhar dinheiro às custas da vida nem às expensas da nossa saúde. No mesmo período, na América, a *Society of Friends*, ou a vertente religiosa *Quakers*, proibia seus seguidores de participar de atividades de comércio de seres humanos, antecipando o movimento da promulgação do Ato de Emancipação pelo fim da escravidão, que seria assinado por Abraham Lincoln nos Estados Unidos 100 anos depois.

Tirando esses soluços de moralidade – nesses casos, de caráter religioso –, até 60 anos atrás, a incorporação de questões ambientais, sociais e de governança em tomadas de decisão era um não-assunto. A economia e o meio ambiente viviam em mundos paralelos e não havia nenhum questionamento contundente sobre a capacidade deste continuar oferecendo suporte para o desenvolvimento econômico. Veja que não estamos aqui nem perto da Economia Clássica.

A industrialização crescente tornava-se sinônimo de prosperidade e as medidas de produção eram proxis para o que se chamava de desenvolvimento. O progresso era simbolizado e manifestado pela poluição lançada em forma de fumaça pelas chaminés das fábricas⁸. Os avanços tecnológicos que se aceleraram em seguida da Revolução Industrial proporcionaram ganhos materiais a uma parcela pequena da população global.

Como uma máquina, o modelo se reproduziu e continua a se reproduzir, só que agora com uma população multiplicada por oito. O que vemos, com os dados científicos de hoje, é que essa prosperidade não passou impunemente: segundo estudiosos da Geologia, é nesse intervalo da nossa história – Revolução Industrial, guerras mundiais e pós-guerra – que a ação humana tornou-se força impulsionadora de uma degradação ambiental sem precedentes e catalisadora de uma iminente catástrofe ecológica⁹. A degradação é tamanha que adquire patamar de nova era geológica, a do Antropoceno. No topo disso, deixou um legado de abusos de direitos humanos, fome, pobreza e desigualdade, inconcebíveis à luz do privilégio de uma racionalidade humana e dos recursos econômicos e financeiros já acumulados.

Se para uma parte dos países do Norte global a prosperidade e o desenvolvimento eram latentes, os países do Sul global, à época nomeados como Terceiro Mundo, tiveram não só uma industrialização tardia, mas também um desenvolvimento social lento e uma prosperidade para poucos. Nasceram então, em 1960, os primeiros estudos da Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL) da Organização das Nações Unidas (ONU), para questionar o imaginário de crescimento econômico como sinônimo de desenvolvimento. Em 1972, o Clube de Roma divulgou o relatório *The Limits to Growth*, enquanto, em

Estocolmo, a ONU realizou a Conferência sobre o Meio Ambiente Humano.

A partir daí, começaram a brotar os ativismos socioambientais e uma agenda internacional de estudos, conferências, convenções, acordos multilaterais, pactos setoriais, normas e conceitos que buscavam dar conta de um debate que viríamos a chamar, em 1987, de Relatório Nosso Futuro Comum, sobre desenvolvimento sustentável. A Figura 2 traz uma série de outros marcos históricos, como a Rio 92 e a Rio+20; o lançamento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), que em 2015 foram substituídos pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e sua Agenda 2030; além da Convenção Quadro de Mudanças Climáticas e as famosas Conferências das Partes (COP), sendo a mais recente a de Glasgow, que aconteceu em 2021.

Todos esses marcos são relevantes para compreendermos que o ESG está mais para um *déjà vu* do que para uma novidade. Isso ficará ainda mais claro a seguir, quando acrescentarmos nessa linha do tempo aspectos ambientais, sociais e de governança no setor financeiro.

Mas, por hora, é importante dizer que a agenda internacional de debates em torno do desenvolvimento sustentável teve e continua tendo desdobramentos para a atuação empresarial. As corporações passam a ser cada vez mais cobradas a assumir compromissos, fazer investimentos e reportar com transparência suas atividades para a promoção de um desenvolvimento sustentável, não só porque suas externalidades as tornam parte relevante do problema, mas também porque exercem hoje, mais do que nunca, poder econômico e político local e globalmente¹⁰.

Desde a década de 1990, dois conceitos diferentes, porém comumente usados como sinônimos, estavam sendo utilizados pelas empresas para estruturar suas ações e discursos em torno dos impactos dos negócios nas esferas ambiental, social e econômica: a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e a Sustentabilidade Empresarial (SE). Porém, em 2020, o que vimos acontecer foi o ESG se sobrepor, ao menos como narrativa, ao que vinha até então sendo adotado pelas empresas: ao vestirmos os óculos 3D para adentrarmos o Metaverso, RSE e Sustentabilidade Empresarial parecem agora termos do passado, como se tudo isso tivesse desaparecido ou ficado em uma outra realidade.

Figura 2.

Marcos históricos da sustentabilidade

1950	1960 -1968	1970 -1972	1987	1992	2000	2012	2015
Percepção sobre riscos da poluição nuclear.	Estudos da CEPAL. Primavera silenciosa (1953) e advento das chuvas ácidas em países europeus.	Clean Air Act (Estados Unidos). Clube de Roma <i>The limits to Growth</i> . Conferência sobre o Meio Ambiente Humano (Estocolmo).	Relatório “Nosso Futuro Comum”.	Rio-92. Convenções Biodiversidade e Mudanças Climáticas (resultou no Protocolo de Kyoto). Agenda 21.	Objetivos do Desenvolvimento do Milênio (ODM).	Rio+20. Relatório “O Futuro que queremos”.	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Agenda 2030.

FONTE: ELABORADA PELOS AUTORES

ESG: NOVIDADE OU DÉJÀ VU?

Será preciso retornar novamente no tempo, porém, dessa vez, nossa viagem ao passado nos levará a outra agenda – a de investimentos – e a um outro olhar – o do mercado financeiro. Assim, voltemos à segunda metade do século XX: época do regime do *apartheid* na África do Sul e da Guerra do Vietnã. É então que surgem os primeiros fundos de investimentos com filtros negativos (ou *negative screening*), que não aceitavam em seus portfólios empresas que tinham relações com o regime de *apartheid* ou que fossem da cadeia de fornecimento do setor de armamento. Esses fundos inauguraram o que chamamos de *Socially Responsible Investing* (SRI), cuja característica naquele momento era não ter em suas carteiras de investimentos empresas dos setores de armas, bebidas, fumo ou de alto impacto ambiental, como petróleo, mineração, montadoras, entre outros.

Um segundo movimento do setor foi o de acompanhar os debates em torno do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade empresarial, criando assim uma segunda geração de fundos SRI, mas dessa vez usando filtros positivos (ou *positive screenings*), com um olhar para oportunidades e soluções que endereçassem as questões ambientais. Setores de energia renovável, biotecnologia, tecnologia da informação e reciclagem entraram no radar dos investidores. Recentemente, essa abordagem tem sido reconhecida como “investimento temático”.

As estratégias de SRI ganharam escala na década de 1990. Nasceu então uma nova abordagem de fundos, que não praticavam uma exclusão sumária de setores, mas avaliavam as empresas por meio de critérios ESG e as comparavam com seus pares dentro do próprio setor, independentemente de quão polêmico fossem ou da intensidade de seus impactos socioambientais. As carteiras eram definidas com os melhores do setor: uma estratégia *best-in-class*.

Nessa época, os fundos SRI já somavam cerca de US\$ 2 trilhões sob administração. Um representante icônico dessa nova geração foi o fundo norueguês Storebrand. No Brasil, os Fundos Ethical FIA do Banco ABN Amro Real (hoje Santander) foram a referência. Ao fim dos anos 1990, estimativas retratavam que US\$ 1 em cada US\$ 8 de recursos administrados por terceiros levavam em conta critérios sociais ou ambientais nos Estados Unidos.

Já nos anos 2000, a evolução dessa abordagem criou um novo tipo de estratégia, hoje conhecida como integração ESG, que incorporou de maneira explícita a análise ambiental, social e de governança no processo de tomada de decisão na construção de produtos. Por último, e não menos importante, surgiram também os investimentos de impacto (*impact investing*). A Figura 3 mostra a evolução das estratégias para investimento responsável.

Para atender à necessidade de indicadores de *benchmark* que pudessem dar referências de mercado ao desempenho dos fundos SRI que não paravam de crescer, algumas iniciativas em bolsas de valores começaram a publicar índices de sustentabilidade no mercado de capitais. O primeiro – e mais conhecido – foi o *Dow Jones Sustainability Indexes* (DJSI), uma família de índices com carteiras de empresas abertas construídas a partir de critérios ESG. Na sequência, em 2001, uma *joint venture* entre o jornal *Financial Times* e a *London Stock Exchange* lançou o FTSE4Good, na Bolsa de Londres. A tendência contaminou mercados emergentes e influenciou a construção do índice SRI da Bolsa de Johannesburgo (JSE) (hoje, *FTSE/JSE Responsible Investment Index Series*) e do próprio Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da B3.

A partir de 2005, os índices de sustentabilidade proliferaram pelo mundo inteiro, incluindo Chile, Egito, Coreia, Suíça, Alemanha, entre outros, e hoje gera efeito de retroalimentação na própria indústria de fundos, criando um círculo virtuoso de demanda por uma gestão para a sustentabilidade nas empresas que buscam capital.

Figura 3.

Estratégias para investimento responsável

Filtro Negativo (<i>Negative screening</i>)	Filtro Positivo (<i>Positive screening</i>)	Investimentos temáticos	<i>Best-in-class</i>	Engajamento e voto	Integração ESG	Investimento de impacto (<i>Impact Investing</i>)
Exclusão de setores considerados controversos. Exclusões com base em valores/ crenças religiosas, normas e convenções internacionais e relacionadas a condutas e práticas.	Inclusão de setores de baixo impacto ambiental.	Seleção de ativos especificamente relacionados a temas de sustentabilidade em fundos com um ou múltiplos temas.	Investimentos em empresas que se destacam no setor pela adoção de critérios ESG.	Encoraja a adoção de melhores práticas. Apoia-se na influência dos investidores sobre a gestão da companhia, principalmente na forma de diálogo. Uso do poder de voz/voto para indução de práticas ESG nas empresas investidas.	Inclui integralmente análise ESG na análise financeira tradicional.	Investimentos em empresas, com a intenção de gerar impacto social e ambiental com retorno financeiro.

FONTE: ADAPTADO DE EUROSIF, 2018; GIIN, 2020; GLOBAL SUSTAINABLE INVESTMENT ALLIANCE, 2020.

No âmbito da ONU, a partir de 2006, algumas iniciativas foram sendo lançadas com vistas a encorajar as instituições financeiras e de seguros a incorporarem a lente de ESG em suas análises de riscos e oportunidades, crédito e investimento. Princípios para o Investimento Responsável (PRI) foi a primeira delas e se endereçava a investidores institucionais. A iniciativa hoje agrega cerca de 4.400 signatários, que administram mais de US\$ 120 trilhões em ativos.

Segundo o *Global Sustainable Investment Alliance*, os recursos sob administração de terceiros – *asset management* – em mercados de países desenvolvidos somavam US\$ 35,3 trilhões em 2020¹¹. No Brasil, embora não haja pesquisa e uma sistematização apurada desses recursos, dados da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA) revelam que os ativos de fundos

classificados como de “governança/sustentabilidade” foram de R\$ 2,2 bilhões em setembro de 2021. Relativamente, esses valores são muito pequenos perto do valor total em fundos (R\$ 6,8 trilhões).

Em dezembro de 2021, a ANBIMA publicou novas regras que definem critérios para identificação de fundos ditos “sustentáveis”, expandindo a abrangência do que se considera um investimento sustentável (IS) aos fundos de renda fixa. O sufixo IS identificará os fundos que têm sustentabilidade como objetivo e a carteira deverá estar alinhada a esse propósito¹².

Por último – ainda no mercado de capitais –, o mercado de *green bonds*, títulos de dívida voltados ao (re)financiamento de projetos ou ativos com adicionalidade ambiental, cresce no Brasil. Mas ainda é muito insignificante comparado ao que esse mercado movimentava no mundo: US\$ 297 bilhões em 2020¹³.

A indústria de seguros também se movimentou nesses últimos anos. Os *Principles for Sustainable Insurance (PSI)*, em 2012, e os *Principles for Responsible Banking (PRB)*, em 2019, seguem as diretrizes do “irmão mais velho”, o PRI, dialogando com a indústria de seguros e bancária, respectivamente. O PSI congrega um quarto dos prêmios das empresas de seguro do mundo e mais de 260 bancos são signatários do PRB, o que representa mais de US\$ 70 trilhões em ativos.

No Brasil, o Banco Central – vale dizer, em atuação singular e pioneira para um país em desenvolvimento – tem operado no campo da responsabilidade empresarial para a indústria financeira. Em 2014, depois de processo de consulta que se iniciou na Rio+20, o Banco Central publicou a Resolução no 4.327¹⁴, medida que deve ser atualizada em 2022 para incluir diretrizes na gestão do risco climático. Em 2018, a Resolução no 4.661 definiu a necessidade de consideração de riscos ambientais, sociais e econômicos nas políticas das entidades de previdência complementar fechadas.

A mudança do clima tem sido o aspecto ambiental mais preocupante para reguladores de mercados internacionais. Também, em 2015, foi lançada a *Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)*, pelo *Financial Stability Board*, diretrizes que orientam bancos centrais a responder no campo regulatório aos desafios impostos pelas mudanças climáticas nas economias. Em 2017, a TCFD ampliou suas recomendações ao propor mais transparência às empresas do setor real da economia, para que as indústrias de investimentos, financiamento e seguros possam tomar decisões mais informadas.

Em 2020, respondendo a demandas de mercado, a União Europeia criou a Taxonomia para Atividades Sustentáveis (“*EU Taxonomy*”), que nomeia – e abandona nomes antigos – e organiza os setores da economia que têm impactos ambientais – positivos e negativos.

Assim, se fizermos um exercício de cruzar os principais marcos históricos dos debates do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade com os marcos dos investimentos responsáveis (Figura 4), veremos que o termo ESG nasceu das discussões do setor financeiro, mas não apartado do que ocorria na agenda internacional de organismos multilaterais, academia e setor empresarial, entre outros atores. No entanto, em 2020, após o anúncio da BlackRock, os termos – ou melhor, as narrativas – parecem ter se fundido e o ESG prevalecido frente à sustentabilidade empresarial ou RSE. O motivo disso ter acontecido é campo para novos estudos.

Figura 4.

Cruzamentos entre a evolução dos debates de sustentabilidade e investimentos financeiros

Pioneer Fund		Socially Responsible Investing		Positive Screening		Índices best in class		Princípios do Equador		Integração ESG		Davos Black Rock	
1928	1950	1960 - 1970		1980	1987	1990	1992	2000	2010	2012	2015	2020	
	Percepção sobre riscos da poluição nuclear.	Estudos da CEPAL. Primavera Silenciosa (1953) e o advento das chuvas ácidas em países europeus.	Clean Air Act (Estados Unidos). Clube de Roma <i>The limits to Growth</i> . Conferência sobre o Meio Ambiente Humano (Estocolmo).		Relatório “Nosso Futuro Comum”.		Rio-92 Convenções Biodiversidade e Mudanças Climáticas (resultou no Protocolo de Kyoto). Agenda 21.			Objetivos do Desenvolvimento do Milênio (ODM).	Rio+20. Relatório “O Futuro que queremos”.		Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Agenda 2030.

FONTE: ELABORADA PELOS AUTORES

PARA FAZER DO IMAGINÁRIO UMA REALIDADE

A pesquisa “Vida saudável e sustentável 2021: Um estudo global de percepções do consumidor”¹⁵, lançada pelo Instituto Akatu em parceria com a consultoria GlobeScan em dezembro de 2021, revela que consumidores e consumidoras brasileiros estão mais céticos quanto ao grau de compromisso do setor empresarial com práticas de sustentabilidade. Essa queda, segundo o estudo, foi generalizada em 2020 e 2021, sendo mais acentuada nos setores de combustíveis fósseis, mineração e indústria química. Não escaparam também a indústria farmacêutica e o segmento de tecnologia e computadores.

A primeira hipótese para explicar essa queda é animadora: consumidores e consumidoras brasileiros estariam mais exigentes em relação às responsabilidades socioambientais das empresas. A segunda hipótese, não tão animadora, é que as empresas teriam performado pior em 2021. Mas o mais interessante é que essa queda de confiança coincide justamente com o tsunami do ESG. Segundo o diretor do Akatu, isso pode estar relacionado, já que as demandas ESG são muitas e variadas, o que requer das empresas uma agenda diversificada – mas muitas vezes fragmentada –, possivelmente influenciando o ceticismo da população.

Ao mesmo tempo e na contramão, há empresas – e uma parte do setor financeiro, talvez – que criaram seus imaginários e estão vivendo em um Metaverso: publicam seus relatórios agora “no padrão ESG” para investidores que se tornaram “conscientes” e tudo parece estar resolvido – ou pelo menos, com a lição de casa feita. O desafio é maior do que esse: incorporar ESG na estratégia empresarial passa por mudar o paradigma e a lógica de fazer negócios, o que contempla, ao menos quatro aspectos:

1. Olhar para a economia a partir da lente da Economia Ecológica, em que existem limites planetários claros que não podem ser ultrapassados:

· Considerando que as mudanças climáticas são o maior desafio que se apresenta à humanidade, seu combate passa por práticas empresariais que começam pela elaboração de inventário de gases de efeito estufa, para orientar a gestão de suas emissões e estabelecer metas de redução e neutralização de carbono e cálculos de pegada de carbono de produto – além de apoiar a cadeia de fornecedores nos mesmos passos. Cabe observar que essas ações são necessárias, mas insuficientes, pois é preciso olhar para todo o sistema econômico, com envolvimento, por exemplo, no debate de formulação e implementação de políticas públicas e no cumprimento de acordos internacionais para uma economia de baixo carbono;

2. Engajar-se nas questões sociais urgentes como a garantia de direito e o combate à fome, à pobreza e à desigualdade:

· Da mesma forma como nas questões ambientais, não há ambiente saudável para uma empresa em uma sociedade doente. Durante a pandemia da Covid-19, vimos muitas empresas direcionarem seus investimentos sociais privados ou seus orçamentos das áreas de sustentabilidade e outros para o enfrentamento da doença, promovendo ações para além muros. Da mesma forma, as empresas “ESG” devem agir para combater a fome, a desigualdade e a pobreza, uma vez que detêm poder e influência política e econômica (não nos esqueçamos que algumas empresas têm resultados financeiros maiores do que PIBs de muitos países). De qualquer forma, urge a necessidade de expansão das práticas empresariais de caráter assistencialista – o que não significa que se deve abandoná-las – para um olhar de inclusão social nos modelos de negócios, principalmente nas cadeias de fornecimento, e para a valorização da diversidade, com a não-discriminação e a equidade na relação com os diversos públicos, em especial, os colaboradores;

3. Questionar cabalmente a expansão do consumo e do crescimento econômico como sinônimos de desenvolvimento e todas as armadilhas a que eles nos levam:

· Pensar em inovações disruptivas que desacoplem – do inglês *decoupling* – o crescimento dos impactos ambientais (Figura 5) em duas perspectivas:

a• Desacoplagem/descasamento de recursos (*resource decoupling*): reduzir a taxa de uso de recursos primários (materiais, energia, água, terra) por unidade de atividade econômica, ou seja, desmaterializar a economia;

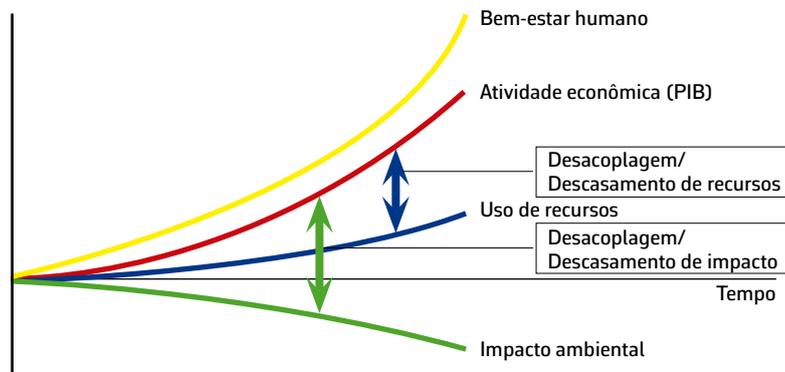
b• Desacoplagem/descasamento de impactos (*impact decoupling*): aumentar o produto econômico reduzindo os impactos ambientais, desde a extração de matérias-primas até o pós-consumo;

4. Explorar alternativas sistêmicas para nossa sociedade – e, conseqüentemente, para as empresas – como as apresentadas por Pablo Solón – decrescimento, comuns, Bem Viver, ecofeminismo, desglobalização, direitos da Mãe Terra¹⁶:

· O que colocamos em xeque não é apenas o modo de produção e a economia, mas outros princípios fundantes de parte das sociedades globais – ressaltamos aqui que há outras sociedades que vivem de forma diferente, regi-

Figura 5.

Estratégias de *decoupling* (desacoplagem/descasamento)



FORNTE: ADAPTADO DE UNEP (2011) - DECOUPLING NATURAL RESOURCE USE AND ENVIRONMENTAL IMPACTS FROM ECONOMIC GROWTH.

das por outros valores, crenças e sistemas. É importante entender que o crescimento é meio e não um fim em si mesmo. Destacamos também que o imaginário de crescimento levou séculos para se consolidar, assim como o patriarcado, portanto sua desconstrução leva tempo. Em adição, o princípio de decrescimento pode ser discutível para as sociedades do Sul global, onde as necessidades básicas não foram oferecidas a toda a população e a pegada ecológica é muito menor se comparada ao Norte global. Porém, não é por isso que o Sul deve percorrer o mesmo caminho que o Norte percorreu. Pelo contrário. Para Sólon, o decrescimento é justamente um chamado a romper com a dominação econômica e cultural do Norte, descolonizando nosso pensamento e não ingressando na sociedade do crescimento. E talvez os povos originários e tradicionais possam ser fontes de inspiração para esse ousado movimento.

O ponto é que, se partimos da premissa que os sistemas socioeconômicos se submetem às leis daquilo que nos dá suporte à vida, que são muito, mas muito mais fortes e poderosas, as inovações incrementais não vão garantir a tempestividade para os desafios que se apresentam. Não adiantará colocar a culpa no carteiro e sim na carta que a humanidade está escrevendo para as gerações futuras. Sim, é necessário colocar todos os bodes na sala e honrar o que chamamos de humanidade, em todas as suas dimensões. De outra maneira, vamos continuar na barbárie, em pleno século XXI, com outro nome ou acrônimo.

Agora, desligue ou escureça a tela do seu computador ou celular e olhe para ela. Uma tela preta. Um espelho. E se pergunte: a pessoa que você vê está acordada ou está sonhando?

NOTAS

1. Kurucz, E. C., Colbert, B. A., & Marcus, J. (2014). Sustainability as a provocation to rethink management education: Building a progressive educative practice. *Management Learning*, 45(4), 437–457.
2. Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., ... Sörlin, S. (2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, 347(6223), 1259855. doi:10.1126/science.1259855
3. Recuperado de <https://news.un.org/en/story/2021/08/1097362>
4. Recuperado de <https://blogs.worldbank.org/opendata/march-2021-global-poverty-update-world-bank>
5. Distribution of income or consumption. In: WORLD BANK. World development indicators. Washington, DC, [2020]. tab. 1.3. Recuperado de <http://wdi.worldbank.org/table>. Acesso em: jun. 2020.
6. Recuperado de <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101760.pdf>
7. Recuperado de http://www.tratabrasil.org.br/images/estudos/Ranking_saneamento_2021/Relat%C3%B3rio-Ranking_Trata_Brasil_2021_v2.pdf
8. Duarte, R. (2015) "Turn to pollute": Poluição atmosférica e modelo de desenvolvimento no "milagre" brasileiro (1967-1973). *Revista Tempo*, 21(37). doi: 10.1590/TEM-1980-542X2015v213710
9. Rockström, J., W. Steffen, K. Noone, Å. Persson, F. S. Chapin, E. F. Lambin, ... J. A. Foley. (2009). A safe operation space for humanity. *Nature*, 461(September), 472–475.
10. Nyberg, D. (2021), Corporations, Politics, and Democracy: Corporate political activities as political corruption. *Organization Theory*, 2 (1- 24). Doi: 10.1177/2631787720982618
11. Global Sustainable Investment Alliance, 2020.
12. Recuperado de <https://www.infomoney.com.br/onde-investir/anbima-define-criterios-para-fundos-sustentaveis-que-passarao-a-ser-identificados-pelas-letras-is-no-nome>
13. CBI, 2021
14. Banco Central do Brasil, 2014.
15. Recuperado de https://akatu.org.br/wp-content/uploads/2021/11/VSS-2021-Relato%CC%81rio-Resultados-Pu%CC%81blicos_final.pdf
16. Solón, P. Alternativas Sistêmicas: Bem Viver, decrescimento, comuns, ecofeminismo, direitos da Mãe Terra e desglobalização. Editora Elefante.



A LIDERANÇA FEMININA NA AGENDA SUSTENTÁVEL

Estudo mostra relação positiva entre o desempenho em ESG e a presença de mulheres na diretoria e no conselho de administração de empresas no Brasil. Seriam elas mais sensíveis a questões ambientais, sociais e de governança?

Monique Cardoso – Mestre em Gestão para Competitividade – Linha Sustentabilidade FGV EAESP.

E-mail: monique.cardoso@gmail.com

Gustavo Andrey de Almeida Lopes Fernandes – Departamento de Gestão Pública FGV EAESP.

E-mail: gustavo.fernandes@fgv.br

Resumo

Objetivo: mostrar de que forma a presença de mulheres na alta administração se relaciona com o desempenho ESG de empresas brasileiras.

Estado da arte: estudos internacionais mostram que diversidade de gênero se reflete em desempenho socioambiental superior nas firmas. No caso brasileiro, os estudos sobre o tema ainda são incipientes.

Escopo: a pesquisa compreende, em uma primeira etapa, uma análise quantitativa de correlação entre a pontuação ESG recebida por 98 companhias de capital aberto e a presença de diretoras e conselheiras, e, em uma segunda etapa, entrevistas em profundidade com executivas das empresas da lista.

Originalidade: o estudo traz um resultado inédito no caso brasileiro, demonstrando a relação positiva entre desempenho ESG e presença de mulheres na liderança, e investigando em profundidade essa relação.

Impactos: os resultados mostram como o recorte de gênero pode melhorar o impacto socioambiental das empresas no Brasil e como é importante incluir indicadores de gênero na análise ESG.

Palavras-chave: análise ESG, desempenho socioambiental, sustentabilidade, mulheres na liderança, indicadores de gênero.

Heranças do século 20, a sustentabilidade e a equidade de gênero ainda são desafios globais distantes, mas que entraram na pauta de discussões de grandes agentes econômicos. Além de governos, mercado e terceiro setor, investidores têm sido vocais nesses tópicos – desde a maior gestora de fundos do mundo, Black Rock¹, ao banco Goldman Sachs². Atualmente o acesso a recursos financeiros considera não só *compliance* mas também o bom desempenho em fatores ESG (do acrônimo *environmental, social and governance*³) e o estabelecimento de compromissos reais com questões de diversidade, começando pelas de gênero, da base ao comando das organizações⁴.

Estudos vêm mostrando que existe uma ligação entre esses dois elementos, sustentabilidade e diversidade de gênero, particularmente quando se consideram as mulheres que comandam as organizações e que, portanto, são responsáveis por desenhar a estratégia das ações empresariais. De acordo com pesquisas realizadas em diversos países, a presença de executivas nas empresas tem relação com resultados em sustentabilidade, rendendo melhor avaliação das organizações pelo mercado financeiro⁵. Há evidências de que mulheres tenham um olhar mais voltado à agenda socioambiental, investindo mais em estratégias e práticas de sustentabilidade⁶.

No entanto, existem poucos estudos sobre essa relação para o contexto brasileiro⁷. Considerando que no Brasil mulheres ocupam em média 11,5% dos assentos em conselhos de administração de empresas brasileiras de capital aberto⁸ contra 20,6% da média mundial⁹, é importante entender como a presença de mulheres na liderança, seja na diretoria e/ou no *board*, pode beneficiar os resultados em ESG das empresas.

