DOM CONTEXTO

Mestrado e Doutorado Profissional em Administração



Governar antes de contratar

Da agenda ESG à prática

Medir para incluir

CONFIRA MAIS A SEGUIR

Ilustração Gerada por IA

Fundação Dom Cabral


FDC Doutorado Profissional em Administração
FDC Fundação Dom Cabral
Crie novas realidades com proposições inéditas.
INSCREVA-SE
O programa para quem não quer apenas estudar a realidade, e sim criar, transformar e mudá-la para melhor.
0800 941 9200 | atendimento@fdc.org.br

DOM CONTEXTO

FALE COM A DOM CONTEXTO
REVISTA.FDC@FDC.ORG.BR
0800 941 9200

EDITOR-EXECUTIVO
Professor Paulo Resende
Diretor do Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura
FUNDAÇÃO DOM CABRAL

EDITORIA E PRODUÇÃO
Cintia Maria Lamounier Coelho
Gabriela Reis Chaves Martins
FUNDAÇÃO DOM CABRAL

PROJETO GRÁFICO E REVISÃO
Design e Produção Educacional Multimídia
Anderson Luizes – Designer Gráfico
Euler Rios – Coordenador
Rubens Cupertino – Revisor
FUNDAÇÃO DOM CABRAL

IMAGENS
Adobe Stock
Magnific
Gemini

As opiniões expressas nos artigos são de responsabilidade de seus autores. Não refletem necessariamente a opinião da publicação. É permitida a reprodução das matérias publicadas, desde que citada a fonte.

A **Fundação Dom Cabral** é um centro de desenvolvimento de executivos, empresários e empresas. Há 50 anos pratica o diálogo e a escuta comprometida com as empresas, construindo com elas soluções educacionais integradas, resultado da conexão entre teoria e prática. A vocação para a parceria orientou sua articulação internacional, firmando acordos com grandes escolas de negócios. A FDC está classificada entre as dez melhores escolas de negócios do mundo, segundo os *Rankings* de Educação Executiva do Financial Times 2026.

carta do **editor**

O desenvolvimento de uma nação não depende apenas de sua capacidade de gerar riqueza, mas também de como são criadas e distribuídas as oportunidades de progresso. No contexto brasileiro, essa reflexão assume especial relevância diante de uma economia diversificada, de um grande patrimônio natural e de um potencial de inovação que convivem com desigualdades sociais, disparidades regionais e desafios ao crescimento sustentável.

As instituições públicas e privadas exercem papel fundamental nesse cenário. Suas decisões, estruturas de governança e formas de atuação influenciam o ambiente econômico, a qualidade dos serviços, o acesso a oportunidades e a confiança nas relações sociais. Fortalecer instituições inclusivas significa promover transparência, eficiência e cooperação, incorporar diferentes perspectivas aos processos decisórios e ampliar a capacidade de adaptação às transformações econômicas, sociais e tecnológicas.

É sob essa perspectiva que esta edição da DOM Contexto reúne resultados de pesquisas, experiências e projetos que oferecem diferentes olhares sobre o desenvolvimento do Brasil. Produzida em parceria com a área de Educação Acadêmica da Fundação Dom Cabral, a publicação conta com a contribuição de *alumni*, professores e especialistas, articulando conhecimento acadêmico e prático em torno de questões relevantes.

Os caminhos para um país mais inclusivo e próspero não são únicos, tampouco se constroem de forma isolada. Dependem da disposição de diferentes setores para rever práticas, compartilhar responsabilidades e transformar conhecimento em ação. É nessa convergência de esforços que reside a possibilidade de avanços consistentes para o Brasil.

Desejamos uma boa leitura!

PAULO RESENDE
Editor Executivo

SUMÁRIO

4 **Depois da porta: o que separa acesso de inclusão nas instituições brasileiras,** por Gabriela Reis

8 **Síndrome do gestor público – 'bombeiro' está acabando,** por Luis Otávio Nogueira Campelo

14 **Governar antes de contratar,** por Jonatan Denis Oliveira dos Santos, Ettore de Carvalho Oriol, Marcus Brauer Gomes e João Paulo Estevam de Souza

20 **Estratégia aberta e um estado mais inclusivo: o que Brumadinho ensina,** por Ana Carolina de Macedo e Marques Lanna e Ettore de Carvalho Oriol

25 **Quando a porta de entradanão basta: o que o B-EPIC ensina sobre inclusão produtiva de jovens,** por Luciana Ferreira

32 **Da agenda ESG à prática,** por Anauyla Batista, Daiane Mülling Neutzling, Uyara Gomide, Edgar Pitta, Juliana Azeredo e Miriã Melo

38 **Medir para incluir,** Antônio Claret, Flávia Alvim e André de Almeida

44 **Pra>Frente se liga, recicla!,** por Elisângela Prado Furtado, Miriã Melo, Daniela Ank e Uyara de Salles Gomide



Ilustração Criada por IA

Depois da porta: o que separa acesso de inclusão nas instituições brasileiras

POR ***GABRIELA REIS***

Basta percorrer os artigos desta edição da Revista DOM Contexto para identificarmos uma imagem que se repete, sem que os autores tenham combinado: a porta. A porta de entrada que não basta para os jovens aprendizes; a porta que se abriu às comunidades atingidas em Brumadinho; as portas "quase todas de serviço" pelas quais os pequenos fornecedores chegam às grandes cadeias. A coincidência diz muito sobre o país. O Brasil tem potencial de sobra, mas transformar potencial em prosperidade compartilhada depende das escolhas de suas organizações e lideranças. Empresas, governos e organizações sociais já aprenderam a abrir portas. O que ainda precisam aprender é cuidar do que acontece depois delas.

INSTITUIÇÕES SÃO ESCOLHAS O Fórum do Conhecimento 2026 parte da tese que rendeu a Daron Acemoglu, Simon Johnson e James Robinson o Nobel de Economia de 2024: instituições extrativas concentram poder e recursos em poucas mãos, enquanto instituições inclusivas distribuem direitos, abrem espaço a novos atores e recompensam o talento onde ele estiver (Acemoglu & Robinson, 2012). A tese vale também para empresas, conselhos, cadeias de suprimento e prefeituras, que podem ser desenhados para concentrar ou para distribuir.

Uma empresa que retém a decisão em um círculo estreito, que só reconhece o talento parecido com o seu e que captura para poucos o valor gerado por muitos opera, na sua escala, sob a mesma lógica extrativista. E esse arranjo é escolha, não destino. O Instituto Ethos (2024), ao analisar as 1.100 maiores empresas do país, encontra lideranças que reconhecem a sub-representação nos espaços de decisão, mas concentram suas metas em posições de entrada, sem trilhas de ascensão. Cuidam da porta, mas não do que vem depois dela. Reconhecer o problema deixou de ser o obstáculo. Redesenhar ainda é.

Daí a distinção que costura os artigos publicados a seguir: acesso não é inclusão. Sassaki (1997) oferece o teste mais prático. Na integração, a pessoa se adapta ao sistema; na inclusão, o sistema se transforma para acolhê-la. A pergunta deixa de ser quantos entraram e passa a ser em que termos entraram, e quem teve de mudar.

TRÊS ESFERAS, O MESMO PROBLEMA DE DESENHO Na gestão pública, em “A síndrome do gestor público ‘bombeiro’ está acabando”, Luis Otávio Campelo mostra, a partir de quatro prefeituras, como o gestor “bombeiro” perde espaço quando decisão e informação deixam de depender de uma só pessoa. Em “Governar antes de contratar”, Jonatan dos Santos, Ettore Oriol, Marcus Brauer Gomes e João Paulo Estevam de Souza, com a modelagem do transporte intermunicipal do Rio de Janeiro, lembram que a política que chega ao cidadão se decide muito antes da licitação. Em “Estratégia aberta e um Estado mais inclusivo”, Ana Carolina Lanna e Ettore Oriol revelam, no acordo de reparação de Brumadinho, que abrir o processo às comunidades só funcionou quando quem tinha poder aceitou dividi-lo.

Na esfera corporativa, em “Quando a porta de entrada não basta”, Luciana Ferreira apresenta o B-EPIC, parceria entre Gerdau e FDC, em que 64% dos 62 aprendizes foram contratados ao final do programa porque a empresa mudou a forma de receber o jovem. Em “Da agenda ESG à prática”, Daiane Neutzling, Anauyla Batista, Uyara Gomide, Edgard Pitta,

Juliana Azeredo e Miriã Melo mostram, a partir de exemplos de 44 grandes empresas, que o que mantém micro e pequenos fornecedores na margem é menos a capacidade deles e mais o modo como as cadeias são governadas.

Na relação com a sociedade, em "Medir para incluir", Antônio Claret, Flávia Alvim e André de Almeida defendem que medir é o primeiro arranjo inclusivo, porque decidir o que contar já é decidir quem conta. Em "Pra>Frente Se Liga, Recicla!", Elisângela Furtado mostra como FDC, ANCAT e Novelis construíram uma formação desenhada a partir da realidade de catadoras e catadores, e não o contrário.

DA CONCESSÃO À PROSPERIDADE COMPARTILHADA Vistos em conjunto, os casos sugerem que a prosperidade compartilhada começa por uma virada de olhar. Enquanto quem está do lado de fora é visto como carência, a inclusão vira concessão: uma vaga, um projeto social, uma consulta protocolar. Quando passa a ser reconhecido como potência, o desenho muda. Comunidades revelam demandas e saberes que nenhum gabinete alcança, pequenos fornecedores trazem enraizamento no território, jovens oferecem o talento que falta às empresas.

Essa virada pede outro tipo de liderança. Não basta conduzir bem a própria organização: é preciso reconhecer o papel que se tem diante dos grandes desafios compartilhados da sociedade e exercê-lo tanto nas decisões que se tomam quanto nas articulações que se constroem para além dos próprios muros. Desigualdade, exclusão produtiva e desconfiança nas instituições são problemas maiores do que qualquer empresa, governo ou organização isolada, e nenhuma instituição prospera por muito tempo se o seu entorno não prosperar junto. Nesse cenário, saber cooperar torna-se tão estratégico quanto saber competir.

CONSIDERAÇÕES FINAIS Os artigos desta edição não oferecem receitas. Oferecem algo mais útil: perguntas de desenho que cabem em qualquer instituição. Quem decide? Em que termos se entra? Quem precisou mudar? O que estamos medindo? Uma organização pode ser inclusiva para fora e excludente para dentro, e a coerência entre o que a instituição faz com o próprio poder e com o poder que exerce sobre os outros talvez seja o teste mais exigente para essa nova liderança.

Futuros positivos não se decretam; são construídos em escolhas institucionais cotidianas, e cada uma delas responde, mesmo sem dizer, à pergunta: positivos para quem? Há

instituições que atravessam o tempo presas ao modo como sempre funcionaram, e há as que honram sua história porque seguem capazes de se renovar e responder às perguntas do seu tempo. Abrir a porta é só o começo. Que esta leitura ajude cada um de nós a olhar com atenção para o que acontece depois dela.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). Por que as nações fracassam: as origens do poder, da prosperidade e da pobreza. Rio de Janeiro: Elsevier.

Sassaki, R. K. (1997). Inclusão: construindo uma sociedade para todos. Rio de Janeiro: WVA.

