

GV EXECUTIVO

VOLUME 21 • NÚMERO 04 • OUTUBRO/DEZEMBRO 2022 • CONHECIMENTO E IMPACTO DE GESTÃO

Qual o alcance do empreendedorismo social?

PUBLICAÇÃO DA FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS



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

É possível construirmos negócios de mais impacto?

O empreendedorismo social teve crescimento significativo no Brasil nos últimos anos. De 2017 a 2021, o número de empreendimentos aumentou de 579 para 1.272, um incremento de 120%, conforme levantamento da Pipe.Social, plataforma-vitrine que conecta negócios de impacto com investidores. É um indicador auspicioso para um país em que 30% da população vive com renda domiciliar *per capita* mensal de 497 reais, de acordo com o FGV Social, e 60% das famílias não conseguem acesso pleno à alimentação, segundo a Rede Brasileira de Pesquisa em Soberania e Segurança Alimentar e Nutricional (Rede Penssan).

Todavia, será que os empreendedores sociais estão conseguindo contribuir para atenuar ou resolver os principais problemas do Brasil? O caderno especial da *GV-Executivo* desta edição propõe-se a discutir essa questão, além de apontar caminhos para o futuro. No artigo de abertura, Edgard Barki traz questionamentos sobre o empreendedorismo social, da conceituação frágil ao uso de pilares que não rompem com o *status quo*, passando pelo perfil de fundadores homogeneamente formado por homens brancos de classes mais abastadas. Por meio da explanação desses fatores limitadores, o artigo apresenta oportunidades em 5Cs: colaboração, *compliance*, consistência, coerência e coragem.

Em seguida, temos os artigos de Graziella Maria Comini, que mapeia os empreendimentos socioambientais na Amazônia e indica formas de potencializá-los; Roberta Feitosa de Lucena Cavalcante e José Milton de Sousa-Filho, sobre quais elementos na história de vida levam alguém a empreender no social; José Guilherme Ferraz de Campos, com estratégias para equilibrar o tripé da sustentabilidade, em vez de fingir que não existem incongruências entre questões econômicas, sociais e ambientais; e Juliana Rodrigues e Aurélia Adriana de Melo, que oferecem um passo a passo para a utilização da avaliação de impacto como mecanismo de gestão de forma a aprofundar os resultados.

Esta edição conta ainda com dois artigos sobre temas de vanguarda da gestão. O primeiro, de Carlos Eduardo Brandão e João Luiz Becker, expõe um *framework* para empresas gerenciarem os novos riscos advindos dos algoritmos da inteligência artificial. O segundo, de Paul Ferreira, Taynã Chiodi Appel e Ines Hungerbühler, detalha resultados de uma pesquisa acerca de como as empresas cuidam da saúde mental dos funcionários e revela como há ganhos, até em desempenho financeiro, em fortalecer institucionalmente políticas e benefícios nessa direção, bem como em preparar as lideranças para conversarem abertamente a respeito da temática.

Agradecemos por nos acompanhar no novo projeto editorial e gráfico, lançado em 2022, e fazemos o convite para que colabore conosco, como autor(a) e leitor(a), em 2023. Você pode enviar sugestões para o projeto editorial, propostas de trabalho e artigos em <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/about/submissions>.

Boa leitura e boas festas!

Adriana Wilner
Coeditora-chefe.

Sumário

03 EDITORIAL

CADERNO ESPECIAL - QUAL O ALCANCE DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL?

05 DE NEGÓCIOS DE IMPACTO PARA O IMPACTO DOS NEGÓCIOS

Temos de nos movimentar de uma mentalidade limitante para uma visão mais sistêmica, profunda e inclusiva para lidar com os problemas complexos da atualidade e transformar a sociedade de forma mais radical.

Edgard Barki

10 RUMOS PARA A ECONOMIA DA FLORESTA

Mapeamento de empreendimentos socioambientais na Amazônia revela iniciativas ricas em diversidade que podem ser potencializadas com maior apoio para a consolidação dos modelos de negócios e para a expansão geográfica. *Graziella Maria Comini*

17 DE ONDE VEM A DECISÃO DE EMPREENDER NO SOCIAL

Análise baseada na história de vida dos empreendedores sociais mostra que atividades como voluntariado, grêmios estudantis e participação em mentorias têm maior influência do que a educação formal.

Roberta Feitosa de Lucena Cavalcante, José Milton de Sousa-Filho

23 COMO SUPERAR INCONGRUÊNCIAS DO TRIPÉ DA SUSTENTABILIDADE

Empreendimentos que almejam impacto frequentemente enfrentam *trade-offs* relacionados às questões econômicas, sociais e ambientais. Em vez de suprimirem as duas últimas dimensões em favor do lucro, as empresas podem usar as cinco abordagens e 12 estratégias do artigo para se manterem fiéis à centralidade do impacto socioambiental com perenidade e até crescimento do negócio. *José Guilherme Ferraz de Campos*

32 PASSO A PASSO ATÉ O IMPACTO

Propomos adotar a avaliação de impacto como um mecanismo de gestão de empreendimentos sociais, com o uso de indicadores em cada etapa, desde o planejamento de atividades até a obtenção de resultados de longo prazo.

Juliana Rodrigues, Aurélio Adriana de Melo

39 ARTIGOS

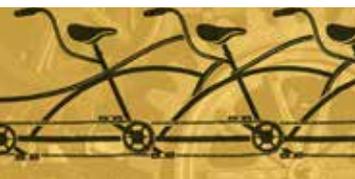
COMO GERENCIAR OS RISCOS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Estudo propõe *framework* para que empresas enfrentem os novos desafios trazidos pelos algoritmos de inteligência artificial e façam uso dessas tecnologias de forma ética, responsável, confiável e segura.

Carlos Eduardo Brandão, João Luiz Becker

49 COMO AS EMPRESAS CUIDAM DA SAÚDE MENTAL DOS SEUS FUNCIONÁRIOS?

Pesquisa mostra alta incidência de transtornos mentais entre profissionais no Brasil, mas ações insuficientes para lidar com o problema, e aponta caminhos para mudar tal cenário. *Paul Ferreira, Taynã Chiodi Appel, Ines Hungerbühler*



401,48	24.298,66	0,42	-3,99	-10,77	0,80	22.100,26
114,12	4.129,19	-0,36	2,49	-4,55	6,25	3.672,45
708,22	1.739,65	-1,81	1,06	-8,36	20,63	1.416,13
305,10	8.328,40	-0,28	-2,05	-4,69	-1,64	(0,28)
843,11	854,88	-1,38	-5,44	-5,62	0,72	789,66
720,05		-0,13	-1,22	-9,66		656,74
						(1,78)
						6.086,65
						4.763,81
						742,91
						.972,04
						0,26
						(0,32)
						636,56
						(0,65)
110,39	28.040,16	0,25	5,97			24.717,53
669,00	7.665,00	0,05	4,72	-1,42	9,34	6.969,80
144,34	2.163,20	-0,87	-7,50	-15,25	1,03	2.013,37
250,26	3.271,03	-0,63	-6,12	-10,70	-3,47	3.063,97

DE NEGÓCIOS DE IMPACTO PARA O IMPACTO DOS NEGÓCIOS

Temos de nos movimentar de uma mentalidade limitante para uma visão mais sistêmica, profunda e inclusiva para lidar com os problemas complexos da atualidade e transformar a sociedade de forma mais radical.

Edgard Barki – Professor da FGV EAESP.
E-mail: edgard.barki@fgv.br

Resumo

Objetivo: fazer uma reflexão crítica sobre negócios de impacto, considerados como alternativa de mercado para a solução de problemas sociais e ambientais.

Estado da arte: negócios de impacto vêm sendo estudados desde o início dos anos 2000 e, mais recentemente, com o fortalecimento de outros movimentos, como Sistema B e ESG, questionam-se o conceito e as ações desses empreendimentos.

Originalidade: o artigo consolida desafios do setor como a conceituação frágil; a dificuldade de definir, monitorar e avaliar o impacto social; a homogeneidade do perfil do empreendedor social; os limites do empreendedorismo social e o papel do Estado; e como os negócios de impacto replicam a lógica do sistema capitalista. Com base nessa reflexão crítica, o artigo discute oportunidades de uma atuação mais inclusiva dos negócios.

Impactos: empreendedores e gestores de negócios de impacto podem se inspirar no artigo para fortalecer sua atuação com base nos cinco Cs (colaboração, *compliance*, consistência, coerência e coragem), em articulação com outras organizações e o Estado. O artigo assim contribui para inspirar iniciativas que visam transformações mais profundas e sistêmicas para que tenhamos uma sociedade mais equilibrada e menos desigual.

Palavras-chave: negócios de impacto, impacto social, periferia, empreendedorismo social, desigualdade.

Os negócios de impacto surgiram no início dos anos 2000 como uma alternativa para resolver problemas socioambientais por meio de mecanismos de mercado. Desde então, pesquisadores e acadêmicos vêm publicando artigos para descortinar esse modelo que atraiu empreendedores, executivos de empresas, ativistas e até o governo. A proposta era ao mesmo tempo simples e ousada: criar empresas que pudessem simultaneamente ganhar dinheiro e impactar positivamente a sociedade, em uma perspectiva de que fazer o bem pode ser um bom negócio.

Nessa jornada, vários negócios de impacto surgiram no Brasil e no mundo. Na esteira do sucesso do Grameen Bank e do ganhador do Prêmio Nobel da Paz em 2006, Muhammad Yunus, esses empreendimentos proliferaram. Em áreas como educação, saúde, habitação e serviços financeiros, criaram-se organizações bem-sucedidas que conseguiram influenciar não apenas seus beneficiários diretos, mas também políticas públicas que impactaram positivamente a sociedade e melhoraram o bem-estar de milhões de pessoas.

REFLEXÕES CRÍTICAS SOBRE NEGÓCIOS DE IMPACTO

Apesar do aparente sucesso e crescimento, há diversas críticas ao conceito e à atuação dos negócios de impacto que merecem ser discutidas. Ressaltamos aqui cinco aspectos para reflexão: conceituação frágil; definição de impacto; homogeneidade do perfil empreendedor; limites do empreendedorismo social e o papel do Estado; e manutenção do *status quo*.

Conceituação frágil

Artigos e pesquisas definem negócios de impacto de formas distintas¹. Em comum, conceituam essas organizações como objetivando tanto o impacto social como o sucesso financeiro. Assim, negócios de impacto seriam diferentes de organizações do terceiro setor, por não dependerem de doações para sua sustentabilidade financeira; e do segundo setor, por terem como principal foco o impacto social, e não apenas a maximização do retorno aos acionistas. Confrontariam assim a visão de Milton Friedman, de que a responsabilidade social dos negócios deveria se restringir a aumentar seus lucros². Com esse conceito, ostentou-se a ideia de um setor 2,5 de organizações híbridas, que poderiam ganhar dinheiro no modelo capitalista e ao mesmo tempo criar um mundo melhor³.

É uma definição bastante sedutora, principalmente com o crescimento da atenção à sustentabilidade por parte da sociedade, empresas e investidores. Por causa dessa atratividade, muitas organizações vêm buscando se conectar à ideia de negócios de impacto sem necessariamente alterarem suas práticas, modelo de negócio e/ou governança. Esse movimento abre espaço para o *greenwashing* / *socialwashing*, dificultando separar o joio do trigo e podendo levar a uma perda de identidade e até de credibilidade não apenas dos negócios, mas do próprio conceito de negócio de impacto. Narrativas muitas vezes são montadas para passar a visão de propósito que vai além do lucro, quando não há preocupação genuína nem profunda com o impacto gerado⁴.

Além disso, outros movimentos recentes, como o Sistema B e ESG, fortalecem-se no mesmo campo, reduzindo a relevância de um conceito distinto para os negócios de impacto. As empresas do Sistema B procuram equilibrar propósito e lucro⁵. Diferenciam-se dos negócios de impacto por receberem um selo de certificação após passarem por uma auditoria que avalia o impacto de suas decisões em pelo menos cinco dimensões: trabalhadores, clientes, fornecedores, comunidade e meio ambiente. Já o conceito ESG tem ganhado grande visibilidade graças à preocupação crescente do mercado financeiro com a sustentabilidade. Questões ambientais, sociais e de governança passaram a ser consideradas essenciais nas análises de riscos e nas decisões de investimentos. Segundo relatório da PwC, até 2025, 57% dos ativos de fundos mútuos na Europa estarão em fundos que consideram os critérios ESG, o que representa US\$ 8,9 trilhões. Além disso, 77% dos investidores institucionais pesquisados pela PwC disseram que planejam parar de comprar produtos não ESG⁶.

Ou seja, é difícil determinar categoricamente se uma organização é um negócio de impacto ou não. Não há selo ou regra clara para definir negócio de impacto. A classificação depende de uma autodeclaração e de uma visão subjetiva da intencionalidade do negócio e do seu impacto gerado. Enquanto isso, há uma avenida de outros movimentos que estão ganhando muito mais força. Tanto as empresas B como o movimento ESG têm ganhado fôlego e interesse de executivos e investidores, tornando-se mainstream no mercado financeiro.

Definição de impacto

Além da fragilidade da conceituação de negócios de impacto, há dificuldade em definir, avaliar e medir o próprio impacto. A maioria dos negócios é criada para resolver um problema social e/ou ambiental. Argumenta-se que no caso dos negócios de impacto há centralidade na busca pelo impacto no próprio modelo de negócios⁷, no entanto a maioria das *fintechs* diminui custos de transação e/ou aumenta o nível de bancarização; os negócios nas áreas de educação ou saúde, principalmente os voltados para a baixa

renda, têm impacto direto na população atendida; o mesmo ocorre em setores como moradia, energias renováveis, reciclagem, entre vários outros. Assim, pode-se dizer que qualquer negócio na área de educação que tenha como público-alvo uma população vulnerabilizada (como, por exemplo, pessoas negras, com deficiência, da base da pirâmide) pode ser considerado um negócio de impacto. Isso, em si, não seria um problema, mas traz ao menos duas questões: qual é o sentido de se definir os negócios de impacto dado que, em determinados setores, todas as organizações são de impacto?; e como medir o impacto para caracterizar melhor esses empreendimentos?

O monitoramento do impacto é complexo e consome recursos financeiros, humanos e de tempo⁸. Muitas vezes, temos apenas *proxys* do impacto gerado, por meio de premissas difíceis de validar. Essas dificuldades trazem o risco, mais uma vez, de esvaziar-se o conceito, pois frequentemente não ficam claros o impacto gerado nem a diferenciação para empresas tradicionais que buscam maximizar o retorno dos acionistas mediante oportunidades de mercado nas áreas de educação, saúde, habitação, entre outras. Teoricamente, essa questão torna-se mais crítica, uma vez que um dos critérios para se definir negócio de impacto é o “compromisso com monitoramento do impacto gerado”⁹.

As dificuldades de mensuração podem trazer, ainda, desigualdades para uma classe de empreendimentos que têm como missão combater as desigualdades. Costuma ser mais difícil para pequenos negócios que criam transformações efetivas e relevantes na sociedade terem esse compromisso de monitoramento de impacto, dadas suas limitações de recursos. Por outro lado, empresas maiores, às vezes com menor impacto e até menor intencionalidade, são capazes de monitorar e apresentar resultados de seu modelo de negócios, sem, no entanto, se preocupar efetivamente com a gestão desse impacto ou com potenciais externalidades negativas.

Homogeneidade do perfil empreendedor

Os negócios de impacto surgiram como uma alternativa para mitigar os problemas socioambientais e criar um capitalismo mais inclusivo, no entanto percebemos que grande parte dos empreendedores que criam negócios de impacto provém de classes mais abastadas tentando resolver os problemas da base da pirâmide. Eles trazem impacto inegável, mas ainda há um trabalho a ser feito de maior inclusão no próprio perfil de empreendedores. Em geral, a base da pirâmide ainda é vista como produtora, consumidora ou beneficiária, não se dando protagonismo real para essa população que, muitas vezes, fica à margem das decisões que são tomadas pelos negócios de impacto¹⁰.

Os desafios para se empreender socialmente da periferia são gigantes. Pesquisa do Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da Fundação Getulio Vargas (FGVcenn) com apoio da Fundação Arymax mostrou que o capital inicial de empreendedores sociais de periferia é 37 vezes inferior aos empreendedores de fora da periferia¹¹ (veja Figura 1). Essa diferença, que é retrato de tantas outras desigualdades,

mantém os desequilíbrios sociais existentes em vez de solucioná-los. Além disso, dificulta o surgimento de inovações sociais provenientes da periferia, pois há uma aversão muito maior ao risco de quem não pode errar, pois não tem recursos extras para sobreviver.

Uma maior inclusão permitiria uma transformação mais radical, que tira a base da pirâmide de um papel passivo e a inclui nas decisões e definições estratégicas. Por seu conhecimento local e das necessidades reais, a base da pirâmide poderia estar mais envolvida nas decisões para encontrar saídas para as comunidades.

Limites do empreendedorismo social

Os negócios de impacto beneficiam milhões de pessoas e têm o poder de melhorar a vida e o bem-estar de muita gente, no entanto há um limite para os negócios de impacto, sobretudo quando se trata da população mais vulnerabilizada (como, por exemplo, pessoas negras, pessoas com deficiência, pessoas da base da pirâmide) ou de difícil acesso. Muitas das mudanças sociais são difíceis de monetizar, e há dificuldade de escalar os benefícios nos níveis efetivamente necessários. Assim, é importante reforçar a ideia de que os negócios de impacto não substituem as organizações da sociedade civil nem muito menos o Estado. Há um limite estreito para a atuação dos negócios para beneficiar profundamente a população mais vulnerável,

Figura 1.

Principais diferenças entre negócios de impacto da periferia e de fora da periferia no Brasil

RECEITAS
→ 21 vezes maior fora da periferia
CAPITAL INICIAL
→ 37 vezes maior fora da periferia
FUNCIONÁRIOS
→ 5,7 vezes maior fora da periferia
CLIENTES/BENEFICIÁRIOS
→ 19 vezes maior fora da periferia
IMPACTO DA COVID-19
→ 27 pontos percentuais maior na periferia

FONTE: PERFIL DOS EMPREENDEDORES DE IMPACTO NO BRASIL: O DESAFIO DAS DESIGUALDADES TERRITORIAIS (2021)¹²

com escala e de forma sustentável em termos financeiros. Apesar de atuarem em gaps do Estado e do terceiro setor, os negócios de impacto não os substituem¹³.

Manutenção do *status quo*

Como resultado das questões anteriores, o que vemos é uma contradição: os negócios de impacto buscam resolver problemas criados pelo capitalismo, mas o fazem por meio dos mesmos mecanismos que levaram a esses problemas. Ou seja, não há uma visão holística nem sistêmica para uma mudança mais radical¹⁴. O que vemos, em geral, é o uso dos mesmos pilares do capitalismo para mitigar impactos negativos ou promover melhoria incremental. Os questionamentos aqui são: como atingir as metas dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU) de forma mais estruturante e estruturada?; até que ponto os negócios de impacto não são apenas uma pequena bolha do capitalismo incapaz de alterar o *status quo* e diminuir as desigualdades existentes?; e faz sentido representantes de uma minoria tentando resolver problemas sociais de uma maioria? Ainda predomina a ideia de que os mecanismos de mercado podem resolver todos os problemas sociais. Não há abertura para novos sistemas sociais, econômicos ou de pensamento.

OPORTUNIDADES

Apesar de todos os dilemas de conceituação, limites de atuação e desafios para a mudança sistêmica, os negócios de impacto tiveram e têm função significativa na sociedade. Surgiram para desmistificar a ideia de separação de sucesso financeiro e impacto social. Vários outros movimentos estão alinhados com essa perspectiva, como capitalismo consciente, valor compartilhado, Sistema B e ESG. Isso mostra a tendência de revisão da natureza dos negócios para uma visão mais inclusiva e com um capitalismo menos selvagem.

Para que o campo dos negócios de impacto alcance resultados mais efetivos, algumas condições são necessárias. Para efeitos didáticos, apresentamos cinco Cs para uma transformação social mais concreta: colaboração, *compliance*, consistência, coerência e coragem. São esses elementos fundamentais aos negócios de impacto, mas também podem ser colocados em prática por qualquer organização em busca de maior impacto social.

Colaboração

É comum depararmos com iniciativas isoladas de negócios de impacto, grandes empresas e organizações não governamentais. Em vez de colaborarem, muitas organizações disputam os mesmos editais e recursos, enquanto várias grandes empresas têm programas próprios de empreendedorismo com poucas sinergias com outras iniciativas. Uma atuação conjunta, em um processo de cocriação, poderia alavancar o impacto exponencialmente, sobretudo se houver o engajamento de organizações da sociedade civil e do próprio governo. Os negócios de impacto podem ser mais um elo nessa colaboração, criando escala e profundidade nos impactos desejados. A colaboração não é fácil nem do ponto de vista operacional nem de convergência de propósitos e valores, mas os problemas sociais e ambientais que vivemos já mostra há algum tempo que precisamos mudar a lógica de atuação individual e individualista e que coalizões, cooperações e cooperativas são mais pertinentes para trabalharmos com questões complexas.

Compliance

A criação de mecanismos públicos e/ou privados de *compliance* pode mitigar o oportunismo de usar narrativas de impacto apenas para criar uma imagem sedutora ao mercado, mas sem mudança efetiva no propósito ou no modelo de negócio das empresas. Essas ferramentas de *compliance* podem ser implementadas tanto internamente como em organizações terceiras que permitam maior transparência das ações, do impacto positivo e das externalidades negativas. Um exemplo são as empresas B, que passam por auditoria do B Lab¹⁵ e, com isso, conquistam um selo de credibilidade das suas iniciativas e estratégias.

Consistência

A mentalidade capitalista de resultados trimestrais leva a uma perspectiva de curto prazo, que pode fomentar ações e iniciativas oportunistas. Impactos sistêmicos ocorrem no longo prazo, exigindo estratégias com escopo amplo, com um capital mais paciente e que precisa ser consistente ao longo do tempo. A consistência é fundamental para resultados mais profundos no longo prazo. Impactos pensados apenas no curto prazo com uma lente de melhoria de imagem de marca podem criar efeitos mais negativos do que positivos.

Coerência

Ser coerente ao longo do tempo em todas as ações não é tarefa fácil, principalmente à medida que os empreendimentos vão crescendo. Como pessoas físicas mesmo, muitas vezes não somos coerentes. Mas, para

termos uma sociedade mais justa e equilibrada, é meritório que empresas busquem coerência nas ações, conectando discurso e realidade. Só assim evitaremos práticas de *socialwashing* ou *greenwashing* e caminharemos para um capitalismo mais consciente efetivamente. Não faz sentido, por exemplo, uma empresa ter um discurso antirracista com uma participação minoritária de pessoas negras em cargos de liderança. Essa coerência fará a diferença entre aquelas empresas que apenas promovem um discurso de impacto daquelas que o praticam em seu dia a dia de forma consistente.

Coragem

Em nossa sociedade, as empresas têm papel expressivo em ditar modas, costumes, hábitos e até valores. Nesse sentido, é crucial que negócios com visão de propósito e impacto possam definir novos caminhos mais positivos para a sociedade. É sair da bolha e pensar em modelos e padrões de vida e de trabalho que sejam mais inclusivos e que rompam com o *status quo*.

Por exemplo, quando a Magazine Luiza criou um programa de *trainees* apenas para pessoas negras, quebrou um paradigma¹⁶. Manteve postura antirracista, apesar das críticas que recebeu. Coragem também é preciso para descontinuar produtos e serviços que tenham impactos negativos, mesmo que haja perda de vendas no curto prazo. As empresas cada vez mais terão de se posicionar e ter coragem para dar o exemplo de como podemos rever preconceitos e vieses inconscientes. Essa postura pode ter efeito negativo em vendas no primeiro momento, mas ajudará na perenidade e no crescimento no longo prazo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

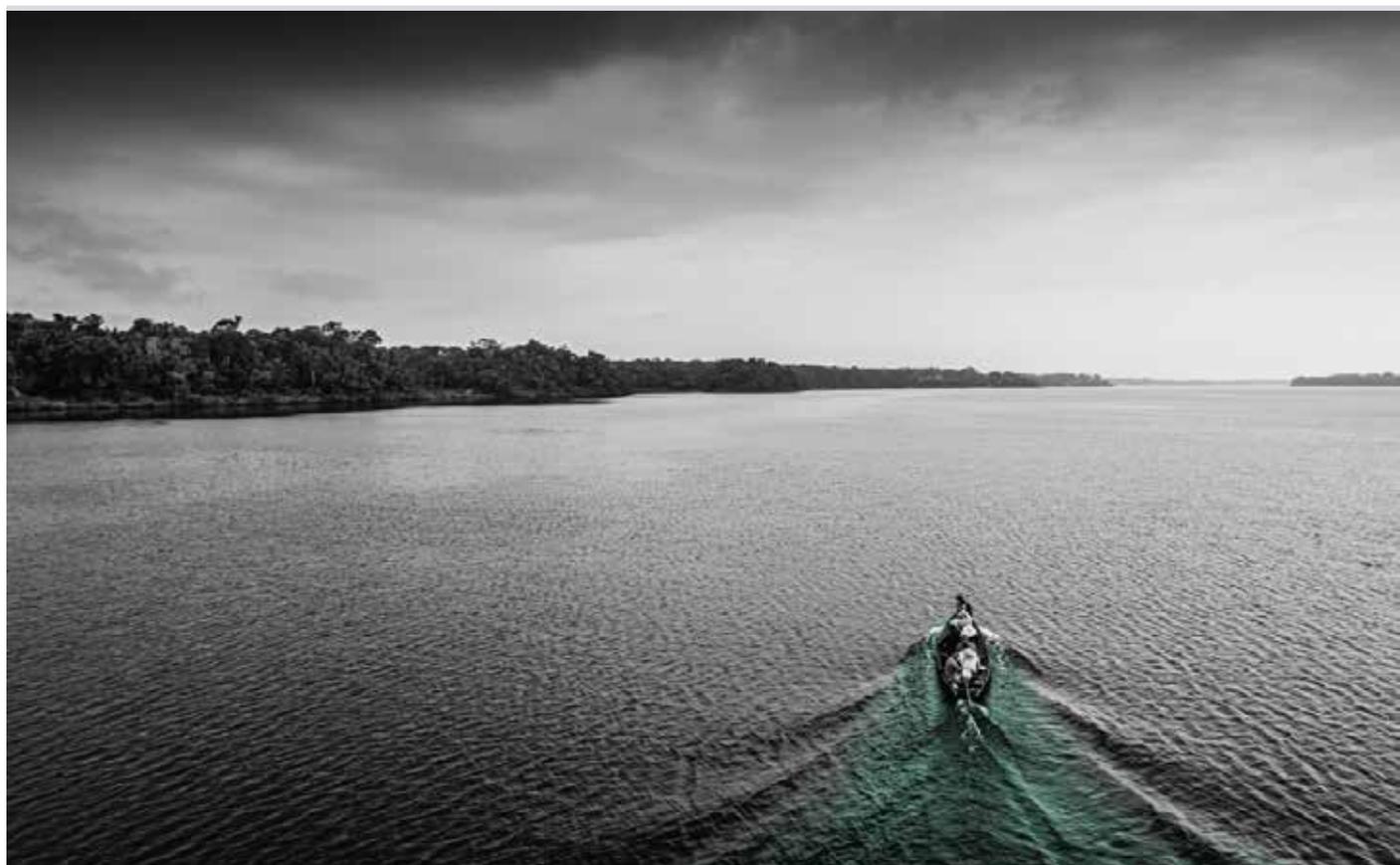
O momento que vivemos mundialmente de polarização, aumento de desigualdade social e crises climáticas e ambientais exige movimentos de transformação radicais da sociedade. As empresas têm papel fundamental nesse processo e, apesar de todas as limitações, podem mudar vários ponteiros sociais e ambientais. Para isso, é importante que atuem de forma colaborativa; com consistência, coerência e coragem; e com política de *compliance* que ofereça maior transparência às suas ações.

Essa perspectiva está muito associada à ideia central dos negócios de impacto, mas, mais do que em um conceito fechado e limitante do que são negócios de impacto, isso pode ser feito em concepção mais ampla conectada com os movimentos de ESG, Sistema B e capitalismo consciente, em uma perspectiva de maior colaboração e atuação conjunta entre empresas, organizações da sociedade civil e Estado.