Com o objetivo de investigar de que forma a presença de mulheres em cargos de alta liderança se relaciona com o desempenho em sustentabilidade das empresas brasileiras, foi realizado um estudo em duas etapas. A primeira, quantitativa, compreendeu a correlação entre a pontuação ESG de empresas brasileiras e a frequência da presença de mulheres em posições de liderança. A segunda, qualitativa, abrangeu entrevistas em profundidade com diretoras e conselheiras.

O estudo contribui para a teoria e para a prática ao mostrar a importância de levar em conta indicadores de gênero na análise ESG e apontar características de gênero que podem se relacionar com desempenho socioambiental.

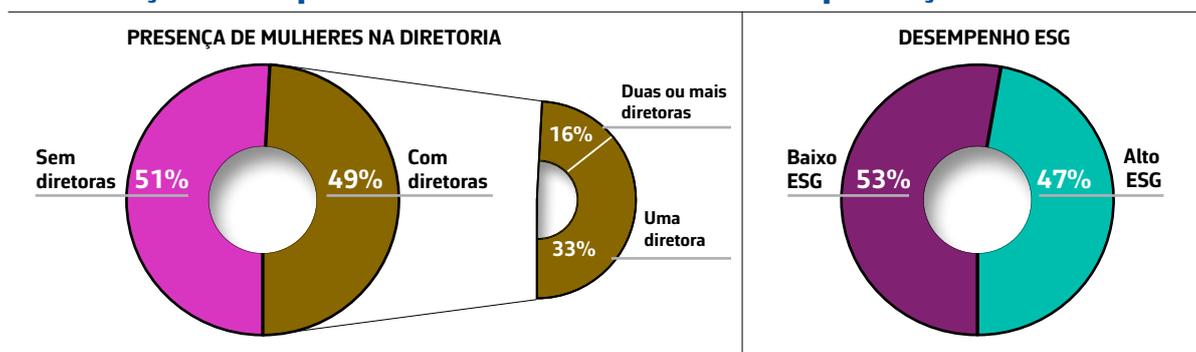
METODOLOGIA

A pesquisa foi dividida em duas etapas. Primeiro, foi realizada uma análise de correlação entre a pontuação ESG de empresas brasileiras e a frequência da presença de executivas nessas mesmas corporações.

O índice adotado foi o *ESG Score*, da agência de *rating* Arabesque S-Ray, reunindo empresas de capital nacional presentes na B3. A maioria das pesquisas nacionais que fazem essa correlação utilizam o Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3 (ISE)¹⁰. O ISE é uma carteira teórica voluntária, ou seja, só contém empresas que pleiteiam um lugar neste índice. Também exclui as companhias que não figuram entre as 200 mais líquidas da B3. Por fim, a pontuação atribuída a cada empresa não é pública. O índice da Arabesque foi selecionado porque têm as seguintes vantagens em relação ao ISE: é uma avaliação de fato e não teórica; contempla 98 empresas de capital nacional, contra 40 do ISE; a captação de dados se dá por fontes públicas e a disponibilização acontece de forma transparente pelo Terminal

Gráfico 1.

Classificação das empresas de acordo com o *ESG Score* e a presença de diretoras



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Bloomberg; e os dados são atualizados mensalmente, não só uma vez por ano, como ocorre no ISE.

O índice da Arabesque abrange 20 setores econômicos e considera 22 critérios, sendo sete ambientais, 10 sociais e cinco de governança. Os dados foram coletados no dia 04/12/2020, compreendendo um período de 24 meses, com *scores* publicados entre setembro de 2018 e agosto de 2020. Foram usados dados gerais e em cada aspecto traduzido na sigla ESG, ou seja, ambiental, social e governança. Após cálculo de média das notas das empresas, estas foram separadas em Alto ESG e Baixo ESG (Gráfico 1).

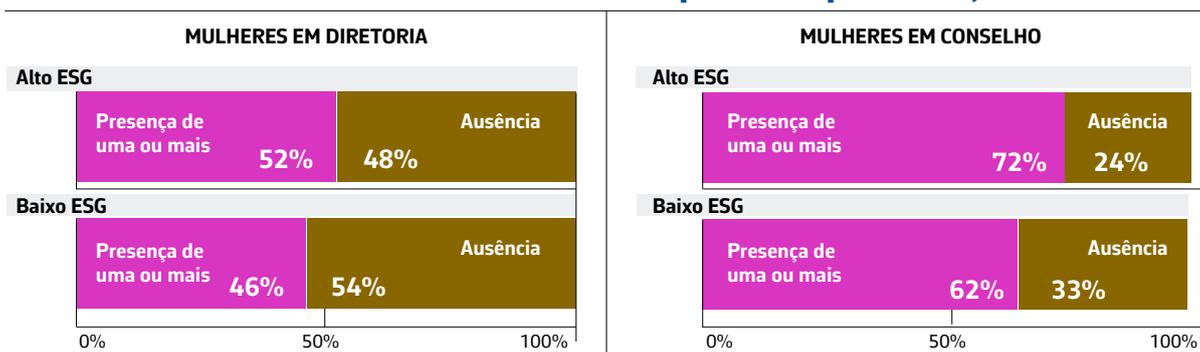
As informações sobre a presença de mulheres na alta administração das empresas do índice foram levantados em portais de relacionamento com investidores, sites corporativos, formulários referência de 2020 e nos relatórios anuais e de sustentabilidade. As empresas foram separadas entre aquelas com e sem mulheres na diretoria (Gráfico 1). A frequência da presença de mulheres em conselho foi analisada de forma complementar.

Na análise, foi comparada a presença de mulheres nos grupos com alto e baixo ESG, considerando o desempenho geral e os três diferentes critérios: social, ambiental e governança.

Na segunda etapa, foram entrevistadas em profundidade 14 mulheres que ocupam posições de tomada de decisão nas empresas pontuadas pela Arabesque S-Ray, pertencentes a 12 organizações, ou 13% da amostra de empresas. Não foi informada às entrevistadas a classificação das companhias, alto ou baixo ESG, para evitar viés de resposta. As executivas têm entre 33 e 64 anos, todas são brasileiras, pós-graduadas e 13 são ou foram casadas. Do grupo, dez são diretoras, super- intendentas, vice-pre-

Gráfico 2.

Percentual de mulheres em diretoria e conselho por desempenho ESG, 2021



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

sidentes e/ou presidentes, duas são conselheiras internas e duas, conselheiras independentes. As entrevistas foram transcritas e codificadas com auxílio do software MAXQDA. Foram identificados 137 códigos, agrupados em cinco categorias alinhados à questão de pesquisa.

PONTUAÇÃO ESG X PRESENÇA DE MULHERES

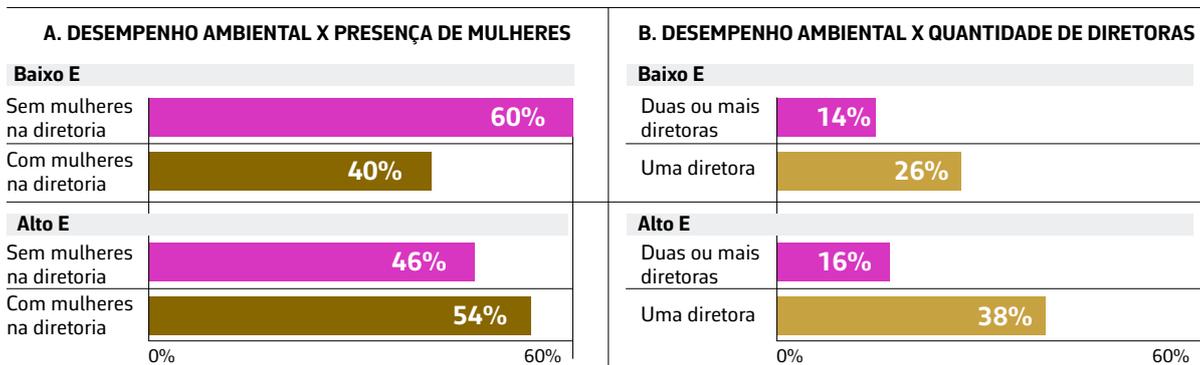
Na análise do desempenho geral ESG, verificamos que há, mais frequentemente, mulheres na diretoria nas empresas com avaliação alta, ao passo que a ausência de executivas ocorre mais no grupo de baixa performance. Se considerado o conselho de administração, a diferença é ainda mais saliente (Gráfico 2).

Outra constatação é que o grupo Baixo ESG concentra 16 entre 52 organizações (ou 31%) e não há a presença de mulheres tanto na diretoria como no conselho. No grupo Alto ESG, essa dupla ausência cai para 17%, ou 8 em 46 empresas. Os achados corroboram estudos internacionais¹¹ e são inéditos na literatura acadêmica nacional sobre o tema.

Repetimos a análise com os aspectos E, S e G isoladamente. Os resultados apontam que, quanto mais alta a pontuação nos desempenhos ambiental e social da empresa, maior a presença de diretoras (Gráficos 3 e 4). No caso de conselheiras, o grupo de alto desempenho ambiental conta com mulheres no *board* em 86% dos casos, enquanto no grupo com baixo desempenho essa proporção cai para 59%. No caso da dimensão social, a presença de conselheiras é mais equilibrada nos dois grupos: elas ocupam posições no *board* em 87% das empresas de alto desempenho e em 83% das de baixo. No entanto, 30% das corporações com melhor pontuação S contam com duas ou mais conselheiras, enquanto esse percentual é de 13% para as instituições com pior pontuação. Esses resultados ratificam, para empresas brasileiras, estudos internacionais¹².

Gráfico 3.

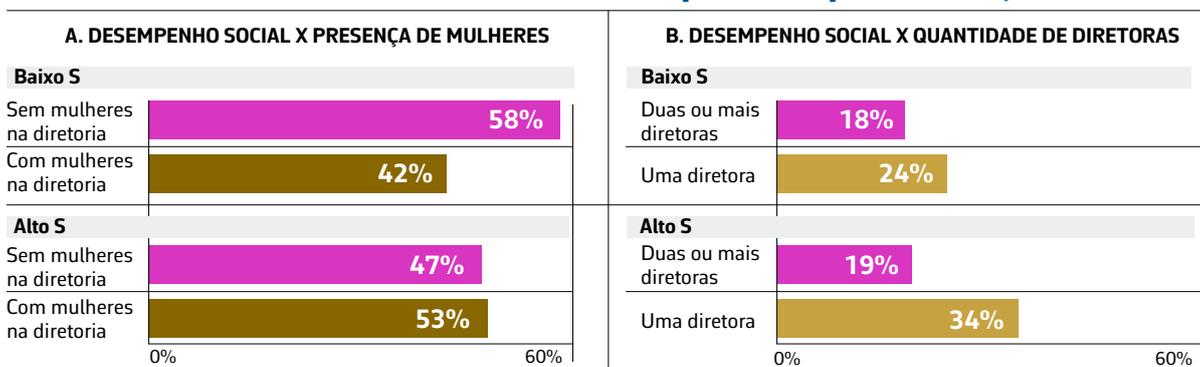
Percentual de mulheres em diretoria e conselho por desempenho ambiental, 2021



FORNTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Gráfico 4.

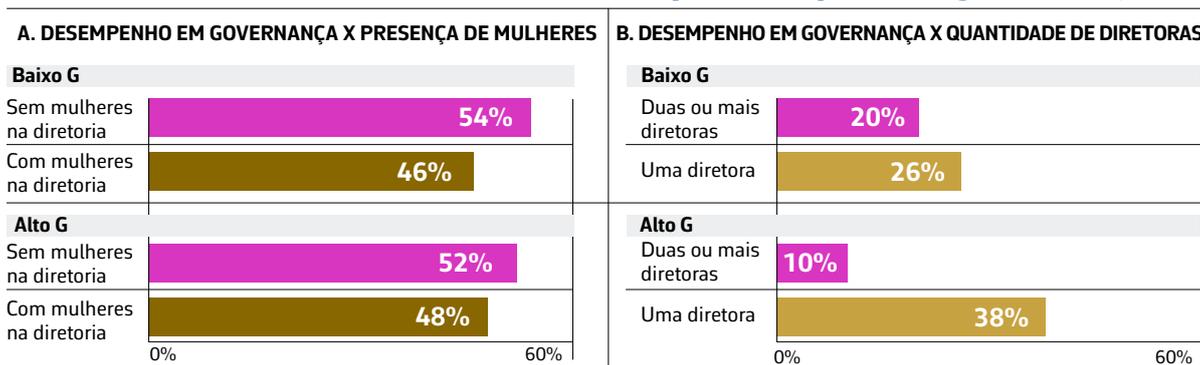
Percentual de mulheres em diretoria e conselho por desempenho social, 2021



FORNTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Gráfico 5.

Percentual de mulheres em diretoria e conselho por desempenho em governança, 2021



FORNTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Já no aspecto governança, o resultado não se confirma (Gráfico 5). A presença de diretoras e conselheiras é relativamente equivalente nas empresas com alta e baixa pontuação neste aspecto do ESG. Um ponto a observar é que indicadores de governança sempre foram priorizados por analistas por estarem diretamente relacionados ao risco financeiro. Nota-se, inclusive, que o percentual de empresas com duas ou mais diretoras é maior nas corporações com baixa performance do que naquelas com alta, em relação ao quesito G (Gráfico 5). Isso significa que a presença de mulheres em

alta gestão não figura como uma informação suficiente para reforçar a pontuação das empresas brasileiras na análise de governança.

POR QUE MULHERES FAVORECEM A SUTENTABILIDADE

Como visto, há uma correlação positiva em três das quatro análises realizadas. Mas este resultado configura um indício. Para ampará-lo, foram ouvidas mulheres executivas que ocupam altos cargos nas empresas presentes no ranking, para identificar: características pessoais e de liderança relacionadas ao bom desempenho em sustentabilidade corporativa; entendimento sobre desempenho em avaliações ESG; indicadores mais relevantes; percepção sobre a relação entre performance em sustentabilidade e gênero da alta liderança; e, por fim, potências e barreiras em ser uma executiva no topo das organizações. Apresentamos os resultados comparando a visão de mulheres em empresas com alta e baixa performance ESG.

Características pessoais e de liderança

Ao discorrerem sobre a própria trajetória, mulheres executivas em empresas de alta performance ESG destacaram a importância da liderança democrática e aberta ao diálogo; a resiliência e a capacidade de se adaptar; e a necessidade de ser muito política. Já aquelas que estão em empresas com pior nota falaram em valorizar e promover a equipe; ter e ser exemplo; e construir boas relações – características que podem levá-las a ajudar suas empresas a melhorar a pontuação ESG.

Três pontos aparecem em comum no discurso de todas elas. Em primeiro lugar, mesmo no topo, as executivas valorizam a necessidade de estar sempre aprendendo. Em segundo lugar, acham que a mulher precisa se provar mais na gestão e se posicionar constantemente, mesmo contrariando expectativas. Diz uma diretora de Relações com Investidores de uma grande indústria entre as com nota ESG abaixo da média: “O homem diz coisas de forma dura, e pensam que ele está brigando pela empresa. Se é uma mulher, é julgada como se devesse ser boazinha.” Em terceiro lugar, o papel da maternidade é citado no topo da lista das qualidades, pessoais ou profissionais. “Antes de tudo eu sou mãe”, afirma a superintendente de um dos maiores bancos do país. É uma fala que surpreende, pois esse tópico historicamente vem sendo apontado como barreira, não como vantagem, para a mulher em posição de gestão. Assim, executivas dos dois grupos, alto e baixo ESG, parecem contrariar o estereótipo da mulher que se masculiniza ao galgar degraus mais altos na carreira.

Entendimento sobre desempenho ESG

No discurso das diretoras de empresas com maior desempenho ESG, predomina a abordagem de que os temas de sustentabilidade pautam o negócio, de forma transversal e integrada, ao passo que, no das diretoras de empresas com pior desempenho, os fatores mais presente são a pressão do mercado e os riscos à reputação. Ou seja, no primeiro caso, a visão é proativa; no segundo, é reativa. Uma conselheira de empresa com alta pontuação ESG apresenta visão crítica sobre a postura defensiva e superficial de muitas organizações: “Empresas reportam dados ESG de forma artificial, sem ações que tenham efetivamente impacto positivo”.

Os pontos em comum estão relacionados com a necessidade e *disclosure* e transparência, com a importância de acompanhar e contribuir para indicadores e *ratings* e com a preocupação em evitar *greenwashing*.

Indicadores relevantes

Nas empresas com maior pontuação, destacam-se os indicadores relacionados à responsabilidade sobre a cadeia de fornecimento. A pandemia da Covid-19 tornou esse aspecto ainda mais importante, além de ressaltar a importância do pilar social nas avaliações ESG. O depoimento da VP de RH em uma rede de varejo têxtil ilustra essa questão: “Acompanhamos a conformidade de todos os fornecedores em temas socioambientais, temos metas para implementar economia circular e certificação. Na pandemia, com todas as nossas lojas fechadas por meses, pedimos aos fornecedores máscaras e aventais com especificação de EPI para distribuir nos hospitais”.

No caso das empresas com pior pontuação, despontaram itens como energia renovável e segurança, pois são organizações com maiores riscos ambientais e de governança e precisam, assim, dar mais atenção a elementos sensíveis em termos de ESG de suas operações. Além disso, questões raciais apareceram com mais força nesse grupo. A ausência de pessoas negras em cargos mais altos é apontada como um problema que não pode mais ser ignorado. “Num andar com 50 pessoas, se houver 5 negros é muito. Como falar em diversidade? Dizemos que não somos uma empresa racista, mas isso não quer dizer nada. Vamos mudar a forma de contratar, olhar para outras experiências.”, diz a diretora estatutária de uma das maiores rede de varejo eletrônico do país.

Em ambos os grupos, as entrevistadas citaram temas tradicionalmente materiais, como emissões e governança, e dois outros que ganharam a agenda empresarial, presença de mulheres na liderança e diversidade.

Gênero da liderança x performance ESG

Nesta categoria, apareceram praticamente os mesmos tópicos no discurso das executivas em organizações de alta ou baixa pontuação ESG; a diferença foi a priorização deles. Nas empresas com melhor ESG, as entrevistadas ressaltam que alcançaram a alta liderança como consequência do trabalho, que são proativas para aumentar a diversidade, que devem “fazer a coisa certa” e que seu papel é relevante no desenvolvimento de novos negócios.

Já nas empresas com ESG abaixo da média, as características de cuidado e sensibilidade, normalmente atribuídas ao gênero feminino, e o olhar voltado às pessoas foram tópicos de maior destaque. Mas mesmo executivas de empresas com alto ESG ressignificam atributos de gênero considerados negativos para ascensão a carreira. A maternidade, por exemplo, para elas, traz uma visão de futuro que é essencial para empresas preocupadas com ESG. “Tendo ou não filhos, a mulher traz um olhar de mãe, e este é um olhar interessante para um corpo executivo. Filho é uma coisa que te atualiza constantemente, te traz desafios diários. Isso tudo te faz uma pessoa mais completa”, pontua a VP de RH, primeira mulher a chegar ao C-Level de uma grande rede bancária com pontuação acima da média.

Em ambos os grupos, apareceram com priorização parecida dois fatores: a atenção a normas, políticas e controles; e o alinhamento do ESG com valores pessoais. Neste último caso, significa, novamente, que características mais presentes entre as mulheres podem ser usadas a favor, e não apenas como fonte de depreciação, pois fazem com que sejam mais preocupadas com a agenda da sustentabilidade. “Eu precisava estar envolvida em alguma coisa que tivesse impacto positivo, deixasse uma marca, aquela coisa dos *millenials*.”

Quadro 1.

Resumo da análise qualitativa

Categorias	Alto ESG	Baixo ESG	Comum
Características pessoais e de liderança	Destacam a importância da liderança democrática e aberta ao diálogo; a capacidade de se adaptar e ter resiliência; e a necessidade de ser muito política.	Valorizam e promovem a equipe; consideram importante de ter e ser exemplo; e querem construir boas relações.	Mencionam a necessidade de estar sempre aprendendo; acham que a mulher precisa se provar mais na gestão e ter constante auto posicionamento; destacam as características do cuidado, da sensibilidade e da maternidade.
Desempenho ESG	Veem a sustentabilidade de dentro para fora, no propósito da empresa, com orientação transversal na estratégia de negócios.	Estão preocupadas com diferencial no mercado e reputação, e com a pressão externa.	Entendem o alto valor de <i>disclosure</i> de informações para atender a pressão dos <i>stakeholders</i> , acompanham de perto indicadores e ratings e alertam para o <i>greenwashing</i> .
Indicadores	Ressaltam a extensão dos compromissos na cadeia, investimentos sociais e relacionamento com comunidades.	Citam mais as questões de equidade, água e energia e segurança.	Destacam os tópicos diversidade, mudanças climáticas e temas da governança.
Gênero da liderança x desempenho ESG	Demonstram autovalorização, pois acreditam estar na liderança por consequência do próprio trabalho e consideram que se fazem relevantes no desenvolvimento de novos negócios; além disso, afirmam fazer “a coisa certa”.	Salientam as características de cuidado e sensibilidade, normalmente atribuídas ao gênero feminino, e o olhar voltado às pessoas.	Dão atenção a normas, políticas e controles; e consideram que mulheres têm mais preocupação com a agenda socioambiental que homens por uma questão de valores pessoais.
Ser mulher na vida executiva	Exigem respeito pela posição que ocupam e respondem à demanda de mostrar que estão sempre preparadas.	Relatam que não se sentem questionadas por ser mulher, mas que os homens não as deixam falar em reuniões, e veem preconceito de gênero como cultural.	Sentem o peso quando são a única mulher; narram episódios de preconceito de gênero, velado e aberto, mesmo depois de passarem a ocupar postos de alto comando.

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Eu comecei a me questionar: Esse é o mundo que meu filho vai ter?”, indaga a diretora de *Procurement* e Sustentabilidade de uma multinacional brasileira no ramo de bebidas com alto ESG.

Equidade de gênero

Nos dois grupos, as entrevistadas concentraram suas falas no preconceito de gênero nas altas esferas das corporações. Uma reflexão imediata que se pode fazer é que um alto desempenho em sustentabilidade da empresa não é condição suficiente para menos discriminação e mais equidade de gênero. Da mesma forma, estar no topo das organizações tampouco blindas as executivas de sofrerem com machismo, descrédito de suas capacidades e falta de reconhecimento.

Mas, como mostraram as entrevistas, cada uma e cada grupo lida com a questão à sua maneira. Em comum, as participantes do estudo destacam o peso de sempre serem a única mulher nas diferentes situações de representação, de reuniões a eventos, e a necessidade de responder e educar os homens para evitar situações de machismo.

Mulheres que estão em empresas com melhor avaliação socioambiental alegam impor respeito pela posição que ocupam, e reclamam da necessidade de mostrar continuamente que são competentes e preparadas. Para elas, mulheres não devem se autoimpor barreiras, mas ser cautelosas em entender o contexto para reagir.

Entre as executivas de empresas com baixo desempenho socioambiental, há certa ambiguidade de narrativas, que vai da negação e conformismo com a questão da desigualdade de gênero ao cansaço causado pelos episódios vividos. Uma VP de Novos Negócios em uma petroquímica narra a seguinte situação: “O cliente foi até a sede da empresa assinar um contrato que eu estava negociando, e pediu ao meu chefe que me retirasse da sala. Meu chefe aceitou. No final, ele ouviu do cliente que eu era muito inteligente para uma mulher, e que na próxima talvez eu já pudesse participar”, narra.

A discriminação é, estatisticamente, o principal obstáculo à progressão de carreira e ao exercício pleno da liderança por mulheres¹³. O mesmo ocorre com a baixa representação. Podemos concluir que não basta mulheres ocuparem espaços se forem as únicas, pois dessa forma não formam massa crítica capaz de mudar o cenário¹⁴.

Embora reúnam características favoráveis à implementação das melhores práticas de sustentabilidade, mulheres executivas têm no preconceito de gênero uma barreira por transpor, o que ameaça o seu pleno exercício de liderança. Empresas que não se movem para demover esses obstáculos estão se privando dos benefícios intrínsecos a uma liderança diversa em gênero.

O QUE A PESQUISA REVELA

Estudos internacionais vêm mostrando relação positiva entre gênero da liderança e desempenho social, ambiental e de governança das organizações. Constatamos que isso também ocorre no caso brasileiro. A primeira etapa da pesquisa trouxe evidências de que empresas com melhor avaliação para riscos socioambientais são aquelas que contam com a presença de diretoras ou conselheiras – quando não ambas. Na segunda etapa, qualitativa, exploramos as nuances dessa relação.

Dessa forma, foi possível compreender as diferenças e semelhanças, em diversos aspectos, das empresas com alta e baixa pontuação ESG. A liderança feminina de empresas com alto ESG é formada por mulheres que se autovalorizam e impõem respeito, embora sofram, como as de baixo ESG, episódios constantes de discriminação de gênero. Seu olhar para a sustentabilidade é sofisticado, com uma posição proativa de inserir ESG na estratégia de forma transversal à organização e com preocupação com toda a cadeia produtiva. No caso da liderança feminina das empresas com baixo ESG, há ambiguidade na percepção do preconceito, pois, ao mesmo tempo em que as entrevistadas dizem que não se sentem questionadas por serem mulheres, afirmam que os homens não as deixam falar em reuniões e, de certa forma, os eximem de responsabilidade porque esta seria uma questão cultural. Sobre a visão de sustentabilidade, é muito mais reativa nesses casos, com ações em resposta a ameaças e riscos.

As características de cuidado e de sensibilidade, associadas ao gênero feminino, são mais citadas pelas empresas com baixo ESG. No entanto, aspectos similares aparecem na liderança de empresas com alto ESG. O estudo mostra que a influência de mulheres sobre desempenho ESG passa justamente por elas se definirem como mulheres e valorizarem, por exemplo, a maternidade (tendo ou não filhos). Isso contraria a visão de que, no exercício da liderança, as mulheres se valem ou devem se valer dos estereótipos masculinos.

Aqui vimos que as executivas não pautam seu discurso naquilo em que são, ou podem ser, iguais aos homens, mas sim naquilo que as diferencia deles. Ou seja, as vantagens de ser uma mulher que ocupa espaço de poder residem nos atributos tipificados como essencialmente femininos – e não apesar deles. O pleno

entendimento desse ponto pelas corporações pode se configurar em uma mudança de paradigma.

Isso porque aspectos ditos tipicamente femininos, muitas vezes são apontados como associados a um risco adicional de possibilidade de perdas para organizações que contam com mais mulheres na gestão, por serem indicativos de que elas têm aversão a medidas mais ousadas em prol da competitividade¹⁵.

Considerando que empresas com alta pontuação ESG são as que apresentam menor risco para fatores não-financeiros, este estudo acrescenta um novo olhar sobre mulheres na liderança das organizações: uma presença maior de executivas pode levar para as esferas de liderança um olhar mais cuidadoso, contribuindo para a melhor administração de riscos. E, na medida em que análise ESG passa progressivamente a ser mais e mais considerada nas decisões sobre investimentos¹⁶, nos vemos diante de um potencial reforço no argumento de que uma gestão diversa em gênero é positiva, sobretudo para companhias de capital aberto.

Antecipa-se a ressalva de que os resultados positivos trazidos pela maior presença de mulheres nas altas posições sobre o desempenho de empresas, seja no universo ESG ou em outros aspectos, como o financeiro, não podem justificar nem restringir o debate de gênero a uma visão economicista¹⁷.

CONTRIBUIÇÕES

A pesquisa traz contribuições acadêmicas e práticas. Como contribuição acadêmica, cabe destacar a necessidade de se estudar continuamente fatores que influenciam a avaliação ESG recebida pelas empresas. Estudos vêm mostrando que a presença de mulheres em altos cargos da administração fortalece as ações organizacionais para a sustentabilidade¹⁸, mas tais pesquisas foram realizadas em outros contextos. Este artigo, portanto, é na direção de contribuir com evidências para a realidade brasileira.

