GVEXECUTIVO

VOLUME 21 • NÚMERO 03 • JULHO/SETEMBRO 2022 • CONEXÃO COM A PRÁTICA



Ética, Compliance e Agenda Global

PUBLICAÇÃO DA FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

FGV EAESP

FGV In Company

Educação corporativa que **inspira confiança e gera resultados**.

Com **expertise nacional e internacional**, promovemos soluções que se adaptam ao estilo de aprendizagem de cada colaborador e aos objetivos da sua organização.

Essa contribuição já foi **aproveitada por mais de mil organizações**, entre elas, o escritório Mattos Filho. **Patrícia Soares**, gerente de Desenvolvimento Organizacional & Projetos e Carreira do escritório, reconhece a importância do programa e destaca: "A Escola de Negócios, em parceria com o FGV In Company, é parte da nossa **estratégia de desenvolvimento contínuo aqui no Mattos Filho**".

Faça como a Patrícia Soares e centenas de outros executivos que buscam soluções educacionais orientadas a resultados, solicite nosso contato. **Acesse: www.fgv.br/in-company**.





Patrícia Soares
Gerente de Desenvolvimento Organizacional & Projetos e Carreira do Mattos Filho.

FGV IN COMPANY

Editorial

Por que se importar com a Agenda 2030?

Na última edição da *GV-executivo*, salientamos dados preocupantes sobre o *status* do Brasil em relação às 169 metas associadas aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). De lá para cá, as informações foram atualizadas por uma coalização de 57 organizações responsáveis por publicar o Relatório Luz da Sociedade Civil da Agenda 2030[1]. Na sexta edição, recentemente divulgada, o relatório revelou que as metas em retrocesso aumentaram de 92 para 110 (em termos percentuais, de 54,4 para 65,5%), e aquelas com processo insuficiente, de 13 para 24 (de 7,7 para 14,3%). Apenas uma meta, relacionada ao controle de espécies exóticas invasoras aos ecossistemas, teve progressão.

Diante do cenário dramático, a Rede Brasil do Pacto Global lançou neste ano a iniciativa Ambição 2030, para acelerar o engajamento do setor privado no cumprimento das metas. O Pacto Global foi lançado em 2000 pela Organização das Nações Unidas (ONU) como uma chamada para as empresas ajustarem suas estratégias e operações aos desafios da sociedade. Assim, o caderno especial da *GV-executivo* desta edição, sobre ética, *compliance* e Agenda Global, aborda temáticas da Ambição 2030. No artigo de abertura, Gabriela Rozman e Jaqueline Oliveira, gestoras do Pacto Global, mostram os primeiros dados levantados pelo observatório criado para acompanhar e cobrar avanços das empresas parceiras em áreas como clima, gênero, raça, salário digno e corrupção. As autoras concluem que é necessário aumentar o ritmo da mudança.

Com relação à corrupção, Ligia Maura Costa, Luciana Stocco Betiol e Marco Antonio Carvalho Teixeira desvelam a inter-relação com os outros ODS e apontam oportunidades para as empresas melhorarem controles para prevenir e detectar práticas corruptas. Sobre remuneração, apresentamos dois artigos: Mário Spinelli chama a atenção para o fato de problemas de saúde mental serem potencializados pela falta de recursos e ressalta a importância de as empresas pagarem um salário digno; e Jorge Cavalcanti Boucinhas Filho discorre sobre o que é salário digno e realça as vantagens de se pagar uma remuneração que atenda às necessidades familiares dos funcionários. Sobre gênero, Maria José Tonelli expõe as desigualdades no trabalho, ainda mais dramáticas para mulheres negras, e enumera os benefícios da equidade. Para fechar o caderno especial, Renato Janine Ribeiro propõe a expansão da discussão sobre ética nas empresas.

Esta edição traz ainda o artigo de Edgard Barki, Tânia Veludo-de-Oliveira, Adriana Guedes Arcuri, Fabrícia Peixoto e Ana Tereza Delapedra, com reflexões para o aprofundamento das propostas dos negócios de impacto em habitação; e de Rodrigo Teixeira, que traz um *framework* com práticas para o conhecimento gerado em projetos ser absorvido em toda a organização.

Boa leitura!

Adriana Wilner
Editora-adjunta.

1. Grupo de Trabalho da Sociedade Civil para a Agenda 2030 (2022). VI Relatório Luz da Sociedade Civil da Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável Brasil. Recuperado de: https://brasilnaagenda2030.files.wordpress.com/2022/06/rl_2022-completoweb-30_06_01.pdf

Volume 21 • Número 03 • julho/setembro 2022

Sumário

03 EDITORIAL

CADERNO ESPECIAL - ÉTICA, COMPLIANCE E AGENDA GLOBAL



05 PLATAFORMA DE MONITORAMENTO DAS EMPRESAS PARA A SUSTENTABILIDADE

O Observatório 2030 foi criado pela Rede Brasil do Pacto Global para acompanhar e cobrar das empresas alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – e já mostra a necessidade de aumentar o ritmo da mudança. ***Gabriela Rozman, Jaqueline Oliveira***



10 COMBATENDO A CORRUPÇÃO

Agir contra práticas ilícitas é fundamental para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, e estão surgindo oportunidades para que as empresas cumpram seu papel nesse sentido.
Ligia Maura Costa, Luciana Stocco Betiol , Marco Antonio Carvalho Teixeira



16 SALÁRIO DIGNO E SAÚDE MENTAL: POR QUE SE ENGAJAR?

As empresas têm papel de relevância em implementar e pagar uma remuneração que possibilite aos trabalhadores não só sobreviverem, como gozarem de uma vida plena em sociedade e com qualidade em aspectos relacionados a questões psicossociais. ***Mário Spinelli***



20 UMA QUESTÃO DE GÊNERO

Apesar de as metas do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 ainda estarem distantes da realidade, crescem iniciativas para ajudar as organizações a promoverem igualdade entre homens e mulheres no ambiente de trabalho. ***Maria José Tonelli***



25 COMO REMUNERAR O TRABALHO?

Salário digno não é apenas salário mínimo, precisa suprir as necessidades vitais dos trabalhadores e de sua família e cumprir indicadores de equidade e de mérito. ***Jorge Cavalcanti Boucinhas Filho***



30 PELA EXPANSÃO DA DISCUSSÃO ÉTICA

E se minha liberdade crescer (em vez de terminar) com a liberdade do outro? Nossa vida social em boa parte se dá no trabalho, e nele podemos – e devemos – elaborar as qualidades de um mundo melhor. ***Renato Janine Ribeiro***

ARTIGOS



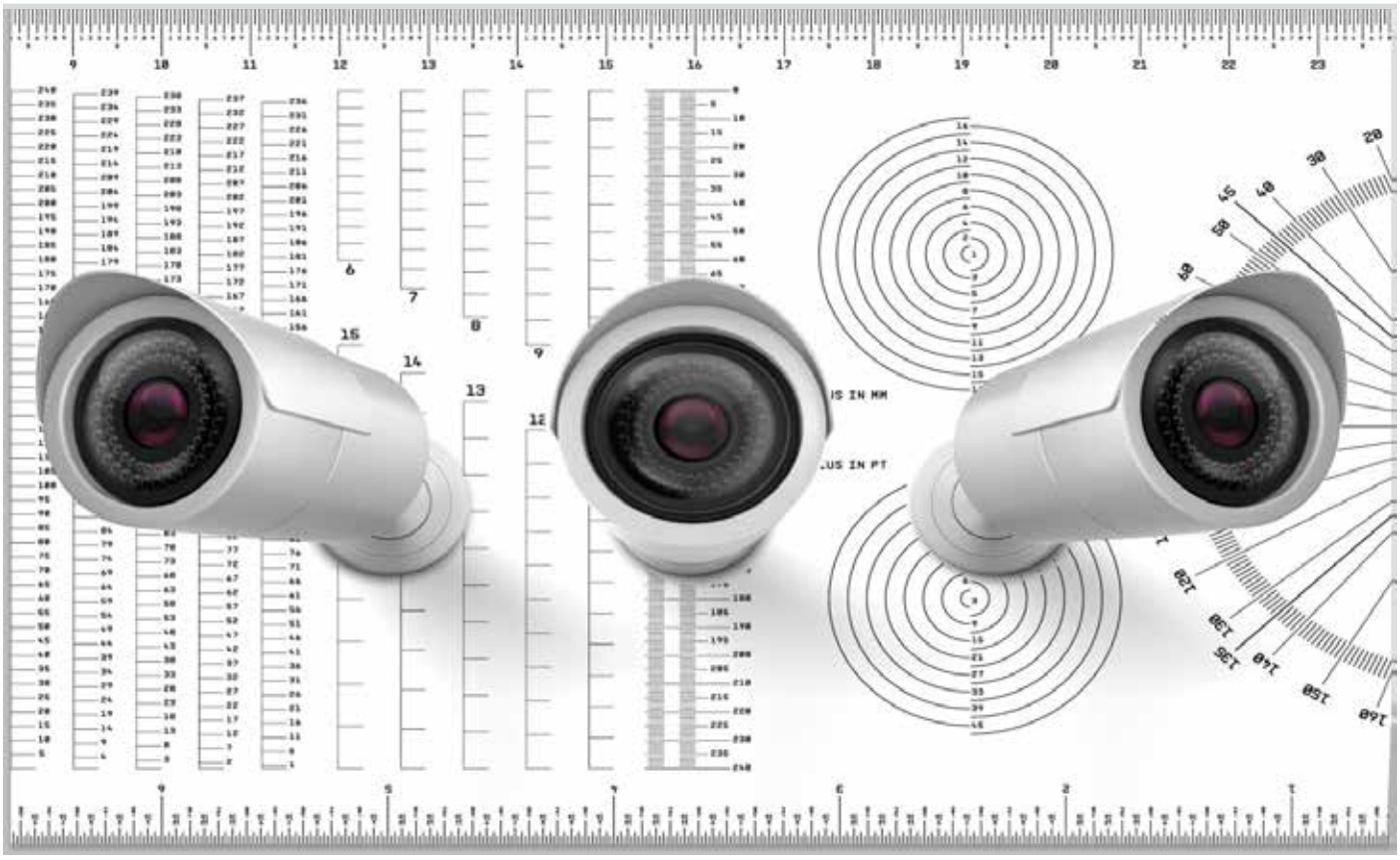
33 ALICERCES PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO EM HABITAÇÃO

Empreendedores sociais precisam articular soluções profundas e integradas para lidar com as complexidades envolvidas no déficit habitacional do Brasil. ***Edgard Barki, Tânia Veludo-de-Oliveira, Adriana Guedes Arcuri, Fabrícia Peixoto, Ana Tereza Delapedra***



38 APRENDENDO COM PROJETOS

Como garantir que o conhecimento gerado em um projeto seja absorvido e usado por toda a organização? O *framework* deste artigo mostra práticas que podem ajudar nessa direção. ***Rodrigo Teixeira, Isabel Cristina Scafuto***



PLATAFORMA DE MONITORAMENTO DAS EMPRESAS PARA A SUSTENTABILIDADE

O Observatório 2030 foi criado pela Rede Brasil do Pacto Global para acompanhar e cobrar das empresas alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – e já mostra a necessidade de aumentar o ritmo da mudança.

Gabriela Rozman – Gerente de Conhecimento Pacto Global da Organização das Nações Unidas.
E-mail: gabriela.rozman@pactoglobal.org.br
Jaqueline Oliveira – Coordenadora Anticorrupção Pacto Global da Organização das Nações Unidas.
E-mail: jaqueline.oliveira@pactoglobal.org.br

Resumo

Objetivo: apresentar o Observatório 2030[1], criado para monitorar dados públicos de empresas relacionados à sustentabilidade.

Estado da arte: pesquisas mostram que as empresas ainda precisam avançar muito em sua contribuição para a Agenda 2030. Para que isso seja possível, são importantes iniciativas como o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) e seus desdobramentos, como o Observatório 2030, que fortalecem a cooperação entre empresas, organizações governamentais e não governamentais e internacionais que atuam na promoção dessa agenda.

Originalidade: o artigo mostra os primeiros resultados do Observatório 2030 sobre Gênero e Clima, com base no levantamento de dados de uma amostra de 82 empresas em três listas: Bolsa de Valores[2], GRI[3] e Pacto Global da ONU.

Impactos: as informações monitoradas pelo Observatório 2030 beneficiam organizações privadas, públicas e não governamentais, que precisam desses subsídios para tomar decisões sobre as ações que desenvolvem, e também a comunidade científica, com novas fontes de dados. Além disso, o fluxo público de informações para a tomada de decisões com base em evidências e orientadas para resultados favorece a sociedade civil em geral.

Palavras-chave: dados, Pacto Global da ONU, Agenda 2030, 17 ODS.

Governos, empresas, sociedade civil e a Organização das Nações Unidas (ONU) fizeram enorme progresso desde a adoção, em setembro de 2015, dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e de suas 169 metas associadas, criadas para erradicar a pobreza e promover vida digna para todos, dentro dos limites do planeta. No entanto, o avanço dessas metas no Brasil é preocupante: das 168 metas originalmente aplicáveis ao país – apenas uma (a 15.8) teve progresso satisfatório. Onze (6,54%) permaneceram ou entraram em estagnação, 14 (8,33%) estão ameaçadas, 24 estão em progresso insuficiente (14,28%) e 110 (65,47%) estão em retrocesso. Sobre oito metas (4,76%) não há dados. Em um contexto de crise climática de ordem global, bem como de aumento da pobreza, da fome, da perda de biodiversidade e da qualidade de vida no Brasil, os dados apontam para uma sociedade com graves problemas ampliados pela pandemia e pelas crescentes desigualdades.[4]

Tradução feita pela Rede Brasil de conteúdo disponível em SHARED RESPONSIBILITY, GLOBAL SOLIDARITY

O PACTO GLOBAL DA ONU

Lançado em 2000 pelo então secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Annan, o Pacto Global é uma iniciativa que vem procurando mobilizar as empresas no sentido dessas metas. O movimento foi criado como uma chamada para as empresas alinharem suas estratégias e operações aos dez princípios universais nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção e desenvolverem ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade. É hoje a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, com mais de 16 mil participantes, entre empresas e organizações, distribuídos em 70 redes locais, que abrangem 160 países.

Criada em 2003, a Rede Brasil responde à sede do Pacto Global, em Nova York, e preside o Conselho das Redes Locais na América Latina. Os projetos conduzidos no país são desenvolvidos por meio das plataformas de ação (Ação pela Água, Ação pelo Agro Sustentável, Ação pelos Direitos Humanos, Ação pelo Clima, Ação contra a Corrupção, Ação pelos ODS e Ação para Comunicar e Engajar) e dos programas internacionais. Atualmente, estão em andamento cerca de 40 iniciativas, que contam com o envolvimento de centenas de empresas, assim como de agências da ONU e governamentais.

Ao aderir ao Pacto Global, as empresas podem participar de uma ou mais plataformas de ação, que promovem encontros para debates, trocas de experiências, cursos, projetos, entre outros. Anualmente, as empresas devem responder ao relatório Communication Oficial Progress (COP) comprovando seu progresso com base nos 10 princípios do Pacto Global e nos 17 ODS.

Em maio de 2022, o Pacto Global da ONU Brasil anunciou o lançamento da Ambição 2030, formada por sete grandes movimentos criados para acelerar as metas propostas pela Agenda 2030 da ONU. Alcançar os ODS é uma prioridade, e o engajamento do setor privado, fundamental para isso. Fazem parte da estratégia os seguintes movimentos: Mente em Foco, Elas Lideram 2030, +Água, Salário Digno, Raça é Prioridade, Ambição Net Zero e Transparência 100%, que tratam de questões relacionadas a saúde, direitos humanos, clima, acesso à água e anticorrupção.

Os movimentos são um chamado do Pacto Global da ONU Brasil às empresas brasileiras para reconhecerem a urgência e a necessidade de promover ações concretas, com metas e compromissos públicos. A adesão é gratuita, e as empresas podem participar de todos. Com esses movimentos, o Pacto Global une-se às empresas para alcançar os ODS fundamentais para o Brasil, como Água Potável e Saneamento (ODS 6), Redução das Desigualdades (ODS 10) e Ação contra Mudança Global do Clima (ODS 13).

OBSERVATÓRIO 2030

Além dos movimentos, o Pacto Global, em conjunto com a consultoria Resultante e organizações parceiras, lançou a plataforma Observatório 2030, que vai monitorar dados públicos para verificar se as empresas, no Brasil, estão aumentando o grau de ambição para caminhar em direção à Agenda 2030, principal agenda global para o desenvolvimento sustentável. O programa inclui o monitoramento de dados públicos empresariais, além da produção de conhecimento sobre o avanço do setor empresarial brasileiro nos ODS. O observatório divide-se em dois pilares:

- Monitoramento de dados públicos empresariais relacionados aos ODS: os compromissos públicos empresariais no caminho de negócios mais sustentáveis têm ganhado destaque. O objetivo deste pilar é monitorar dados públicos relacionados a temas da sustentabilidade (gênero, clima, água, corrupção e salário digno), fortalecendo a gestão dos negócios sobre os ODS;
- Produção de conhecimento: para as empresas se comprometerem com a construção de sociedades justas e igualitárias, é preciso ir além: investigar e entender profundamente os problemas sociais locais. Os objetivos deste pilar são produzir e disseminar estudos para a sociedade sobre como as empresas têm

impacto na Agenda 2030, promovendo análises a respeito do avanço do setor empresarial sobre os ODS.

A iniciativa busca fortalecer a cooperação entre empresas, organizações governamentais e não governamentais e internacionais que atuam na promoção dessa agenda e que precisam de informações para tomar decisões sobre as ações que desenvolvem. Por meio desse observatório, a plataforma beneficia também a comunidade científica, que passa a ter acesso a novas informações. Além disso, o fluxo público de informações para a tomada de decisões com base em evidências e orientadas para resultados favorece a sociedade civil em geral. O desenvolvimento e a execução do Observatório 2030 são conduzidos por parceiros líderes em sustentabilidade, com a realização do Pacto Global da ONU e Resultante e parcerias como InPress, Falconi, ONU Mulheres e CDP.

O observatório vai analisar os seguintes temas: gênero, clima, corrupção, salário digno e saúde mental – relacionados a assuntos prioritários da Rede Brasil do Pacto Global. A amostra escolhida para o observatório compõe-se de: lista de empresas da Bolsa de Valores[5], lista de empresas pertencentes à GRI[6] e lista de empresas do Pacto Global da ONU. As 82 empresas presentes nessas três instituições formam a amostra analisada no Observatório 2030. Os indicadores de cada tema foram definidos nos grupos de trabalho, compostos de profissionais do Pacto Global, Resultante e de uma organização convidada (CDP, ONU Mulheres, Transparência Internacional e TNC, respectivamente para Grupo de Trabalho em Clima, Gênero, Corrupção e Água). Definidos os indicadores, os dados foram coletados em relatórios de sustentabilidade.

RESULTADOS

Até o momento, o Observatório 2030 fez o levantamento de dados de gênero e clima. Os demais temas, água, corrupção e salário digno, estão em fase de identificação de indicadores e coleta de dados.

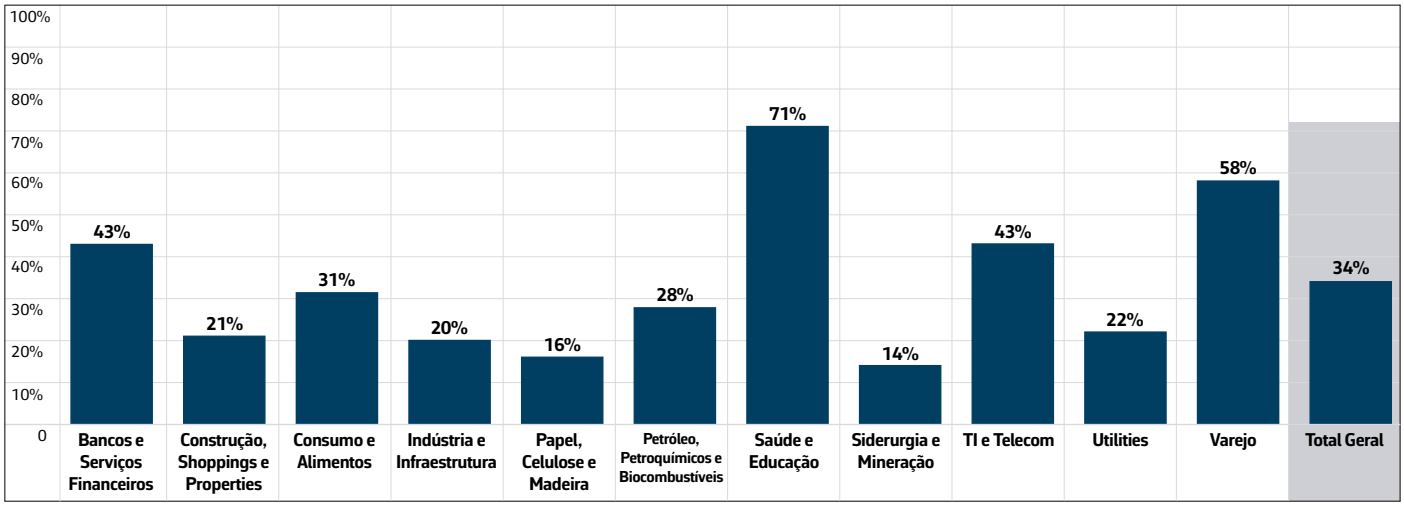
GÊNERO

No tema gênero, destaca-se o seguinte resultado: das 82 empresas avaliadas, somente 15 reportaram dados de colaboradoras negras no quadro funcional das empresas (BRF, Cemig, Cielo, Cosan, Dexco, Energias BR, Equatorial Energia, Itaú Unibanco, JSL, Movida, RaiaDrogasil, Raízen, Grupo SulAmérica, Vamos e Via). Isso revela que ainda há baixa representatividade em cargos de liderança, demonstrando a necessidade de iniciativas mais estruturadas de retenção de grupos sub-representados nas empresas.