Gabriela Reis é professora associada da Fundação Dom Cabral, nas áreas de estratégia, inovação e sustentabilidade. Mestre em Design, Inovação e Sustentabilidade, pela Universidade do Estado de Minas Gerais, com foco em estudos na modelagem e inovação em negócios sociais. Embaixadora IDG e Multiplicadora B



Ilustração Magnific

Síndrome do gestor público – ‘bombeiro’ está acabando

Como a gestão estratégica está mudando a rotina das prefeituras brasileiras

POR ***LUIS OTÁVIO NOGUEIRA CAMPELO***

A gestão pública municipal brasileira vive hoje uma espécie de tempestade perfeita: ao mesmo tempo em que precisa responder a restrições fiscais, à crescente pressão social por serviços públicos de qualidade e à complexidade regulatória, é chamada a enfrentar desafios que se tornaram mais interdependentes, urgentes e, muitas vezes, “imprevisíveis”, como eventos climáticos extremos, envelhecimento populacional, desigualdades sociais e territoriais, transformação tecnológica, crise de confiança nas instituições e novas demandas por transparência e participação social (ECOSSISTEMA INOVA, 2024).

Essa tempestade atinge com força particular as cidades de médio porte no Brasil. Segundo estimativas do IBGE (2024), o Brasil tem 339 municípios com população entre 100

mil e 500 mil habitantes, que concentram 27,3% da população do país. São municípios grandes o suficiente para acumular uma agenda de políticas cada vez mais complexa, mas nem sempre estruturados o bastante para sustentar, de forma contínua, a capacidade de planejamento que essa agenda exige.

Embora os municípios estejam na linha de frente de políticas essenciais, como atenção básica em saúde, educação infantil, ordenamento urbano e assistência social, muitos ainda operam com limitações de capacidade estatal, baixa integração entre áreas e reduzida institucionalização de práticas gerenciais (ABRUCIO, 2007). Em especial nos municípios de médio porte, essa combinação de problemas cada vez mais complexos com capacidades institucionais frequentemente limitadas faz com que a agenda cotidiana seja continuamente capturada por urgências, crises e demandas imediatas.

É nesse cenário que surge a figura do gestor público "bombeiro": aquele que passa boa parte do seu tempo apagando incêndios, respondendo a emergências, solucionando problemas que já chegaram à sua mesa e correndo atrás do que não foi possível antecipar. Um gestor permanentemente ocupado, mas nem sempre capaz de dedicar tempo ao que deveria ser uma de suas principais responsabilidades**:** olhar para frente. Planejar, antecipar riscos, estruturar projetos, desenvolver pessoas, integrar áreas, monitorar resultados e construir as capacidades necessárias para que os mesmos problemas não voltem a se repetir.

O PARADOXO URGÊNCIA-ESTRATÉGIA O problema é que não se trata apenas de uma questão individual de organização ou produtividade. O "gestor bombeiro" é, em grande medida, consequência de um modelo de gestão que ainda recompensa mais a capacidade de responder rapidamente às urgências do que a capacidade de as evitar. E, quando a urgência se torna rotina, o estratégico passa a ser sempre adiado.

Essa lógica não é exclusiva da administração pública municipal brasileira: ela reproduz, em escala organizacional, a distinção que Acemoglu e Robinson (2012) traçam entre instituições extrativas e inclusivas. Um "gestor bombeiro" que concentra em si mesmo a decisão, a informação e a capacidade de resposta opera, dentro dos limites da própria prefeitura, sob uma lógica análoga à que os autores atribuem a Estados que mantêm o poder restrito a um círculo estreito.

Já uma prefeitura que distribui rituais de decisão, indicadores compartilhados e desenvolvimento de lideranças caminha na direção oposta: constrói, em escala municipal, um de-

senho institucional mais inclusivo e o tipo de arranjo capaz de sustentar capacidade estatal para além do mandato ou da energia de qualquer gestor individual.

BOA NOTÍCIA: REALIDADE COMEÇA A MUDAR Essa realidade começa a mudar quando o município deixa de depender apenas da energia de gestores excepcionais e passa a construir mecanismos que tornam a gestão estratégica parte da rotina. Isso significa criar uma agenda clara de prioridades, definir responsabilidades, acompanhar indicadores, organizar projetos e, principalmente, estabelecer rituais de decisão capazes de manter o olhar no futuro mesmo quando as urgências continuam chegando.

É justamente essa lógica que orienta o programa Gestão Municipal em Ação (GMA), desenvolvido pela Fundação Dom Cabral para apoiar municípios de médio porte, com população aproximada entre 50 mil e 250 mil habitantes. Ele parte do diagnóstico da realidade local e conecta planejamento, desenvolvimento de gestores, definição de indicadores, projetos prioritários e acompanhamento da execução. A proposta não é produzir mais um plano para ocupar uma gaveta, mas criar um sistema de gestão que transforme estratégia em ação e aprendizagem.

DA URGÊNCIA À AGENDA ESTRATÉGICA Vejamos quatro casos que ilustram esse contexto. Mais importante do que a metodologia em si é observar o que acontece quando ela encontra problemas concretos. Em Viana, no Espírito Santo, por exemplo, o trabalho ajudou a transformar uma visão de futuro em uma agenda integrada, articulando desenvolvimento econômico, qualidade de vida, mobilidade, saúde, segurança, sustentabilidade e turismo. O município passou a trabalhar com uma visão compartilhada de cidade e com uma lógica mais estruturada de prioridades, projetos e acompanhamento.

Em Itaúna, Minas Gerais, a experiência avançou na tradução da estratégia para uma arquitetura de gestão. A prefeitura consolidou missão, visão e valores, estruturou um mapa estratégico e definiu indicadores com metas até 2028. Mais do que escolher o que fazer, o exercício ajudou a responder perguntas que fazem diferença na gestão cotidiana: como saber se estamos avançando? Quem é responsável? Em quanto tempo? O que precisa ser corrigido quando o resultado não aparece?

Já em Sarzedo, também em Minas Gerais, a estratégia está sendo construída diante de desafios estruturais que não se resolvem com medidas isoladas. Diversificação econômica,

aproveitamento da posição logística, reorganização da máquina pública, sustentabilidade financeira e melhoria dos serviços passaram a ser tratados como partes de uma mesma agenda. Alguns indicadores ainda precisam de linha de base para que suas metas sejam calibradas. E isso também é gestão: reconhecer o que ainda não se sabe, medir, aprender e ajustar o rumo.

Em Cariacica, no Espírito Santo, aparece de forma ainda mais evidente uma característica essencial da gestão estratégica: fazer escolhas. O município definiu uma ambição de se tornar referência em logística no Espírito Santo e, a partir dela, conectou atração de investimentos, desenvolvimento social, infraestrutura, meio ambiente e modernização da administração pública. A estratégia passou a funcionar não como uma lista de desejos, mas como uma forma de organizar decisões e concentrar energia institucional naquilo que pode mudar o futuro da cidade.

CASOS DEMONSTRAM AS TRANSFORMAÇÕES Os quatro casos são diferentes, mas revelam um mesmo movimento: a transformação começa quando a prefeitura passa a tratar estratégia como capacidade, e não como documento. O plano ganha força quando se conecta ao orçamento, aos projetos, às pessoas, aos indicadores e aos ritos de acompanhamento. E ganha sustentabilidade quando o conhecimento deixa de estar apenas na cabeça de alguns dirigentes e passa a fazer parte da forma como a organização trabalha.

Essa mudança é especialmente importante nos municípios de médio porte, que já têm uma máquina pública maior e mais complexa do que a das cidades pequenas, mas ainda concentram boa parte do conhecimento e da decisão em poucas pessoas. Nesses contextos, não basta ter boas ideias. É preciso criar condições para que elas sobrevivam às urgências, às trocas de equipes e às mudanças de ciclo político. É por isso que uma agenda estratégica precisa caminhar junto com desenvolvimento de lideranças, integração entre áreas e disciplina de execução.

O mais interessante é que isso não significa acabar com os incêndios, pois eles continuarão existindo. Eventos climáticos, demandas emergenciais, conflitos, restrições orçamentárias e problemas inesperados fazem parte da vida de qualquer governo. O que começa a mudar é o fato de que o incêndio deixa de ser a única prioridade para a qual a máquina pública está preparada.

Trata-se de uma mudança sutil, mas profunda. O gestor continua sendo chamado para resolver crises, mas passa também a ter instrumentos para perguntar por que elas estão acontecendo, quais padrões se repetem, que riscos podem ser antecipados e quais capacidades precisam ser construídas. Em vez de apenas reagir ao problema, começa a atuar sobre as causas e as condições que o produzem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS Em última análise, talvez seja essa a verdadeira transição: de uma gestão que depende de heróis para uma que desenvolve capacidades; de uma prefeitura que corre mais rápido para uma que aprende a escolher melhor onde correr; e de uma liderança consumida pelo presente para uma capaz de construir o futuro.

No fim das contas, o gestor público "bombeiro" talvez não vá desaparecer por completo – e nem deveria. Governar também é responder. Mas, em um mundo cada vez mais complexo, o bom gestor não pode ser apenas aquele que chega rápido ao incêndio. Precisa ser aquele que ajuda a construir uma cidade menos vulnerável a incêndios previsíveis.

É aí que começa uma nova agenda para a gestão pública municipal: não a promessa de eliminar a urgência, mas a capacidade de fazer com que ela deixe de comandar tudo. É também aí que essa agenda se encontra com a discussão sobre instituições inclusivas: quando decisão, informação e responsabilidade deixam de estar concentradas em um único gestor e passam a ser compartilhadas com equipes, indicadores e, cada vez mais, com a própria sociedade, a prefeitura se torna capaz de sustentar resultados para além de quem estiver, naquele momento, apagando o incêndio do dia.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, n. especial, p. 67-86, 2007.

ACEMOGLU, Daron; ROBINSON, James A. *Por que as nações fracassam*: as origens do poder, da prosperidade e da pobreza. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *FDC Gestão Pública*. Nova Lima, MG, 2024. Disponível em: https://www.fdc.org.br/gestao-publica/gma-gestao-municipal-acao

CAMPELO, Luis Otávio. *Gestão municipal em ação:* estruturando a gestão estratégica municipal para geração de valor público - implementação no município de Viana/ES. XV Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, DF, 2026.

Luis Otávio Nogueira Campelo é gerente de Negócios e Soluções da Fundação Dom Cabral, na área de organizações públicas. Especialista em gestão de negócios, pela FDC e Saint Paul Escola de Negócios.



Ilustração Magnific

Governar antes de contratar

O que a modelagem do transporte intermunicipal ensina sobre inclusão e sustentabilidade

POR ***JONATAN DENIS OLIVEIRA DOS SANTOS, ETTORE DE CARVALHO ORIOL, MARCUS BRAUER GOMES E JOÃO PAULO ESTEVAM DE SOUZA***

Contratar bem uma empresa é uma medida que começa muito antes da licitação. Essa afirmação parece simples, mas representa uma mudança importante na forma de pensar as compras públicas. Durante muito tempo, uma boa contratação esteve associada, principalmente, ao cumprimento das regras, à competição entre fornecedores e à escolha da proposta economicamente mais vantajosa. Todos esses elementos continuam importantes. Mas já não são suficientes.

Quando o Estado contrata um serviço público, suas escolhas podem produzir efeitos por muitos anos. Um contrato de transporte, por exemplo, interfere na mobilidade das pessoas, na qualidade do serviço, no meio ambiente, na incorporação de tecnologias e na própria capacidade do poder público de fiscalizar o que contratou. Por isso, sustentabilidade nas compras públicas não pode ser apenas uma cláusula ambiental acrescentada ao edital. Ela precisa fazer parte da decisão sobre o que contratar, para quem, com quais resultados e como acompanhá-los.