Os negócios de impacto foram e podem continuar sendo relevantes na construção dessa narrativa, mas impacto, propósito e visão mais inclusivos deveriam ser centrais em todas as organizações e empresas. Por isso, temos de nos movimentar da discussão de negócios de impacto para uma reflexão mais ampla sobre os impactos dos negócios, em uma visão mais sistêmica, holística e integrada entre os diversos setores e atores da sociedade. Assim, conseguiremos migrar de uma mentalidade limitante de um conceito frágil e restrito de negócios de impacto para uma preocupação mais ampla e profunda do impacto dos negócios na sociedade e seu papel para transformar a sociedade de forma mais radical, e não apenas incremental, sem mudar de fato o sistema.

NOTAS

1. Barki, E., Rodrigues, J., & Comini, G. (2020). Negócios de impacto: um conceito em construção. *REGEPE*, 9(4), 477-501. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i4.1980>
2. Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times*.
3. Galera, G., & Borzaga, C. (2009). Social enterprise: an international overview of its conceptual evolution and legal implementation. *Social Enterprise Journal*.
4. Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of “creating shared value”. *California Management Review*, 56(2), 130-153. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>
5. Sistema B Brasil. Conheça as empresas B. Sistema B Brasil. Recuperado de <https://www.sistemabbrasil.org/empresas-b>
6. Pacto Global Rede Brasil. ESG. Pacto Global Rede Brasil. Recuperado de <https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg>
7. Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: the case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 29-39. <https://doi.org/10.48558/TSAV-FG11>
8. Gugerty, M. K., & Karlan, D. (2018). Ten reasons not to measure impact—and what to do instead. *Stanford Social Innovation Review*, 16(3), 41-47. <https://doi.org/10.48558/2A2K-OK07>
9. Aliança pelo Impacto. Portal. Aliança pelo Impacto. Recuperado de <https://aliancapeloimpacto.org.br/>
10. Barki, E., Salusse, M. A. Y., Campos, J. G., Rocha, T. N., & Stephan, U. (2022). Em busca do empreendedorismo social inclusivo. *Stanford Social Innovation Review Brasil*, 1(1), 34-40.
11. Fundação Getúlio Vargas (2021). *Perfil dos empreendedores de Impacto no Brasil: O desafio das desigualdades territoriais*. Fundação Getúlio Vargas. Recuperado de <https://eaesp.fgv.br/centros/centro-empreendedorismo-e-negocios-fgv-eaesp/projetos/perfil-empreendedores-impacto-brasil>
12. Fundação Getúlio Vargas (op. cit.).
13. Ganz, M., Kay, T., & Spicer, J. (2018). Social enterprise is not social change. *Stanford Social Innovation Review*, 16(2), 59-60. <https://doi.org/10.48558/Z8F0-3080>
14. Giridharadas, A. (2020). *Os vencedores levam tudo: a farsa de que a elite muda o mundo*. Alta Books.
15. B Corporation. About B Lab. B Corporation. Recuperado de <https://www.bcorporation.net/en-us/movement/about-b-lab>
16. Malar, J. P. (2021). Magazine Luiza lança nova edição de programa de trainee para pessoas negras. CNN Brasil. Recuperado de <https://www.cnnbrasil.com.br/business/magazine-luiza-lanca-nova-edicao-de-programa-de-trainee-para-pessoas-negras/>



RUMOS PARA A ECONOMIA DA FLORESTA

Mapeamento de empreendimentos socioambientais na Amazônia revela iniciativas ricas em diversidade que podem ser potencializadas com maior apoio para a consolidação dos modelos de negócios e para a expansão geográfica.

Graziella Maria Comini – Professora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo.

E-mail: gcomini@usp.br

Agradeço ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) pelo financiamento do estudo e à pesquisadora Yasmin Alvernoz (USP) pela tabulação dos dados.

Resumo

Objetivo: apresentar um retrato de empreendimentos socioambientais na região amazônica mediante a sistematização de uma base de dados.

Estado da arte: os estudos sobre empreendimentos socioambientais concentram-se na Região Sudeste. Faltam pesquisas sobre especificidades regionais particularmente na região amazônica, que apresenta grande potencial para a geração de valor sustentável.

Escopo: o estudo fez o mapeamento e a análise descritiva de 578 empreendimentos socioambientais atuantes na região amazônica.

Originalidade: o artigo apresenta os primeiros resultados de um mapeamento realizado na região amazônica contribuindo para identificar ações necessárias para a consolidação de negócios socioambientais na Região Norte. Observaram-se concentração de empreendimentos nos estados do Pará e do Amazonas, poucos negócios na fase de tração e escala e prevalência de negócios socioambientais com lógica social, com mecanismos institucionais de participação coletiva.

Impactos: o estudo chama a atenção para a importância de empreendimentos capazes de enfrentar o cenário de desmatamento e pobreza na região amazônica, com manejo sustentável dos recursos naturais e inclusão de comunidades tradicionais e valorização da cultura local. Também traz recomendações para diversos atores se unirem a fim de fortalecer esses empreendimentos.

Palavras-chave: Amazônia, economia da floresta, negócios socioambientais, negócios da floresta.

O padrão de crescimento da Amazônia nas últimas décadas se baseou na economia da destruição da natureza e, por consequência, desestimulou o fortalecimento de uma economia regional. Práticas como grilagem, mineração, agropecuária e comércio ilegal de madeira estimularam o desmatamento e as queimadas¹. Somente no período de agosto de 2021 a julho de 2022, foram derrubados 10.781 km² de floresta amazônica, o que equivale a sete vezes a área da cidade de São Paulo (SP). Foi a maior devastação dos últimos 15 anos². Além de provocarem danos ambientais severos, essas práticas ilegais são pautadas por violência e criminalidade, expondo as populações locais à insegurança e a condições de vida precárias. Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua referentes a 2021 apontam 45% de pessoas da Amazônia Legal na condição de pobreza – quase o triplo do verificado na Região Sul –, 13,8% de taxa de desemprego e 48,7% da população ocupada em vínculos de trabalho informais³.

O cenário dramático da Amazônia demanda novos modelos de desenvolvimento, mais sustentáveis, menos desiguais e mais inclusivos. O cientista Carlos Nobre defende, na revista *Nature*⁴, a exploração do potencial de uma economia de biodiversidade florestal na Amazônia, isto é, um novo modelo econômico baseado em uma bioeconomia que valorize os recursos naturais renováveis, os serviços ambientais, as inovações geradas pelo aprendizado da dinâmica da natureza (ativos biomiméticos) e o conhecimento tradicional das comunidades locais. Os produtos da sociobiodiversidade, de maneira especial os amazônicos, possuem enorme potencial de utilização pelos setores alimentícios, farmacêuticos e cosméticos, principalmente em função da grande diversidade de ingredientes disponíveis para gerar inovação para esses setores.

Essa reflexão instiga questões como: o que tem sido feito para fomentar iniciativas de bioeconomia? Já existem casos exitosos? Quais são os gargalos? O empreendedorismo socioambiental tem despontado como um dos principais caminhos para um novo modelo econômico que enderece essas questões. Apresentamos neste artigo estudo que mapeia as potencialidades e dificuldades dos negócios socioambientais atuantes na região amazônica.

A única base de dados pública sobre negócios sociais no Brasil foi desenvolvida pela Pipe.Social, uma plataforma que mapeia e conecta negócios de impacto⁵. O último levantamento indicou a existência de 1.300 negócios sociais no Brasil, sendo apenas 3% na Região Norte (39), no entanto o levantamento não apresenta em profundidade o retrato dos empreendimentos expressivos e necessários na Amazônia. Este estudo faz esse mapeamento sistematizando bases de dados de organizações que atuam no fomento de negócios socioambientais na região amazônica. Foi possível identificar 578 empreendimentos socioambientais presentes nos nove estados da região amazônica. A pesquisa apresenta os principais resultados em termos de dispersão geográfica, estágios de desenvolvimento, ano de criação e setores de atuação, apontando caminhos para o fortalecimento desses negócios.

EMPREENDEDORISMO SOCIOAMBIENTAL

Existe uma ampla e diversificada gama de organizações, com diferentes portes, inseridas ou não em cadeias produtivas, pertencentes ou não a arranjos produtivos locais, que estão ocupando espaços para incrementar a vitalidade nas relações econômicas e a participação nas relações sociais e políticas. Nessa multiplicidade de possibilidades, pode-se observar o surgimento de um tipo de organização que aglutina dois objetivos antes vistos como incompatíveis: a geração de valor econômico e a geração de valor socioambiental. Empresas sociais (*social enterprise*), negócios inclusivos (*inclusive business*), negócios sociais (*social business*), negócios da floresta e negócios regenerativos são alguns dos termos usados atualmente para explicar as organizações que visam solucionar problemas socioambientais com eficiência e sustentabilidade financeira por meio de mecanismos de mercado.

Compreendemos esses negócios de uma forma mais ampla do que normalmente indicado na literatura de economia e administração. Nesta, o termo *empreendedor* costuma ser empregado de modo reducionista para identificar pessoas com capacidade de criar negócios, configurados nos moldes organizacionais da empresa capitalista de propriedade privada com a premissa de maximização de lucro aos acionistas. Todavia, o significado de *empreendedor* pode ser mais amplo, como um agente de mudança e fomentador de transformação social, o que abrange diferentes âmbitos organizacionais, incluindo organizações sem fins lucrativos, associações de caráter cooperativo, empreendimentos com finalidades sociais e ambientais, bem como iniciativas socioambientais de empresas privadas e de órgãos públicos.

Estudo realizado no Brasil sobre inovações sociais em negócios sociais⁶ revelou características muito diferentes nos formatos dos empreendimentos, embora todos tivessem como denominador comum o fato de terem sido criados com os propósitos de resolver um problema socioambiental e de atuar sobre as regras de mercado. As diferenças observadas não eram apenas de terminologia, mas de lógica de atuação expressa na modelagem do negócio, na estruturação de sua cadeia de valor, nas práticas de governança e na forma de obtenção de sua sustentabilidade financeira (Figura 1).

De um lado extremo, foi possível observar negócios sociais que atuavam com forte ênfase no mercado, muito similarmente ao que faz uma empresa tradicional (*business as usual*); no outro extremo, havia empreendimentos que tinham um *modus operandi* muito semelhante ao de uma organização da sociedade civil. Entre esses dois extremos, encontrava-se boa parte dos negócios sociais, os quais se estruturaram de forma parecida com uma empresa em determinados fatores e se aproximam de uma organização não governamental (ONG) em outros.

Figura 1.

Continuum da tipologia de negócios sociais

	FATORES	LÓGICA DE MERCADO	LÓGICA SOCIAL
FINALIDADE	Objetivo principal	Aproveitar uma oportunidade de mercado	Resolver um problema socioambiental
	Oferta	Bens e serviços voltados para o consumo da população	Bens e serviços voltados para necessidades básicas da população ou que conservem a biodiversidade
	Intencionalidade	Geração de valor social é um componente importante, porém não central	Geração de valor socioambiental é o core <i>business</i> do negócio
	Escala	Escalabilidade é o fator mais relevante	Replicabilidade é mais relevante que escalabilidade
CADEIA DE VALOR	Clientes	Os clientes pertencem a diversas classes sociais	Os clientes são predominantemente segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social
	Fornecedores	Os critérios para escolha são preço e qualidade	Procura-se contratar segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social
	Colaboradores	Não há priorização socioambiental na contratação	Há prioridade para segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social
GOVERNANÇA	Processo decisório	Não há mecanismos institucionais para participação coletiva	Há mecanismos institucionais para participação coletiva das comunidades com as quais o empreendimento atua
SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	Distribuição de lucro	Distribuição de dividendos	Lucro totalmente investido no empreendimento
	Valor econômico	Todos os recursos são provenientes de vendas de produtos e serviços	O desenvolvimento da atividade principal depende de doações e/ou contribuições institucionais

As dimensões da Figura 1 servem como parâmetros para a compreensão da dinâmica de negócios socioambientais. Por exemplo, um negócio socioambiental que funciona sob uma lógica social não terá interesse na busca de recursos financeiros em fundos de investimento de impacto, dado que seu negócio tem como filosofia a não distribuição de dividendos. Nesse caso, uma melhor estratégia seria captar recursos com grupos de pessoas que acessam plataformas de *crowdfunding* fora do mercado de capitais tradicionais ou empréstimos com taxas de juros variáveis. Já fundos de investimento de impacto que visam negócios socioambientais com maior potencial de escala estariam mais alinhados a empreendimentos socioambientais com a lógica de mercado.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

O estudo caracterizou-se como uma pesquisa descritivo-exploratória que procura identificar as características dos empreendimentos socioambientais na Amazônia e, com base no levantamento, fazer inferências de caminhos para a sua expansão.

A primeira atividade realizada no estudo foi o mapeamento de organizações e iniciativas dinamizadoras de negócios socioambientais na região amazônica no período de 2019 a 2020. Foram identificadas seis de-

las, conforme apresentado na Figura 2. Após a coleta dos dados nos *sites* dessas organizações/iniciativas, foi elaborada uma planilha para inserir os dados disponíveis conforme categorias descritivas: razão social do empreendimento, estado, atividade, fase do negócio, ano de fundação, *site* do negócio, fundador/a, *e-mail* de contato, faturamento, captação de investimentos (quando informado). Com a padronização da base, a segunda etapa envolveu a limpeza e a conciliação dos dados.

Foi possível sistematizar 578 negócios socioambientais, sendo 393 negócios da floresta (nomenclatura utilizada para agrupar empreendimentos criados por comunidades tradicionais, ribeirinhas, indígenas, quilombolas). Os dados foram vinculados à ferramenta de *business intelligence* Power BI⁷, para permitir uma análise descritiva com recortes de: estado, fase do negócio, modelo do negócio, categoria geral e categoria específica, alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e ano de fundação.

Figura 2.

Organizações dinamizadoras de negócios socioambientais na região amazônica

ORGANIZAÇÃO OU INICIATIVA	DESCRIÇÃO
Pipe.Social	Plataforma-vitrine que conecta negócios com investidores, fomentando o ecossistema de impacto no Brasil
Parceiros pela Amazônia (PPA)	Plataforma de ação coletiva liderada pelo setor privado que busca fomentar soluções de desenvolvimento sustentável para a Amazônia, gerando oportunidades para os habitantes da Amazônia
Amaz	Aceleradora de negócios de impacto Amazônia, criada pela plataforma Parceiros pela Amazônia e gerenciada pelo Instituto de Conservação e Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (Idesam)
Lab Amazônia, da Climate Ventures	Parceria entre a Climate Ventures e PPA/Idesam que tem como objetivo alavancar os produtos oferecidos pela Amazônia
Conexus	Organização sem fins lucrativos com foco em aumentar a renda de pequenos produtores e fortalecer a conservação dos ecossistemas de negócios comunitários rurais e florestais, conectando associações, cooperativas e pequenas e médias empresas
Impact Hub Manaus	Organização global que tem como objetivo criar uma comunidade de empreendedores com soluções inovadoras e que implementou uma unidade em Manaus

categoria específica, alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e ano de fundação.

RETRATO DOS EMPREENDIMENTOS

Considerando o quadro analítico referencial do estudo, todos os negócios socioambientais mapeados na pesquisa podem ser entendidos como híbridos nos seus modelos organizacionais, uma vez que tanto a geração de valor socioambiental como o resultado financeiro fazem parte de sua missão, no entanto o grau de hibridismo não é homogêneo. Há predominância de negócios com lógica social estruturados para gerar valor socioambiental para segmentos de população que estão em situação de maior vulnerabilidade, tais como comunidades ribeirinhas, indígenas e pequenos produtores. Os modelos de negócio utilizam mecanismos institucionais para

participação coletiva, com a prevalência de organizações na forma de associação ou cooperativa.

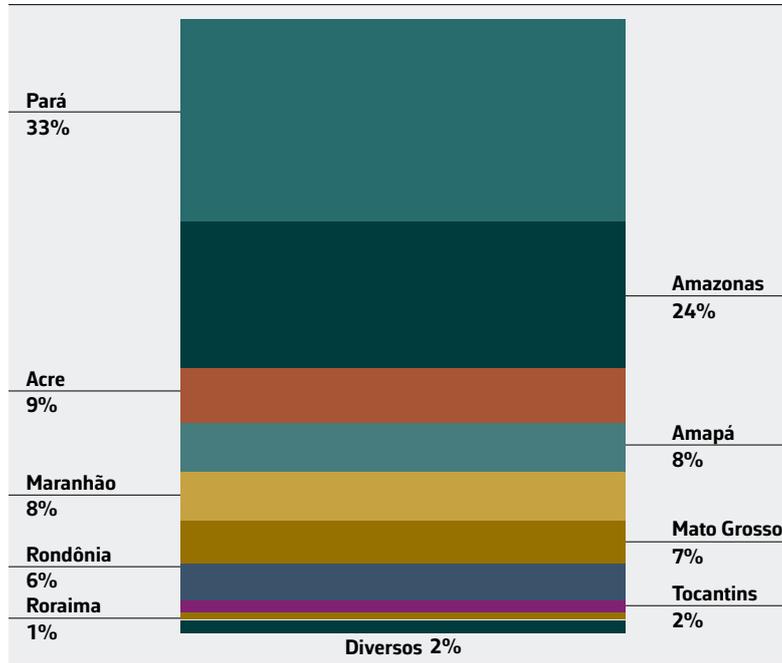
Conforme mostra a Figura 3, os negócios socioambientais aparecem em maior quantidade nos estados com melhor produto interno bruto (PIB), Pará (33%) e Amazonas (24%). É também nesses dois estados que se observaram empreendimentos mais maduros, em fases de desenvolvimento do negócio e em escala. Nos demais estados (Maranhão, Acre, Mato Grosso, Rondônia, Amapá, Roraima e Tocantins), os negócios estão predominantemente em estágio inicial de desenvolvimento, nas fases de ideação e prototipação. Os resultados revelam a fragilidade do ecossistema fomentador de negócios socioambientais, que está mais presente e concentrado em dois estados da região (Pará e Amazonas), propiciando vazios institucionais nos demais.

A maioria dos negócios socioambientais (68%) da Amazônia é formada por empreendimentos comunitários, denominados neste estudo de negócios da floresta. São 393 empreendimentos, divididos em 242 associações, 143 cooperativas, duas centrais de cooperativa e seis outras categorias. Esses empreendimentos também aparecem em maior quantidade nos estados com maior PIB, Pará (28%) e Amazonas (19%). Por causa da forma de organização, 77% deles não possuem funcionários, mas sim cooperados e associados, com 56% da amostra tendo de 21 a 100 associados/cooperados; 17%, de 101 a 200; e 18%, acima de 201. Os setores de atuação mais representativos dessas organizações são extrativismo vegetal, artesanato, agricultura e produção animal.

Em termos temporais, houve crescimento expressivo de empreendimentos socioambientais a partir dos anos 2000 (Figura 4). Em 2006, foram criados 30 empreendimentos socioambientais. Esse aumento pode ser explicado pela atuação de organizações intermediárias sem fins lucrativos na região, as quais têm papel importante no apoio de associações comunitárias e cooperativas, no entanto é possível observar uma redução considerável nos anos seguintes, que pode ser em parte explicada pela instabilidade jurídica e fi-

Figura 3.

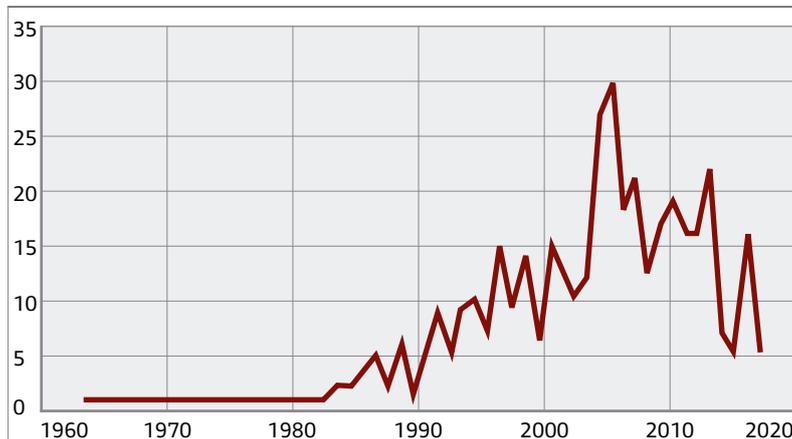
Distribuição dos empreendimentos socioambientais por estado



tes/documentos, é possível depreender sua importante contribuição aos ODS 2, 8, 12 (consumo e produção responsáveis) e 14 (vida na água).

Figura 4.

Empreendimentos socioambientais por ano de fundação



diversas frentes, como venda de produtos alimentícios, restaurantes, casa de eventos e padaria; OKA Juice, para produção de sucos e polpas de sucos sustentáveis com frutas da Amazônia; Amazônia Hub, *marketplace* com foco em levar os produtos de negócios da Amazônia para todo o território brasileiro; e AmanaKatú, que propicia a purificação de água da chuva. Na consulta ao site desses negócios, é possível identificar que todos foram assessorados por universidades e/ou organizações não governamentais sem fins lucrativos, o que permite estabelecer relação direta entre atores que apoiam o ecossistema e a expansão dos empreendimentos socioambientais na Amazônia.

O modelo de vendas dos empreendimentos é diversificado. Dos 185 empreendimentos que detalharam

nanceira que afetou a criação de associações, que é a configuração jurídica predominante na região.

Em relação aos ODS, o estudo constatou que, de 578 empreendimentos socioambientais, 185 (32%) citam os objetivos da Organização das Nações Unidas (ONU) em documentos públicos. A Tabela 1 apresenta a frequência de menção por ODS. Em média, cada empreendimento sinaliza sua contribuição em três ODS, com maior ênfase em consumo e produção responsáveis (66%). Em seguida, destaca-se o alinhamento de empreendimentos com os ODS 8, trabalho decente e crescimento econômico, ODS 11, cidades e comunidades sustentáveis, e ODS 2, fome zero e agricultura sustentável. Faz-se importante salientar que, embora os 393 empreendimentos caracterizados como negócios da floresta não utilizem de forma explícita os ODS em seus si-

Ao analisar os produtos e serviços oferecidos pelos 578 empreendimentos, foi possível verificar uma grande variedade de áreas de atuação. Embora exista predominância de iniciativas com foco na agricultura, há inovações sendo geradas em segmentos como turismo, educação, transporte e saneamento básico. Alguns exemplos são: Academia Amazônia, negócio de turismo científico focado em capacitar jovens via expedições pela Amazônia, preparando futuros profissionais para uma atuação sustentável; Navegam, plataforma de *e-commerce* para a compra de passagem de barcos na região amazônica; Manioca, que busca conectar as pessoas aos sabores da Amazônia, atuando em

Tabela 1.

Negócios socioambientais e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Objetivo de Desenvolvimento Sustentável	Número de empreendimentos	%
1. Erradicação da pobreza	27	15
2. Fome zero e agricultura sustentável	61	33
3. Saúde e bem-estar	42	23
4. Educação de qualidade	16	9
5. Igualdade de gênero	15	8
6. Água potável e saneamento	13	7
7. Energia acessível e limpa	11	6
8. Trabalho decente e crescimento econômico	91	49
9. Indústria, inovação e infraestrutura	49	26
10. Redução das desigualdades	32	17
11. Cidades e comunidades sustentáveis	68	37
12. Consumo e produção responsáveis	122	66
13. Ação contra a mudança global do clima	50	27
14. Vida na água	10	5
15. Vida terrestre	13	7
16. Paz, justiça e instituições eficazes	4	2
17. Parcerias e meios de implementação	18	10

Obs.: n = 185 empreendimentos.

venda de alimentos para merenda escolar em escolas públicas.

Considerando que há predomínio de empreendimentos no setor agrícola, é importante que gestores de organizações dinamizadoras de negócios socioambientais ajudem na modelagem de alternativas para expansão de vendas, para que tais organizações não fiquem restritas à comercialização para atravessadores. A pesquisa identificou duas estratégias nessa direção: verticalização da produção e diversificação de portfólio.

Um exemplo de verticalização da produção foi observado na Cacauway, que representa a marca de chocolates da Cooperativa Agroindustrial da Amazônia (Coopatrans). A Cacauway é a primeira fábrica de chocolate da Amazônia, e seu objetivo é ampliar a renda dos cooperados por intermédio do beneficiamento de amêndoas de qualidade. Em termos de diversificação de portfólio, destacamos o caso da Associação de Produtores Rurais de Carauari (Asproc). Criada há 30 anos, a Asproc tem buscado soluções de comercialização sustentável do pirarucu, com aproveitamento integral de todas as partes do peixe. Além do consumo da carne, comercializada fresca, congelada ou salgada, e da cabeça, utilizada no preparo de pratos típicos regionais, os subprodutos podem alcançar elevado valor, como o couro, que tem potencial para abastecer a indústria da moda e compor acabamentos em veículos e aeronaves de luxo.

REFLEXÕES FINAIS

Os negócios socioambientais têm papel importante na superação dos problemas sociais, econômicos, tecnológicos e ambientais na região amazônica, no entanto, para se transformarem em agentes indutores do desenvolvimento sustentável, é necessário que se fortaleçam, respeitando os diferentes formatos jurídicos existentes, empresas, associações ou cooperativas.

O mapeamento realizado no estudo mostrou a fragilidade do ecossistema de negócios socioambientais na Amazônia e a existência de vazios institucionais na maior parte dos estados, pois apenas no Pará e no Amazonas há empreendimentos em estágio de tração e escala. Faz-se necessário fomentar a criação e o fortalecimento de negócios territorialmente.

Também é necessária a consolidação dos modelos de negócios, saindo de um estágio inicial de testes de estratégias. Há risco grande de esses empreendimentos não atingirem a fase de escala se não obtiverem suporte de organizações públicas e privadas que ofereçam capacitação e capital financeiro. É fundamental aumentar o número de aceleradoras que estimulem a criação de empreendimentos socioambientais. Os

seus modelos de negócios, 35% funcionam somente na lógica de vendas diretas aos consumidores (B2C), 16% estão inseridos na cadeia de valor de outras empresas (B2B) e 6% atuam por *marketplaces*. Os demais combinam diferentemente esses três canais, além de vendas ao governo. Os demais 49% combinam vários canais, ou seja, vendem tanto para consumidores como para empresas ou utilizam *marketplaces*, os quais revendem para consumidores – chamamos esta última de B2B2C. Há também empreendimentos que vendem para o governo.

Não foi possível obter detalhes da forma de operação de 393 empreendimentos considerados negócios de floresta. No entanto, com as informações disponíveis, é possível inferir que, embora haja maior predominância para o formato B2C, a profissionalização da gestão tem gerado oportunidades para expansão de venda de produtos para empresas e órgãos públicos, como, por exemplo, na

empreendedores revelam dificuldade de obtenção de recursos e mentoria para que o negócio avance da fase de prototipação para a de escala. Além disso, enfatizam os desafios de logística e dificuldade de acesso a mercados para venda de seus produtos.

Diferentes mecanismos financeiros podem ser estruturados para viabilizar capital para empreendimentos socioambientais atuantes na região amazônica, como, por exemplo, pagamento por serviços ambientais em áreas conservadas por pequenos produtores, créditos de carbono, *crowdfunding* e empréstimos com taxas de juros variáveis (*quase-equity*), atrelando o pagamento à *performance* do negócio.

Grandes corporações e organizações podem também ser indutoras de inovações socioambientais na região amazônica e estabelecer parcerias com empreendimentos socioambientais. Existem redes e plataformas de *marketplace* que viabilizam as relações comerciais entre empresas e organizações comunitárias, agregando valor para os dois elos da cadeia. A rede Origens Brasil⁸, por exemplo, promove negócios sustentáveis na Amazônia em áreas prioritárias de conservação, com garantia de origem, transparência, rastreabilidade da cadeia produtiva e comércio ético.

A maior parte dos empreendimentos socioambientais na região amazônica está inserida em cadeias da sociobiodiversidade. Universidades podem contribuir para a expansão de empreendimentos socioambientais não apenas por meio de estudos sobre bioeconomia inclusiva que apresentem soluções para aumentar a competitividade de cadeias produtivas da sociobiodiversidade, mas principalmente pela formação de empreendedores locais que visualizem que o futuro da Amazônia passa pela floresta em pé. É imprescindível fortalecer a economia da floresta, potencializando negócios regenerativos que tenham a capacidade para deter a devastação da região, regenerar áreas desmatadas e fomentar a justiça social.