Com relação ao indicador de percentual de mulheres em cargos de conselho, diretoria executiva, diretoria, gerência e coordenação, o número é maior quando as empresas são signatárias dos Women's Empowerment Principles[7]. Vale salientar que menos da metade das empresas analisadas (44%) adere a esse compromisso. Saúde e educação, olhados juntos, são os setores com o maior número de mulheres no quadro funcional (71%), embora essa magnitude não seja, nem de perto, a realidade quando observados os cargos de alta liderança (6,4% nos conselhos e 13,3% em diretoria executiva). Os dados revelam que o papel atribuído às mulheres na sociedade, de cuidado, e não de liderança, se reflete nas empresas.

Figura 1.

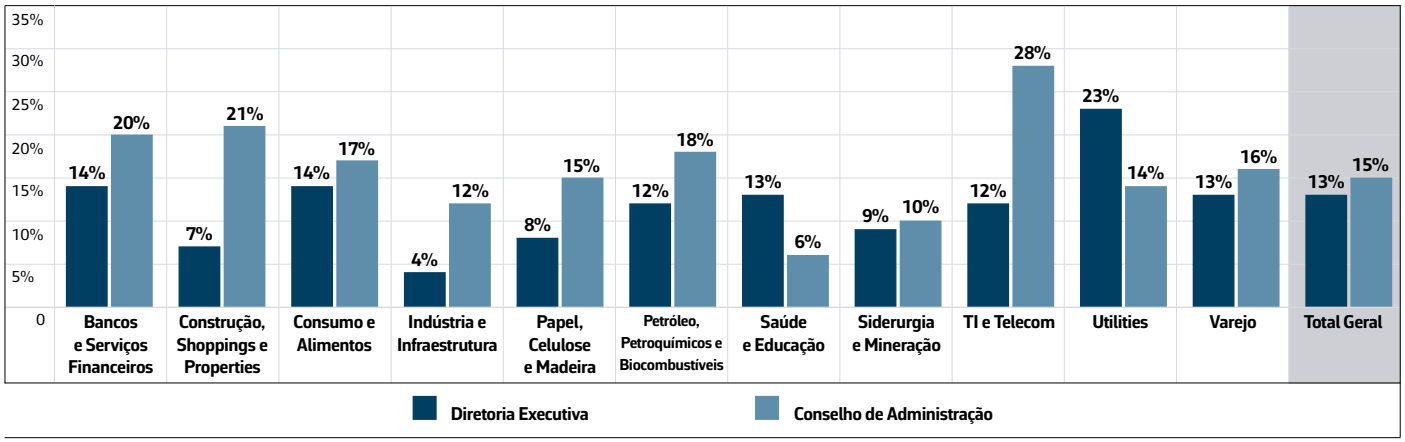
Percentual de mulheres no quadro funcional das empresas, por setor



FONTE: OBSERVATÓRIO 2030

Figura 2.

Percentual de mulheres em cargos de alta administração das empresas, por setor



FONTE: OBSERVATÓRIO 2030

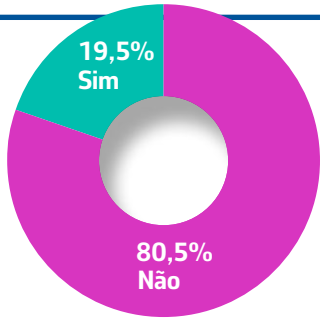
CLIMA

Em relação ao tema clima, os destaques são a ainda baixa adesão e o pouco comprometimento a programas como Science Based Targets Initiative (SBTi)[8], que mobiliza as empresas a adotarem metas baseadas em ciência para a redução de emissões de gases de efeito estufa, ou Business Ambition e Race to Zero, campanhas para mitigar os efeitos das mudanças climáticas com apoio corporativo. Embora o discurso de combate às mudanças climáticas esteja em voga nas organizações, são poucas as empresas analisadas signatárias dos acordos indicados. Segundo o relatório, apenas duas companhias conseguiram pelo menos uma das metas de redução de emissões pela SBTi (Klabin e EDP Brasil).

As informações até agora coletadas refletem as dificuldades de as empresas seguirem protocolos complexos, que exigem anos de preparo e não podem ser abraçados por modismos. Um exemplo é o Escopo 3, que, segundo a metodologia de mensuração de emissões do GHG Protocol (Greenhouse Gas Control), é a

Figura 3.

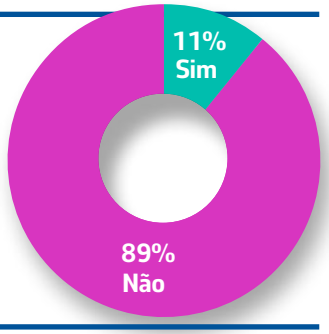
A empresa possui compromisso Science Based Targets Initiative?



FONTE: OBSERVATÓRIO 2030

Figura 4.

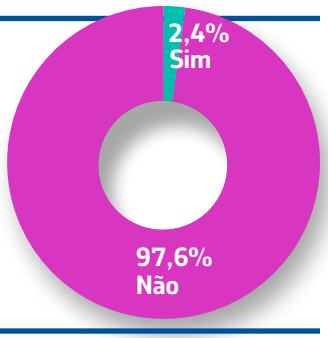
A empresa possui compromisso em ser Net-Zero?



FONTE: OBSERVATÓRIO 2030

Figura 5.

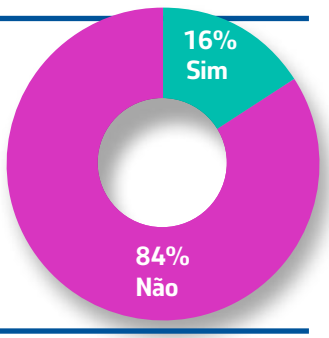
A empresa possui meta aprovada pela Science Based Targets Initiative?



FONTE: OBSERVATÓRIO 2030

Figura 6.

A empresa possui compromisso com Business Ambition for 1.5?



FONTE: OBSERVATÓRIO 2030

que abrange as emissões de carbono de toda a cadeia de fornecimento. O processo é composto de até 17 categorias de análise, como emissões, por exemplo, na cadeia de fornecedores, na locomoção de colaboradores e em investimentos.

PARA ONDE VAMOS?

Os desafios de crescimento econômico juntamente com a construção de uma sociedade mais justa e igualitária e a sustentabilidade do planeta estão dados, e as empresas podem apoiar e impulsionar ações para que esses três pilares caminhem juntos. Mas é preciso ir além. Se as empresas elevarem a própria ambição de acordo com os ODS, o potencial de impacto então será significativo.

O Pacto Global da ONU estimula e apoia as empresas na construção de metas ambiciosas para a geração de impacto positivo na sociedade e no planeta, ao passo que o Observatório 2030 vai mensurar como as empresas estão avançando coletivamente. É importante compreender que um negócio só se sustenta com um planeta saudável, em que todas as pessoas têm seus direitos garantidos.

NOTAS

1. Recuperado de: https://www.pactoglobal.org.br/movimentos
2. Recuperado de: https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm
3. Recuperado de: https://www.globalreporting.org/
4. Grupo de Trabalho da Sociedade Civil para a Agenda 2030 (2021). V Relatório Luz da Sociedade Civil Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável Brasil. Recuperado de: https://brasilnaagenda2030.files.wordpress.com/2021/07/por_rl_2021_completo_vs_03_lowres.pdf
5. Recuperado de: https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm
6. Recuperado de: https://www.globalreporting.org/
7. Recuperado de: https://www.unwomen.org/en
8. Recuperado de: https://sciencebasedtargets.org/



COMBATENDO A CORRUPÇÃO

Agir contra práticas ilícitas é fundamental para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, e estão surgindo oportunidades para que as empresas cumpram seu papel nesse sentido.

Ligia Maura Costa – Professora da FGV EAESP.
E-mail: ligia.costa@fgv.br
Luciana Stocco Betiol – Professora da FGV EAESP.
E-mail: luciana.betiol@fgv.br
Marco Antonio Carvalho Teixeira – Professor da FGV EAESP.
E-mail: marco.teixeira@fgv.br

Resumo

Objetivo: fazer uma reflexão crítica da transformação trazida pela Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável, particularmente no combate à corrupção e ao suborno.

Estado da arte: a Agenda 2030 dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) traz avanços ao desenvolvimento sustentável e inclusivo, e a meta 16.5 de combate à corrupção é fundamental para que as outras metas sejam atingidas, no entanto faltam dados para evidenciar formas de combate à corrupção e ao suborno no Brasil.

Originalidade: o artigo faz a conexão entre a meta 16.5 e os ODS, mostrando a importância do combate à corrupção, além de indicar fatores críticos e oportunidades para a implementação da Agenda 2030 em relação à temática.

Impactos: o artigo pode auxiliar governos e empresas públicas, de economia mista e privadas a adotarem políticas para a implementação do ODS 16.5, trazendo mudança de paradigma na forma de fazer negócios.

Palavras-chave: Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16, corrupção, suborno, Agenda 2030, ONU, Pacto Global.

Entre os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), os dois últimos têm papel transversal. No caso do 17º, Parcerias e Meios de Implementação, a razão é óbvia, pois sem uma concertação global para o desenvolvimento sustentável nenhum dos outros objetivos se concretiza. Já no caso do ODS 16, Paz, Justiça e Instituições Eficazes, a ligação ocorre, porque melhorar o funcionamento das instituições e fortalecer a governança em uma sociedade democrática pacífica e inclusiva fornecem condições para a implementação dos demais ODS

Neste artigo, evidenciamos essas conexões por meio do recorte da meta 16.5 desse ODS, "reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas"[1]. Combater a corrupção é essencial na construção das instituições, no acesso à justiça, na proteção dos direitos humanos. A corrupção compromete o desenvolvimento sustentável, ao desviar recursos públicos dos serviços essenciais, aumentando desigualdades, dificultando o progresso econômico e distorcendo os mercados de bens e serviços. Tal entendimento foi reforçado por estudo recente realizado pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), demonstrando que a corrupção reduz anualmente as receitas fiscais globais em US$ 1 trilhão[2]. Outra consequência nociva da corrupção é o descrédito da sociedade em relação às instituições e aos governos, pavimentando arriscado caminho para aventuras autoritárias, em clara violação ao Estado democrático de direito.

É difícil trazer uma definição precisa de corrupção. Uma das mais aceitas pela literatura mais especializada é o "abuso de cargo público para ganho privado"[3]. Pode-se dizer então que a corrupção se caracteriza pelo uso indevido de recursos públicos por funcionários, visando obter vantagens e ganhos privados para si próprio ou para favorecer outro agente privado. No cerne dessa definição está a noção de que uma conduta corrupta implica abuso do poder que foi confiado ao funcionário público, para obter ganhos privados[4]. Alguns exemplos clássicos de condutas corruptas são propina ou suborno, clientelismo, peculato e nepotismo. Além desses mais usuais, outros podem ser lembrados, como tráfico de influência, formação de cartel, fraude, extorsão, contrabando, oferecimento de brindes, doações e hospitalidades em troca de vantagens.

FRAGILIDADES E VULNERABILIDADES

O ODS 16, ao enfatizar o papel do Estado de direito e das instituições, vai além de uma visão rasa sobre a corrupção. Reitera-se a centralidade da democracia para que, além da aplicação de punições, o combate à corrupção da meta 16.5 envolva mudanças institucionais e o aperfeiçoamento das regras e das políticas públicas. Apenas regimes democráticos oferecem ambientes de liberdade de crítica, de oposição, de autonomia institucional, de separação de poderes e, consequentemente, de possibilidades para políticas de *accountability* e de transparência, sem as quais a corrupção ficaria invisível ou sob o controle dos próprios agentes saqueadores do dinheiro público. Renato Janine Ribeiro[16] destaca que não se enfrenta a corrupção sem democracia, apesar de haver no senso comum a percepção da corrupção como um problema da democracia. Pelo contrário, sem democracia, a corrupção fica sob controle dos corruptos e invisível para o controle social.

Todavia, é necessário ter indicadores de desempenho para que o ODS 16.5 possa se concretizar. No Brasil, as fragilidades de conseguir informações sobre os ODS estão evidenciadas no Relatório dos Indicadores para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável de 2021[17], uma parceria entre o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e a Secretaria Especial de Articulação Social. Com relação à meta 16.5, "combate à corrupção e ao suborno", os indicadores 16.5.1 e 16.5.2 no Brasil sequer tiveram os dados apresentados, inviabilizando a elaboração de políticas públicas e práticas empresariais para prevenir e detectar a corrupção e responder a ela.

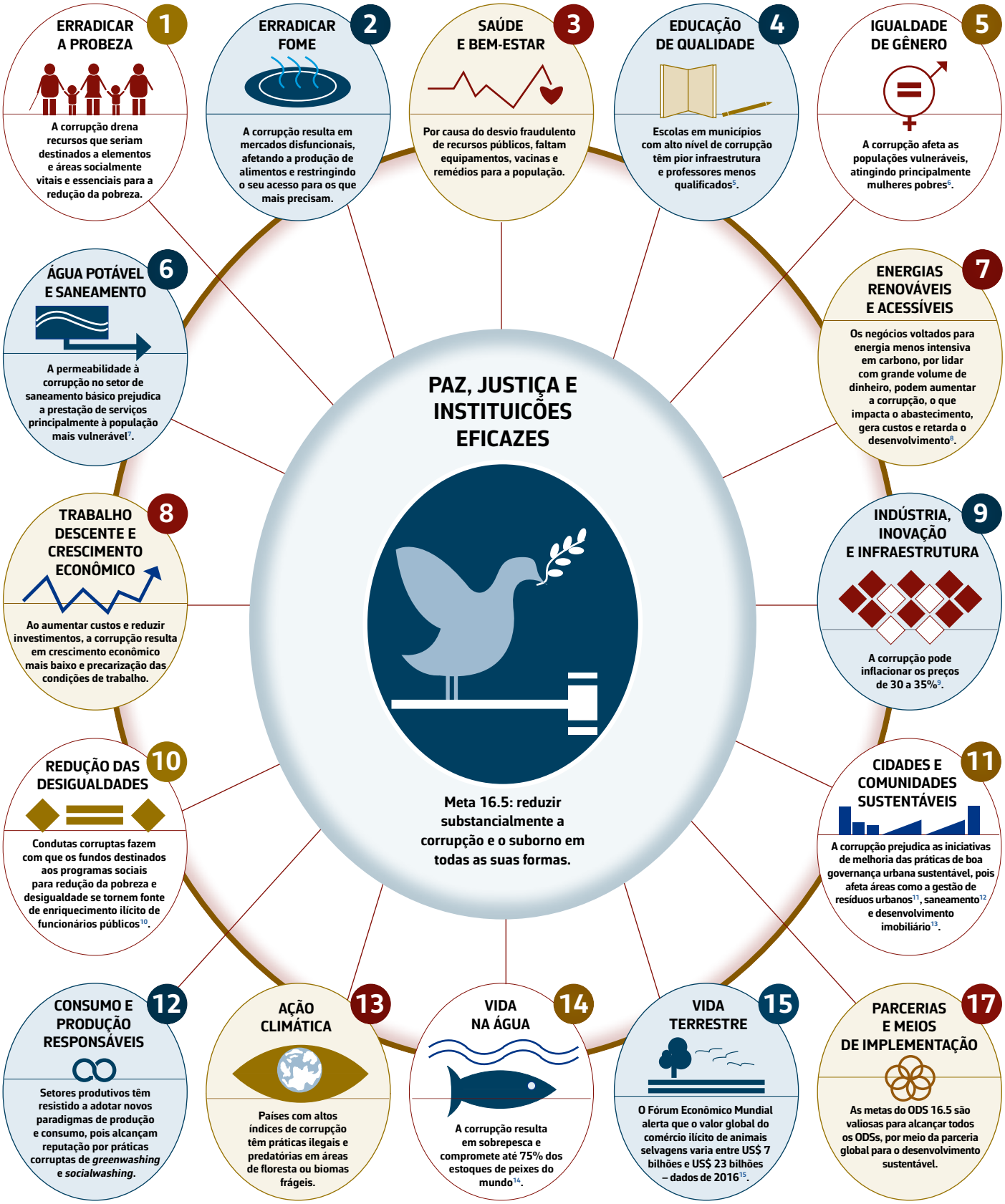
O indicador 16.5.1 refere-se à proporção de pessoas que pagaram um suborno ou a quem foi pedido um suborno por funcionários públicos nos últimos 12 meses. Quantas pessoas pagaram suborno no setor da saúde durante a pandemia de Covid-19 ou para a liberação de verbas à educação? Como a má alocação de recursos públicos para a merenda escolar afetou a qualidade do estudo? Quantas pessoas pagaram propina a funcionário público para o contrabando de animais silvestres? Não há dados a respeito.

Já o indicador 16.5.2 mede a proporção de empresas que pagaram um suborno ou a quem foi pedido um suborno por funcionários públicos nos últimos 12 meses. Quantas empresas pagaram suborno para liberação de licenças de extração mineral ou ambiental em áreas preservadas? Quantas empresas pagaram propina para ter contratos com governos federal, estaduais e municipais? São perguntas sem resposta.

Como dizia um dos precursores da implementação da qualidade total na gestão empresarial, William Edwards Deming, "não se gerencia o que não se mede; não se mede o que não se define; não se define o que não se entende; não há sucesso no que não se gerencia"[18]. As baixas quantidade e qua-

Quadro 1.

Conexões entre a meta 16.5 de combate à corrupção e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Quadro 1.

Sinais de alerta de corrupção

- Negócios em países com histórico de corrupção;
- Dependência excessiva de agentes externos;
- Prazos de pagamento incomuns para agentes;
- Pagamentos em dinheiro volumosos ou numerosos;
- Pagamentos antecipados ou adiantamentos;
- Solicitação de pagamento para quem não é agente ou fornecedor;
- Pagamentos para contas numeradas ou para paraíso fiscal ou outros bancos no exterior;
- Grandes contribuições beneficentes em países estrangeiros;
- Associação entre agente e governo estrangeiro;
- Presentes: opulência, segredo, registros incorretos;
- Pagamentos para países ou fornecedores com os quais a empresa não fazia negócios anteriormente.

FONTE: GUIA DE AVALIAÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO, PACTO GLOBAL.

lidade dos dados inviabilizam a implementação de políticas públicas e de gestão empresarial no combate à corrupção e ao suborno em todas as suas formas. Outro efeito da ausência de dados é reduzir a pressão sobre as empresas. Sem controle nem monitoramento, a impunidade expande-se, em um país de corrupção sistêmica.

OPORTUNIDADES PARA IMPLEMENTAÇÃO

O Brasil aderiu aos mais relevantes instrumentos legais internacionais para o combate à corrupção: a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a Convenção Interamericana contra a Corrupção, além de respeitar o Foreign Corrupt Practices Act – Lei de Práticas de Corrupção no Exterior –, dos Estados Unidos, e o Bribery Act – Lei Anticorrupção –, do Reino Unido. O setor privado, de maneira especial grandes empresas com capital aberto no Brasil e no exterior, está sendo pressionado por *stakeholders*, órgãos reguladores e organismos internacionais a reportar suas práticas de combate à corrupção, bem como a explicar o que têm feito para responder aos desafios de governança relacionados ao combate à corrupção.

A adesão a sistemas de autorregulação, como o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) e seu programa Ambição 2030, fornece caminhos para a mudança e indica vontade de participar da nova era do desenvolvimento sustentável transformacional. As empresas podem se questionar sobre a necessidade de se envolverem em programas de autorregulação. Algumas vantagens são:

- Sistemas de autorregulação são um farol do que virá na seara regulatória e preparam as organizações para futuros sistemas sancionatórios;
- Os espaços de troca de conhecimento e aprendizado agilizam a busca de soluções, encurtando caminhos para o aprimoramento de boas práticas empresariais;
- É importante que os *stakeholders* saibam dos esforços no combate à corrupção. Esse movimento protege a reputação da empresa, reduz a rotatividade de colaboradores e fortalece a cultura organizacional, trazendo maior desempenho financeiro.