Ainda no recorte acadêmico, o estudo traz uma contribuição metodológica. O uso de um *score* ESG atualizado continuamente, e com uma pontuação clara e pública das empresas, no lugar de tomar-se como referência a carteiras teóricas como o Ibovespa (cerca de 75 empresas) ou o ISE/B3 (40 empresas), não é comum nos estudos nacionais no campo do desempenho socioambiental de empresas. Esta metodologia pode ser mais explorada em estudos sobre sustentabilidade. Além disso, a maioria dos estudos não considera conselheiras e diretoras de forma mais abrangente, mas apenas a categoria de conselheiras.

Em relação às contribuições práticas, o estudo mostra que o gênero é fator de influência em desempenho em ESG. Estratégias organizacionais com o recorte de gênero podem auxiliar empresas a obterem melhores resultados. Da mesma forma, é importante que analistas de investimento usem esse recorte como fator de avaliação do risco socioambiental das empresas.

O estudo revela que o foco de prioridade das mulheres é modulado de acordo com o estágio de maturidade da empresa, alta ou baixa, em termos de sustentabilidade. Como identificado, CEOs, VPs, diretoras estatutárias ou executivas, e diretoras de unidades de negócio estão presentes no dia a dia das organizações e podem colaborar para uma estratégia empresarial em que a sustentabilidade seja transversal, parte do negócio. Isso não só coopera para tornar as organizações mais seguras e atraentes para investimentos, como ajuda as empresas a serem mais reconhecidas nas avaliações que consideram práticas sustentáveis, representando ganhos em reputação.

CONCLUSÃO

Em uma seara em que ainda não há padronização de informações ofertadas pelas empresas, nem entendimento único do mercado do que deve ser priorizado para avaliar risco e desempenho dos fatores ESG¹⁹, faz sentido para as corporações contarem com liderança feminina. O estudo mostrou que mulheres na direção e no conselho são preocupadas com gestão de indicadores, atentas aos *ratings*, empenhadas no *disclosure*²⁰, e apresentam alta capacidade de atender políticas, normas e controles.

Uma proposta a ser feita é a de que diversidade na alta gestão e/ou a quantidade objetiva de mulheres tanto na diretoria como no conselho sejam fatores incorporados na composição da nota atribuída a empresas nas metodologias de análises ESG, devido ao seu impacto demonstrado sobre a performance das organizações. Na medida em que se aumentar a pressão sobre o tema, aumenta a chance de reduzir as barreiras encontradas por mulheres executivas no exercício de sua liderança. Mesmo ocupando altas esferas corporativas, executivas não deixam de enfrentar preconceito de gênero em seu dia a dia, o que compromete seu desempenho na função, pelo fato de mulheres não serem vistas como líderes de fato, para além de seus papéis sociais.

Na quase totalidade, as executivas ouvidas no estudo não se reconhecem como feministas. Mas, a despeito disso, colocam-se em favor desta luta, como agentes por uma agenda afirmativa para promoção de gênero nas corporações. Trazem muito claro em seu discurso que conquistas individuais, como as suas, não representam equidade e não mudam a situação das mulheres no mercado de trabalho de forma imediata.

NOTAS

1. Black Rock. Larry Fink's letter to CEOs. Recuperado de <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>.
2. Son, H (2020). Goldman won't take companies public without 'at least one diverse board candidate,' CEO says. CNBC, 23/01/2020. Recuperado de <https://www.cnn.com/2020/01/23/goldman-wont-take-companies-public-that-dont-have-at-least-one-diverse-board-candidate-ceo-says.html>.
3. Recuperado de <https://www.reuters.com/business/cop/wrapup-politicians-exit-cop26-130tn-worth-financiers-take-stage-2021-11-03/>
4. Ahern, K. R.; Dittmar, A. K (2012). The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 127(1)137–197.
5. Bear, S.; Rahman, N.; Post, C. (2010). The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2)207–221.
5. Boulouta, I. (2013). Hidden Connections: The Link Between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 113(2)185–197.
5. Velte, P. (2016). Women on management board and ESG performance. *Journal of Global Responsibility*, 7, (1) 98–109.
5. Graham, J. R. (2019). *Corporate Sustainability: The Impact of Corporate Leadership Gender on Year Over Year Performance*. Dissertação de mestrado, Georgia State University, Georgia, USA.
6. Boulouta (2013): vide nota 5.
- Weinert, N (2018). How Women Leaders Can Promote Sustainability Initiatives. Grand Valley State University. *Senior Projects*. 9. p. 1–17.
- Ginglinger & Raskopf (2021). Women Directors and E&S Performance: Evidence from Board Gender Quotas. European Corporate Governance Institute – *Finance Working Paper* nº. 760.
7. Torreão, N. (2007). A liderança feminina no desenvolvimento sustentável. *Revista Ártemis*, 7, pp. 101–121. Pinto, L.; Bianchini, H.; Terrieri, A. (2019). As companhias brasileiras são socialmente sustentáveis? Uma análise das iniciativas de sustentabilidade social das companhias. FGV-Direito. Kouloukoui et al., (2020). The impact of the board of directors on business climate change management: case of Brazilian companies. *Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change*, 25(1) 127–147.
8. IBGC (2021). Mulheres representam 11,5% do total de conselheiros no Brasil. Recuperado de: <https://www.ibgc.org.br/blog/board-index-2020-diversidade-conselho-entrevista>. Acesso em 01/03/2021.
9. Milhomem, C (2020). Women on Board – 2020 Progress Report. MSCI.
10. Kouloukoui et al. (2020): vide nota 7.
- Riedel, R.A (2018). *Sustentabilidade corporativa: Impacto da diversidade organizacional no desempenho financeiro das empresas do índice de sustentabilidade empresarial (ISE)*. Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Dick, C. I (2013). *Insights on Corporate Sustainability and Share Value: An Event Study for Brazilian Market. 2013*. Dissertação de mestrado, Escola de Pós-graduação em Economia – FGV, Rio de Janeiro.
- Nunes, T. C. S. et al. (2012). As empresas sustentáveis são realmente mais rentáveis e seu nível de risco é menor? *Revista de Administração*, 47(3)422–435.
11. Glass, Cook e Ingersoll (2016). Do Women Leaders Promote Sustainability? Analyzing the Effect of Corporate Governance Composition on Environmental Performance. *Business Strategy and the Environment*, 25(7)495–511
- Velte (2016): vide nota 5.
- Weinert (2018): vide nota 6
- Graham (2019): vide nota 5
- Glass, C.; Cook, A.; Ingersoll, A. R. (2016): vide nota 11.
12. Os resultados obtidos nesta pesquisa confirmam os achados de Glass, Cook e Ingersoll (vide nota 11) e Kassinis et al. (vide nota 12) para desempenho ambiental, contradizendo resultado encontrado por Bastidas & Briano-Turrent (vide nota 12), que avaliaram dados de empresas do Chile e da Colômbia. Para o aspecto social, a pesquisa corrobora o resultado encontrado por Bear, Rahman & Post (vide nota 5), Bernardi & Threadgill (vide nota 12), Boulouta (vide nota 5), e por Cook & Glass (vide nota 12), entre outros.
- Kassinis, Panayiotu, A., Dimou, A., & Katsifarak, G. (2016). Gender and Environmental Sustainability: A Longitudinal Analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(6)399–412.
- Bastidas, C. R. & Briano-Turrent, G. C. (2018). Las mujeres en posiciones de liderazgo y la sustentabilidad empresarial: Evidencia en empresas cotizadas de Colombia y Chile. *Estudios Gerenciales*, 34(148)385–398.
- Bernardi, R. & Threadgill, V. (2011). Women Directors and Corporate Social Responsibility. *EJBO : Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*, vol. 15, no. 2
- Cook, A. & Glass, C. (2018). Women on corporate boards: Do they advance corporate social responsibility? *Human Relations*, 71(7)897–924.
13. Adams, R. B.; Kirchmaier, T (2012). Barriers to Boardrooms. *ECGI Working Paper Series in Finance*, nº 347
14. Wang, M.; Kelan, E (2013). The Gender Quota and Female Leadership: Effects of the Norwegian Gender Quota on Board Chairs and CEOs. *Journal of Business Ethics*, vol. 117(3)449–466.
15. Adams & Kirchmaier (2012).
- Lima, G. S. Carvalho Neto, A., Lima, M.S., Tanure, B., & Versiani, F. (2014). O Teto de Vidro das Executivas Brasileiras. *Revista Pretexa*, 14(4) 65–80.
- Nadeem, M., Suleman, M. T., & Ahmed, A.. (2019) Women on boards, firm risk and the profitability nexus: Does gender diversity moderate the risk and return relationship? *International Review of Economics and Finance*, 64, pp. 427–442.
16. Friede, Busch & Bassen (2015) e Escrig-Olmedo et al. (2019) explicam o fenômeno da adoção de análises ESG no setor financeiro.
- Friede, G.; Busch, T.; Bassen, A (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance and Investment*, vol. 5, no. 4, p. 210–233.
- Escrig-Olmedo, E., Fernández Izquierdo, M.A., Ferrero-Ferrero, I., Rivera-Lirio, J.M., & Muñoz-Torres, M.J. (2019). Rating the raters: Evaluating how ESG rating agencies integrate sustainability principles. *Sustainability*, vol. 11, nº 3.
17. Adams, R. B.; Gray, S.; & Nowland, J. (2012). Is there a Business Case for Female Directors? Evidence from the Market Reaction to All New Director Appointments. *SSRN Electronic Journal*, p. 1–48.
- Elomäki, A. (2018). Gender Quotas for Corporate Boards: Depoliticizing Gender and the Economy. *NORA - Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 26(1)53–68.
18. Adams, R. B. & Kirchmaier, T (2016). Women on boards in finance and STEM industries. *American Economic Review*, 106(5)277–281.
19. Serafeim, G., Porter M.E., & Kramer, M. (2019). Where ESG Fails. *Institutional Investor*, p. 1–17.
- Tucker, J. J. & Jones, S. (2020). Environmental, Social, and Governance Investing: Investor Demand, the Great Wealth Transfer, and Strategies for ESG Investing. *Journal of Financial Service Professionals*, 74(3)56–75.
20. Furlotti, K., Mazza, T., Tibiletti, V., & Triani, S. (2019). Women in top positions on boards of directors: Gender policies disclosed in Italian sustainability reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1)57–70.

INOVAÇÕES NA GOVERNANÇA AMBIENTAL GLOBAL

A iniciativa “Uma Concertação pela Amazônia” mostra como surgem novos arranjos de atores – envolvendo governos, mercado, sociedade civil, academia e mídia – para lidar com desafios de sustentabilidade, em especial, em um contexto complexo em sua diversidade como é a Região Amazônica.

Lívia Menezes Pagotto – Gerente-sênior de Conhecimento do Instituto Arapyáú e pesquisadora de pós-doutorado no Cebrap.

E-mail: liviapagotto@gmail.com

Izabella Teixeira – Sênior-fellow do Instituto Arapyáú e ex-ministra do Meio Ambiente.

E-mail: izabella17@me.com

O século XXI vem sendo marcado por incertezas e riscos¹, além de demandantes movimentos por uma nova relação da humanidade com a natureza². Crises sanitárias, ambientais e da democracia surgem a partir do entrelaçamento global no qual a nossa sociedade contemporânea se organiza³. As saídas para esses desafios encontram barreiras no campo das relações políticas e das responsabilidades de governos e do Estado, que partem da percepção de realidades planetárias não uniformes e pouco hegemônicas. Diante da urgência de mudanças para enfrentar esse cenário, fica clara a limitação da capacidade de a comunidade internacional resolver problemas coletivos a partir do modelo atual de protagonismo dos governos nacionais⁴.

No que concerne às questões ambientais, as relações intergovernamentais mostram-se limitadas para encontrar caminhos por algumas razões, a exemplo de: (i) a distribuição socioterritorial e os



Resumo

Objetivo: mostrar os limites do modelo atual de governança em questões ambientais e exemplificar alternativas emergentes com a iniciativa “Uma Concertação pela Amazônia”.

Estado da arte: o enfrentamento das crises globais ambientais exige mudanças urgentes nos processos de desenvolvimento econômico e social e as relações intergovernamentais têm mostrado exaustão diante dos desafios. A Amazônia ocupa lugar central na atualidade por sua importância para o equilíbrio climático global e é um exemplo da exigência de formas inovadoras de governança para lidar com a complexidade imposta por um contexto de diversidade.

Originalidade: o artigo explora as novas fronteiras de uma governança voltada à valorização do capital natural e da promoção da justiça social a partir da Amazônia.

Impactos: atores dos governos em suas várias instâncias, do mercado e de diferentes esferas da sociedade civil podem se inspirar na iniciativa “Uma Concertação pela Amazônia” para encontrar novos arranjos de governança para desafios relacionados à sustentabilidade. Além disso, o artigo posiciona o desenvolvimento da Amazônia como tema prioritário para o planejamento e a criação de visão de longo prazo do Brasil.

Palavras-chave: Amazônia, cooperação internacional, desenvolvimento sustentável, governança ambiental, Região Amazônica.

modos de uso dos bens ambientais não respeitam os limites administrativos das fronteiras nacionais; (ii) a governança ambiental considera as regras formais e informais de uso dos recursos naturais, demandando alta porosidade a aspectos culturais e sensíveis na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas e privadas; e (iii) o papel das comunidades e dos entes subnacionais na governança dos recursos naturais é extremamente relevante.

A diversidade, a pluralidade, a heterogeneidade e a circularidade das relações entre sociedades conectadas e interconectadas modelam os possíveis caminhos para um novo entendimento do que é interesse coletivo global frente aos desafios que a agenda ambiental progressivamente impõe. Os novos desafios também pautam uma transição mais justa. As realidades nacionais importam. Para os países em desenvolvimento e economias emergentes, além dessa demanda imposta pelo futuro, tem-se que lidar com os problemas de desenvolvimento não resolvidos no passado. A realidade para esses países exhibe brutais desafios e impõe soluções inovadoras e ousadas que não se limitam às respostas por parte de governos ou dos aparatos estatais.

A complexidade das temáticas ambientais, a exemplo da gestão hídrica transfronteiriça e da gestão transnacional das emissões de gases de efeito estufa, exige participação de atores privados – mercado e sociedade civil – na formulação de políticas de desenvolvimento e de respostas a crises. No caso do enfrentamento às crises globais ambientais – mudança do clima, perda da biodiversidade, desequilíbrio dos serviços ecossistêmicos e poluição – vemos impostas necessidades urgentes de mudança nos processos de desenvolvimento econômico e social. E, no contexto da transição, o processo importa tanto quanto o fim: é sobre qual é a humanidade desejada, mas fundamentalmente como a transição será feita. A natureza parece também estar em transição. A era do Antropoceno não mais se insinua; emerge⁵.

Em 2022, a Conferência de Estocolmo celebrará seus 50 anos e a Conferência Rio 92, seus 30 anos. Mesmo ambos tendo sido fatos extremamente marcantes do ponto de vista da política ambiental global, os maiores desafios das sociedades contemporâneas continuam sendo ressignificar a relação entre economia e natureza, bem como as hierarquias entre ambas⁶, e construir inovadores paradigmas de desenvolvimento cuja espinha dorsal seja a sustentabilidade. Nos últimos anos, o Brasil virou refém de duas armadilhas temporais: de contenção dos retrocessos (particularmente ilustrados pelas políticas ambientais, sociais, educacionais, culturais e de direitos humanos) e de ambição de seu futuro. No caso brasileiro, não há como buscar soluções nacionais robustas e com escala sem a ambição política para um inovador processo de desenvolvimento sustentável para a Amazônia.

NOVOS ARRANJOS NA GOVERNANÇA AMBIENTAL GLOBAL

Antes de abordar o papel do Brasil, em especial da Amazônia, no desenho de uma contemporaneidade alinhada aos valores da preservação do capital natural aliado à justiça social, faz-se necessário problematizar os limites da governança dos bens comuns⁷ no contexto das eras climática e digital. De quais instituições, processos políticos e mecanismos de governança precisamos?⁸

As sociedades contemporâneas interconectadas e demandantes de recursos ambientais escassos estão progressivamente mais vulneráveis e submetidas a incertezas e riscos. A sustentabilidade emerge como parametrização à cooperação internacional e consolida-se, ainda, como modeladora de *soft power* entre indivíduos, organizações e nações. Sob a perspectiva da ordem internacional, mudanças geopolíticas estão em curso. Os movimentos de *Green New Deal*, notadamente o europeu e o americano, balizam politicamente a transição que as sociedades experimentam globalmente: economias verdes, justiça ambiental e climática, transição energética, segurança alimentar, descarbonização da economia, novos empregos, novos mundos digitais, do conhecimento e da ciência e uma estética verde de valores e de comportamentos⁹. Na prática, esses movimentos propõem políticas públicas que conjuguem medidas relacionadas à mitigação e à adaptação às mudanças climáticas e outros objetivos sociais, como a criação de empregos e a redução da desigualdade social.

No entanto, esses movimentos têm alcance limitado a determinadas nações. Quando se trata da governança global (entendida como aquela que compreende cooperação transfronteiriça e multinível¹⁰), o modelo atual não é suficiente para lidar com as questões dos bens comuns, dos limites planetários e da nossa relação local-global-espacial. A cooperação intergovernamental ainda é refém de velhos ranços e interesses políticos para fazer frente de fato aos desafios que as eras climática e digital impõem à humanidade. Outras lentes precisam ser trazidas para a promoção de inovadoras dinâmicas internacionais.

No século XXI, as expressões da sociedade civil ultrapassam as formas tradicionais de participação social pautadas por uma lógica estadocêntrica. Não há um único *blueprint* para lidar com os desafios socioambientais nos diferentes lugares do globo. Redes policêntricas e novas dinâmicas de governar tais desafios têm se mostrado mais ágeis em sua capacidade de leitura, interpretação e formulação de

respostas à complexidade da realidade ambiental¹¹. Isso significa ir além da cooperação intergovernamental como a conhecemos e a praticamos desde a metade do século XX e reforçar a atuação de atores não-estatais e subnacionais¹².

Essas redes vão de arranjos de diferentes instâncias governamentais até iniciativas que envolvem atores de mercado e da sociedade civil. No âmbito governamental, dois exemplos são a “Iclei Governos Locais pela Sustentabilidade”, rede global de mais de 2.500 governos locais voltados a um desenvolvimento de baixa emissão, equitativo, resiliente e circular; e a “C40 Cities Climate Leadership Group”, rede de prefeitos de quase 100 cidades líderes mundiais que colaboram por meio de compromissos para elevar a ambição climática, mobilização e *advocacy*, e soluções locais. Fora da esfera governamental, cabe citar a “Coalizão Brasil Clima, Florestas e Agricultura”, movimento brasileiro composto por mais de 300 representantes do setor privado, financeiro, acadêmico e da sociedade civil, com o objetivo de promover sinergia entre as agendas ambientais dos diferentes atores, desenvolver propostas que representam uma agenda comum e de consenso; articular e promover *advocacy*; e disseminar ideias e ações para a sociedade.

A INICIATIVA “UMA CONCERTAÇÃO PELA AMAZÔNIA”

No Brasil, os desafios para a conservação e uso sustentável do meio ambiente, em especial na Amazônia, demandam arranjos inovadores e únicos de mobilização, participação e de ação pública da sociedade brasileira. Um exemplo desses arranjos é a iniciativa “Uma Concertação pela Amazônia”¹³. Concebida como espaço plural e democrático para institucionalizar um debate sobre a Amazônia em sua relação com ela própria, com o Brasil e com o mundo, a Concertação cria pontes para que as diferentes visões e propostas para a região sejam postas em diálogo e que intervenções concretas de desenvolvimento sejam formuladas. Assim, a Concertação busca fundamentar dinâmicas de mobilização e de engajamento político de múltiplos grupos de interesses orientados pela construção de fundamentos políticos robustos, permanentes e inovadores do desenvolvimento sustentável da Amazônia brasileira e expressos numa cidadania contemporânea.

O engajamento em rede permite a ampliação da capacidade individual de articulação entre recursos e conhecimento para alcançar escala e cooperação inovadora e gerar propostas para o desenvolvimento da região. A iniciativa baseia-se em quatro pilares fundamentais, definidos com base nos aprendizados de redes, projetos passados de desenvolvimento da Amazônia, contornos atuais da economia política e aspectos sociais brasileiros:

- (i) desenvolvimento e compreensão de diversos paradigmas para propor uma agenda capaz de conter a degradação ambiental, conciliando capital natural e justiça social;
- (ii) entendimento dos negócios como um tipo de organização fundamental para o desenvolvimento regional;
- (iii) fortalecimento das capacidades institucionais de organizações públicas estaduais e de não estatais;
- (iv) criação de uma governança, ou seja, mecanismos, arenas, protagonistas e regras formais e informais do jogo de governabilidade da região.

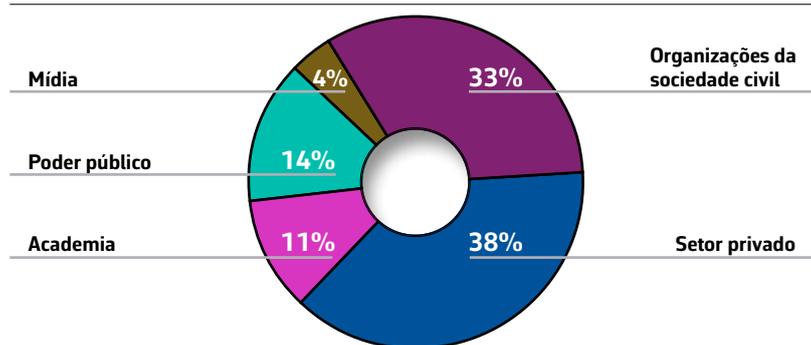
Um aspecto fundamental para fomentar a mobilização desta rede é a compreensão da importância atual da Amazônia para o equilíbrio climático global e para a qualidade de vida não só de sua população, mas do país como um todo¹⁴. Da mesma forma, os seus ativos e fluxos socioambientais são

centrais para a conservação da biodiversidade, para a vitalidade dos serviços ecossistêmicos (em especial, carbono e água) e para a vitalidade das conexões culturais pan-amazônicas.

No entanto, nos últimos anos, acompanhamos a ocorrência da tempestade perfeita na região¹⁵, com aumento do desmatamento¹⁶; aproximação perigosa ao *tipping point*¹⁷ (patamar irreversível); agravamento da pobreza; enfraquecimento ou interrupção de políticas estruturantes nos

Figura 1.

Participantes da iniciativa “Uma Concertação pela Amazônia”



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Quadro 1.
Ações da iniciativa “Uma Concertação pela Amazônia” em 2020 e 2021

GT BIOECONOMIA
<ul style="list-style-type: none"> • Proposta de <i>framework</i> para bioeconomia na Amazônia; • Realização do 1º Fórum de Inovação em Investimento na Bioeconomia Amazônica; • <i>White paper</i> para a sessão “O que significa bioeconomia?”, do Global Landscape Forum Amazônia 2021.
GT CULTURA
<ul style="list-style-type: none"> • Incorporação da dimensão cultural, com artes e artistas da Amazônia em todas as ações da “Uma Concertação pela Amazônia” (plenárias, webinars, produtos de conhecimento etc.).
GT EDUCAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Concepção do Programa Itinerários Amazônicos, com foco no ensino médio, abordando aspectos sistêmicos da Amazônia que passem por todas as áreas de conhecimento e dimensões da educação integral, para implementação nas escolas públicas em 2022.
GT ENGAJAMENTO DO SETOR PRIVADO
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento do setor empresarial sobre a Amazônia com base na COP26, que tem como tema central o incentivo ao desmatamento zero e a economia inclusiva e regenerativa.
GT INTELIGÊNCIA POLÍTICA
<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios semanais com resultados do monitoramento executivo, legislativo e debate público.
GT JUVENTUDES
<ul style="list-style-type: none"> • Leitura do documento “Uma Agenda de Desenvolvimento pela Amazônia” a partir das percepções dos jovens.
GT NARRATIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Formulação de narrativas contemporâneas sobre a Amazônia que possam suplantar paradigmas historicamente estabelecidos, auxiliar na reconexão da região com a identidade do cidadão brasileiro e reinserir o Brasil na geopolítica global.
GT ORDENAMENTO TERRITORIAL E REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA
<ul style="list-style-type: none"> • Guia com quatro perguntas-chave sobre regularização fundiária e mudança de marco legal; • <i>Paper</i> “Ordenamento Territorial e Regularização Fundiária na Amazônia: do caos à superação”.

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

campos da saúde, educação, do saneamento e da infraestrutura (acesso à energia e conectividade, por exemplo); fragilidade democrática e restrição do espaço cívico de organizações e de indivíduos¹⁸; intensificação de atividades econômicas ligadas a ilícitudes e ilegalidades; desmatamento e degradação ambiental; economia intensiva em carbono¹⁹; e perdas na biodiversidade e nos ecossistemas²⁰. O desmatamento na Amazônia coloca em risco o compromisso (assumido pelo Acordo de Paris) de assegurar que o aumento da temperatura global média não ultrapasse 2°C, quando comparado a níveis pré-industriais, com esforços para limitar o aumento de temperatura a 1,5°C²¹.

Para lidar com a complexidade e a diversidade da Amazônia, são pensados caminhos para o desenvolvimento da região partindo de um conjunto de ambições: o aumento da qualidade de vida para a população local, a valorização da dimensão

cultural-identitária, o estabelecimento da região como grande removedora líquida de emissões de carbono, o reforço dos incentivos a todas as atividades econômicas que valorizem a floresta em pé e o resgate e o fortalecimento dos princípios democráticos (especialmente para a sociedade civil, os povos indígenas e as comunidades tradicionais).

No sentido de formular propostas, os mais de 400 integrantes de cerca de 250 organizações da iniciativa “Uma Concertação pela Amazônia” se reúnem periodicamente em encontros plenários (com a participação de toda a rede para o debate sobre macrotemas de interesse comum), em webinários (para tratar sobre assuntos relacionados à pesquisa e ao conhecimento) e em oito grupos de trabalho (GT) (formados organicamente a partir do interesse dos próprios integrantes e com pauta e gestão autodefinidas, sendo eles bioeconomia; ordenamento territorial e regularização fundiária; engajamento do setor privado; cultura; narrativas; inteligência política; educação; e juventudes). Os integrantes da iniciativa (Figura 1.), entre eles ex-ministros, CEOs e artistas ativistas da Amazônia, atuam não necessariamente com a intenção de chegar a consensos sobre as muitas temáticas debatidas. A intenção é a formulação de convergências considerando-se visões diversas sobre uma mesma questão.

A iniciativa parte do pressuposto de que, para fomentar o desenvolvimento de novas propostas para a Amazônia, é necessário: (i) articulação entre recursos financeiros públicos e privados e conhecimentos em suas diversas naturezas e campos para alcançar multiplicação e escala; (ii) valorização da experiência e dos saberes a partir de uma abordagem de paisagem sustentada no tripé técnico-científico, sensível e cultural; e (iii) ampliação da cooperação local-global. Um dos resultados mais expressivos desde a concepção do movimento, em 2020, foi a formulação do documento “Uma Agenda pelo Desenvolvimento da Amazônia”, fruto da captura das propostas de ações concretas para potencializar as sinergias entre as diversas iniciativas e organizações dedicadas à formulação de ações para a Amazônia. O documento exibe um quadro-referência das chamadas “quatro Amazônias” (áreas conservadas,

áreas de transição, áreas convertidas e cidades) como reconhecimento da pluralidade e da diversidade amazônica e um conjunto de frentes de ações específicas²², ações estruturantes²³ e ações transversais²⁴ para “cada Amazônia”. O Quadro 1 ilustra as principais propostas e entregas de cada GT ao longo dos anos de 2020 e 2021.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para trilhar os caminhos da contemporaneidade, o Brasil precisa tratar estrategicamente quatro temas:

- . Atenção aos interesses nacionais nas iniciativas rumo a um mundo descarbonizado e da proteção da natureza;
- . Promoção do desenvolvimento da Amazônia, assegurando a proteção da floresta e a segurança climática do planeta;
- . Ascensão de fronteiras tecnológicas para mitigar as desigualdades na Amazônia, no Brasil e entre os países;
- . Emergência de uma nova cidadania na e da Amazônia e no e do Brasil no contexto das eras digital e climática.