A Lei nº 14.133/2021 reforçou essa mudança ao valorizar a fase preparatória das contratações. Planejamento, gestão de riscos, desempenho e sustentabilidade ganham espaço antes da publicação do edital. Na prática, isso significa reconhecer algo fundamental: muitos dos problemas que surgem durante a execução de um contrato têm origem em decisões que não foram suficientemente amadurecidas antes de sua assinatura.

O CASO DETRO DO RIO DE JANEIRO A modelagem das concessões do transporte público intermunicipal por ônibus no estado do Rio de Janeiro ajuda a tornar essas questões mais claras, pois é um exemplo prático dessa discussão sobre uma boa contratação. Em 2024, o Departamento de Transportes Rodoviários do Estado do Rio de Janeiro (DETRO/RJ) trabalhou na estruturação da primeira modelagem licitatória estadual integrada para as linhas intermunicipais, no contexto de um sistema que envolve municípios com diferentes características territoriais, operacionais e socioeconômicas.

Ao invés de concentrar a preparação da contratação apenas na organização do edital e do contrato, a modelagem reuniu um amplo conjunto de instrumentos. Entre eles estavam o estudo técnico preliminar, a definição de um projeto básico, a matriz de riscos, anexos específicos sobre frota, garagens e tecnologia, um modelo de gestão da qualidade, a preocupação com a questão ambiental, a relação com os usuários, aspectos relativos à remuneração, o código de conduta, a minuta do edital e do contrato, além de documentos relacionados às consultas e audiências públicas.

Apesar de parecer uma lista burocrática para a organização de um contrato, o ponto relevante é que tais documentos ganham valor quando conversam entre si. Dessa forma, temos o seguinte escopo: o estudo preliminar identifica necessidades, o projeto básico transforma essas necessidades em requisitos, a matriz de riscos procura antecipar problemas, os indica-

dores possibilitam o acompanhamento dos resultados. Por fim, o contrato deve transformar essas escolhas em obrigações verificáveis.

É nesse processo que a contratação deixa de ser predominantemente formal e passa a funcionar como instrumento de gestão.

SUSTENTABILIDADE QUE CHEGA AO ÔNIBUS O caso também ajuda a ampliar a compreensão sobre sustentabilidade. Na modelagem do DETRO/RJ, ela não se restringiu às emissões que poluem o meio ambiente. Os documentos associaram sustentabilidade à modernização da frota, à tecnologia, à eficiência operacional, à qualidade e ao monitoramento do serviço. Foram previstos elementos relacionados à descarbonização da frota, ao monitoramento eletrônico da operação, a padrões mínimos de desempenho, ao uso de tecnologias da informação e a indicadores para avaliação contínua da qualidade.

A eletrificação oferece um bom exemplo. A modelagem proposta contempla a aquisição de ônibus elétricos e de sistemas tecnológicos associados à operação. Mas incluir "ônibus elétricos" em um documento não torna, automaticamente, a contratação sustentável. A mudança da frota exige infraestrutura, manutenção, monitoramento e adaptação da gestão. A transição energética é, portanto, simultaneamente ambiental, tecnológica e gerencial.

Esse é um aprendizado que ultrapassa as especificidades do setor de transportes. Comprar um equipamento mais eficiente, exigir determinado selo ambiental ou introduzir uma tecnologia limpa pode ser importante. A sustentabilidade começa a produzir valor público, entretanto, quando essas escolhas são acompanhadas por metas, responsabilidades, indicadores e capacidade de fiscalização.

AVALIAR PARA PODER GOVERNAR Há outra mudança relevante nessa forma de contratar: o Estado precisa saber o que acontecerá depois da assinatura do contrato.

No transporte público, por exemplo, isso significa transformar aspectos como "qualidade", "regularidade" ou "eficiência" em informações capazes de orientar decisões. A modelagem analisada prevê instrumentos destinados justamente ao acompanhamento desses aspectos na futura operação.

Tecnologia e dados passam, então, a ter papel estratégico. Sistemas digitais de monitoramento podem ampliar a fiscalização, produzir indicadores de desempenho e aumentar a

rastreabilidade das informações. Em outras palavras, não basta exigir que o serviço seja bom: é preciso criar condições para conferir se ele está bom de fato e agir quando não estiver.

A lógica desse processo aproxima contratação e política pública. O contrato deixa de ser o ponto final do processo licitatório e passa a ser um instrumento por meio do qual objetivos públicos precisam continuar sendo perseguidos.

ANTECIPAR PROBLEMAS GERA SUSTENTABILIDADE Contratos de longo prazo convivem inevitavelmente com incertezas. Mudanças econômicas, oscilações de demanda, alterações regulatórias e acontecimentos excepcionais podem modificar as condições inicialmente previstas.

No exemplo dado, a Matriz de Riscos buscou identificar previamente eventos capazes de afetar a concessão, distribuir responsabilidades entre o poder concedente e a concessionária e estabelecer mecanismos voltados à preservação do equilíbrio econômico-financeiro.

Uma abordagem relativa a riscos nem sempre aparece quando se fala em sustentabilidade. Mas deveria, pois um contrato incapaz de administrar riscos pode comprometer sua própria continuidade, elevar custos, gerar conflitos e prejudicar justamente o usuário que deveria beneficiar. Portanto, contratar de forma sustentável significa pensar também na sustentabilidade do próprio contrato.

DECISÃO MELHORA CONTRATAÇÃO E AMPLIA INCLUSÃO Há ainda uma dimensão que, frequentemente, recebe menos atenção no processo de contratação, que se refere à instância ou sujeito que participa da construção da solução. Nesse sentido, cabe ainda indagar de que maneira o Estado pode se tornar mais inclusivo e, com isso, gerar melhores resultados para a sociedade.

Na experiência do DETRO/RJ, ações como consultas públicas, audiência pública, disponibilização de documentos e recebimento de contribuições fizeram parte da preparação da modelagem. Entre as dimensões identificadas na análise do processo, participação e transparência ocuparam posições especialmente relevantes.

Em relação à participação, nesse contexto, ela não significa simplesmente abrir uma audiência para cumprir uma etapa obrigatória. Seu valor está em permitir que informações, problemas e perspectivas de usuários, operadores e outros atores cheguem ao processo de-

cisório antes que determinadas escolhas se cristalizem definitivamente. Uma contratação pública sustentável também precisa ser capaz de escutar.

DOCUMENTOS NÃO GOVERNAM SOZINHOS Em relação ao case apresentado, talvez o principal aprendizado esteja justamente onde os manuais costumam terminar. É possível produzir bons estudos, uma matriz de riscos sofisticada, indicadores, sistemas de monitoramento e cláusulas de sustentabilidade e, ainda assim, não alcançar os resultados pretendidos.

Nesse sentido, a modelagem do DETRO/RJ envolveu profissionais das áreas de planejamento, fiscalização, regulação, orçamento, licitações, contratos e assessoria técnica. A experiência acumulada dessas equipes ajudou a organizar informações, a antecipar problemas e a integrar dimensões jurídicas, econômicas, operacionais, regulatórias e ambientais. Tal desenho revela uma condição essencial: "capacidade institucional" também faz parte de uma contratação sustentável.

O Estado precisa preservar o conhecimento, coordenar equipes, produzir e interpretar dados, fiscalizar contratos e manter a continuidade administrativa. Sem essas capacidades, instrumentos sofisticados podem permanecer apenas no papel.

CONTRATAR MELHOR É GOVERNAR MELHOR O caso do transporte intermunicipal do Rio de Janeiro ainda está em construção. Por isso, não se pode afirmar que a futura concessão alcançará todos os resultados previstos. Essa resposta somente poderá vir com a execução e o acompanhamento do contrato. A experiência, entretanto, já oferece uma lição relevante: a sustentabilidade não deve constar, ao final da contratação, como exigência adicional. Ela precisa orientar sua arquitetura desde o início.

Para gestores públicos, essa perspectiva altera a pergunta a ser feita. Ao invés de questionar apenas sobre como fazer a licitação, é necessário indagar sobre qual problema público se quer resolver e como saber se o contrato vai ajudar a resolvê-lo.

A partir daí, planejamento, riscos, sustentabilidade, tecnologia, indicadores, participação e fiscalização deixam de ser temas tratados em separado: eles passam a integrar a mesma lógica de gestão.

Esse, talvez, seja o sentido mais importante das compras públicas sustentáveis. O Estado não compra apenas ônibus, sistemas, obras ou serviços – por meio dessas contratações, a

instituição escolhe como utilizar recursos públicos para gerar resultados que permanecerão na vida das pessoas. Afinal, governar antes de contratar significa fazer essas escolhas antes que o edital transforme possibilidades em obrigações.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. *Lei de Licitações e Contratos Administrativos.*

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU*. Brasília: TCU.

FREITAS, Juarez. *Sustentabilidade:* direito ao futuro. Belo Horizonte: Fórum.

SACHS, Ignacy. *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond.

Jonatan Denis Oliveira dos Santos é mestrando em Administração e Desenvolvimento Empresarial, pela Universidade Estácio de Sá (UNESA); graduado em Ciências Contábeis e Gestão Financeira; especialista em Planejamento Estratégico, Gestão Empresarial e Licitações e Compras Sustentáveis à luz da Lei nº 14.133/2021, com experiência na Administração Pública Federal, Estadual e Municipal.

Ettore de Carvalho Oriol é professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral, nas áreas de Gestão Pública, Planejamento Estratégico, Gestão de Pessoas, Métodos Quantitativos, atuando na pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) como professor de Gestão Pública e Metodologia. Doutor em Gestão Pública e Governo; pela EAESP-FGV com *Visiting Scholar* na Paul O'Neill School da Universidade de Indiana – IN/USA.

Marcus Brauer Gomes é professor, pesquisador e especialista em gestão pública e corporativa. É doutor em Administração de Empresas, pela FGV-EAESP; e com pós-doutorados pela mesma instituição e pela *Seattle Pacific University*. Atualmente, coordena os cursos de graduação em Administração Pública na UNIRIO e mestrado em Administração na Estácio. É também professor do Mestrado em Controladoria e Gestão Pública na UERJ.

João Paulo Estevam de Souza é consultor, professor e intraempreendedor público nas áreas de inovação, transformação digital, sustentabilidade e ESG. Doutor em Filosofia (Ph.D.), Engenharia Aeronáutica e Mecânica, pelo Instituto Tecnológico da Aeronáutica – ITA e com pós-doutorado em Sustentabilidade no Desenvolvimento de Produtos pela University of Glasgow Adam Smith Business School (Escócia). Atualmente, é assessor de inovação no Laboratório de Inovação da Advocacia-Geral da União.



Ilustração Adobe Stock

Estratégia aberta e um estado mais inclusivo: o que Brumadinho ensina

POR ***ANA CAROLINA DE MACEDO E MARQUES LANNA E ETTORE DE CARVALHO ORIOL***

Há problemas públicos que nenhum governo resolve sozinho. Não por falta de vontade ou de recursos, mas porque ninguém, isoladamente, reúne as informações, os recursos e a legitimidade necessários para enfrentá-los. Nesses casos, decidir a portas fechadas tende a produzir respostas corretas no papel, porém inadequadas para quem vive o problema.

O rompimento da barragem da Vale em Brumadinho, em 2019, é um desses casos. Além das 272 vidas perdidas, os danos atingiram o meio ambiente, a economia, a saúde e o modo de vida de comunidades inteiras ao longo do rio Paraopeba. Após o ocorrido, os moradores sabiam o que havia mudado em cada território. A empresa tinha os dados técnicos

e o poder público, as informações sobre regras e orçamento. Entre esses atores, a distância de poder era enorme.