O Pacto Global promove reuniões, palestras e *workshops* e indica práticas para inspirar o combate à corrupção. Tem cartilhas setoriais para segmentos como agroindústria e construção civil e um guia de avaliação de riscos de corrupção com detalhes de como prevenir e controlar a corrupção. Esse guia, por exemplo, traz alertas de corrupção (Quadro 1) e lista de controles anticorrupção (Quadro 2).

Sistemas anticorrupção envolvem três fases. Primeiramente, a prevenção, que deve ser liderada pela alta administração. Com o mapeamento dos riscos externos e internos de corrupção a que a empresa está exposta, criam-se regras e procedimentos para mitigar riscos, quando não for possível a sua total eliminação. Em segundo lugar, desenvolvem-se sistemas de detecção, suportados por ferramentas de investigação interna e monitoramento para captar práticas corruptas e aprimorar processos de forma a evitar novos incidentes. Por último, está a resposta de correção e punição. Ao identificar práticas de corrupção, a organização precisa responder imediatamente por meio de ferramentas internas, incluindo demissões por justa causa e ações de indenização por danos morais e materiais e, se necessário, por reporte às autoridades. Isso sinaliza que tais comportamentos não são admitidos nem tolerados.

Outra boa prática são as ações coletivas anticorrupção, que é a reunião de empresas de um mesmo setor ou de setores distintos, incluindo integrantes do poder público e da sociedade civil. Nesse espaço, busca-se enfrentar problemas comuns de corrupção. Ações coletivas envolvem: declarações anticorrupção, que são compromissos públicos para atuação durante um projeto; princípios anticorrupção, ou seja, compromissos

Quadro 2.

Exemplos de controles anticorrupção

- Programa formal de conformidade anticorrupção;
- Comitê de compliance ou anticorrupção obrigatório para analisar ou receber atualizações de todas as transações de alto risco;
- Padrões escritos (ou seja, código de conduta e anticorrupção e outras políticas correlatas);
- Comunicação e treinamento anticorrupção para funcionários;
- Declarações da alta administração e da administração intermediária;
- Verificações de histórico do funcionário;
- Sistema de delação;
- Rastreamento e aprovação de solicitação de presentes, entretenimento e hospitalidade;
- Processo de divulgação/certificação de conflito de interesses;
- Disposição contratual sobre conformidade de terceiros;
- Processo de seleção/licitação competitivo incluindo divulgação de Request for Proposal para fornecedores potenciais e análise de proposta;
- Sistema de classificação do nível de risco de terceiros;
- Diligência prévia de terceiros (em linha com o nível de risco designado);
- Múltiplos níveis de aprovação contratual de fornecedor ou aprovação interna (ou seja, solicitar aprovação do setor de aquisição, das funções jurídica e de conformidade, bem como da administração local);
- Controles contábeis da análise da fatura do fornecedor, aprovação e pagamento;
- Processo de análise de relatório de despesas e viagens, aprovação e reembolso;
- Cultura de ética do funcionário e avaliação de conhecimento;
- Entrevistas de desligamento;
- Auditorias anticorrupção obrigatórias regulares;
- Rotatividade obrigatória de pessoal de nível de gestão em locais de alto risco.

FONTE: GUIA DE AVALIAÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO, PACTO GLOBAL.

de longo prazo para promover conduta de negócios transparente; pactos de integridade, contratos formais monitorados externamente pela sociedade civil; e coalizões empresariais certificadoras, que monitoram e certificam a conformidade dos membros com princípios declarados.

Cabe, por fim, enfatizar que o setor público tem papel estratégico na implementação da meta 16.5 por ferramentas preventivas e repressivas, por controles internos e externos. Entram nas políticas anticorrupção dos governos as estruturas de regulação, as formas de implementação de políticas públicas e a aplicação de sanções administrativas, cíveis e criminais. Mas não só de punição atua o poder público. Prêmios podem gerar bons resultados, tais como: os selos de integridade como o Pró-Ética, da Controladoria-Geral da União (CGU), o Infra+, do Ministério da Infraestrutura, e o Agro+, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. A solução é possível. Basta querer.

NOTAS

1. Organização das Nações Unidas (2015). *Resolução adotada em 25 de setembro de 2015*. Recuperado de: http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E
2. Transparency International (2019). SDG 16 is the key to the 2030 agenda. Recuperado de: https://www.transparency.org/en/press/sdg-16-is-the-key-to-the-2030-agenda
3. Rose-Ackerman, S. (1999). *Corruption and government: causes, consequences, and reform*. Londres: Cambridge University Press.
4. Costa, L. M. (2018). The dynamics of corruption in Brazil: From trivial bribes to a corruption scandal. In: Hawthorne, O. E., Magu, S. (Eds.), *Corruption scandals and their global impact* (pp. 189-203). Abingdon-on-Thames: Routledge.
5. Ferraz, C., Finan, F., Moreira, D. S. B. (2012). Corrupting learning: evidence from missing federal education funds in Brazil. *Journal of Public Economics, 96*(9-10), 712-726. https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2012.05.012
6. United Nations Office on Drugs and Crime (2020). *The time is now: addressing the gender dimensions of corruption*. Recuperado de: https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2020/THE_TIME_IS_NOW_2020_12_08.pdf
7. Borja, P. C. (2014). Política pública de saneamento básico: uma análise da recente experiência brasileira. *Saúde e Sociedade, 23*(2). https://doi.org/10.1590/S0104-12902014000200007; Bhuiyan, S. H. (2010). A crisis in governance: urban solid waste management

in Bangladesh. *Habitat International, 34*(1), 125-133. https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2009.08.002; Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (2011). *Fighting corruption in the water sector methods, tools and good practices.* Nova York: UNDP. Recuperado de: https://www1.undp.org/content/dam/undp/library/Democratic%20Governance/IP/Anticorruption%20Methods%20and%20Tools%20in%20Water%20Lo%20Res.pdf

8. Sovacool, B. K. (2021). Clean, low-carbon but corrupt? Examining corruption risks and solutions for the renewable energy sector in Mexico, Malaysia, Kenya and South Africa. *Energy Strategy Reviews, 38*, 100723. https://doi.org/10.1016/j.esr.2021.100723

9. Fazekas, M., Tóth, B. (2018). The extent and cost of corruption in transport infrastructure. New evidence from Europe. *Transportation Research, 113*, 35-54. https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.03.021

10. Narayan, L. (2019). Corruption and inequality: a survey of the literature. *International Journal of Commerce and Management Research, 5*(2), 65-70. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/337904388_Corruption_and_inequality_A_survey_of_the_literature; You, J.-S., & Khagram, S. (2005). A comparative study of inequality and corruption. *American Sociological Review, 70* (1), 136-157. https://doi.org/10.1177%2F000312240507000107

11. Bhuiyan (2010).

12. Graham, S., Desai, R., & McFarlane, C. (2013). Water wars in Mumbai. *Public Culture, 25*(1 69), 115-141. https://doi.org/10.1215/08992363-1890486

13. Cai, H., Henderson, J., & Zhang, Q. (2009). China's land market auctions: evidence of corruption. *The RAND Journal of Economics*, *44*(3), 488-521. https://doi.org/10.1111/1756-2171.12028

14. Chen, I. X. Q., Coning, C. (2020). Perspectives on SDG indicators to assess the impact of transnational fisheries crime on the blue economy and anti-corruption: the case of abalone in South Africa. Recuperado de: http://hdl.handle.net/10019.1/123326; Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento, Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura, Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. (2018). *Achieving the targets of Sustainable Development Goal 14: Sustainable fish and seafood value chains and trade.* Background Note for the Second Oceans Forum 16–17 July 2018 Geneva, Switzerland. Recuperado de: http://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/Background-Note-Second- Oceans-Forum-July2018-v4.pdf

15. Fórum Econômico Mundial (2016). *Wildlife crime: a $23 billion trade that's destroying our planet.* Recuperado de: https://www.weforum.org/agenda/2016/09/fighting-illegal-wildlife-and-forest-trade/

16. Ribeiro, R. J. (2000). *A sociedade contra o social: o alto custo da vida pública no Brasil.* São Paulo: Companhia das Letras.

17. ODS Brasil (2021). *Relatório dos Indicadores para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.* Recuperado de: https://odsbrasil.gov.br/relatorio/sintese

18. Deming, W. E. (1989). *O método deming de administração* (5ª ed.). São Paulo: Marques Saraiva.



SALÁRIO DIGNO E SAÚDE MENTAL: POR QUE SE ENGAJAR?

As empresas têm papel de relevância em implementar e pagar uma remuneração que possibilite aos trabalhadores não só sobreviverem, como gozarem de uma vida plena em sociedade e com qualidade em aspectos relacionados a questões psicossociais.

Mário Spinelli – Professor da FGV EAESP.
E-mail: mario.spinelli@fgv.br

Resumo

Objetivo: apresentar elementos que justifiquem a importância do engajamento do setor empresarial no pagamento de uma remuneração digna e adequada às demandas dos trabalhadores e de seus familiares e em questões de saúde mental.

Estado da arte: estudos mostram que boa parcela da população brasileira não consegue viver com dignidade com sua remuneração. Além disso, verifica-se o aumento de transtornos relacionados à saúde mental em decorrência de questões econômicas.

Originalidade: pensando na conexão entre salário digno e saúde mental, provocar um debate relacionado com o papel das empresas na redução da pobreza e da desigualdade de social, assumindo um protagonismo até então restrito ao poder público.

Impactos: espera-se que o artigo contribua para que o setor privado assuma papel de relevância na promoção do bem-estar social dos trabalhadores.

Palavras-chave: salário digno, saúde mental, responsabilidade social, direitos humanos, justiça social.

O recebimento de justa remuneração como contraprestação ao trabalho executado é corolário do respeito à dignidade e do valor do ser humano. É por meio do salário que trabalhadores têm a possibilidade de assegurar a eles próprios e a seus familiares condições apropriadas de habitação, saúde, alimentação, descanso e lazer, todas próprias da vida em sociedade.

Assim, não é à toa que a Declaração Universal dos Direitos Humanos[1] trate do tema, assim como a Constituição Federal Brasileira[2]. Considerar o salário justo como um direito fundamental previsto no texto constitucional é um mínimo que se pode esperar de uma nação que busca se fundar na harmonia entre as pessoas, na justiça social e no bem-estar humano.

A realidade, todavia, parece estar bem distante do que prevê o texto de nossa Carta Magna. Conforme dados recentes do Banco Mundial[3], o Brasil está entre os dez países com a maior desigualdade de renda do planeta. Segundo o Mapa da Nova Pobreza elaborado pela Fundação Getulio Vargas em 2022[4], quase um terço da população brasileira vive em domicílios em que a renda por pessoa não é suficiente sequer para comprar uma cesta básica em qualquer uma das 27 capitais brasileiras. Parte considerável dos brasileiros continua a viver em condições de extrema miséria, alijada de condições básicas de bem-estar social, lutando diariamente apenas pelo direito de se alimentar.

Mesmo aqueles que, com muito esforço, conseguem conquistar uma relação de emprego formal, a desproporcionalidade dos salários pagos – e dos altos custos que a vida moderna demanda – cria uma estressante batalha de adequação da rotina ao valor recebido. O poder real de compra cai, enquanto os preços de itens básicos como alimentos, transporte, saúde e habitação não param de crescer. Com efeito, as famílias brasileiras têm tido crescente precarização de sua situação financeira, com níveis de inadimplência e endividamento batendo recordes históricos.

O QUE É DIGNIDADE

O que é um salário digno? Deveria ser tão somente equivalente ao valor do salário mínimo estabelecido anualmente pelos governos? Um salário digno é aquele que, além do valor mínimo necessário à aquisição de bens e serviços suficientes à sobrevivência humana, possibilite aos empregados e a seus familiares gozarem de uma vida plena em sociedade (incluindo momentos de descanso e lazer) e aspirarem, caso assim desejem, à ascensão social. Também há que se considerar no cálculo algum poder de reserva e segurança futura, para fazer frente a eventos imprevistos ou inesperados.

A questão do salário digno tem relação direta com outra questão absolutamente essencial no mundo do trabalho: a saúde mental. Segundo dados da Organização Mundial da Saúde (OMS), o Brasil é o país com o maior número de pessoas com transtorno de ansiedade em todo o mundo[5]. Antes mesmo da pandemia de Covid-19, cerca de 19 milhões de brasileiros sofriam as consequências disso. A mesma OMS estima que o isolamento social ampliou a incidência da ansiedade e depressão em aproximadamente 25%, atingindo com maior frequência mulheres e jovens[6]. No mesmo sentido, as situações de assédio e *bullying*, os excessos de trabalho, as jornadas inflexíveis e a ameaça de desemprego têm sido apontados como alguns dos principais fatores de risco para a saúde mental de trabalhadores.

Quando o que se recebe como contraprestação ao trabalho prestado é insuficiente para atender às necessidades familiares, ficam ainda mais frequentes os transtornos de ansiedade e depressão. Ainda segundo a OMS, 77% dos suicídios cometidos no mundo ocorrem em nações de baixa e média renda[7]. Outras questões de ordem cultural, individual ou social podem incidir sobre tal estatística, mas os resultados parecem apontar para uma correlação significativa entre escassez de recursos financeiros e questões relacionadas à saúde mental. Um estudo feito em 54 países com o objetivo de medir impactos da crise econômica de 2008 identificou aumento nos índices de suicídio no ano subsequente, concluindo que teriam ocorrido cerca de 4.800 mortes a mais do que seria o usual com base nas tendências de anos anteriores[8].

Diante da relevância crescente do tema, a pauta da saúde mental deve também fazer parte da rotina das empresas. Estas precisam estimular discussões permanentes sobre a questão, fomentar a elaboração de planos de ação para construir um ambiente de trabalho saudável e produtivo, oferecer apoio especializado para aconselhamento e atendimento aos trabalhadores, organizar campanhas para reduzir estigmas e preconceitos em relação a transtornos mentais e promover ações de melhoria da qualidade de aspectos ligados a questões psicossociais.

O PAPEL DAS EMPRESAS

Fácil perceber, pois, que o setor empresarial tem papel fundamental, não apenas gerando oportunidades de emprego, mas garantindo um salário digno e boas condições de saúde mental a todos que a ele entregam o suor de seu trabalho.

É preciso que lideranças empresariais tenham em mente que o pagamento de um salário compatível

com as demandas inerentes ao convívio social, mais do que uma justa recompensa pelo serviço prestado, demonstra um compromisso público da organização com uma sociedade mais justa e menos desigual. Isso muitas vezes representa uma mudança radical de mentalidade de parte do empresariado, que precisa acreditar que uma sociedade mais igualitária é pressuposto não apenas para a justiça social, mas também para o próprio desenvolvimento econômico do país, dotando as pessoas de maior poder de consumo e permitindo-lhes ter acesso a bens e serviços essenciais a uma vida com padrões adequados de conforto e felicidade.

Por isso, deve ser celebrada toda iniciativa que tenha como objetivo estimular as empresas a assumirem obrigações relacionadas a metas para garantir o pagamento de salários dignos a seus empregados. E é esse o objetivo do Movimento Salário Digno, da Rede Brasil do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), que busca formar uma coalizão de empresas que assumam, até 2030, o compromisso público de remunerar seus trabalhadores e terceiros por elas contratados com um salário digno, compatível com as demandas necessárias para a decente vida em sociedade.

A iniciativa prevê quatro pilares básicos de atuação: o engajamento da alta liderança das empresas, a construção de capacidades, o engajamento dos *stakeholders* e, por fim, o monitoramento e o compartilhamento de boas práticas. As empresas que aderirem ao Movimento Salário Digno deverão adotar uma série de medidas até 2030 (veja os compromissos assumidos no Quadro 1).

Quadro 1.

Compromissos das empresas que aderirem ao Movimento Salário Digno

1	Garantir o compromisso e o apoio do diretor executivo;
2	Identificar metodologia de cálculo do salário digno;
3	Identificar, desenvolver e implementar processos operacionais, procedimentos de gestão e grupos de trabalho internos com as áreas envolvidas;
4	Comunicar o compromisso com a meta de salário digno para funcionários diretos para todas as áreas externas e a cadeia de suprimentos;
5	Implementar e pagar salário digno;
6	Incentivar a cadeia de abastecimento a adotar o salário digno;
7	Monitorar continuamente os níveis de salário digno para refletir as mudanças no custo de vida local.

FONTE: MOVIMENTO SALÁRIO DIGNO

Quadro 2.

Compromissos das empresas que aderirem ao Movimento Mente em Foco

1	Ter um profissional de referência para aconselhamento e atendimento;
2	Oferecer orientação e manejo de crises;
3	Garantir a avaliação permanente dos colaboradores;
4	Manter gestores engajados, com capacitação para atuar em relação ao tema e orientação sobre as melhores condutas, sendo agentes de transformação e promoção da segurança psicológica;
5	Criar um programa antiestigma: promover debates abertos e intervenções em grupo com assuntos que busquem reduzir o estigma relacionado ao sofrimento psíquico, inserindo-o como pauta permanente na organização;
6	Promover ações de incentivo à saúde mental: campanhas e iniciativas para incentivar práticas culturais, esportivas, de nutrição, bem-estar, educação, entre outras, com base em demandas identificadas.

FONTE: MOVIMENTO MENTE EM FOCO

Busca-se, com efeito, estimular empresas a atuar proativamente na redução da pobreza e da desigualdade social, assumindo um protagonismo até então restrito tão somente ao poder público. Se, por um lado, a iniciativa tem o objetivo de fazer com que empresas assumam o compromisso de remunerar com justiça seus empregados e contratados, por outro, caberá à sociedade valorizar as organizações que abraçam essa missão, diante de seu engajamento em transformar vidas e contribuir com o bem-estar social.

No mesmo caminho, o Movimento Mente em Foco, também da Rede Brasil do Pacto Global da ONU, com o endosso científico da Sociedade Brasileira de Psicologia, busca engajar empresas sobre a importância da adoção de medidas concretas pela saúde mental no ambiente de trabalho, trazendo luz a um debate essencial e fazendo com que o assunto seja inserido como um fundamento na atuação das empresas. Os compromissos das empresas signatárias do movimento (confira no Quadro 2) procuram promover a criação de efetivos programas de saúde mental no ambiente dessas organizações.

Espera-se assim que as empresas adotem medidas efetivas de saúde mental corporativa, desenvolvendo ambientes psicologicamente seguros e capazes de influenciar na vida de quem nelas trabalham.

Trata-se, portanto, de buscar engajar o setor empresarial em ações relevantes para a promoção do bem-estar social e qualidade de vida de seus colaboradores, zelando para que os objetivos empresariais estejam sempre conjugados com o devido cuidado com a saúde mental das pessoas.

CONCLUSÃO

O pagamento pelas empresas de um salário digno àqueles que entregam seu esforço pessoal por meio do trabalho é direito fundamental baseado no respeito à vida e no valor do ser humano. Não são poucos nem simples os efeitos na saúde metal das pessoas do endividamento e da insuficiência de recursos para satisfazer às necessidades básicas individuais e da vida em sociedade.

Nesse sentido, o presente artigo buscou apresentar elementos suficientes a justificar a importância do engajamento do setor empresarial no pagamento de uma remuneração digna, adequada às demandas dos trabalhadores e de seus familiares, permitindo-lhes ter acesso a condições apropriadas de habitação, educação, saúde, alimentação, descanso e lazer e contribuindo assim para a construção de uma sociedade mais justa, menos desigual, fundada na liberdade de escolha e no respeito à dignidade humana.

Também se buscou aqui trazer subsídios que possibilitem ampliar a reflexão sobre a relação entre o salário digno e a saúde mental, associando os dois conceitos e procurando oferecer razões para o comprometimento do setor empresarial no tocante a tais questões.

Na sociedade da informação, aspectos como imagem, reputação e responsabilidade social são e serão considerados pelos mercados consumidores. Nessa conjuntura, empresas que não se limitam apenas a assumir compromissos formais ou tão somente cumprir o que está consignado na legislação trabalhista, mas que de fato conferem a adequada importância a seus empregados e contratados, remunerando-os com justiça e adotando medidas que garantam sua saúde mental e qualidade de vida, serão cada vez mais valorizadas e reconhecidas.