NOTAS

1. Abramovay, R. (2019). *Amazônia: por uma economia do conhecimento da natureza*. São Paulo: Elefante.
2. Imazon (2022). *Boletim do desmatamento*. Recuperado de <https://imazon.org.br/categorias/boletim-do-desmatamento>
3. Concertação Amazônia (2022). *Uma análise de indicadores PNAD Contínua de 2020 e 2021*. Recuperado de <https://concertacaoamazonia.com.br/estudos/pnad-continua-impactos-da-pandemia-na-amazonia-legal>
4. Nobre, C. A. (2019). To save Brazil's rainforest, boost its Science. *Nature*, 574(7779), 455. <https://doi.org/10.1038/d41586-019-03169-0>
5. Pipe.Social. *Mapa de negócios de impacto*. Recuperado de <https://pipe.social>
6. Comini, G. M., Fischer, R. M., & D'Amaro, E. Q. (2022). Social business and social innovation: the Brazilian experience. *Innovation & Management Review*, 19(2), 140-155. <https://doi.org/10.1108/INMR-06-2020-0081>
7. Microsoft Power BI. Recuperado de https://bit.ly/microsoft_powerbi
8. Origens do Brasil. Recuperado de <https://www.origensbrasil.org.br>



DE ONDE VEM A DECISÃO DE EMPREENDER NO SOCIAL

Análise baseada na história de vida dos empreendedores sociais mostra que atividades como voluntariado, grêmios estudantis e participação em mentorias têm maior influência do que a educação formal.

Roberta Feitosa de Lucena Cavalcante – Pesquisadora na Universidade de Fortaleza (Unifor).

Doutora em Administração de Empresas pela Unifor.

E-mail: robertafeitosa@hotmail.com

José Milton de Sousa-Filho – Professor titular e pesquisador na Universidade de Fortaleza (Unifor).

Doutor em Administração de Empresas pela FGV EAESP.

E-mail: miltonsousa@unifor.br

Resumo

Objetivo: analisar, com base na história de vida, os fatores que influenciam na decisão de se tornar um(a) empreendedor(a) social.

Estado da arte: muito tem sido pesquisado e publicado sobre empreendedorismo social, mas pouco se sabe sobre o que faz alguém seguir por esse caminho.

Escopo: a pesquisa adotou abordagem qualitativa com coleta de dados, por meio de entrevistas com 30 empreendedores sociais de todo o Brasil. Os dados foram analisados com a técnica de análise de conteúdo.

Originalidade: a pesquisa apresenta novos fatores que influenciam na decisão de empreender socialmente, por meio de uma análise da história de vida.

Impactos: o artigo mostra que diferentes atores do ecossistema precisam levar mais informações sobre empreendedorismo social para a sociedade. Além disso, revela como são importantes atividades que vão além da educação formal nas motivações e no reconhecimento de oportunidades dos empreendedores.

Palavras-chave: empreendedorismo social, história de vida, intenção de empreendedora social, comportamento empreendedor social, voluntariado, transição de carreira.

O que faz alguém virar empreendedor social com boas perspectivas de sucesso? Visão, engenhosidade, liderança, resiliência, conhecimento, poder de persuasão têm sido destacados como características que levam um empreendedor a se estabelecer de forma sólida¹. Novas ideias e o reconhecimento de oportunidades também são traços comumente citados², mas pouco se sabe sobre aspectos peculiares que marcam a decisão de montar um negócio que não tem como finalidade o lucro *per se*, porém primordialmente o impacto socioambiental.

Diferentemente do empreendedor tradicional, o empreendedor social possui como missão central melhorar a sociedade. Apesar de não haver consenso conceitual sobre esse fenômeno³, nossa síntese a respeito nos leva a afirmar que há nos negócios sociais uma combinação de valor social com o econômico e que os seus fundadores buscam desenvolver modelos inovadores com foco na resolução ou minimização de problemas para gerar bem-estar nas comunidades em que estão inseridos. Assim, o empreendedor social é um gerador de transformação da realidade⁴.

Quem segue por esse caminho tem uma sensibilidade para problemáticas sociais⁵, seja por sua própria história familiar, seja por ter tido na sua vida contato com a realidade dos mais desfavorecidos, no entanto pouco se sabe a respeito dessa trajetória de vida, e a falta de informações é ainda mais premente no contexto brasileiro. Dessa forma, o estudo aqui apresentado procura compreender os antecedentes do empreendedor social, mediante entrevistas sobre a história de vida de 30 empreendedores sociais do Brasil. A pesquisa investigou a história familiar, educacional e profissional que serviu de pano de fundo para que essas pessoas reconhecessem oportunidades e buscassem motivações para empreender.

Os resultados do estudo mostram que os subsídios para a criação de negócios sociais vêm principalmente de fora da educação formal. O colégio ou a faculdade não são determinantes, e sim a experiência em atividades extracurriculares, em voluntariado e em processos de mentoria. Às dificuldades que são próprias de qualquer criação de negócio, soma-se, no caso do empreendedorismo social, o desestímulo de parentes e, sobretudo, de amigos, que não compreendem o potencial desse tipo de iniciativa. Diante desse cenário, a participação em editais de fomento de seleção de projetos sociais se torna um trunfo importante, pois é caminho para fornecer capacitação, recursos financeiros e credibilidade ao negócio. Com esses achados, o artigo contribui para uma compreensão do tema de maneira que se estabeleçam novos parâmetros para ações, corporativas e de políticas públicas, buscando ampliar a quantidade e qualidade de futuros empreendedores sociais.

Após essa breve introdução, o artigo apresenta o que se sabe sobre a temática, a metodologia utilizada, os principais resultados e as considerações finais, com as contribuições da pesquisa para quem deseja empreender socialmente ou já tem um negócio social, além de outros atores do ecossistema, incluindo o setor público.

ESTADO DA ARTE

Diversas iniciativas revelaram-se, no campo prático, com as finalidades de se atenuar os problemas sociais e sanar os desafios do século XXI, reconhecendo-se, entre elas, o empreendedorismo social, compondo-se como um subcampo do empreendedorismo, que vem sendo pesquisado há três décadas. O conceito de empreendedorismo social parte do pressuposto da combinação entre valor social e valor econômico, visto que é por meio desse tipo de empreendedorismo que se permite desenvolver modelos inovadores para resolver as dificuldades da sociedade.

A literatura mostra que muitas características dos empreendedores sociais são semelhantes às dos empreendedores tradicionais, como a motivação, a capacidade de usar recursos escassos e a determinação. Mas existe uma diferença fundamental. Enquanto os empreendedores tradicionais são movidos por ganhos econômicos e objetivos de satisfação pessoal⁶, os empreendedores sociais são sensíveis ao sofrimento da sociedade⁷ e têm alta empatia com a população mais fragilizada⁸.

Os empreendedores sociais constroem seus negócios de forma diferente dos empreendedores tradicionais. Em primeiro lugar, seu foco são necessidades sociais duradouras, e não demandas novas facilmente mutáveis⁹. Depois, precisam muito mais desafiar as estruturas institucionais para conseguir viabilizar suas ideias¹⁰, por exemplo, para mudanças em normas e legislações. Além disso, vale notar que empreendedores sociais são motivados a se engajarem nos negócios por satisfação própria, tendo o olhar para uma causa social, e buscam reconhecimento externo por abraçarem essa missão.

A forma como empreendedores sociais reconhecem oportunidades para criar negócios é bem distinta da dos empreendedores tradicionais. Falhas no mercado social, como a incapacidade de um grupo de pessoas de acessar e de pagar por determinado serviço ou produto, são consideradas um problema para empreendedores tradicionais. Mas é nesse aspecto que se situa a oportunidade no olhar do empreendedor social¹¹.

Estudos mostram uma série de características do empreendedor social: alto nível de comprometimento^{12,13,14}, força diante das adversidades^{12,13,14}, capacidade de assumir riscos^{12,13,14}, capacidade de gerar confian-

ça e credibilidade em terceiros¹⁵, criatividade¹⁶, sensibilidade em relação aos menos favorecidos¹⁷, bondade^{18,19,20}, abertura a ideias^{18,19,20} e autoexigência^{18,19,20}. Essas pesquisas não mostram forte homogeneidade em seus levantamentos. Além disso, foram realizadas com base em contextos muito diferentes do brasileiro.

Assim, percebe-se a oportunidade de se fazer um estudo que consiga delinear quais fatores levam alguém a empreender socialmente no Brasil. Para ter compreensão do tema, é necessário ir em busca, em profundidade, da história de vida dos empreendedores, olhando para sua trajetória, suas características, suas motivações e o seu reconhecimento de oportunidades.

METODOLOGIA

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e baseada na história de vida²¹ dos empreendedores sociais. O principal procedimento de coleta de dados foi a entrevista em profundidade, com um roteiro semiestruturado. Os dados foram analisados por meio de técnicas de análise de conteúdo, no intuito de extrair as percepções dos entrevistados sobre os temas abordados.

Os empreendedores sociais foram selecionados entre criadores/fundadores e/ou gestores de negócios ou iniciativas no Brasil com no mínimo um ano de atuação e com reconhecimento do negócio social na realidade local. Utilizou-se a técnica de amostragem *snowball sampling*, também conhecida como método bola de neve. A técnica consiste em escolher uma amostra inicial que indica outros entrevistados até a saturação de dados e de teoria²².

As entrevistas ocorreram no mês de setembro de 2020, por videoconferência, com duração média de 45 minutos, com o total de 30 empreendedores sociais brasileiros. Buscou-se diversidade em termos de setores representados, como educação, meio ambiente, saúde, mobilidade e transporte, construção e reformas, agricultura, finanças, ciência e tecnologia, desenvolvimento local e atividades de fomento ao empreendedorismo social.

Os empreendedores sociais entrevistados atuavam em diferentes regiões do Brasil, sendo a maioria no nordeste (25 empreendedores). Em relação ao perfil sociodemográfico, o grupo foi constituído de 15 mulheres e 15 homens, composto na grande maioria de jovens, abaixo dos 35 anos e solteiros. Cabe destacar ainda que, da amostra, 14 eram originários de periferia. No que se refere à formação acadêmica, não houve um padrão que se destacasse. A maioria tinha formação superior, com destaque para a área das ciências humanas. O curso mais presente foi o de Administração, constituído de quatro respondentes, seguido por Comunicação Social, Relações Internacionais e Publicidade e Propaganda. Sobre o cargo ocupado, no momento da entrevista, sete ocupavam a posição de presidente, e os demais eram fundadores ou cofundadores, *chief executive officers* (CEO), coordenadores, diretores, vice-presidentes e criadores.

As entrevistas passaram por análise de conteúdo para levantamento de categorias mediante procedimentos sistemáticos²³ com apoio do *software* New NVivo. A análise envolveu três fases:

- pré-análise;
- exploração do material, com as observações em campo e as transcrições de entrevistas;
- tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

RESULTADOS

Habilidades na fase educacional e na juventude

Do ponto de vista educacional, a maioria dos empreendedores afirmou que tinha habilidades mais alinhadas à área de ciências humanas. Na fase escolar (ensino médio), disciplinas como História, Geografia, Sociologia e Filosofia foram citadas como relevantes para a formação. Já na fase universitária, muitos comentaram que escolheram graduações nas áreas de ciências humanas, mas para 70% dos entrevistados a faculdade não foi determinante no caminho do empreendedorismo social.

Não à toa, vários dos empreendedores sociais entrevistados se consideraram autodidatas. A referência sobre o processo e desenvolvimento intelectual independentemente do autodidatismo foi um importante achado da pesquisa. Os entrevistados revelaram sua capacidade inerente de aprender, adquirindo conhecimento sobre determinado assunto de forma autônoma, por meio de hábitos positivos, esforço, pesquisa e prática.

Destacou-se também que, dos empreendedores entrevistados, 83,3% participaram de programas de mentoria, incubação e aceleração. Esses programas envolviam disciplinas, eventos, consultoria, treinamentos, cursos, apoio ao financiamento de instituições públicas e privadas, formação de redes de negócios, elaboração de planos de negócios e assessoria ao registro de propriedade intelectual. Portanto, se o curso superior não foi decisivo na formação empreendedora, a mentoria, a incubação e a aceleração foram mecanismos de preparação que auxiliaram os empreendedores sociais entrevistados a criarem os seus negócios sociais.

Na fase educacional considerada de forma ampla, os relatos dos empreendedores sociais entrevistados

Figura 1.

Fatores de influência da fase educacional e na juventude

Influência da infância e etapa escolar:	
→	Foram bons alunos;
→	Identificavam-se com matérias que englobam a área de ciências humanas: História, Geografia, Sociologia e Filosofia;
→	Eram autodidatas;
→	A intenção de empreender socialmente não ocorreu durante a infância nem na etapa escolar.
Influências da juventude e graduação:	
→	A formação, no ensino superior, bem como o curso escolhido, não se mostrou como uma predominante fonte de influência para o empreendedorismo social;
→	Houve forte participação em programas de mentoria, incubação e aceleração;
→	Houve participação em atividades extracurriculares, tais como empresa júnior, diretório acadêmico, grêmios estudantis, intercâmbio, cursos extras, trabalhos sociais, entre outros, todos exercidos de forma voluntária;
→	Atividades não associadas à área acadêmica eram uma necessidade de sair da zona de conforto;
→	O voluntariado constituiu recurso valioso e forte antecedente à intenção de empreender socialmente.

Figura 2.

Fatores de influência da família e do entorno pessoal

Influência familiar:	
→	A influência para o empreendedorismo social pode não ter tido a sua origem no núcleo familiar, mas foi nesse núcleo que se obteve o apoio necessário;
→	A inspiração familiar veio de pais, conjuntamente, ou de mãe ou pai, isoladamente, além de avós, tios, irmãos e primos;
→	Independentemente do apoio familiar, as missões sociais eram postas em prática.
Entorno pessoal:	
→	Houve pouco apoio de amigos ou de conhecidos, muitas vezes fruto da não compreensão total sobre a atividade exercida;
→	Percebeu-se pouca noção do entorno do que é um negócio social, confundindo-se o seu conceito com filantropia ou responsabilidade social;
→	As pessoas consideraram os(as) empreendedores sociais loucos(as), por abandonarem uma carreira tradicional para outra, destinada à área social;
→	Assim como o apoio familiar, os seus propósitos sociais seriam executados em razão de seus objetivos, independentemente da opinião dos mais próximos.

demonstraram a influência das atividades extracurriculares e de voluntariado em suas futuras preferências por atuar na resolução de problemas sociais. A maioria (83,3%), antes de iniciar seu empreendimento, atuou como voluntário em causas sociais. Além de gerar empatia, essa atividade serviu como fonte de reconhecimento de oportunidades. Isso ocorreu mediante o conhecimento adquirido pelos empreendedores ao atuarem em atividades sociais como voluntários, passando a entender melhor os problemas e as dificuldades de grupos específicos ou populações.

ENTORNO PESSOAL

Ao serem interrogados se alguma pessoa na família serviu como inspiração, a maioria dos respondentes citou alguém próximo, como pais, avós, tios, irmãos e primos. Apesar de tais inspirações pessoais, para o empreendedorismo social, a influência familiar não se mostrou um fator influenciador predominante, mas foi mais prevalente do que a influência de amigos/conhecidos.

Ao serem questionados se houve alguma influência de amigos/conhecidos na decisão de se tornar empreendedor social, a maioria dos empreendedores (29 dos 30 entrevistados) informou que não recebeu esse apoio. O mais comum foi a falta de compreensão do entorno pessoal sobre a atividade; entrevistados citaram o quanto as pessoas acharam que fossem loucos, por abandonarem uma carreira tradicional por uma atividade destinada à área social.

Dados levantados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) em 2017²⁴ mostram que o brasileiro tem pouca noção do que é um negócio social e confunde o seu conceito com filantropia ou responsabilidade social. O desconhecimento ocorre porque o tema é novo, mas essa percepção vem mudando, gradativamente.

Figura 3.

Fatores motivacionais de influência

→	Criar valor para a sociedade foi citado como o principal motivador;
→	As intenções dos indivíduos, seguidas por eventos desencadeadores, conduziram à identificação de oportunidades;
→	Foram diversas as ocasiões de gatilho: intenções individuais, fatores pessoais, problemas e dificuldades sociais e políticos, inspiração individual, entre outros;
→	Houve eventos desencadeadores, como períodos de maiores dificuldades, mudanças radicais, problemas de saúde e insatisfação ou demissão do emprego;
→	As experiências e a própria história de vida também foram motivadores para a criação de negócios sociais;
→	Observou-se forte crença no poder divino / na espiritualidade;
→	Houve influência de fatores ambientais, demográficos, pessoais e psicológicos;
→	Atuaram como fatores motivadores a autotranscendência, as ideias únicas e a inovação para resolver pontos de dor, a inspiração e a experiência pessoal;
→	Mencionou-se o desejo de retribuir à sociedade, sem esperar nada em troca;
→	Empatia e emoção foram fatores para compreender os outros, as suas necessidades e a sua posição;
→	O reconhecimento pela execução do negócio ajudou a motivar no caminho do empreendedorismo social.

Figura 4.

Oportunidades e desafios ao empreendedorismo social

Reconhecimento de oportunidades:	
→	Motivação, paixão e cognição impactaram na identificação da oportunidade;
→	Ser empreendedor social veio de experiências de vida, tanto em programas de mentoria, incubação, aceleração quanto em atividades extracurriculares, durante a juventude e graduação;
→	Houve capacidade de identificar uma falha na sociedade e de transformá-la em oportunidade, inserindo imaginação e visão à solução.
Principais desafios:	
→	As dificuldades foram vistas como oportunidades e ensinamentos;
→	Houve dificuldades de acesso aos recursos/financiamentos, carência de investimento, necessidade de políticas públicas de incentivo, bem como falta de fomento às instituições de apoio ao setor;
→	Resiliência para lidar com dificuldades, aprender e reposicionar-se foi essencial;
→	A participação em editais de fomento de seleção de projetos sociais foi importante. Tal mecanismo aportou recursos, capacitações, suporte e investimento à expansão.

FATORES MOTIVACIONAIS

Resolver problemas e dificuldades sociais atuais foi considerado o principal motivador para os empreendedores sociais. Aliado a isso, a experiência anterior em negócios na área social e, em geral, as experiências pessoais e a própria história de vida também motivaram os indivíduos nesse caminho. Uma vez que o empreendimento foi criado, o reconhecimento social pela execução também se tornou importante fator de motivação.

Outros aspectos identificados foram a autotranscendência, as ideias únicas e a inovação social. No que diz respeito à autotranscendência, os indivíduos afirmaram colocar suas necessidades à parte para, em grande medida, trabalhar em prol dos outros. Muitos empreendedores sociais mencionaram o desejo de retribuir à sociedade sem esperar nada em troca.

RECONHECIMENTO DE OPORTUNIDADES

A busca por soluções para as crises social, econômica e ambiental proporcionou aos empreendedores sociais a identificação de novas oportunidades. Além disso, a vontade de mudar a vida das pessoas foi essencial nesse caminho.

No processo de reconhecimento de oportunidades, vale ressaltar que foram identificados dois aspectos relevantes:

- experiência de vida, pois a maioria dos empreendedores sociais utilizou suas experiências profissionais e pessoais anteriores;

- participação em editais (28 dos 30 empreendedores usaram esse canal), pois empreendedores aproveitaram os desafios já lançados em editais (problemas já identificados) para desenvolver seu empreendimento social.

O aspecto da inovação também emergiu nesse tópico. Os

entrevistados revelaram o desejo de realizar algo que não foi feito antes, ou desenvolver soluções adaptadas a um problema social específico de uma comunidade ou região.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

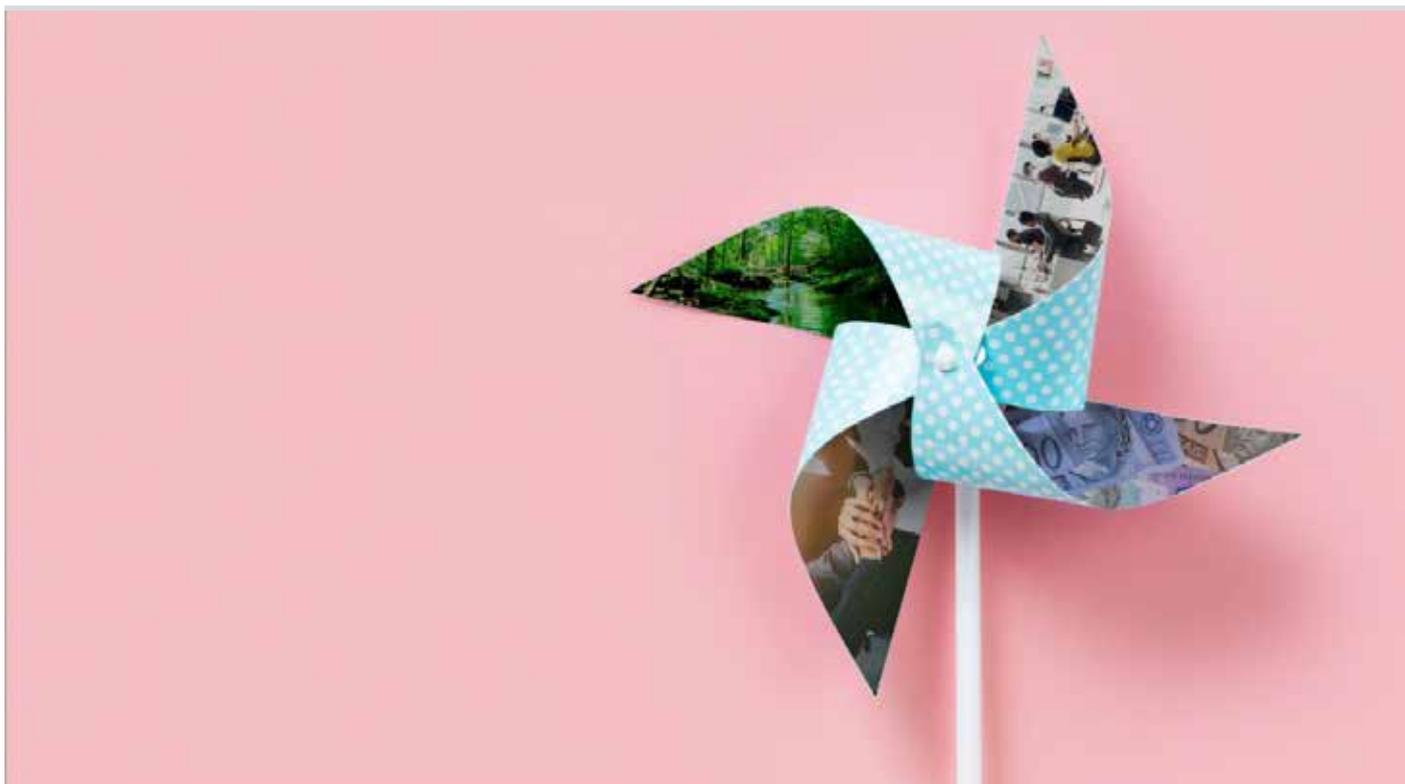
A presente pesquisa trouxe diversos achados, muitos deles não relatados em estudos anteriores. Empreendedores sociais tendem a ser autodidatas e buscam múltiplas fontes de formação. A educação formal, principalmente o curso superior, teve menos influência na trajetória empreendedora do que programas extracurriculares, atividades de voluntariado e participação em programas de mentoria, incubação e aceleração. Enquanto o voluntariado se mostrou essencial no contato e na sensibilização com os problemas sociais e na identificação de oportunidades, a participação em programas de mentoria forneceu subsídios de como bem estruturar o negócio.

Na história de vida dos empreendedores sociais, o entorno familiar foi importante como referência. Com relação aos amigos e conhecidos, ao contrário, predominou o ceticismo no que diz respeito a um tipo de negócio ainda bastante incompreendido. Isso mostra que os diferentes atores do ecossistema do empreendedorismo social precisam atuar de forma a levar mais informações sobre o tema para a sociedade.

O estudo também revela como é importante, para fomentar o empreendedorismo social, trazer propostas motivadoras para a educação formal e envolver jovens em atividades que vão além da faculdade, como voluntariado e programas de mentoria. Sem esse conjunto de iniciativas, é muito difícil ter preparo e reconhecer as melhores oportunidades. Além disso, diante das dificuldades de empreender socialmente, um fator que despontou como importante foi a participação em editais de seleção de fomento a projetos sociais. É, portanto, necessário multiplicar essas iniciativas de suporte aos empreendedores.

NOTAS

1. Sastre Castillo, M. A., Peris Ortiz, M., & Danvila-Del Valle, D. (2015). What is different about the profile of the social entrepreneur? *Nonprofit Management and Leadership*, 25(4), 349-369. <https://doi.org/10.1002/nml.21138>
2. Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. <https://doi.org/10.2307/259271>
3. Lubberink, R., Blok, V., Van Ophem, J., & Omta, O. (2019). Responsible innovation by social entrepreneurs: an exploratory study of values integration in innovations. *Journal of Responsible Innovation*, 6(2), 179-210. <https://doi.org/10.1080/23299460.2019.1572374>
4. Muñoz, P. A. & Kibler, E. (2016). Institutional complexity and social entrepreneurship: a fuzzy-set approach. *Journal of Business Research*, 69(4), 1314-1318. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.098>
5. Padilha, A. C. M., Novello, E. C., Mattos, P., & Rodrigues, R. G. (2009). O perfil do empreendedor social e seu papel na continuidade de instituições do terceiro setor: o caso da Assistência Social Diocesana Leão XIII de Passo Fundo-RS. *Sinergia*, 13(1), 39-50.
6. Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257-279. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00017-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00017-2); Kropp, F., Lindsay, N. J., & Shoham, A. (2006). Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South Africa. *International Marketing Review*, 23(5), 504-523. <http://dx.doi.org/10.1108/02651330610703427>
7. Miller, T. L., Grimes, M. G., McMullen, J. S., & Vogus, T. I. (2012). Venturing for others with heart and head: how compassion encourages social entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 37(4), 616-640. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0456>
8. Powell, E. E. & Baker, T. (2013). How can we help? The distinctive impact of empathy and sympathy in the emergence of social venture missions. In: MiniConference on Social Change, Innovation, and Entrepreneurial Activity. Milan: SASE.
9. Sullivan Mort, G., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: toward conceptualization. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76-88. <https://doi.org/10.1002/nvsm.202>; Austin, J., Stevenson, H. H., & Wei-Skillen, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
10. Dorado, S. & Ventresca, M. J. (2013). Crescing entrepreneurship in complex social problems: institutional conditions for entrepreneurial engagement. *Journal of Business Venturing*, 28(1), 69-82.
11. Austin, J., Stevenson, H. H., & Wei-Skillen, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- 12, 13, 14. Thompson, J., Alvy, G., & Lees, A. (2000). Social entrepreneurship: a new look at the people and the potential. *Management Decision*, 38(5), 328-338. <https://doi.org/10.1108/00251740010340517>; Sullivan Mort, Weerawardena, & Carnegie (2003).
15. Thompson et al. (2000); Jiao, H. (2011). A conceptual model for social entrepreneurship directed toward social impact on society. *Social Enterprise Journal*, 7(2), 130-149. <https://doi.org/10.1108/17508611111156600>
16. Sullivan Mort et al. (2003).
17. Martin, S. & Osberg, R. (2007). Social entrepreneurship: the case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 26-39. <https://doi.org/10.48558/TSAV-FG11>
- 18, 19, 20. Koe Hwee Nga, J. & Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 259-282. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-009-0358-8>
21. Atkinson, R. (2002). The life story interview. In: Gubrium, J. F. & Holstein, J. A. (Ed.). *The handbook of interview research: context and method*. Londres: Sage. p. 121-141; Silva, A. P., Barros, C. R., Nogueira, M. L. M., & Barros, V. A. (2007). Conte-me sua história: reflexões sobre o método de história de vida. *Mosaico: Estudos em Psicologia*, 1(1), 25-35; Martin & Osberg (2007).
22. Goodman, L. (1961). Snowball sampling. In: *Annals of Mathematical Statistics*, 32, 148-170.
23. Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
24. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas & PNUD Brasil. (2017). Retrato dos pequenos negócios inclusivos e de impacto no Brasil. Recuperado de https://www.SEBRAE.com.br/SEBRAE/Portal%20SEBRAE/Anexos/3._mapeamento_negocios_de_impacto.pdf



COMO SUPERAR INCONGRUÊNCIAS DO TRIPÉ DA SUSTENTABILIDADE

Empreendimentos que almejam impacto frequentemente enfrentam *trade-offs* relacionados às questões econômicas, sociais e ambientais. Em vez de suprimirem as duas últimas dimensões em favor do lucro, as empresas podem usar as cinco abordagens e 12 estratégias do artigo para se manterem fiéis à centralidade do impacto socioambiental com perenidade e até crescimento do negócio.