A pergunta que o caso coloca vai além da reparação: como o Estado pode tomar decisões complexas de forma mais aberta e inclusiva? A chamada estratégia aberta ajuda a pensar a resposta. Sua ideia central é dar transparência ao processo de decisão e trazer para dentro dele quem costuma ficar de fora, o que vale para qualquer problema em que conhecimentos, interesses e impactos estejam espalhados entre muitos atores. Enunciar é simples, mas fazer funcionar, especialmente quando os participantes partem de posições tão desiguais, é outra história.

Brumadinho oferece pistas concretas. Ninguém ali falava em estratégia aberta, e a abertura não seguiu um modelo pronto. Foi construída no caminho, sob pressão, e é justamente isso que torna o caso tão instrutivo.

UMA ABERTURA QUE NÃO ESTAVA NO PLANO No início do processo de reparação, as negociações do acordo eram mantidas em sigilo, e as pessoas atingidas praticamente não participavam delas. Entidades da sociedade civil e parlamentares passaram a cobrar transparência e participação. A Justiça levantou o sigilo, admitiu a presença de representantes das comunidades nas audiências e, quando o acordo foi assinado, a participação dos atingidos prevista nele como princípio.

O acordo se divide em anexos, cada um com objeto e forma de execução próprios. Um deles, o Anexo I.1, reservou R$ 3 bilhões para projetos definidos com base nas demandas das próprias comunidades. É desse anexo que trata este artigo – não do acordo como um todo. Prever essa participação no papel, porém, era a parte fácil.

ABRIR A PORTA NÃO BASTA Abrir o processo não significa apenas aumentar o número de participantes. Colocar as comunidades atingidas diante de governo, Ministério Público e de uma das maiores mineradoras do mundo não garante que elas sejam ouvidas e, menos ainda, que influenciem o resultado. Sem informação, sem apoio técnico e sem acesso à linguagem jurídica, a participação vira formalidade, e tratar igualmente quem parte de posições tão desiguais pode acabar preservando a desigualdade.

No Anexo I.1, algumas peças fizeram diferença. As comunidades escolheram em assembleias, antes mesmo do acordo, as assessorias técnicas independentes que as apoiariam. A

entidade responsável pela gestão dos recursos produziu um manual em linguagem simples e vídeos explicativos, pois publicar documentos não é o mesmo que torná-los compreensíveis. As comunidades deliberaram em assembleias por território e em uma geral. A gestora, escolhida por meio de seleção pública, ficou encarregada de executar essas decisões. E a Justiça conferiu se o que havia sido decidido constava do plano apresentado.

Nenhuma dessas peças funcionaria sozinha, pois cada uma respondia a uma desigualdade diferente. A assessoria técnica enfrentava a falta de conhecimento especializado; os materiais explicativos, a distância da linguagem; as assembleias, a ausência de voz; a gestora, o intervalo entre decidir e executar. A verificação judicial, por sua vez, reduzia o risco de que tudo ficasse apenas no papel. Esse é o primeiro aprendizado prático da pesquisa que originou este artigo: inclusão não é um canal de participação, mas sim uma infraestrutura.

QUANDO PARTICIPAR MUDA O RESULTADO Ouvir não é o mesmo que dar consequência ao que se ouve. Na definição de como usar aqueles R$ 3 bilhões, mais de mil pessoas atingidas aprovaram, por consenso, 141 resoluções sobre a organização dos recursos. Elas orientaram o plano de gestão, e a Justiça verificou se ele as respeitava, como ficou constatado.

Está aí a diferença entre consulta e decisão. As comunidades não fizeram sugestões que pudessem ser acolhidas ou ignoradas; suas resoluções foram incorporadas como mandatos. Isso não quer dizer que a reparação tenha sido justa ou suficiente, algo que só o acompanhamento da execução poderá mostrar. Quer dizer que houve um caminho verificável entre o que as pessoas decidiram e o que foi apresentado.

O ESTADO QUE ABRE MÃO Em todo esse processo, há um ingrediente menos visível, mas talvez o mais importante. Nada disso teria funcionado se os atores mais empoderados tivessem usado todo o poder que tinham. As partes do acordo aceitaram que o sigilo do processo fosse levantado, quando dispunham de meios legais para resistir. A regra de publicar os documentos da execução, sugerida pelo juiz, foi aceita inclusive pelo governo estadual e pela empresa. A escolha das assessorias pelas comunidades foi reconhecida como legítima. E a gestora dos recursos, que poderia ter sido simplesmente indicada, passou por seleção pública.

O papel da Justiça ajuda a entender o que isso significa para o Estado. Ela não decidiu pelas comunidades. Estabeleceu as condições do processo, registrou as cobranças por parti-

cipação e conferiu se as deliberações haviam sido respeitadas, mas deixou para as comunidades a escolha de quem seria afetado.

Essa renúncia não foi espontânea, e sim, em boa medida, induzida pela presença da Justiça no processo. Mas aconteceu dessa forma – e é aqui que está a contribuição mais relevante para quem pensa em um Estado mais aberto: incluir exige aceitar limites ao próprio poder e atuar menos como quem controla e mais como quem cria condições para que outros participem.

O QUE FICA PARA O ESTADO Brumadinho não é receita. Deixa, porém, perguntas úteis para qualquer instituição pública diante de um problema complexo: *Os afetados contam com apoio técnico de quem eles confiam e que foi escolhido por eles? As informações chegam em uma linguagem que permite compreender e agir? Há espaços para que as pessoas possam decidir, e não apenas opinar? Alguém responde pela execução do que foi decidido? Existe alguma forma de verificar se a decisão foi respeitada?*

A pergunta mais difícil vem por último: *Quem tem poder está disposto a compartilhá-lo?*

Quando não houver um juiz acompanhando o processo, será preciso criar outras formas de verificação. O esforço compensa: decisões construídas com as pessoas, e não apenas para elas, tendem a ser mais legítimas, mais difíceis de contestar e menos sujeitas a resistência na hora de sair do papel.

Portanto, um Estado mais aberto e inclusivo não é o que mais abre portas, mas o que cria condições para que as pessoas as atravessem e aceita dividir o que acontece do outro lado. É o Estado capaz de transformar destinatários em coautores das escolhas públicas. Como mostra essa experiência, a abertura não falha por falta de instrumentos, mas por falta de renúncia.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Bernardes, M. E. B., Milagres, R., Becker, P., & Wegner, D. (2024). Gerenciando paradoxos da estratégia aberta no setor público. *Revista de Administração Pública*, *58*(2), e2023-0177.

Souza, M. G. S. D., Oriol, E. D. C., & Avellaneda, C. N. (2024). The path ahead for integrative public leadership: a systematic review and call for future research. *International Journal of Public Leadership*, 20(3-4), 308-329.

Martins, H. F., de Carvalho Oriol, E., Wegner, D., Becker, P. L., & Drummond, A. (2023). O campo de estudos sobre governança colaborativa: o que sabemos e para onde vamos?. *BIB-Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais*, (100). Disponível em: https://bibanpocs.emnuvens.com.br/revista/article/view/690

Martins, H. F., de Carvalho Oriol, E., Wegner, D., & Becker, M. P. A Triple-Layer Collaborative Governance Framework. *ResearchGate*, 1-30. DOI: 10.13140/RG.2.2.12923.48160. Disponível em:

https://www.researchgate.net/profile/Ettore-Oriol/publication/372819034_Updating_Emerson's_Collaborative_Governance_Model/links/6a15b3c907c6cc2cdea6e374/Updating-Emersons-Collaborative-Governance-Model.pdf

Ana Carolina de Macedo e Marques Lanna é advogada e auditora de controle externo do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (TCEMG). Mestre em Administração, pela Fundação Dom Cabral.

Ettore de Carvalho Oriol é professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral, nas áreas de Gestão Pública, Planejamento Estratégico, Gestão de Pessoas, Métodos Quantitativos, atuando na pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) como professor de Gestão Pública e Metodologia. Doutor em Gestão Pública e Governo, pela EAESP-FGV, com *Visiting Scholar* na Paul O'Neill School da Universidade de Indiana – IN/USA.



Ilustração Magnific

Quando a porta de entrada não basta: o que o B-EPIC ensina sobre inclusão produtiva de jovens

POR ***LUCIANA FERREIRA***

Desde 2000, a Lei da Aprendizagem (Lei nº 10.097/2000) exige que empresas de médio e grande portes reservem de 5% a 15% das vagas para jovens de 14 a 24 anos, em contratos de até dois anos que combinem formação e trabalho. Ainda assim, o país convive com dois problemas que a lei deveria considerar: o apagão de talentos e os chamados jovens nem-nem. A urgência cresce com o envelhecimento da população: segundo o IBGE, a partir de 2040 haverá mais idosos (60+) do que jovens (0-14) no país, e em 2050 serão 220 idosos para cada 100 jovens, ante 20 em 2000.

Por que a porta aberta não basta? Essa pergunta levou a Gerdau, em parceria com a FDC, a criar o B-EPIC (Brazilian Enterprise Productivity and Inclusion Club): um programa

de inclusão produtiva que une pesquisa diagnóstica com empresas ao desenvolvimento de formação de jovens aprendizes. O que a experiência demonstra desde 2024 dialoga com uma distinção clássica do debate sobre inclusão: na integração, a pessoa se adapta ao sistema; na inclusão, o sistema se transforma para acolhê-la. A lei garante o acesso; o desenho de como a empresa recebe, forma e acompanha o jovem decide se há inclusão.

PRIMEIRO, ESCUTAR AS EMPRESAS Diante das pressões por crescimento e produtividade do setor privado e do descompasso entre oferta e demanda por trabalho de jovens de 18 a 24 anos, a FDC desenvolveu um estudo diagnóstico para entender por que, mesmo com uma política pública de inclusão produtiva, as empresas ainda se queixavam de dificuldade em encontrar profissionais para suas posições iniciais.

Nesse sentido, realizou-se uma pesquisa qualitativa (amostra por conveniência) com três fontes de dados: entrevistas com lideranças e RH das empresas sobre sua percepção dos programas de aprendizes e os limitadores ao maior aproveitamento; entrevistas com parceiros e certificadoras; e um grupo focal com jovens em situação de vulnerabilidade quanto aos estudos e à inserção no mercado. Os resultados preliminares foram validados em *workshop* com gestores e profissionais de outras instituições convidadas, como demonstrado no quadro 1.

QUADRO 1 | B-EPIC: DADOS E MÉTODOS DA ETAPA DIAGNÓSTICA



Os resultados dessa etapa podem ser organizados em três dimensões: maturidade das empresas quanto à inclusão produtiva, desenvolvimento de competências socioemocionais e engajamento de gestores diretos.

Maturidade

Os dados levantados com organizações, gestores e jovens aprendizes indicam marcante heterogeneidade nas práticas adotadas — entre empresas, parceiros e até entre áreas de uma mesma organização. A pesquisa revelou diferenças relevantes na visão sobre o que o programa de jovem aprendiz representa, e pode representar, para a empresa, os jovens e a sociedade.

Essa heterogeneidade permitiu elaborar uma escala de maturidade de inclusão produtiva, que classifica as empresas segundo os indicadores identificados. A escala foi posteriormente validada em empresas fora da amostra inicial. A Figura 1 mostra a classificação das empresas participantes do estudo.

FIGURA 1



Competências socioemocionais

De acordo com os dados, o desafio para a contratação de jovens aprendizes não está na formação técnica: as empresas são quase unânimes ao afirmar que certificadoras e formadores fazem um excelente trabalho nessa dimensão. A carência, segundo elas, está nas habilidades socioemocionais.