NOTAS

1. Organização das Nações Unidas (1948). *Declaração Universal dos Direitos Humanos*. Recuperado de: https://www.unicef.org/brazil/declaracao-universal-dos-direitos-humanos

2. Brasil (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal.

3. World Bank (2021). *Gini index.* Recuperado de: https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI?end=2021&start=2021&view=bar

4. Fundação Getulio Vargas (2022). *Mapa da nova pobreza*. Recuperado de: https://cps.fgv.br/MapaNovaPobreza

5. Organização Mundial da Saúde (2017). *Depression and other common mental disorders: global health estimates*. Recuperado de: https://apps.who.int/iris/handle/10665/254610

6. Organização Mundial da Saúde (2022). *Covid-19 pandemic triggers 25% increase in prevalence of anxiety and depression worldwide*. Recuperado de: https://www.who.int/news/item/02-03-2022-covid-19-pandemic-triggers-25-increase-in-prevalence-of-anxiety-and-depression-worldwide

7. Organização Mundial da Saúde (2021). *Suicide*. Recuperado de: https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/suicide

8. Chang, S., Stuckler, D., Yip, P., Gunnell, D. (2013). Impact of 2008 global economic crisis on suicide: time trend study in 54v countries. BMJ, 347, f5239. https://doi.org/10.1136%2Fbmj.f5239



UMA QUESTÃO DE GÊNERO

Apesar de as metas do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 ainda estarem distantes da realidade, crescem iniciativas para ajudar as organizações a promoverem igualdade entre homens e mulheres no ambiente de trabalho.

Maria José Tonelli – Psicóloga, doutora em Psicologia Social, mentora e professora titular na FGV EAESP.
Delegada brasileira no Women 20.
E-mail: maria.jose.tonelli@fgv.br

Resumo

Objetivo: apresentar desafios, benefícios e caminhos para a inclusão das mulheres no mercado de trabalho.

Estado da arte: estudos mostram que a equidade de gênero é benéfica para organizações e países, no entanto ainda estamos distantes de alcançar o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5, e cabe explorar os principais desafios e caminhos no contexto brasileiro.

Originalidade: apresentar a problemática de desigualdade de gênero do ponto de vista das interseccionalidades, principalmente da raça, e fazer a conexão dos desafios com benefícios e iniciativas para mudar o cenário.

Impactos: o artigo mostra para gestores os benefícios da igualdade de gênero no mercado de trabalho e traz indicações de instituições e sites com informações úteis para apoiar mudanças organizacionais.

Palavras-chave: metas do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5, desigualdade entre homens e mulheres, realidade brasileira.

O Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5 da Organização das Nações Unidas (ONU) propõe "alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas" em 2030[1]. Tal objetivo desdobra-se em diversas ações: acabar com a discriminação, eliminar todas as formas de violência, possibilitar a educação sexual, promover estruturas de apoio doméstico e igualdade de funções, buscar a participação igualitária das mulheres nas empresas e nas esferas públicas, prover acesso a recursos econômicos e tecnológicos, entre outros.

Quando se analisa a realidade de todas essas ações, fica evidente a razão pela qual ainda é necessário falar, em todos os países, sobre igualdade e inclusão de gênero e suas interseccionalidades. Como se sabe, hábitos culturais arraigados e vieses cognitivos, muitas vezes, inconscientes, têm sustentado a discriminação contra as mulheres ao longo da história.

Basta ver os dados de violência. De acordo com o Fórum Brasileiro de Segurança Pública[2], foram registrados 1.319 casos de feminicídio e 56.098 de estupros no Brasil em 2021. A cada dez minutos, uma mulher ou menina é vítima de estupro, e a cada sete horas, de feminicídio. Estamos distantes de alcançar as metas da ONU. Mas, assim como a definição de saúde da Organização Mundial da Saúde (OMS) é um ideal que nos leva a nos mobilizarmos diariamente por condições de bem-estar físico, social e mental, pode-se dizer que o ODS 5 é um modelo que deveria guiar nossa conduta individual e coletivamente.

Inúmeros movimentos, internacionais e brasileiros, lutam pela igualdade de direito entre homens e mulheres. Além da ONU, instituições globais como o Fórum Econômico Mundial, a Organização Internacional do Trabalho e a Women 20 têm se dedicado a promover mudanças sociais favoráveis à inclusão das mulheres no mercado de trabalho. Emprego, empreendedorismo, empoderamento digital e participação em questões de sustentabilidade ambiental são alguns dos temas em pauta nessas organizações. O empoderamento econômico das mulheres permite uma divisão social de papéis mais equilibrada não só para elas, mas também para toda a comunidade.

Este artigo mostra as dificuldades de inserção das mulheres no mercado de trabalho, aponta os benefícios da transformação dessa realidade e apresenta iniciativas que as organizações podem empreender para participar da mudança.

A REALIDADE ATUAL

A noção de gênero é central para compreender todos os padrões de desigualdade nos processos organizacionais, nas instituições e nas relações sociais. No Brasil, é essencial considerar, na questão de gênero, a interseccionalidade com raça: 50% da população brasileira é feminina e 50% composta de pretos e pardos. As mulheres negras são as mais prejudicadas quando se trata de igualdade e inclusão. No caso de violência, as mulheres negras são também as mais atingidas, com três vezes mais chances de serem vítimas de feminicídio[3]. Em relação à inserção no mercado de trabalho, as mulheres negras estão nas piores condições de desigualdade. Dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)[4] mostram que, com o início da pandemia de Covid-19, os grupos que mais perderam o emprego foram mulheres e pretos/pardos.

Juntam-se a essa questão outros dois aspectos quando se trata de diversidade de gênero: classe social e idade. A desigualdade revela-se diferentemente conforme o recorte de classe social: o teto de vidro impede mulheres das camadas privilegiadas de ascenderem ao topo das organizações; dupla jornada, ganhos instáveis e volatilidade do mercado de trabalho prejudicam as mulheres das camadas médias e baixas da população; e um terreno pantanoso, com trabalhos precários e reduzidas condições educacionais, é o cenário que enfrentam as mulheres em condições de extrema pobreza[5]. No Brasil essa condição é agravada pelo fato de a maioria das mulheres ser a única responsável economicamente pelo sustento do lar.

O envelhecimento da força de trabalho é outro aspecto que mais recentemente foi incorporado ao debate sobre questões de gênero. O fenômeno, conhecido como feminização do envelhecimento[6], caracteriza-se pelo fato de mulheres mais velhas sofrerem mais que os homens mais velhos no desenvolvimento da carreira. Quando se trata de interseccionalidades, uma mulher negra, pobre e mais velha sofre com a potencialização de estereótipos, desigualdades e discriminação[7].

Em relação à ascensão a posições de poder, os dados do Brasil sobre gênero são alarmantes. Entre 192 países, o Brasil ocupa a posição de número 142 no *ranking* de participação de mulheres na política, conduzido por instituição que analisa a composição de parlamentos em vários países[8]. Na liderança das empresas, o quadro não é melhor. Segundo pesquisa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e da Spencer Stuart[9], as mulheres ocupam apenas 14% das posições em conselhos de administração e 25% em diretorias. Ainda pior, a evolução nos últimos dez anos não foi significativa. Embora as mulheres tenham acessado o mercado de trabalho por suas condições de igualdade educacional, não cresceram na hierarquia organizacional da mesma forma que os homens.

São vários os fatores que impedem esse desenvolvimento: além do teto de vidro, que dificulta a ascen-

são das mulheres em posições de liderança, há o fenômeno conhecido como penhasco de vidro, ou seja, mulheres são colocadas em posições de liderança quando o risco de fracasso é alto[10]. Muitos comportamentos masculinos sutis reforçam essa desigualdade: *mansplaining* (quando o homem traz explicações óbvias na área de competência de uma mulher, desconsiderando sua inteligência e capacidade), *manterrupting* (quando os homens interrompem e impedem que uma mulher conclua seu pensamento), *bropriating* (quando o homem se apropria da ideia de uma mulher) e *gaslighting* (quando o homem faz ataques verbais sutis para que a mulher duvide de si mesma, da sua sanidade). Tais fenômenos inibem o comportamento da mulher, que se retrai e evita ascender na empresa para não enfrentar essa violência quase imperceptível.

BENEFÍCIOS DA TRANSFORMAÇÃO

Estudos têm demonstrado que a inclusão de mulheres em posições de liderança é favorável em momentos de crise e para a prevenção de problemas nas empresas, como, por exemplo, retenção de talentos e aqueles de ética e *compliance*. A presença de mulheres em conselhos tem sido relacionada com a redução de danos e riscos organizacionais. O tratamento igualitário e a inclusão de mulheres trazem até mesmo benefícios para a segurança e estabilidade dos países[11] e têm impacto duradouro no crescimento, como no caso do Brasil[12]. Além disso, a inclusão de gênero promove movimentação econômica global denominada de "terceiro bilhão", que fica atrás apenas de China e Índia[13]. Documento da ONU[14] reforça esses achados, ao mostrar que a inclusão de mulheres no mercado de trabalho tem impacto positivo na estabilidade e segurança dos países e impacto financeiro no produto interno bruto global, além de papel fundamental para suprir a mão de obra necessária com o envelhecimento da população.

Pesquisas mostram relação positiva entre várias métricas financeiras, como lucro antes de juros e imposto de renda (EBIT); lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA) e retorno sobre o patrimônio (ROE), e a inclusão de mulheres, ou seja, empresas com mais mulheres na liderança têm melhor *performance* em comparação àquelas com menor proporção de mulheres. Não à toa, fundos de investimentos têm privilegiado empresas com políticas claras de inclusão de diversidade. Em termos intangíveis, a presença de mulheres tem impacto na reputação, no *turnover*, na retenção de talentos, na agilidade em ambientes voláteis e na maior conexão com as características demográficas dos consumidores. A síntese desses diversos estudos pode ser encontrada em documentos publicados pela ONU[15].

Outros estudos merecem menção. Pesquisa da McKinsey[16] com 700 empresas na América Latina mostrou melhor *performance* em vários indicadores com a inclusão das mulheres: inovação, colaboração, confiança e saúde organizacional, fatores que repercutem positivamente nos resultados financeiros. Tais dados são reforçados por estudo do Bank of America[17] sobre os impactos de maior diversidade de gênero e étnico racial. Na mesma direção, o Gender-Equality Index, da Bloomberg[18], mostra o desempenho das empresas comprometidas com transparência nas informações sobre equidade de gênero, assim como o recente documento do Fórum Econômico Mundial (FEM) (2022).

RECOMENDAÇÕES PARA CONCLUIR

Existem várias iniciativas que podem auxiliar as empresas para desenvolverem uma cultura de equidade de gênero. Destaca-se aqui o Prêmio Women's Empowerment Principles, em parceria com a Rede Brasil do Pacto Global, uma iniciativa da ONU para mobilizar as empresas para os ODS. Para participar, é necessário que as empresas façam um diagnóstico gratuito[19] que abarca diversos aspectos da inclusão de mulheres, como, por exemplo, comprometimento da liderança com a implantação de princípios de equidade nos processos de recrutamento e seleção, desenvolvimento profissional e promoção; igualdade salarial; licença-maternidade e paternidade; ambiente livre de violência, assédio e exploração sexual. Por meio desse diagnóstico, empresas conseguem ter um retrato de suas práticas organizacionais para equidade de gênero e podem balizar as mudanças necessárias para esse objetivo.

Ainda em relação ao pacto global, o Programa Equidade é Prioridade[20] também aponta diretrizes para que as empresas possam alcançar igualdade de gênero. As organizações que aderem ao programa comprometem-se a: estabelecer liderança corporativa de alto nível pela igualdade de gênero; tratar todas as mulheres e homens de maneira justa no trabalho; respeitar e apoiar os direitos humanos e a não discriminação; garantir a saúde, a segurança e o bem-estar de todas as mulheres e homens trabalhadores; promover a educação, o treinamento e o desenvolvimento profissional das mulheres; implementar práticas de desenvolvimento empresarial na cadeia de suprimentos e *marketing* que empoderem as mulheres; promover a igualdade por meio de iniciativas e defesa da comunidade; e medir e relatar publicamente o progresso para alcançar a igualdade de gênero. Há muitas entidades e associações que têm como foco questões de igualdade de gênero, mas cabe destacar, no aspecto de interseccionalidade, a Geledés Instituto da Mulher Negra[21], que desde

Quadro 1.

Metas do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5

→	Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte;
→	Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas pública e privada, incluindo o tráfico e a exploração sexual e de outros tipos;
→	Eliminar todas as práticas nocivas, como os casamentos prematuros, forçados e de crianças e mutilações genitais femininas;
→	Reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e doméstico não remunerado, por meio da disponibilização de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social, bem como a promoção da responsabilidade compartilhada no lar e na família, conforme os contextos nacionais;
→	Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão nas vidas política, econômica e pública;
→	Assegurar o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e os direitos reprodutivos, como acordado em conformidade com o programa de ação da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento e com a Plataforma de Ação de Pequim e os documentos resultantes de suas conferências de revisão;
→	Realizar reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso a propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e recursos naturais, de acordo com as leis nacionais;
→	Aumentar o uso de tecnologias de base, particularmente as tecnologias de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres;
→	Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis.

FONTE: NAÇÕES UNIDAS BRASIL22.

1988 trabalha em prol da igualdade para as mulheres negras.

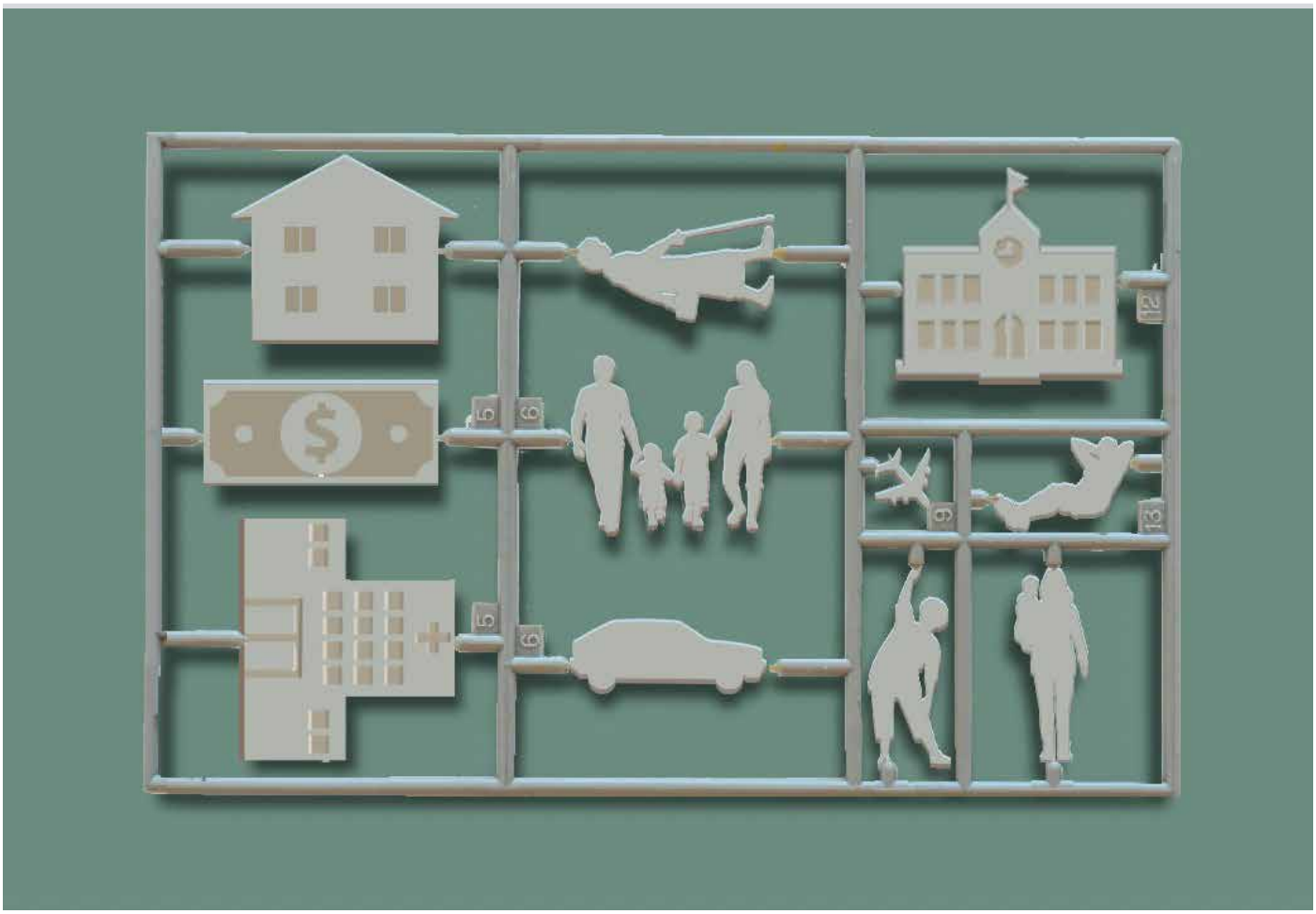
Fora o comprometimento das lideranças com os princípios de equidade, é necessário que haja mensuração e transparência dos dados. Nos últimos anos, além de tratar da inclusão de grupos minorizados, as empresas passaram a falar de inclusão, pois se deram conta de que não se trata apenas de ter indicadores favoráveis da presença de mulheres, mas também de considerar o quanto elas estão incluídas numa cultura corporativa que de fato acolhe a presença da diversidade e se fertiliza por meio dela.

Não resta dúvida que muitas empresas no Brasil têm promovido ações em prol da diversidade, equidade e inclusão e liderado movimentos, mesmo na questão de violência doméstica, na inserção de negras em posições de liderança, no número de mulheres em conselhos, nos treinamentos sobre os vieses inconscientes que moldam a desigualdade. Fica, entretanto, para reflexão: será que o movimento de inclusão é mesmo possível nas atuais estruturas sociais e organizacionais? Será que o movimento Environmental, Social e Governance, que está apenas começando, vai de fato promover mudanças profundas nas relações das empresas com seus *stakeholders* em prol de uma comunidade planetária que sofre com desequilíbrios sociais e efeitos climáticos? É a nossa esperança.

NOTAS

1. Recuperado de: https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5
2. Fórum Brasileiro de Segurança Pública. (2022). Violência contra mulheres em 2021. Recuperado de: https://forumseguranca.org.br/publicacoes_posts/violencia-contra-mulheres-em-2021/
3. Recuperado de: https://serenasbr.org/en/our-work/
4. Barbosa, A. L. N. H., Costa, J. S., & Hecksher, M. (2020). Mercado de trabalho e pandemia da Covid-19: ampliação de desigualdades já existentes? Ipea. Recuperado de: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10186/1/bmt_69_mercdetrabalho.pdf
5. ONU Mulheres. (2017). El progresso de las mujeres en América Latina y El Caribe. ONU Mulheres. Recuperado de: https://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20americas/documentos/publicaciones/2017/07/un16017_web.pdf?la=es&vs=4654
6. Cepellos, V. (2021). Feminização do envelhecimento: um fenômeno multifacetado muito além dos números. ERA, 61(2), 1-7. https://doi.org/10.1590/S0034-759020210208
7. ONU Mulheres, 2017.
8. IPU Parline. (2021). Monthly ranking of women in national parliaments. Recuperado de: https://data.ipu.org/women-ranking?month=8&year=2021
9. Spencer Stuart. (2021). 2020 Brasil Spencer Stuart Board Index. Recuperado de: https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/brasil-board-index
10. Bertão, N. (2021). Mulheres sobem mais na carreira e são líderes melhores nas crises; mas e o penhasco de vidro? Valor Investe. Recuperado de: https://valorinveste.globo.com/blogs/naiara-bertao/post/2021/01/mulheres-sobem-mais-na-carreira-e-sao-lideres-melhores-nas-crises-mas-e-o-penhasco-de-vidro.ghtml

11. Caprioli, M. (2000). Gendered Conflict. Journal of Peace Research, 37(1), 51-68.
12. Agénor, P.-R., Canuto, O. (2015). Gender equality and economic growth in Brazil: a long-run analysis. Journal of Macroeconomics, 43(2015), 155-172. https://doi.org/10.1016/j.jmacro.2014.10.004
13. Pwc. (2012). Empowering the third billion. Pwc. Recuperado em: https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/archive/third-billion/strategyand-empowering-the-third-billion-full-report.pdf; McKinsey Global Institute (2015). How advancing women's equality can add $12 trillion to global growth. McKinsey Global Institute. Recuperado de: https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth; ONU Mulheres. (2021). Equality means good business. ONU Mulheres. Recuperado de: http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2021/09/Business-Case_Report.pdf
14. ONU Mulheres, 2021.
15. ONU Mulheres, 2021.
16. McKinsey. (2020). Diversity matters América Latina. McKinsey. Recuperado de: https://www.mckinsey.com/br/~/media/McKinsey/Locations/South%20America/Brazil/Our%20Insights/Diversity%20Matters/DiversityMattersPT.pdf?shouldIndex=false
17. Bank of America Institute. (2022). Diversity, equity & inclusion: the high cost of slow progress. Bank of America Institute. Recuperado de: https://business.bofa.com/content/dam/flagship/bank-of-america-institute/esg/dei-high-cost-of-slow-progress-april-2022.pdf
18. Recuperado de: https://www.bloomberg.com/gei/about/
19. Recuperado de: https://weps-gapanalysis.org/
20. Recuperado de: https://www.pactoglobal.org.br/movimento/elaslideram2030/#como-aderir
21. Recuperado de: https://www.geledes.org.br
22. Recuperado de: https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5



COMO REMUNERAR O TRABALHO?