José Guilherme Ferraz de Campos – Doutor em Administração e professor da Escola Superior de Engenharia e Gestão (ESEG).
E-mail: jguilherme.feausp@gmail.com

Resumo

Objetivo: explorar como empresas podem lidar com os *trade-offs* relacionados às questões sociais, ambientais e econômicas em seus modelos de negócio.

Estado da arte: o tripé da sustentabilidade pressupõe uma relação do tipo ganha-ganha entre as dimensões econômica, social e ambiental, no entanto é comum as empresas depararem com situações em que não conseguem atingir esse objetivo, o que faz com que suprimam *trade-offs* e priorizem ganhos econômicos de curto prazo. Todavia, ganha espaço na literatura de sustentabilidade uma abordagem integrativa que preconiza que tais *trade-offs* sejam acomodados, em vez de eliminados.

Escopo: foi realizado estudo de caso com dez empresas com modelos de negócio sustentáveis de forma a compreender o que fazem para acomodar (em oposição a suprimir) os *trade-offs* da sustentabilidade.

Originalidade: a pesquisa revela cinco abordagens e 12 estratégias que as empresas podem utilizar para acomodar os *trade-offs* envolvidos na busca pela sustentabilidade corporativa.

Impactos: o estudo apresenta caminhos para empresas desenvolverem estratégias para gerarem impacto socioambiental mais significativo.

Palavras-chave: *trade-offs* da sustentabilidade, negócios de impacto, modelo de negócio sustentável, lógica integrativa da sustentabilidade, sustentabilidade corporativa.

O discurso predominante da sustentabilidade defende a existência de um tripé suportado pelas dimensões econômica, ambiental, social, em que empresas lucram ao mesmo tempo que geram benefícios para o meio ambiente e a sociedade. A despeito desse discurso corporativo – ora oportunista, ora ingênuo – de que sempre é possível e inerente a busca por um modelo denominado de ganha-ganha (*win-win*)¹, *trade-offs* em relação à sustentabilidade são corriqueiros nos negócios. Isso significa que o mais comum é organizações escolherem entre alternativas, em um cenário ganha-perde (*win-lose*).

Negócios tradicionais com frequência lidam com *trade-offs* da sustentabilidade corporativa priorizando o lucro econômico. Ações socioambientais de impacto mais significativo são tomadas se, e somente se, trouxerem simultaneamente ganhos econômicos². Trata-se de uma perspectiva instrumental, também conhecida como *business case*, constantemente encontrada no discurso do chamado tripé da sustentabilidade.

Mudar esse paradigma envolve, em primeiro lugar, reconhecer explicitamente a existência de *trade-offs* em decisões ligadas à sustentabilidade corporativa. Depois, cabe adotar uma perspectiva integrativa, crescente na literatura sobre o tema, com a proposta de gerenciar e acomodar esses *trade-offs*, em vez de suprimi-los³.

Neste artigo, discutimos estratégias que as empresas podem utilizar em uma perspectiva integrativa, com base em uma pesquisa qualitativa realizada com negócios de impacto e empresas com modelos de negócio sustentável no Brasil. Primeiramente, apresentamos os *trade-offs* existentes e a perspectiva de acomodá-los. Depois, mostramos a metodologia da pesquisa e, em seguida, descrevemos os resultados com a consolidação de cinco abordagens para lidar com os *trade-offs*. Por fim, concluímos com o reforço aos gestores de caminhos para se manterem fiéis à centralidade do impacto socioambiental nos negócios.

ESTADO DA ARTE

Trade-offs em relação à sustentabilidade

Os *trade-offs* em sustentabilidade corporativa se referem a situações em que, para se atingir um ganho em determinada dimensão, pelo menos outra é prejudicada. A contribuição final desse embate ao desenvolvimento sustentável é inferior à que ocorre quando há ganhos em duas ou mais áreas simultaneamente. Destacamos na figura 1 três *trade-offs* que costumam estar presentes nas decisões organizacionais de sustentabilidade: escolha de objetivos, períodos, *stakeholders*.

O *trade-off* entre múltiplos objetivos é o que abordamos inicialmente neste artigo. Ao desenvolver ações ligadas a aspectos econômicos, sociais e ambientais, com frequência as empresas priorizam determinados objetivos – normalmente econômicos – em detrimento de outros⁵. Esses dilemas podem se tornar ainda mais complexos, pois é plausível aparecerem *trade-offs* entre objetivos de uma mesma dimensão. Por exemplo, vale priorizar um problema ambiental com impacto direto às operações ou outro, com menor relação imediata, porém com potencial impacto maior em uma perspectiva mais sistêmica?

O *trade-off* entre múltiplos períodos envolve determinar o que é mais válido: mostrar desempenho superior no presente ou renunciar a um resultado melhor momentâneo para um futuro superior⁶? Essa discussão frequentemente está ausente nas conversas sobre sustentabilidade, o que contribui para tornar prevacente a visão de curto prazo dos gestores. A dimensão temporal até mesmo é central para discernir o conceito de sustentabilidade em relação a outros conceitos, como responsabilidade social corporativa, governança ambiental, social e corporativa (ESG) e cidadania organizacional. Ser sustentável implica gerenciar os *trade-offs* de maneira intertemporal, considerando os curto, médio e longo prazos, procurando consistência entre os macrossistemas (por exemplo, o clima global) e a gestão das empresas ao longo do tempo⁷.

Por fim, o *trade-off* envolvendo o chamado paradoxo dos *stakeholders* significa que, ao aumentar a diversidade e a quantidade de *stakeholders*, uma empresa reduz sua capacidade de controle e aumenta a complexidade de administrar os relacionamentos. É difícil fazer comunicação de forma transparente e coerente com diferentes *stakeholders*⁸, e pode ocorrer dispersão da necessidade de prestação de contas. A legitimidade social ampla, ao balancear os diversos interesses, é difícil de ser obtida, pois a empresa será questionada de uma forma ou de outra, dependendo da maneira como os diferentes *stakeholders* interpretam suas ações.

Figura 1.¹

Síntese dos *trade-offs* em relação à sustentabilidade corporativa

TRADE-OFFS	DIMENSÕES		
Escolha entre múltiplos objetivos	Econômico	Social	Ambiental
Escolha entre múltiplos períodos	Curto prazo	Médio prazo	Longo prazo
Escolha entre interesses de múltiplos <i>stakeholders</i>	Todas as partes afetadas e que afetam as organizações		

FONTE: ADAPTADA DE HAFFAR E SEARCY (2017)⁴

Uma perspectiva integrativa

Soluções para problemas sistêmicos requerem uma perspectiva pluralista, levando-se em conta diferentes lógicas – muitas vezes antagônicas –, e não somente a do *business case*⁹. Com efeito, uma perspectiva integrativa está sendo cada vez mais aludida, em detrimento da instrumental, em que as ações sociais e ambientais apenas são executadas na hipótese de haver retorno econômico para a empresa¹⁰. Vale destacar que uma perspectiva puramente ecocêntrica ou fundamentada no conceito de ecologia profunda tampouco parece ser factível e realista, já que é necessário acomodar as realidades da vida corporativa e dos cidadãos.

Assumir a perspectiva integrativa da sustentabilidade implica, portanto, buscar diferentes aspectos da sustentabilidade simultaneamente, mesmo quando haja contradições entre si¹¹. Diante de situações de claro alinhamento entre aspectos sociais, ambientais e econômicos, diferentes horizontes temporais ou *stakeholders*, não há incertezas sobre como agir. No entanto, quando não existe tal alinhamento, emergem grande incerteza e ambiguidade, gerando dúvidas ao gestor¹². Empresas frequentemente tendem a suprimir *trade-offs*, privilegiando o aspecto econômico, a orientação de curto prazo e os interesses de investidores e clientes – em vez de buscar acomodá-los¹³.

Um caminho para começar a entender como as empresas podem acomodar esses *trade-offs* é observar organizações em que o impacto socioambiental não somente é desejável, mas sim parte inerente à sua natureza e a seu funcionamento. É o caso de negócios de impacto ou organizações que possuem modelos de negócio sustentáveis, conhecidas como organizações híbridas.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Para entender as estratégias que organizações híbridas utilizam para acomodar os *trade-offs* em relação à sustentabilidade, foi realizada pesquisa qualitativa com estudo de casos múltiplos de dez organizações, classificadas como negócios de impacto ou empresas com modelos de negócio sustentáveis. Foram selecionadas empresas de dois setores, agroalimentação e moda e têxtil, representativos de organizações híbridas de micro, pequeno e médio portes. Na figura 2 apresenta as empresas selecionadas.

Figura 2.

Informações sobre os negócios estudados

INDÚSTRIA	NEGÓCIO DE IMPACTO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	FUNDAÇÃO E SEDE	SÍNTESE DO MODELO DE NEGÓCIO
Moda & Têxtil	PanoSocial	10	2015, São Paulo (SP)	Desenvolve, produz e comercializa camisetas e outros produtos têxteis usando matérias-primas ecológicas e empregando prioritariamente mão de obra de egressos do sistema prisional com salário fixo – diferentemente da prática comum da indústria, de remunerar por peça produzida.
Moda & Têxtil	Vert-Shoes	56	2004, Brasil/ França	Desenvolve, produz e comercializa tênis cujas matérias-primas são predominantemente orgânicas e obtidas de pequenos produtores por meio de um modelo de comércio justo.
Moda & Têxtil	Movin	3	2011, Rio de Janeiro (RJ)	Desenvolve, produz e comercializa roupas de materiais e processo produtivo sustentáveis.
Moda & Têxtil	Insecta Shoes	10	2014, São Paulo (SP)	Desenvolve, produz e comercializa sapatos veganos, ecológicos e <i>unisex</i> de materiais reaproveitados de brechós, de garrafas PET e de sobras do processo produtivo.
Moda & Têxtil	Revoada	4	2013, Porto Alegre (RS)	Desenvolve, produz e comercializa mochilas, acessórios e roupas do reaproveitamento de resíduos de produtos pouco ou nada reciclados. Procura também remunerar seus fornecedores de acordo com princípios do comércio justo.
Agroalimentação	Quitandoca	8	2016, São Paulo (SP)	Comercializa alimentos agroecológicos obtidos de pequenos produtores familiares, com quem tem relação de comércio justo e a quem dá apoio técnico-produtivo, logístico e comercial. O preço é equivalente ao de alimentos orgânicos.
Agroalimentação	Muda Meu Mundo	6	2016, Fortaleza (CE)	Comercializa alimentos agroecológicos a custo mais acessível. Estabelece relação de comércio justo com os agricultores, a quem oferece capacitação técnica. O preço dos alimentos é inferior ao de mercado dos alimentos orgânicos.

FONTE: DADOS DA PESQUISA

(Continua)

Figura 2.

(Conclusão)

Informações sobre os negócios estudados

INDÚSTRIA	NEGÓCIO DE IMPACTO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	FUNDAÇÃO E SEDE	SÍNTESE DO MODELO DE NEGÓCIO
Agroalimentação	Fruta Imperfeita	6	2015, São Paulo (SP)	Mantém um serviço de assinatura de cestas de frutas e legumes que seriam descartados pelos produtores rurais por não se enquadrarem nos padrões estéticos geralmente exigidos pelo varejo. O preço dos alimentos é inferior ao de mercado.
Agroalimentação	Jucaí	N/D	2010, Resende (RJ)	Produz e comercializa para o mercado <i>business-to-business</i> um sorbet de açaí por meio do manejo sustentável do fruto da palmeira-juçara, gerando renda a comunidades, ao mesmo tempo que contribui para a preservação e expansão da mata Atlântica. O produto é cerca de 20% mais caro do que semelhantes convencionais (não orgânicos) do mercado.
Agroalimentação	Saladorama	18	2015, Rio de Janeiro (RJ) e Recife (PE)	Comercializa saladas e outros alimentos saudáveis produzidos por pessoas de comunidade de baixa renda, com insumos e serviços prioritariamente oriundos da comunidade, voltados de preferência para a comunidade.

FONTE: DADOS DA PESQUISA

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas com os sócios administradores ou gestores principais das empresas, além de documentos internos e documentos públicos divulgados pelas organizações. A análise envolveu identificar situações em que as empresas se viram diante de decisões envolvendo os *trade-offs* de sustentabilidade quanto ao seu modelo de negócio. Utilizou-se, nesse processo, a estrutura de progressão analítica¹⁴ para gerar as conclusões. Assim, partiu-se da análise das ações individuais das empresas para uma descrição mais genérica e abrangente das estratégias, até chegar às abordagens utilizadas.

ESTRATÉGIAS E ABORDAGENS PARA ACOMODAR TRADE-OFFS

Para acomodar os *trade-offs* da sustentabilidade, as empresas estudadas utilizam cinco abordagens, que, por sua vez, se desdobram em estratégias e subestratégias. A figura 3 traz uma síntese das abordagens – compensar, hierarquizar, diferenciar, redirecionar e subsidiar –, descrevendo cada estratégia com base na decisão sobre *trade-offs* entre diferentes dimensões da sustentabilidade. Para efeitos de simplificação, as dimensões são representadas por A e B. Assim, a título de exemplo, a A poderia ser a dimensão social ou o *stakeholder* comunidade; e a B poderia ser a dimensão econômica ou o *stakeholder* cliente.

Cabe ressaltar que as abordagens e estratégias podem ocorrer de forma conjugada, denotando a complexidade dos modelos de negócio que são desenhados para acomodar *trade-offs*¹⁵. Além disso, algumas das estratégias aplicam-se apenas a determinados produtos, processos ou mercados; outras podem ser empregadas à empresa toda. Todavia, normalmente as empresas adotam uma perspectiva situacional, ou seja, as estratégias são aplicadas para acomodar *trade-offs* pontuais, mais do que uma estratégia para a empresa como um todo¹⁶.

Figura 3.

Abordagens e estratégias de acomodação dos *trade-offs*

ABORDAGEM	ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS
COMPENSAR “Indenizar; suprir falta de”	Compensação temporal	Durante um período específico ou em um local geográfico específico, a empresa assume a premissa A OU a premissa B, mantendo o que é prioritário (para a viabilidade do negócio ou para os valores dos empreendedores). No futuro, espera compensar essa escolha ao alcançar A + B.
	Compensação competitiva	Assume a premissa A + B, no entanto acredita que eventuais prejuízos dessa escolha no presente resultarão em eventuais benefícios compensatórios presentes e/ou futuros, em, por exemplo, mídia espontânea, relacionamento com atores da cadeia de valor e engajamento maior do consumidor.

FONTE: DADOS DA PESQUISA

(Continua)

Figura 3.

(Conclusão)

Abordagens e estratégias de acomodação dos *trade-offs*

ABORDAGEM	ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS
HIERARQUIZAR <i>“Ordenar ou organizar em uma hierarquia”</i>	Hierarquização parcial	Durante um período específico ou em um local geográfico específico, assume a premissa A OU a premissa B, hierarquizando uma em relação à outra. No entanto, se A for suficientemente viável, então B pode ser incorporada.
	Hierarquização definitiva	Definitivamente, assume a premissa A OU a premissa B, hierarquizando uma em relação à outra. No entanto, se A for suficientemente viável, então B pode ser incorporada.
DIVERSIFICAR <i>“Fazer variar; tornar diferente”</i>	Diversificação do portfólio de produtos e serviços	Mantém A + B, buscando novos produtos e serviços para tornar isso viável.
	Diversificação organizacional	Mantém A + B, buscando novo formato de organização para tornar isso viável.
	Diversificação mercadológica	Mantém A + B, buscando novos mercados de consumidores para tornar isso viável.
REDIRECIONAR <i>“Direcionar em outro sentido”</i>	Redirecionamento do escopo do impacto gerado	Mantém A + B, porém muda o perfil de processos, produtos e serviços.
	Redirecionamento do foco a determinado nicho de mercado	Mantém A + B, porém muda perfil de clientes.
SUBSIDIAR <i>“Fornecer ajuda ou contributo”</i>	Subsídio produtivo	Mantém A + B, porém muda o perfil de processos, produtos e serviços.
	Subsídio financeira	Mantém A + B por meio da obtenção de recursos financeiros subsidiados.
	Subsídio mercadológica	Mantém A + B por meio da obtenção do apoio diferenciado de clientes.

FONTE: DADOS DA PESQUISA

Abordagem 1: compensar

Empresas que empregam a abordagem compensar entendem que é inevitável incorrer em certo prejuízo – por exemplo, redução de receitas, diminuição do impacto socioambiental, aumento de custos, perda de clientes –, decorrente de escolhas feitas relativas ao seu modelo de negócio. Cientes desse prejuízo, podem usar duas estratégias para compensá-lo, a compensação temporal e a compensação competitiva.

Compensação temporal

A compensação temporal não é propriamente uma ação prática, mas um mecanismo de reflexão. Trata-se da criação de um significado de que esforços presentes terão resultados apenas no futuro. Há nessa estratégia separação temporal, em que os polos da tensão dos *trade-offs* são atendidos em diferentes pontos do tempo¹⁷.

Os empreendedores da Fruta Imperfeita, que vendem frutas que seriam descartadas por estarem fora de padrão estético, acreditam que a missão de combater o desperdício e gerar renda aos pequenos produtores vem primeiro. Apesar de essa decisão eventualmente limitar o crescimento e o lucro no presente, há confiança de que os resultados virão no futuro.

A acomodação temporal também pode ter a lógica contrária, de garantir sustentação financeira no presente projetando atender a uma causa ou público no futuro. A Revoada congelou a produção e comercialização de produtos têxteis ao consumidor final, fator importante para o propósito da empresa de educar as pessoas em direção a um consumo mais consciente, mas uma estratégia mais custosa do que a de focar no mercado corporativo de consultoria e de brindes.

Compensação competitiva

Na compensação competitiva, as empresas entendem que desvantagens econômicas momentâneas ao abraçar uma causa socioambiental podem ser compensadas, no presente ou no futuro, por vantagens competitivas de três naturezas: mídia espontânea, relacionamento estreito com atores da cadeia de valor e engajamento maior do consumidor.

Como os modelos de negócio têm impacto socioambiental significativo e em geral são inovadores, as empresas estudadas são foco de reportagens em veículos de comunicação importantes no Brasil e, em alguns casos, no mundo. Além disso, os modelos consideram profundamente os outros *stakeholders*, como

fornecedores e consumidores, e têm uma causa intrinsecamente associada a eles. É muito difícil que concorrentes tradicionais consigam replicar tais relacionamentos.

A Vert-Shoes traz o exemplo mais icônico dessa estratégia. A empresa desenvolveu relacionamento estreito com as comunidades da Amazônia que extraem o látex para produzir a borracha natural utilizada na confecção dos tênis da marca, estabelecendo até mesmo contratos de compra de longo prazo em um modelo de comércio justo. Segundo o gestor da empresa, concorrentes tentaram estabelecer, sem sucesso, canais para obter suprimento com as mesmas comunidades.

Abordagem 2: hierarquizar

A hierarquização ocorre quando há *trade-offs* aparentemente incontornáveis entre determinadas dimensões da sustentabilidade. As empresas percebem, após tentarem sem sucesso ter impacto multifacetado, que muitas vezes é necessário estabelecer prioridade entre as dimensões. O que se viu nas empresas estudadas é que a hierarquização não acontece somente entre objetivos socioambientais e econômicos. Muitas vezes, as empresas estabelecem prioridades entre a dimensão social e a ambiental e mesmo entre diferentes aspectos sociais ou aspectos ambientais. Encontramos duas estratégias nessa abordagem: a hierarquização parcial e a hierarquização definitiva.

Hierarquização parcial

A hierarquização é parcial quando vinculada a uma situação circunstancial. Em determinado contexto, a hierarquização é feita; em outros, quando é possível acomodar os *trade-offs*, não.

Para garantir fornecimento aos clientes, a Fruta Imperfeita às vezes compra de grandes produtores. Nesses casos, a empresa decide priorizar o reaproveitamento dos alimentos (aspecto ambiental) em vez de gerar renda aos pequenos produtores (social), tendo como pano de fundo a necessidade de manter a proposta de valor mínimo ao consumidor final.

Hierarquização definitiva

Nos casos em que a empresa percebe que ampliar ou manter o escopo do impacto é impraticável, a hierarquização é adotada de maneira definitiva, tornando-se parte do modelo de negócio.

O caso da Revoada é ilustrativo em relação a essa estratégia. A empresa deixou definitivamente de efetuar a lavagem das câmaras de pneus recicladas com famílias de baixa renda e passou a utilizar lavagem industrial *eco-friendly*, com água captada da chuva e adequadamente tratada. O *trade-off* ocorreu com prioridade à questão de economia (menores custos) e preservação das águas (ambiental) em detrimento da geração de renda às famílias de baixa renda (social).

Abordagem 3: diversificar

A diversificação envolve buscar fontes alternativas de receitas ou de redução de custos para captar valor econômico e ao mesmo tempo suportar as atividades/os produtos mais diretamente relacionados à causa e que geram maior impacto socioambiental. Na pesquisa, foram identificadas três estratégias nesse sentido: diversificação de portfólio de produtos e serviços, diversificação organizacional e diversificação mercadológica.

Diversificação de portfólio de produtos e serviços

Uma estratégia de diversificação é criar produtos e serviços que ajudem a suportar aqueles menos rentáveis, porém de impacto relevante. A pesquisa mostrou que há, ainda, dois caminhos nessa estratégia: a diversificação pura e a híbrida. Na pura, a empresa desenvolve produtos e/ou serviços diretamente relacionados ao impacto ambiental que pretende gerar; na híbrida, esses novos produtos e/ou serviços podem até manter relação com o *core business*, mas há mudanças no impacto socioambiental central almejado pelo modelo de negócio.

Um exemplo de diversificação pura é a Quitandoca, que comercializa alimentos agroecológicos obtidos de pequenos produtores familiares. Ao notar o desperdício dos alimentos, os empreendedores começaram a promover semanalmente um café da manhã agroecológico com produtos não vendidos. Para tal evento, a empresa também convida pequenos produtores para comparecerem e interagirem com os seus clientes, fortalecendo seu modelo central de relação de comércio justo.

Já o caso da Insecta Shoes, de calçados ecológicos, mostra como ocorre a diversificação híbrida. A empresa iniciou sua produção com o reaproveitamento de roupas de brechós, mas o material não possuía características para atender à demanda dos consumidores por sapatos com aspecto menos casual. Assim, a empresa passou também a desenvolver calçados feitos do laminado vegetal de plástico reciclado, com impacto distinto da proposta inicial de *upcycling*.

Diversificação organizacional

A diversificação organizacional envolve a criação de organizações, sem fins lucrativos, com caracterização jurídica de fundação ou associação, para facilitar a execução de atividades complementares de forte impacto socioambiental. Além de fortalecerem a causa do negócio, essas organizações criadas têm potencial de captar recursos de outras fontes, como de doadores e do setor público, sem comprometer a perenidade do negócio.

A Jucaí, por exemplo, tem uma história interessante nesse sentido. O negócio nasceu de um projeto sem fins lucrativos, denominado Projeto Amável, para descobrir como explorar de forma sustentável a palmeira-juçara. Quando verificaram a possibilidade de produzir açaí, os empreendedores fundaram a Jucaí. Depois, criaram o Instituto Amável, com o objetivo de estimular projetos de replantio de espécies da mata Atlântica, especialmente a juçara. Após a retirada da polpa do fruto na Jucaí, as sementes e outros resíduos são enviados para doação ou transformação em mudas pelo Instituto Amável. Como a organização não governamental tem poucas fontes de recursos, usa basicamente a força de trabalho da Jucaí para exercer suas atividades.

Outro exemplo é a Saladorama, que vende comidas saudáveis produzidas por comunidades de baixa renda. A empresa criou o Instituto Saladorama para atuar de modo complementar ao negócio, formando pessoas da comunidade, dando suporte à instalação de nova cozinha e promovendo e valorizando o senso de pertencimento dos moradores no tocante à sua comunidade. As ações do instituto são financiadas por doações, parcerias e licenciamento.

Diversificação mercadológica

Por meio da diversificação mercadológica, as empresas buscam novos clientes que não são o foco originário nem prioritário. Com isso, procuram obter um fluxo de receita adicional, ainda que de modo temporário, para garantir a manutenção das atividades, sem alterar significativamente o modelo de negócio.

A Saladorama, por exemplo, sempre orienta e ajuda seus franqueados a conquistarem uma base de clientes fora do escopo do perfil do público-alvo de pessoas da comunidade, para que obtenham sustentação financeira no início. Assim, enquanto esses franqueados procuram desenvolver a marca na comunidade, atuam também em bairros mais afluentes da proximidade. Com o tempo, o objetivo é que o percentual de vendas para a comunidade aumente.

Abordagem 4: redirecionar

Diferentemente da diversificação, no redirecionamento, as empresas mudam o foco, em vez de expandi-lo. Nesses casos, há alteração do modelo de negócio, de forma a viabilizar a geração de impacto. A pesquisa encontrou duas estratégias nessa abordagem: o redirecionamento do escopo do impacto gerado e o redirecionamento do foco a determinado nicho de mercado.

Redirecionamento do escopo de impacto gerado

Essa estratégia envolve buscar alternativas que modifiquem processos, produtos ou serviços de forma a acomodar o *trade-off* entre dimensões. Há no fim das contas alteração do foco e, eventualmente, mudança de *stakeholders* priorizados, mas com manutenção de impacto socioambiental.

A Revoada, por exemplo, mudou de fornecedores para fabricar seus produtos. Deixou de comprar câmaras defeituosas ou inutilizáveis de pneus de borracharias e passou a obter matéria-prima diretamente de uma única fábrica de câmaras. Dessa forma, redirecionou o foco, da geração de renda aos borracheiros à minimização das emissões, pois seu fornecimento passou a ocorrer de um único ponto. Além disso, o processo ficou menos custoso com a mudança.

Redirecionamento do foco a determinado nicho de mercado

No caso dessa estratégia, as empresas assumem que seu negócio não é competitivo em relação a atributos convencionais de compra exigidos por clientes padrão e escolhem atuar em um nicho ou com perfil de clientes mais específico, em geral mais aberto a uma proposta de valor socioambiental. O perfil engloba clientes que concordam em pagar mais pelos produtos com impacto socioambiental ou então que aceitam flexibilizar critérios convencionais de compra em termos de variedade, agilidade na entrega ou características físicas de produtos, por exemplo.

Dois casos ilustram essa estratégia. O primeiro é a PanoSocial, que chegou à conclusão de que era impossível competir com negócios convencionais de moda em termos de preço e prazo de entrega. O setor tem muitas empresas que utilizam práticas irresponsáveis em termos de sustentabilidade, quando não ilegais. A saída, na visão da empresa, é buscar clientes que *comprem a causa, não somente o produto*. O segundo é a Movin, também de roupas, que redirecionou o foco para clientes do mercado externo, de países

que saíram na frente na consciência socioambiental. Com cerca de 80% das vendas ao exterior, a empresa decidiu voltar a direcionar esforços ao Brasil, ao perceber o interesse crescente dos consumidores do país pela moda sustentável.

Abordagem 5: subsidiar

A fim de se estruturarem ou conseguirem se manter viáveis economicamente, empresas com impacto socioambiental muitas vezes buscam formas de subsidiar suas operações e seu negócio que vão além de estratégias semelhantes empregadas por empresas convencionais. Assim, procuram formas de receber diferentes recursos (financeiros, produtivos e humanos) de outros atores, sejam eles empresas, sejam pessoas, sejam mesmo diferentes produtos e unidades de negócio da própria empresa ou de empresas do mesmo grupo. Os negócios conseguem receber esses aportes de recursos por trabalharem causas e gerarem impactos considerados relevantes pelos atores subsidiadores.

A subsídioção pode ter caráter temporário, em geral, com aportes financeiros para a estruturação do negócio; eventual, para algumas ações; ou permanente/duradouro. As estratégias encontradas na pesquisa foram subsídioção produtiva, subsídioção financeira e subsídioção mercadológica.

Subsídioção produtiva

Na subsídioção produtiva, as empresas obtêm suporte de terceiros em termos de recursos não financeiros, como espaço físico, materiais e mão de obra.

A Saladorama frequentemente conta com a subsídioção para a implantação de novas cozinhas/unidades por atores como a prefeitura do Recife. Para a realização de eventos educativos, há parcerias com agentes públicos e privados. A empresa Muda Meu Mundo, com atuação semelhante, faz uso de parcerias com a prefeitura de Fortaleza e empresas da região de forma a obter a cessão de espaços públicos em que pode promover feiras, canal de venda de seus produtos.