O futuro do Brasil passa (também) pela Amazônia. As decisões certas, de mudanças dos rumos atuais, precisam ser tomadas hoje e adotadas na década de 2020-2030. A sua natureza não pode ser substituída. O futuro está no que está de pé e precisa continuar de pé: floresta, biodiversidade, natureza, povos tradicionais e diversidade étnico-cultural da nossa sociedade.

Desenvolver uma visão coerente e uma estratégia que permitam uma abordagem unificada por meio dos desafios de desenvolvimento da Amazônia sugere ser tema central no debate público do Brasil. Além das realidades nacional e subnacional, a perspectiva internacional requer que essa visão promova um robusto adensamento em torno dos eixos dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

É essencial, ainda, ter melhor compreensão e domínio da progressiva influência dos temas ambiental e climático no debate multilateral internacional. Não só quanto ao conteúdo, esses temas imprimem novas dinâmicas à cooperação, fortemente influenciada pelos novos papéis conferidos aos atores não-estatais, notadamente o setor privado, as ONGs e a ciência. Aos Estados, além do papel reativo, caberá navegar sob os pressupostos da corresponsabilidade e do coprotagonismo.

Assim sendo, a cooperação internacional em desenvolvimento e meio ambiente para a Amazônia requer inovações em política externa e repactuação regional com os países amazônidas, com espaços políticos bem definidos para o exercício de uma diplomacia especializada e dedicada. Não se faz isso de maneira robusta sem visão nacional e ambição política condutoras de políticas públicas que expressem, com objetividade, o papel da Amazônia nesse realinhamento do país com a contemporaneidade.

A legitimidade política desses novos processos de construção do Brasil contemporâneo requer mais do que o engajamento da nossa sociedade. Demanda o comprometimento de cidadania e de responsabilidade comum em que o exercício do cuidar e do proteger revela os rumos de uma soberania verde, muito além dos territórios, orientada por valores e pela democracia. Demanda novos arranjos sociais e de inclusão política, indo além dos arranjos definidos pela jovem democracia na Nova República.

NOTAS

1. BORTOLUCI, J. H. (2020). A crise contemporânea da democracia: Enquadramento teórico e hipóteses para o caso brasileiro. Working paper. Janeiro.
- RUNCIMAN, D. & FLAKSMAN, S. (2018). *Como a democracia chega ao fim*. Todavia.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2021). The Global Risks Report 2021. 16th Edition. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021>
2. DASGUPTA, P. (2021). *The Economics of Biodiversity: The Dasgupta Review*. HM Treasury.
3. OSTROM, E. (2010). Polycentric systems for coping with collective action and global environmental change. *Global Environmental Change* 20, pp. 550–557.
4. BURCH, S., GUPTA, A., INOUE, C., KALFAGIANNI, A., PERSSON, A., GERLAK, A; ... & ZONDERVAN, R. (2019). New directions in Earth system governance research. *Earth System Governance* 1 100006. *Science Direct*.
5. LATOUR, B. (2020). *Diante de Gaia: Oito conferências sobre a natureza no Antropoceno*. Ubu Editora/Ateliê de Humanidades Editorial.
- VEIGA, J. E. (2019). *O Antropoceno e a Ciência do Sistema Terra*. Editora 34.
6. DASGUPTA, P. (2021). *The Economics of Biodiversity: The Dasgupta Review*. HM Treasury.
7. GIEST, S. & HOWLETT, M. (2014). Understanding the pre-conditions of commons governance: The role of network management. *Environmental Science & Policy* 36, 37-47.
- KASHWAN, P., Mudaliar, P., Foster, S. R., & Clement, F. (2021). Reimagining and governing the commons in an unequal world: A critical engagement. *Current Research in Environmental Sustainability* 3, 100102.
8. BIERTMAN, F. (2019). Editorial to the inaugural issue of ‘Earth System Governance’. *Earth System Governance* (1)1000001.
9. COHEN, D. A. & RIOFRANCOS, T. (2020). Latin America’s Green New Deal. *NACLA Report on the Americas*. 52(2)117-121. DOI: 10.1080/10714839.2020.1768726.
10. OBERTHUR, S., HERMWILLE, L., & RAYNER, T. (2021). A sectoral perspective on global climate governance: Analytical foundation. *Earth System Governance* 8, 100104.

- 11.** JORDAN, A. J., HUITEMA, D., HILDÉN, M., VAN ASSELT, H., RAYNER, T. J., SCHOENEFELD, J. J., ... & BOASSON, E. L. (2015). Emergence of polycentric climate governance and its future prospects. *Nature Climate Change – Perspective*. DOI: 10.1038/NCLIMATE2725
- 12.** BACKSTRAND, K., KUYPER, J., & NASIRITOUSI, N. (2021). From collaboration to contestation? Perceptions of legitimacy and effectiveness in post-Paris climate governance. *Earth System Governance* 9, 100115.
- 13.** UMA CONCERTAÇÃO PELA AMAZÔNIA (2021). Uma Concertação pela Amazônia. Recuperado de <https://concertacaoamazonia.com.br/>.
- 14.** SCIENCE PANEL FOR THE AMAZON. Chapters in Brief, 2021. Recuperado de <https://www.theamazonwewant.org/>
- 15.** CHIARETTI, D. (2020, junho). Tempestade perfeita atinge a Amazônia. Valor Econômico, São Paulo. Recuperado de <https://valor.globo.com/impreso/noticia/2020/06/05/tempestade-perfeita-atinge-a-amazonia.ghtml>
- 16.** MAPBIOMAS (2021). MapBiomas Brasil. Recuperado de <https://mapbiomas.org/>
- 17.** LOVEJOY, T. E. & NOBRE, C. (2018). Amazon Tipping Point. Editorial. *Science Advances*, 4(2). DOI: 10.1126/sciadv.aat2340
- 18.** CIVICUS (2020). Civicus Monitor 2020. Recuperado de <https://www.civicus.org/index.php/what-we-do/innovate/civicus-monitor>.
- 19.** SEEG (2021). Sistema de Estimativas de Emissões e Remoções de Gases de Efeito Estufa (SEEG). Recuperado de <https://seeg.eco.br/>.
- 20.** IPBES (2019). Global assessment report on biodiversity and ecosystem services of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services. E. S. BRONDIZIO, J. SETTELE, S. DÍAZ, & H. T. NGO (Eds.). *IPBES secretariat, Bonn, Germany*. 1148 pages. DOI: 10.5281/zenodo.3831673
- 21.** IPCC (2021). Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. V.P., MASSON-DELMOTTE, A., ZHAI, S.L., PIRANI, C., CONNORS, S., PÉAN, N., BERGER, Y., CAUD, L., CHEN, M.I., GOLDFARB, M., GOMIS, K., HUANG, E., LEITZELL, J.B.R., LONNOY, T.K., MATTHEWS, T., MAYCOCK, O., WATERFIELD, R.Y, YELEKÇI, & B. ZHOU (Eds.). Cambridge University Press.
- 22.** Economia; instrumentos fiscais e mecanismos financeiros; ordenamento territorial e regularização fundiária; ciência, tecnologia e inovação; infraestrutura; questões indígenas.
- 23.** Ações de comando & controle do desmatamento e degradação ambiental (*rule of law*); engajamento das populações locais na proteção dos recursos naturais; fortalecimento da formação geral básica e educação profissionalizante; acesso à saúde de qualidade; segurança pública; combate a ilegalidades e ilícitos; e adaptação às mudanças climáticas.
- 24.** Fortalecimento da governança na Amazônia; capacidades institucionais locais e do papel dos municípios; entidades subnacionais; interações com as instâncias de governança internacionais; valorização da cultura; e Amazônia como patrimônio de altíssimo valor para a sociedade como um todo.

UM GREEN NEW DEAL PARA O BRASIL

Propomos um GND-Brasil com base em um modelo de desenvolvimento justo, igualitário e sustentável e que deixa claro não existir dicotomia entre crescimento econômico e meio ambiente.

Marcio Alvarenga Junior - Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Economia da UFRJ (PPGE-UFRJ).

E-mail: marcio.alvarenga.junior@gmail.com

Lucas de Almeida Nogueira da Costa - Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Economia da UFRJ (PPGE-UFRJ).

E-mail: lucas.an.costa@gmail.com

Carlos Eduardo Frickmann Young - Professor do Instituto de Economia da UFRJ (IE-UFRJ).

E-mail: young@ie.ufrj.br



Resumo

Objetivo: apresentar uma proposta de Green New Deal para o Brasil, estimando seus custos de implementação, impactos macroeconômicos e capacidade de mitigação de Gases de Efeito Estufa (GEE), além de apontar possíveis fontes para o seu financiamento.

Estado da arte: a combinação de crises econômica, social e ambiental no contexto da pandemia da Covid-19 reacendeu as discussões a respeito da adoção de planos de recuperação verde em diversos países. Esses planos têm sido comumente chamados de Green New Deal e estão centrados na resolução sinérgica das crises por meio da atuação ativa do Estado. A despeito de ter sua origem no fim da década de 2000, as propostas de Green New Deal para o Brasil (GND-Brasil) estão emergindo apenas agora.

Originalidade: as diversas propostas de recuperação verde

para o Brasil ainda carecem de uma avaliação quantitativa sobre seus custos, impactos macroeconômicos e ambientais e potenciais fontes de financiamento. No presente artigo, apresentamos o impacto do GND-Brasil sobre o valor bruto da produção, os níveis de emprego, salários, a tributação induzida e as emissões de GEE. A comparação dos resultados obtidos com uma expansão de atividade equivalente no modelo de crescimento atual demonstra que o GND é a melhor opção.

Impactos: a proposta de GND feita no artigo fornece um catálogo amplo de ações para tomadores de decisões acerca das potencialidades do Brasil para realizar sua transição para uma economia de baixo carbono com um crescimento econômico maior e melhor.

Palavras-chave: Green New Deal, GND-Brasil, GND, Matriz de Insumo-Produto, economia de baixo carbono.

Desde 2015, o Brasil atravessa sua pior crise econômica, com períodos alternados de recessão e baixo crescimento. A taxa média de evolução do Produto Interno Bruto (PIB) entre 2015 e 2020 foi negativa (-1,1% ao ano) e, ao fim desse período, o PIB *per capita* era inferior ao de 2008. A década de 2010 foi o decênio de menor crescimento nos últimos 120 anos e também o de recuperação mais lenta.

Essa letargia caracteriza uma situação de depressão econômica, na qual os efeitos de uma crise são tão extensos que os mecanismos normais de geração de ciclos econômicos param de funcionar¹. Quando uma situação como essa emerge, a recuperação tende a ser invariavelmente lenta ou mesmo impraticável sem a intervenção de fatores exógenos, como a atuação anticíclica do Estado.

No Brasil, as taxas de desemprego e desalento da mão de obra atingiram patamares recordes. A situação foi aprofundada pela crise econômica e sanitária provocada pelo coronavírus, iniciada em 2020, com impactos profundos sobre o emprego e a renda, especialmente nos nichos do mercado de trabalho com maiores índices de informalidade. Outro problema foi a redução da arrecadação tributária, levando as administrações públicas a cortar gastos em diversas áreas, como saúde, educação, ciência e tecnologia e meio ambiente. Esses cortes reduzem a disponibilidade e qualidade dos serviços, aumentando o abismo social entre aqueles que podem e aqueles que não podem arcar com serviços privados equivalentes. Contudo, o corte de gastos tem se mostrado pouco efetivo para melhorar a situação fiscal, pois deprime ainda mais o nível de atividade econômica sobre a qual incide a arrecadação tributária.

Soma-se a esses desafios uma crise climática e de biodiversidade de dimensões globais, temas nos quais o Brasil retrocedeu nos últimos anos, com elevação das taxas de desmatamento e frequência de desastres ambientais. Isso se deve, entre outros fatores, ao desmantelamento das políticas ambientais e sucateamento dos principais órgãos executores dessas políticas², sem trazer efeito positivo para elevar o medíocre crescimento econômico na última década: por um lado, crescem as taxas de desmatamento, emissões e problemas ambientais; por outro, despenca a renda *per capita*. Os dados demonstram que nem a degradação ambiental resultou em mais crescimento econômico (hipótese comumente assumida por representantes de setores com grandes passivos ambientais), nem o baixo crescimento trouxe avanços na direção da sustentabilidade.

Isso significa que nenhuma dessas três crises de grandes proporções (econômica, social e ambiental) pode ter prioridade sobre as demais. É preciso romper com as posições simplistas do negacionismo ambiental e do imobilismo econômico. O negacionismo ambiental, que considera a conservação dos recursos naturais como tema menor aos interesses econômicos e sociais, desconsidera que as populações vulneráveis são as que mais perdem qualidade de vida com a deterioração das condições ambientais, uma vez que os grupos menos favorecidos contam com recursos limitados para se defenderem dos impactos negativos das mudanças ocorridas no meio. O conceito de “exclusão ambiental” revela que a degradação do meio ambiente em países em desenvolvimento (especialmente no Brasil) tende a agravar as desigualdades socioeconômicas, resultando em um círculo vicioso de pobreza e deterioração das condições ambientais³. Enquanto isso, os benefícios econômicos das atividades predatórias concentram-se em um grupo relativamente pequeno da população, gerando distribuição desigual dos rendimentos e da riqueza.

Já o imobilismo econômico defende interromper o processo de crescimento como forma de reduzir os impactos ambientais. Embora corretamente aponte para problemas causados por formas predatórias de expansão da atividade produtiva, essa visão ignora que a geração de empregos e renda é crucial para a inclusão social e que a estagnação na economia agrava a vulnerabilidade das populações em situação de pobreza.

Em contraposição às visões que antagonizam essas três agendas, ou que priorizam uma sobre as demais, surge a proposta de um Green New Deal para o Brasil (GND-BR)⁴. O GND-BR apresenta uma visão integrada de soluções sinérgicas para as crises econômica, social e ambiental⁵. Este artigo sintetiza essa proposta, ressaltando a importância do papel do Estado na transição para uma economia de baixo carbono; os aspectos teóricos que fundamentam as propostas de Green New Deal; as ações e metas que compõem o GND-BR, estimando custos, impactos macroeconômicos e emissões associadas; e as possíveis fontes de financiamento para sua implementação.

GREEN NEW DEAL: O ESTADO COMO INDUTOR DA TRANSIÇÃO PARA UMA ECONOMIA DE BAIXO CARBONO

O conceito de Green New Deal surgiu como forma de contestação ao mainstream econômico em decorrência da crise financeira de 2008⁶. Trata-se essencialmente de um amplo plano de recuperação econômica liderado pelo Estado, e por isso faz menção ao New Deal norte-americano, implementado nos anos 1930. Há diversos elementos convergentes entre o New Deal e o Green New Deal, como a preocupação com a recupe-

ração do emprego e da renda; a participação ativa do Estado; o contexto econômico crítico em que essas propostas surgiram; e a crescente contestação da agenda econômica neoclássica. Porém, existe uma importante inovação em relação ao passado: a compreensão de que a reativação da economia deve ser feita por meio de investimentos com responsabilidade ambiental e social, com especial destaque para aqueles de mitigação e adaptação às mudanças climáticas. Nesse sentido, o Green New Deal busca não apenas recuperar o crescimento econômico (“PIB maior”), mas refundar as bases sobre as quais esse crescimento se ergue (“PIB melhor”).

As propostas iniciais de um Green New Deal buscavam apontar soluções sinérgicas para a crise financeira de 2008, para a alta histórica nos preços do petróleo e para a crise climática. Esses elementos deram contorno específico às propostas de atuação anticíclica por parte do Estado, por meio de um pacote fiscal para estimular a economia a partir de investimentos verdes voltados para a transição energética e a construção de uma infraestrutura resiliente e de baixo carbono.^{6, 7} Essas propostas também identificavam a necessidade de ampla reforma financeira capaz de reduzir os riscos de crise sistêmica no setor e alavancar as finanças verdes. Além disso, enfatizavam a importância de uma reforma tributária para internalizar os custos sociais dos combustíveis fósseis, com destaque para a taxa de carbono, que contribui tanto para reduzir os incentivos aos combustíveis fósseis quanto para aumentar os recursos para o Estado financiar os investimentos estratégicos ao GND^{8, 9}.

Posteriormente, as propostas de Green New Deal passaram a encampar políticas de bem-estar social, o que inclui implementar programas de treinamento de mão de obra para os novos postos de trabalho “verde”, bem como amparar a parcela da força laboral de setores carbono-intensivos cujas ocupações devem ser perdidas ao longo da transição para uma economia de baixo carbono. É possível mencionar ainda as propostas de expansão da cobertura do sistema de saúde público, sobretudo para o atendimento da população mais vulnerável às mudanças climáticas¹⁰.

A inclusão de políticas de bem-estar social ao escopo do GND justifica-se porque as mudanças climáticas tendem a aumentar as condições de pobreza, desigualdade e vulnerabilidade dos mais pobres^{3, 11} e porque o crescimento puxado pelos gastos em serviços públicos costuma ser desmaterializado e pouco intensivo em emissões de carbono¹². Nesse sentido, se o propósito do crescimento econômico é aumentar o bem-estar, os gastos em políticas sociais devem ser efetivos e relativamente limpos.

No GND, além das funções regulatória e estabilizadora da atividade econômica, o Estado cumpre também as de investidor, protetor social e prestador de serviços. O desacoplamento do crescimento econômico em relação ao consumo de recursos naturais e às emissões de poluentes depende da integração de novas tecnologias à produção. As inovações mais radicais nas últimas décadas são resultado em grande medida dos esforços públicos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), básica e aplicada, na mobilização de recursos e na articulação entre universidades e centros de pesquisa públicos e as empresas privadas. P&D é uma atividade cercada por incertezas acerca de quando e se a tecnologia gerada irá prosperar, na etapa de mercado, para gerar inovação. Não há garantias de que o investimento realizado será lucrativo. Como geralmente as inovações mais radicais demandam mais recursos financeiros e tempo, e resultam de esforços de P&D altamente incertos, a disposição do setor privado em assumir essa função é relativamente baixa¹³.

Um exemplo de indução econômica a partir do Estado é o *American Jobs Plan* (Plano Biden), que prevê gastos de cerca de US\$ 2,7 trilhões em áreas que incluem a construção de infraestrutura de transportes, proteção social, investimento industrial e P&D. Adicionalmente, nos Estados Unidos, a atuação do setor público na pandemia do coronavírus também vem se caracterizando por uma combinação de políticas para o combate das crises sanitária, econômica e social, com o Estado financiando as atividades de P&D de vacinas e expandindo os gastos em assistência social com programas de garantia de renda¹⁴.

A atuação do Estado planejando o desenvolvimento econômico e escolhendo setores e tecnologias para criar capacitações produtivas foi amplamente usada no processo de desenvolvimento das nações do Primeiro Mundo¹⁵ e, posteriormente, na industrialização de países em desenvolvimento. No Brasil, continua sendo usual estabelecer incentivos para alguns setores e algumas tecnologias, como nos subsídios à indústria de petróleo e gás¹⁶, ao crédito rural para a agricultura convencional e aos agrotóxicos. Nesse sentido, boa parte das propostas de GND repousa na realocação de recursos e no redirecionamento da estrutura de incentivos de setores e tecnologias poluentes para setores e tecnologias limpos.

Por fim, é importante notar que as propostas de Green New Deal partem do entendimento de que o livre mercado não conduzirá a economia espontaneamente para a sustentabilidade, combinando a perspectiva macroeconômica keynesiana com elementos de economia do meio ambiente. O Estado possui papel ativo para a descarbonização e outras metas socioambientais por meio de políticas econômicas e modificação do aparato institucional, moldando assim a trajetória de crescimento econômico e sinalizando para o setor privado o caminho que se deseja seguir^{2, 17}. Como pontua Keynes: “O importante para o governo não é fazer

coisas que os indivíduos já estão fazendo, e fazê-las um pouco melhor ou um pouco pior, mas fazer aquelas coisas que no momento não são feitas de forma alguma”.

O GND diferencia-se do keynesianismo convencional por enfatizar que não se deve estimular qualquer tipo de atividade, mas apenas as identificadas com a sustentabilidade. Os estímulos devem restringir-se aos setores estratégicos de baixo impacto ambiental e elevada inclusão social¹⁷. Os investimentos “verdes” assim são responsáveis por estimular a atividade econômica corrente e determinar o quão “limpa” será a produção nos próximos períodos. Analogamente, investimentos em indústrias poluentes, especialmente em ativos associados a combustíveis fósseis, podem atrasar a transição para uma economia de baixo carbono.

GND-BR COMO PROPOSTA DE RETOMADA DO CRESCIMENTO

A estagnação do PIB e piora na área social, com aumento da pobreza, desigualdade e insegurança alimentar, mostram a necessidade de superar o atual modelo econômico, especializado em setores de baixa capacidade de inclusão social e aumento da degradação ambiental, ainda mais em um contexto de aceleração das mudanças climáticas¹⁸. A nova agenda de crescimento não deve repetir os erros do passado. Mais do que retomar o crescimento econômico, é preciso crescer melhor.

O GND-BR propõe um plano de retomada do crescimento econômico com igual prioridade para as agendas econômica, social e ambiental. Busca-se explorar as sinergias entre essas agendas, gerando crescimento da renda e do emprego a partir de um pacote de investimentos em setores e atividades econômicas de baixo carbono e na construção de uma infraestrutura resiliente, com aumento dos gastos para a expansão dos serviços públicos e conservação e preservação ambiental.

O plano é composto por cinco eixos temáticos reunindo 30 ações a serem implementadas até o ano de 2030 (Tabela 1). O conjunto de ações foi pensado a partir do histórico de demandas sociais presentes nas proposições de GND em outros países adaptadas à realidade brasileira. Por isso, questões como déficits em habitação e saneamento básico, baixo gasto em P&D, malha ferroviária insuficiente, especialização em atividades intensivas sem poluentes locais e globais e elevadas taxas de desmatamento foram enfatizadas no GND-BR.

Metas e custos de atendimento obtidos a partir da revisão da literatura foram estimados para cada ação¹⁹. A soma dos custos representa o total de gastos necessário para a realização do GND-BR. Por meio da modelagem de Insumo-Produto^{20,21} foram estimados os impactos do GND-BR sobre o valor bruto da produção, o emprego, a massa salarial, a arrecadação tributária e as emissões de GEE.²²

Como comparação, também foram estimados os impactos de um volume equivalente de gastos em um cenário *business-as-usual*, em que o mesmo valor necessário para a realização do GND-BR é aplicado, mas mantendo-se a atual estrutura produtiva brasileira.

IMPACTOS MACROECONÔMICOS E SOBRE AS EMISSÕES DE GEE

O volume de recursos necessários para implementar o GND-BR foi estimado em R\$ 509,1 bilhões anuais (6,8% do PIB brasileiro em 2019). As metas com maiores custos de atendimento referem-se à universalização dos serviços de saneamento básico e à eliminação do déficit habitacional, que demandam um esforço da ordem de 2,4% do PIB²³.

A Tabela 2 apresenta os resultados das simulações. O crescimento liderado pelo GND-BR gera valores superiores para produção, ocupações e salário médio anual quando comparado com a economia atual (cenário *business-as-usual*). Especificamente em relação aos empregos, nota-se que o GND-BR cria mais postos de trabalho, inclusive formais, e com salários médios superiores. Sobre esse último ponto, destaca-se que os salários médios em todos os eixos do GND-BR superam o valor pago no cenário *business-as-usual*. Adicionalmente, nota-se que, enquanto o GND-BR reduz as emissões brasileiras anuais em mais de 1 GtCO₂e²⁴, o cenário *business-as-usual* provoca o aumento de emissões em 0,16 GtCO₂e.

Os resultados das simulações das ações previstas no GND-BR promovem maior ativação da economia e geram mais e melhores empregos (maior formalização e salário). Ou seja, a suposta dicotomia entre crescimento econômico e meio ambiente é falsa. E propostas de minimização da legislação ambiental e seus instrumentos, como o licenciamento, não induzem maior atividade. É possível aumentar e melhorar a qualidade do crescimento priorizando a solução de questões sensíveis das agendas ambiental e social brasileira, como a conservação e recuperação florestal, construção de uma infraestrutura resiliente e de baixo carbono e expansão dos serviços públicos para melhorar o atendimento à população.

A arrecadação tributária induzida pelo GND-BR é 9,1% menor do que no cenário *business-as-usual*. Mesmo assim, contudo, o GND-BR estimularia mais arrecadação de contribuições sociais (R\$ 53,8 bilhões anuais contra R\$ 4,5 bilhões no cenário atual), que são a principal fonte de financiamento do sistema de seguridade social brasileiro.

Tabela 1.

GND-BR: eixos, ações e metas

EIXO	AÇÃO	META
INFRAESTRUTURA	Transitar para uma matriz elétrica limpa e renovável;	Elevação da participação das energias renováveis (excluindo a hídrica) para 23% da matriz elétrica;
	Estabelecer critérios mais rígidos de eficiência energética;	Aumento na eficiência energética do setor elétrico em 10% até 2030;
	Estabelecer infraestrutura de armazenamento e distribuição de energia (sistemas <i>Smart Grid</i>);	Instalação de medidores em 100% das unidades de consumo e de mostradores digitais (IHDs) em 20% dessas unidades;
	Recuperar e expandir a infraestrutura ferroviária;	Elevação dos gastos em infraestrutura de transporte para 1,4% do PIB;
	Incentivar produção e circulação de caminhões movidos a energia limpa;	
	Expandir rede de transportes coletivos e de massa sobre trilhos;	
	Incentivar a criação de infraestrutura para abastecimento de veículos híbridos e elétricos;	Construção de 218 mil postos de recarga até 2030, para atender uma frota de 10% de carros elétricos;
	Eletrificar a frota de transporte público.	Substituição de 50% da frota de ônibus.
CIDADES	Criar habitações sustentáveis e inclusivas;	Zeragem do déficit habitacional;
	Garantir infraestrutura de saneamento básico e acesso universal à água;	Universalização do acesso aos quatro serviços de saneamento (água, coleta de esgoto, tratamento de resíduos e drenagem);
	Promover obras públicas que aumentem a resiliência contra eventos climáticos extremos e desastres naturais;	Adaptação da infraestrutura às mudanças climáticas e a eventos extremos associados ao cenário potencial de aumento de 2°C na temperatura mundial até 2050;
	Melhorar a mobilidade urbana e reduzir o tempo de deslocamento entre moradia e trabalho nas cidades;	Expansão do alcance do transporte público de alta e média capacidade em mais de 1,6 mil quilômetros nas grandes regiões metropolitanas do país, visando suprir o déficit de infraestrutura de transporte existente em cada região;
	Incentivar e aprimorar a gestão de resíduos sólidos.	Eliminação total de lixões e reabilitação dessas áreas, além da redução de resíduos recicláveis secos e resíduos úmidos em aterros – aplicação integral do Plano Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS).
USO DO SOLO E DE FLORESTAS	Promover a agropecuária de baixo carbono;	Elevação em 4 milhões de hectares da área sob sistemas de integração lavoura-pecuária-florestas (ILPF);
		Restauração de 15 milhões de hectares de pastagens degradadas;
		Promoção do plantio direto em 8 milhões de hectares;
		Promoção da expansão da fixação biológica de nitrogênio em 5,5 milhões de hectares (em substituição ao uso de fertilizantes nitrogenados);
		Tratamento de 4,4 milhões de m3 de dejetos de animais de criação;
		Expansão da área de florestas plantadas em 3 milhões de hectares (em áreas degradadas);
	Promover a recuperação florestal;	Recuperação de 12 milhões de hectares de florestas (NDC);
Criar o Programa Nacional de Pagamento por Serviços Ambientais voltado à conservação de todos os biomas brasileiros;	Zeragem do desmatamento;	

Tabela 1. Continuação

GND-BR: eixos, ações e metas

EIXO	AÇÃO	META
USO DO SOLO E DE FLORESTAS	Incentivar a produção florestal sustentável;	Aumento da concessão florestal em 11,3 milhões de hectares;
	Criar áreas protegidas e aprimorar a gestão das existentes.	Criação de 93 milhões de hectares de novas Unidades de Conservação (UCs) de Proteção Integral com gestão adequada de todas UCs de Proteção Integral;
TRANSIÇÃO JUSTA PARA UMA ECONOMIA VERDE	Garantir empregos verdes para a população desempregada;	Promoção do pleno emprego por meio de um programa de contratação de trabalhadores para a realização das ações do GND-BR;
	Expandir o acesso da população ao serviço de saúde;	Aumento do gasto per capita em saúde em 10%;
	Desenvolver tecnologias limpas e socialmente inclusivas.	Elevação dos gastos públicos e privados em P&D para 2,5% do PIB até 2030.
INSTITUCIONALIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	Implementar a Lei de Responsabilidade Climática, responsabilizando o poder público pelo não atendimento das metas de redução de carbono acordadas na NDC do País;	Este eixo não possui metas quantitativas.
	Obrigar o poder público a discriminar os gastos públicos anuais com mitigação e adaptação às mudanças climáticas nas peças orçamentárias (PPA, LDO, LOA) nos três níveis de governo, bem como os valores efetivamente executados em cada exercício fiscal;	
	Promover uma reforma tributária verde (tributação de externalidades e fim do subsídio para setores da economia marrom) e justa (reduzora de desigualdades);	
	Estabelecer critérios verdes para compras públicas e reestruturação verde de empresas públicas nos três níveis de governo;	
	Fortalecer a cooperação dos entes subnacionais no planejamento e na execução de ações de combate às mudanças climáticas;	
	Incentivar e aprimorar reciclagem e arranjos da economia circular;	
	Proibir o uso de agrotóxicos nocivos e fortalecer critérios agrícolas orgânicos;	
	Promover uma reforma financeira que alavanque as finanças verdes e reduza os riscos climáticos das instituições financeiras brasileiras;	
Incluir no currículo escolar a transição verde e justa como um princípio de desenvolvimento da sociedade.		