Salário digno não é apenas salário mínimo, precisa suprir as necessidades vitais dos trabalhadores e de sua família e cumprir indicadores de equidade e de mérito.

Jorge Cavalcanti Boucinhas Filho – Professor de Direito Trabalhista da FGV EAESP, titular da Cadeira nº 21 e diretor de Relações Internacionais da Academia Brasileira de Direito do Trabalho.
E-mail: jorge.filho@fgv.br

Resumo

Objetivo: discutir o conceito de salário digno, que ganhou relevância com a Agenda 2030 das Nações Unidas.

Estado da arte: enquanto o conceito de salário mínimo está consolidado na literatura e na legislação, o de salário digno ainda merece ser desenvolvido e compreendido, pois é um parâmetro importante dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Originalidade: a visão inovadora proposta é a de que o conceito de salário digno não deve se confundir com o de salário mínimo. Ele deve considerar diferentes necessidades familiares e, além disso, pode ser expandido para um conceito que leva em conta indicadores de equidade e observe ainda diferenciações por produtividade, perfeição técnica e experiência do trabalhador na função e na empresa e, quando isso não resultar em discriminação indevida, na sua escolaridade.

Impactos: o artigo pode apoiar trabalhadores, organizações da sociedade civil, empresas e governo a expandirem o conceito de salário justo a se pagar aos trabalhadores.

Palavras-chave: salário digno, salário mínimo, salário de igual valor, dignidade da pessoa humana.

Todo contrato de trabalho apresenta obrigações expressas e outras subentendidas, mas duas delas sobressaem em relação às demais. Por parte do empregado, merecem destaque as obrigações de permanecer à disposição do empregador e cumprir todas as determinações que sejam compatíveis com as suas forças e que não sejam ilegais, imorais ou contrárias ao objeto do contrato. Essas obrigações normalmente são definidas pelos institutos que tratam da duração do trabalho. Por parte do empregador, salienta-se a obrigação de remunerar o tempo que o empregado ficou à sua disposição e o trabalho por ele desempenhado no referido período. As demais obrigações, como o dever de respeito recíproco, o dever de lealdade, o dever de respeito à imagem e ao nome, entre tantas que poderiam aqui ser mencionadas, são acessórios dessas duas principais obrigações e, de certa maneira, orbitam em torno delas.

É nesses dois temas que vemos com maior clareza a intervenção do Estado na relação entre os particulares, restringindo a autonomia de suas vontades, característica do direito do trabalho, que o levou à sua emancipação do direito civil. Ao estipular limites para a duração do trabalho e fixar um salário mínimo, o Estado impõe limitações à liberdade de contratar dos particulares. Eles passam a não poder convencionar duração do trabalho superior ou remuneração inferior à definida pelo legislador. No que tange ao salário, particularmente, os limites mínimos impostos pelo legislador não são os únicos. Há também as definições de piso salarial firmadas pelos sindicatos em suas negociações coletivas.

Definir, portanto, o que é um salário digno, escopo das políticas salariais de todos os países do mundo, é uma tarefa muito importante e objetivo deste artigo de posicionamento, elaborado com base na revisão da legislação trabalhista brasileira, em confronto com os principais documentos da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU). O tema ganha ares de dramaticidade no momento em que a pandemia de Covid-19 trouxe consequências catastróficas para o mercado de trabalho global e em que a inflação global decorrente dela e da guerra Rússia-Ucrânia impôs perdas de poder aquisitivo para trabalhadores dos mais distantes rincões do planeta.

O impacto desse conflito bélico no poder aquisitivo dos trabalhadores, aliás, resgata importante relação entre direito do trabalho e paz mundial. Se é certo que a guerra implica perda de postos de trabalho, aumentos de preço e outros fatores que impactam a economia global, igualmente certo é que a justiça social também é essencial para a paz. Na Declaração de Filadélfia, de 1944[1], a OIT reafirmou o princípio de que a paz permanente só pode estar baseada na justiça social e estabeleceu as quatro ideias fundamentais que constituem seus valores e princípios básicos até hoje: que o trabalho deve ser fonte de dignidade; que o trabalho não é uma mercadoria; que a pobreza, em qualquer lugar, é uma ameaça à prosperidade de todos; e que todos os seres humanos têm o direito de perseguir o seu bem-estar material em condições de liberdade e dignidade, segurança econômica e igualdade de oportunidades.

Pela simples leitura dessas quatro ideias fundamentais, pode-se concluir que a ideia de salário digno está no centro da ideia de justiça social, sendo, na visão da OIT, essencial para que se logre a paz permanente.

O QUE É SALÁRIO MÍNIMO

É preciso esclarecer, como premissa, que salário digno e salário mínimo são conceitos próximos, mas não sinônimos. Salário mínimo é o mínimo que uma pessoa deve receber para ter assegurada sua sobrevivência e de seus familiares com dignidade. Já salário digno corresponde também à retribuição adequada pelo trabalho desempenhado, com todas as suas particularidades.

As duas definições não se confundem, mas uma representa importante parâmetro para identificação da outra. Se salário mínimo é o mínimo que uma pessoa precisa receber, o salário digno não pode ser inferior a ele, razão pela qual é preciso bem compreendê-lo.

Para a OIT, salário mínimo é o "montante da remuneração que a um empregador é exigido pagar aos assalariados pelo trabalho realizado durante determinado período, que não pode ser reduzido por acordo ou contrato individual"[2]. Dos 187 Estados membros da OIT, 90% deles dispõem de alguma forma de salário mínimo. Em 6% deles, os salários mínimos são negociados, ou seja, fixados exclusiva ou principalmente por meio de convenções e acordos. Em uma parcela muito maior de países (84%), os salários mínimos são estatutários, fixados pelos governos, com ou sem consulta dos chamados atores sociais. Em vários desses países, os salários mínimos legais coexistem com salários coletivos mais elevados, que no Brasil chamamos de piso salarial para cada categoria[3].

A definição de salário mínimo na legislação trabalhista infraconstitucional foi estabelecida no artigo 76 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e jamais foi modificada. Segundo esse dispositivo de lei, "salário mínimo é a contraprestação mínima devida e paga diretamente pelo empregador a todo trabalhador, inclusive ao trabalhador rural, sem distinção de sexo, por dia normal de serviço, e capaz de satisfazer, em determinada época e região do País, as suas necessidades normais de alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte" [4].

Quando a Constituição Federal de 1988 foi editada, em clara manifestação do otimismo típico de uma sociedade que finalmente vislumbrava um processo de redemocratização após uma ditadura de mais de duas décadas, o legislador não apenas incluiu o salário mínimo como um dos direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, como ainda asseverou que ele deveria ser capaz de atender às necessidades vitais básicas do trabalhador e de sua família, com moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social. Determinou ainda que ele passasse por reajustes periódicos para preservar o poder aquisitivo. O grande acréscimo inserido pelo texto constitucional em relação ao mínimo existencial previsto na CLT foi prever o acesso à educação, para com isso o trabalhador poder sonhar com melhorias em sua condição de vida; e ao lazer, para que não viva para trabalhar, mas trabalhe para viver. Em suma, para que seus rendimentos lhe permitam existência fora do trabalho.

SALÁRIO MÍNIMO E REDUÇÃO DA DESIGUALDADE

Globalmente, estima-se que 327 milhões de trabalhadores recebam salário mínimo valor hora local ou até mesmo inferior. Esse número representa 19% de todos os trabalhadores assalariados com vínculo formal[5]. Os dados indicam que cerca de um em cada cinco trabalhadores do mundo recebem remuneração apenas capaz de garantir sua subsistência ou menos, ou seja, insuficiente para lhes assegurar uma vida digna.

Embora o objetivo principal do salário mínimo seja proteger os trabalhadores contra salários indevidamente baixos, ele também pode contribuir para reduzir as desigualdades salarial e de renda. Segundo a OIT[6], isso depende de pelo menos três fatores-chave: a eficácia do salário mínimo, o nível em que é definido, e as características dos trabalhadores que o recebem. O primeiro deles compreende a extensão da cobertura legal e o nível de *compliance* – que, quando combinados, podem ser chamados de efetividade do salário mínimo. Para que o salário mínimo de fato contribua para a redução das desigualdades, é imprescindível que não seja apenas uma promessa legal, mas represente uma norma respeitada e seguida por todos os empregadores. Em segundo lugar, o valor estabelecido para o salário mínimo precisa ser adequado para viabilizar todas as necessidades vitais do núcleo familiar do trabalhador.

Por fim, cabe ter em mente a estrutura da força de trabalho de um país. O primeiro aspecto importante é identificar se os trabalhadores com baixa renda são assalariados ou autônomos. Estabelecer um salário mínimo adequado em um país onde quase ninguém o recebe porque a maior parte da força de trabalho está na informalidade representa uma promessa vazia que em nada contribui para a redução das desigualdades. O segundo aspecto é avaliar as características dos beneficiários do salário mínimo – particularmente, suas condições familiares. O mesmo salário mínimo que pode garantir existência digna para um jovem de classe média que reside com os pais e que objetiva com seu primeiro emprego poupar recursos para sua faculdade não atingirá o mesmo objetivo para o adulto casado e com quatro filhos em idade escolar e único provedor da família. A garantia de um salário idêntico para pessoas com necessidades distintas não garantirá sua igualdade; poderá, ao contrário, assegurar a desigualdade existente.

Se não é legalmente possível fixar salários mínimos distintos para trabalhadores com necessidades diversas, é preciso considerá-las ao estabelecer salário superior para aqueles que apresentem maiores necessidades. Não se pode admitir o mínimo, por mais generoso que seja, como padrão universal diante de necessidades sabidamente distintas. Pensando nisso, a Convenção nº 131 da OIT[7] prescreve que o nível do salário mínimo deve envolver o diálogo social e ter em conta as necessidades dos trabalhadores e de suas famílias, bem como fatores econômicos.

A ONU também tem dedicado especial atenção à importância de uma remuneração adequada para a redução das desigualdades. Em sua Declaração Universal dos Direitos Humanos, enumera, entre os direitos humanos fundamentais, o de o trabalhador dispor de uma remuneração justa e satisfatória que lhe assegure, assim como à sua família, existência compatível com a dignidade humana (Artigo 23º)[8]. Em sua recente Agenda 2030, a ONU concentra-se especialmente em descrever o papel fundamental que as empresas têm na promoção do trabalho decente em suas operações e cadeias de abastecimento.

A pandemia de Covid-19, por sua vez, exacerbou a vulnerabilidade a que trabalhadores ainda estão submetidos. A fragilidade econômica por ela ocasionada tornou a provisão de salário adequado, conceito que, como se verá no próximo tópico, deve ser considerado mais amplo do que o de salário mínimo, ainda mais urgente e uma meta crucial para a ONU. Pensando nisso, o Pacto Global da ONU Brasil e a ONU Mulheres iniciaram o Movimento Salário Digno, que ambiciona garantir 100% de salário digno para funcionárias e funcionários, sejam eles(as) empregados ou terceirizados(as). Para tanto, objetiva promover e engajar toda a cadeia de suprimentos para desenvolver metas de salário digno.

SALÁRIO DIGNO

Como dito anteriormente, o salário mínimo estabelece importante parâmetro para a definição de salário dig-

no. Não é, contudo, suficiente. Como visto, o mesmo salário pode garantir existência digna para um trabalhador e não para outro, porque suas necessidades são distintas. As necessidades, é preciso dizer, não variam apenas de um indivíduo para outro, mas também de um momento de vida para outro. É comum as necessidades aumentarem no decorrer da vida com o crescimento de número de dependentes familiares e problemas de saúde.

Aos legisladores e governantes, ao estipular sua política remuneratória, assim como aos sindicatos, em suas negociações coletivas, cabe pensar em normas e regulamentações que levem em consideração as necessidades na fixação de auxílio-refeição ou auxílio-alimentação em valor crescente conforme o número de filhos e de outros dependentes. Aos empregadores, cabe ter a sensibilidade de remunerar melhor aqueles que apresentam mais necessidades, conforme naturalmente as situações permitidas por lei, e dar-lhes oportunidade de ascender a cargos mais bem remunerados. Boas estratégias remuneratórias, que atentem para as necessidades dos trabalhadores, podem, além de tudo, representar importante fator de motivação e de retenção de talentos, entre outros benefícios (Figura 1).

A ONU não estabelece expressamente um conceito para salário digno, mas esclarece, no portal mundial do Pacto Global: "Embora não haja uma definição universalmente aceita do que seja salário digno e de valor monetário que determine sua remuneração, a falta de consenso não é desculpa para a inação"[9]. O site do Pacto Global apresenta diversas iniciativas que apoiam as empresas na definição e operacionalização do salário digno[10] e ressalta que não há como a abordagem ser simplista para um tema que envolve regulamentações legais, acordos setoriais, diálogos entre empregadores e trabalhadores, sistemas gerenciais de recursos humanos, práticas de compras e sistemas de pagamento nas cadeias produtivas.

Figura 1.

Estudos mostram evidências de benefícios para empresas que pagam salário digno

→ Redução na rotatividade no emprego: 41% em pequenas empresas e 19% nas grandes, diminuindo custos de recrutamento e treinamento;
→ Melhora na motivação e produtividade: 80% dos empregadores e 75% dos empregados indicam aprimoramento na qualidade do trabalho com a introdução do salário digno;
→ Redução do absenteísmo: aumentar em 1 dólar o salário mínimo real leva a um decréscimo entre 19 e 32% no absenteísmo por doença;
→ Aumento dos resultados financeiros das empresas: a PayPal atribui aumento de 15% na receita e de 28% nos lucros de 2018 para 2019 em grande parte à decisão de aumentar o salário dos empregados que ganhavam menos;
→ Melhora da qualidade e confiabilidade de fornecedores quando estes também pagam salário digno, de acordo com estudos preliminares baseados em entrevistas com empresas focais de cadeias de suprimentos;
→ Ganhos na reputação da empresa: estudo com empresas que implantaram o salário digno com suporte de organizações acreditadoras mostra que 78% delas perceberam ganho de reputação corporativa;
→ Diminuição de riscos e maior atratividade na captação de recursos, pois há tendência de investidores considerarem o salário digno em suas avaliações. Por exemplo, em 2021, a S&P Global introduziu critérios de salário digno no seu Corporate Sustainability Assessment, que são compulsórios para empresas em 11 setores com alta proporção de trabalhadores com salários baixos;
→ Conformidade a regulamentações, pois há tendência de padrões legais que incluam salário justo: organizações da sociedade civil vêm trabalhando para incluir esse tema na diretiva de sustentabilidade da União Europeia (EU Corporate Sustainability Reporting).

FONTE: BARFORD (2022)[12]

O Pacto Global usa como guia para entendimento desses múltiplos fatores de determinação salarial a abordagem da iniciativa Fair Wage Network[11], que considera em seus parâmetros 12 dimensões (Tabela 1). Interessante notar que, por essa abordagem adotada pelo Pacto Global, salário digno, tido como aquele que provê condições para suprir as necessidades familiares, é apenas uma de 12 dimensões. Expandindo o conceito de salário digno, a Fair Wage Network pondera, por exemplo, que salários devem ser iguais para mesmos cargos em empresas similares e que a evolução dos salários deve acompanhar aquela do crescimento da empresa. Também prevê que salários devem refletir níveis distintos de educação, experiência profissional, habilidades e desempenho. Ou seja, respeitadas diversas dimensões de equidade, entram nos cálculos dos sistemas gerenciais de recursos humanos as diferenciações por produtividade, perfeição técnica e experiência.

Percebe-se, outrossim, que o salário mínimo deve ser o ponto de partida para a definição de salário digno e ainda de salário justo. Nenhum salário inferior ao mínimo pode ser considerado digno. Contudo, em algumas

Tabela 1.

Dimensões de um salário digno ampliado

	DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
1	**Pagamento de salários**	Salário que é pago regular e formalmente de maneira integral aos trabalhadores.
2	**Salário digno**	Salário que assegura padrões mínimos de vida aceitáveis.
3	**Salário mínimo**	Salário que respeita as regulações de salário mínimo.
4	**Salário prevalecente**	Salário que é comparável ao de empresas similares do mesmo setor.
5	**Pagamento das horas de trabalho**	Salário que não gera um número excessivo de horas e que remunera adequadamente as horas regulares e as horas extras.
6	**Sistemas de pagamento**	Salário que leva a uma estrutura/composição salarial equilibrada entre o salário base e bônus/benefícios adicionais. Salário que reflete diferentes níveis de educação, habilidades e experiência profissional, além de recompensar o desempenho individual e coletivo. Salário que cumpre os regulamentos sobre pagamentos de seguro social e de férias pagas e que não é dominado por sanções salariais disciplinares.
7	**Comunicação e diálogo social**	Salário sobre o qual os trabalhadores recebem informações suficientes com antecedência (por um contrato de trabalho individual), durante o processo produtivo (por canais de comunicação regulares) e no momento do pagamento do salário (com um recibo detalhado). Salário que é negociado individual (por contrato individual) e coletivamente – notadamente por meio de negociação coletiva – entre o empregador e os representantes dos trabalhadores que são livremente aceitos na empresa.
8	**Discriminação e disparidade salarial**	Sistema de salários iguais para trabalho igual que não leva à discriminação salarial nem gera diferenciais salariais injustificados, muito altos e de crescimento muito rápido dentro da empresa.
9	**Salários reais**	Salário que progride ao menos em proporção ao aumento dos preços.
10	**Participação dos salários**	Salário que progride proporcionalmente com o crescimento das vendas e dos lucros da empresa e que não leva a uma queda na participação dos salários no crescimento do desempenho da empresa.
11	**Custos do salário**	Salário cuja progressão não conduza à redução drástica dos custos salariais nos custos totais de produção nem em percentagem do emprego.
12	**Intensidade do trabalho, tecnologia e aperfeiçoamento profissional**	Salário que progride com as mudanças na intensidade do trabalho, com conteúdos tecnológicos e com a evolução das habilidades e tarefas da força de trabalho.

FONTE: FAIR WAGE NETWORK

circunstâncias, pagar apenas o mínimo imposto por lei ou norma coletivamente negociada não garante retribuição digna ao trabalhador. O salário deve levar em consideração as necessidades vitais básicas do trabalhador e de sua família, observar relações de equidade e, ainda, produtividade, perfeição técnica e experiência do trabalhador na função e na empresa e, quando isso não resultar em discriminação indevida, a sua escolaridade.

NOTAS

1. International Labour Office (ILO), 1944. *Declaration concerning the aims and purposes of the International Labour Organisation adopted by the conference at its twentyu-sith session*. Filadélfia: ILO. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/normativeinstrument/wcms_698995.pdf
2. International Labour Office (ILO), 1970. *Minimum Wage Systems: General Survey of the Reports on the Minimum Wage Fixing Convention, 1970 (No. 131), and the Minimum Wage Fixing Recommendation, 1970 (No. 135)*. ILO.
3. International Labour Office (ILO), 2020. *Global Wage Report 2020–21: wages and minimum wages in the time of COVID-19*. Genebra: ILO, 60 p.
4. Brasil. Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a consolidação das leis do trabalho. *Lex: coletânea de legislação: edição federal, v. 7*.
5. ILO, 2020, p. 16.
6. ILO, 2020, p. 17.
7. ILO, 1970.
8. United Nations, 1948. *Universal Declaration of Human Rights*. General Assembly Resolution 217 A. Paris: United Nations.
9. Recuperado de: https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/livingwages
10. Recuperado de: https://livingwages.unglobalcompact.org/#section3_3
11. Recuperado de: https://fair-wage.com/12-dimensions/
12. Barford, A., Gilbert, R., Beales, A., Zorila, M., & Nelson, J. (2022). The case for living wages: how paying living wages improves business performance and tackles poverty. Business Fights Poverty. https://doi.org/10.17863/CAM.80370



PELA EXPANSÃO DA DISCUSSÃO ÉTICA

E se minha liberdade crescer (em vez de terminar) com a liberdade do outro? Nossa vida social em boa parte se dá no trabalho, e nele podemos – e devemos – elaborar as qualidades de um mundo melhor.

Renato Janine Ribeiro – Professor titular sênior de Ética e Filosofia Política da Universidade de São Paulo (USP).
E-mail: rjanine@usp.br

Resumo

Objetivo: provocar a expansão da discussão sobre ética nas organizações.

Estado da arte: o debate sobre ética tem crescido, levando ao aumento das preocupações sobre condutas, por exemplo, de preconceitos diversos, mas, ao mesmo tempo, do uso do conceito para justificar o injustificável.