Cruzando o modelo TEN Youth (Davis et al., 2013) com a taxonomia de habilidades do Fórum Econômico Mundial, foi possível identificar cinco habilidades socioemocionais que, se presentes, aumentam a prontidão para o trabalho e facilitam a inserção dos aprendizes no mercado após o programa, como apresentado no quadro 2.

QUADRO 2 | B-EPIC: COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS RELEVANTES PARA AMPLIAÇÃO DO GRAU DE PRONTIDÃO DE JOVENS APRENDIZES

TEN Youth	Global Skills Taxonomy (Nível 3 e *Nível 4*)
Confiabilidade	**Confiabilidade e orientação para detalhes:** *Atender a compromissos e prazos, gestão do tempo e priorização, atenção a detalhes, responsabilização.* **Orientação para servir:** *Seguir instruções e procedimentos, dar assistência e suporte ao colegas.*
Flexibilidade	**Resiliência, flexibilidade e agilidade:** *Gestão de frustrações, estresse, adaptação a mudança e persistência.*
Orientação para o futuro	**Motivação e autoconsciência:** *Autoconsciencia interna e externa, autocontrole, autonomia, iniciativa.* **Curiosidade e aprendizado ao longo da vida:** *Curiosidade e interesse em aprender.*
Resolução de problemas	**Criatividade e resolução de problemas:** *Pensamento criativo, pensamento analítico, pensamento sistêmico.*
Relacionamentos positivos	**Empatia e escuta ativa:** *Empatia, perguntar, dar e receber feedback.*

Gestores diretos

Por fim, os resultados revelaram que a atuação do gestor direto — quem recebe e acompanha o aprendiz na empresa — é fundamental para o desenvolvimento dele. Quando esse gestor está distante e pouco comprometido, o jovem não encontra espaço para se engajar nem enxerga caminhos entre sua experiência presente e seu futuro profissional.

O DESENHO: MUDAR O SISTEMA, NÃO SÓ O JOVEM Em 2024, com base no diagnóstico, FDC e Gerdau desenvolveram um programa piloto e experimental na unidade da Gerdau em Ouro Branco (MG), com o objetivo de complementar a formação dos aprendizes. Jovens de 18 a 24 anos, coordenadores e os times de RH e Sustentabilidade estiveram envolvidos no

programa, desenhado para ampliar a inclusão produtiva naquele território. Algumas decisões críticas merecem destaque:

Currículo construído com especialistas

O programa reúne cinco trilhas (Inteligência Emocional, Mundo do Trabalho, Letramento Digital, Empreendedorismo, Diversidade e Cidadania), além de abertura, acolhimento, uma "Oficina de Sonhos" e encerramento. Juntas, visavam as habilidades do Quadro 2, e os docentes foram capacitados para aderência aos objetivos do programa, e não só das trilhas.

Formato híbrido, por necessidade e por estratégia

Das 80 horas, 34 foram presenciais (20 no centro de treinamento da Gerdau e 14 em campus da FDC) e 46 online ao vivo. Levar todos ao campus, a mais de uma hora de estrada, esbarrava na rotina de trabalho e nas normas de segurança da fábrica. Ainda assim, o formato híbrido mostrou-se relevante por agregar robustez à formação e à identidade de grupo.

Mudança também para quem recebe

Os profissionais que acompanham os aprendizes também foram incorporados ao programa: identificados como mentores, tiveram jornada própria de desenvolvimento focadas em liderança.

Governança compartilhada

A governança compartilhada entre FDC e Gerdau é um dos pilares do B-EPIC. Ao formalizá-la, a Gerdau deixou de ser apenas financiadora ou empregadora e passou a corresponsável pelas decisões estratégicas e operacionais. Essa estrutura conjunta de processos, papéis e decisão deu ao B-EPIC continuidade e capacidade de crescer, sem depender de esforços isolados.

O QUE MUDOU Dos 62 aprendizes, 64% foram contratados pela Gerdau ao final do programa — resultado que contrasta com a visão predominante entre empresas brasileiras, para as quais a aprendizagem é ação afirmativa geradora de custos. Os relatos vão além dos números: aprendizes dizem ter se sentido vistos e valorizados em lugares que julgavam inalcançáveis; mentores relataram ganhos de liderança; e o RH notou melhora no clima.

Todos esses dados referem-se ao piloto de 2024. Em 2026, o B-EPIC agregou mais duas turmas em Ouro Branco e uma na unidade Riograndense, acompanhadas pela equipe de avaliação de impacto – e com o tempo necessário para afirmar com rigor os efeitos do programa.

LIÇÕES PARA QUEM DECIDE Se, como sustentam Acemoglu e Robinson (2012), o que distingue as sociedades prósperas é o desenho de suas instituições, o B-EPIC ilustra esse princípio no plano organizacional. Sua trajetória permite extrair ao menos quatro aprendizados para gestores, formuladores de programas e responsáveis por políticas de formação profissional:

Partir de um diagnóstico construído com quem emprega

A lacuna apontada pelas empresas não coincidia com a que a maioria dos programas de aprendizagem busca enfrentar. Foi a escuta do setor produtivo que levou à incorporação, no currículo, das competências comportamentais e do letramento digital. Programas herdados sem confronto com a demanda real arriscam responder a um problema que já não é o principal.

Tratar a inclusão como propriedade do sistema, e não do indivíduo

A diversidade só gera benefícios quando há um clima de inclusão, marcado por práticas justas, integração das diferenças e participação efetiva nas decisões. No B-EPIC, o gestor foi tratado como parte da solução, não como mero executor de uma diretriz.

Medir além da entrada

Sem indicadores de desempenho e ascensão, o programa permanece no primeiro estágio da inclusão: o do acesso. A porta se abriu, mas a escada nem sempre acompanha. E acompanhar permanência, desempenho e progressão é o que converte prontidão e ingresso em trajetória profissional.

Ser coerente por dentro

Ao preparar mentores e transformar o modo de receber os jovens, o programa mobilizou também quem já integrava a empresa. Essa é a fronteira mais difícil: desloca o foco da for-

mação do jovem para a transformação de quem o recebe, e é aí que a inclusão deixa de ser discurso institucional e se torna prática cotidiana.

O caso evidencia o valor da cooperação entre atores complementares: a política pública estabeleceu a regra, a escola contribuiu com método e pesquisa, e a empresa abriu seu espaço de trabalho. Nenhum deles, isoladamente, teria produzido o mesmo resultado. A lei abriu a porta há mais de vinte anos; a pergunta agora é em que condições os jovens permanecem e o que a empresa mudou em si para recebê-los.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Vídeo sobre o B-EPIC: https://youtu.be/5L1LMjRafGo?si=t0ut2WMjy1ep6f_0

Barros, R.P., Corradi, L. L., Machado, L. M., Rosalém, A. *Impacto da educação técnica sobre a empregabilidade e a remuneração*. Autobiografia, 2023.

Corseuil, C. H., Foguel, M. N., & Gonzaga, G. (2019). Apprenticeship as a stepping stone to better jobs: Evidence from Brazilian matched employer-employee data. *Labour Economics*, *57*, 177-194.

Davis, N., Hansmeyer, E., Minic, B., Prakash, S., & Rangan, S. (2013). TEN Youth: Unlocking enterprise growth by focusing on the fortune at the bottom of the talent pyramid. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, *8*(1), 141-157.

Henriques, R.; Ferreira, L. C. M. Capital Humano e Prosperidade Sustentável e Inclusiva: desafios, oportunidades e práticas. In: Drummond, A.; Paiva, P.; Barreto, V. Imagine Brasil: transição para a prosperidade sustentável e inclusiva. Nova Skill, 2026

Ferreira, L. C. M. et al. B-Epic: Building Bridges Between Youth, Companies, and the Future of Work. EFMD Global Focus, vol. 19, Issue 04, 2025

Luciana Ferreira é professora da área de Comportamento Organizacional e Liderança da Fundação Dom Cabral. Doutora em Administração, pela Erasmus University (Rotterdam, Holanda).

NOTA: O B-EPIC é um projeto de inclusão produtiva com resultados visíveis e relevantes, que só foram possíveis porque ao longo de todas as etapas muitos profissionais estiveram envolvidos. Cabe citar alguns nomes: Subramanian Rangan, Paulo Boneff, Márcia Bretz, Éder Campos, Alice Erthal e Gustavo Wei.



Ilustração Adobe Stock

Da agenda ESG à prática

Por que as grandes empresas ainda deixam os pequenos fornecedores do 'lado de fora' – e como isso começa a mudar

POR ***ANAUYLA BATISTA, DAIANE MÜLLING NEUTZLING, UYARA GOMIDE, EDGAR PITTA, JULIANA AZEREDO E MIRIÃ MELO***

Nos relatórios de sustentabilidade das grandes empresas brasileiras, a palavra "cadeia" costuma estar em toda parte. Compras responsáveis, desenvolvimento de fornecedores, impacto social, desenvolvimento local: o vocabulário da agenda ESG (sigla em inglês para as práticas ambientais, sociais e de governança) virou quase consenso corporativo. Mas basta olhar de perto para encontrar um descompasso incômodo. Quando o assunto são as micro e pequenas empresas (MPEs), o discurso e a prática seguem caminhos diferentes.

Não se trata de um detalhe. As MPEs representam 24 milhões de empreendimentos no Brasil, respondem por cerca de 30% do PIB e por quase 55% dos empregos formais do

país (SEBRAE, 2023). São elas que dão capilaridade aos mercados, conhecem os territórios de perto e sustentam boa parte da vida econômica das cidades médias e pequenas. Ainda assim, permanecem, na maioria das vezes, do lado de fora das cadeias de suprimentos das grandes companhias.

Foi essa distância entre o que se diz e o que se faz que motivou nossa pesquisa. Analisamos os relatórios de sustentabilidade de 44 grandes empresas brasileiras e entrevistamos executivos de 18 delas, oriundos de setores como mineração, energia, varejo, alimentos e papel e celulose. A pergunta era simples: como essas empresas incluem, ou não, as MPEs em suas cadeias?

NA CADEIA, MAS NA MARGEM O primeiro achado é que a presença das MPEs, quando existe, costuma ser periférica. Em boa parte da amostra, vemos que elas entram como prestadoras de serviços locais em regiões remotas, onde falta mão de obra especializada, ou como beneficiárias de projetos sociais mantidos pelos institutos das próprias empresas. Raramente entram pela porta principal, o coração do negócio, que tem a ver com aquilo que a empresa de fato compra em grande escala.

A distinção importa. Estar na cadeia como prestador eventual de serviço ou como beneficiário de um projeto social é diferente de ser reconhecido como fornecedor estratégico. E há uma razão estrutural para isso: as MPEs raramente dispõem dos recursos e das estruturas formais exigidos para atender a requisitos de conformidade, certificação e rastreabilidade desenhados para grandes fornecedores. Essas regras, pensadas para gigantes, acabam funcionando como barreiras de entrada para os pequenos (Bai & Satir, 2022; Silva et al., 2021). O resultado é uma inclusão que aparece no discurso, mas não na prática de compras.

Nesse ponto, a pesquisa propõe um deslocamento de olhar. Em vez de perguntar apenas se a MPE está "preparada", vale indagar como a cadeia é governada – porque é a governança que define quem pode participar. Boa parte da literatura – assim como as próprias empresas – concentra-se nas capacidades dos pequenos: treinar, certificar, formalizar. Mas os achados sugerem que capacitar o pequeno fornecedor, isoladamente, não basta: é preciso também rever as regras que determinam quem consegue entrar e permanecer na cadeia.