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

POTENCIAIS FONTES DE FINANCIAMENTO PARA O GND-BR

A viabilidade do GND-BR depende de fontes de financiamento para a transição proposta que respeitem a capacidade fiscal do sistema público brasileiro, mas que também reflitam o compromisso com um modelo crescimento justo, igualitário e sustentável. Por isso, além da tributação induzida pela expansão econômica, são propostos impostos sobre renda e riqueza, cobrança sobre externalidades ambientais, redirecionamento de subsídios fiscais e recursos de fundos de desenvolvimento regionais.

Tabela 2.

Comparação entre os impactos anuais do GND-BR e da economia atual

Eixos	Custo (bilhões)	Valor da produção (bilhões)	Ocupações	Ocupações formais	Salário médio anual*	Tributação induzida (bilhões)	Emissões (GtCO2e)
Cidades	R\$ 248,1	R\$ 645,0	4.897.883	2.561.278	R\$ 24.184	R\$ 58,1	58.009.807
Infraestrutura	R\$ 65,9	R\$ 175,2	1.126.085	608.513	R\$ 25.864	R\$ 17,6	- 33.997.628
Transição justa	R\$ 144,3	R\$ 397,0	2.929.079	1.954.541	R\$ 31.289	R\$ 36,8	20.955.912
Uso da terra e de florestas	R\$ 50,8	R\$ 118,0	560.037	302.062	R\$ 24.306	R\$ 8,5	-1.052.520.859
GND-BR	R\$ 509,1	R\$ 1.335,3	9.513.084	5.426.394	R\$ 26.578	R\$ 120,9	-1.007.552.667
Total							
Economia atual	R\$ 509,1	R\$ 1.288,1	8.831.337	4.986.920	R\$ 22.178	R\$ 132,2	164.693.963

*Salário médio anual equivale à massa salarial induzida pelo GND-BR dividida pelo número de ocupações criadas.

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

A Tabela 3 apresenta uma lista ampla, porém não exaustiva, de potenciais fontes de financiamento. Essa diversidade contribui para um arranjo de financiamento mais resiliente, reduzindo os riscos de variações profundas e repentinas dos recursos disponíveis. O valor total estimado a partir dessas fontes é de R\$ 506,2 bilhões por ano, na mesma ordem de grandeza da estimativa de recursos necessários para a realização das 30 ações contidas no GND-BR.

Há uma pequena brecha entre o valor estimado pelas fontes de financiamento listadas na Tabela 3 (R\$ 506 bilhões) e o montante total necessário ao financiamento do GND-BR, apresentado na Tabela 2 (R\$ 509 bilhões). Isso pode ser coberto por mecanismos não-fiscais não considerados neste estudo, como multas, termos de ajustamento de empreendimentos com passivo ambiental e uso de *royalties* de recursos naturais. Além disso, ao assinalar um maior compromisso com a agenda ambiental, o país passa a concorrer novamente por recursos internacionais para o meio ambiente. Por fim, parte das ações do GND-BR devem ser financiadas via crédito à iniciativa privada, em medidas de impacto ambiental positivo, como recuperação de áreas de déficit florestal em propriedades privadas, eletrificação da frota de transporte público sob concessão e ações de P&D em empresas privadas.

Tabela 3.

Fontes potenciais de financiamento e capacidade anual de aporte de recurso (em R\$ de 2019)

MECANISMO FINANCEIRO	FONTES DE FINANCIAMENTO	CAPACIDADE DE FINANCIAMENTO (EM BILHÕES DE R\$)
AUTOFINANCIAMENTO	Arrecadação induzida pelo GND-BR.	R\$ 121,0
INSTRUMENTOS TRIBUTÁRIOS E FISCAIS	Aplicação do valor máximo da Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico (CIDE) sobre combustíveis fósseis;	R\$ 99,4
	Fim dos subsídios aos agrotóxicos;	R\$ 16,2
	Imposto sobre carbono;	R\$ 27,2
	Atualização da Alíquota do Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural (ITR);	R\$ 18,0
	Imposto sobre grandes fortunas;	R\$ 58,8
	Aumento da alíquota máxima do imposto sobre herança;	R\$ 33,0
	Tributação de lucros e dividendos;	R\$ 58,9
	Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste;	R\$ 28,5
	Fundo Constitucional de Financiamento do Norte;	R\$ 9,3
Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste;	R\$ 8,4	
INSTRUMENTOS ECONÔMICOS E COOPERAÇÃO INTERNACIONAL	Redução de Emissões de Desmatamento e Degradação Florestal (REDD).	R\$ 27,5
	Total	R\$ 506,2

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

CONCLUSÃO

A saída das crises econômica, social e ambiental demanda uma transformação radical na postura do setor privado e nas políticas públicas. A profundidade dessas crises simultâneas requer soluções de longo prazo envolvendo mudanças na estrutura produtiva, no paradigma tecnológico e no ritmo de recuperação de processos naturais e das funções ecológicas perdidas. Também requer participação ativa do Estado na coordenação das políticas e na intervenção nas áreas em que o mercado não irá atuar espontaneamente, como mostram as experiências de GND de países desenvolvidos. Além do papel regulatório, o Estado participa com investimentos públicos visando à transição para um modelo de desenvolvimento sustentável e de baixo carbono e a mitigação dos problemas sociais ao longo dessa transição.

No Brasil, mesmo antes da pandemia, as crises econômica e social já haviam se manifestado por baixo dinamismo econômico, aumento da exclusão social e degradação ambiental. Em particular, o descompromisso com a agenda ambiental resultou no crescimento de desmatamento e das emissões de poluentes locais e globais, bem como na ausência de prioridade para ações de mitigação e adaptação às mudanças climáticas. Essas são justificativas adicionais para um GND adaptado à realidade brasileira.

Como sugestão para essa transição, o GND-BR traz um conjunto de 30 ações a serem implementadas ao longo da década, ao custo de R\$ 509,1 bilhões. Os resultados das simulações revelam que o GND-BR gera maior valor bruto da produção e melhores empregos e salários do que a economia atual. Não apenas isso, o plano é capaz de reduzir as emissões nacionais em mais de 1GtCO₂e, enquanto o cenário *business-as-usual* resulta em emissões de 0,16 GtCO₂e. Também se demonstra que o GND-BR é factível do ponto de vista fiscal e financeiro.

É claro que são enormes os desafios para avançar em uma transição socialmente justa e ambientalmente responsável. Contudo, os custos da inação são muito maiores, pois permanecer no atual modelo predatório e desigual não será capaz de criar a dinâmica necessária para o Brasil recuperar seu crescimento econômico.

NOTAS

1. CARVALHO, F. J. C. (2013, novembro 16). As ciências sociais e a crise. *Folha do Gragoatá*.
2. ALVARENGA JR., M., BATISTA, A. K., COSTA, L. A. N., & SANDER, D. (2019). *O financiamento da gestão ambiental no Brasil: Uma avaliação a partir do orçamento público federal*. Relatório de Pesquisa, Grupo de Economia do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (GEMA-IE-UFRJ).
3. Young, C. E. F., & Lustosa, M. C. J. (2003). A questão ambiental no esquema centro-periferia. *Economia*, 4(2), 201-221.
4. Este artigo é baseado no estudo técnico da iniciativa Green New Deal Brasil (GND-BR), liderada pelo deputado federal Alessandro Molon. Agradecemos à equipe de apoio do parlamentar, principalmente Bernardo Ainbinder, e ao Instituto Clima e Sociedade (ICS) pelas contribuições ao estudo. Eventuais erros são de inteira responsabilidade dos autores do artigo.
5. ALVARENGA JR., M., COSTA, L. A. N., & YOUNG, C. E. F. (2021) *Green New Deal Brasil: Uma proposta de transição para um modelo de crescimento justo, inclusivo e sustentável*. Relatório de Pesquisa, Grupo de Economia do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (GEMA-IE-UFRJ).
6. CURY, J. F. M. et al. (2021) Green New Deal como estratégia de desenvolvimento pós-pandemia: Lições da experiência internacional. *Revista Tempo do Mundo*, 26, pp. 145-174.
7. ALVARENGA JR., M. & YOUNG, C. E. F. (2020). O Pulo do Gato: Esverdear a economia para sair da crise. In: C. E. F., YOUNG & J. F. M. M., CURY (Orgs.) *Covid-19: Meio ambiente e políticas públicas* (pp.184-190). Hucitec.
8. GREEN NEW DEAL GROUP (2008). *A Green New Deal: Joined-up policies to solve the triple crunch of the credit crisis, climate change and high oil prices*. First report.
9. UNEP (2009) *Global Green New Deal. A Policy Brief*. United Nations Environmental Programme. Global Green Initiative.
10. NERSISYAN, Y. & WRAY, L. R. (2019) How to pay for the Green New Deal? (Working paper nº 931), *Levy Economics Institute*.
11. MASON, L. R., & RIGG, J. (2019). *People and climate change: Vulnerability, adaptation, and social justice*. Oxford University Press.
12. KERSTENETZKY, C. L. (2021) *Investimento público em serviços sociais como um componente central de uma agenda de desenvolvimento*. Texto para discussão nº168. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (IE-UFRJ), Rio de Janeiro.
13. MAZZUCATO, M. (2014). *O Estado empreendedor: Desmascarando o mito do setor público vs. setor privado*. Portfolio-Penguin.
14. CARVALHO, L. (2020). *Curto-circuito: O vírus e a volta do Estado*. Todavia, 1ªed.
15. CHANG, H. J. (2004). *Chutando a escada: A estratégia do desenvolvimento em perspectiva histórica*. Unesp.
16. INESC - Instituto de Estudos Socioeconômicos (2020). *Incentivos e Subsídios aos Combustíveis Fósseis no Brasil em 2019: Conhecer, Avaliar, Reformar*. INESC.
17. ALVARENGA JR., M. & YOUNG, C. E. F. (2021) Princípios para a construção de uma macroeconomia Pós-Keynesiana do Meio Ambiente. In: R., CATTAN, D.C., ANDRADE, & F., TERRA, F. (Eds.) *O Desafio Contemporâneo: Construindo Novas Narrativas para a Economia do Meio Ambiente e do Clima*. Dossiê Especial AKB-ECOECO.
18. YOUNG, C. E. F. (2016) Economia verde no Brasil: Desapontamentos e possibilidades. *Revista Política*, n. 4, pp. 88-101.
19. O eixo de institucionalidades para o crescimento sustentável não tem metas e custos associados por tratar de medidas de caráter regulatório que visam a potencializar e acelerar a transição para uma economia verde.
20. LEONTIEF, W. (1970) Environmental Repercussions and the Economic Structure: An Input-Output Approach. *The Review of Economics and Statistics*, 52(3), 262-271.
21. MILLER, R. E. & BLAIR, P. D. (2009). *Input-Output analysis: Foundations and extensions*. Cambridge University Press.
22. O Modelo de Insumo-Produto específica, a partir de relações técnicas, qual deve ser o valor da produção para atender uma variação da demanda final.
23. Como base de comparação, Nersisyan e Wray (2019) estimaram a média de propostas de GND para os Estados Unidos em 4,4%. Isto é, se o Brasil já tivesse resolvido as agendas históricas na área de habitação e saneamento, o custo do GND-BR como proporção do PIB seria da mesma ordem de grandeza da média das propostas de GND para os EUA.
24. Esse valor representa aproximadamente 46,7% das emissões nacionais no ano de 2021.

DEZ RECOMENDAÇÕES PARA UM MERCADO DE CARBONO REGULADO NO BRASIL

Quais são os elementos necessários para criar e implementar um sistema de comércio de emissões, instrumento que está em discussão no Congresso Nacional.

Guilherme Borba Lefevre - Gestor do Programa Brasileiro GHG Protocol do Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV EAESP (FGVces). **E-mail:** guilherme.lefevre@fgv.br
Gustavo Velloso Breviglieri - Pesquisador da equipe de Finanças Sustentáveis do Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV EAESP (FGVces). **E-mail:** gustavo.velloso@fgv.br
Guarany Ipê do Sol Osório - Professor e coordenador do Programa Política e Economia Ambiental do Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV EAESP (FGVces). **E-mail:** guarany.osorio@fgv.br



Resumo

Objetivo: contribuir com o debate sobre a precificação de carbono, em caráter mandatório, como forma de reduzir as emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) no Brasil.

Estado da arte: a teoria econômica reconhece que o uso de instrumentos, como mercados de carbono regulados, representa um caminho de melhor custo-benefício para lidar com problemas ambientais e reduzir a emissão de poluentes. Na prática, deve-se desenvolver uma regulação que contenha elementos estruturantes para tanto, a qual ainda não foi adotada no Brasil.

Originalidade: o artigo apresenta dez recomendações para elementos estruturantes necessários para criar e implementar um mercado de carbono regulado no Brasil do tipo *cap-and-trade*, também conhecido por Sistema de Comércio de Emissões (SCE). As recomendações são oriundas de estudos e iniciativas lideradas pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV EAESP¹ (FGVces) no tema precificação de carbono entre 2012 e 2021, incluindo não só pesquisas aplicadas, mas também uma simulação de SCE conduzida em parceria com representantes do setor empresarial brasileiro.

Impactos: o artigo contribui para o país avançar na adoção de um instrumento de precificação de carbono no Brasil.

Palavras-chave: mudança do clima, política pública, precificação de carbono, mercado de carbono regulado, sistema de comércio de emissões.

A mudança do clima representa um dos principais riscos para a humanidade ao longo das próximas décadas. No entanto, as ações e os compromissos adotados até o momento são insuficientes para evitar os piores impactos de tal ameaça². É preciso, portanto, aumentar a ambição de ações. No rol de ferramentas à disposição de formuladores de políticas públicas para lidar com o problema, a adoção de instrumentos de precificação (das emissões) de Gases de Efeito Estufa (GEE) vem crescendo no mundo e, em 2021, já era encontrada em 64 jurisdições³.

Com efeito, o uso de instrumentos baseados em preços é indicado pela teoria econômica como uma maneira custo-efetiva para enfrentar problemas ambientais, como a emissão de poluentes. Em outras palavras, permite atingir metas climáticas ao menor custo total para uma sociedade. Uma vez que as fontes de emissão de GEE são diversas, uma resposta que

contribua para reduzir os possíveis impactos da mudança do clima deve afetar as decisões dos agentes em relação a consumo, produção e investimento privado e público. A atribuição de um preço para tais emissões sinaliza para empresas e indivíduos a necessidade de explorar e adotar tecnologias e hábitos que sejam menos intensas em GEE.⁴

Indo ao encontro da teoria econômica, estudos de modelagem macroeconômica realizados no âmbito do Projeto Partnership for Market Readiness (PMR) Brasil, em uma parceria entre o Banco Mundial e o Ministério da Economia⁵, indicaram que o cumprimento das metas climáticas brasileiras com o uso de instrumento mandatário de precificação de carbono seria menos custoso para a economia quando em comparação a cenários nos quais o Brasil precisa atingir suas metas climáticas sem tais instrumentos⁶.

Não obstante os efeitos positivos do instrumento de precificação de carbono, principalmente sua potencial custo-efetividade, a precificação de carbono não representa uma panaceia ou “bala de prata”. Políticas sobre mudança do clima normalmente advêm de diversos instrumentos (econômicos, de comando e controle, informacionais, institucionais etc.) intersetoriais ou específicos para determinados setores, a fim de obter o benefício ambiental almejado. Precificação de carbono aplica-se, na maioria dos casos, sobre setores produtivos da indústria de base e geração/consumo de energia não-renovável³. Não é utilizado diretamente, por exemplo, para combater atividades ilícitas que geram emissões de GEE, como o desmatamento ilegal.

De modo sintético, a precificação mandatária das emissões de GEE pode ser feita tanto por um tributo quanto mediante a criação de um Sistema de Comércio de Emissões (SCE). Até certo ponto, os instrumentos de precificação de carbono (tributo e SCE) são equivalentes⁷ e facultam aos atores a escolha entre reduzir suas emissões de GEE ou pagar o preço de um tributo ou da permissão a emitir. O estabelecimento de um SCE, com base em legislação específica e posterior regulamentação, comumente adota os seguintes passos:

- 1 - Definição da cobertura do instrumento, ou seja, dos setores, das atividades e fontes de emissão a serem regulados;
- 2 - Definição do teto de emissões (*cap*), isto é, o volume máximo de GEE que pode ser emitido em conjunto pelos entes regulados (em determinado período). Quanto menor for o teto, maior será o esforço dos atores regulados e, conseqüentemente, o ganho ambiental;
- 3 - Conversão do *cap* em permissões a emitir e conseqüente alocação (distribuição) dessas permissões entre os entes regulados. A “permissão para emitir” representa o título transacionável para esse tipo de mercado;
- 4 - Comercialização das permissões entre os entes regulados;
- 5 - Entrega, por parte de cada ente regulado, da quantidade de permissões equivalente ao seu volume de emissões em determinado período;
- 6 - Atores em não-conformidade (aqueles que não entregaram um número de permissões equivalente ao volume emitido) serão multados financeiramente e/ou administrativamente (perda de licenças, por exemplo).

OS ESFORÇOS NO BRASIL

No que diz respeito aos esforços brasileiros para minimizar os impactos da mudança do clima, o país comprometeu-se a reduzir suas emissões de GEE em 50% até 2030, em comparação com os volumes observados em 2005, além de atingir uma meta de neutralidade de carbono até 2050⁸. Um “pacote de instrumentos” deverá ser implementado a fim de alcançar tais objetivos, que poderá incluir um instrumento de precificação na forma de um SCE.

Primeiramente, importa observar que um SCE nacional pode ser criado a partir de regulação doméstica interna do país, sem que haja a necessidade de alinhamento quanto às normas para mercados de carbono internacionais estipuladas no artigo sexto do Acordo de Paris (AP). Tal regramento determina somente as bases jurídicas para colaboração internacional (entre países ou entre empresas de diferentes países). Não impede, portanto, que países criem seus próprios mecanismos de precificação para compor o pacote de instrumentos de implementação de suas políticas de mitigação nacional, mesmo que tenham ratificado o AP.

Desde 2009, está em vigor a Política Nacional sobre Mudança do Clima que visa, entre outros objetivos, estimular o desenvolvimento do Mercado Brasileiro de Redução de Emissões (MBRE)⁹, o qual não foi regulamentado. Atualmente, há um processo legislativo que incluiu um debate sobre a instituição de um SCE

no Brasil a partir do Projeto de Lei Federal 528/2021¹⁰. Nesse sentido, o avanço do PL em questão resultou na proposição de emendas e suscitou discussões acerca do estabelecimento de um SCE, por exemplo, com a manifestação de diferentes organizações empresariais, como a Confederação Nacional da Indústria¹¹ (CNI). Existem diferentes visões e interesses associados à implementação de tal instrumento no país. O presente artigo visa contribuir para esse debate, oferecendo insumos teóricos e recomendações práticas baseadas em pesquisas aplicadas desenvolvidas pelo FGVces entre 2012 e 2021.

Este artigo aborda o uso de mercados de carbono regulados como instrumentos de políticas públicas. Existem, em paralelo, os mercados por meio dos quais organizações e pessoas físicas compram créditos de carbono (*offsets*) de forma voluntária para neutralizar as emissões associadas a suas atividades ou, ainda, usam créditos de carbono para atingir metas voluntárias de redução de emissões. Nesse caso, os créditos advêm de projetos nas mais diversas atividades econômicas (geração de energia, manejo de resíduos, reflorestamento, processos industriais etc.) e representam uma redução de emissões de GEE ou remoção de CO₂ da atmosfera quando em comparação a uma linha de base. Nesse ambiente voluntário, o proponente do projeto tem a sua atividade certificada (validada) *ex ante* e a geração de créditos de carbono verificada *ex post* por terceira parte independente. Os créditos de carbono verificados podem ser comercializados. A interação entre os mercados de carbono regulado e voluntário é abordada na recomendação relativa à adoção de mecanismos de estabilização de preços e flexibilização de cumprimento (abaixo).

RECOMENDAÇÕES

A seguir, são apresentadas dez recomendações para elementos estruturantes necessários para a criação e implementação, em caráter mandatório, de um SCE do tipo “*cap-and-trade*” no Brasil, também chamado de “mercado de carbono regulado”. As recomendações advêm de estudos do FGVces no tema precificação de carbono. Cabe salientar os estudos realizados em parceria com o Ministério da Economia entre 2012 e 2016¹², que buscaram explorar (entre outros assuntos) os conceitos necessários para compreensão dos principais elementos de construção e implementação de SCEs, suas hipóteses e limitações¹³. Merece destaque também a participação do FGVces¹⁴ no Projeto PMR Brasil (2016-2020). Além de vários estudos, o FGVces conduziu, entre 2013 e 2020, em parceria com o setor empresarial brasileiro, a iniciativa Simulação de SCE¹⁵, com objetivo de criar um ambiente fictício de mercado de carbono regulado, no qual empresas tiveram a oportunidade de operar em um SCE simulado para avaliar riscos e oportunidades associados ao instrumento. A simulação proporcionou a aplicação de conceitos relativos à economia do clima em ambiente prático, considerando o contexto empresarial brasileiro. A iniciativa gerou diversos resultados¹⁶, que representam uma importante referência para as recomendações que seguem.

• Estruturar programa de Monitoramento, Relato e Verificação (MRV) antes do início do SCE.

Quanto maior for a disponibilidade e a qualidade de informações sobre emissões de GEE no país, melhor será o desenho e a implementação de um SCE. Um programa de MRV estipula procedimentos padronizados para mensurar, contabilizar e divulgar (ao menos perante as autoridades competentes) as emissões de GEE no menor nível organizacional possível, como uma planta ou instalação industrial. A adoção de tal programa deve ocorrer com antecedência suficiente ao início do SCE, de modo a permitir que o órgão regulador tome decisões bem embasadas acerca da melhor configuração dos (demais) elementos estruturantes do sistema, como a cobertura do instrumento, o teto ou volume máximo de emissões (*cap*) a ser adotado e os métodos empregados para a distribuição de permissões a emitir. Programas voluntários de relato corporativo de emissões de GEE, como o Programa Brasileiro GHG Protocol¹⁷, possuem finalidades distintas e, portanto, não são formatados para apoiar um SCE em caráter mandatório.

• Definir cobertura abrangente e representativa de fontes de emissões ainda não reguladas.

Um SCE é apenas um dos elementos de uma política climática nacional e, portanto, não é necessário que inclua todas as emissões de GEE do Brasil. Primeiramente, algumas atividades ou fontes de emissão já são alvo de outros instrumentos e políticas e, assim, não precisariam ser cobertas pelo SCE. Em segundo lugar, a inclusão de uma gama volumosa e pulverizada de atores tende a elevar os custos de implementação e administração do instrumento. Nesse sentido, um mercado de carbono regulado pode, ao menos em um primeiro momento, focar em setores e atividades cujas emissões de GEE são mais representativas para o país e para os quais é possível estipular, exigir e fiscalizar o cumprimento das diretrizes de um programa MRV (acima).

Nota-se, contudo, que o bom funcionamento de um SCE depende da heterogeneidade de custos de redução de emissões entre os atores regulados e da liquidez no mercado de permissões a emitir. Uma cobertura restrita compromete atingir essas condições e, conseqüentemente, os objetivos do próprio instrumento. Então, é possível, e desejável, expandir gradualmente tal cobertura, tanto pela ampliação do número de ati-

vidades reguladas quanto pela redução de eventuais limites mínimos para inclusão de atores pertencentes a essas atividades no instrumento (em termos de emissão mínima de GEE em um determinado período¹⁸). De qualquer modo, os critérios para a inclusão ou não de quaisquer setores, atividades e unidades produtivas devem ser técnicos e transparentes.

• **Definir teto absoluto de emissões com base em médias históricas.**

Primeiramente, importa frisar que o teto de emissões (no inglês, *cap*) será determinado no sentido de representar uma redução em relação às emissões históricas dos atores regulados. Periodicamente, o *cap* deverá ser revisto para baixo, justamente para resultar em uma diminuição das emissões de GEE ao longo do tempo.

Tendo em vista a urgência do problema, bem como a natureza dos compromissos e das metas dos brasileiros, é recomendado que este volume máximo de emissões de GEE seja estipulado em termos absolutos (meta absoluta), não sofrendo ajustes com base em outros parâmetros e variáveis como o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) (meta relativa). Para tanto, o uso de médias históricas de emissões, para diversos anos, representa uma prática que resulta em metas mais razoáveis (e menos sujeitas a grandes flutuações). Ao estipular o teto de emissões com base em dados históricos, é essencial que se escolha um período imediatamente anterior (ou o mais próximo possível) ao início da vigência do SCE, para evitar que se tenha como base níveis de emissões ultrapassados e não mais aderentes à realidade.

Recomenda-se também que o teto de emissões seja aplicado unicamente para o conjunto de atores cobertos pelo SCE, não havendo tetos de emissões setoriais, subsetoriais ou por ente regulado. Um instrumento do tipo *cap-and-trade* pode ser mais eficaz em reduzir os custos para atingir compromissos climáticos para a sociedade (como um todo) quanto maior a possibilidade de transações entre entes regulados. A adoção de teto de emissões por setor, atividade ou ente pode representar uma barreira à transação de emissões entre atores com custos distintos para redução de emissões e comprometer a eficácia do instrumento. Posto de outra forma, conjuntamente todos os entes regulados estão sujeitos ao teto de emissões do SCE (*cap* global), mas individualmente cada um deve ser livre para decidir entre reduzir suas emissões ou adquirir permissões. Nessa configuração, o *cap* global nunca será extrapolado, pois não há permissões suficientes para tanto.

• **Realizar distribuição de permissões a emitir por meio de alocação gratuita e leilões.**

Em geral, a alocação (distribuição) de permissões para emitir pode ser feita de forma gratuita, por meio de leilões ou um *mix* dos dois. Como não há permissões suficientes para todos os atores regulados continuarem a emitir os mesmos volumes praticados historicamente, haverá escassez de permissões. Assim, para que todos possam cumprir com suas obrigações, a redução de emissões deverá ocorrer.