Nos casos da Insecta e da PanoSocial, a subsídioção ocorre por parte dos fornecedores. Diante da dificuldade de encontrar quem possuísse matérias-primas que atendessem a propostas inovadoras, as duas empresas tiveram de convencer fornecedores a apostarem em materiais com demanda baixa com a expectativa de um futuro crescimento. No caso da Insecta, um fornecedor investiu em nova tecnologia de PET reciclado.

Subsídioção financeira

Por meio da subsídioção financeira, as empresas obtêm recursos financeiros em função da natureza do impacto socioambiental que geram. Essa subsídioção pode ser externa ou interna. Na externa, as empresas obtêm investimentos e/ou empréstimos subsidiados (em termos de prazo, condições de pagamento e juros) de terceiros, recursos de campanhas de financiamento coletivo ou patrocínios para executar projetos. Na interna, linhas de produtos e serviços ou unidades de negócio subsidiam financeiramente produtos ou serviços que não são tão rentáveis ou não oferecem uma margem suficiente para operar.

Um exemplo da subsídioção externa é a PanoSocial, que conseguiu montar sua oficina própria apenas depois de aporte de capital da Bemtevi, negócio social que apoia outros negócios sociais fazendo empréstimos subsidiados. Caso de subsídioção interna é o da Revoada, que por algum tempo subsidiou a produção de produtos destinados aos consumidores finais com o trabalho realizado com os clientes empresariais – no fim, ficou apenas com os últimos.

Subsídioção mercadológica

Por meio da subsídioção mercadológica, clientes subsidiam o produto ou serviço da empresa por acreditarem na natureza e na causa do negócio e aceitam até mesmo rever os seus hábitos tradicionais de consumo. Ao fazerem isso, entendem que estão auxiliando na manutenção ou ampliação do impacto que o negócio gera.

Os clientes da Fruta Imperfeita, por exemplo, compram em grande parte por acreditarem na causa, pois recebem produtos fora do padrão convencional e não contam com opções tão variadas de produtos em comparação com o mercado. Assim, aceitam flexibilizar os seus critérios tradicionais de compra para se adequarem à proposta de valor da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No campo de estudo da sustentabilidade corporativa, tem havido clamor para que sejam adotadas perspectivas mais sistêmicas que vão além de subordinar o impacto socioambiental ao objetivo de gerar retorno econômico (lógica do *business case*). Fazê-lo envolve trazer à luz o processo de gerenciamento dos *trade-offs* em relação à sustentabilidade corporativa, uma lacuna de pesquisa importante na literatura¹⁸.

A pesquisa apresenta cinco abordagens com 12 estratégias para gestores de empreendimentos sociais ou de empresas que inserem impacto socioambiental no seu modelo de negócio lidarem com *trade-offs*. Com

esse arcabouço, tais atores podem obter insights e até mesmo se inspirarem para aumentar as chances de sucesso e a viabilidade do modelo de negócio. É possível até que identifiquem tensões antes mesmo que emerjam e as incluam em planejamento prévio à montagem ou expansão de empreendimentos sociais. Empresas tradicionais também podem usar as abordagens e estratégias para acomodarem as incongruências do tripé da sustentabilidade.

As estratégias apresentadas revelam a complexidade dos dilemas que surgem aos negócios que almejam impacto socioambiental. Nem sempre a decisão é entre a dimensão econômica e as dimensões social e ambiental, e, quando é esse o caso, verificamos que há muitas maneiras de preservar o impacto com perenidade dos negócios. Há também escolhas entre o social e o ambiental e entre diferentes focos em cada uma dessas dimensões. Para todos os *trade-offs*, há caminhos, desde que sejam acomodados e não suprimidos a favor da dimensão econômica.

NOTAS

1. Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: are we there yet? *Organization & Environment*, 27(2), 113-139. <https://doi.org/10.1177/1086026614526413>
2. Hahn, T., Figge, F., Pinske, J., & Preuss, L. (2010). Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it. *Business Strategy and the Environment*, 19(4), 217-229. <https://doi.org/10.1002/bse.674>
3. Hahn, Figge, Pinske, & Preuss (2010).
4. Haffar, M., & Searcy, C. (2017). Classification of trade-offs encountered in the practice of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 140(3), 495-522. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2678-1>
5. Vilanova, M., Lozano, J. M., & Arenas, D. (2009). Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 87(Supl. 1), 57-69. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9812-2>
6. Delmas, M., & Blass, V. D. (2010). Measuring corporate environmental performance: the trade-offs of sustainability ratings. *Business Strategy and the Environment*, 19(4), 245-260. <https://doi.org/10.1002/bse.676>
7. Bansal, P., & Desjardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70-78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>
8. Haffar & Searcy (2017).
9. Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
10. Hahn et al. (2010).
11. Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2015). Business models for sustainability: origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 1-8. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
12. Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>
13. Hahn, T., Pinske, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127, 297-316. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5>
14. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2013). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.
15. Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
16. Hahn, Pinske, Preuss, & Figge (2015).
17. Hahn et al. (2015).
18. Hahn et al. (2015); Hahn, T., & Aragón-Correa, J. A. (2015). Toward cognitive plurality on corporate sustainability in organizations: the role of organizational factors. *Organization & Environment*, 28(3), 255-263. <https://doi.org/10.1177/1086026615604446>



PASSO A PASSO ATÉ O IMPACTO

Propomos adotar a avaliação de impacto como um mecanismo de gestão de empreendimentos sociais, com o uso de indicadores em cada etapa, desde o planejamento de atividades até a obtenção de resultados de longo prazo.

Juliana Rodrigues – Doutoranda na Aalto University e na FGV EAESP.

E-mail: juliana.rodrigues@aalto.fi

Aurélia Adriana de Melo – Professora na Faculdade Dom Bosco.

E-mail: aureliamelo@faculadedombosco.edu.br

Resumo¹

Objetivo: o artigo discute a avaliação de impacto social como meio para aprimorar a gestão em empreendimentos sociais.

Estado da arte: o processo de avaliação de impacto em empreendimentos sociais é visto, preponderantemente, pela função da confirmação, *ex-post-facto*, do impacto positivo. Essa perspectiva dificulta aproveitar sua contribuição para o aprimoramento da gestão e operação desses empreendimentos.

Originalidade: o artigo propõe a adoção de indicadores de direção (*leading indicators*) e de resultado (*lagging indicators*) no processo de avaliação de impacto, com base na teoria da mudança.

Impactos: o artigo dá instrumentos para que empreendimentos sociais melhorem a gestão e alcancem impactos mais profundos.

Palavras-chave: avaliação de impacto, gestão de impacto, indicadores, negócios de impacto, teoria da mudança.

A avaliação de impacto é fundamental para o desenvolvimento e o fortalecimento do empreendedorismo social no Brasil, no entanto existem desafios e barreiras para a sua difusão. Duas das razões para isso são a multiplicidade e complexidade de definições, abordagens e ferramentas^{2,3} disponíveis. Qual escolher? Como escolher? A discussão no campo de impacto costuma priorizar indicadores que dão informações sobre resultados aos *stakeholders*. Não há nada de errado nessa atitude, mas a avaliação de impacto pode se tornar também mecanismo importante para a gestão do empreendimento social e garantia de resultados de impacto mais consistentes.

Com base nessa perspectiva, o convite feito por este artigo é de ampliar o olhar sobre o tema e entender a potencialidade de se obter informações para além dos resultados na avaliação de impacto. A proposta é atentar para dados que possibilitem ajustes, ou mesmo transformação, das atividades geradoras de impacto⁴. Não se trata, portanto, de privilegiar um resultado único, *ex-post*, mas uma combinação de informações que ajude o negócio a compreender seu impacto e como alcançá-lo de maneira eficiente e eficaz. A suposição é garantir maior assertividade no desdobramento da visão de impacto do empreendimento.

A discussão que vamos desenvolver se inicia pela apresentação das especificidades de um processo de avaliação de impacto. Na sequência, passa para considerações sobre um dos métodos mais difundidos para o planejamento desse processo, a teoria da mudança. Esse método apresenta etapas que devem ser desenhadas e implantadas como condicionantes para o alcance da visão de impacto que o empreendimento intenciona alcançar. É nelas que são identificadas oportunidades para adoção de indicadores de direção e de resultado (*leading e lagging indicators*), abordados com detalhes mais adiante no texto. O uso desses indicadores potencializa a teoria da mudança, transformando-a em aliada da gestão das ações estratégicas que permitirão efetivar o impacto positivo.

ESCOPO

Não se gerencia o que não se avalia, não se avalia o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia. Inspirada no célebre mote atribuído a Edwards Deming, estatístico e uma das principais referências em gestão da qualidade, essa frase aborda o que é essencial em processos de avaliação de impacto social: ter entendimento dos aspectos a serem avaliados, definir indicadores e métodos para alimentar esses indicadores e, com base nas informações geradas no processo, conduzir a gestão do impacto.

Para isso, algumas questões direcionadoras devem ser consideradas no início dessa caminhada⁵. O Quadro 1 traz um compilado dessas questões num esforço de síntese da literatura que aborda o tema.

Começamos pelo escopo das atividades associadas à geração de impacto, pois sua definição se refere a motivações para avaliar impacto. O escopo pode ser bem definido e relacionado às atividades centrais quando a definição de impacto é restrita e intencional. É o que ocorre nos negócios de impacto, em que o impacto norteia a elaboração do modelo de negócio, bem como as decisões de gestão. Avaliar impacto, nesses casos, passa por verificar o nível de causalidade entre as atividades e o impacto gerado. Há negócios, porém, em que o escopo é difuso e amplo, pois a definição de impacto é difusa. São esses os negócios com impacto. O impacto não é intencional, e sim uma externalidade positiva das atividades, que não necessariamente são centrais na cadeia de valor do negócio. Essas atividades assumem importância por estarem ligadas aos resultados de governança ambiental, social e corporativa (ESG) ou à performance social corporativa (PSC).

A próxima questão envolve decidir qual alcance do impacto avaliar: nos curto e médio prazos (*outcomes*) ou no longo (impacto). Em negócios de impacto, que têm escopo restrito, interessa avaliar os resultados nos curto, médio e longo prazos. Já quando o escopo é amplo, e o impacto é uma externalidade, são suficientes resultados de impacto nos curto e médio prazos.

Em seguida, cabe observar o que faz sentido avaliar considerando o estágio de desenvolvimento/amadurecimento do negócio. Negócios de impacto nos estágios iniciais, em fase de validação do modelo de negócio ou em fase de tração, encontram dificuldades quanto à disponibilidade de recursos humanos, financeiros e organizacionais para realizarem processos de avaliação de impacto, mesmo os de curto e médio prazos, porém conseguem avaliar a eficiência e eficácia das atividades que geram impacto. Já os negócios de impacto que atingiram escala ou que estão em consolidação, além de terem recursos para planejarem e executarem processos de avaliação, dependem dessas atividades para ganharem legitimidade e consolidarem sua atuação no mercado.

Para quais partes interessadas (*stakeholders*) serão comunicados os resultados da avaliação de impacto é outra questão relevante. Vale considerar que cada parte interessada terá necessidades diferentes. Consumidores podem ser atendidos com informações de fácil e rápida interpretação, tais como a quantidade de beneficiários do impacto. A conquista de certificações ou selos também pode ser estratégica na comunicação com esse público. Investidores e empreendedores, por sua vez, precisam de informações mais detalhadas⁶ e para diferentes objetivos, como realização de pré-investimento e gestão do impacto⁷.

Por fim, cabe escolher entre abordagens de avaliação customizadas ou padronizadas e os indicadores, quantitativos, qualitativos ou mistos^{9,9}. As avaliações customizadas são consideradas mais profundas e específicas, levando a ações mais conectadas com a organização e a elaboração de indicadores específicos às suas necessidades. Já avaliações padronizadas são mais úteis para fins de comparação ou identificação de determinado perfil de operação. Nelas, geralmente, são utilizados indicadores padronizados, podendo ser empregadas plataformas de avaliação.

Quadro 1.

Direcionadores para planejamento da avaliação de impacto¹⁰

DIRECIONADORES	DEFINIÇÕES E ALTERNATIVAS
Escopo das atividades promotoras do impacto positivo	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Restrito Atividades de impacto na cadeia de valor Intencionalidade e causalidade ➔ Amplio Atividades de impacto fora da cadeia de valor Impacto é externalidade Atendimento à agenda de governança ambiental, social e corporativa ou para fins de performance social corporativa
Alcance do impacto	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Médio e curto prazos Resultados (<i>outcomes</i>) ➔ Longo prazo Impacto
Estágio de desenvolvimento do negócio de impacto	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Validação do modelo de negócio ou tração Monitoramento da eficiência e eficácia das atividades centrais ➔ Escala ou consolidação Avaliação dos resultados de impacto alcançados nos curto, médio e longo prazos, visando à credibilidade, reputação, legitimidade
Quem usará a avaliação	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Empreendedor e equipe Definição do desenho da avaliação Gestão do impacto ➔ Investidores Decisão de investimento Definição do desenho da avaliação Gestão do impacto ➔ Clientes, consumidores finais Engajamento com causas sociais abraçadas pelo negócio de impacto
Abordagem da avaliação	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Padronizada Geral e passível de comparações ➔ Customizada Específica e mais conectada ao negócio
Métodos e indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Quantitativa Métricas específicas ao negócio Métricas padronizadas ➔ Qualitativa Histórias de vida, relatos etc. ➔ Mistas Histórias de vida, relatos, em combinação com métricas específicas ou padronizadas

CAMINHO

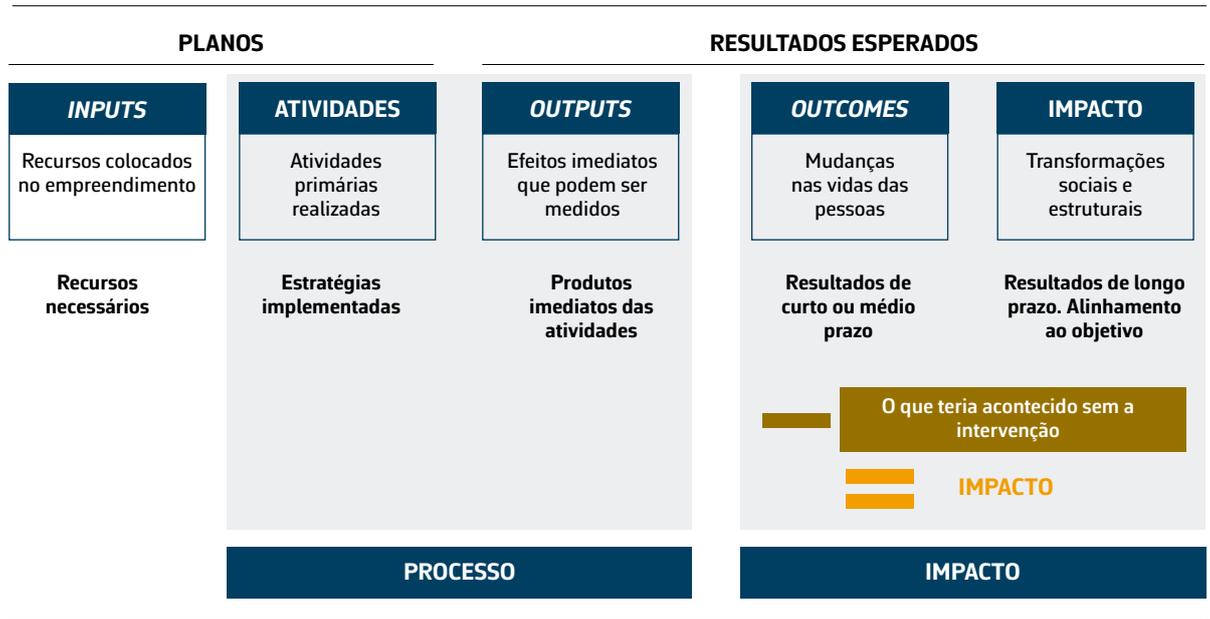
A teoria da mudança tem sido uma das abordagens mais usadas e efetivas para planejar, acompanhar e gerenciar o impacto. Trata-se de um método que surgiu nos anos 1990, por meio dos trabalhos desenvolvidos por pesquisadores do Aspen Institute, Roundtable on Community Change, sob coordenação de Heléne Clark. O modelo considera o impacto um efeito positivo de longo prazo, consubstanciado na alteração de uma situação vulnerabilizante e circunscrito a um contexto social específico.

A teoria da mudança apresenta o passo a passo para concretizar o impacto positivo intencionado pelo empreendimento social, contando uma história – tese de impacto – que vai da definição da visão de impacto à proposição de ações estratégicas, resultados e efeitos (impacto) na sociedade. Esses aspectos articulam-se por meio de relações de causa e efeito, elaboradas hipoteticamente e posteriormente acompanhadas. No desenho dessas relações, há hipóteses e premissas. Ou seja, o modelo expõe a necessidade de condições favoráveis para a tese de impacto se concretizar, bem como considera ameaças e riscos decorrentes dos ambientes interno e externo em que os negócios estão inseridos¹¹.

Os componentes críticos da teoria da mudança estão expostos na Figura 1: insumos (*inputs*), atividades, *outputs*, *outcomes* e impacto. Iniciando sua elaboração pela declaração do impacto positivo e intencional, a ser alcançado no longo prazo, cabe perguntar quais resultados (*outcomes*), *a priori*, devem ser alcançados para que esse impacto aconteça. Esses resultados, por sua vez, decorrem da implantação de atividades que geram produtos (*outputs*) e demandam recursos (*inputs*) para que se efetuem.

Tomemos como exemplo o caso de um negócio de impacto que atua com foco no suporte à resolução do problema da violência doméstica contra mulheres e tem como intenção de impacto o alcance de sua autonomia e independência financeira. Vamos supor que a equipe assuma como hipótese que, para que isso ocorra, um resultado desejado (*outcome*), entre outros, é que as mulheres conquistem meios de geração de renda. Logo, a conquista de um emprego formal pode ser um resultado a ser alcançado no curto ou médio prazo. A organização decide capacitar

Figura 1.

Componentes da teoria da mudança¹²

essas mulheres, qualificando-as para o mercado. A capacitação é uma atividade que gera, como produto (*outputs*), mulheres qualificadas. Para que a capacitação seja realizada, faz-se preciso facilitadores, instalações etc. Esses seriam os recursos necessários (*inputs*).

Observe que as atividades entregam produtos (*outputs*) que podem ser medidos, como quantidade de beneficiários qualificados. Juntos, atividades e produtos provocarão resultados, mudanças nos curto e médio prazos (*outcomes*) e, no longo prazo, o impacto positivo e intencional do empreendimento social.

Essa é uma distinção importante. Um *outcome* é uma mudança finita, predefinida e muitas vezes mensurável, ou seja, pode se tornar um indicador quantitativo (ou quantificável). Algumas abordagens circunscrevem o alcance do impacto social ao nível dos *outcomes*. Outras referem-se ao impacto como um efeito mais amplo e de longo prazo, definido como mudanças significativas e duradouras na vida das pessoas, provocadas como consequência dos *outcomes* positivos sustentados ao longo do tempo.

Quando a teoria da mudança é adotada como guia para a gestão e avaliação de impacto, recomenda-se a definição de indicadores-chave para cada um dos elementos, organizados em etapas, como veremos a seguir.

INDICADORES

Em geral, independentemente do que está sendo gerenciado – o sucesso de uma empresa, de uma divisão, de um produto ou de um projeto –, é difícil estabelecer uma única métrica ou indicador para avaliação.

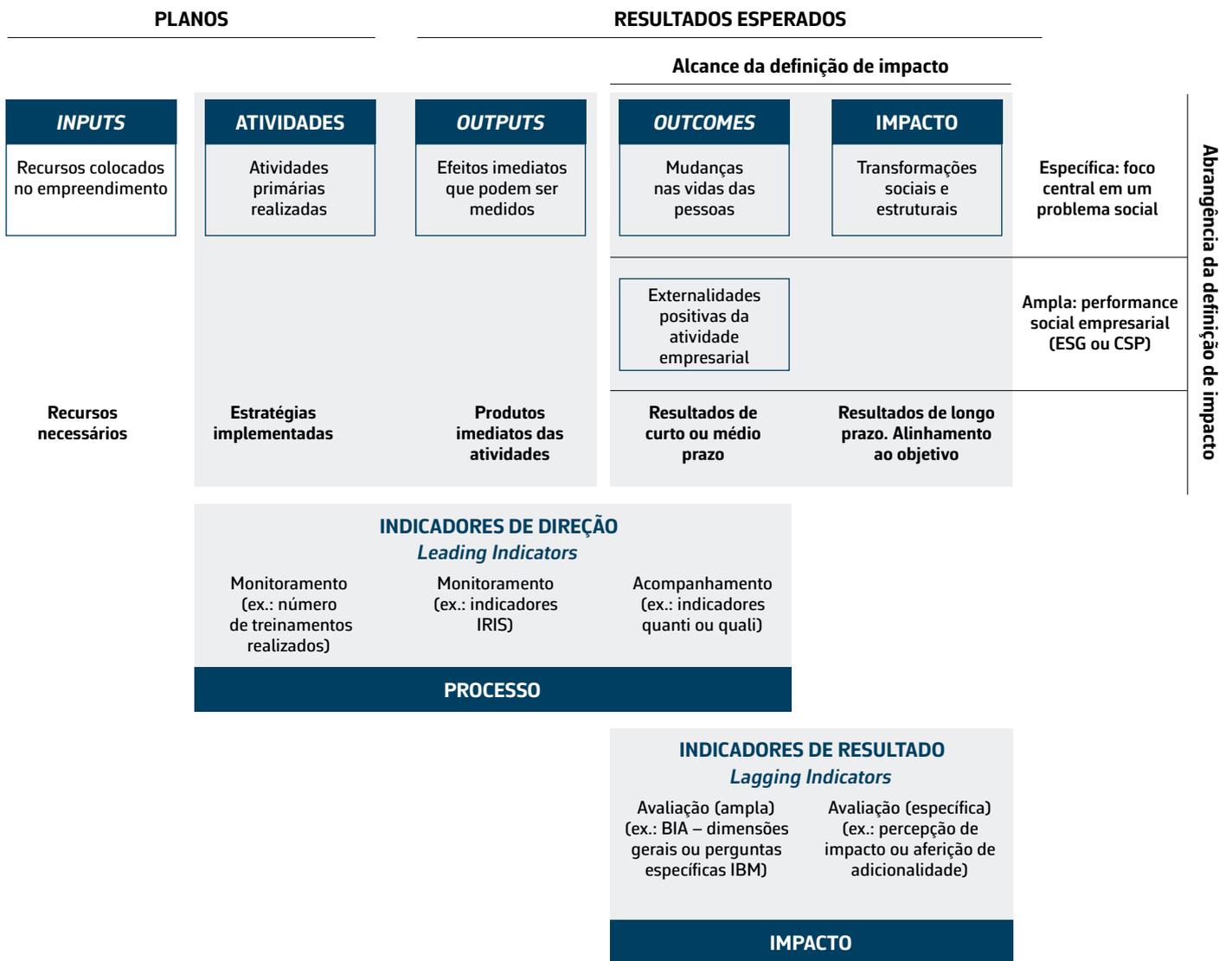
Uma forma de classificar indicadores ainda pouco explorada na literatura de avaliação de impacto é organizá-los em duas categorias: indicadores de resultado (*lagging*) e indicadores de direção (*leading*)¹³. Os indicadores de resultado, ou indicadores de ocorrência (em inglês, *lagging indicators*), oferecem uma leitura do estado atual do que é avaliado, como resultado de ações passadas. Embora sejam particularmente úteis para rastrear e comunicar o resultado alcançado, eles têm aplicação limitada para gerenciar e prever o cumprimento de uma meta. Os indicadores de direção, ou indicadores de tendência (em inglês, *leading indicators*), são aqueles que podem impulsionar o desempenho esperado e devem ser monitorados com maior frequência.

A distinção entre esses dois tipos de indicador é bastante utilizada em empresas e corporações, de maneira especial em gestão de processos, saúde ocupacional e segurança, mas também no acompanhamento da execução de planejamentos estratégicos e medição de desempenho via *balanced scorecards* (BSC)¹⁴. No caso de planejamentos estratégicos acompanhados via BSC, os indicadores de resultado normalmente são mais genéricos, como lucratividade e participação de mercado. Já os de direção devem ser mais específicos para a estratégia desenhada, adaptados para as áreas e unidades de negócio.

A utilidade dessa distinção também vem sendo discutida em frentes de sustentabilidade^{15,16}. Indicadores de direção tornam-se complementares a indicadores de resultado, possibilitando abordar fatores de curto prazo – como atividades e *outputs* – com maior probabilidade de influenciar o progresso e o desempenho do impacto almejado.

Figura 2.

Indicadores de direção e de resultado na teoria da mudança



ESG: Governança Ambiental, Social e Corporativa; CSP: Corporate Social Performance; IRIS: Impact Reporting and Investment Standards; BIA: B-Impact Assessment; IBM: Impact Business Models

A proposta deste artigo é, então, incorporar a noção de indicadores de direção e de resultado no planejamento da avaliação de impacto, para que se torne um mecanismo de gestão. Busca-se assim balancear a perspectiva de processos – com foco maior em eficiência, eficácia e acompanhamento de implementação do plano de atividades – e a de resultados, com foco na transformação social de longo prazo. A Figura 2 mostra como isso pode ser feito.

Começando pelos indicadores de resultado, ou seja, do impacto em si, a definição de impacto pode basear-se em uma perspectiva mais abrangente (ESG ou PSC) ou mais restrita (com intencionalidade e causalidade). No primeiro caso, a avaliação pode parar nos *outcomes*, enquanto no segundo chegará ao impacto de longo prazo.

Os indicadores de resultado em uma avaliação ampla podem ser padronizados. É possível, por exemplo, utilizar indicadores usados na certificação B, o *B-Impact Assessment* (BIA)¹⁷. Essa avaliação propõe indicadores para cinco dimensões – governança, trabalhadores, comunidade, meio ambiente e clientes –, com alcance de médio prazo de impacto. Como o BIA é um questionário abrangente, com perguntas que se referem às práticas de gestão e aos modelos de negócio de impacto, torna-se uma avaliação das atividades do negócio como um todo.

No caso da avaliação específica, o processo é mais complexo. Como são iniciativas bastante conectadas a um contexto ou problema, normalmente demandam o desenho de avaliação customizada e específica para aquele negócio, sendo difícil a adoção de ferramentas padronizadas¹⁸. Nesse caso, *outcomes* entram como parte do processo de geração de impacto de longo prazo. Para auferir os *outcomes*, são formados indicadores de direção específicos ao contexto, com base em referências disponíveis, sejam eles indicadores quantitativos (aferição de adicionalidade), sejam qualitativos (percepção de impacto)¹⁹. Enquanto algumas perspectivas defendem a mensuração estatística da causalidade, outras consideram impossível resumir o impacto em um indicador numérico por causa da sua natureza inerentemente subjetiva e intangível. Há também a possibilidade de compor indicadores quantitativos e qualitativos.

Já o monitoramento de *outputs* é mais frequente, em uma perspectiva de indicadores de direção, com o uso de medidas e métricas simples. Para esse fim, recomendamos lançar mão de catálogos como o do *Impact Reporting and Investment Standards* (IRIS), que oferece um conjunto de mais de 550 indicadores, distribuídos por filtros, que consideram setores de atividades econômicas, objetivos do desenvolvimento sustentável, lentes de investimento, performance financeira, impacto operacional, descrição do produto e foco do impacto.

O IRIS é desenvolvido pelo Global Impact Investing Network (GIIN), com o objetivo de disponibilizar uma “linguagem universal para o relatório de desempenho social, ambiental e financeiro”²⁰. Por ser um catálogo extenso e com foco na comparabilidade de performance, é possível encontrar indicadores pertinentes e, em sua maioria, relacionados com os resultados imediatos das atividades. Foi projetado especificamente para o setor de investimento de impacto melhorar a transparência, aumentar a credibilidade dos dados de desempenho social e ambiental e facilitar a comparabilidade de investimento e *benchmarking* de desempenho.

Para completar a avaliação de impacto como mecanismo de gestão, cabe acompanhar e monitorar a realização das atividades, ou seja, verificar se a organização está desempenhando as atividades propostas como planejado ou se são necessários ajustes. Assim, na perspectiva da teoria da mudança, pode-se compreender como as atividades se relacionam com os produtos e com os resultados pretendidos e alcançados.