Uma cadeia que só reconhece o fornecedor que já se parece com os grandes concentra as oportunidades em poucos; outra, desenhada para distribuir, abre espaço para muitos. É uma questão de desenho e, portanto, de escolha.

EXISTEM TRÊS PORTAS – E QUASE TODAS DE SERVIÇO Na prática, identificamos três portas pelas quais as MPEs se aproximam das grandes empresas. A primeira refere-se a iniciativas de fato ligadas à cadeia, mas restritas a fornecedores de serviços locais: manutenção, limpeza, logística leve. A Ambev, por exemplo, reconhece que grande parte das compras de seus centros operacionais vem de fornecedores locais e regionais - em muitas regiões, contratar serviços básicos localmente torna-se a única opção viável (Batista et al. 2025).

A segunda forma são os programas de capacitação e empreendedorismo, quase sempre desenvolvidos com institutos e organizações da sociedade civil. São valiosos, mas costumam viver descolados do negócio: formam empreendedores que raramente se tornam fornecedores.

A terceira, mais recente, é o empreendedorismo de impacto: trata-se de *hubs* e programas de aceleração de micro e pequenos negócios, muitas vezes relacionados a serviços de alta tecnologia.

Nesse contexto, percebemos a presença de um padrão recorrente: grande parte das empresas pesquisadas não tem visibilidade consolidada sobre a presença das MPEs em suas próprias bases de fornecedores. Nas poucas grandes empresas que revelam projetos, há muita atividade, porém pouca integração real. Boa parte do esforço social ainda se organiza como filantropia ou investimento social. O "S" do ESG é tratado como projeto à parte, e não como uma forma diferente de comprar e desenvolver fornecedores.

O QUE TRAVA A ENTRADA Ao buscarmos identificar o que de fato trava a entrada das MPEs, percebemos que a explicação mais fácil busca culpar as próprias empresas: são informais, pouco estruturadas, têm dificuldade com processos e ferramentas digitais. Tudo isso é real. Mas nossa pesquisa aponta para outro lugar, mais incômodo para as grandes empresas: o problema não está apenas nas capacidades dos pequenos, e sim no modo como as cadeias são governadas.

Sistemas padronizados, auditorias, prazos de pagamentos extensos, exigências documentais e critérios rígidos de seleção são tratados como instrumentos de controle e de mitigação de risco. Vistos de baixo, funcionam como muros. É o que um executivo entrevistado descreveu com honestidade: pequenos prestadores "se sentem despreparados ou intimidados diante da estrutura da empresa". Some-se a isso uma barreira sutil: a distância cultural.

Muitos pequenos empreendedores sequer se reconhecem no termo "empreendedor". Uma das empresas percebeu isso e alterou sua forma de comunicação: em vez de oferecer

"curso para empreendedores", passou a convidar "você que faz bolo em casa". A adesão mudou, demonstrando como o linguajar importa.

No fundo, o que trava a entrada é uma tensão entre duas lógicas: a do baixo risco, que prefere privilegiar o fornecedor robusto, padronizado, já pronto; e a da inclusão produtiva, que exige o contrário: adaptação, investimento, paciência organizacional e proximidade. Enquanto a primeira comanda sozinha as decisões de compra, o pequeno fornecedor segue visto como problema, não como possibilidade.

BOA NOTÍCIA: A LÓGICA ESTÁ COMEÇANDO A MUDAR A boa notícia é o fato de que há mudanças em curso. Ela aparece, por exemplo, quando as empresas param de esperar que a MPE "fique pronta" sozinha e passam a redesenhar suas próprias regras. Um caminho é a adaptação dos instrumentos corporativos: cadastros simplificados, menos exigências documentais para compras de pequeno valor, redução de prazos de pagamento. Medidas aparentemente burocráticas que, para quem vive de capital de giro, fazem toda a diferença.

Outro caminho, talvez o mais decisivo, é o que chamamos de intermediação qualificada. Sozinhas, grande empresa e microempresa quase não se entendem. Entre elas, organizações como a Fundação Dom Cabral, o Pacto Global, o SEBRAE, o Sistema S e consultorias especializadas atuam como tradutoras: capacitam os pequenos, ajudam na regularização e reduzem os riscos que assustam os compradores.

Alguns exemplos ilustram esse novo cenário: a CBA (Companhia Brasileira de Alumínio) estruturou com o SEBRAE um programa que combina mapeamento, diagnóstico, capacitação e conexão com oportunidades reais de fornecimento. A Irani, no setor de papel, passou a comprar aparas diretamente de cooperativas de reciclagem, preparadas para se tornar fornecedoras – unindo inclusão produtiva e economia circular. O Assaí só definiu sua estratégia de apoio ao microempreendedorismo depois de ouvir, em grupos de conversa, as dores reais desse público (Dados da pesquisa).

Esses casos demonstram algo que um dos entrevistados sintetizou melhor do que qualquer manual: "desenvolver fornecedor é como desenvolver gente – requer tempo, presença e orientação prática". E ensinam também que ninguém faz isso sozinho. Como resumiu outro executivo: "se cada empresa fizer seu próprio programa, o impacto será limitado; quando nos juntamos, ganhamos escala e geramos impacto mais profundo". A fronteira seguinte é essa: criar cadeias que colaboram, em vez de correr cada uma atrás do seu próprio projeto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS Incluir MPEs nas cadeias não é caridade, e tratá-las apenas como causa social é desperdiçar o que elas têm de mais valioso: potencial de negócio. Micro e pequenos fornecedores oferecem capilaridade, enraizamento territorial e uma inovação que nasce do conhecimento local, atributos que, em um mundo de choques climáticos e rupturas logísticas, tornam as cadeias mais resilientes. O que está em jogo é competitividade, não apenas reputação.

Mas a transformação não virá do aperfeiçoamento isolado dos pequenos. Virá da disposição das empresas líderes de rever as regras do jogo e adotar práticas mais colaborativas — capazes de equilibrar as exigências de mercado com objetivos de inclusão produtiva, inovação e desenvolvimento territorial.

No fim, o que a pesquisa mostra é simples de enunciar e difícil de fazer: a inclusão produtiva das MPEs não é filantropia, é estratégia. Uma grande empresa pode exibir um discurso ESG impecável e, ao mesmo tempo, manter portões fechados para os pequenos empreendimentos do território onde opera, desperdiçando benefícios ao negócio. Mais do que encurtar a distância entre discurso e prática, o desafio é redesenhar as condições de participação nas cadeias de valor — para que gestão de riscos, competitividade e inclusão produtiva deixem de ser tratadas como agendas concorrentes. Talvez este seja o passo mais concreto e mais transformador que as empresas líderes têm diante de si.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BATISTA, Anauyla; PITTA, Edgard; NEUTZLING, Daiane Mülling; GOMIDE, Uyara; FURTADO, Elisângela Prado. Potência na cadeia de valor: como grandes empresas podem gerar valor com micro e pequenas empresas. In:. Nova Lima: 2025. Disponível em: https://ci.fdc.org.br/AcervoDigital/E-books/2025/Pot%C3%AAncia%20na%20Cadeia%20de%20Valor_Final.pdf. Acesso em: 11 dez. 2025.

Sancha, C., Longoni, A., & Giménez, C. (2015). Sustainable supplier development practices: Drivers and enablers in a global context. Journal of Purchasing and Supply Management, 21(2), 95-102.

SEBRAE. Anuário do trabalho nos pequenos negócios. Brasília: SEBRAE, 2023. Silva, M. E., Silvestre, B. S., Ponte, R. C. D. V., & Cabral, J. E. O. (2021). Managing micro and small enterprise supply chains: A multi-level approach to sustainability, resilience and regional development. Journal of Cleaner Production, 311, 127567.

Anauyla Batista é professora convidada da Fundação Dom Cabral, na área de sustentabilidade, e fundadora da NetZero Collab. Especialista em Supply Chain, pela UFPR. Complementou sua formação com cursos de extensão em universidades renomadas como Cambridge, Stanford e Shanghai International Studies University.

Daiane Mülling Neutzling é professora e pesquisadora da Fundação Dom Cabral, nas áreas de gestão sustentável de cadeias de suprimentos e empreendedorismo social. Doutora em Administração e mestre em Agronegócios, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com período de doutorado na Universidade de Kassel, na Alemanha.

Uyara de Salles Gomide é analista de desenvolvimento e pesquisadora – Educação Social da Fundação Dom Cabral. Doutora em Educação, Conhecimento e Inclusão Social, pela UFMG. Mestre em Economia, pela UFC.

Edgard Pitta é professor convidado da Fundação Dom Cabral, nas áreas de ESG, sustentabilidade, diversidade e inclusão e gestão de pessoas. Mestre em Administração, pela PUC-SP. Possui MBA em Gestão Internacional pela Thunderbird School of Global Management.

Juliana Azeredo A. Coelho é gerente de negócios e soluções em Empreendedorismo/Educação Social da Fundação Dom Cabral. Possui Executive MBA na Fundação Dom Cabral e pós-graduação em Negócios Internacionais, pela FGV, e em Finanças, pelo IBMEC.

Miriã de Aguiar Melo é diretora de Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral, com atuação em iniciativas de inovação, educação empreendedora e inclusão produtiva. Possui Master's Degree Marketing pela Fundesem Business School, Alicante/Espanha, e pós-graduação em Comunicação Corporativa, pela Universidade Anhembi Morumbi.



Ilustração Criada por IA

Medir para incluir

O que o Índice de Pobreza Multidimensional revela sobre instituições inclusivas no Brasil

POR ***ANTÔNIO CLARET, FLÁVIA ALVIM E ANDRÉ DE ALMEIDA***

Uma instituição extrativa não precisa esconder quem ela deixa para trás: basta não medir o nível de precarização. É mais fácil não perguntar quantas famílias seguem sem saneamento básico, quantos jovens estão fora da escola e do trabalho, quantos colaboradores vivem privações que a folha de pagamento não capta do que enfrentar o que essas perguntas revelam. Instituições inclusivas fazem o oposto: tornam visível a privação para poder redesenhar o entorno dela. Se, como sustentam Acemoglu e Robinson, a diferença entre instituições extrativas e inclusivas está em quem participa da distribuição de poder e recursos, a mensuração é o primeiro desses arranjos: decidir o que contar, e sobre quem, já é decidir quem conta.

O próprio entendimento de instituições como sendo extrativas nos leva, de forma imediata, ao coração do que se apresenta como mais fundamental na vida de todos nós: a dignidade humana. Como bem pontua Immanuel Kant, respeitar a dignidade de uma pessoa significa não tratá-la como mero objeto, como apenas um meio para atingir os próprios interesses. Nada de errado em ter interesses e buscá-los, desde que as pessoas afetadas pela busca sejam devidamente respeitadas como sujeitos de seus próprios destinos. A abordagem extrativa, por definição, reduz sujeitos a inconveniências ou meros meios de viabilizar o que se busca extrair. Instituições têm uma óbvia responsabilidade em relação àqueles que por elas são afetados. Por isso, chega a ser constrangedor o fato de ter de alertá-las para prestarem atenção em quem realmente conta.