Originalidade: o artigo compara códigos de ética e *compliance* e traz reflexões para a expansão da discussão. Observa-se que, enquanto medidas paralegais definem com muita precisão os tipos errados e obrigatórios, a ética propriamente dita requer questionamentos constantes e uma expansão do que é considerado justo ou injusto.

Impactos: as ideias do artigo podem ajudar a aprofundar o debate sobre ética nas organizações, balizando ações em benefício dos trabalhadores e da sociedade.

Palavras-chave: ética, códigos de ética, *compliance*, preconceitos.

Nas últimas décadas, cresceu a importância da ética – ou, às vezes, da menção à ética – na sociedade como um todo. Essa tendência teve dois efeitos. Um, o positivo, é que aumentou a preocupação com os valores nas ações públicas e privadas, sociais e individuais. Assim, condutas antes aceitas, como o preconceito de cor, de gênero, de orientação sexual ou de convicção religiosa, foram sendo revistas. Da mesma forma, a fome e a miséria, que eram consideradas parte da paisagem, algo inevitável, foram reduzidas em muitos países graças a sólidas políticas públicas e a uma crescente crença de serem, ambas, inaceitáveis.

O outro efeito, que considero negativo, é que muitas vezes a palavra *ética* é tomada em vão, para justificar o injustificável. Virou um jargão de *marketing*. Darei dois exemplos. Um aparece quando se diz que uma empresa melhora seu valor de mercado quando adota políticas éticas, como o *recall* de produtos com defeito ou o empenho em implantar políticas inclusivas em termos de gênero e etnia. Ou seja, esse argumento coloca a ética como meio para se chegar a um fim lucrativo. Se a ética não é fim, ela é nada – ou muito pouco. Ética instrumental não é ética. Portanto, se em algum momento for possível lucrar sendo antiético, adeus à ética. Ela se torna um simples *outdoor*. Outro exemplo temos quando se usa o ataque ao outro invocando-se supostos argumentos éticos. Vivemos isso, no Brasil, com consequências catastróficas, de maneira especial usando o mote do combate à corrupção. Várias vezes vimos candidatos concorrerem e mesmo serem eleitos alegando combater a corrupção; com frequência, acabaram denunciados e até condenados, por se mostrarem corruptos. Enquanto as questões sociais são deixadas de lado, verifica-se posteriormente que a tese de que "corruptos são os outros" não se sustenta.

ÉTICA E COMPLIANCE

Voltemos à crescente preocupação ética, isto é, ao aspecto positivo que apontei. Há quem evoque com nostalgia um passado mais moral do que o presente, mas se esquece de que a elite do passado rejeitou qualquer compensação aos antigos escravos – depois de retardar a abolição do cativeiro o mais que pôde. O próprio debate sobre indenização, na assembleia geral, que era o órgão legislativo do Império, tratava de possível compensação aos escravagistas pela perda de sua propriedade humana, mas não de uma compensação aos cativos pelo tratamento desumano que tinham sofrido – representando assim uma completa inversão dos valores éticos.

O assassínio de mulheres pelos maridos ficou impune, em alta medida, até pelo menos o fim do século XX. Na melhor das hipóteses, diremos que a ética de nossa passada elite era altamente seletiva. Quando alguém hoje celebra o antigo *fio de bigode*, o mito da palavra dada, ou a lenda de que os homens públicos da República Velha eram mais honestos do que os atuais, evoca um tempo em que os compromissos éticos seriam apenas entre os membros da classe dominante, os quais não sentiam nenhuma obrigação em relação aos desvalidos e miseráveis.

Ora, nos últimos tempos houve uma mudança significativa nesse tocante. Um dos sinais dela foram os códigos de ética, implantados desde o fim do século XX por inúmeras organizações, categorias profissionais e até órgãos de Estado. Um código de ética tem algumas características principais. Ele não é uma lei nem, portanto, se aplica a todas as pessoas de um país ou divisão territorial. É inspirado por valores éticos. Finalmente, não gera penas de prisão nem, salvo exceções, pecuniárias. Pode, sim, levar a advertências e até a demissão, mas não constitui delito ou crime. Seu objetivo é melhorar o convívio na organização e suas relações com a sociedade e até o meio ambiente.

Assim, o código de ética não tem validade universal. Ele não abrange o mesmo contingente daqueles que são afetados pela lei daqueles que têm obrigação de cumpri-la. Aplica-se a um espaço específico. Em suma, códigos de ética e *compliance* funcionam em um campo que poderíamos chamar de *paralegal*, isto é, embora não façam parte da legislação estatal, também utilizam características essenciais da legalidade, como a maior exatidão possível na descrição do que é vedado ou exigido.

Essa preocupação ética que leva aos mencionados códigos também repercutiu nas leis. Lembro que a primeira medida legal contra o assédio sexual se deu na Câmara Municipal de Porto Alegre, que, no começo da década de 1990, aprovou lei determinando cassar o alvará de empresa que tolerasse tal conduta, à época ainda não criminalizada. Da mesma forma, outros atos antiéticos começaram a ser punidos, por pressão da opinião pública. Mesmo assim, os objetivos da lei e da ética são distintos.

A lei procura regular o funcionamento da sociedade. Um bom exemplo é o código de trânsito. Este determina os fluxos de veículos – e de pessoas – de modo a garantir que todos tenham o seu momento. É indiferente à legislação o motivo que leva alguém a cumprir as leis de tráfego. Pode ser por medo da multa ou dos pontos, ou por convicção de que todos têm seu direito. Só no segundo caso a motivação é ética, mas para o funcionamento da sociedade tal diferença é irrelevante. Já a ética tem como finalidade criar um ambiente melhor para o convívio humano: não apenas funcional (como a lei), mas justo e bom. Nos dois casos, espe-

ra-se produzir confiança entre as pessoas, mas a lei gera-a pelo controle e mesmo pelo medo, enquanto a ética a constrói pela estima e esperança.

O *compliance*, por sua vez, está próximo ao código de ética. Tal como este, trata-se de um código, isto é, de uma lei, ainda que não seja uma lei decretada pelo Estado. Por isso mesmo, tipifica as condutas, ou seja, define com precisão o que é vedado ou errado. Este é um ponto essencial da lei: ao proibir e punir, ela deve ser claríssima na descrição do tipo merecedor de castigo. *In dubio pro reo*. Já a ética, ao contrário, inclui uma expansão possivelmente ilimitada. Uma ação antiética não é aquela que está descrita na lei e, portanto, pode ser identificada com precisão.

Tomemos o mandamento *Não matarás*. Se o entendermos como lei, e assim está em todos os códigos penais, será preciso mostrar que a ação, ou a inação criminosa, visava de fato a matar a vítima. Mas, se pensarmos eticamente, *matar* não será apenas tirar a vida com arma branca, de fogo ou veneno. Pode ser não acudir uma pessoa em perigo. Matar pode até ser apoiar uma ação ou uma medida que resulte em mortes. Por exemplo, ir contra um programa de combate à fome acarreta mortes. Um mau sistema de saúde pública, também. Promover *fake news*, como as mentiras contra as vacinas, idem. Agora, essas considerações éticas dificilmente levam a pena de prisão ou a castigos por tribunais. Elas exigem uma reflexão apurada, uma capacidade de consciência ética. No fundo, a ética está mais ligada à formação de um sujeito ético, capaz de decidir em função do bem e do mal, do justo e do injusto, do que à obediência a uma lista de procedimentos.

Códigos de ética e regras de *compliance* têm preocupação ética. As leis de hoje manifestam mais senso ético do que as do passado, mas continua essa diferença grande. Para punir pela lei, pelo código ou pelo compliance, é preciso ter muito claro o tipo da ação (ou omissão) errada, condenável. Já em termos éticos, podemos – e devemos – sempre questionar. Questionar o outro e a nós também.

Há valores que foram crescendo ao longo dos séculos. Podemos dizer que isso acontece desde o século XIII, com cidades tornando-se autônomas, no norte da Itália e nos Países Baixos, desenvolvendo-se o império da lei e o Estado de Direito, ou seja, tribunais sérios, mais tarde legislativos eleitos e representativos, ainda depois a eleição dos governantes e o advento dos direitos humanos. Estes últimos se resumem ao respeito ao outro e à igualdade de todos perante a lei. Ou, em outras palavras, se uma organização quiser ser ética, ela precisa prezar liberdade, igualdade e fraternidade.

PERGUNTAR E LIBERTAR

Um bom caminho para a ética nas empresas, e de modo geral nos ambientes de trabalho coletivo, é perguntar como se realizam, na prática, esses valores. (Falo *perguntar* não como figura de linguagem, mas literalmente. Será muito positivo para as organizações colocar em discussão ampla o que estamos aqui suscitando.) Liberdade não é o mesmo que privilégio, ou seja, o direito garantido a poucos, em detrimento dos muitos. Liberdade é o direito de cada um ser o que é, sempre que não perturbe a liberdade alheia. (Por isso mesmo, assumir-se homossexual é liberdade, mas a homofobia, não, porque a homossexualidade de um não faz mal a ninguém, ao passo que a homofobia, sim).

Dizem alguns que minha liberdade termina onde começa a do outro. É uma boa frase, mas confesso que não gosto muito dela. Porque ela supõe que a liberdade seja um *quantum* determinado, um estoque fixo, o qual só posso fruir em parte, para não esbulhar o outro de seu quinhão. Significa que, se eu exagerar na minha liberdade, estou subtraindo a do outro. Diferentes pessoas disputariam quinhões de liberdade. Ora, essa é uma visão pobre da liberdade. Não imagina que ela pode se expandir. Supõe, por exemplo, que o feminismo corta os excessos do machismo, quando a liberdade da mulher apenas amplia a do homem. (Poder agredir uma mulher impunemente não tem nada a ver com liberdade.)

Eu diria então, para terminar com algumas provocações: e se minha liberdade *crescer* (em vez de terminar) com a liberdade do outro? E se a condição para eu mesmo ser livre for *valorizar* os direitos dos outros? Se, por exemplo, o fim do machismo *libertar* os homens de um peso, em vez de ser entendido como um desempoderamento deles? O fim do racismo também pode abrir mais perspectivas, não apenas para suas vítimas diretas, mas também para quem se beneficia (superficialmente?) do preconceito e do ódio? Esses dois expressam a fragilidade de quem odeia, o medo de perder sua identidade, seu (suposto) poderio. Não é melhor viver sem ódio?

Proponho essas questões porque elas *expandem* a discussão ética, que não pode se confinar no campo de práticas proibidas ou obrigatórias, mas precisam trabalhar as significações de nossas ações e sentimentos. As organizações são um dos lugares mais importantes para a reflexão ética, até mesmo pela singela razão de que passamos nelas a maior parte de nosso tempo de vigília, nos dias úteis: nossa vida social em boa parte se dá no trabalho, e nele podemos – e devemos – elaborar as qualidades de um mundo melhor.



ALICERCES PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO EM HABITAÇÃO

Empreendedores sociais precisam articular soluções profundas e integradas para lidar com as complexidades envolvidas no déficit habitacional do Brasil.

Edgard Barki – Professor Adjunto da FGV EAESP.
E-mail: edgard.barki@fgv.br
Tânia Veludo-de-Oliveira – Professora associada/adjunta da FGV EAESP e líder da linha de pesquisa em Marketing.
E-mail: tania.veludo@fgv.br
Adriana Guedes Arcuri – Doutoranda em Administração de Empresas da FGV EAESP.
E-mail: driarcuri@gmail.com
Fabrícia Peixoto – Doutoranda em Administração de Empresas da FGV EAESP.
E-mail: peixoto.fabricia@fgv.edu.br
Ana Tereza Delapedra – Mestranda em Administração de Empresas da FGV EAESP.
E-mail: anadelapedra@hotmail.com

Resumo[1]

Objetivo: discutir como o empreendedorismo social pode atuar para mitigar a falta de acesso da população de baixa renda à moradia adequada.

Estado da arte: a falta de acesso à moradia adequada traz implicações graves e diversas, envolvendo desafios sociais, econômicos e ambientais, e a perpetuação do ciclo da pobreza. O empreendedorismo social pode ajudar a melhorar o cenário, mas as iniciativas ainda são incipientes.

Originalidade: o artigo apresenta uma visão sistêmica sobre problemas habitacionais decorrentes da inacessibilidade financeira de se morar com dignidade e discute os próximos passos para o empreendedorismo social avançar em soluções para atender às demandas sociais na área.

Impactos: o artigo ajuda gestores a compreender de forma pragmática como atuar com inovação e propósito na área habitacional, por meio de casos de sucesso em regularização fundiária, reforma habitacional e matrizes energéticas alternativas, trazendo uma reflexão sobre os caminhos para o futuro do empreendedorismo social em habitação.

Palavras-chave: moradia, habitação, impacto social, empreendedorismo social, regularização fundiária.

A Constituição Federal de 1988 assegura o direito à moradia aos brasileiros, condição essencial para a subsistência e para uma existência digna, no entanto aproximadamente 100 mil brasileiros vivem em situação de rua[2]. De forma mais abrangente, a proporção da população urbana no Brasil que vive em assentamentos precários, informais ou domicílios inadequados é de 41,4%[3], e cerca de 100 milhões vivem sem acesso à coleta de esgoto[4]. O Brasil tem um déficit habitacional qualitativo de 5,8 milhões de domicílios que sofrem com habitações precárias, coabitação e ônus de aluguel, com domicílios improvisados ou rústicos[5].

Há um enorme contingente de brasileiros cuja renda inviabiliza o acesso à moradia formal por meio dos mecanismos do mercado imobiliário ou mesmo dos programas governamentais, como o Minha Casa Minha Vida. Para essa parcela da população, a experiência de acesso à moradia é a de exclusão, pela falta de documentos, da possibilidade de comprovação de renda ou do capital inicial para a entrada. A maioria das famílias que carecem de moradias adequadas é liderada por pessoas sem emprego formal, renda fixa e incapacidade de poupança. Escolhas de Sofia entre pagar o aluguel e comprar comida são vivenciadas rotineiramente por esse numeroso público.

As implicações sociais da falta de acesso à moradia adequada são graves e diversas, envolvendo desafios de cunho social – proeminentemente nas áreas da saúde e segurança – econômico e ambiental, e a perpetuação do ciclo da pobreza. O objetivo deste artigo é apresentar uma visão sistêmica sobre problemas habitacionais e como o empreendedorismo social pode atuar para mitigar a falta de acesso da população de baixa renda à moradia adequada.

Entre os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Organização das Nações Unidas (ONU), o ODS 11 ambiciona tornar cidades e comunidades mais seguras e sustentáveis, garantindo acesso à moradia adequada a preços acessíveis e melhorando a condição de assentamentos precários[6]. A contribuição deste artigo está em mostrar, de modo original e pioneiro, como é possível inovar para procurar atender ao ODS 11, por meio de negócios de impacto, somando esforços em prol do direito à moradia digna e complementando as iniciativas governamentais e privadas tradicionais. Além disso, o artigo traz uma reflexão sobre os desafios e caminhos para o futuro do empreendedorismo social na área habitacional.

OS PROBLEMAS DE HABITAÇÃO

A precariedade habitacional está conectada a três problemáticas: ocupação ilegal de terras, construção de moradias improvisadas e falta de acesso a serviços básicos como água e energia.

Em relação à primeira problemática, os programas de habitação de interesse social não conseguem suprir a demanda por moradia, contribuindo para a ocupação ilegal de terras. Vinte e cinco por cento da população urbana da América Latina reside em assentamentos informais, como favelas e ocupações[7]. São áreas nas periferias urbanas das grandes cidades onde a água, a luz e o esgoto não chegam por vias formais e a prefeitura e o governo não atuam institucionalmente.

Ao começar a vida ocupando ilegalmente um terreno sem água, luz, saneamento básico, as famílias precisam construir tudo do zero, como náufragos que chegam a uma ilha deserta. Embora estejam em áreas urbanas, estão em áreas invisíveis, onde o poder institucional não legisla. Não existir para a cidade tem consequências profundas na vida e no bem-estar dessa população, que se torna marginalizada e tem negados direitos básicos que estão diretamente associados à moradia digna. Sem água, não é possível cozinhar, ou tomar banho. Sem energia, não há iluminação nas ruas ou dentro das casas, e não é possível ligar eletrodomésticos. Sem um endereço com código de endereçamento postal (CEP), os adultos encontram dificuldades de matricular as crianças na escola ou receber uma encomenda. Viver em uma área irregular faz com que essa população se sinta, e de fato seja, excluída da sociedade.

O poder público pode decretar a reintegração de posse e o despejo das famílias que ergueram suas casas em terrenos ocupados ilegalmente. Assim, a regularização fundiária proporciona a segurança de não ser despejado, a tranquilidade de ter um teto e de poder dormir sem medo. Mais que isso, ter uma casa regularizada significa poder informar o CEP no preenchimento de um cadastro de um processo seletivo de emprego, ou mesmo poder exigir que a prefeitura realize o calçamento e a iluminação das ruas para que se transite com maior segurança no local. A regularização é o alicerce para a melhoria na vida das pessoas e para uma mudança de perspectiva, pois oferece cidadania e pertencimento social, permitindo com isso que a população alce novos sonhos e possibilidades. A regularização fundiária tem impactos profundos no curto e no longo prazo, e a falta dela é considerada um importante inibidor do desenvolvimento de países emergentes[8].

Em relação à segunda problemática, viver sem acesso à infraestrutura básica, como rede de esgoto, e em uma casa improvisada, com um único cômodo com paredes de madeira, afeta a autoestima dos moradores. Posse e acesso a bens e serviços são sinônimo de sucesso, *status* e felicidade na sociedade atual[9].

No processo de reforma da casa, as paredes de madeira podem dar lugar a paredes de alvenaria e o teto

pode ganhar telhas e forro, provendo maior solidez estrutural, segurança e conforto térmico aos moradores, que ficam menos vulneráveis a intempéries climáticas. O cômodo único pode ganhar extensões, como quartos extras, para que as famílias tenham maior privacidade e não precisem dormir todos juntos. A cozinha e o banheiro podem ganhar azulejos e acabamentos, e assim por diante. Distanciar-se da casa improvisada na direção de uma moradia mais sólida, estável e resistente vai permitir que essas famílias tenham sonhos mais audaciosos por se sentirem mais incluídas e dignas. Ter um chão e um teto significa ter a base onde construir uma vida, onde é possível crescer e prosperar.

Por fim, sobre a terceira problemática, a população que constrói suas moradias em áreas irregulares acaba obtendo acesso a serviços básicos essenciais, como água e energia, mediante práticas ilegais conhecidas por *gatos*, que consistem no furto de água e energia elétrica por meio de ligações clandestinas feitas diretamente da rede pública.

Parte da população até teria condições financeiras de arcar com a conta da água e a da luz, mas para outra parcela isso não seria viável. Prova disso é o processo de gentrificação que pode acontecer após a regularização fundiária, quando os serviços básicos essenciais passam a ser oficialmente fornecidos pela prefeitura e, portanto, cobrados. Muitas famílias não conseguem arcar com o novo estilo de vida e acabam expelidas da região. A tarifa social é uma iniciativa governamental para remediar esse problema, de forma que os mais vulneráveis recebam um valor a pagar compatível com sua renda.

A escassez vivida por pessoas que não têm acesso à moradia digna vai muito além da falta de recursos financeiros; a escassez vivenciada por elas é um severo limitador de liberdades[10]. Há que se encontrar alternativas de prover para a população mais vulnerável serviços básicos e essenciais a preços acessíveis, combatendo os desvios irregulares e clandestinos que podem ser danosos. O gato de água pode contaminar a rede de distribuição e colocar em risco a qualidade da água. O gato de energia pode ocasionar choque elétrico e incêndios.

EMPREENDEDORISMO SOCIAL NA ÁREA DE HABITAÇÃO

O empreendedorismo social usa lógicas de mercado para resolver problemas sociais, em setores como educação, saúde, serviços financeiros e inclusão produtiva. O setor de habitação vem recebendo atenção com investimentos relevantes de empresas, fundações e institutos familiares. Há várias oportunidades para que negócios de impacto atuem na área de habitação, conforme mostra a Tabela 1.