Os custos para redução de emissões por parte de cada ente regulado são incertos para o órgão regulador. Nesse sentido, uma ferramenta para a distribuição das permissões a emitir são os leilões, os quais asseguram que as permissões sejam direcionadas àqueles que mais as valorizam, isto é, os entes que possuem maior dificuldade em reduzir suas emissões.

Por outro lado, a aquisição de permissões em leilões representa um custo adicional às empresas e pode apresentar consequências negativas para a competitividade dos setores e das atividades regulados. Para minimizar tais impactos, parcela das permissões que compõem o teto de emissões do instrumento pode ser distribuída de maneira gratuita, em especial para aqueles setores mais intensos em emissões e expostos ao comércio internacional (para evitar concorrência desigual com empresas situadas em países onde não incide o instrumento de precificação). Nesse caso, recomenda-se que a alocação de maneira gratuita seja feita com base em indicadores de intensidade carbônica (*benchmarks*) dentro de um mesmo setor ou atividade, por exemplo, expressos em toneladas de GEE por unidade de produto. O uso de *benchmarks* intrasetoriais permite reconhecer aqueles entes que já adotam tecnologias mais limpas, porém levando em consideração as particularidades de cada setor ou atividade. Desse modo, é considerada uma forma pragmática e eficaz de equilibrar benefícios ambientais com as preocupações relacionadas a perda de competitividade entre atores regulados¹⁹.

Nota-se que o uso de *benchmarks* setoriais, embora recomendável, traz maiores complexidades para o adequado funcionamento de um SCE, já que exige que atores regulados forneçam ao órgão regulador informações não somente sobre seus volumes de emissão de GEE, mas também sobre produção e consumo de matérias-primas. Desse modo, não precisam necessariamente ser implementados em um primeiro momento, podendo ser iniciados em fases posteriores do SCE. Nesse cenário, a alocação gratuita pode ser feita com base em dados históricos de emissão de GEE, que resulta em uma distribuição de permissões mais imprecisa, já que projeções futuras com bases em dados históricos nem sempre se comprovam.

• Adotar mecanismos de estabilização de preços e flexibilização de cumprimento.

Grande volatilidade de preços das permissões a emitir pode gerar incerteza nos entes regulados, afetar suas decisões e comprometer a eficácia do instrumento. Assim, é recomendável a adoção de mecanismos como uma Reserva de Estabilidade de Mercado (no inglês, Market Stability Reserve MSR), criando uma reserva de permissões que pode ser introduzida gradualmente no mercado pelo órgão regulador conforme pressões de demanda, e o estabelecimento de um teto e/ou piso para os preços das permissões²⁰.

Outra prática que auxilia no controle de preços das permissões é a aceitação de uso de créditos de carbono (*offsets*) gerados a partir de projetos de mitigação realizados de forma voluntária por atores não cobertos pelo SCE, para conciliação de parcela das emissões daqueles atores regulados, desde que devidamente validados por procedimentos rigorosos que atestem o volume de emissões efetivamente reduzido por tais projetos. Por serem gerados a partir de condutas voluntárias, tais *offsets* tendem a ter preços inferiores aos de permissões a emitir e minimizam o impacto sobre entes regulados, sem comprometer a integridade ambiental do instrumento. De qualquer forma, para garantir que os atores regulados se esforcem (dentro do possível) para reduzir suas emissões, é importante que o uso de *offsets* para conciliação seja limitado. Comumente, adota-se um limite entre 10% e 20% das obrigações²¹.

• Promover o engajamento de stakeholders.

O engajamento de partes interessadas (*stakeholders*) pode ser considerado um ingrediente-chave para SCEs bem-sucedidos²². Nesse sentido, para maior representação e participação de diferentes segmentos da sociedade brasileira e dos potenciais atores regulados na construção de um SCE nacional, é importante que haja um forte componente de engajamento e capacitação. Isso também contribui para aumentar a aceitação por parte de diferentes atores, incluindo os potenciais atores regulados pelo SCE nacional.

O engajamento deve focar no potencial de custo-efetividade e de flexibilização do instrumento de precificação, para aumentar o entendimento sobre a pertinência de sua adoção, quando em comparação a instrumentos voltados para medidas de comando e controle (como o combate ao desmatamento ilegal e a obrigatoriedade de abandono ou adoção de determinadas práticas produtivas). Assim, busca-se demonstrar que um SCE possibilita alcançar um determinado objetivo (nacional) de mitigação ao menor custo possível para a sociedade.

O elemento de capacitação oferece ao ator futuramente regulado a oportunidade de entender estrategicamente e operacionalmente o funcionamento de um SCE. Do ponto de vista estratégico, a capacitação deve enfatizar riscos e oportunidades associados ao instrumento de precificação. Já do ponto de vista operacional, cabe fortalecer habilidades e conhecimentos necessários para atuar em um ambiente de mercado. Um projeto-piloto de simulação de SCE pode auxiliar nesse sentido.

Destaca-se, ainda, que os esforços reais realizados de maneira voluntária por parte de quaisquer participantes em uma fase-piloto devem ser levados em consideração e reconhecidos, por exemplo, para efeitos da alocação gratuita de permissões, quando de suas participações em fase posterior obrigatória do SCE.

• Considerar integração (*linking*).

Embora não haja necessidade, a integração (*linking*) ou conexão entre o instrumento nacional e os instrumentos similares encontrados internacionalmente pode criar oportunidades para os participantes de um SCE nacional.

Em princípio, *linking* aumenta e diversifica o número de compradores e vendedores em um SCE, o que pode fornecer benefícios duplos, aumentando a liquidez e reduzindo a volatilidade dos preços. *Linking*, assim, torna-se um importante “*market maker*”²³. Nesse sentido, quando dois mercados domésticos se unem ao ponto de permitir transações entre atores regulados pelas diferentes jurisdições, busca-se aumentar a liquidez dos mercados e possibilitar uma redução geral dos custos conjuntos de abatimento e do cumprimento das metas das jurisdições envolvidas, caso haja também maior heterogeneidade entre os atores regulados e seus potenciais de abatimento de emissões de GEE.

Linking pode ser promovido já durante a criação das regras para um SCE nacional, no sentido de buscar, a partir de análises de *benchmarking* internacional, alinhamentos mínimos entre as regras em criação e mecanismos já estabelecidos em outras jurisdições.

• Estabelecer regras de cumprimento, equilibrando estímulos, para alcançar reduções de emissões e competitividade.

Procedimentos e mecanismos para promover, facilitar e fazer cumprir os objetivos do SCE devem ser desenhados de maneira a não prejudicar indevidamente a competitividade dos agentes que porventura não

consigam arcar com todas as suas obrigações. Mesmo que indispensáveis, punições podem ser pensadas de maneira a considerar, por um lado, a necessidade de penalizar o não cumprimento e, por outro lado, a capacidade de recuperação de participantes após a punição recebida. Nesse sentido, a severidade da ação punitiva pode aumentar caso o ente seja reincidente no não cumprimento de suas obrigações.

• **Possibilitar a reciclagem das receitas com vendas de permissões pelo órgão regulador.**

Quaisquer receitas oriundas das vendas de permissões por parte do órgão regulador, por exemplo, em eventuais leilões, podem ser “recicladas” de maneira a reduzir o impacto do SCE sobre a economia brasileira, em particular mediante a redução (proporcional) de outros tributos, como na alíquota do INSS, conforme estudado pelo Projeto PMR Brasil⁶. Outra opção para a reciclagem de receita seria o seu uso em medidas de mitigação de emissões nos setores regulados, ou ainda em favor de políticas distributivas para o combate à pobreza. Para tanto, a autoridade competente pela administração do SCE pode divulgar e ajustar periodicamente o planejamento para utilização de tais receitas, privilegiando usos de caráter abrangente (combate à pobreza, por exemplo) em detrimento de políticas de apoio a setores e atividades específicas. O SCE deve ser essencialmente um instrumento que colabore para que se atinjam compromissos climáticos do Brasil.

• **Permitir ampla participação de agentes no mercado secundário para aumento de liquidez.**

Recomenda-se que a atuação no mercado secundário de permissões deve ser facultada a quaisquer pessoas físicas e jurídicas que tenham interesse em sua compra ou venda, mesmo que não cobertos pelo SCE. A participação de outros atores visa aumentar a liquidez no mercado de permissões a emitir (secundário) e, assim, contribuir para o bom funcionamento do instrumento.

Outra medida direcionada ao aumento de liquidez em um SCE é a não tributação dos lucros oriundos da transação de permissões de forma a encorajar os entes regulados (e, eventualmente, não regulados) a atuarem de maneira mais frequente e ativa no mercado, quando em posse de permissões em excesso de suas emissões. Por outro lado, a não tributação representaria uma redução de receita a ser reciclada para possíveis fins sociais ou ambientais. Nesse sentido, caso as operações com permissões a emitir sejam tributadas, é importante adotar princípios que assegurem que para o agente seja indiferente, do ponto de vista tributário, as opções entre vender suas permissões ou permanecer com elas²⁴.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ainda que SCEs sejam uma solução com sólido embasamento teórico, a transição entre teoria e prática pode ser marcada por ruídos políticos (associados ao apoio ou veto por partes interessadas e aceite ou rejeição pelos entes a serem regulados) e dificuldades de implementação (por se tratar de um mecanismo com arranjos institucionais ainda não consolidados), como observado na experiência europeia em suas primeiras fases²⁵.

Nesse sentido, a cuidadosa consideração acerca do desenho dos principais elementos de um SCE, levando em conta as características e peculiaridades do contexto brasileiro, faz-se necessária para que o país possa reduzir suas emissões de GEE ao menor custo possível para a sociedade.

Com as recomendações aqui apresentadas, visa-se, sobretudo, contribuir para uma tomada de decisão embasada em informações, de qualidade, com base em conhecimento teórico e empírico adquirido, a fim de garantir a integridade ambiental e ambição climática de um eventual SCE brasileiro.

NOTAS

1. <https://eaesp.fgv.br/centros/centro-estudos-sustentabilidade>.
2. United Nations Environment Programme (2021). Emissions Gap Report 2021: The Heat Is On – A World of Climate Promises Not Yet Delivered. Nairobi.
3. The World Bank (2021). *State and Trends of Carbon Pricing 2021*, World Bank, Washington, DC, USA.
4. Aldy, J. E. & Stavins, R.N. (2012). Using the market to address climate change: Insights from theory & experience. *Daedalus*, 141(2), 45-60.
5. <https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/assuntos/competitividade-industrial/pmr/partnership-for-market-readiness-pmr>
6. <https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/assuntos/competitividade-industrial/pmr/relatorio-sintese-pmr.pdf>
7. Stavins, R. N. (2019). *Carbon Taxes vs. Cap and Trade: Theory and Practice*. Harvard Project on Climate Agreements.
8. Casa Civil (2021). “Brasil se compromete a reduzir emissões de carbono em 50%, até 2030”. Recuperado de <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/noticias/2021/novembro/brasil-se-compromete-a-reduzir-emissoes-de-carbono-em-50-ate-2030>
9. Brasil (2009). *Lei Nº 12.187, de 29 de dezembro de 2009*. Institui a Política Nacional sobre Mudança do Clima - PNMC e estabelece seus princípios, objetivos, diretrizes e instrumentos.
10. Câmara dos Deputados (2021). *Projeto Lei PL 528/2021*. Regulamenta o Mercado Brasileiro de Redução de Emissões (MBRE), determinado pela Política Nacional de Mudança do Clima. Recuperado de <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2270639>
11. CNI (2021). *Mercado de carbono: Análise de experiências internacionais*. Confederação Nacional da Indústria, Brasília, DF.

- 12.** Perspectivas para Adoção de Sistemas de Monitoramento de Emissões (MRV) e de Instrumentos Econômicos no âmbito da Política Nacional sobre Mudança do Clima.
- 13.** <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/15389>.
- 14.** Os estudos conduzidos pelo FGVces no âmbito do Projeto PMR Brasil podem ser acessados em <https://eaesp.fgv.br/centros/centro-estudos-sustentabilidade/projetos/projeto-pmr-brasil>
- 15.** <https://eaesp.fgv.br/centros/centro-estudos-sustentabilidade/projetos/simulacao-comercio-emissoes>.
- 16.** <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/18406>.
- 17.** <https://eaesp.fgv.br/centros/centro-estudos-sustentabilidade/projetos/programa-brasileiro-ghg-protocol>
- 18.** Por exemplo, no SCE do Estado da Califórnia (EUA), apenas instalações com emissões de GEE superiores a 25.000 tCO₂/ano são incluídas no instrumento, vide [https://icapcarbonaction.com/en/?option=com_etsmap&task=export&format=pdf&layout=list&systems\[\]=45](https://icapcarbonaction.com/en/?option=com_etsmap&task=export&format=pdf&layout=list&systems[]=45).
- 19.** Sartor, O., Pallière, C., & Lecourt, S. (2014). Benchmark-based allocations in EU ETS Phase 3: an early assessment. *Climate Policy*, 14(4), 507-524.
- 20.** EP (2015). Market stability reserve for the Union greenhouse gas emission trading scheme. Approved text, European Parliament.
- 21.** Veja <https://icapcarbonaction.com/en/ets-map> para uma comparação entre SCEs existentes.
- 22.** Narassimhan, E., Gallagher, K. S., Koester, S., & Alejo, J. R. (2018). Carbon pricing in practice: A review of existing emissions trading systems. *Climate Policy*, 18(8), 967-991.
- 23.** Ranson, M., & Stavins, R. N. (2016). Linkage of greenhouse gas emissions trading systems: Learning from experience. *Climate Policy*, 16(3), 284-300.
- 24.** Para uma discussão mais ampla, ver Copenhagen Economics (2010). Tax treatment of ETS allowances: Options for improving transparency and efficiency. Copenhagen.
- 25.** Schmalensee, R., & Stavins, R. N. (2017). Lessons learned from three decades of experience with cap and trade. *Review of Environmental Economics and Policy*, 11(1), 59-79.

OS DESAFIOS DO MARKETING *OMNICHANNEL*

A “omnicanalidade” é simples na teoria e difícil na implementação. Os Chief Marketing Officers (CMOs) precisam considerar caminhos para ultrapassarem os principais obstáculos.

Gabriel Borges - Mestre em Gestão Avançada de Marketing pela Universidade de Lancaster da Inglaterra e cofundador e vice-presidente de Estratégia da agência de comunicação Ampfy.
E-mail: ampfy.gb@ampfy.com

A visão de *omnichannel* (“omnicanalidade”) tem se tornado uma constante nas discussões de estratégias de marketing e estratégias de canais de distribuição. A transformação digital tem levado empresas a buscar integração, consistência e sinergias em todos os seus canais de contato on-line e off-line com seus consumidores.

Contudo, o caminho para implementação de estratégias de *omnichannel* tem sido bastante complexo e tortuoso. As ideias e os ideais trazidos pela “omnicanalidade” são de entendimento relativamente simples, mas com execuções difíceis e muitas vezes custosas. No caso da área de marketing, as lideranças vêm sendo demandadas a ter planos de metas voltados ao *omnichannel*, mas estes, em sua maioria, acabam se materializando em projetos repletos de desafios técnicos, operacionais ou mesmo políticos.

Dessa forma, para maior adesão do conceito nas agendas dos executivos de marketing, torna-se importante identificar os principais desafios da sua implementação, bem como encontrar caminhos para superá-los.



Resumo

Objetivo: discutir três dos principais desafios dos executivos de marketing na concepção e/ou implementação de estratégias de *omnichannel*.

Estado da arte: recentemente, o conceito de *omnichannel* (“omnicanalidade”) vem exercendo grande influência nas estratégias de marketing e de distribuição das empresas, principalmente no varejo. Tal dinâmica vem trazendo uma série de novos desafios na construção de estratégias, levando aos executivos de marketing a necessidade de buscar respostas para as complexidades impostas por essa nova prática.

Originalidade: o texto articula algumas das principais contribuições de autores acadêmicos sobre o tema, contrastando com vivências e desafios práticos dos executivos de marketing na implementação de estratégias de *omnichannel*.

Impactos: ao discutir os desafios, o artigo também traz reflexões de possíveis caminhos de solução para os obstáculos apresentados que podem melhorar a prática de marketing.

Palavras-chave: marketing *omnichannel*, desafios *omnichannel*, estratégia de marketing, transformação digital, omnicanalidade.

A EVOLUÇÃO DO IMPACTO DIGITAL NO VAREJO

Antes de abordar os desafios, cabe entender como as transformações digitais favoreceram o surgimento das abordagens *omnichannel*. Desde o início da massificação da internet, há pouco mais de duas décadas, o digital vem influenciando as estratégias de canais de distribuição no varejo. Podemos organizar a evolução dessa influência em três grandes fases.

A exploração da internet enquanto canal de vendas figura o alicerce da primeira fase de influência. As possibilidades proporcionadas pelo *e-commerce* trouxeram uma miríade de iniciativas, muitas delas disruptivas, que questionaram o *status quo* de diversas categorias de consumo e consolidaram o digital como um canal de vendas alternativo, ou até mesmo principal, de muitas empresas. Nesse contexto, o consumidor passou a valorizar o *e-commerce* como um canal de compras principalmente pautado por três vetores: acessibilidade – a possibilidade de encontrar um produto ou serviço que antes não estava a seu alcance geográfico; preço – a facilidade de pesquisar e encontrar o produto ou serviço mais barato; e conveniência – a simplicidade de poder comprar um produto ou serviço de maneira prática e com baixo envolvimento e esforço na jornada.

A segunda influência que o digital trouxe para o varejo foi impulsionada pela massificação dos celulares com conectividade à internet. Os consumidores puderam ter acesso a qualquer informação em qualquer lugar, até mesmo dentro do ponto de venda. Essa dinâmica trouxe novos desafios para as operações de varejo, que precisaram se adaptar, principalmente na gestão de suas estratégias de preço.

Essas duas grandes fases encorparam os modelos de gestão de multicanais, forçando os líderes de marketing a adotar múltiplas estratégias, considerando cada ponto de contato como um canal separado e independente. Tal abordagem levou cada canal a ter suas próprias estratégias, metas e métricas, não necessariamente interligadas e conectadas umas com as outras.

Com a evolução da tecnologia, a visão multicanal começou a ceder espaço para o *omnichannel*, surgindo, então, a terceira grande fase de influência da internet no varejo. Uma estratégia *omnichannel* parte do pressuposto de que os consumidores podem interagir, de maneira integrada, com os mais diversos pontos de contato on-line e off-line de uma empresa durante sua jornada de compra.

O QUE É O MARKETING *OMNICHANNEL*?

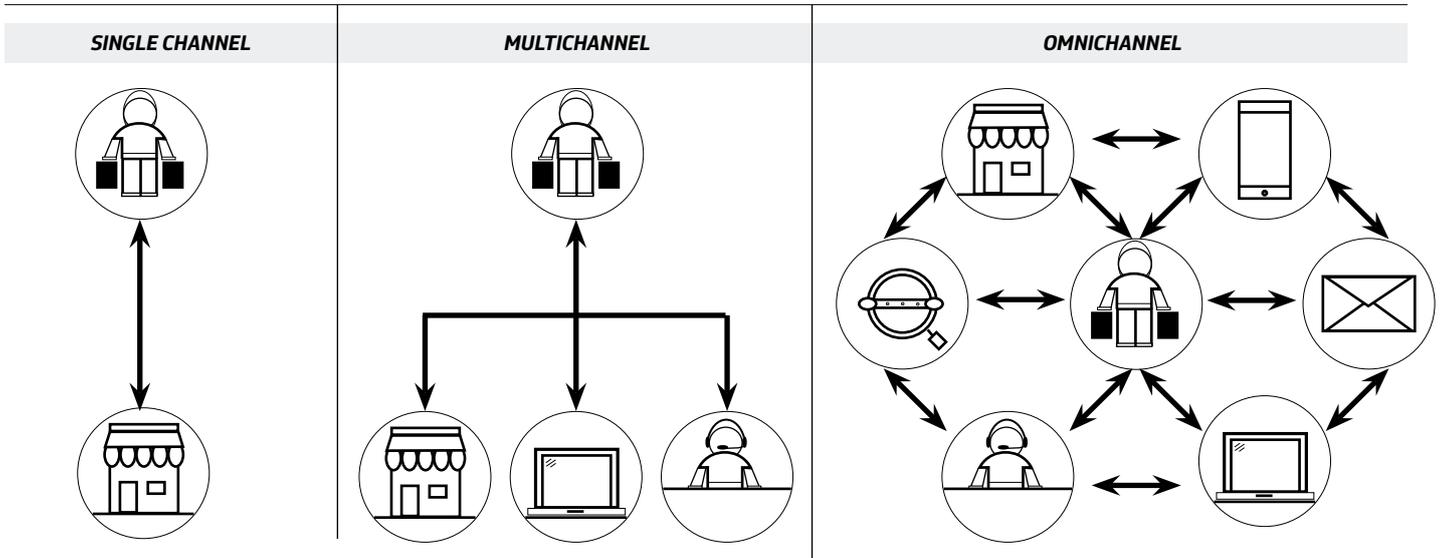
Atualmente, o consumidor está constantemente on-line, no celular, nas redes sociais, nas lojas físicas – tudo ao mesmo tempo. A visão *omnichannel* do marketing aproveita-se dessa dinâmica e leva ofertas e experiências para onde os consumidores estão, em vez de tentar levar o consumidor apenas para um de seus canais de interesse¹. Uma estratégia *omnichannel* pressupõe, dessa forma, uma integração perfeita de conteúdos, ofertas e experiências entre os diferentes canais da empresa, sejam eles próprios ou de terceiros. Com isso, as jornadas de consumo podem seguir as mais diversas trajetórias entre esses canais, permitindo que os consumidores interajam de maneira uníssona e integrada em diferentes pontos de contato, tendo, assim, uma experiência unificada e sem fricções.

Diferentemente da experiência *single channel*, em que o consumidor só tem a possibilidade de interagir com um único ponto de contato; ou *multichannel*, em que o consumidor escolhe entre múltiplos canais disponíveis para interagir apenas com um deles; a *omnichannel* vai ainda além de impactar o consumidor com uma mensagem única e consistente; trata-se de vivenciar um fluxo contínuo e linear de experiências independentemente da jornada de compra escolhida² (Figura 1). Ou seja, o consumidor *omnichannel* é uma evolução do consumidor *multichannel*, cujo comportamento mudou de usar poucos canais em paralelo para usar todos os pontos de contato simultaneamente e de maneira integrada³.

Tal dinâmica trouxe novas responsabilidades aos Chief Marketing Officers (CMOs), executivos responsáveis por liderar as estratégias e equipes de marketing das grandes corporações. Esses profissionais foram incumbidos de comandar os processos de elaboração de estratégias de marketing *omnichannel* conectadas com os consumidores à medida em que eles se movimentam entre os diversos pontos de contato, sejam eles canais on-line ou off-line.

Idealmente, a partir dessa lógica, podemos pensar no exemplo de um consumidor que está no processo de compra de um carro novo. Após pesquisar on-line sobre um determinado modelo em sites especializados ou mesmo no site da montadora, ele poderia ser recebido por um vendedor em uma concessionária que já tem informações prévias de seu modelo de interesse e continuar a interação focado nas questões e dúvidas que o levaram até o ponto de venda físico.

Figura 1.

Diferentes tipos de experiência de interação entre o consumidor e os canais de distribuição

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Já podemos observar a ideia do marketing *omnichannel* bastante difundida nas mais variadas discussões contemporâneas de marketing e comunicação. Contudo, ainda é muito comum testemunharmos CMOs com grandes dificuldades de implementar estratégias integradas de “omnicanalidade” para proporcionar as experiências ideais para os consumidores.

Dentre os desafios para implementação de estratégias de marketing *omnichannel*, três se destacam: a complexidade dos funis de conversão; o paradoxo da personalização e da privacidade; e as barreiras de integração de dados e métricas.

A COMPLEXIDADE DOS FUNIS DE CONVERSÃO

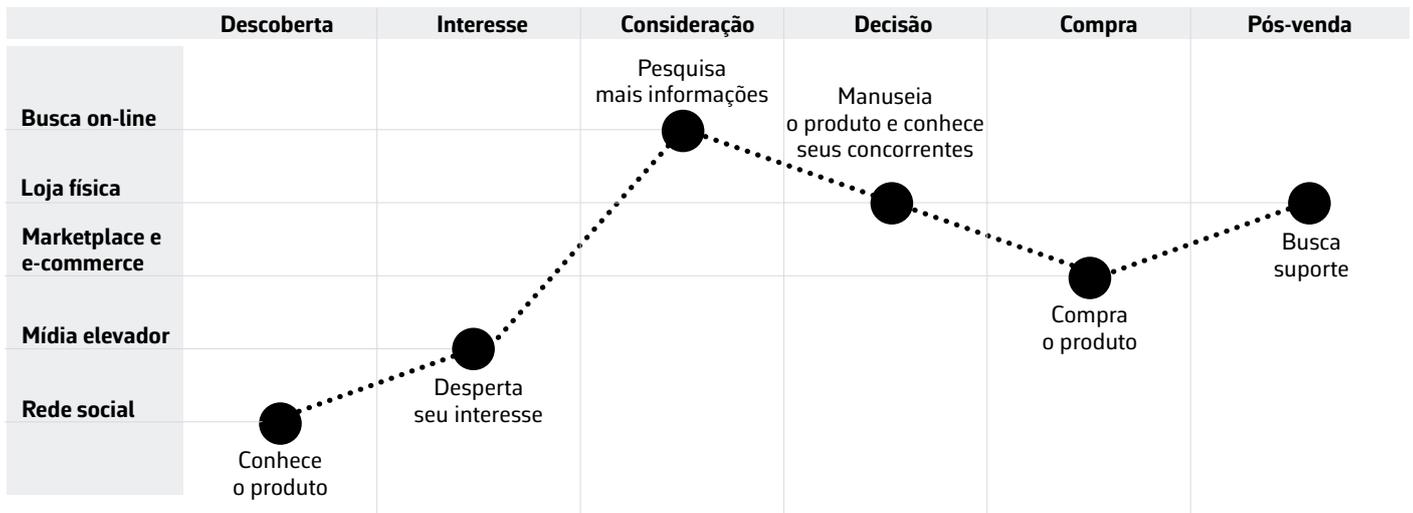
Uma estratégia de marketing *omnichannel* deve considerar que os consumidores navegarão em suas jornadas individuais de compra concatenando interações em diferentes computadores, celulares, tablets, lojas, quiosques e podendo interagir ativa ou passivamente com os mais variados canais de mídia, como tevê, mobiliário urbano, jornais, revistas, rádios, entre outros. Nessa visão, os consumidores podem navegar pelas diversas combinações de canais e dispositivos em cada etapa de sua jornada de compra, uma dinâmica que desafia os modelos de gestão orientados pela abordagem linear de um funil de conversão.

Por exemplo, passa a não fazer tanto sentido elaborar uma estratégia a partir da difundida lógica retilínea e serial proposta, por exemplo, pelo modelo A.I.D.A.⁴, no qual o consumidor sempre inicia sua jornada pela etapa de atenção (A), segue para a de interesse (I), chega ao momento de formação do desejo (D) e, por fim, desemboca na última etapa, de ação (A). Afinal, o consumidor pode começar sua jornada sendo impactado por uma mensagem da empresa na tevê – etapa de atenção –, pular a etapa de interesse e já fazer uma busca no *e-commerce* da marca – etapa de ação –, e voltar para fazer uma pesquisa de preços dos produtos concorrentes – etapa de interesse.

Mesmo os modelos mais contemporâneos – como a Jornada de Decisão de Compra proposta pela McKinsey⁵ – não são capazes de ajudar na formulação de estratégias de marketing que consigam abraçar a multiplicidade de caminhos de compra que um consumidor pode seguir a partir de suas escolhas individuais de interação com os mais variados pontos de contato.