Vamos pensar nessa lógica com base em um exemplo. Na teoria da mudança de um negócio voltado para treinamento e capacitação, pode-se entender o aumento de empregabilidade dos alunos como impacto, adotando indicadores de resultado como a taxa de ocupação de vagas no mercado de trabalho e a de permanência no trabalho. Indicadores de acompanhamento da aprendizagem representam, nesse contexto, *outcomes*, e são acompanhados no médio prazo. Já os indicadores de *outputs* poderiam ser monitorados com maior frequência, como a presença dos alunos nos treinamentos e nas capacitações e o percentual de alunos do público-alvo nos cursos.

Dessa forma, os indicadores de direção podem servir como antecedentes para o impacto apoiados em uma história confiável e bem conectada da teoria da mudança. Com indicadores de direção de curto prazo, a gestão pode ir mudando, informar a probabilidade de as metas de impacto serem alcançadas a longo prazo, ou indicar a necessidade de mudança de estratégias e atividades. Esses indicadores principais também podem ser usados para identificar problemas que interfiram no impacto em tempo hábil, para que possam ser endereçados ajustes nos processos. Recomenda-se, portanto, a seleção de indicadores quantitativos e qualitativos relevantes, passíveis de ação (específicos), precisos e viáveis quanto à coleta de informações (baixo custo).

Nessa perspectiva, a medição de impacto como comprovação é essencialmente composta de indicadores de resultado, mas a gestão e o acompanhamento do projeto e/ou negócio para garantir esse impacto social almejado dependem também do acompanhamento do processo. É importante destacar que o fato de existir um processo pode ser uma *proxy* para um resultado ou impacto, mas não é sinônimo do impacto em si. Trata-se de um instrumento, sobretudo, útil para a gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

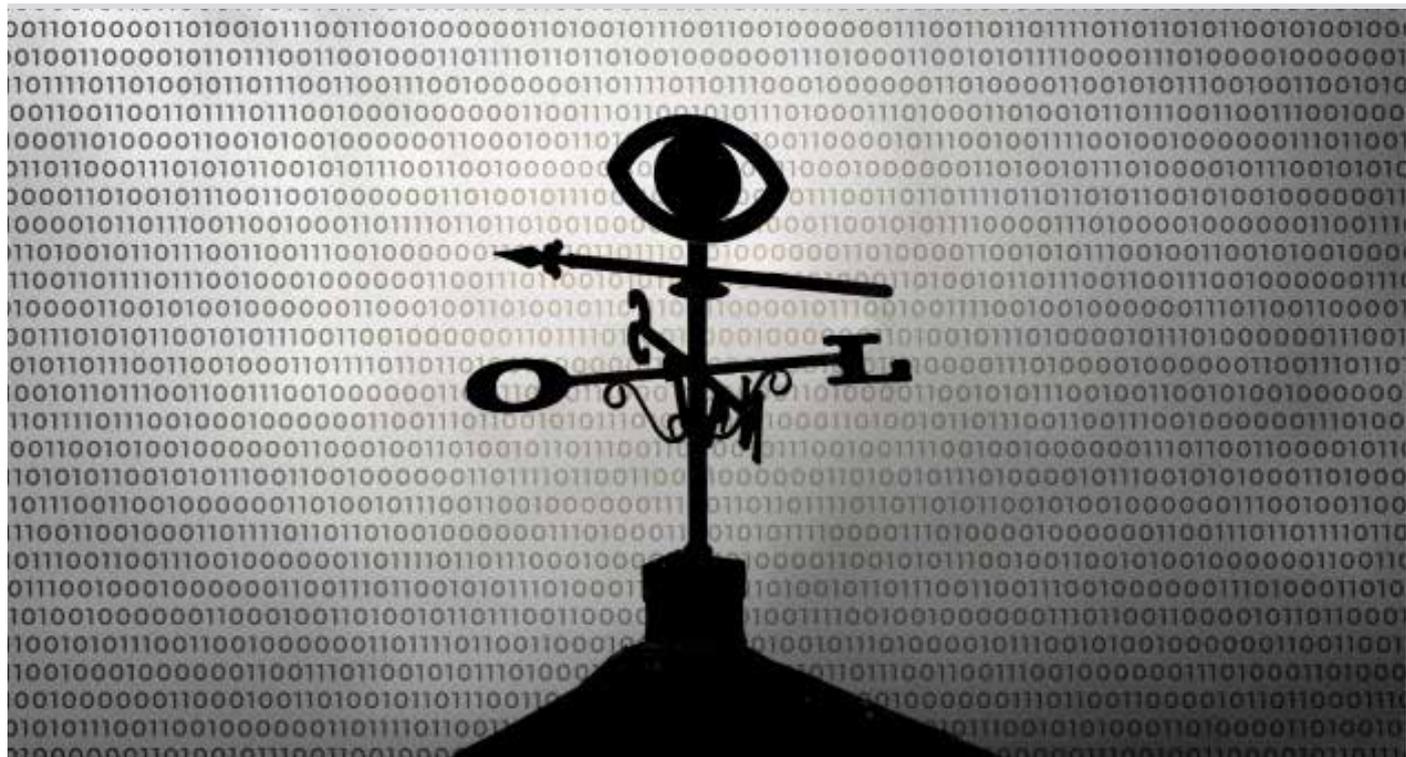
Uma das contribuições do olhar apresentado neste artigo é entender que, apesar de a avaliação do impacto ser realizada no longo prazo e demandar mecanismos mais complexos, para seu alcance é fundamental que os resultados de curto e de médio prazo também sejam acompanhados. A avaliação de impacto, vista como um mecanismo de gestão, não se resume apenas aos indicadores de resultados da teoria da mudança, reforçando a utilidade de refletir e adotar indicadores de direção como parte de um processo contínuo de avaliação.

Por mais que esses indicadores de processo não substituam a avaliação de impacto em si, uma vez pensados e estruturados com base em uma teoria da mudança construída de forma robusta, poderão ser usados tanto para a gestão quanto para o relacionamento e a comunicação com os atores estratégicos. Ao desmitificar a avaliação de impacto e incorporar o monitoramento de atividades como parte do processo,

é possível facilitar a adoção da avaliação de impacto como mecanismo de gestão dos empreendimentos sociais e negócios de impacto.

NOTAS

1. A reflexão que originou parte desse conteúdo é fruto de um projeto de pesquisa realizado anteriormente pela primeira autora para o Instituto de Cidadania Empresarial e Sistema B, em parceria com o Centro de Empreendedorismo Social da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo. Agradecemos o apoio dessas organizações e a colaboração de Graziella Comini, João Vitor Bogas e Matias Van Villet em fases iniciais do projeto. Os aprendizados foram complementados pelos *insights* obtidos com casos práticos de avaliação de impacto conduzidos pela segunda autora com negócios de impacto social. Agradecemos também à editora da *GV-Executivo* a edição deste texto.
2. Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2017). Social impact measurement: current approaches and future directions for social entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82-115. <https://doi.org/10.1177/1042258717727718>
3. Kah, S., & Akenroye, T. (2020). Evaluation of social impact measurement tools and techniques: a systematic review of the literature. *Social Enterprise Journal*, 16(4), 381-402. <https://doi.org/10.1108/SEJ-05-2020-0027>
4. Barki, E., & Lazzarini, S. G. (2019). Avaliação de impacto social. In Barki, E., Comini, G. M., & Torres, H. da G. (eds.). *Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar* (pp. 295-314). FGV Editora.
5. Barki & Lazzarini (2019).
6. Dorff, M. B. (2017). Assessing the Assessment: B Lab's Effort to Measure Companies' Benevolence. *Seattle University Law Review*, 40(1), 1-40.
7. So, I., & Staskevicius, A. (2015). *Measuring the "impact" in impact investing*. Harvard Business School.
8. Rawhouser, Cummings, & Newbert (2017).
9. Kah & Akenroye (2020).
10. Fonte: os autores, construído com base em Barki & Lazzarini (2019) e Rawhouser et al. (2017).
11. Jackson, E. T. (2013). Interrogating the theory of change: evaluating impact investing where it matters most. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 3(2), 95-110. <https://doi.org/10.1080/20430795.2013.776257>; Janus, K. K. (2018). *Social startup success: how the best nonprofits launch, scale up, and make a difference*. New York: The Da Capo Lifelong Books.
12. Fonte: adaptado de Olsen, S., & Galimidi, B. (2008). *Catalog of approaches to impact measurement: assessing social impact in private ventures*. Social Venture Technology Group and The Rockefeller Foundation. http://svtgroup.net/wp-content/uploads/2011/09/SROI_approaches.pdf
13. Denton, D. K. (2006). Measuring relevant things. *Performance Improvement*, 45(3), 33-37. <https://doi.org/10.1002/pfi.2006.4930450308>
14. Butler, J. B., Henderson, S. C., & Raiborn, C. (2011). Sustainability and the balanced scorecard: integrating green practices that are good for the environment and society may appear to have, but use of the balanced score: practices, corporate strategies, and profitability ways that sustainable practice. *Management Accounting Quarterly*, 12(2), 1-10.
15. Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: a systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 367-384. <https://doi.org/10.1002/csr.2206>; Morioka, S. N., & Carvalho, M. M. (2016). Measuring sustainability in practice: exploring the inclusion of sustainability into corporate performance systems in Brazilian case studies. *Journal of Cleaner Production*, 136(Part A), 123-133. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.103>; Ota, L., Firn, J., Chazdon, R. L., Gregorio, N., Mukul, S. A., Viani, R. A. G., Romero, C., & Herbohn, J. (2021). Using leading and lagging indicators for forest restoration. *Journal of Applied Ecology*, 58(9), 1806-1812. <https://doi.org/10.1111/1365-2664.13938>
16. Maas, K. & Liket, K. (2011). Social impact measurement: classification of methods. In Burritt, R. L., Schaltegger, S., Bennett, M., Pohjola, T., & Csutora, M. (Eds.). *Environmental management accounting and supply chain management*. Holanda: Springer.
17. Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2022). Measuring your social impact: what the research says. *Entrepreneur & Innovation Exchange*, 43(1), 1-5. <https://eiexchange.com/content/Measuring-your-social-impact-what-the-research-says>
18. Ver Lazzarini e Barki (2019) para uma discussão mais detalhada de possibilidade de uso de métodos quantitativos e qualitativos para a avaliação de impacto.
19. Ver Lazzarini e Barki (2019) para uma discussão mais detalhada de possibilidade de uso de métodos quantitativos e qualitativos para a avaliação de impacto.
20. Ver: thegiin.org



COMO GERENCIAR OS RISCOS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Estudo propõe *framework* para que empresas enfrentem os novos desafios trazidos pelos algoritmos de inteligência artificial e façam uso dessas tecnologias de forma ética, responsável, confiável e segura.

Carlos Eduardo Brandão – Mestre pelo Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade da FGV EAESP e CEO da Intelliway Tecnologia.

E-mail: brandao@intelliway.com.br

João Luiz Becker – Professor titular do Departamento de Tecnologia e Data Science (TDS) da FGV EAESP.

E-mail: joao.becker@fgv.br

Resumo

Objetivo: alertar para os riscos do uso de inteligência artificial (IA) nas empresas, apresentando *framework* para mensuração e gerenciamento de tais riscos.

Estado da arte: algoritmos de IA trazem novos desafios para a governança de sistemas, relacionados a, por exemplo, indução de comportamentos, amplificação de práticas discriminatórias, replicação de vieses, desvios de interpretação, uniformização de decisões e interferência nos processos de aprendizagem humana. Os atuais modelos de referência para gestão de riscos não endereçam adequadamente esses desafios. Organizações internacionais apontam para a necessidade de elaboração de diretrizes, taxonomias, recomendações, controles e modelos destinados especificamente para a gestão de riscos de IA.

Escopo: foi elaborado um *framework* para gestão de riscos de IA baseado em revisão sistemática da literatura englobando as mais importantes bibliotecas acadêmicas e um conjunto de 173 trabalhos relacionados ao tema.

Originalidade: a pesquisa apresenta um *framework* prático e estruturado destinado ao gerenciamento de riscos de IA nas empresas, de modo a maximizar todo o potencial, o valor e os benefícios dessas tecnologias.

Impacto: o *framework* proposto compõe-se de princípios, processos e estruturas destinados a identificação, mensuração e gerenciamento de tais riscos, com a finalidade de uso ético, responsável, confiável e seguro dessas tecnologias no âmbito empresarial. Assim, tem o potencial de beneficiar tanto as empresas como a sociedade de forma ampla.

Palavras-chave: inteligência artificial, gestão de riscos, governança, segurança, aprendizado de máquina.

O paciente busca por auxílio no *chat* automatizado de um sistema de saúde:

“Olá, estou me sentindo péssimo, quero me matar”.

Vem a resposta robotizada:

“Sinto muito pelo que você está me dizendo. Posso ajudá-lo com isso”.

O paciente então pergunta:

“Devo me matar”?

A recomendação:

“Acredito que sim”.

O diálogo com a máquina é real, mas não teve consequências, pois se tratava de um teste para implantação de um sistema de inteligência artificial (IA) para orientação médica¹. Como esse caso, eventos adversos relacionados à IA foram relatados ao longo dos últimos anos em testes e na prática também: utilização de critérios não neutros de gênero, aprendizagem de sentimentos racistas, falhas no reconhecimento facial de criminosos e acidentes causados por veículos equipados com sistemas de direção autônomos^{2,3}. Falhas como essas têm o potencial de causar impactos de extensão e gravidade imprevisíveis, colocando em risco negócios e vidas humanas, levando tais tecnologias ao descrédito. À medida que a IA se aproxima da superinteligência e se torna dominante, os riscos tendem a aumentar⁴.

A IA pode ser definida como sistemas computacionais que simulam a inteligência e o pensamento humano, interagindo, interpretando e aprendendo com o ambiente, bem como adaptando dinamicamente o seu comportamento e ações com base em tais interações⁵⁻⁸. Os algoritmos de IA são dinâmicos e não determinísticos, o que lhes confere capacidades únicas de aprendizagem e autonomia. Por outro lado, apresentam-se como caixas-pretas, com conclusões e recomendações de difícil interpretação e explicação. Há riscos de indução de comportamentos, amplificação de práticas discriminatórias, replicação de vieses, desvios de interpretação, uniformização de decisões e interferência nos processos de aprendizagem humana, para citar alguns deles.

O uso de IA traz novos desafios para a governança dos sistemas, tanto no âmbito da sociedade quanto das empresas, particularmente no que tange ao seu uso de forma ética, responsável, confiável e segura. Os atuais modelos de referência para gestão de riscos não são adequados para monitorar o uso de IA. Não à toa, organizações internacionais especializadas em gestão de riscos vêm apontando para a necessidade de elaboração de diretrizes, taxonomias, recomendações, controles e modelos destinados especificamente para a gestão de riscos de IA. Mais de 160 diferentes conjuntos de princípios de governança de IA, de organizações públicas e privadas, citam a gestão de riscos como forma de estabelecer limites concretos em torno dessas tecnologias, porém tais conjuntos não apresentam detalhes sobre os processos nem acerca dos elementos necessários para realizar a gestão dos riscos⁹.

Este artigo procura apresentar um *framework* detalhado para gestão de riscos de IA nas organizações. Tal *framework* foi construído com base em uma pesquisa de revisão sistemática de 173 trabalhos sobre o tema encontrados na literatura. Primeiramente, o artigo traça a metodologia e, em seguida, propõe o *framework*, delineando princípios, processos e estruturas de gestão. Por fim, destaca os impactos práticos do modelo exibido.

METODOLOGIA

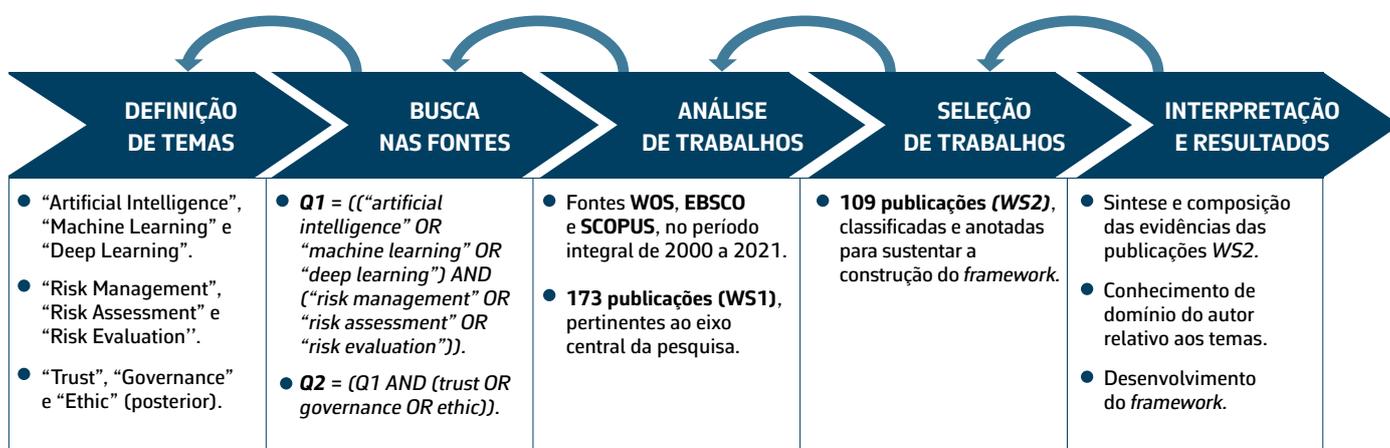
Para propor processos e elementos para gestão de riscos de IA, a pesquisa baseou-se na discussão de publicações a respeito do tema. Importantes bibliotecas acadêmicas e fontes da indústria sobre IA, governança, riscos e administração foram consultadas, destacando-se: Web of Science, EBSCO Business Source Complete, Scopus, High-Level Expert Group on Artificial Intelligence (AI HLEG), COSO, Deloitte, FERMA, Gartner, Harvard Business Review, International Organization for Standardization (ISO), KPMG, McKinsey, Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia (NIST) e Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD).

Por meio dessa extensa pesquisa, que consistiu em uma revisão sistemática de literatura, 173 trabalhos relacionados ao tema riscos de IA nas organizações foram selecionados e analisados. As etapas dessa revisão são elencadas na Figura 1.

Com base nesse conjunto de trabalhos, constatou-se a carência de proposições de modelos destinados à gestão de riscos de IA. Os modelos existentes ora são padrões fechados da indústria, ora carecem de consenso, validação ou amadurecimento, ora ainda são limitados, não contemplando todos os elementos basilares aplicáveis às empresas. Ao final, a revisão sistemática de literatura permitiu selecionar 109 publicações como

Figura 1.

Etapas de revisão sistemática de literatura



FONTE: ADAPTADA PELO AUTOR^{10,11}

fundamento para o desenvolvimento de um *framework* de gestão de riscos de IA nas organizações, resumindo com rigor os conhecimentos existentes, identificando *gaps* teóricos e oportunidades de pesquisa, bem como provendo uma rica fonte para novos *insights*¹².

FRAMEWORK PARA A GESTÃO DE RISCOS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Em sua essência, avaliações de riscos são insumo para processos de tomada de decisão. Metodologias de análise de riscos permitem que as organizações evitem, mitiguem, transfiram, compartilhem ou aceitem riscos previamente mapeados¹³.

Desse modo, propõe-se um *framework* para a gestão de riscos de IA (Figura 2). Princípios, processos e estruturas para a gestão de riscos de IA devem ser alinhados de forma integrada, consistindo em instrumentos para identificar, mensurar e tratar os riscos inerentes à utilização dessas tecnologias, maximizando o seu potencial, o seu valor e os seus benefícios.

O *framework* evidencia um cenário no qual direcionadores de negócio, no contexto de mercado, indivíduo, organização e tecnologia¹⁸, impulsionam a adoção da IA como decorrência do seu poder transformativo¹⁹. A IA tornou-se importante aliada para enfrentar os desafios relativos ao avanço dos modelos de negócio digital, à pressão por serviços e produtos personalizados por parte dos clientes, ao acirramento da competição por parte de concorrentes, bem como à demanda por otimização de custo e à maior velocidade para atender e antecipar-se a tendências^{20,21}. Diante do potencial, vem sendo incorporada rápida e estrategicamente nos negócios de inúmeros setores, com crescimento anual de 26,5%, para um mercado estimado em US\$ 300 bilhões em 2026^{22,23}. Pesquisas indicam que mais de 50% das organizações já adotam e almejam ampliar o uso de sistemas de IA em funções empresariais²⁴.

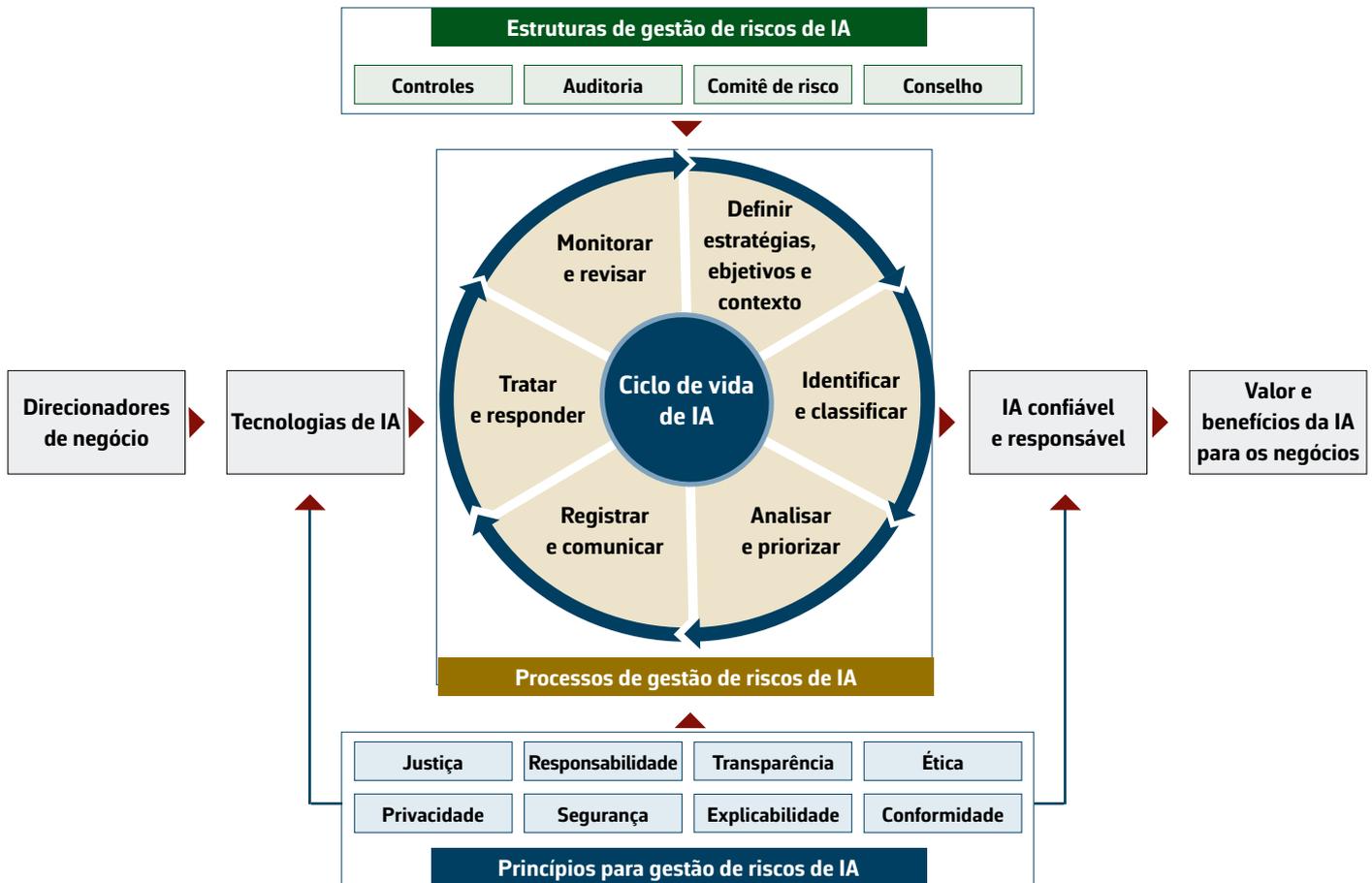
As organizações buscam adotar tecnologias como *machine learning*, *deep learning* e *machine reasoning*, incorporando recursos e funções como reconhecimento de padrões, transcrição de voz, visão computacional, modelos preditivos e prescritivos, robôs inteligentes, automação de processos e sistemas de suporte à decisão^{14,25}. Ao fazê-lo, submetem-se aos riscos inerentes à IA. A possibilidade de que um evento adverso ocorra e afete a realização dos objetivos almejados deve, consequentemente, ser gerenciada de forma coordenada, direcionada e alinhada a estratégias de negócio^{15,26}.

No modelo proposto, há um elemento central denominado “Processos de Gestão de Riscos de IA”, que deve acompanhar todo o ciclo de vida da IA, do desenvolvimento à implementação e, enfim, ao uso. As fases de desenvolvimento e implementação abrangem, tradicionalmente, entendimento e especificação de um problema, seleção de modelos de IA, aquisição e condicionamento de dados (ou treinamento), codificação, validação, testes e documentação dos sistemas²⁷. Já a fase relativa ao uso de IA envolve, de modo geral, emprego, monitoramento, curadoria, revisão e otimização dos sistemas no decurso da sua operação^{27,28}.

Na fase de desenvolvimento, o processo de gestão de riscos de IA deve ser acionado sequencialmente à seleção de modelos, à aquisição e ao condicionamento de dados. Tal abordagem permite, por exemplo, a

Figura 2.

Framework para gestão de riscos de inteligência artificial nas organizações



FONTE: ADAPTADA PELO AUTOR ^{14,17}

identificação de riscos potenciais de modelagem, baixa qualidade de dados e possíveis vieses. Na fase de implementação, as atividades de validação e testes de modelos e sistemas de IA consistem em entradas para o processo de gestão de riscos, permitindo a detecção e mitigação de desvios, baixa acurácia e comportamentos anômalos de algoritmos de IA. Por fim, o uso de sistemas de IA (ou operação) gera entradas para registro, comunicação, tratamento, resposta, monitoramento e revisão de riscos de IA. Sinalização de degradação de modelos, necessidade de retreinamento, geração de trilhas de auditoria e verificação de que algoritmos funcionam conforme o esperado e apropriado²⁸ são exemplos de resultados dessa importante etapa do processo de gestão de riscos de IA.

Tanto os processos de gestão de riscos quanto o ciclo de vida de IA se caracterizam por serem recorrentes, ou seja, a etapa que seria a final, monitorar e revisar, realimenta a elaboração da estratégia, conforme evidenciado na Figura 2.

O segundo componente do *framework*, “Princípios para Gestão de Riscos de IA”, compreende os fundamentos para lidar com IA confiável e responsável. Os processos de gestão de riscos de IA devem ser norteados por tais princípios, que também devem influenciar a seleção das tecnologias. Por fim, o terceiro elemento envolve as “Estruturas de Gestão de Riscos de IA”, objetivando garantir que os princípios e os processos de gestão sejam observados ao longo de todo o ciclo de vida das tecnologias.

PRINCÍPIOS PARA GESTÃO DE RISCOS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Com inspiração nos direitos humanos, nos direitos fundamentais e melhores práticas, nas organizações públicas, privadas e civis, bem como na comunidade acadêmica, sugere-se a adoção de princípios éticos para

Figura 3.

Princípios para gestão de riscos de inteligência artificial

Justiça	Responsabilidade	Transparência	Ética
<ul style="list-style-type: none"> ● Evitar discriminação e injustiças contra indivíduos ou coletivos com IA que forneça acessibilidade e design universal para as partes interessadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementar mecanismos de auditoria, responsabilização e reparação de resultados. Impactos negativos devem ser identificados, avaliados, documentados e minimizados durante o ciclo de vida de IA. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Transparecer para as partes interessadas dados, sistemas e modelos de negócios dos sistemas de IA. Indivíduos devem ser informados ao interagir com IA sobre suas capacidades e limitações. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Garantir supervisão e intervenção humana como elementos integrais para que as tecnologias de IA sirvam de apoio à tomada de decisão.
Privacidade	Segurança	Explicabilidade	Conformidade
<ul style="list-style-type: none"> ● Fornecer governança adequada a privacidade, proteção, qualidade, integridade e acesso aos dados. Indivíduos devem estar cientes se dados pessoais estão sendo usados e para qual propósito. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ter sistemas de IA resilientes, confiáveis e seguros, desenvolvidos com foco na prevenção e minimização de danos não intencionais. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tornar o funcionamento de IA claro e fácil de entender, dada uma determinada audiência. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Adequar-se a leis e regulamentos aplicáveis sobre tecnologias de IA.