As oportunidades no setor são imensas, mas não é trivial manter a sustentabilidade financeira dos negócios. Destacamos neste artigo três formas distintas de escalar operações com base em três casos de negócios de impacto que foram criados para resolver diferentes problemas habitacionais[12]:

- *Scale up:* é a ampliação do alcance de um negócio social por meio de influência na legislação e nas políticas públicas. Ilustramos essa forma de escalamento com o exemplo da Terra Nova, fundada em 2001 para trabalhar com regularização fundiária. A empresa faz a intermediação coletiva entre as famílias que ocupam terrenos urbanos e o proprietário da terra de forma a afastar o risco de despejo e já apoiou mais de 113 mil famílias. Os projetos da Terra Nova viabilizaram a implantação de infraestrutura (pavimentação, drenagem, rede de energia, água, esgoto etc.) e equipamentos públicos (postos de saúde, creches, áreas de lazer etc.) nas áreas em regularização fundiária. Além disso, os acordos judiciais homologados entre antigos proprietários e ocupantes têm o potencial de gerar cerca de R$ 1,2 bilhão com a revitalização de ativos mortos e valorização das áreas. Em uma perspectiva de *scale up*, para impactar com maior profundidade o setor, a Terra Nova contribuiu para que inovações fossem codificadas em leis, políticas e instituições. A companhia já homologou 38 acordos de regularização fundiária, participou da elaboração de projetos de lei nas esferas federal, estadual e municipal e contribuiu com iniciativas dos estados de São Paulo e Paraná para a solução de problemas fundiários[13];
- *Scale out:* ocorre quando os negócios aumentam o número de pessoas ou comunidades impactadas. Um exemplo é a Vivenda, que nasceu em 2014 com o objetivo de diminuir o déficit habitacional qualitativo realizando reformas nas casas da população de baixa renda. O foco é deixar as moradias mais adequadas e atraentes para se viver. Em 2021, a Vivenda pivotou seu modelo de reformas residenciais para uma tecnologia social, a Nova Vivenda, criando uma plataforma em que várias outras organizações podem oferecer serviços em todo o Brasil. Dessa forma, permitiu exponenciar o número de pessoas atendidas, replicando seu modelo territorialmente. Em 15 meses, a plataforma passou de seis negócios de impacto em habitação apoiadas para 57. Isso mostra o potencial de replicação do modelo original com inteligência de dados e uso de tecnologia, que permitem uma escala muito maior de atuação;
- *Scale deep:* é quando os negócios promovem mudanças culturais. O caso da Revolusolar, pioneira na criação de cooperativas de energia solar em favelas, mostra como esse processo acontece. A implantação do modelo Ciclo Solar em comunidades é dividida em duas fases. Na primeira, é realizada a instalação solar em

Tabela 1.

Oportunidades de atuação de negócios de impacto em habitação

Oportunidade	Objetivo
Soluções financeiras para a habitação	Facilitar o acesso a crédito com taxas acessíveis para aquisição ou reforma de moradias.
Regularização fundiária	Regularizar a situação de famílias em ocupações irregulares e diminuir custos com burocracias.
Aluguel acessível	Possibilitar o acesso à moradia digna por meio de um aluguel acessível e desburocratizado.
Reformas habitacionais e assistência técnica	Possibilitar o acesso a reformas habitacionais e assistência técnica acessível e qualificada.
Gestão de condomínio de habitação social	Qualificar e otimizar a gestão de condomínios de habitação social, gerando inserção social e econômica às famílias.
Acesso e eficiência de serviços básicos	Possibilitar acesso a alternativas de qualidade para os serviços básicos, gerar eficiência energética – consumo consciente de energia e água – e reduzir custos de serviços da moradia.
Qualificação dos espaços públicos e desenvolvimento local	Qualificar os espaços públicos/comuns em comunidades de baixa renda, fortalecer a economia local e levar o acesso à cidade para as periferias.
Capacitação e oportunidades para profissionais da construção civil	Ampliar as oportunidades do trabalhador da construção civil e qualificar a mão de obra do setor.
Inovações em processos e materiais da construção civil	Criar materiais mais sustentáveis, resistentes e baratos e processos inovadores, eficientes e com custos menores.

FONTE: ADAPTADA DE ARTEMISIA (2020)[11]

uma instituição social local de referência e são formados instaladores solares, profissionais que recebem formação técnica para instalação e manutenção das usinas solares dentro e fora da comunidade, disseminando o conhecimento e o acesso à tecnologia. Além disso, ocorrem as primeiras oficinas de educação ambiental. Na segunda fase, a geração de energia é expandida para famílias, comércios e instituições do território. A turma inicial recebe treinamentos avançados e é contratada para instalações e manutenções, e o eixo de educação amplia-se também para os beneficiários da energia solar, visando à criação de um coletivo que fará a autogestão dos sistemas de energia solar. Até abril de 2022, a cooperativa proporcionou quase R$ 10 mil de economia para o cooperados, 34 famílias, que obtiveram redução na conta de luz na ordem de 40% ao mês em comunidades do Rio de Janeiro. Foram formados 32 instaladores solares, e os ensinamentos atingiram 65 crianças da Babilônia e Chapéu Mangueira. O pilar educacional tanto para as famílias como para as crianças promove um movimento cultural que proporciona mudanças mais estruturais a longo prazo.

UMA VISÃO DE FUTURO

A moradia de qualidade é uma questão social básica, e sua falta acentua a desigualdade social existente no Brasil. A solução do déficit habitacional é complexa e exige a atuação do governo, de empresas e da sociedade civil. Um dos caminhos é o empreendedorismo social, que busca oferecer soluções por meio de mecanismos de mercado para a população vulnerável.

Os casos da Terra Nova, Vivenda e Revolusolar são inovadores e resolvem problemas sociais habitacionais relevantes. Se isoladamente conseguem atender a diferentes necessidades da população que não tem acesso à moradia adequada, uma visão de conjunto desses negócios poderia trazer impacto social ainda maior.

O desafio para o futuro do empreendedorismo social na área habitacional consiste em trabalhar em uma lógica de solução holística e desenvolvimento local em vez de intervenções separadas. A questão a ser respondida, portanto, é: como atuar com regularização fundiária, reformas habitacionais e matrizes energéticas alternativas de forma combinada? Para tanto, faz-se necessária uma mudança de perspectiva, e aqui nós destacamos três pontos de atenção.

Um primeiro ponto é a visão territorial. Em vez de pensarmos as intervenções habitacionais em nível individual, os negócios podem avaliar seu impacto em nível coletivo. O caso da Terra Nova, que realiza negociações coletivas, já indica esse caminho. Ao intermediar a regularização, a empresa utiliza uma lógica do coletivo em que não apenas as famílias individualmente são beneficiadas, mas toda a coletividade, que passa a ter acesso a serviços básicos. Para garantir esses direitos, a comunidade tem de trabalhar conjuntamente. Com isso, as famílias têm acesso à terra, mas, acima de tudo, o território desenvolve-se. A Revolusolar, que trabalha com a lógica de cooperativas, também impacta a comunidade em nível coletivo.

Essas empresas proporcionam um tipo de solução (regularização fundiária ou acesso à energia solar), mas não atuam com uma visão mais plena das necessidades de habitação em cada território. A questão da habitação é multifacetada. Além da regularização fundiária, da melhoria da casa e do fornecimento de serviços essenciais a custo acessível, são vários outros dilemas que existem na área de habitação, e, por isso, uma visão integrada em que haja maior cooperação entre os vários negócios pode criar um desenvolvimento territorial mais amplo.

Um segundo ponto é a visão mais holística e com uma análise das externalidades negativas geradas pelos negócios. Por exemplo, 54% dos resíduos do planeta são gerados pela indústria da construção civil. Quando discutimos o empreendedorismo social, muitas vezes focamos em apenas uma dimensão de impacto, mas os efeitos de uma organização são múltiplos. Assim, para toda e qualquer organização é importante entender seus impactos sociais e ambientais tanto positivos como negativos, para que os positivos possam ser melhorados e os negativos minimizados. Uma visão holística e integrada pode trazer sinergias e eficiência nas atuações e soluções.

O terceiro ponto é uma visão de mudança mais profunda e integrada, em que os negócios de impacto sejam inseridos em uma visão de inclusão mais intensa articulada com o setor público. No caso da habitação, faz-se relevante a reformulação de políticas públicas, com o Estado atuando com parcerias público-privadas e incentivando o investimento no setor. Além disso, há espaço para inovações sociais tanto na oferta de produtos mais sustentáveis como no acesso a serviços essenciais, ou no desenvolvimento de novos modelos de negócio que podem criar desenvolvimento local, com visão mais integrada e holística e atuação de atores distintos em prol de um bem comum. Dois exemplos que trabalham nessa vertente são a Coalizão pela Habitação, realizada pela Artemisia e que une vários parceiros da área da habitação; e o HousingPact, iniciativa de impacto social que reúne diversas empresas que atuam em rede para desenvolver e fomentar *startups*, empresas, produtos e serviços ligados ao setor de habitação focados na população de baixa renda.

A resposta para o problema habitacional não é simples e depende de uma articulação entre fundações, institutos, empresas e Estado. A atuação individual é benéfica e gera impactos, como os casos da Terra Nova, Vivenda e Revolusolar demonstram. Suas atuações em prol de moradia adequada têm forte impacto no bem-estar e na dignidade das pessoas beneficiadas. A transformação social, entretanto, exige mais. É preciso repensar os processos de solução com maior sinergia, articulação e cocriação com a própria população beneficiária, a quem não é apenas negado acessos, mas a própria voz.

NOTAS

1. Agradecemos o apoio financeiro da Asssociation for Consumer Research (ACR) e do(s) doador(es) anônimo(s) da Transformative Consumer Research (TCR-ACR grant).

2. Natalino, M. (2020). Estimativa da população em situação de rua no Brasil (setembro de 2012 a março de 2020). Recuperado de https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/nota_tecnica/200612_nt_disoc_n_73.pdf

3. Organização das Nações Unidas (ONU). Objetivo 11 – Cidades e comunidades sustentáveis. ONU. Recuperado de http://odsbrasil.gov.br/objetivo11/indicador1111

4. Brasil. Ministério do Desenvolvimento Regional. Secretaria Nacional de Saneamento. (2019). Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento: 24º diagnóstico dos serviços de água e esgoto. Recuperado de http://www.snis.gov.br/downloads/diagnosticos/ae/2018/Diagnostico_AE2018.pdf

5. Fundação João Pinheiro – Pampulha. Déficit habitacional no Brasil. Fundação João Pinheiro – Pampulha. Recuperado de http://fjp.mg.gov.br/deficit-habitacional-no-brasil/

6. Organização das Nações Unidas (ONU). Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. ONU. Recuperado de https://brasil.un.org/pt-br/sdgs

7. Goytia, C. (2021). Spotlight on: land tenure rights. Urbanet. Recuperado de https://www.urbanet.info/learning-from-latin-americas-informal-settlements-and-urban-policies/

8. De Soto, H, (2000). *The mystery of capital: why capitalism triumphs in the West and fails everywhere else*. Nova York: Basic Books.

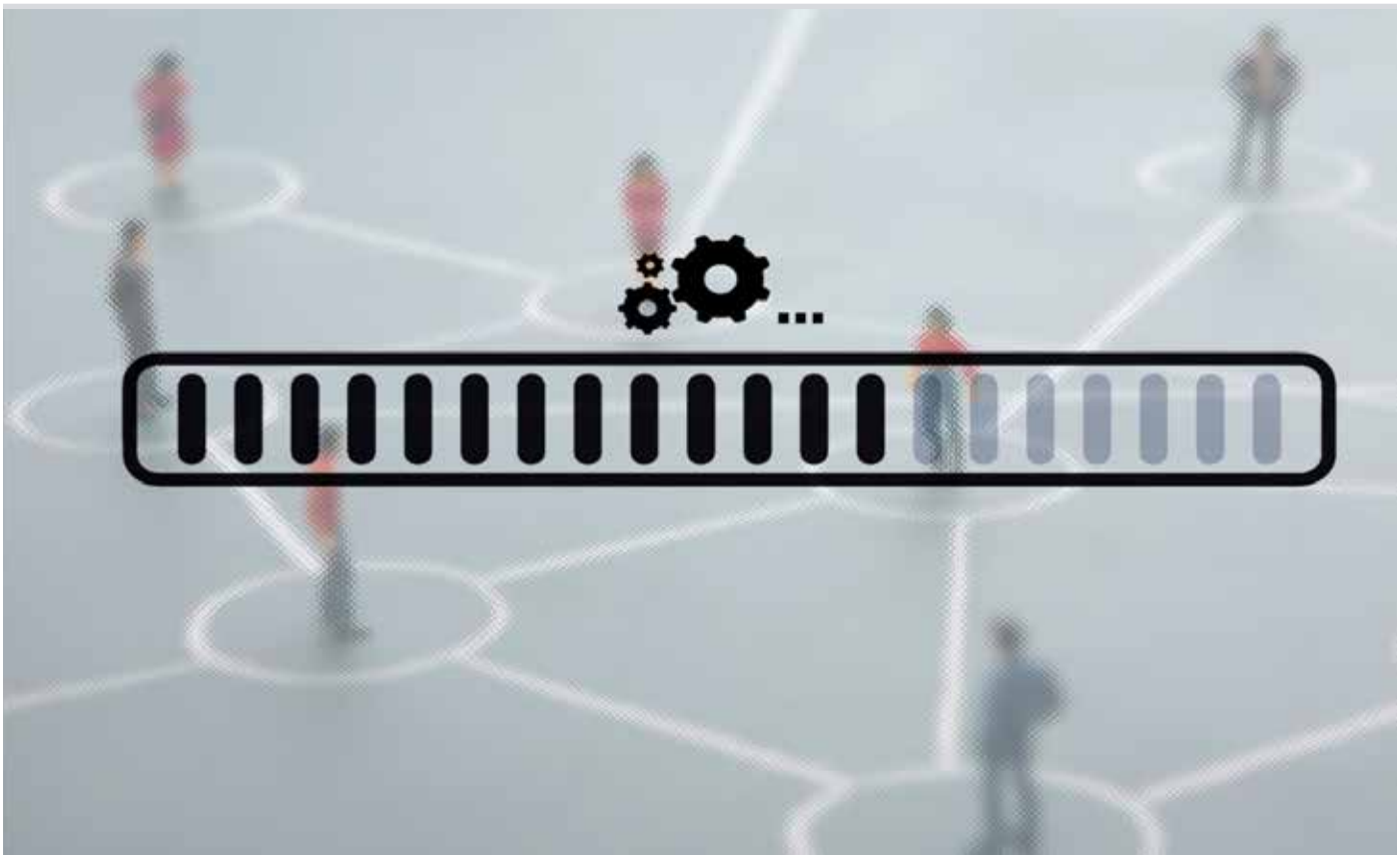
9. Baudrillard, J. (1995). *A sociedade de consumo*. Rio de Janeiro: Elfos.

10. Sen, A. (2010). *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras.

11. Artemisia. (2020). Tese de impacto social em habitação. Recuperado de: https://artemisia.org.br/habitacao/tese/

12. Moore, M. L., Riddell, D., & Vocisano, D. (2015). Scaling out, scaling up, scaling deep: strategies of non-profits in advancing systemic social innovation. *Journal of Corporate Citizenship*, (58), 67-84. https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2015.ju.00009

13. MOV Investimentos. (2021). Relatório de impacto. Recuperado de https://movinvestimentos.com.br/relatorio-de-impacto2021/



APRENDENDO COM PROJETOS

Como garantir que o conhecimento gerado em um projeto seja absorvido e usado por toda a organização? O *framework* deste artigo mostra práticas que podem ajudar nessa direção.

Rodrigo Teixeira – Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho (Uninove).
E-mail: rodrigot78@uninove.edu.br
Isabel Cristina Scafuto – Professora do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho (Uninove).
E-mail: isabelscafuto@gmail.com

Resumo

Objetivo: apresentar *framework* das principais práticas e processos de aprendizagem de conhecimento para que organizações baseadas em projetos (OBPs) possam ser mais ágeis e melhorem seu desempenho.

Estado da arte: a absorção do conhecimento é importante para o processo de aprendizagem e o desempenho organizacional, tornando-se um direcionador-chave de *performance* para OBPs, no entanto não há informações suficientes sobre como esse processo de absorção do conhecimento ocorre.

Escopo: trata-se de estudo qualitativo com duas empresas, tendo como principal fonte de dados entrevistas com diferentes atores, entre eles, *chief executive officers* (CEO), diretores, gerentes e equipes de projetos, além de documentos das organizações.

Originalidade: o artigo apresenta um *framework* com as práticas relacionadas aos processos de aprendizagem, retratando a prevalência de rotinas para a assimilação do conhecimento existente *vis-à-vis* àquelas ligadas à explotação de novos conhecimentos para criar produtos e processos.

Impactos: o *framework* apresentado pode ajudar gestores a garantir que a aprendizagem gerada em projetos seja internalizada e que o conhecimento acumulado seja também usado para desenvolver processos e produtos.

Palavras-chave: capacidade absortiva, organizações baseadas em projetos, aprendizagem, aprendizagem em projetos.

Projetos de diferentes organizações movimentam mais de 20% da atividade econômica mundial, chegando a 30% em economias emergentes[1,2]. Pode-se dizer que quase US$ 17 trilhões são investidos em projetos anualmente, correspondendo a quase nove vezes o produto interno bruto do Brasil. De acordo com o Project Management Institute, uma das maiores organizações dedicadas ao tema do mundo, os valores têm crescido ano a ano e podem chegar a US$ 27 trilhões em 2027[3].

Projetos são meios propulsores de mudanças organizacionais[4]. Enquanto produzem *performance* a curto prazo, criam valor a longo prazo, por meio de transformações organizacionais, desenvolvimento mais célere de produtos e adoção de novas tecnologias[3]. No entanto, na prática, nem sempre atingem as metas almejadas[5]. Pesquisa do Standish Group indica que somente 35% dos projetos realizados no mundo são bem-sucedidos[6].

Pesquisadores têm se debruçado sobre as causas das falhas em projetos[5,7,8]. Jiju Antony e Sandeep Gupta[7], por exemplo, apontam as seguintes explicações: escopo mal definido com mudanças constantes e não controladas, seleção incorreta da metodologia e das ferramentas e técnicas associadas, fraquezas nas práticas de comunicação, falta de comprometimento e de apoio da alta gerência, inadequação do tamanho e da composição de equipe, má formulação de recompensas e sistema e problemas na cultura de reconhecimento e na aprendizagem.

O último fator, a aprendizagem, é o que propulsiona todos os outros. Se os conhecimentos gerados por um projeto não forem absorvidos pela organização, a cada novo projeto os participantes vão partir do zero, com maiores chances de tomar decisões equivocadas, seja em escopo, metodologia, ferramentas, técnicas, ações de comunicação, seja na formação de equipe ou práticas de recursos humanos. Por exemplo, o projeto de recuperação do *tsunami* que devastou o Sri Lanka em 2004 apresentou problemas pela ausência de aquisição e retenção de conhecimento[9]. Ao não conseguirem utilizar o aprendizado de projetos similares, os envolvidos tiveram de reinventar a roda, o que exigiu dispêndio enorme de recursos humanos e financeiros em estratégias mal fundamentadas.

Estudos mostram que, em organizações totalmente baseadas em projetos, ou seja, em que estes são unidade primária de produção, a aquisição e o uso do conhecimento são considerados direcionadores-chave de *performance*[10-12], porém a absorção do conhecimento não é trivial, pois, por restrições de tempo e custo[13], há a tendência de se privilegiar o desempenho de tarefas a curto prazo em detrimento do conhecimento acumulado a longo prazo – o que se configura em barreira às mudanças e inovações organizacionais[14]. Além disso, há que se criar uma cultura organizacional favorável à aprendizagem, já que muitas vezes gerentes de projetos ou executivos seniores centralizam informações e decisões e não as compartilham com o restante da equipe. A ocultação do conhecimento impede que membros do projeto canalizem o conhecimento para a criação de soluções eficazes, gerando economia de tempo e custo[15].

Para ajudar gestores a captar e usar o conhecimento gerado por projetos, o presente artigo apresenta, por intermédio de uma pesquisa qualitativa, um *framework* com as principais práticas envolvidas na aprendizagem organizacional. Primeiramente, são elencados os desafios das organizações calcadas em projetos e os processos de aprendizagem para absorver conhecimentos externos, para depois apresentar o estudo e o *framework* desenvolvido.

ESTADO DA ARTE

Organizações baseadas em projetos (OBP) são apresentadas na literatura acadêmica como uma forma ideal para gerenciar a complexidade crescente de projetos, ambientes com rápidas mudanças e de incertezas tecnológicas e inovações focadas nos clientes e mercado[11]. São definidas como organizações em que a maioria dos produtos ou serviços é oferecida por projetos para clientes internos ou externos[16]. São exemplos de OBPs indústrias dos segmentos de construção civil, construção naval, telecomunicações, tecnologia da informação e consultorias, entre muitas outras de alta tecnologia.

Essas organizações esforçam-se para criar processos de aprendizagem entre os projetos e entre os projetos e as subunidades da organização, como departamentos de marketing e de finanças. Embora procurem facilitar a aquisição, retenção e aplicação do conhecimento[17], podem falhar, principalmente quando carecem de mecanismos adequados de governança[18]. Essa governança envolve meios para a criação e o monitoramento de rotinas e processos pelos quais a organização adquire, assimila, transforma e explota o conhecimento.

A absorção do conhecimento ocorre por meio de três processos de aprendizagem:

- Capacidade de reconhecer e compreender valiosos conhecimentos externos por meio da aprendizagem exploratória[19,20];
- Capacidade de assimilar novos conhecimentos por intermédio da aprendizagem transformadora;

• Capacidade de utilizar os conhecimentos assimilados para criar conhecimentos e resultados comerciais pela aprendizagem explotadora.