Em uma possível jornada de compra, um consumidor pode conhecer um novo produto em uma rede social; ser impactado por uma mídia eletrônica de elevador que desperta seu interesse em saber mais sobre aquela oferta; pesquisar mais informações no *browser* do seu celular; visitar uma loja física de um varejista terceiro para manusear o produto e conhecer seus concorrentes; finalmente comprar o produto em um *marketplace* on-line; recebê-lo em casa; e visitar uma loja física própria da marca em busca de mais instruções sobre como operar o produto (Figura 2).

Figura 2.

Exemplo de uma jornada de consumo *omnichannel*

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

O desafio em uma jornada como essa pode estar na escolha da mensagem. No exemplo, se o consumidor visitasse o site da marca que o impactou em vez do site do distribuidor, pode ser que tivesse sua jornada interrompida ao não saber onde poderia adquirir o produto. Muitos sites de marca têm dificuldades de ofertar a possibilidade de compra por dependerem de varejistas terceiros (on-line e off-line) responsáveis pela distribuição. Nesse caso, qual deveria ser o *call to action* de um catálogo institucional de produtos on-line, prevendo diferentes etapas ou atalhos que um consumidor pode escolher seguir?

Outro desafio para os funis de conversão está na escolha dos canais de mídia. Sabemos, por exemplo, que propaganda em tevê tem a vocação de gerar conhecimento de marca ou produto. No entanto, como boa parte dos consumidores hoje assistem à tevê com o celular no bolso, um anúncio pode despertar o interesse imediato de conhecer mais sobre o produto on-line. Estar preparado para atrair sem fricção esse interessado para ambientes com informações da marca ou do produto torna-se mandatório um plano de marketing.

Diante desses obstáculos, pode ser interessante que o CMO deixe de lado a organização de sua estratégia de marketing a partir das lógicas dos funis de conversão. Dar espaço para um pensamento de jornada de consumo mais caótica, em que o consumidor segue passos aleatórios, poder ser um caminho libertador para pensar em uma estratégia contemporânea. Uma atitude recomendável é considerar que todo canal e toda etapa da jornada será uma oportunidade para despertar interesse, apresentar o produto e seus diferenciais e fazer uma oferta de vendas. Nessa abordagem, a empresa deixa de forçar o consumidor a se enquadrar no planejamento organizacional e lhe dá a liberdade de realizar a ação que quiser, sendo sempre bem assistido e sem fricções.

Uma boa maneira de colocar essa oportunidade em prática é elaborar uma matriz, expandindo as possibilidades de estratégia para cada canal (Figura 3)

O PARADOXO DA PERSONALIZAÇÃO E DA PRIVACIDADE

As jornadas do cliente estão emaranhadas e entrelaçadas ao longo do caminho de compra, pois pontos de contato digitais e do mundo físico se confundem em interações sinérgicas. Com isso, um grande desafio para as empresas em uma abordagem *omnichannel* é identificar de forma consistente cada consumidor individualmente em qualquer ponto de seu caminho de compra. Além disso, um cliente frequente e fiel a um determinado ponto de venda físico é muitas vezes tratado como um cliente qualquer no *e-commerce* da marca. Outra fricção comum acontece quando a marca oferece políticas de troca de produtos exclusivas a cada canal. Ou seja, o que foi comprado on-line não pode ser trocado em uma loja física e vice-versa.

Porém, duas estratégias têm se tornado as mais utilizadas para vencer as adversidades de identificar um consumidor único em sua jornada: o uso da alta tecnologia; ou a criação de programas robustos de relacionamento.

Em relação à primeira estratégia, observa-se o surgimento de sofisticadas ferramentas *mobile* que usam

Figura 3

Exemplo de matriz de expansão da estratégia de canal

CANAL	ESTRATÉGIA TRADICIONAL	ESTRATÉGIA EXPANDIDA
ANÚNCIO DE TEVÊ	Despertar atenção/interesse por um produto.	Despertar atenção/interesse por um produto ou serviço + Por meio de um QR Code, convidar o consumidor a visitar o ambiente on-line para conhecer mais sobre o produto e ter acesso a uma oferta especial no site de um revendedor parceiro.
LOJA FÍSICA	Mostruário de produto e conversão de vendas.	Mostruário de produto e conversão de vendas + Oferta de produtos disponíveis apenas na loja on-line; retirada, troca e devolução de produtos comprados on-line; treinamento de pós-venda para novos clientes.
ESTANDE EM SHOPPING CENTER	Apresentar um produto e seus diferenciais em detalhes.	Apresentar um produto e seus diferenciais em detalhes + Oferecer a compra on-line do produto no próprio estande para entrega posterior no endereço escolhido pelo comprador.

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

alta tecnologia para conseguir identificar um consumidor único ao longo de sua jornada. O Google, por exemplo, oferece uma solução de *analytics* denominada *Store Visit*⁶ capaz de identificar se um consumidor que fez uma consulta no buscador e clicou em um link patrocinado acabou visitando um ponto de venda físico algum tempo depois dessa interação. Para que essa solução funcione, o anunciante precisa cadastrar os códigos postais de seus canais físicos, e a ferramenta passa a monitorar, por meio do GPS do celular do consumidor, se ele visitou efetivamente um desses pontos cadastrados após clicar no link.

Outro caminho observado tem sido a criação de programas de relacionamento que obrigam o consumidor a se identificar em todas as suas interações com a empresa. Nesse caso, temos como exemplo o surgimento de aplicativos *mobile* de grandes redes de supermercado que estimulam que o consumidor utilize a aplicação enquanto faz compras no canal físico. Seja para se conectar ao *wi-fi* gratuito da loja ou para consultar e aproveitar cupons promocionais exclusivos, o cliente conecta-se ao aplicativo e assim passa a compartilhar informações mais precisas sobre sua jornada para o varejista.

Muitas estratégias de marketing *omnichannel* baseiam-se na captação e no uso de dados sobre todas as interações entre os consumidores e as empresas. Mas, muitas vezes, isso vem com o custo de ferir a privacidade⁷. Portanto, um desafio importante para os CMOs acaba sendo encontrar um caminho de equilíbrio para adotar uma estratégia *omnichannel* e, ao mesmo tempo, respeitar a privacidade dos consumidores – principalmente com a implementação da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)⁸, em um momento em que as discussões sobre o tema têm tomado as principais pautas de debates na sociedade contemporânea.

AS BARREIRAS DE INTEGRAÇÃO DE DADOS E MÉTRICAS

Uma estratégia de marketing *omnichannel* parte do pressuposto de que todos os dados de interação entre os consumidores e os diversos pontos de contatos sejam coletados e, principalmente, conectados entre si⁹. Essa dinâmica se torna um desafio ainda mais penoso quando a empresa depende de coletar dados de canais e pontos de contato de terceiros. Considerando o entendimento de que o domínio dos dados do cliente é um dos grandes ativos de uma empresa atualmente, muitas vezes os canais terceiros não se veem mobilizados a compartilhar informações com toda sua cadeia comercial.

Se um consumidor, por exemplo, clicar em um anúncio para visitar o site de uma empresa, visualizar detalhes sobre um determinado produto e, depois, abandonar sua jornada, é de se esperar que na próxima interação que ele tiver com aquela empresa lhe seja apresentado em destaque o produto que pesquisou anteriormente. Porém, se os canais não estiverem conectados, essa jornada não será fluida. Afinal, é muito comum que cada canal tenha sua própria estratégia de anúncios e de coleta de dados de desempenho, e esses conjuntos de dados não são automaticamente concatenados em tempo real. Essa fricção pode acontecer tanto quando a empresa detém todos os canais de contato, como, principalmente, quando depende de canais de terceiros.

A integração de dados em uma estratégia *omnichannel* permite a personalização em escala para cada consumidor por meio de vários meios. Sem essa integração, um consumidor poderá acabar vendo o mesmo anúncio em diversos canais, sem o reconhecimento de qualquer interação anterior com a marca – o que compromete sua experiência de jornada.

Além disso, mesmo com a evolução tecnológica para captação de dados em todos os canais de contato, os CMOs ainda têm muitas dificuldades para montar modelos integrados de atribuição de resultados para conseguir mensurar o retorno sobre o investimento (ROI) de cada esforço de marketing em uma estratégia *omnichannel*¹⁰. Há algumas décadas, um acréscimo significativo de vendas após a veiculação de uma robusta campanha de tevê poderia facilitar o entendimento do retorno sobre o valor investido em comunicação. Atualmente, com a diversidade de meios e canais e com a pulverização dos investimentos em diversas iniciativas paralelas, torna-se impossível estabelecer correlações simplificadas como essa.

Se um consumidor visitou os canais digitais de uma marca, por exemplo, mas finalizou sua compra em uma loja física de um parceiro terceiro, é fundamental que ele seja reconhecido como um cliente único em toda essa jornada para que sua experiência digital seja contabilizada como uma etapa importante na sua tomada de decisão de compra. No entanto, são poucas as empresas que conseguem colocar em prática um modelo de atribuições como esse.

CONCLUSÃO

Embora o marketing *omnichannel* seja um conceito relativamente simples, temos observado que sua implementação é complexa e repleta de desafios. Alguns casos específicos de sucesso já são capazes de comprovar a validade de implementação dessa linha de pensamento proporcionando jornadas integradas de compras para os consumidores. No Brasil, já podemos observar movimentos nesta direção de grandes varejistas nacionais e internacionais, como Magalu, Centauro e C&A, ou de grandes marcas mundiais de eletrônicos, como Samsung e Apple.

Porém, a maioria dos CMOs ainda enfrenta muitas dificuldades para implementar a visão *omnichannel* em suas estratégias de marketing. Podemos imaginar que ainda há muito espaço de evolução dessa linha de pensamento tanto na academia – promovendo pesquisas que ajudem a desenhar modelos e *frameworks* para facilitar a implementação das estratégias; como no mercado – por meio do compartilhamento de casos de sucesso de experimentos bem-sucedidos nas mais diversas categorias.

NOTAS

1. Berman, B & Thelen, S. (2018). Planning and implementing an effective omnichannel marketing program. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46 (7), 598-614. Doi: 10.1108/IJRDM-08-2016-0131.
2. Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C., & Bourlakis, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for omnichannel. *Journal of Business Research*, 77, pp. 53-67.
3. Rodríguez-Torrico, P., San-Martin, S., & San José Cabezedo, R. (2020). The role of omnichannel tendency in digital information processing. *Online Information Review*, 44 (7), 1347-1367.
4. Priyanka, R. (2013). AIDA Marketing Communication Model: Stimulating a purchase decision in the minds of the consumers through a linear progression of steps. *International Journal of Multidisciplinary Research in Social Management*, 1, pp. 37-44.
5. Van Bommel, Edwin, David Edelman, and Kelly Ungerman (2014). Digitizing the consumer decision journey. *McKinsey Quarterly*.
6. Documentação sobre o Google Store Visit. Recuperado de <https://support.google.com/google-ads/answer/6100636?hl=pt-BR>
7. Cui, T. H., Ghose, A., Halaburda, H., Iyengar, R., Pauwels, K., Sriram, S., Venkataraman, S. (2021). Informational challenges in omnichannel marketing: Remedies and future research. *Journal of Marketing*, 85(1), 103-120.
8. No Brasil, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD – Lei n.º 13.709/2018 –, visa proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade dos consumidores. Foi inspirada na lei europeia GDPR, General Data Protection Regulation de 2016.
9. Ailawadi, K. L., & Farris, P. W. (2017). Managing multi-and omni-channel distribution: metrics and research directions. *Journal of Retailing*, 93(1), 120-135.
10. Cui, T.H., Ghose, A., Halaburda, H., Iyengar, R., Pauwels, K., Sriram, S. ... Venkataraman, S. (2019). Omnichannel marketing: The challenge of data-integrity. *Northeastern U. D'Amore-McKim School of Business Research*, Paper 3460580.



COMO IMPLANTAR O LOCAL DE TRABALHO DIGITAL

Para construir o futuro, é preciso evitar abordagens simplistas, focadas unicamente na tecnologia, e adotar uma perspectiva integrada de transformação organizacional.

Claudia Santiago - Doutora pela FGV EAESP e executiva da Cargill. **E-mail:** claudia.df.santiago@uol.com.br

Thomaz Wood Jr. - Professor da FGV EAESP. **E-mail:** thomaz.wood@fgv.br

Beatriz Maria Braga - Professora da FGV EAESP. **E-mail:** beatriz.braga@fgv.br

A pandemia da Covid-19 esvaziou os escritórios e levou grandes contingentes de trabalhadores, das mais variadas especialidades e qualificações, a migrar para o trabalho remoto. O presidente de um grande banco brasileiro declarou, em um *webinar*, que o movimento já vinha sendo testado antes da pandemia, ao longo de meses e com dificuldades, em

uma pequena amostra de uma dúzia de profissionais. Com a emergência sanitária, o ritmo mudou radicalmente e o local de trabalho digital teve que ser implantado da noite para o dia com dezenas de milhares de funcionários.

As empresas perderam o receio (ao ver que o trabalho continuava a ser feito) e seus funcionários gostaram da experiência. O que virá em seguida? Um simples retorno ao modo predomi-

Resumo

Objetivo: apresentar o fenômeno da transformação do local de trabalho e propor um modelo para apoiar gestores e consultores na implantação de um espaço digital, um desafio que ganhou urgência com a pandemia da Covid-19.

Estado da arte: o fenômeno da transformação do local de trabalho administrativo vem sendo estudado a partir de quatro óticas: da tecnologia, da mão de obra digital, da virtualidade ou trabalho virtual, e da transformação organizacional digital.

Originalidade: o artigo trata de um tema contemporâneo

e propõe um modelo original, indicando os fatores críticos para implantação do local de trabalho digital.

Impactos: gestores e consultores poderão adotar o modelo proposto, adaptando-o para orientar a transformação do trabalho em empresas e outras organizações. O modelo oferece visão ampla e integrada de fatores de para a implantação do local de trabalho digital.

Palavras-chave: local de trabalho digital, local de trabalho virtual, trabalho remoto, futuro do local de trabalho, impacto da tecnologia.

nantemente presencial anterior é improvável. A ciência administrativa não dispõe de bola de cristal capaz de antever o futuro. No entanto, a leitura dos estudos sobre o tema e o exame da experiência recente das empresas levam-nos a uma projeção: o futuro do local de trabalho administrativo não será presencial ou remoto; será digital, integrando os dois modos. O local de trabalho será sustentado por plataformas e ferramentas digitais, arranjos físicos específicos e práticas gerenciais alinhadas para que o funcionário seja produtivo.

O quanto ele será efetivo para as organizações e adequado para as pessoas dependerá do movimento transformacional que ocorrerá nos próximos anos. De fato, o uso de tecnologias digitais já vem há anos modificando o local de trabalho administrativo, como havia acontecido nos setores industrial e agrícola. A pandemia da Covid-19 acelerou o processo, pressionando organizações em todo o mundo a fazer mudanças abruptas, como a citada no primeiro parágrafo.

A necessidade dessa transição é premente e o interesse em compreender este fenômeno vem aumentando¹. Empresas como Accenture e Hewlett-Packard implantaram o local de trabalho digital antes mesmo da pandemia, com o objetivo de criar um ambiente atraente para os funcionários e assim alcançar a satisfação dos clientes². Mas os estudos sobre o tema mostram que a mudança é complexa e que o local de trabalho digital deve ser tratado como um ativo organizacional, que demanda uma estratégia clara de implantação, para que gere impactos sobre o engajamento, a produtividade e o desempenho organizacional³.

Este artigo foca a questão da implantação do local de trabalho digital. Primeiro, procuramos explicar o fenômeno, identificando suas causas e consequências. Então, propomos um modelo que identifica os fatores críticos de sucesso para a sua implantação. Para concluir, indicamos os desafios que se apresentam à frente.

DESVENDANDO O FENÔMENO

Estudiosos vêm procurando compreender o fenômeno do local de trabalho digital. Uma extensa pesquisa bibliográfica levou-nos a identificar quatro óticas, ou perspectivas, sobre o tema, sintetizadas no Quadro 1.

As questões-chave para compreensão do fenômeno são as seguintes: por que o local de trabalho está ficando digital? Como a mudança está ocorrendo? Quais fatores devem ser gerenciados? E quais os impactos e as implicações gerados para a organização?

Tendo essas questões em mente, e a partir da pesquisa bibliográfica mencionada, combinada com observações de casos práticos, desenvolvemos um modelo que procura explicar o fenômeno do local de trabalho digital. Ele permite que as organizações compreendam as mudanças, os desafios, as implicações e os resultados que devem ser considerados para o planejamento da implementação.

O modelo, representado pela Figura 1, é constituído por cinco blocos: as causas que dão origem ao local de trabalho digital; as mudanças que ocorrem durante e após sua implementação; os desafios que precisam ser gerenciados durante o processo de mudança; os resultados que podem ser alcançados; e as implicações que a implantação gera para as organizações e as pessoas.

Quadro 1.

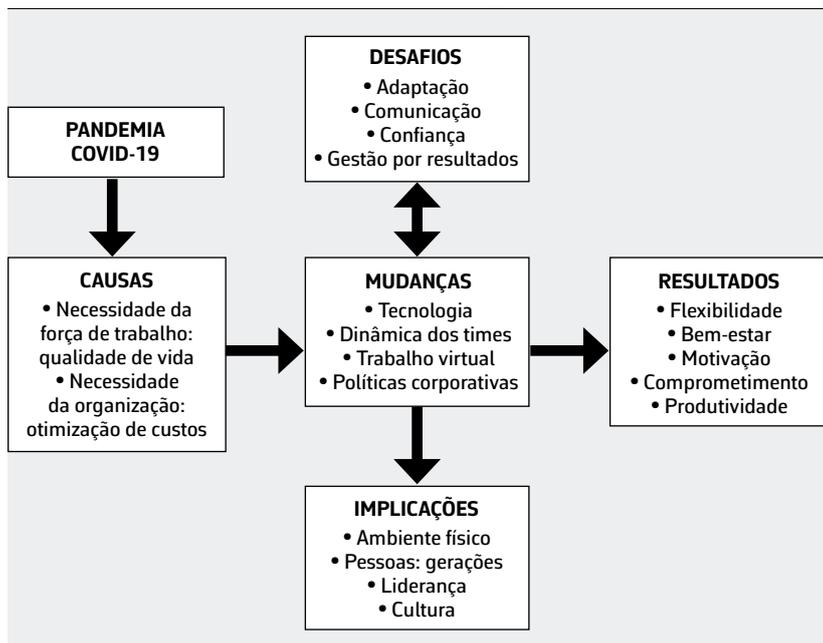
Como pesquisadores vêm estudando o local de trabalho digital

A ÓTICA DA TECNOLOGIA	A ÓTICA DO TRABALHO DIGITAL
Pesquisadores discutem o conjunto de plataformas e ambientes de ferramentas digitais para facilitar a execução do trabalho, a colaboração e o alcance dos resultados. Eles investigam organizações que integraram tecnologias digitais em seu local de trabalho ⁴ .	Pesquisadores discutem os efeitos da entrada de uma geração já nascida na era digital (nativos digitais) na força de trabalho e as implicações da adoção e do uso da tecnologia no local de trabalho. Eles enfatizam a importância do local e força de trabalho digitais para o futuro das organizações e apontam que essa transformação traz expectativas referentes à mudança na cultura ⁵ .
A ÓTICA DA VIRTUALIDADE	A ÓTICA DA TRANSFORMAÇÃO
Pesquisadores discutem como equipes que trabalham remotamente geram mudanças no local de trabalho e atingem níveis significativos de produtividade, flexibilidade e colaboração. Alguns autores argumentam que o local trabalho digital exige habilidades adicionais de gestão e liderança ⁶ .	Pesquisadores mostram que as empresas tradicionais transformam seus locais de trabalho para apoiar suas estratégias, e recomendam que as organizações se engajem de forma proativa na implementação do local de trabalho digital ⁷ .

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Figura 1.

O fenômeno do local de trabalho digital



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

O primeiro bloco trata das causas do fenômeno⁸ e a principal refere-se à necessidade de prover qualidade de vida aos funcionários. As pessoas cada vez mais buscam equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada. A segunda causa refere-se à busca de custos otimizados por parte das empresas. Percebe-se uma oportunidade de reduzir o custo fixo, representado pelos escritórios tradicionais. Além desses, adicionamos a pandemia do Covid-19 como vetor de maximização das causas, provocando a aceleração das mudanças.

O segundo bloco trata de como a mudança está ocorrendo nas organizações. As principais dimensões da mudança, que estão interligadas, são: a dimensão tecnológica⁹; a dinâmica das equipes¹⁰; a virtualidade no trabalho¹¹; e as políticas corporativas¹².

A tecnologia para o trabalho remoto está evoluindo rapidamente e deve ser considerada como o principal aspecto viabilizador da mudança. Sua adoção facilitou o trabalho colaborativo. A disponibilidade de tecnologia mudou a forma de trabalho das equipes, as quais passaram a operar virtualmente.

Com essa mudança, alterou-se também a dinâmica dos times, a forma de gestão e o estilo de

liderança. Nessa nova condição, apesar de não estar fisicamente junto, o líder deve marcar presença, monitorando resultados ao mesmo tempo em que apoia sua equipe. E precisa estar muito atento à conexão com as pessoas, conhecendo os estilos individuais, engajando-se e utilizando intensamente a tecnologia como ferramenta de trabalho para promover colaboração.

Finalmente, para sustentar essas mudanças, as políticas corporativas também devem mudar. O caminho é estabelecer regras para elegibilidade ao trabalho virtual e programas de incentivo e suporte, alinhados com a legislação, para reforçar a direção que se deseja seguir. Nesse processo, é essencial observar as leis do trabalho, pois a tecnologia gera mudanças que podem se chocar com dispositivos legais vigentes. Cabe assim explorar possibilidades dentro das restrições existentes.

O terceiro bloco trata dos desafios encontrados durante a implementação do local de trabalho digital. As mudanças identificadas no segundo bloco influenciam e são influenciadas pelos componentes presentes nesta terceira parte. Esses desafios devem ser cuidadosamente gerenciados, seja por processos de comunicação, planos de gerenciamento da mudança ou treinamentos voltados para líderes.

O primeiro desafio é a adaptação. Existe um ciclo de ajustamento à nova realidade e vários itens ajudam na adaptação, entre eles as tecnologias, o engajamento dos líderes, o planejamento e a gestão da mudança e as políticas corporativas.

O segundo desafio é a comunicação. O planejamento envolve desenhar um processo que inclua disseminação de informações, sessões virtuais e sessões presenciais e atividades em grupos e individuais. É necessário que a comunicação chegue a todos, idealmente de forma criativa. Uma boa comunicação reduz os ruídos, o que é essencial em processos sociotécnicos de transformação.

O terceiro desafio é a confiança. É preciso desconstruir a noção de que quem está em casa não está trabalhando e estabelecer uma relação de confiança entre líder e liderado e entre pares.

O quarto desafio é a gestão por resultados. Uma vez estabelecida a relação de confiança, o líder não precisa controlar a jornada de trabalho do funcionário. Ele muda sua orientação centrada no controle do trabalho para focar no resultado¹³. Com isso, os funcionários passam a ser medidos pela produtividade – o que entregam e como entregam – e não mais pelas horas trabalhadas.

O quarto bloco trata das implicações da mudança. E aqui são quatro pontos a considerar. O primeiro ponto é o ambiente físico¹⁴. O escritório tradicional é reduzido e otimizado, sofre adaptações, é repensado e

se transforma em local de interação e colaboração, com tecnologias e espaços readequados.

O segundo ponto refere-se às pessoas. Diferentes gerações reagem de forma distinta às mudanças¹⁵. Para os mais jovens, a adaptação é rápida, porém cresce a necessidade de atenção e supervisão. Eles são mais informais e flexíveis e têm necessidade de equilibrar vida pessoal e profissional, ao mesmo tempo em que trazem novas ideias e novos questionamentos. Por outro lado, para profissionais mais seniores a adaptação é mais lenta, mas eles têm mais foco, maior capacidade de estabelecer prioridades e mais experiência e maturidade. A mescla de gerações em um mesmo local de trabalho traz implicações que devem ser gerenciadas no âmbito do processo de mudança.

O terceiro ponto refere-se à liderança. Os líderes precisam rever estilo e práticas de gestão e estar preparados para gerenciar equipes remotas. Devem aperfeiçoar habilidades existentes e aprender novas, relacionadas ao novo contexto. O desenvolvimento desses profissionais deve ser cuidadosamente planejado de forma a viabilizar e facilitar o processo de mudança.

O quarto ponto é a questão da cultura. Estudiosos afirmam que a implementação do local de trabalho digital só pode ser bem-sucedida se acompanhada de ações de intervenção cultural. Não se trata de, levemente, tentar mudar valores e traços básicos da organização, mas de identificar pressupostos de alguns comportamentos e atitudes que precisam ser alterados – por exemplo, o pensamento de que uma jornada com horários fixos e rígidos garante que o trabalho seja feito pode tornar-se anacrônico. Também nesta frente de mudança, os líderes têm papel fundamental.

O quinto bloco trata dos resultados alcançados com a implementação¹⁶. Os fatores tratados a seguir estão relacionados entre si. A flexibilidade – de agenda, de horários, de locomoção e de locais físicos – atende à necessidade de maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional em busca de qualidade de vida. Ter flexibilidade deixa os funcionários mais satisfeitos e elimina barreiras à motivação. Eles se sentem mais livres e passam a gerir com maior autonomia suas necessidades pessoais e profissionais.

O novo contexto pode viabilizar redução do tempo em trânsito e adição de atividades físicas e de tempo com a família. Resulta em redução do estresse e aumento do comprometimento com a organização, o que leva ao maior engajamento com as tarefas e, potencialmente, ao aumento da produtividade. De fato, após experimentarem a flexibilidade e a liberdade trazidas pelo trabalho remoto, muitos profissionais têm dificuldade em vislumbrar um retorno às práticas anteriores, e passam a ver com ressalvas propostas de emprego que não proporcionem condições similares às que vivenciaram.

Por outro lado, há pessoas que podem enfrentar dificuldades para se adaptarem ao trabalho remoto, sofrendo com o isolamento, sem contato com os colegas, ou sentindo falta da estrutura e das práticas usualmente presentes nos ambientes físicos tradicionais de trabalho.

FATORES CRÍTICOS PARA IMPLEMENTAÇÃO

Após compreender o fenômeno, cabe perguntar: quais seriam as principais ações e práticas para potencializar uma implementação bem-sucedida do local de trabalho digital? A busca de resposta para esta questão é especialmente relevante neste momento. Como indicamos no início deste texto, a pandemia da Covid-19 levou muitas organizações a mudanças emergenciais e um retorno às antigas práticas pode ser viável, porém representaria um retrocesso indesejado e anacrônico. É preciso sistematizar as lições aprendidas durante a emergência sanitária, assim como aquelas anteriores a ela, para preparar o futuro do trabalho administrativo.

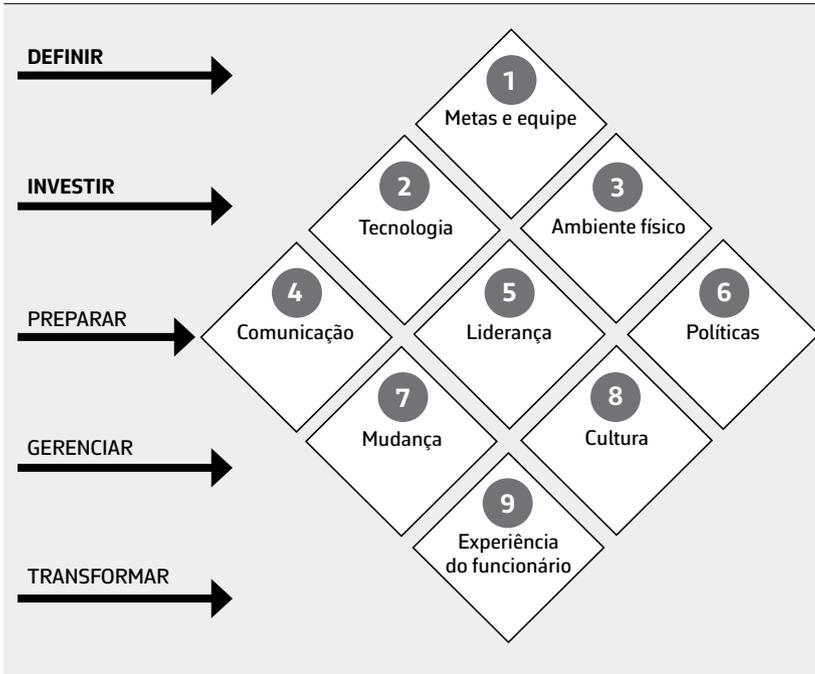
Por seu impacto sobre as pessoas e as organizações, nós acreditamos que o planejamento e a construção do local de trabalho digital devem ser considerados como prioridades estratégicas. Entretanto, embora a necessidade de planejamento tenha sido apontada por estudiosos do tema, o processo para as organizações alcançarem sucesso na transformação do local de trabalho tradicional para o digital, especialmente em grandes empresas, não parece ainda bem compreendido ou assimilado. De fato, prevalecem enfoques reducionistas, que tratam exclusivamente de aspectos relacionados à tecnologia.