MENSURAÇÃO COMO ESCOLHA INSTITUCIONAL Este artigo defende que a mensuração multidimensional da pobreza é, ela própria, uma escolha institucional. Nesse sentido, apresentamos aqui três aplicações brasileiras recentes, em escalas distintas, que colocam essa escolha em prática. O instrumento comum às três experiências é o método Alkire-Foster, desenvolvido por Sabina Alkire e James Foster e adotado internacionalmente como base do Índice de Pobreza Multidimensional (IPM). Em vez de reduzir a pobreza a uma linha de renda, o método identifica famílias ou pessoas em privação simultânea em múltiplos indicadores – como moradia, saneamento, educação, trabalho e saúde – e as agrega em uma medida única e decomponível, capaz de responder tanto ao número de pobres (incidência) quanto ao grau de pobreza, em privações acumuladas (intensidade). É essa possibilidade de decomposição que faz do método uma ferramenta de gestão, e não apenas de diagnóstico, possibilitando comparar territórios, grupos populacionais ou unidades organizacionais entre si, identificar qual privação mais pesa em cada contexto e acompanhar sua evolução ao longo do tempo.

Desde 2010, o PNUD publica, anualmente, em parceria com a *Oxford Poverty and Human Development Initiative* (OPHI), o IPM global no Relatório de Desenvolvimento Humano. Nesse contexto e também há bastante tempo, o Banco Mundial acompanha a pobreza multidimensional como complemento à pobreza monetária em seus relatórios de desenvolvimento. Além dessas iniciativas, a meta 1.2 dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável cobra reduzir "pela metade a proporção de homens, mulheres e crianças de todas as idades que vivem na pobreza em todas as suas dimensões, de acordo com defini-

ções nacionais" até 2030. Não por acaso, o método tornou-se referência para o desenho, o monitoramento e a avaliação de políticas públicas em dezenas de países.

No plano subnacional, o mesmo método abre uma oportunidade ainda pouco explorada: guiar a ação coordenada do poder público, de empresas e de organizações da sociedade civil (OSCs) na avaliação e mensuração de privações concretas, e não apenas de indicadores agregados de renda ou de PIB. Essa aposta se materializa em aplicações conduzidas com metodologia da Wise Decisio, responsável por adaptar o método desenvolvido pela OPHI, na Universidade de Oxford, a diferentes contextos institucionais no Brasil e em outros países da América Latina. Três iniciativas em curso – um governo estadual, uma articulação multissetorial e o público interno de uma organização – ilustram o alcance e os limites dessa abordagem (Quadro 1).

QUADRO 1 | TRÊS APLICAÇÕES DO MÉTODO ALKIRE-FOSTER NO BRASIL, EM ESCALAS DISTINTAS.

Iniciativa	Escala	Método / cobertura	Resultado-chave
IPM Minas Gerais	Governo estadual (853 municípios)	IPM via CadÚnico, série semestral 2015-2025	Redução de 56,5% do IPM (H: 13,52% --> 6,36%); ~1,46 milhão de pessoas saíram da pobreza multidimensional
Juntos Contra a Pobreza	Articulação multissetorial (Vale + OSCs)	Acompanhamento familiar multidimensional, ciclo de 2 anos	Redução de 53% do IPM entre famílias com 1+ ano de acompanhamento (H: 83% --> 48%)
Programa ComViver	Organização (colaboradores da FDC e seus familiares)	IPM Empresarial, complementado por módulos adicionais como saúde mental, endividamento; ciclos em 2023 e 2025	IPMe de 0,006 em 2023, o menor entre as organizações avaliadas na América Latina; dois ciclos realizados e ações de cuidado e bem-estar orientadas pelo diagnóstico

FONTE: IPM MINAS GERAIS

Desde 2021, o Escritório de Dados Sociais da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social de Minas Gerais (Sedese) calcula, com suporte técnico da Wise Decisio e a partir do Cadastro Único (CadÚnico), um IPM semestral para os 853 municípios do estado (doze indicadores em quatro dimensões: saneamento básico, educação, padrão de vida e trabalho), permitindo às gestões estadual e municipal coordenarem ações e políticas públicas a partir de um diagnóstico comum. Entre 2015 e 2025, o índice caiu 56,5% no estado (de 0,0567

para 0,0246), refletindo a saída de cerca de 1,46 milhão de pessoas da pobreza multidimensional (de 2,82 milhões para 1,36 milhão).

O resultado ganha ainda mais robustez pelo fato de a própria base cadastral ter crescido cerca de 19% no período, ao invés de encolher. Cerca de 90% dessa queda veio da redução da incidência (a proporção de pessoas pobres caiu de 13,52% para 6,36% da população), e não da intensidade das privações entre quem permanece pobre: essa métrica recuou apenas 7,5% (de 41,97% para 38,83%) e, em média, essas famílias ainda acumulam 4,66 dos doze indicadores do índice, contra 5,04 em 2015, evidenciando um núcleo de pobreza bem mais resistente à trajetória geral de queda.

A composição da pobreza também se inverteu: em 2015, educação era a dimensão de maior peso no IPM estadual (27,7%), e saneamento básico, a de menor (22,1%); em 2025, saneamento básico passou a pesar mais (28,5%), e educação, menos (23,1%). Minas Gerais reduziu, de forma ampla e disseminada, sua pobreza multidimensional, mas deixou um resíduo cada vez mais concentrado em privações, como o saneamento, que dependem de investimento em infraestrutura e coordenação federativa de longo prazo, e não apenas da expansão de serviços já instalados. Nesse sentido, redesenho institucional, e não crescimento espontâneo, é o que falta para fechar essa distância.

JUNTOS CONTRA A POBREZA Articulado pela Vale em parceria com vinte organizações da sociedade civil, o programa atua em municípios das regiões Norte, Nordeste e Sudeste com a meta de apoiar a saída de 500 mil pessoas da pobreza extrema até 2030. Entre as 28.468 famílias acompanhadas há pelo menos um ano, de um total de mais de 55 mil pessoas já alcançadas, a incidência de pobreza multidimensional caiu de 83% para 48%, e a intensidade média das privações, de 47% para 38%, o que representa uma redução de 53% no índice agregado.

Os avanços mais expressivos ocorreram em nutrição (de 65% para 29% de privação), atualização cadastral no CadÚnico (de 44% para 12%) e acesso à saúde (de 21% para 6%); o saneamento inadequado, ao contrário, piorou ligeiramente (de 47% para 53%), sinalizando onde o esforço multissetorial entre empresa, poder público e sociedade civil ainda precisa se aprofundar. É um desenho institucional que distribui responsabilidades entre atores que nem sempre compartilham um mesmo diagnóstico, como empresas, municípios e organizações da sociedade civil, em vez de concentrá-las em um único agente.

COMVIVER A Fundação Dom Cabral aplica a mesma lógica de mensuração a um público bem diferente: seus próprios colaboradores e familiares. Criado em 2023, o Programa ComViver, Pesquisa de Equilíbrio Social, já realizou dois ciclos de aplicação do Índice de Pobreza Multidimensional Empresarial (IPMe) e mapeou privações no corpo funcional da instituição para orientar ações de cuidado e bem-estar. Além das quatro dimensões que compõem o IPMe, a pesquisa incorpora módulos sobre saúde mental, endividamento, inclusão produtiva e redes de apoio, dentre outros. Inédita no país, a iniciativa venceu a categoria Saúde e Qualidade de Vida do Prêmio Think Work Innovations 2024.

A iniciativa, porém, importa menos pelo prêmio do que pelo gesto: uma instituição que ensina gestão pública e privada decide medir, com o mesmo rigor que recomenda a seus alunos e clientes, a coerência entre o que prega para fora e o que pratica dentro. No primeiro ciclo, em 2023, a FDC registrou IPMe de 0,006, o menor entre as organizações latino-americanas avaliadas pela metodologia, mas identificou vulnerabilidades que uma análise restrita à renda não mostraria. A partir dos resultados, o RH da FDC ampliou as ações de prevenção e cuidado em saúde, fortaleceu os canais de escuta e acolhimento em saúde mental, promoveu palestras de educação financeira e implementou ações de orientação financeira pessoal.

Em 2025, após uma expansão expressiva do quadro de colaboradores da FDC, o segundo ciclo ampliou o alcance da pesquisa e identificou 12 domicílios em pobreza multidimensional; os seis encontrados em 2023 já haviam saído dessa condição. Mudanças metodológicas nos indicadores de seguro de saúde e saneamento limitam a comparação direta entre os índices dos dois ciclos, mas a reaplicação permitiu identificar novas vulnerabilidades e aperfeiçoar as respostas institucionais. Concebido desde o início como uma iniciativa contínua e de longo prazo, o ComViver reconhece que a promoção do bem-estar multidimensional exige ações consistentes, acompanhadas ao longo do tempo e permanentemente ajustadas. Ao assumir um papel pioneiro nessa agenda, a FDC aliou-se à Wise Decisio para levar a metodologia a outras organizações e inspirá-las a olhar com a mesma atenção para as pessoas que constroem suas histórias.

Os três casos operam em escalas muito diferentes (um estado, uma articulação multissetorial e uma organização), mas compartilham a mesma lógica: medir multidimensionalmente é o primeiro ato de redesenho institucional porque transforma privações difusas em prioridades específicas, comparáveis e acompanháveis ao longo do tempo. A coerência entre

o que uma instituição faz com o próprio poder e o que faz com o poder que exerce sobre outros – fronteira que esta edição da Dom Contexto propõe explorar – começa, em boa medida, por essa escolha aparentemente técnica: o que uma organização decide medir e sobre quem.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ACEMOGLU, Daron; ROBINSON, James A. *Por que as nações fracassam*: as origens do poder, da prosperidade e da pobreza. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2012.

ALKIRE, Sabina; FOSTER, James. Counting and multidimensional poverty measurement. *Journal of Public Economics*, v. 95, n. 7-8, p. 476-487, 2011.

KANT, Immanuel. Groundwork of the metaphysics of morals. Edição e tradução de Mary Gregor e Jens Timmermann. ed. rev. Cambridge: Cambridge University Press, 2012. Obra original publicada em 1785.

PNUD. *Relatório de Desenvolvimento Humano 2019*: Além da renda, além das médias, além do hoje: desigualdades no desenvolvimento humano no século XXI. Nova York: PNUD, 2019. Disponível em: hdr.undp.org.

Antônio Claret é professor convidado da Fundação Dom Cabral, nas áreas de Políticas Públicas, Sustentabilidade e Responsabilidade Social. Doutor em Ciência Política, pela PUC Minas/Universidade de Oxford (UK); mestre em Administração Pública, pela Fundação João Pinheiro. Atualmente, é Diretor de Pesquisa na iniciativa Wise Responder, criada pela Universidade de Oxford (UK), responsável pela implementação de metodologias de mensuração da pobreza e do bem-estar multidimensional junto a empresas e comunidades.

Flavia Alvim é professora associada da Fundação Dom Cabral, nas áreas de sustentabilidade, ESG e internacionalização. Mestra em Development Management, pela London School of Economics and Political Science (LSE). Multiplicadora do Sistema B. Atualmente, é coordenadora técnica da Pesquisa de Equilíbrio Social na FDC, que implementa o Índice de Pobreza Multidimensional Empresarial, desenvolvido pela Universidade de Oxford (UK).

André de Almeida é professor da Fundação Dom Cabral, nas áreas de filosofia e ética. Mestre e Ph.D. em Filosofia, pela University of Sussex (UK). Atualmente, é Diretor do Hub FDC de Inclusão Social, que implementa o Índice de Pobreza Multidimensional Empresarial, desenvolvido pela Universidade de Oxford (UK).



Ilustração Criada por IA

Pra>Frente se liga, recicla!