A aprendizagem exploratória requer um processo de *scanning*[21],[22], para monitorar e coletar dados valiosos do ambiente. Há indicativos de que o processo de aprendizagem exploratória segue para a transformadora e, posteriormente, para a explotadora, no entanto nem todos os processos são transformativos, evidenciando um quarto processo, o de aprendizagem assimilativa[23], que ocorre quando as necessidades e tendências tecnológicas são relativamente simples e o conhecimento novo é assimilado ao existente. Na aprendizagem transformadora, ao contrário, o conhecimento adquirido não se ajusta ao prévio, conduzindo a uma mudança na estrutura cognitiva[24] na combinação do novo com o que já existe.

Aprendizagem explotadora é o estágio mais avançado, em que a organização incorpora o conhecimento adquirido, assimilado ou transformado em suas operações e rotinas não apenas para refinar e expandir suas competências, mas também para explorar novas operações, produtos, competências e formas organizacionais[19],[20]. Essa aprendizagem permite que a organização alcance objetivos comerciais[25],[26] com a aprendizagem.

Não obstante, ainda não são claros os processos presentes na governança para a absorção do conhecimento[27] em todos os processos de aprendizagem, objeto desta pesquisa.

METODOLOGIA

A presente pesquisa utilizou o método de estudo de casos múltiplos em duas organizações privadas que atuam na área de desenvolvimento e implantação de *softwares* por intermédio de projetos. Foram dois os meios de coleta de dados: entrevistas e documentos. Realizaram-se 17 entrevistas em formato semiestruturado, com tempo médio de 40 minutos, com diferentes atores da organização, incluindo os dois *chief* exe*cutive officers* (CEOs) das empresas, gestores seniores, gestores de projetos e equipe de projetos. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, gerando 340 páginas de material. O levantamento de documentos, por sua vez, envolveu projetos, normas, procedimentos de trabalho e informações históricas das organizações. Os registros da coleta foram compilados em um banco de dados utilizando o *software* MaxQda, versão 2020.

A análise deu-se por meio de um processo de codificação para reorganizar e agrupar os dados que se encontravam fragmentados. Dessa forma, estes foram agrupados de acordo com os processos de aprendizagem da capacidade absortiva: exploratória, assimilativa, transformativa e explotadora. Na sequência, codificaram-se as práticas de aprendizagem envolvidas nesses processos, que serão apresentadas na seção dos resultados.

Com os dados codificados, os resultados foram apresentados, pela técnica de interpretação explicativa, permitindo uma análise detalhada das práticas envolvidas em cada uma das capacidades.

RESULTADOS

Os resultados mostram como os processos de aprendizagem acontecem nas organizações estudadas. A análise permitiu desenvolver um *framework* contendo as principais práticas de aprendizagem envolvidas na absorção do conhecimento (Figura 1). O *framework* contém os quatro processos, que apresentam relação recursiva na fase de assimilação e transformação do conhecimento. Ou seja, o novo conhecimento pode ser assimilado ao conhecimento previamente estabelecido, promovendo adequação ao modelo mental existente, assim como pode ser necessário transformar o conhecimento prévio para formar um novo modelo mental. Também vale destacar que a propagação de conhecimento melhora quando há boa interação entre as equipes de projeto e outros departamentos da organização, tais como *marketing*, vendas e financeiro.

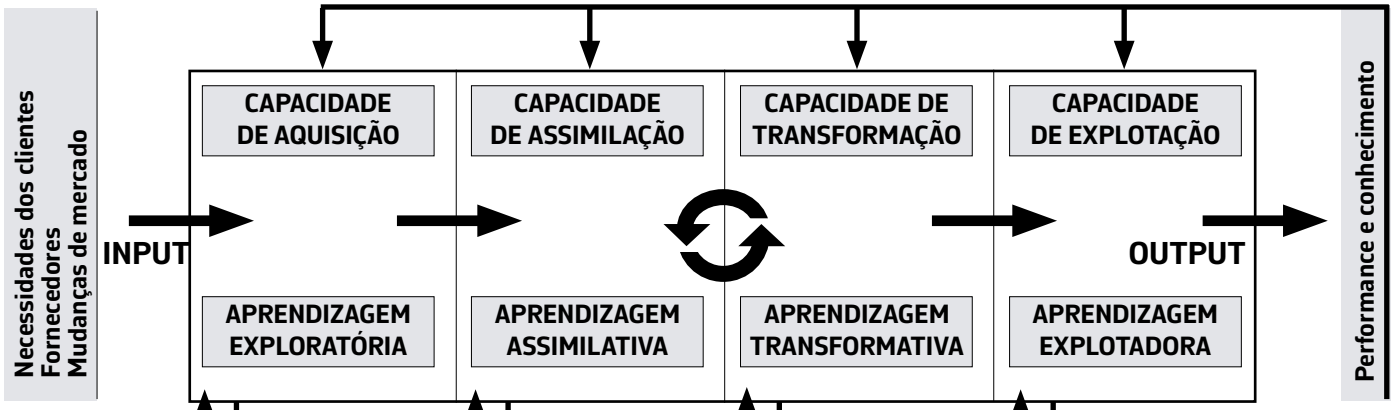
Aprendizagem explóratória

No caso do primeiro processo, de *aprendizagem exploratória*, a busca pelo conhecimento externo pode ocorrer por diferentes motivações, como necessidades dos projetos, transformações no mercado e, em algumas situações, mudanças no comportamento dos próprios fornecedores. No estudo, identificaram-se nessa aprendizagem as seguintes práticas: relacionamento com clientes e fornecedores, estratégia e cultura organizacional direcionadas à aprendizagem e monitoramento do mercado.

• *Relacionamento com clientes*. Destaca-se a importância da aproximação tanto da equipe de vendas como daquela de projetos para poder solucionar problemas e customizar o trabalho às necessidades dos clientes. Estes normalmente mostram do que precisam em reuniões e discussões sobre projetos e soluções tecnológicas. Percebe-se que, quando a equipe de projetos fica constantemente alocada no cliente, a relação fica mais forte, garantindo captura efetiva de informações. Além disso, quando os gerentes de vendas mantêm constante relação com os clientes, conseguem identificar e trazer para dentro da empresa necessidades e expectativas que vão ajudar a desenhar e implementar projetos.

Quadro 1.

Framework dos processos de aprendizagem em organizações baseadas em projetos



PROCESSOS	AÇÕES
Inovação em produtos.	Lançamento de novas versões dos softwares da empresa.
Inovação em processo.	Remodelamento dos processos internos de gestão de projetos.

PROCESSOS	AÇÕES
Manter e reativar o conhecimento.	Arquivo de documentação em nuvens; Relatórios de lições aprendidas.
Integração coletiva.	Mudanças no processo de gestão de projetos; Atuação em ambiente de teste; Alinhamento do conhecimento; Criação de manual descritivo do produto.

PROCESSOS	AÇÕES
Internalização.	Reuniões em projetos; Implementações de projetos-piloto; Reuniões multisetoriais; Reuniões de brainstorming.
Disseminação.	Disseminação do conhecimento; Troca de material; Fóruns de discussão.
Troca de conhecimento.	Conexão com clientes; Grupo geral de comunicação para sanar dúvidas; Intercâmbio de desenvolvedores; Discussão do conhecimento.

PROCESSOS	AÇÕES
Relacionamento com clientes.	Comunicação constante com clientes; Monitoramento do cliente.
Relacionamento com fornecedores.	Contratação de treinamentos dos parceiros; Relacionamento com suporte técnico e vendas; Atuação em laboratórios dos parceiros.
Desenvolvimento de pessoas cursos e eventos.	Treinamento interno.
Mapeamento do mercado.	Monitoramento do mercado de ferramentas tecnológicas; *Benchmarketing* com empresas concorrentes; Participação em eventos; Monitoramento do líder do mercado.

• *Relacionamento com fornecedores.* A pesquisa mostra que OBPs buscam parcerias com fornecedores (destacando os de tecnologias da informação), pois estes disponibilizam treinamentos, cursos, materiais de estudo e fornecem plataformas de comunicação para soluções de dúvidas e esclarecimentos para a customização de suas ferramentas. Por exemplo, uma das empresas estudadas que implanta *software de customer relationship management* (CRM) adquire com os fornecedores muitos dos conhecimentos para a implantação e customização de ferramentas em seus clientes.

• *Desenvolvimento de pessoas.* OBPs participam de eventos, tais como feiras, congressos e seminários, para acompanhar e adquirir novos conhecimentos e assim identificar novidades que possam contribuir com projetos futuros. As empresas estudadas encaminham funcionários a esses eventos com a missão de fazer um relatório final e apresentar as ligações com as atividades da empresa. Uma delas incorporou essa prática em sua estratégia de crescimento, estabelecendo como meta participar uma vez por trimestre de eventos relacionados diretamente com o *core business*. Além dessas ações, as OBPs desenvolvem programas de treinamento interno e externo. O treinamento interno, fornecido por gerentes seniores e, em alguns casos, pelo próprio CEO, motiva os colaboradores a adotarem práticas constantes de exploração de novos conhecimentos. Já programas de treinamento externo, via contratação de cursos, se mostra como fonte importante de exploração do conhecimento externo.

• *Mapeamento do mercado.* Manter as equipes de projetos em constante relacionamento com os clientes permite identificar oportunidades além das fronteiras do trabalho específico em que estão atuando. Para isso, essas equipes precisam estar preparadas para identificar e valorizar as informações relevantes para a empresa. Além da equipe do projeto, gestores das áreas operacionais podem monitorar o mercado de ferramentas tecnológicas e realizar *benchmark* com concorrentes. Uma das empresas estudadas mudou sua estratégia de ser representante específica de uma das grandes vendedoras de *software* CRM do mundo, passando a trabalhar com diferentes fornecedores, porque o CEO e o acionista majoritário perceberam que a líder estava perdendo mercado para concorrentes menores no Brasil e na América Latina.

Aprendizagem assimilativa

No que concerne à *aprendizagem assimilativa*, vale retomar o conceito de que ela ocorre quando as necessidades e tendências tecnológicas são relativamente simples, podendo ser incorporadas aos conhecimentos existentes da empresa. Os resultados evidenciam três práticas: internalização, disseminação e troca de conhecimento.

• *Internalização*. Essa categoria comporta rotinas e práticas desempenhadas para garantir que o conhecimento adquirido seja incorporado. Destacam-se reuniões multissetoriais para discutir e/ou expor o conhecimento nos projetos. Os casos mostram que a aprendizagem assimilativa ocorre em grande parte em nível do projeto, quando a equipe identifica conhecimento externo relevante e o leva para discussão com as áreas internas da empresa, no entanto esses profissionais não têm, na maioria das vezes, autoridade para disseminar o conhecimento dentro da empresa, e cabe fazer uma articulação com gestores do nível executivo.

Conhecimentos adquiridos em eventos, feiras e congressos também devem ser internalizados nas empresas. Uma das empresas estudadas, por exemplo, promove sessões de *brainstorming* organizadas pela gerência de operações quando surgem informações que podem ser transformadas em conhecimento interno. Práticas como esta permitem que o conhecimento adquirido por um indivíduo seja assimilado por toda a organização.

• *Disseminação*. Em geral, a disseminação ocorre por mecanismos informais, com envio coletivo de *e-mails* e fóruns de discussão em redes sociais. Embora ambos sejam canais importantes, podem limitar a assimilação do conhecimento, deixando parte da empresa fora do processo de aprendizagem. Dessa forma, recomenda-se que empresas formalizem essas práticas de modo que o conhecimento adquirido permeie por todas as fronteiras departamentais da organização.

• *Troca de conhecimento*. Trata-se de práticas de intercâmbio de informações para solucionar desafios nos projetos. Isso ocorre, por exemplo, quando uma empresa precisa customizar a implantação de uma ferramenta de software no cliente, mas encontra desafios nunca enfrentados nos projetos anteriores. Um dos caminhos para enfrentar o desafio é trocar informações com os fornecedores, pois estes têm experiência com as ferramentas e podem apresentar soluções plausíveis para o projeto.

Aprendizagem transformadora

Na *aprendizagem transformadora*, as OBPs desenvolvem e refinam rotinas que facilitam a combinação de conhecimentos existentes e o novo conhecimento adquirido. Neste estudo, identificaram-se como práticas dessa aprendizagem manter o repositório de conhecimento e promover a integração coletiva.

• *Manutenção de repositório de conhecimento*. As empresas estudadas mantêm um repositório de conhecimento que, na maioria das vezes, é alimentado e gerenciado pela equipe do projeto e pela equipe de vendas. De modo geral, repositórios digitais são usados para manter arquivadas as informações dos projetos e servem como fontes de conhecimento. Esses repositórios representam registro das práticas de lições aprendidas nos projetos, no entanto o estudo mostrou certa desatenção por parte das organizações quanto ao uso e à recuperação do conhecimento registrado em projetos anteriores, evidenciando a importância de as empresas adotarem um modelo de gestão de conhecimento.

• *Integração coletiva do conhecimento.* Há preocupação nas OBPs estudadas de integrar o conhecimento da equipe do projeto a toda a empresa e aos clientes. Essa prática envolve ajustes nos conhecimentos internos, empregados tanto no ambiente de clientes quanto nos processos internos da empresa. Por exemplo, empresas de *software* que trabalham com ambiente de testes podem validar o conhecimento adquirido com o próprio cliente. Em relação ao ambiente interno, uma maneira de garantir a integração do conhecimento é documentando os avanços dos projetos que geram novos produtos, criando uma espécie de manual descritivo do produto para ser utilizado nas diversas áreas da empresa, tais como *marketing* e vendas.

Aprendizagem explotadora

O último processo é o de *aprendizagem explotadora*, quando a organização combina o conhecimento adquirido para criar conhecimentos organizacionais e alcançar objetivos comerciais. Duas práticas destacaram-se no estudo: inovação em processos e inovação em produtos.

• *Inovação em processos*. A capacidade de a empresa reorganizar seus processos ocorre, nas OBPs, no campo de gerenciamento de projetos e sob deliberação da alta administração. Como nesse tipo de organização o desempenho está relacionado à execução dos projetos, a inovação em processos influencia diretamente na maneira como os projetos são executados. Isso ocorre, por exemplo, nas empresas de tecnologia da informação, que, por pressão do mercado e dos clientes, passam a adotar diferentes métodos ágeis na gestão de projetos.

• *Inovação em produtos.* Os conhecimentos tecnológicos derivados do monitoramento do mercado, após ganho de compreensão coletiva na organização, contribuem com a aprendizagem explotadora. Em geral, essa aprendizagem depende da decisão de altos executivos – nos casos estudados, dos CEOs –, para determinar quais produtos serão desenvolvidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelos casos estudados, foi possível identificar que a absorção do conhecimento em organizações baseadas em projetos ocorre por meio de quatro processos de aprendizagem da capacidade absortiva: exploratória, assimilativa, transformadora e explotadora.

Na aprendizagem exploratória, as práticas de busca de conhecimento – de fornecedores, clientes, concorrentes e outros *stakeholders* do ambiente competitivo – devem ser suportadas por ações estratégicas que facilitam a absorção de informações externas. Na aprendizagem assimilativa, destacam-se mecanismos de integração social para incorporar o conhecimento externo ao existente. No caso da aprendizagem transformadora, quando o novo conhecimento cria outra estrutura cognitiva, embora tenham sido identificadas práticas, cabe o alerta para a necessidade de rotinas para a recuperação do conhecimento, via implantação de modelos de gestão de conhecimento. Por fim, na aprendizagem explotadora, as OBPs usam conhecimento para mudar processos para a própria formulação e execução de projetos, o que é um resultado esperado.

As evidências indicam que os quatro processos de aprendizagem presentes na absorção do conhecimento não acontecem de forma equilibrada. Em geral, empresas acabam explorando muito mais conhecimento do que são capazes de aplicá-los (explotá-los) aos seus negócios. Cabe aos gestores refletirem sobre esses achados, uma vez que pesquisas apontam a necessidade de a empresa manter ambidestria organizacional[28], assegurando equilíbrio entre a capacidade de exploração do novo conhecimento e a explotação de suas competências e conhecimentos correntes.

NOTAS

1. Bredillet, C. N. (2010). Blowing hot and cold on project management. *Project Management Journal, 41*(3), 4-20. https://doi.org/10.1002%2Fpmj.20179
2. Turner, J. R., Anbari, F., & Bredillet, C. (2013). Perspectives on research in project management: the nine schools. *Global Business Perspectives,* 1, 3-28. https://doi.org/10.1007/s40196-012-0001-4
3. Nieto-Rodriguez, A. (2021). The project economy has arrived. *Harvard Business Review.*
4. Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: a multidimensional strategic concept. *Long Range Planning, 34*(6), 699-725. https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8
5. Gupta, S. K., Gunasekaran, A., Antony, J., Gupta, S., Bag, S., & Roubaud, D. (2019). Systematic literature review of project failures: current trends and scope for future research. *Computers & Industrial Engineering, 127*, 274-285. https://doi.org/10.1016/j.cie.2018.12.002
6. Standish Group. (2015). *The Chaos Report 2015*. Standish Group.
7. Antony, J. & Gupta, S. (2019). Top ten reasons for process improvement project failures. *International Journal of Lean Six Sigma, 10*(1), 367-374. https://doi.org/10.1108/IJLSS-11-2017-0130
8. Pinto, J. K. & Mantel, S. J. (1990). The causes of project failure.
9. Koria, M. (2009). Managing for innovation in large and complex recovery programmes: tsunami lessons from Sri Lanka. *International Journal of Project Management, 27*(2), 123-130. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.09.005
10. Brady, T. & Davies, A. (2004). Building project capabilities: from exploratory to exploitative learning. *Organization Studies, 25*(9), 1601-1621. https://doi.org/10.1177%2F0170840604048002
11. Hobday, M. (2000). The project-based organization: an ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy, 29*(7-8), 871-893. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00110-4
12. Söderlund, J. (2004). Building theories of project management: past research, questions for the future. *International Journal of Project Management, 22*(3), 183-191. https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00070-X
13. Ajmal, M. M. & Koskinen, K. U. (2008). Knowledge transfer in project-based organizations: an organizational culture perspective. *Project Management Journal, 39*(1), 7-15. https://doi.org/10.1002%2Fpmj.20031
14. Bresnen, M., Goussevskaia, A., & Swan, J. (2004). Embedding new management knowledge in project-based organizations. *Organization Studies, 25*(9), 1535-1555. https://doi.org/10.1177%2F0170840604047999
15. Zhang, Z. & Min, M. (2019). The negative consequences of knowledge hiding in NPD project teams: The roles of project work attributes. *International Journal of Project Management, 37*(2), 225-238. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.006
16. Pemsel, S. & Müller, R. (2012). The governance of knowledge in project-based organizations. *International Journal of Project Management, 30*(8), 865-876. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.02.002
17. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science, 5*(1), 14-37.
18. Peltokorpi, V. & Tsuyuki, E. (2006). Knowledge governance in a Japanese project-based organization. *Knowledge Management Research & Practice,* 4(1), 36-45. http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500080
19. Camisón, C. & Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research, 63*(7), 707-715. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.022
20. Zahra, S. A. & George, G. (2002). Absortive capacity: a review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review, 27*(2), 185-203. https://doi.org/10.2307/4134351
21. Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *The Academy of Management Review, 9*(2), 284-295. https://doi.org/10.2307/258441
22. Huber, G. P. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science, 2*(1), 88-115. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88
23. Gebauer, H., Worch, H., & Truffer, B. (2012). Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. *European Management Journal,* 30(1), 57-73. https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.10.004
24. Todorova, G. & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review, 32*(3), 774-786. https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275513
25. Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review, 31*(4), 833-863.
26. Rezaei-Zadeh, M. & Darwish, T. K. (2016). Antecedents of absorptive capacity: a new model for developing learning processes. *The Learning Organization, 23*(1), 77-91. https://doi.org/10.1108/TLO-04-2015-0026
27. Patterson, W. & Ambrosini, V. (2015). Configuring absorptive capacity as a key process for research intensive firms. *Technovation, 36-37*, 77-89. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.10.003
28. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

Ficha técnica

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 Ermírio de Moraes Neto, Marcelo José Basílio de Souza Marinho, Willy Otto Jordan Neto.

CONSELHO CURADOR
Presidente
João Alfredo Dias Lins
Vice-presidente
João Alfredo Dias Lins (Klabin Irmãos & Cia.)
Vogais
Antonio Alberto Gouvea 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 Irribarra).
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 Andreassi
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 Profissional em Administração (DPA): Thomaz Wood Júnior
Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas: Claudio 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: Mauricio 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 Luiz 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: Cecilia 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. 3, 2022
Editor Chefe: Thomaz Wood Jr.
Editora Adjunta: Adriana Wilner
Conselho Editorial: André Luís 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: Marília Garcia Boldorini
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