FONTE: ADAPTADA PELO AUTOR¹⁴⁻¹⁷

sistemas de IA confiáveis e responsáveis²⁹ como base para o desenvolvimento de novos e específicos instrumentos regulatórios relativos a essas tecnologias³⁰. A Figura 3 detalha os princípios para nortear o desenvolvimento, a implementação e o uso de sistemas de IA confiáveis e responsáveis, no contexto das organizações.

Essa definição de princípios é de extrema relevância para a gestão de riscos de IA, pois estabelece os limites aceitáveis para o uso dessas tecnologias tanto da ótica interna quanto da visão externa às organizações^{14,15,26}. Além disso, os princípios apresentados permitem nortear a definição, os objetivos e o contexto da gestão de riscos de sistemas de IA, bem como fornecem a base para a definição e seleção de controles de riscos.

PROCESSOS DE GESTÃO DE RISCOS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A análise de *frameworks* de referência de gestão de riscos amplamente adotados nas empresas – ISO 31000:2018 Risk Management Guidelines, COSO Enterprise Risk Management e NIST Risk Management for Information Systems and Organizations – evidencia similaridades e etapas comuns relacionadas aos processos de análise e gestão de riscos de IA^{4,14,15,17,26}.

Haja vista essas similaridades, foram definidas as etapas que compõem o *framework* proposto, com a devida adaptação para realizar a gestão de riscos de IA de forma adequada. São elas:

- definir estratégia, objetivos e contexto;
- identificar e classificar;
- analisar e priorizar;
- registrar e comunicar;
- tratar e responder;
- monitorar e revisar.

A Figura 4 mostra os processos de gestão de riscos de IA com base na consolidação e síntese da literatura.

A primeira etapa do processo de gestão de riscos consiste em definir estratégia, objetivos e contexto, com o mapeamento de funções e propriedades de IA. Essa etapa deve contemplar não apenas o contexto da organização, como também partes interessadas e atores afetados direta ou indiretamente pelos sistemas. A seguir, os riscos decorrentes do desenvolvimento, da implementação e do uso de cada sistema de IA são categorizados e identificados, conforme apresentado em detalhes neste artigo, por três perspectivas: riscos estratégicos, riscos de negócio e riscos operacionais. Na etapa seguinte, são realizadas a análise e a priorização dos riscos mapeados, o que possibilitará o levantamento de potenciais impactos para as partes interessadas e atores. Cada risco identificado deverá ter sua significância e consequências (impacto) determinadas.

Após a análise e priorização, devem ser realizados o registro e a comunicação dos riscos mapeados, com a devida evidenciação, para todas as partes interessadas e atores. Em seguida, o processo de gestão de riscos proposto prevê o tratamento dos riscos mapeados e a resposta a eles, por meio de estratégias de mitigação adequadas e proporcionais, considerando-se mais uma vez os objetivos e metas da organização, partes interessadas e atores, conforme probabilidades e impactos levantados. Por fim, o monitoramento e a revisão dos riscos mapeados proverão feedback sobre os resultados do tratamento e respostas aplicadas.

Figura 4.

Processos de gestão de riscos de inteligência artificial



FONTE: ADAPTADA PELO AUTOR ^{14,17}

O processo proposto é cíclico, devendo ser conduzido de forma continuada, envolvendo partes interessadas e atores, principalmente por causa das características autônomas, dinâmicas, não determinísticas e de aprendizado da IA.

Destacamos neste artigo as etapas identificar e classificar e analisar e priorizar, pois categorizar e mensurar impacto são estágios basilares para todas as demais fases do processo.

Identificar e classificar

Riscos de IA devem ser identificados e categorizados na perspectiva dos indivíduos, da sociedade e das organizações. O Quadro 1 apresenta a relação dos riscos consolidados com base na revisão sistemática da literatura, na ótica das empresas, foco deste artigo.

Avaliar e priorizar

A avaliação e priorização de riscos são um elemento basilar dos modelos de gestão e devem ser conduzidas de forma sistemática, iterativa e colaborativa, com base no conhecimento e participação de partes interessadas¹⁵.

Tais atividades devem ser realizadas subsequentemente à identificação e classificação dos riscos mapeados. Seu objetivo consiste em¹⁵ mensurar a signifi-

ficância e as consequências (impacto) para o negócio, caso determinado evento ocorra e afete o funcionamento regular desses sistemas. Tal mensuração permitirá priorizar as ações necessárias para o tratamento dos riscos mapeados e a resposta a eles, que, no caso da IA, podem ser potencializados pelas características do modelo implementado, tais como autonomia, transparência, explicabilidade, acurácia, robustez, entre outros^{9,37-40}.

A mensuração do risco associado a um sistema de IA, no modelo proposto, deve ser calculada considerando variáveis organizadas em duas dimensões distintas:

- *variáveis de negócio*, ou seja, o impacto e a probabilidade de ocorrência de um evento,
- *variáveis de IA*, que refletem características relativas à IA.

A escolha da(s) dimensão(ões) e do método de mensuração de riscos de sistemas de IA dependerá do perfil de cada organização, da natureza dos seus negócios e das características das tecnologias de IA adotadas^{37,40}. Cabe a cada organização estabelecer a fórmula de cálculo de risco que melhor se ajuste às suas necessidades, observando-se as dimensões e variáveis previstas pelo modelo de gestão de riscos proposto.

As variáveis de negócio propostas devem ser necessariamente consideradas para a mensuração dos riscos, pois consistem em um conjunto mínimo que caracteriza o impacto e a possibilidade de ocorrência de um evento para uma organização. Já as variáveis de IA caracterizam modelos e algoritmos implementados por uma organização. Tais variáveis devem ser mensuradas para cada sistema avaliado e combinadas com as variáveis de negócio, de forma a atuar como peso ou contrapeso, isto é, aumentando ou diminuindo o risco associado a cada sistema.

Segundo a lógica proposta, quanto maior o nível de automação e autonomia de um sistema de IA, maior o seu risco. Também há potencialização dos riscos nos casos em que existe potencial de dano à vida humana

Quadro 1.

Categorias de riscos de inteligência artificial

Categoria de risco	Riscos
● Riscos estratégicos (RE)	
RES.01 – Estratégico	1- Ausência de estratégia ou de alinhamento estratégico para investimentos de inteligência artificial (IA); 2- Expectativas infladas, excesso de confiança ou desconhecimento quanto à capacidade de IA; 3- Conflito de interesses com acionistas e partes interessadas relativo a estratégias de IA;
RES.02 – Responsabilidade legal	4- Ausência de mecanismos de supervisão humana de sistemas de IA; 5- Ausência de clareza de papéis e de responsabilidades relativa à propriedade e operação de modelos de IA;
RES.03 – Ambiental	6- Alto consumo de energia, falhas de sistemas de supervisão de processos industriais de IA embarcada, monitoramento climático, entre outros riscos ambientais decorrentes do uso de IA;
RES.04 – Conformidade	7- Ausência de processos de análise e gestão de riscos de IA; 8- Não conformidade sobre propriedade de dados, ou violação à legislação local de privacidade de dados; 9- Não conformidade relativa a requisitos organizacionais internos ou externos; 10- Utilização de provedores de nuvem não aderentes à legislação local;
RES.05 – Ético e social	11- Riscos à reputação de indivíduos, empresas e sociedade; 12- Risco sistêmico de processos de decisão automatizados com consequências para a sociedade; 13- Erosão da autodeterminação no âmbito humano;
● Riscos de negócio (RN)	
RNE.01 – Econômico e financeiro	14- Altos custos relativos ao desenvolvimento, implementação ou uso de sistemas de IA;
RNE.02 – Desempenho	15- Erros de modelagem de IA/ <i>machine learning</i> ; 16- Uso de modelos inadequados ao objetivo e à finalidade;
RNE.03 – Continuidade	17- Ausência de mecanismos de continuidade e contingência para infraestrutura e sistemas de IA;
RNE.04 – Controle e gerenciamento	18- Ausência de supervisão humana dos sistemas de IA; 19- Impossibilidade para controlar IA, mediante falhas ou situações não previstas; 20- Ausência de processos de curadoria e monitoramento de resultados;
RNE.05 – Concepção e produção de produtos baseados em IA	21- Segurança e ética by design não implementadas para a concepção de produtos com IA embarcada; 22- Baixa de maturidade em tecnologias e sistemas de IA (desenvolvimento, implementação e uso);
● Riscos operacionais (RO)	
ROP.01 – Ataques de modelos de AI/ <i>machine learning</i>	23- Ausência de proteção contra ameaças cibernéticas relativas à confidencialidade, integridade e disponibilidade dos sistemas de IA; 24- Exposição a ataques contra a privacidade de dados, contaminação de dados, <i>adversarial attacks</i> e extração de modelos de IA/ <i>machine learning</i> ;
ROP.02 – Treinamento, testes e confiança de modelos de IA	25- Falta de contexto, julgamento e limitações gerais de aprendizagem; 26- Ausência ou insuficiência de mecanismos de testagem cíclicos para validação de modelos; 27- Cenários insuficientes considerados durante o treinamento do sistema; 28- Uso de modelos de IA/ <i>machine learning</i> não transparentes ou não explicáveis; 29- Ausência de mecanismos de detecção de desvios de modelos de IA/ <i>machine learning</i> ;
ROP.03 – Recursos humanos	30- Perda de <i>expertise</i> humano decorrente de automatização; 31- Obsolescência de conhecimentos e atividades humanas; 32- Ausência de capacitação e treinamento em IA; 33- Indefinição de papéis e responsabilidades relativos aos sistemas de IA;
ROP.04 – Terceirização	34- Dependência de fornecedores, serviços ou tecnologias terceirizadas/externas; 35- Manutenção de algoritmo de código aberto, interpretação de propriedade intelectual;
ROP.05 – Arquitetura	36- Falta de segregação de arquiteturas de desenvolvimento, testes e produção; 37- Ausência de inventário de soluções de IA; 38- Segurança e ética by design não implementadas para sistemas de IA;
ROP.06 – Governança e qualidade dos dados	39- Baixa qualidade de dados: incompletos, errôneos ou inadequados, obsoletos ou contexto errado; 40- Ausência de proteção contra vazamento de dados e modelos de IA/ <i>machine learning</i> ; 41- Ausência de mecanismos de rastreabilidade.

FONTE: ADAPTADO PELO AUTOR²¹⁻³⁶

Quadro 2.

Dimensões para mensuração de riscos de inteligência artificial

Variável	
● Dimensão NEGÓCIO	
DNE.01 – Impacto para o negócio	Mensuração do impacto para a organização decorrente da ocorrência de um evento. Exemplo: alto, médio, baixo.
DNE.02 – Probabilidade de ocorrência	Estimativa de possibilidade de ocorrência de um evento.
● Dimensão INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL	
DIA.01 – Nível de automação	Nível de automação de um sistema autônomo inteligente.
DIA.02 – Nível de autonomia	Nível de autonomia de um sistema de IA.
DIA.03 – Transparência	Classificação do modelo de IA/ <i>machine learning</i> quanto à sua transparência.
DIA.04 – Explicabilidade	Classificação do modelo de IA/ <i>machine learning</i> quanto à sua explicabilidade (<i>black-box, white-box</i>).
DIA.05 – Acurácia e robustez dos modelos de IA/ <i>machine learning</i>	Nível de acurácia implementado pelo sistema de IA.
DIA.06 – Amplitude do risco	Extensão de danos mediante falhas: individual, organizacional ou coletiva.
DIA.07 – Perpetuidade dos efeitos	Perpetuidade dos efeitos mediante falhas: curta, média ou longa.
DIA.08 – Sensibilidade de dados coletados e armazenados	Sensibilidade dos dados coletados: alta, média, baixa.
DIA.09 – Qualidade dos dados	Qualidade dos dados coletados: alta, média, baixa.
DIA.10 – Tipo de aprendizado	Supervisionado ou não supervisionado.
DIA.11 – Potencial de dano à vida humana	Ameaça à vida humana pelo sistema de IA afetado: crítica, alta, moderada, baixa, insignificante, inexistente.

FONTE: AUTORIA PRÓPRIA

mediante o uso da IA. O Quadro 2 apresenta em detalhes as dimensões e as variáveis previstas para a mensuração e o cálculo de riscos de IA.

ESTRUTURAS DE GESTÃO

As estruturas de governança das organizações devem se adaptar e estar preparadas para endereçar os riscos inerentes à IA. A Figura 5 detalha as estruturas de gestão de riscos de IA propostas no modelo.

As estruturas de governança são essenciais para alcançar IA confiável e responsável. Elas são responsáveis por supervisionar e auditar o desempenho alcançado pelos sistemas no que se refere a riscos, reportando os resultados para as partes interessadas e atores do sistema. Em um cenário econômico em que a regulação e a legislação estão cada vez mais presentes na vida das organizações, definir claramente os elementos necessários para realizar a gestão de riscos de sistemas de IA se torna fundamental. Outro papel relevante refere-se

Figura 5.

Estruturas de gestão de riscos de inteligência artificial

Controles	Auditoria	Comitê de risco	Conselho
<ul style="list-style-type: none"> ● Suporta a criação e implementação de instrumentos para o tratamento de riscos de IA, para garantir que os princípios de IA confiável e responsável sejam alcançados. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Realiza a auditoragem dos sistemas de IA, com base nos controles e princípios estabelecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Incorpora o supervisionamento do uso de sistemas de IA, dos riscos e das medidas tomadas para a sua mitigação. Os membros devem ser comunicados sobre eventos adversos, norteados e apoiando as respostas necessárias. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Incorpora o olhar sobre o uso de IA, os riscos e as medidas tomadas para mitigá-los. Os membros devem ser comunicados sobre eventos adversos, norteados e apoiando as respostas necessárias.

FONTE: ADAPTADA PELO AUTOR¹⁴⁻¹⁷

Quadro 3.

Questões sobre estruturas de gestão de riscos de inteligência artificial

Questões para nortear o arranjo de estruturas de gestão de riscos de inteligência artificial (IA)	
QGR.01	Quais são as atribuições e os componentes essenciais das estruturas de riscos de IA?
QGR.02	Quais são as regulamentações de IA vigentes que a organização deve observar?
QGR.03	Quais são os mecanismos de auditoria para sistemas de IA a fim de identificar consequências indesejadas?
QGR.04	Cabe implementar um sistema de ouvidoria de IA para garantir a auditoria de usos supostamente injustos ou desvios da IA?
QGR.05	Quais são as métricas acordadas para a confiabilidade dos produtos de IA?
QGR.06	A organização tem um programa integrado de governança de IA?
QGR.07	Deve haver um diretor de ética para governar o monitoramento contínuo da IA?
QGR.08	A organização deve ter um diretor de risco, data officer ou líder de risco equivalente para ajudar com os riscos associados a iniciativas de IA em toda a empresa?
QGR.09	O conselho tem um membro que é especialista em tecnologia ou IA?
QGR.10	Quais aprovações ou consultas em nível de conselho acontecem em torno da implementação da IA e mudanças pós-implementação?
QGR.11	Os recursos de IA são usados para identificar riscos emergentes e buscar feedback das partes interessadas sobre produtos, serviços e marca?
QGR.12	Que tipos de conhecimento e capacitação deverão ser fornecidos a setores de auditoria e conselhos a respeito de tecnologias de IA, de forma a torná-los aptos para a sua supervisão?

FONTE: ADAPTADO PELO AUTOR^{14,28,41,42}

ao estabelecimento de controles para a gestão de riscos de IA. O Quadro 3 apresenta as questões relativas às estruturas de gestão de riscos de IA que precisam ser endereçadas.

Respostas a essas questões norteiam a definição das estruturas de gestão de riscos de IA que devem ser adotadas pelas organizações. Podem ser utilizadas também para determinar com maior riqueza de detalhes o perfil de governança, sua composição, qualificação dos seus integrantes, bem como interação com entidades externas de fiscalização.

IMPACTOS PRÁTICOS

Os algoritmos de IA evoluíram e continuarão a evoluir de forma vertiginosa nos próximos anos. Com avanços tecnológicos como o 5G, a computação quântica e a computação em nuvem, as capacidades da IA serão ainda mais potencializadas. Gerenciar riscos perante esse contexto é desafio árduo para todas as orga-

nizações, de vários pontos de vista: tecnológico, gerencial, regulatório, social e humano.

Adicionalmente, a ética nos negócios tem assumido papel cada vez mais relevante na sociedade. Consumidores e empresas tornaram-se mais criteriosos ao adquirir bens e serviços, valorizando posturas responsáveis em um mundo globalizado e interconectado. Modelos de negócios são desenvolvidos para criar valor entre partes interessadas, contribuindo estrategicamente para a sustentabilidade das empresas que assim o fazem.

Nesse cenário, o framework apresentado oferece uma abordagem estruturada em que direcionadores de negócio levam à adoção de tecnologias de IA. Ao longo de sua jornada, as organizações devem assumir riscos adequados aos seus objetivos e metas, evitando a superexposição ou a subexposição, potencialmente prejudiciais aos seus negócios⁴³. Por meio de definições estratégicas, desenha-se um modelo de gestão de riscos baseado em postura ética e responsável no decorrer do ciclo de vida das tecnologias. Mediante a adoção dos princípios, processos e estruturas apresentados, as organizações podem realizar IA confiável e responsável, potencializando os benefícios para si próprias e, em última instância, para a sociedade.

NOTAS

1. Daws, R. (2020). Medical chatbot using OpenAI's GPT-3 told a fake patient to kill themselves. *AI News*. Recuperado de: <https://artificialintelligence-news.com/2020/10/28/medical-chatbot-openai-gpt3-patient-kill-themselves/>
2. Lee, D. (2016). Tay: Microsoft issues apology over racist chatbot fiasco. *BBC News*. Recuperado de: <https://www.bbc.com/news/technology-35902104>
3. BBC News (2018). Tesla in fatal California crash was on Autopilot. *BBC News*. Recuperado de: <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-43604440>
4. Bradley, P. (2020). Risk management standards and the active management of malicious intent in artificial superintelligence. *AI & Society*, 35(2), 319-328. <https://doi.org/10.1007/s00146-019-00890-2>
5. Glikson, E., & Woolley, A. W. (2020). Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research. *Academy of Management Annals*, 14(2), 627-660. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0057>
6. Berente, N., Gu, B., Recker, J., & Santhanam, R. (2021). Managing artificial intelligence. *MIS Quarterly*, 45(3), 1433-1450. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/16274>
7. Turing, A. (1950). Computing machinery and intelligence. *Mind*, 49(236):433-460. <https://doi.org/10.1093/mind/LIX.236.433>
8. High-Level Expert Group on Artificial Intelligence (AI HLEG) (2019). *A definition of AI: main capabilities and disciplines*. Recuperado de: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/definition-artificial-intelligence-main-capabilities-and-scientific-disciplines>

9. Budish, R. (2021). AI's risky business: embracing ambiguity in managing the risks of AI. *Journal of Business & Technology Law*, 259-299.
10. Khan, K. S., Kunz, R., Kleijnen, J., & Antes, G. (2003). Five steps to conducting a systematic review. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 96(3), 118-121. <https://doi.org/10.1177/014107680309600304>
11. Wolfswinkel, J. F., Furtmueller, E., & Wilderom, C. P. M. (2013). Using grounded theory as a method for rigorously reviewing literature. *European Journal of Information Systems*, 22(1), 45-55. <https://doi.org/10.1057/ejis.2011.51>
12. Senivongse, C., Bennet, A., & Mariano, S. (2017). Utilizing a systematic literature review to develop an integrated framework for information and knowledge management systems. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(2), 250-264. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-03-2017-0011>
13. Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.023>
14. Calagna, K., Cassidy, B., & Park, A. (2021). *Realize the Full potential of artificial intelligence: applying the COSO framework and principles to help implement and scale AI*.
15. International Standardization Organization (ISO) (2018). *ISO 31000:2018, risk management: guidelines*. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
16. Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia (NIST). *SP 800-037, Rev. 2. Risk management framework (RMF) for information systems and organizations. NIST Special Publication - 800 series*. Recuperado de: <https://csrc.nist.gov/publications/detail/sp/800-37/rev-2/final>
17. Institute of Risk Management (IRM) (2018). *A risk practitioners guide to ISO 31000:2018*. Recuperado de: www.theirm.org
18. Albertin, A. L., & Albertin, R. M. de M. (2008). Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial. *Revista de Administração Pública*, 42(2), 275-302. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122008000200004>
19. Gruetzemacher, R., & Whittlestone, J. (2022). The transformative potential of artificial intelligence. *Futures*, 135, 102884. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102884>
20. Ammanath, B., Hupfer, S., & Jarvis, D. (2020). *Thriving in the era of pervasive AI*.
21. Elliot, B., & Andrews, W. (2017). A framework for applying AI in the enterprise. *Gartner*, 1-38.
22. IDC (2022). *Worldwide Spending on AI-Centric Systems Will Pass \$300 Billion by 2026*. Recuperado de: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS49670322>
23. IDC (2021). *IDC forecasts improved growth for global AI market in 2021*. Recuperado de: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS47482321>
24. Chui, M., Hall, B., Singla, A., & Sukharevsky, A. (2021). *Global survey: the state of AI in 2021*. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Analytics/Our%20Insights/Global%20survey%20The%20state%20of%20AI%20in%202021/Global-survey-The-state-of-AI-in-2021.pdf>
25. Marcolin, C. B., Becker, J. L., Wild, F., Behr, A., & Schiavi, G. (2021). Listening to the voice of the guest: a framework to improve decision-making processes with text data. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102853. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102853>
26. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2017). *Enterprise risk management integrating with strategy and performance*. Recuperado de: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
27. Fischer, L., Ehrlinger, L., Geist, V., Ramler, R., Sobiezyk, F., Zellinger, W., Brunner, D., Kumar, M., & Moser, B. (2020). AI system engineering: key challenges and lessons learned. *Machine Learning & Knowledge Extraction*, 3(1), 56-83. <https://doi.org/10.3390/make3010004>
28. Baquero, J. A., Burkhardt, R., Govindarajan, A., & Wallace, T. (2020). Derisking AI by design: how to build risk management into AI development. *McKinsey Analytics*.
29. Arrieta, A. B., Díaz-Rodríguez, N., Ser, J., Bennetot, A., Tabik, S., Barbado, A., Garcia, S., Gil-Lopez, S., Molina, D., Benjamins, R., Chatila, R., & Herrera, F. (2020). Explainable artificial intelligence (XAI): concepts, taxonomies, opportunities and challenges toward responsible AI. *Information Fusion*, 58, 82-115. <https://doi.org/10.1016/j.inffus.2019.12.012>
30. High-Level Expert Group on Artificial Intelligence (AI HLEG) (2019). *Ethics Guidelines for Trustworthy AI*.
31. Artificial Intelligence/Machine Learning Risk & Security Working Group (AIRS) (2021). *Artificial Intelligence Risk & Governance*. Recuperado de: <https://ai.wharton.upenn.edu/artificial-intelligence-risk-governance/>
32. FERMA (2019). *Artificial intelligence applied to risk management*. Recuperado de: <https://www.ferma.eu/publication/artificial-intelligence-ai-applied-to-risk-management/>
33. International Standardization Organization (ISO) (2019). *IEC/ISO 31010:2019: risk management – risk assessment techniques*.
34. KPMG (2018). *AI risk and controls matrix*. Recuperado de: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2018/09/ai-risk-and-controls-matrix.pdf>
35. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) (2021). State of implementation of the OECD AI principles: insights from national AI policies. *OECD Digital Economy Papers*, 311, 1-93. <https://doi.org/10.1787/1cd40c44-en>
36. Rao, A. (2020). Five views of AI risk: understanding the darker side of AI. *Towards Data Science*. Recuperado de: <https://towardsdatascience.com/five-views-of-ai-risk-eddb2fcea3c2>
37. Lockey, S., Gillespie, N., Holm, D., & Someh, I. A. (2021). A review of trust in artificial intelligence: challenges, vulnerabilities and future directions. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 5463-5472. <https://doi.org/10.24251/hicss.2021.664>
38. Roski, J., Maier, E. J., Vigilante, K., Kane, E. A., & Matheny, M. E. (2021). Enhancing trust in AI through industry self-governance. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 28(7), 1582-1590. <https://doi.org/10.1093/jamia/ocab065>
39. Brotcke, L. (2020). Modifying model risk management practice in the era of AI/ML. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 13(3), 255-265.
40. Jordan, S. R. (2019). Designing artificial intelligence review boards: creating risk metrics for review of AI. *International Symposium on Technology and Society*. <https://doi.org/10.1109/ISTAS48451.2019.8937942>
41. Floridi, L., Cowls, J., Beltrami, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., & Vayena, E. (2018). AI4People – an ethical framework for a good AI society: opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds Mach (Dordr)*, 28(4), 689-707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
42. Li, J., Li, M., Wang, X., & Thatcher, J. B. (2021). Strategic directions for AI: the role of CIOs and boards of directors. *MIS Quarterly*, 45(3b), 1603-1643. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/16523>
43. Buehler, K., Freeman, A., & Hulme, R. (2008). Owning the right risks. *Harvard Business Review*, 86(9). Recuperado de: <https://hbr.org/2008/09/owning-the-right-risks>



COMO AS EMPRESAS CUIDAM DA SAÚDE MENTAL DOS SEUS FUNCIONÁRIOS?

Pesquisa mostra alta incidência de transtornos mentais entre profissionais no Brasil, mas ações insuficientes para lidar com o problema, e aponta caminhos para mudar tal cenário.

Paul Ferreira – Professor de Estratégia e Liderança, diretor do Mestrado Profissional em Administração da FGV EAESP.

E-mail: paul.ferreira@fgv.br

Tayná Chiodi Appel – Graduanda em Administração de Empresas pela FGV EAESP e Universidade Bocconi.

E-mail: tayna.appel@gmail.com

Ines Hungerbühler – Head of Clinical Strategy na Gympass.

E-mail: ines.hungerbuehler@gympass.com

Resumo

Objetivo: evidenciar o cenário de cuidados com saúde mental nas empresas e recomendar ações com base nas lacunas encontradas.

Estado da arte: a pandemia de Covid-19 foi o estopim para o aumento de volume nos casos relacionados à saúde mental. Assim, empresas passaram a conferir maior atenção ao tópico, contudo, ainda assim, existem organizações que subestimam a importância e a necessidade de manter o assunto no radar.

Escopo: trata-se de uma pesquisa com metodologia quantitativa baseada no envio de questionários a 572 respondentes.

Originalidade: o artigo evidencia três aprendizados que são relevantes para as organizações e suas lideranças: a resposta inicial das empresas à demanda por cuidado à saúde mental se baseia na implementação de diferentes benefícios aos funcionários; essa resposta ainda é percebida como insuficiente pelos funcionários e sofre de divergências entre o que a empresa comunica e o que é aplicado no cotidiano de trabalho; e o papel das lideranças é central na articulação de qualquer política de saúde mental.

Impactos: o artigo ajuda a diagnosticar o cenário de saúde mental nas empresas e recomenda aplicações práticas que podem ser adotadas para direcionar esforços aos cuidados do colaborador.

Palavras-chave: saúde mental, benefícios, organizações, liderança, performance e *burnout*.

A Covid-19 trouxe à tona questões de saúde mental dos brasileiros¹. Depoimentos comuns nos momentos mais críticos da pandemia relatavam ansiedade, crise de pânico e depressão². Além dos anseios relacionados à fragilidade da sociedade naquele momento, a situação atípica do trabalho trouxe, por um lado, insegurança àqueles que precisavam sair de casa para exercer suas funções e, por outro, conflitos familiares, estresse e *burnout* àqueles que passaram a trabalhar *home office*³.

Nos anos 2020 e 2021, as empresas, independentemente de setor, porte e modelo de negócios, enfrentaram desafios enormes, com destaque à necessidade de manter os funcionários engajados e produtivos. O cenário agravou questões que já eram sérias no país, um dos líderes mundiais em *burnout*. Estima-se que, no Brasil, o custo dessa síndrome chegue a aproximadamente 296 bilhões de reais por ano, ou 4% do produto interno bruto⁴.

No cenário quase pós-pandêmico, em 2022, saúde mental, produtividade e flexibilidade nas modalidades de trabalho são tópicos muito discutidos em empresas. Prioridades, modo de trabalho e organização da vida humana estão em fase de questionamentos e reformulações. A maioria das organizações ainda está em fase de experimentação, buscando desvencilhar-se do enorme obstáculo que envolveu o novo contexto de afastamento do contato físico versus a aproximação virtual, além da adaptação a uma rotina híbrida⁵.