Neste artigo, defendemos uma abordagem de tradição sociotécnica, que integra dimensões humanas e tecnológicas da organização. Também advogamos que o tema tem dimensão estratégica. À medida que as organizações buscam a adaptação à nova realidade, surge a oportunidade de alcançarem vantagem competitiva, uma vez que o local de trabalho digital pode constituir-se em uma capacidade distinta da organização¹⁷.

Para facilitar o planejamento da mudança, identificamos cinco passos, que se desdobram em nove diretrizes (Figura 2), os quais podem ser adaptados por empresas que desejem mudar para o local de trabalho digital. Essas diretrizes foram deduzidas da literatura sobre o tema e enriquecidas por investigações

Figura 2.

Fatores críticos para implementação do local de trabalho digital



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

empíricas realizadas por um dos autores deste artigo. Descrevemos sinteticamente, em seguida, os cinco passos. Para cada um deles, adicionamos exemplos ilustrativos, colhidos durante a pesquisa bibliográfica e investigações de campo realizadas por um dos autores.

Definir as metas a serem alcançadas e a equipe de projeto

A estratégia de planejamento do local de trabalho digital deve ser uma prioridade para a organização. Para que a transformação aconteça, é recomendável criar uma equipe para liderar e planejar três frentes: tecnologia, gestão de pessoas e estrutura física. Para cada uma dessas frentes, deve-se identificar metas claras e exequíveis.

Uma grande empresa de tecnologia constatou que migrar para o local de trabalho digital era essencial para sua estratégia, uma vez que tal condição facilitava vender para seus clientes ferramentas e soluções para que eles também fizessem a mesma migração. Por isso, estabeleceu um ambicioso plano de transformação, com metas claras de percentual de trabalho remoto. O plano envolvia atividades de treinamento, mudanças na estrutura física e investimentos significativos em novas tecnologias.

Investir na tecnologia e no ambiente físico

O processo de transformação demanda investimentos na reforma das estruturas físicas e na criação ou no aperfeiçoamento das estruturas virtuais de trabalho. Isso pode envolver, entre outros componentes: novos ambientes físicos; plataformas virtuais para trabalho cooperativo; sistemas para videoconferência; ferramentas e aplicativos de suporte ao trabalho remoto; infraestrutura de tecnologia; e atividades de treinamento.

Com os investimentos, o escritório é reduzido e seus espaços são repensados e adequados. O novo espaço físico tende a se tornar mais aberto, com diferentes ambientes para diferentes tipos de utilização, e mais atraente para os funcionários.

Uma multinacional de bens de consumo estabeleceu a premissa de que o futuro do local de trabalho será híbrido e que seus funcionários poderiam trabalhar remotamente dois ou três dias por semana. Criou então um ambiente trabalho que valoriza transparência, adaptabilidade e foco no desempenho. Este sistema foi amparado por tecnologias de automação e digitalização e pela adaptação dos espaços físicos. Os investimentos em novas ferramentas de produtividade pessoal, videoconferência e trabalho colaborativo, combinados a uma condição de trabalho mais flexível, geraram impactos positivos sobre a produtividade das equipes.

Preparar a comunicação, os líderes e as novas políticas

Para garantir a implantação bem-sucedida do programa de transformação, é fundamental ter um bom plano de comunicação e executá-lo diligentemente. Os líderes têm, obviamente, papel essencial nesse aspecto e devem preparar-se para a nova realidade a partir de uma visão clara das diferenças entre as antigas e as novas práticas e seu papel na transição.

Um ponto crucial é fazer com que os líderes exerçam sua atividade de forma remota, em combinação com a presencial. Eles devem ser capazes de estabelecer vínculos estáveis e relações de confiança com suas equipes e facilitar a adaptação de seus funcionários. Além disso, ter consciência de que seu papel mudou e que suas práticas e seus comportamentos precisam ser revistos. Locais de trabalho digitais exigem habilidades diferentes de gestão. Nesse processo de mudança, a capacidade de construir o engajamento da equipe torna-se ainda mais desafiadora, demandando o uso das ferramentas digitais disponíveis¹⁸.

Além da comunicação e dos líderes, é preciso pensar nas políticas de incentivo e apoio às mudanças. Essas políticas necessitam ser cuidadosamente analisadas e atender à legislação vigente. Podem ser objeto de revisão, entre outras, aquelas relacionadas a benefícios, viagens, transporte, acesso à informação, trabalho em casa e ergonomia.

Uma empresa norte-americana do setor de agronegócios, com atuação globalizada e unidades operando em diferentes fusos horários, identificou que um aspecto-chave para o bom funcionamento do trabalho digital seria a realização de reuniões eficazes. Por isso, desenvolveu e comunicou uma política referente à rotina desses eventos. O novo sistema aumentou e facilitou o contato entre profissionais de diferentes países, e desses com os clientes. Além disso, diminuiu significativamente os deslocamentos, o que resultou em redução de custos e melhor qualidade de vida para seus funcionários. E vale destacar que os líderes tiveram papel importante na transição para o novo modelo.

Gerenciar a mudança e a cultura

Todo processo de mudança exige que se estabeleça uma direção ou um ponto de chegada, assim como os passos necessários para sustentar a transformação. Além disso, é preciso facilitar a transição, identificando resistências e barreiras e realizando ações para sua superação.

A intervenção cultural pode ser especialmente desafiadora, uma vez que a cultura organizacional reflete a história e os valores mais profundos da organização e tem forte caráter inercial. O ponto de partida costuma ser um inventário dos traços ou comportamentos que se deseja mudar, em um processo coletivo de reflexão. O passo seguinte é identificar a transformação desejada para cada um desses traços e comportamentos. Finalmente, devem ser listadas as ações de comunicação e sustentação para disseminar e viabilizar as mudanças pretendidas.

Uma empresa líder da indústria de equipamentos e soluções médicas procurou promover uma nova cultura que combina inovação tecnológica com humanismo, adotando uma abordagem centrada no cuidado e no bem-estar de seus funcionários. Para sustentar a mudança, estabeleceu escritórios-piloto, com estruturas físicas que suportam o trabalho híbrido, o qual combina atividades presenciais e remotas. Os novos espaços foram projetados para facilitar a colaboração e o senso de comunidade. Além disso, o novo sistema de trabalho, a eles associado, facilitou a flexibilidade, contribuindo para melhor qualidade de vida dos funcionários.

Transformar a experiência do funcionário

A inovação digital transforma o local de trabalho e, ao mesmo tempo, a experiência de trabalho dos funcionários, visando trazer melhorias nesse aspecto.

O jovem profissional urbano do século XXI está muito distante de seu antecessor do século XX. O primeiro apresenta uma ambição maior e uma tolerância menor a condições de trabalho consideradas insatisfatórias. Ele busca um trabalho que facilite seu desenvolvimento, viabilize relações estimulantes, proporcione flexibilidade de horário e, frequentemente, tenha impacto social positivo.

Visando atrair e manter talentos, muitas organizações vêm investindo em suas instalações e práticas de gestão de pessoas. O local de trabalho digital constitui mais um passo nesse caminho de transformação da experiência do funcionário, um passo largo, que pode gerar amplo benefício para ambas as partes.

Uma empresa internacional de consultoria e serviços de tecnologia reconheceu que as mudanças em curso vão além da dimensão tecnológica. Seus líderes constataram a emergência de novos modos de interação, colaboração e engajamento, os quais geram impactos sobre a forma de desenvolver os projetos, tomar decisões e gerenciar o relacionamento com clientes. Por isso, estabeleceram como ponto central das mudanças a reconstrução da experiência dos seus próprios funcionários e de seus clientes. Essa premissa permeou e guiou as ações de migração para o local de trabalho digital.

A ESTRADA À FRENTE: ALERTAS E PONTOS DE ATENÇÃO

O local de trabalho digital é um fenômeno emergente, o qual vinha evoluindo desde os anos 1990, e sofreu forte impacto pela pandemia do Covid-19¹⁹. Neste artigo, procuramos explicar o fenômeno e em seguida apresentamos um modelo voltado para apoiar sua implantação nas organizações. Para concluir, identificamos alguns alertas e pontos de atenção a serem endereçados por gestores e consultores interessados em liderar processos transformacionais nas organizações.

O primeiro ponto de atenção diz respeito à tecnologia: é preciso ter um projeto integrado das ferramentas para otimizar as atividades das pessoas que estão trabalhando de maneira remota e presencial. Não se trata apenas de sistemas que facilitam os processos relacionados à realização das tarefas, mas, principalmente,

daqueles referentes à interação e gestão de pessoas, o que abrange comunicação, colaboração, compartilhamento de informações, entregas e avaliações de desempenho. Além disso, a tecnologia deve permitir a conexão entre os espaços de trabalho físico e virtual de maneira a facilitar a integração entre as pessoas.

O segundo ponto de atenção relaciona-se à gestão de pessoas e tem na liderança o aspecto crucial: em um local de trabalho digital, os líderes devem gerenciar remotamente suas equipes, garantindo adaptação, engajamento e resultados. Cabe a eles definir e comunicar os processos e as rotinas de trabalho nesse novo ambiente. Devem criar espaços virtuais e presenciais que sejam intercambiáveis, de forma que não haja descontinuidades ou rupturas nas passagens de um a outro. Também é sua responsabilidade construir ambientes caracterizados pela confiança, transparência e autonomia.

O terceiro ponto de atenção refere-se à gestão da cultura organizacional: a cultura impacta diretamente no modo como as decisões são tomadas e as ações, implementadas. Como estudos demonstram, processos de transformação cultural podem ser lentos e incertos. É temerário esperar que traços culturais mudem com ações superficiais de comunicação e sensibilização, assim como que as mudanças ocorram pela simples ação do ambiente ao longo do tempo.

Então, o que fazer? Por limitações de espaço, indicamos alguns princípios simples na condução de intervenções culturais: procurar conhecer profundamente as raízes dos comportamentos existentes; estabelecer e comunicar com clareza o que se pretende mudar, e porque se pretende mudar; ser modesto e realista nas ambições; mobilizar os sistemas de reconhecimento e incentivo para a mudança; e monitorar com disciplina os resultados obtidos.

O quarto e último ponto de atenção diz respeito à gestão de efeitos colaterais da implementação do local de trabalho digital. Existe vasta literatura chamando atenção para os efeitos negativos do uso intensivo da tecnologia e da flexibilização do trabalho. São apontados aspectos como precarização laboral, novas patologias do trabalho, sofisticadas formas de controle do comportamento humano e invasão do espaço privado²⁰.

O local de trabalho digital não é solução mágica para a demanda das pessoas por regimes mais flexíveis ou para a necessidade das empresas de reduzir custos. Pode servir a esses dois propósitos se tratado por meio de um processo transformacional claro, bem planejado e cuidadosamente executado. Para isso, é preciso evitar o fascínio pela tecnologia e considerá-la como uma ferramenta de um processo maior de reinvenção das relações humanas no trabalho.

Vivemos um momento em que o avanço tecnológico parece viabilizar a realização de algumas aspirações humanas. O evento extremo da pandemia acelerou as mudanças. Cabe aos líderes de empresas e outras organizações aproveitar os ventos favoráveis e fazer com que seus barcos avancem, sem ignorar os desafios da travessia.

NOTAS

1. Attaran, M., Attaran, S., & Kirkland, D. (2019). The need for digital workplace: Increasing workforce productivity in the information age. *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)*, 15(1)1-23.
2. Bakar, N.A.A., Ya'acob, S., & Hassan, N.H. (2018). Digital workplace model for research university publication collaboration. *International Journal of Human and Technology Interaction (IJHaTI)*, 2(2)91-102.
3. Koffer, S. (2015). Designing the digital workplace of the future – what scholars recommend to practitioners. International Conference on Information Systems, 36. Fort Worth, TX, Proceedings [...].
- Negi, P., & Kaur, J. (2019). The digital workplace: Implications for human resource management. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(2)1491- 1500.
- Attaran, M., Attaran, S., & Kirkland, D. (2019); op. cit.
- Mulki, J., Bardhi, F., Lassk, F., & Nanavaty-Dahl, J. (2009). Set up remote workers to thrive. *MIT Sloan Management Review*, 51(1)63-69.
- Gruber, M., Leon, N., George, G., & Thompson, P. (2015). Managing by design. *Academy of Management Journal*, 58(1)1-7
- Dery, K., Sebastian, I. M., & Van Der Meulen, N. (2017). The digital workplace is key to digital. Innovation. *MIS Quarterly Executive*, 16(2)135-152.
4. McAfee, A.P. (2006). Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration. *MIT Sloan Management Review*, 47(3)21–28.
- Gilson, L., Maynard, M.T., Young, N.C.J. & Vartiainen, V. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5)1313-1337.
- Cummings, J.J., Bailenson, J.N. (2015). How immersive is enough? A meta-analysis of the effect of immersive technology on user presence. *Media Psychology*, 19(2)272-309.
5. Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, 9(5)1–6.
- Briggs, C. & Makice, K. (2012). *Digital fluency: Building success in the digital age*. SocialLens.
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future.

Academy of Management Journal, 59(3)731-739.

- 6.** Kirkman, B.L., Gibson, C.B., & Kim, K. (2012). Across borders and technologies: Advancements in virtual team research. In S., Kozlowski & W.J., Steve (Eds.), *Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, v.2, (pp. 789-858). Oxford University Press.
- Gilson, L., Maynard, M.T., Young, N.C.J. & Vartiainen, V. (2015), op cit.
- 7.** Mulki, J., Bardhi, F., Lassk, F., & Nanavaty-Dahl, J. (2009), op. cit.
- Koffer, S. (2015), op.cit.
- Gruber, M., Leon, N., George, G., & Thompson, P. (2015), op. cit.
- Dery, K., Sebastian, I. M., & Van Der Meulen, N. (2017), op. cit.
- Negi, P., & Kaur, J. (2019), op. cit.
- Attaran, M., Attaran, S., & Kirkland, D. (2019), op cit.
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6)1129-1157.
- Zimmer, M., Baiyere, A., & Salmela, H. (2020). Digital workplace: Deinstitutionalising the established. European Conference on Information Systems (ECIS2020), 28, Marrakesh, Morocco.
- 8.** Koffer, S., (2015), op cit.
- Attaran, M., Attaran, S., & Kirkland, D. (2019), op cit.
- Negi, P., & Kaur, J. (2019), op cit.
- 9.** Gilson, L., Maynard, M.T., Young, N.C.J. & Vartiainen, V. (2015), op cit.
- Cummings, J.J., & Bailenson, J.N. (2015), op cit.
- 10.** Baba, M.L., Gluesing, J., Ratner, H., & Wagner, K.H. (2004). The contexts of knowing: Natural history of a globally distributed team. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5)547-587.
- Klein, K. J., Lim, B., Saltz, J.L., & Mayer, D.M. (2004). How do they get there? An examination of the antecedents of centrality in team networks. *Academy of Management Journal*, 47(6)952-963.
- 11.** Cascio, W.F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Executive*, 14(3)81-90.
- 12.** Gruber, M., Leon, N., George, G., & Thompson, P. (2015), op cit.
- 13.** Cascio, W.F. (2000), op cit.
- 14.** Koffer, S. (2015), op cit.
- 15.** Morris, M.G. & Venkatesh, V. (2000). Age differences in technology adoption decisions: Implications for a changing work force. *Personnel Psychology*, 53(2)375-403.
- Prensky, M. (2001), op cit.
- 16.** Mulki, J., Bardhi, F., Lassk, F., & Nanavaty-Dahl, J. (2009), op cit.
- Koffer, S. (2015), op cit.
- Gruber, M., Leon, N., George, G., & Thompson, P. (2015), op cit.
- 17.** Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1) 99-120.
- 18.** Aguinis, H. & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *Business Research Quarterly*, 24(3)233-240.
- 19.** Amis, J. & Janz, B. (2020). Leading change in response to COVID-19. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3)272-278.
- 20.** Antunes, R. & Druck, G. (2015). A terceirização sem limites: A precarização do trabalho como regra. *O Social em Questão*, 34, pp. 19-40.
- 40.** Zhang, J. (2016). The dark side of virtual office and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 11(2)40-46.



FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

Entidade de caráter técnico-científico e filantrópico, instituída em 20 de dezembro de 1944 como pessoa jurídica de direito privado, visando ao estudo dos problemas da organização racional do trabalho, especialmente nos seus aspectos administrativos e social, e à conformidade de seus métodos às condições do meio brasileiro.

PRIMEIRO PRESIDENTE E FUNDADOR

Luiz Simões Lopes

PRESIDENTE

Carlos Ivan Simonsen Leal

VICE-PRESIDENTES

Francisco Oswaldo Neves Dornelles (Licenciado)

Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque

CONSELHO DIRETOR

Presidente

Carlos Ivan Simonsen Leal

Vice-presidentes

Francisco Oswaldo Neves Dornelles (Licenciado)

Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque

Vogais

Carlos Alberto Pires de Carvalho e Albuquerque, Cristiano Buarque Franco Neto, Ernane Galvêas, José Luiz Miranda, Lindolpho de Carvalho Dias, Marcílio Marques Moreira, Roberto Paulo Cezar de Andrade.

Suplentes

Aldo Floris, Alexandre Koch Torres de Assis, Antonio Monteiro de Castro Filho, Ary Oswaldo Mattos Filho, Eduardo Baptista Vianna, Gilberto Duarte Prado, José Ermirio de Moraes Neto, Marcelo José Basilio de Souza Marinho, Willy Otto Jordan Neto.

CONSELHO CURADOR

Presidente

João Alfredo Dias Lins

Vice-presidente

João Alfredo Dias Lins (Klabim Irmãos & Cia.)

Vogais

Antonio Alberto Gouveia Vieira, Carlos Alberto Lenz Cesar Protásio, Carlos Eduardo de Freitas, Cid Heraclito de Queiroz, Clovis José Daudt Darrigue de Faro, Eduardo M. Krieger, Estado da Bahia, Estado do Rio Grande do Sul, Federação Brasileira de Bancos (Isaac Sidney Menezes Ferreira), IRB – Brasil Resseguros S.A. (Antônio Cássio dos Santos), Luiz Chor, Luiz Ildefonso Simões Lopes, Marcelo Serfaty, Marcio João de Andrade Fortes, Maria Tereza Leme Fleury, Miguel Pachá, Pedro Henrique Mariani Bittencourt, Sindicato das Empresas de Seguros Privados, de Resseguros e de Capitalização nos Estados do Rio de Janeiro e do Espírito Santo (Ronaldo Mendonça Vilela), Souza Cruz S/A (Jorge Iribarra).

Suplentes

Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Banco de Investimentos Crédit Suisse S.A. (Solange Srour), Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Leila Maria Carrilo Cavalcante Ribeiro Mariano, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Monteiro Aranha Participações S.A. (Olavo Monteiro de Carvalho), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sul América Companhia Nacional de Seguros (Patrick de Larragoiti Lucas).

UNIDADES DA FGV-SP

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Diretor: Luiz Artur Ledur Brito

Escola de Economia de São Paulo

Diretor: Yoshiaki Nakano

Escola de Direito de São Paulo

Diretor: Oscar Vilhena Vieira

FGV Projetos

Diretor Executivo:

Luiz Carlos Guimarães Duque

Diretor Técnico: Ricardo Simonsen

Diretor Adjunto do Escritório de São Paulo: Irineu Frare

Diretor: Irapoan Cavalcanti

Diretor do Centro de Economia Mundial: Carlos Geraldo Langoni

Diretoria da FGV para assuntos da FGV-SP

Diretor: Maria Tereza Leme Fleury

Diretoria de Operações da FGV-SP: Mario Rocha Souza

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

DIRETORIA

Diretor: Luiz Artur Ledur Brito

Vice-Diretor: Tales Andreass

CONGREGAÇÃO

Presidente: Luiz Artur Ledur Brito

CONSELHO DE GESTÃO ACADÊMICA

Presidente: Luiz Artur Ledur Brito

DEPARTAMENTOS DE ENSINO E PESQUISA

Administração da Produção e de Operações: Ely Laureano Paiva

Administração Geral e Recursos Humanos: Maria José Tonelli

Contabilidade, Finanças e Controle: Paulo Renato Soares Terra

Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração: Eugênio Augusto Franco Montoro

Informática e Métodos Quantitativos Aplicados à Administração: Eduardo Henrique Diniz

Marketing: Felipe Zambaldi

Planejamento e Análise Econômica Aplicados à Administração: Antonio Carlos Manfredini da Cunha Oliveira

Gestão Pública: Clovis Bueno de Azevedo

CURSOS, PROGRAMAS E SERVIÇOS

Curso de Graduação em Administração: Renato Guimarães Ferreira

Curso de Graduação em Administração Pública: Marco Antonio Carvalho Teixeira

Curso de Especialização em Administração para Graduados (CEAG): Simone Guimarães Cornelsen

Curso de Especialização em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde (CEAHS): Laura Maria Cesar Schiesari

Master in Business and Management (MBM): Simone Guimarães Cornelsen

Mestrado e Doutorado em Administração de Empresas: Isleide Arruda Fontenelle

Mestrado e Doutorado em Administração Pública e Governo: Mario Aquino Alves

Mestrado Profissional em Administração de Empresas (MPA): Marcelo Oliveira Coutinho de Lima

Doutorado em Administração (DPA): Thomaz Wood Júnior

Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas: Cláudio Gonçalves Couto

Mestrado Profissional em Gestão Internacional: Luis Henrique Pereira

Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade: Gilberto Sarfati

OneMBA: Jorge Manoel Teixeira Carneiro

Programa Global MBA, parceria da Alliance Manchester Business School (AMBS) com a FGV: Susana Carla Farias

Pereira Coordenação Acadêmica para Educação Executiva da EAESP com o IDE: João Carlos Douat

FGV EAESP Pesquisa e Publicações: Thomaz Wood Jr.

Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios: Edgard Elie Roger Barki

Centro de Estudos de Administração Pública e Governo: Fernando Burgos Pimentel dos Santos

Centro de Estudos de Política e Economia do Setor Público: George Avelino Filho

Centro de Estudos em Planejamento e Gestão de Saúde: Ana Maria Malik

Centro de Estudos em Sustentabilidade: Mário Prestes Monzoni Neto

Centro de Excelência em Logística e Supply Chain: Orlando Cattini Junior

Centro de Excelência em Varejo: Maurício Gerbaudo Morgado

Centro de Tecnologia de Informação Aplicada: Alberto Luiz Albertin

Instituto de Finanças: Antonio Gledson de Carvalho

Centro de Estudos de Microfinanças e Inclusão Financeira: Lauro Emilio Gonzalez Farias

Centro de Estudos em Finanças: William Eid Jr.

Centro de Estudos em Private Equity: Ricardo Ratner Rochman

Centro de Estudos em Competitividade Internacional: Maria Tereza Leme Fleury

Centro de Inovação: Susana Carla Farias Pereira

Centro de Estudos em Ética, Transparência, Integridade e Compliance: Ligia Maura Costa

Centro de Estudos do Novo Desenvolvimentismo: Nelson Marconi

Núcleo de Comunicação, Marketing Digital: Eliane Pereira Zamith Brito

Centro de Estudos de Infraestrutura e Soluções Ambientais: Gesner José de Oliveira Filho

Centro de Estudos em Analytics e Políticas de Segurança: João Luis Becker

Núcleo de Estudos em Organizações e Pessoas: Maria José Tonelli

APOIO

Centro de Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem: Delane Botelho

Coordenadoria de Avaliação Institucional: Heloisa Mônaco dos Santos

Centro de Carreiras: Cecília Maria Braga de Noronha Santos

Coordenadoria de Diversidade: Márcio José de Macedo

Office for Global Affairs: Julia Alice Sophia von Maltzan Pacheco

Serviço de Apoio e Atendimento Psicológico e Psiquiátrico – Pró-Saúde GV: Tiago Luis Corbisier Matheus

Alumni FGV: Francisco Ilson Saraiva Junior

Admissions Office: Luciana Gaia

ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA FGV-SP

Diretora Geral: Alexandre Godoi de Angelis

DIRETÓRIO ACADÊMICO GETULIO VARGAS

Presidente: Gabriel Domingues

GVEXECUTIVO

fgv.br/gvexecutivo - v. 21, n. 1, 2022

Editor Chefe: Thomaz Wood Jr.

Editora Adjunta: Adriana Wilner

Conselho Editorial: André Luis de Castro Moura Duarte, Camila Cheibub Figueiredo, Claudia De Farias Santiago, Cristina Dai Prá Martens, Fernando Burgos Pimentel dos Santos, Gilberto Sarfati, Ilan Avrichir, João Lins Pereira Filho, João Martins Tude, Jorge Renato de Souza Verschoore Filho, Ligia Maura Costa, Luiz Ernesto Migliora Neto, Marcelo Oliveira Coutinho de Lima, Marco Antonio Carvalho Teixeira, Marcos Henrique Facó, Maria José Tonelli, Mario Monzoni, Moacir de Miranda Oliveira Junior, Rafael Dan Schur, Priscila Laczynski de Souza Miguel.

REDAÇÃO

Jornalista e produtora editorial: Aline Lilian dos Santos

ADMINISTRAÇÃO

Responsável: Ilda Fontes

Assistente administrativa: Eldi Soares

Assistente de marketing: Andréa Cerqueira Souza

REVISÃO: Maria Teresa Marques

PROJETO GRÁFICO E ILUSTRAÇÕES: Beto Nejme

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO: Renato Brandão

CENTRAL DE RELACIONAMENTO: gvexecutivo@fgv.br

DIRETÓRIO: 10th Edition of Cabell's Directory of Publishing

Opportunities in Management www.cabells.com

GV-executivo / Escola de Administração de Empresas de São Paulo. – Vol. 3, n. 3 (ago./out. 2004) - - São Paulo: FGV EAESP, 2004 - v. ; il. ; 27,5 cm.

Trimestral até abril 2006. Bimestral a partir de maio 2006. Semestral a partir de agosto 2009. Bimestral a partir de janeiro 2017. Trimestral a partir de 2021. Continuação de: RAE-executivo.

ISSN 1806-8979

1. Administração de empresas – Periódicos. I. Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

CDU 658



PARA MELHORES RESULTADOS, É PRECISO SABER COMO DESENVOLVER HABILIDADES INDIVIDUAIS E INOVAR NO PROCESSO.

Com mais de 15 anos de experiência no mercado de educação corporativa, o FGV In Company apoia organizações dos diversos segmentos da economia desenvolvendo soluções de educação corporativa customizadas, inovadoras e ancoradas na resolução de desafios estratégicos de organizações públicas, privadas e do terceiro setor.

Dispõe da expertise e excelência de um dos 10 maiores Think Tanks do mundo, que por meio de nossas 10 escolas, dos mais de 90 institutos e centros de pesquisa da FGV, oferece toda a infraestrutura tecnológica, além da rede conveniada presente em mais de 100 cidades e parcerias internacionais com mais de 200 instituições.

**Entre em contato e
conheça nossas soluções.**

[FGV.BR/IN-COMPANY](https://www.fgv.br/in-company)