Parcerias são criadas como meio para fortalecer instituições inclusivas e promover sustentabilidade

POR ***ELISÂNGELA PRADO FURTADO, MIRIÃ MELO, DANIELA ANK E UYARA DE SALLES GOMIDE***

DONA CONCEIÇÃO E OS LIMITES DA INCLUSÃO Todos os dias, ainda antes do amanhecer, Dona Conceição percorre as ruas de São Paulo em busca de materiais recicláveis que possam ser vendidos. Catadora autônoma, ela depende do valor obtido a cada jornada para sustentar sua casa, manter as contas em dia e comprar os medicamentos necessários para controlar a pressão arterial. Como muitas mulheres negras que atuam no setor da reciclagem, sua trajetória é marcada por interrupções nos estudos, trabalho precário e acesso limitado a oportunidades de desenvolvimento.

Certo dia, ao tentar recolher materiais em uma caçamba, Dona Conceição sofreu um corte profundo na mão provocado por um caco de vidro. Sem plano de saúde e sem os mecanismos de proteção oferecidos pelas cooperativas aos trabalhadores formalmente vinculados, ela viu sua renda ser interrompida justamente quando mais precisava dela. Sentada à porta de casa, observando o carrinho que utiliza diariamente para trabalhar, passou a refletir sobre os desafios enfrentados ao longo da vida e sobre a incerteza dos dias que viriam.

A história de Dona Conceição representa a realidade de milhares de trabalhadores que desempenham um papel essencial para a sustentabilidade ambiental brasileira, mas que ainda encontram obstáculos para acessar conhecimento, estabelecer parcerias, obter melhores condições de trabalho e ampliar suas oportunidades de geração de renda. Mais do que uma questão individual, trata-se de um desafio coletivo relacionado à forma como os sistemas de apoio, capacitação e desenvolvimento são estruturados.

O DESAFIO DOS RESÍDUOS E DA SUSTENTABILIDADE NO BRASIL Os resíduos sólidos estão presentes em praticamente todas as atividades humanas. Embalagens, papéis, metais, equipamentos eletrônicos e diversos outros materiais compõem um fluxo contínuo de descarte que cresce em ritmo acelerado em todo o mundo. Em 2016, a produção global de resíduos foi estimada em 2,01 bilhões de toneladas, com projeção de alcançar 3,4 bilhões de toneladas até 2050, representando um aumento superior a 70%. Além disso, aproximadamente um terço desses resíduos é destinado de forma inadequada, por meio da queima ou da disposição em lixões e áreas abertas.

No Brasil, a situação também é expressiva. O país figura entre os maiores produtores de resíduos do planeta e recicla apenas uma pequena parcela do total gerado. Esse cenário evidencia a necessidade de iniciativas capazes de reduzir impactos ambientais, promover práticas sustentáveis e fortalecer os agentes responsáveis pela recuperação e reinserção dos materiais na cadeia produtiva.

Com a realização da Conferência de Estocolmo, promovida pela Organização das Nações Unidas em 1972, a preocupação com a questão ambiental ganhou força internacionalmente. Posteriormente, as discussões em relação ao tema foram ampliadas por marcos como a Rio-92 e os debates que resultaram na Agenda 21. No Brasil, esse processo foi acompanhado pela criação de instrumentos legais importantes, incluindo a Política Nacional do Meio Ambiente e a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Entretanto, a existência de normas e

regulamentações, por si só, não garante transformação efetiva. A implementação de soluções depende da atuação coordenada de organizações, governos, empresas e sociedade civil.

CATADORES: PROTAGONISTAS DA RECICLAGEM, MAS AINDA INVISÍVEIS A reciclagem constitui uma das principais alternativas para reduzir os impactos ambientais decorrentes do aumento da produção de resíduos. Nesse contexto, os catadores de materiais recicláveis desempenham papel fundamental para a economia circular e para a sustentabilidade das cidades. Apesar disso, a atividade ainda convive com inúmeros desafios estruturais.

Ao longo das últimas décadas, houve avanços importantes na organização do setor, incluindo a criação do Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis e o fortalecimento das cooperativas. Ainda assim, permanecem dificuldades relacionadas à invisibilidade social da profissão, aos riscos ocupacionais, à informalidade, ao acesso limitado a investimentos, à dificuldade de estabelecer parcerias com empresas e à escassez de oportunidades de qualificação profissional.

Dados da Associação Nacional dos Catadores indicam que esses trabalhadores já recuperaram centenas de milhares de toneladas de materiais recicláveis no país. Ao mesmo tempo, grande parte dos profissionais do setor é formada por mulheres negras, com baixa escolaridade e histórico de desemprego. Embora sejam protagonistas da agenda ambiental, muitos catadores permanecem distantes dos benefícios econômicos e sociais gerados pela própria atividade que exercem.

Essa realidade evidencia uma questão central para o debate sobre inclusão. Participar de uma cadeia produtiva não significa, necessariamente, estar incluído em condições justas. O acesso a oportunidades, conhecimento, proteção social e mecanismos de desenvolvimento continua distribuído de forma desigual.

DESENVOLVIMENTO DO PRA>FRENTE SE LIGA, RECICLA! Sensíveis a essa realidade, a Fundação Dom Cabral, a Associação Nacional dos Catadores e Catadoras de Materiais Recicláveis (ANCAT) e a Novelis estabeleceram uma parceria para desenvolver uma solução voltada à qualificação e ao fortalecimento do setor. O resultado foi a customização da plataforma Pra>Frente Se Liga, Recicla!, lançada em agosto de 2023.

Mais do que disponibilizar conteúdos educacionais, a iniciativa buscou enfrentar uma barreira estrutural enfrentada pelos trabalhadores da reciclagem: a dificuldade de acesso a

conhecimentos e recursos capazes de ampliar suas oportunidades de desenvolvimento. A proposta foi construída a partir da realidade dos próprios usuários, utilizando linguagem acessível, conteúdos objetivos e formatos compatíveis com as características do público atendido.

A primeira trilha disponibilizada, denominada "Juntos somos melhores!", foi estruturada em torno de temas considerados críticos para o fortalecimento das cooperativas e dos catadores: cooperativismo, saúde e segurança no trabalho, formalização e captação de recursos. Além dos vídeos educativos, a plataforma passou a oferecer materiais complementares em formato de e-book e podcast, ampliando os recursos de aprendizagem disponíveis.

Nesse sentido, a proposta aproxima-se de uma concepção de inclusão baseada no redesenho das condições de acesso. Em vez de exigir que os trabalhadores se adaptem a modelos tradicionais de formação, a solução foi concebida a partir de suas necessidades, experiências e contextos específicos. A plataforma procura reduzir barreiras e ampliar possibilidades de participação, fortalecendo capacidades individuais e coletivas.

PARCERIAS QUE FORTALECEM INSTITUIÇÕES INCLUSIVAS A construção do Pra>Frente Se Liga, Recicla! demonstra como desafios sociais complexos podem ser enfrentados por meio da colaboração entre organizações com competências complementares. Para a consolidação da proposta, a Fundação Dom Cabral contribuiu com sua experiência em educação e metodologias de aprendizagem; a ANCAT trouxe conhecimento profundo sobre a realidade dos catadores e das cooperativas; e a Novelis agregou sua expertise na cadeia da reciclagem e seu compromisso com a sustentabilidade.

Essa articulação permitiu que diferentes perspectivas fossem incorporadas ao desenho da solução. A escolha do problema social, a definição do escopo da iniciativa, a produção dos conteúdos e os mecanismos de acompanhamento dos resultados foram construídos de forma colaborativa.

Outro aspecto relevante foi a preocupação com a avaliação contínua da experiência dos usuários. Além de mensurar a aprendizagem, o projeto incorporou mecanismos de escuta para compreender a percepção dos participantes e identificar novas demandas do setor. Esse processo contribuiu para o aperfeiçoamento da plataforma e para a construção de soluções que estejam mais de acordo com as necessidades dos catadores e das cooperativas.

Os resultados iniciais demonstraram forte adesão de públicos historicamente marginalizados. A maior parte dos participantes era composta por pessoas negras, com renda

relativamente baixa e inserção direta na atividade de coleta e comercialização de materiais recicláveis.

Nesse contexto, a parceria pode ser interpretada não apenas como um projeto de sustentabilidade, mas como uma experiência de fortalecimento institucional. Ao ampliar o acesso ao conhecimento, estimular a organização coletiva e facilitar conexões com oportunidades de desenvolvimento, a iniciativa contribui para garantir mais inclusão a um segmento fundamental para a agenda ambiental brasileira.

CONSIDERAÇÕES FINAIS A postura de dona Conceição, observando no quintal de casa o carrinho usado para coletar resíduos, representa milhares de trabalhadores cuja contribuição para a sustentabilidade permanece, muitas vezes, invisível. Embora sejam responsáveis por recuperar e reinserir materiais na economia, continuam enfrentando barreiras para acessar as oportunidades geradas por essa mesma atividade.

A experiência do Pra>Frente Se Liga, Recicla! sugere que o fortalecimento do setor não depende apenas do esforço individual dos catadores, mas da capacidade das instituições de criarem condições mais equitativas de participação. Isso envolve ampliar o acesso ao conhecimento, fortalecer redes de cooperação, construir parcerias e desenvolver soluções desenhadas a partir da realidade dos próprios usuários.

Mais do que uma plataforma educacional, o projeto evidencia o potencial da colaboração entre empresas, organizações da sociedade civil e instituições de ensino para enfrentar desafios sociais complexos. Ao reconhecer os catadores como protagonistas da transformação ambiental e investir no fortalecimento de suas capacidades, a iniciativa contribui para a construção de um modelo de desenvolvimento mais inclusivo, no qual sustentabilidade e prosperidade compartilhada caminham lado a lado.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Banco Mundial. What a Waste 2.0.

JAPIASSÚ, C. E.; GUERRA, I. F. *30 anos do Relatório Brundtland*: nosso futuro comum e o desenvolvimento sustentável como diretriz constitucional brasileira.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Declaração do Rio de Janeiro.

Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis e publicações da ANCAT sobre cooperativismo e inclusão produtiva.

Elisângela Prado Furtado é professora e pesquisadora da Fundação Dom Cabral, nas áreas de pessoas e organizações. Doutora e mestra em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Especialista em Gestão Estraté gica de Recursos Humanos pela UFMG. Atualmente, é líder de área temática no EnANPAD e pesquisa desigualdade, diversidade e inclusão, responsabilidade social corporativa e desenvolvimento de pessoas nas organizações.

Miriã de Aguiar Melo é diretora de Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral, com atuação em iniciativas de inovação, educação empreendedora e inclusão produtiva. Possui Master's Degree Marketing pela Fundesem Business School, Alicante/Espanha, e pós-graduação em Comunicação Corporativa, pela Universidade Anhembi Morumbi.

Daniela Ank é Especialista em Empreendedorismo na Fundação Dom Cabral (FDC) – Educação Social. Atua em projetos para o fomento ao ecossistema empreendedor, iniciativas de impacto social e desenvolvimento de metodologias educacionais aplicadas aos negócios.

Uyara de Salles Gomide é analista de desenvolvimento e pesquisadora – Educação Social da Fundação Dom Cabral. Doutora em Educação, Conhecimento e Inclusão Social, pela UFMG. Mestre em Economia, pela UFC.

NOTA: Dona Conceição é personagem fictícia, inspirada em situações recorrentes do cotidiano de catadores de materiais recicláveis.

Revistas DOM.

Conhecimento produzido pela Fundação Dom Cabral, para quem deseja transformar realidades com propósito e inteligência.



Inspire-se. Acesse revistadom.fdc.org.br

FDC | Fundação Dom Cabral

50 **O futuro** sempre presente