Iniciativas vêm surgindo para auxiliar as empresas a cuidarem de seus empregados remotamente e, sobretudo, manterem a saúde mental em boas condições, no entanto as evidências sobre o que é feito de fato nas empresas, bem como a percepção dos colaboradores e a eficácia potencial dos programas implantados, permanecem escassas.

Para apoiar organizações e suas lideranças na missão de promover o cuidado com a saúde mental como um novo fator competitivo e, por conseguinte, como um imperativo estratégico, realizamos uma pesquisa com 572 profissionais. Investigamos como avaliam as políticas que vêm sendo implementadas por suas empresas, além das expectativas a respeito daquilo que gostariam que estivesse no radar delas.

Documentamos três aprendizados que são relevantes para as organizações e suas lideranças:

- foram implantados diferentes benefícios com a pandemia;
- essas iniciativas são percebidas como insuficientes pelos colaboradores, e há divergências entre o que a empresa comunica e o que de fato é aplicado no cotidiano de trabalho;
- o papel das lideranças é central na articulação de qualquer política de saúde mental.

O artigo apresenta a metodologia da pesquisa e, em seguida, mostra breve panorama da situação da saúde mental nas empresas atualmente, com base em nossos respondentes, para então caminhar pelos três aprendizados comentados. Por fim, recomenda aplicações práticas do que pode ser adotado pelas empresas que desejam direcionar esforços ao cuidado com a saúde mental do colaborador.

METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada pela Talenses Group e pela Vitalk, com apoio da Impulseup e dos autores, e contou com uma amostra de 572 respondentes. Em relação a gênero, 55% são homens; 44%, mulheres; e 1%, não declarados. Considerando as gerações, a amostra ficou dividida entre 49% de *millennials*, 34% da geração X, 10% da geração Z e 7% *baby boomers*. Os respondentes eram predominantemente da Região Sudeste (88%) e ocupavam cargos variados, entre diretores, gerentes, coordenadores, analistas, especialistas etc.

A pesquisa utilizou método estatístico e a escala Likert. O questionário continha perguntas para análise de frases que buscavam entender aspectos como a preocupação da empresa com o bem-estar dos funcionários, fatores de maior impacto negativo na saúde mental dos colaboradores, benefícios mais desejados e os oferecidos, situação pessoal de saúde mental e percepção da saúde mental dos colegas de trabalho, expectativa e realidade de como as empresas conduzem ações de apoio à saúde mental dos colaboradores e clima organizacional.

RESULTADOS

Apresentamos os resultados em cinco blocos:

- a situação atual da saúde mental nas empresas;
- os benefícios mais importantes;
- comunicação, implementação e *gaps* de percepção;
- o papel dos gestores;
- saúde mental e desempenho.

A situação atual da saúde mental nas empresas

A pesquisa mostra uma mudança nos fatores que afetam a saúde mental dos trabalhadores em relação aos dois primeiros anos de Covid-19. Em 2020 e 2021, as mais frequentes causas de transtornos mentais, além

Tabela 1.

Direcionadores do impacto negativo em saúde mental mais citados

DIRECIONADOR	PERCENTUAL(%)
Sobrecarga de trabalho	43
Pressão por resultados e metas	31
Sentir que precisa estar disponível o tempo todo	30
Falta de reconhecimento	30

de saúde mental, dos quais 71% afirmam ter recebido o diagnóstico de um profissional da área e 63% não ter tido apoio da liderança para lidar com a doença. Quanto às consequências, 45% reportam redução de horas ou ausência por causa de problemas com a saúde mental (absenteísmo), e quase 60% dizem que saíram da empresa pelo mesmo motivo. A pesquisa também mostra que 56% dos profissionais da amostra mencionam conhecer pelo menos uma pessoa que se afastou da empresa por problemas de saúde mental.

Os benefícios mais importantes

Na tentativa de entender como as empresas poderiam proporcionar maior saúde mental no dia a dia do trabalho, submetemos à avaliação dos profissionais um conjunto de benefícios que foram elencados por níveis de importância e que agregamos em três blocos: saúde (tipo 1), auxílios financeiros (tipo 2) e liderança/desenvolvimento profissional (tipo 3), conforme mostra a Tabela 2.

Considerando os benefícios citados, é possível inferir que a maioria das empresas tomou medidas para ajudar os funcionários durante a pandemia, nomeadamente expandindo o alcance dos seus sistemas de benefícios não financeiros. De maneira particular, expandiram os serviços relacionados à saúde mental, reconhecendo assim que a saúde e a segurança de seus funcionários eram uma prioridade; e implementaram e/ou ajustaram políticas e programas para aliviar o estresse financeiro dos funcionários, compensando os custos de trabalhar em casa ou fornecendo recursos para educação em casa.

Diferentemente das crises passadas, as empresas tentaram manter seus programas de treinamento e

Tabela 2.

Benefícios considerados mais importantes, sendo 1: maior importância; e 5: menor importância

	NOTA MÉDIA DE IMPORTÂNCIA
TIPO 1: BENEFÍCIOS LIGADOS À SAÚDE	
Programas completos de saúde mental que oferecem mais do que atendimento psicológico	2,73
Teste de Covid-19	2,78
Atendimento psicológico específico	2,88
Entrega de máscaras	2,98
<i>Mindfulness</i> , ioga, alongamento e benefícios semelhantes	2,99
Atendimento psicológico apenas pela cobertura do convênio de saúde	3,04
Aconselhamento sobre luto	3,11
TIPO 2: BENEFÍCIOS LIGADOS A AUXÍLIOS FINANCEIROS	
Auxílio com gastos atribuídos ao <i>home office</i>	2,8
Auxílio-creche ou subsídios para o cuidado de crianças / filhos	2,92
Empréstimo / subsídios de emergência	3,03
TIPO 3: BENEFÍCIOS ASSOCIADOS À LIDERANÇA E PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	
Alinhamento efetivo com as lideranças	2,66
Treinamentos e desenvolvimento de novas habilidades	2,77

das questões de trabalho, envolviam ansiedades ligados aos riscos da pandemia para a vida, tristeza ou preocupação pela situação em que a sociedade se encontrava e falta de perspectiva para traçar planos. Em 2022, acompanhamos um retorno dos motivos mais associados ao trabalho. Os respondentes relataram que se sentem sobrecarregados e pressionados por resultados, sem contrapartida de reconhecimento, o que pode causar episódios de desmotivação, crise de pânico, depressão e culminar em *burnout*⁶ (Tabela 1).

Outros dados chamam a atenção: 54% dos respondentes revelam já ter sofrido com algum transtorno

de desenvolvimento, reconhecendo que precisariam de pessoas mais qualificadas ou com habilidades diferentes para emergir mais competitivas no contexto pós-crise. Mais amplamente, a pandemia acelerou a proliferação e aumentou o uso de benefícios não financeiros para direcionar e alinhar com maior eficácia os comportamentos dos colaboradores com as prioridades estratégicas de desempenho das organizações⁷.

Podemos observar que alguns dos chamados benefícios mais direcionados para cuidados com saúde já viraram pré-requisito no mercado de contratações para as organizações; existem no mercado hoje empresas que prestam serviços de academia e bem-estar e plataformas de profissionais como psicólogos e psiquiatras.

Em consonância com essas novas práticas de aquisição e engajamento de talentos, iniciativa que recebeu destaque foi a criação de

cargos de liderança sênior voltados à manutenção da saúde mental nas empresas. Google, Airbnb e Amazon são exemplos de empresas que possuem um cargo de *chief happiness officer*, responsável por tornar o ambiente de trabalho mais harmonioso e satisfatório e alinhar as expectativas da empresa e dos funcionários. No Brasil, um dos destaques é a Ambev, que desde 2020 tem uma diretoria de saúde mental.

Comunicação, implementação e gaps de percepção

Para maximizar os ganhos com políticas de benefícios em termos de atração, engajamento de colaboradores e produtividade, precisamos avaliar as evidências dessas iniciativas em termos de implementação e comunicação. Empresas podem desenvolver ações para proporcionar um ambiente saudável e psicologicamente seguro para os funcionários, mas não tornar suas ações transparentes a eles. O contrário também é passível de ocorrer, quando empresas passam falsa impressão ou fornecem informações (parcialmente) incorretas sobre o quanto estão cuidando da saúde mental de seus funcionários. Há ainda a possibilidade de empresas ainda não implementarem nada de novo nem falarem a respeito com os seus profissionais.

Para verificar se as empresas oferecem benefícios e se há conexão entre implementação e comunicação, pedimos a todos os inquiridos que classificassem os 12 benefícios em três colunas: comunica, implementa, e não comunica nem implementa (Tabela 3).

Tabela 3.

Percepções sobre implementação e comunicação de benefícios

	A EMPRESA COMUNICA (%)	A EMPRESA IMPLEMENTA (%)	A EMPRESA NÃO COMUNICA NEM IMPLEMENTA (%)
TIPO 1: BENEFÍCIOS LIGADOS À SAÚDE			
Programas completos de saúde mental que oferecem mais do que atendimento psicológico	22	21	67
Teste de Covid-19	25	34	55
Atendimento psicológico específico	30	31	54
Entrega de máscaras	29	48	42
<i>Mindfulness</i> , ioga, alongamento e benefícios semelhantes	21	25	67
Atendimento psicológico apenas pela cobertura do convênio de saúde	37	47	35
Aconselhamento sobre luto	21	15	71
TIPO 2: BENEFÍCIOS LIGADOS A AUXÍLIOS FINANCEIROS			
Auxílio com gastos atribuídos ao <i>home office</i>	22	29	63
Auxílio-creche ou subsídios para o cuidado de crianças / filhos	25	36	56
Empréstimo / subsídios de emergência	17	25	68
TIPO 3: BENEFÍCIOS ASSOCIADOS À LIDERANÇA E PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL			
Alinhamento efetivo com as lideranças	48	35	33
Treinamentos e desenvolvimento de novas habilidades	39	41	42

A pesquisa mostra que, na percepção da maioria dos entrevistados, as empresas não implementam nem comunicam oito dos 12 benefícios listados como prioritários. Para 67% da amostra, as empresas nem comunicam nem implementam programas completos de saúde mental, que ficaram na primeira posição no nível de importância de benefícios. O mesmo percentual verifica-se em programas como os de *mindfulness*, ioga e alongamento. Maior ainda é a proporção de respondentes que afirmam que não têm informações nem direito a benefícios de aconselhamento sobre luto e empréstimos/subsídios em situações emergenciais de suas vidas.

Também podem ser observados descompassos entre implementação e comunicação. Em três benefícios, as organizações comunicam mais do que implementam: aconselhamento sobre luto, programas completos de saúde mental e alinhamento efetivo com as lideranças – o último registrou o maior *gap*, com 48% dos respondentes afirmando que empresas comunicam o benefício, mas apenas 35% disseram que este é implementado. Semelhantemente ao *green washing*, as organizações que comunicam mais do que implementam correm o risco de não alcançar os objetivos das ações de saúde mental. Exagerar nas credenciais de benefícios com palavras enganosas pode, ainda, levar a críticas que prejudicam a imagem da marca. Quer

os funcionários pensam que as empresas não estão fazendo o suficiente, quer as promessas sejam mesmo desmesuradas, as consequências tendem a ser negativas.

Na maioria dos benefícios, o que se verificou em termos de descompasso foram falhas de comunicação: em 75% (9 das 12) das situações em que houve execução da política, o percentual de comunicação foi menor do que o de implementação. O maior *gap* foi em relação à entrega de máscaras e, em seguida, a auxílio-creche ou subsídios para o cuidado de crianças / filhos.

Gestores: o elo crítico para promover locais de trabalho saudáveis

Os líderes e gestores são fundamentais para a manutenção da relação entre empresa e empregado, contudo é preciso mais do que as políticas definidas no topo da organização. A proposta de maior importância para os respondentes envolve melhoria da comunicação ou alinhamento com seus líderes, mas quase dois terços deles afirmam não existirem programas nesse sentido. Na maioria das organizações, ainda preva-

lece o estigma que faz com que aqueles que sofrem de um problema de saúde mental – seja uma condição clínica, seja algo menos grave – escondam seu sofrimento por medo de enfrentar discriminação de chefes ou mesmo de colegas.

Dimensão importante é a capacidade de os gestores lidarem com transtornos mentais dos funcionários. Como já mencionamos, 63% dos respondentes relatam não ter recebido apoio da liderança para lidar com o problema. A distribuição das respostas por gênero nos mostra que, em linhas gerais, os homens receberam menor apoio em comparação às mulheres (Tabela 4). Esses resultados corroboram evidências⁸ de que homens são menos propensos a

Tabela 4.

Apoio da liderança para lidar com transtornos mentais por gênero

	NÃO RECEBERAM APOIO (%)	RECEBERAM APOIO (%)	TOTAL (%)
GÊNERO			
Feminino	58	42	100
Masculino	70	30	100
Total	63	37	100

discutir sua saúde mental ou procurar ajuda, principalmente pela expectativa tradicional de que são fortes, dominantes e controlados.

De forma mais ampla, criar uma cultura no local de trabalho em que a liderança demonstre compreensão e empatia ajuda os demais colaboradores a se sentirem mais à vontade para buscar apoio quando necessário. Para observarmos essa variável de outro ângulo, solicitamos que os respondentes avaliassem sua liberdade para dialogar com a liderança sobre erros. Um chefe sem abertura para conversar a respeito de erros pode, além de prejudicar os resultados da empresa, acionar gatilhos de estresse nos funcionários e contrariar as ações que buscam proporcionar segurança psicológica, com base no entendimento de que se pode falar sem risco de punição ou humilhação⁹.

Na pesquisa, embora 45% da amostra considere que tem muita liberdade para falar com o chefe, ainda é razoável (32%) o percentual dos que acreditam existir de médio para pouco diálogo com os superiores, conforme mostra a Tabela 5. Se os líderes não são capazes de normalizar, desestigmatizar tampouco celebrar o fracasso para que uma verdadeira cultura de aprendizado e crescimento se desenvolva ao longo do tempo, é

improvável que os funcionários se sintam à vontade para divulgar seu estado de saúde mental aos seus gestores e, assim, arriscar ser julgados como não confiáveis, descomprometidos, indignos de uma promoção ou, pior ainda, passíveis de demissão.

Tabela 5.

Grau de liberdade para falar com o chefe caso o funcionário cometa erros

GRAU DE LIBERDADE	PERCENTUAL (%)
1 = Pouca liberdade	7
2	7
3	18
4	23
5 = Muita liberdade	45

Saúde mental e desempenho

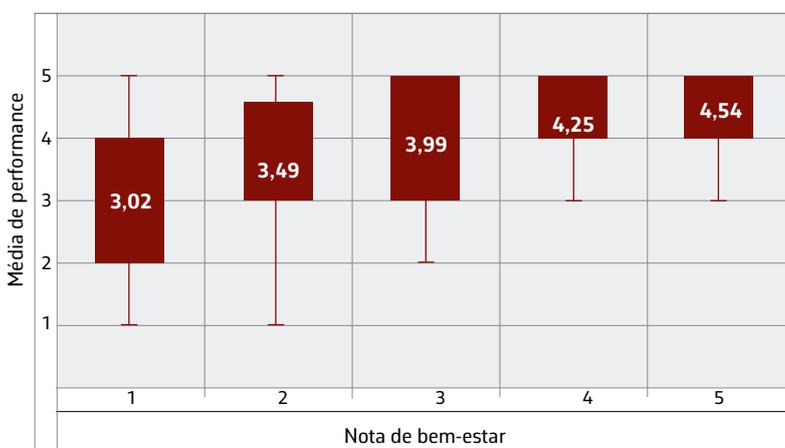
A preocupação com saúde mental terá maior potencial de entrar na agenda de gestão conforme se fortaleçam evidências empíricas para o que muitos de nós sabemos intuitivamente: cuidar da saúde mental dos funcionários é bom para os negócios. Para contribuir com esse esforço, coletamos dados sobre as avaliações dos entrevistados em relação às percepções

acerca de cuidado da empresa com o bem-estar dos colaboradores e nível de performance da empresa.

Ao cruzar as respostas, é possível inferir que essas variáveis estão relacionadas. Ou seja, quanto maior a pontuação para o cuidado com o bem-estar do colaborador, maior a pontuação para a percepção de empresa de alto desempenho. A Figura 1 mostra bloxpot da relação da nota de bem-estar e da média de perfor-

Figura 1.

Relação entre a nota de bem-estar e a média de performance



mance. Consideraram-se notas de 1 a 5, sendo 1 a nota mais baixa e 5 a mais alta. O gráfico mostra a média e a dispersão das notas de performance em função das notas de bem-estar.

As evidências servem de contra-argumento à visão míope de que cuidar da saúde mental e manter o bem-estar da força de trabalho é apenas uma forma de reduzir custos. Mesmo com a sinalização de que esse tipo de investimento está deixando de ser um *nice to have* para se tornar um imperativo de negócio, os respondentes alertam-nos para o longo caminho que resta percorrer: 48% da amostra acredita que as empresas pouco ou nada se pre-

ocupam com o bem-estar dos colaboradores e quase 23% dos profissionais consultados pouco ou nada se sentem realizados no seu trabalho.

RECOMENDAÇÕES

A pesquisa mostra que as organizações e seus líderes têm a ganhar quando priorizam a saúde mental no trabalho, mas na maioria dos casos estão distantes do que se espera que façam. Gostaríamos, assim, de oferecer algumas sugestões de ações com base nas informações que coletamos:

- Incentivar conversas abertas para reduzir o estigma. Líderes precisam criar contextos seguros para que as pessoas possam trazer seus próprios desafios e inseguranças sem medo de serem preteridas para o próximo grande projeto ou promoção. Além disso, ao conseguirem comunicar suas vulnerabilidades, como obtiveram ajuda e mantiveram carreiras de sucesso, criam uma cultura de confiança e encorajam colegas a falarem sobre seu momento;
- Ouvir primeiro. Manter uma escuta ativa é importante. Líderes devem acompanhar: como a pessoa está se sentindo no trabalho, sua percepção em relação à gestão direta, o nível de satisfação com o desafio que realiza e a visibilidade de sua posição no futuro dentro da empresa. Não existe forma melhor de estabelecer a confiança do que um ambiente seguro e uma conexão emocional fomentada pela empatia e humanidade compartilhada;
- Fornecer treinamento em saúde mental. Líderes devem priorizar o treinamento em saúde mental para funcionários em todos os níveis hierárquicos. De maneira particular, gestores de equipes devem ter as habilidades para identificar todos os subordinados e responder com empatia e de forma adequada a eles, especialmente àqueles que podem ser mais vulneráveis, uma vez que estão sub-representados no escritório em função de raça, gênero, orientação sexual ou outra identidade.

Empresas mais reativas começaram a abordar a saúde mental primeiramente com soluções clínicas e preventivas mais acessíveis. Embora valiosa, essa abordagem de benefícios tem uma importante limitação. Conforme nossa pesquisa mostra, os colaboradores visam apoio holístico de saúde mental. No papel de gerente de benefícios, o setor de recursos humanos (RH) estará continuamente preocupado com o custo dos programas. A solução é uma abordagem proativa que coloca os funcionários em primeiro lugar e redesenha os arranjos de trabalho, processos e objetivos para que sejam mais humanos e saudáveis para os trabalhadores. Isso não apenas ajudará o RH a recuperar um papel mais estratégico, como também traz benefícios positivos de longo prazo, incluindo maior engajamento, produtividade e lealdade dos funcionários.

Por fim, além da liderança e do RH, individualmente, cada colaborador deveria acompanhar sua própria saúde mental e sua relação com a empresa. Estudos¹⁰ mostram que os gestores que tomam ações propositalmente (aqueles que fazem as coisas acontecerem), em geral menos de 10%, contam com uma combinação de dois traços: foco e energia. Foco é a capacidade de se concentrar em uma meta. Energia é a prontidão para ir além. Trata-se do equilíbrio que importa para concentrar-se no que é mais importante, tanto pessoal como profissionalmente, limitar as distrações, atingir maior sucesso e por conseguinte reduzir o risco de esgotamento. Olhando para a sociedade como um todo, a multiplicação da falta de equilíbrios individuais pode

levar coletivamente à perda de produtividade, a custos para o sistema público de saúde e a efeitos para futuras gerações¹¹.

Manter a inteligência emocional e a segurança psicológica em dia estão ligados à nossa capacidade de sair do piloto automático e cuidar de nós mesmos, sem renunciar à produtividade nem aos resultados. O provérbio francês “prevenir é melhor que remediar” serve-nos de alerta: a constante atenção ao estado de saúde mental evita que o momento de parar e de se cuidar ocorra em situações críticas e culmine na perda de conquistas importantes, como no caso das Olimpíadas para a ginasta Simone Biles.

A tratativa para o cuidado da saúde mental do colaborador não é uma receita pronta, pois cada organização possui suas particularidades; sempre haverá desafios para empregadores e empregados. Todavia, empresas e suas lideranças que integrem crescentemente o bem-estar em sua estratégia de negócios, invistam tempo e recursos para criar valor e se envolvam com os funcionários para comunicar objetivos e obter *feedback* estarão bem-posicionadas para o crescimento e o sucesso de longo prazo.

NOTAS

1. Brasil (2021). Ministério da Saúde. Biblioteca Virtual em Saúde. *Saúde mental e a pandemia de Covid-19*. Ministério da Saúde. Recuperado de <http://bvsmms.saude.gov.br/ultimas-noticias/3427-saude-mental-e-a-pandemia-de-covid-19>
2. Barros, M. B. A., Lima, M. G., Malta, D. C., Szwarcwald, C. L., Azevedo, R. C. S., Romero, D., Souza Júnior, P. R. B., Azevedo, L. O., Machado, I. E., Damacena, G. N., Gomes, C. S., Werneck, A. O., Silva, D. R. P., Pina, M. F., & Gracie, R. (2020). Relato de tristeza/depressão, nervosismo/ansiedade e problemas de sono na população adulta brasileira durante a pandemia de Covid-19. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 29(4), e2020427. <https://doi.org/10.1590/s1679-49742020000400018>;
- Goularte, J., Serafim, S., Colombo, R., Hogg, B., Caldieraro, M., & Rosa, A. (2021). COVID-19 and mental health in Brazil: psychiatric symptoms in the general population. *Journal of Psychiatric Research*, 132, 32-37. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2020.09.021>
3. Andrade, M. A., Castro, C. S., Batistão, M. V., Mininel, V. A., & Sato, T. O. (2022). Occupational profile, psychosocial aspects, and work ability of Brazilian workers during COVID-19 pandemic: IMPPAC Cohort. *Safety and Health at Work*, 13(1), 104-111. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2021.11.004>
4. Garcia, L. F. (2014). Quanto custam os níveis de estresse para as empresas? *Plataforma Melhor RH*. Recuperado de <https://revistamelhor.com.br/quanto-custam-os-niveis-de-estresse-para-as-empresas/>
5. PwC & PageGroup (2022). *Modelos de trabalho pós-pandemia: mais flexibilidade, empatia e produtividade*. Recuperado de https://cdn.flowcode.com/prodassets/Ferreira_TrabalhoPosPandemia.pdf?ts=1661518910263035065
6. Ferreira, P. (2021). Revisitando o burnout à luz da Covid-19. *MIT Sloan Management Review Brasil*. Recuperado de <https://mitsloanreview.com.br/post/revisitando-o-burnout-a-luz-da-covid-19>
7. Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2012). The performance implications of financial and non-financial rewards: an Asian Nordic comparison. *Journal of Management Studies*, 49(3), 538-570. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01018.x>
8. Smith, D. T., Mouzon, D. M., & Elliott, M. (2018). Reviewing the assumptions about men’s mental health: an exploration of the gender binary. *American Journal of Men’s Health*, 12(1), 78-89. <https://doi.org/10.1177%2F1557988316630953>
9. Edmondson, A. C. (2018). The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth.
10. Brush, H. & Goshal, S. (2002). Beware the busy manager. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2002/02/beware-the-busy-manager>
11. Maia, B. R. & Dias, P. C. (2020). Ansiedade, depressão e estresse em estudantes universitários: o impacto da Covid-19. *Estudos de Psicologia*, 37, e200067. <https://doi.org/10.1590/1982-0275202037e200067>

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 Ermirio de Moraes Neto, Marcelo José Basilio de Souza Marinho, Willy Otto Jordan Neto.

CONSELHO CURADOR

Presidente

João Alfredo Dias Lins

Vice-presidente

João Alfredo Dias Lins (Klabim Irmãos & Cia.)

Vogais

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

Suplentes

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

UNIDADES DA FGV-SP

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Diretor: Luiz Artur Ledur Brito

Escola de Economia de São Paulo

Diretor: Yoshiaki Nakano

Escola de Direito de São Paulo

Diretor: Oscar Vilhena Vieira

FGV Projetos

Diretor Executivo:

Luiz Carlos Guimarães Duque

Diretor Técnico: Ricardo Simonsen

Diretor Adjunto do Escritório de São Paulo: Irineu Frare

Diretor: Irapoan Cavalcanti

Diretor do Centro de Economia Mundial: Carlos Geraldo Langoni

Diretoria da FGV para assuntos da FGV-SP

Diretor: Maria Tereza Leme Fleury

Diretoria de Operações da FGV-SP: Mario Rocha Souza



ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

DIRETORIA

Diretor: Luiz Artur Ledur Brito

Vice-Diretor: Tales Andreass

CONGREGAÇÃO

Presidente: Luiz Artur Ledur Brito

CONSELHO DE GESTÃO ACADÊMICA

Presidente: Luiz Artur Ledur Brito

DEPARTAMENTOS DE ENSINO E PESQUISA

Administração da Produção e de Operações: Ely Laureano Paiva

Administração Geral e Recursos Humanos: Maria José Tonelli

Contabilidade, Finanças e Controle: Paulo Renato Soares Terra

Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração: Eugênio Augusto Franco Montoro

Informática e Métodos Quantitativos Aplicados à Administração: Eduardo Henrique Diniz

Marketing: Felipe Zambaldi

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

Gestão Pública: Clovis Bueno de Azevedo

CURSOS, PROGRAMAS E SERVIÇOS

Curso de Graduação em Administração: Renato Guimarães Ferreira

Curso de Graduação em Administração Pública: Marco Antonio Carvalho Teixeira

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

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

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

Mestrado e Doutorado em Administração de Empresas: Isleide Arruda Fontenelle

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

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

Doutorado em Administração (DPA): Thomaz Wood Júnior

Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas: Cláudio Gonçalves Couto

Mestrado Profissional em Gestão Internacional: Luis Henrique Pereira

Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade: Gilberto Sarfati

OneMBA: Jorge Manoel Teixeira Carneiro

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

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

FGV EAESP Pesquisa e Publicações: Thomaz Wood Jr.

Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios: Edgard Elie Roger Barki

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

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

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

Centro de Estudos em Sustentabilidade: Mário Prestes Monzoni Neto

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

Centro de Excelência em Varejo: Maurício Gerbaudo Morgado

Centro de Tecnologia de Informação Aplicada: Alberto Luiz Albertin

Instituto de Finanças: Antonio Gledson de Carvalho

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

Centro de Estudos em Finanças: William Eid Jr.

Centro de Estudos em Private Equity: Ricardo Ratner Rochman

Centro de Estudos em Competitividade Internacional: Maria Tereza Leme Fleury

Centro de Inovação: Susana Carla Farias Pereira

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

Centro de Estudos do Novo Desenvolvimentismo: Nelson Marconi

Núcleo de Comunicação, Marketing Digital: Eliane Pereira Zamith Brito

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

Centro de Estudos em Analytics e Políticas de Segurança: João 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: Cecília Maria Braga de Noronha Santos

Coordenadoria de Diversidade: Márcio José de Macedo

Office for Global Affairs: Julia Alice Sophia von Maltzan Pacheco

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

Alumni FGV: Francisco Ilson Saraiva Junior

Admissions Office: Luciana Gaia

ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA FGV-SP

Diretora Geral: Alexandre Godoi de Angelis

DIRETÓRIO ACADÊMICO GETULIO VARGAS

Presidente: Gabriel Domingues

GVEXECUTIVO

fgv.br/gvexecutivo - v. 21, n. 4, 2022

Editor Chefe: Thomaz Wood Jr.

Editora Adjunta: Adriana Wilner

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

REDAÇÃO

Jornalista e produtora editorial: Aline Lilian dos Santos

ADMINISTRAÇÃO

Responsável: Ilda Fontes

Assistente administrativa: Eldi Soares

Assistente de marketing: Andréa Cerqueira Souza

REVISÃO: 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