



Organização
Internacional
do Trabalho

► Promovendo a Produtividade

Um Guia para Organizações
Empresariais

Editado por
ACT/EMP



Promovendo a Produtividade

UM GUIA PARA ORGANIZAÇÕES
EMPRESARIAIS



Organización
Internacional
del Trabajo

ACT/EMP

VERSÃO 01

Copyright © Organização Internacional do Trabalho 2020
Primeira impressão 2020

As publicações do Escritório Internacional do Trabalho estão protegidas por direitos autorais em virtude do Protocolo 2 da Convenção Universal sobre o Direito de Autor. Não obstante, podem ser reproduzidos pequenos extratos das publicações sem autorização, sempre e quando a fonte for indicada. Para direitos de reprodução ou de tradução, a solicitação deve ser dirigida a ILO Publications (Rights and Licensing), International Labour Office, CH-1211 Genebra 22, Suíça, ou por e-mail: rights@ilo.org. O Escritório Internacional do Trabalho acolhe favoravelmente essas solicitações.

As bibliotecas, instituições e outros usuários registrados em uma organização de direitos de reprodução podem fazer cópias em conformidade com as licenças que lhes são dadas para essa finalidade. Visite www.ifrro.org para encontrar a organização de direitos de reprodução de seu país.

Promovendo a Produtividade – Um Guia para Organizações Empresariais.
Lima: OIT / Escritório Regional para a América Latina e o Caribe, Escritório para Atividades dos Empregadores (ACT/EMP), 2020. 122 pp

ISBN: 9789220335987 (impressão)

ISBN: 9789220335994 (pdf web)

Dados de catalogação da OIT

Produtividade, criação de emprego, crescimento econômico, organizações empresariais e de empregadores, trabalho decente, desenvolvimento sustentável.

As designações empregadas nas publicações da OIT, que estão em conformidade com a prática das Nações Unidas, e o material apresentado nelas não implicam na expressão de nenhum julgamento do Escritório Internacional do Trabalho sobre o estado legal de nenhum país, área ou território ou suas autoridades, ou em relação à delimitação de suas fronteiras.

A responsabilidade sobre as opiniões expressas em artigos, estudos e outras colaborações corresponde exclusivamente a seus autores, e sua publicação não significa que o Escritório Internacional do Trabalho as respalde.

As referências a nomes de empresas, produtos e processos comerciais não implicam um respaldo por parte do Escritório Internacional do Trabalho, e o fato de não mencionar uma empresa, produto ou processo comercial em particular não indica uma desaprovação.

Pode-se encontrar informação sobre as publicações da OIT e produtos digitais em: www.ilo.org/publns.

Design, diagramação e conceito editorial: Lebran (Lebran.cl)
Ilustração: Patricio Otniel

Promovendo a Produtividade

UM GUIA PARA ORGANIZAÇÕES
EMPRESARIAIS



Organización
Internacional
del Trabajo

ACT/EMP

VERSÃO 01

Prefácio

Paul Krugman disse que “a produtividade não é tudo, mas, no longo prazo, é quase tudo” .. O aumento da produtividade é fundamental para que as empresas consigam ser sustentáveis e criem trabalho decente, ambos elementos centrais de qualquer estratégia de desenvolvimento que tenha como objetivo principal uma melhora na vida das pessoas.

Há muito tempo a OIT reconheceu o papel que a produtividade desempenha no desenvolvimento empresarial e na criação de emprego. As conclusões sobre Empresas Sustentáveis adotadas na Conferência Internacional do Trabalho (CIT) de 2007 , incorporam a noção de que aumentar a produtividade é um fator chave para a competitividade empresarial e essencial para a sustentabilidade. A Declaração do Centenário da OIT para o futuro do trabalho , adotada pela CIT em 2019, também destaca a produtividade como a pedra angular para conseguir um enfoque centrado nas pessoas para o futuro do trabalho. O aumento da produtividade também é uma das prioridades estratégicas da Agenda 2030, como parte do Objetivo 8 de Desenvolvimento Sustentável, que se centra no crescimento econômico e na promoção do emprego produtivo .

É evidente que a produtividade e a competitividade são questões chave para o desenvolvimento do setor privado em qualquer país. As Organizações Empresariais (OE), têm que exercer um papel fundamental para abordar esses problemas, tanto por meio de seu trabalho de promoção de políticas, como por meio dos serviços que são oferecidos para seus afiliados. O escritório para Atividades dos Empregadores (ACT/EMP) elaborou este Guia para responder a este desafio. Este material proporciona orientação prática em dois âmbitos. Primeiro, é uma ferramenta para dar suporte para as OE para planejar e implementar serviços específicos para ajudar seus membros a aumentar sua produtividade e sua sustentabilidade. Em segundo lugar, o Guia oferece conselhos práticos para as OE sobre o modo como podem reforçar seu papel de representação, para promover políticas públicas que procurem melhorar a produtividade, o que por sua vez melhorará a competitividade e obterá como resultado a criação de mais e melhores empregos.

¹ Krugman, Paul. The Age of Diminished Expectations: U.S. Economic Policy in the 1990s. Third Edition. MIT Press, Cambridge, Massachusetts and London, England.

² Conclusões sobre a promoção de empresas sustentáveis. Conferência Internacional do Trabalho, junho de 2007. https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_093970/lang--en/index.htm

³ “Declaração do centenário da OIT para o futuro do trabalho”. Adotada pela Conferência Internacional do Trabalho em sua 108ª reunião. Genebra, 21 de junho de 2019. <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/centenary-declaration/lang--en/index.htm>

⁴ Hora de actuar para conseguir el ODS 8 : Integrar el trabajo decente, el crecimiento sostenido y la integridad ambiental”, Relatório da OIT em 10 de julho de 2019. https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_093970/lang--en/index.htm

Esta primeira edição do Guia foi preparada durante a pandemia da COVID-19. É evidente que a pandemia colocou em risco a sobrevivência de milhões de empresas, provocou perdas massivas de empregos e colocou em perigo a fonte de renda de centenas de milhões de trabalhadores e empresários em todo o mundo. As medidas para estimular o crescimento e a melhoria da produtividade devem ser elementos chave das estratégias de recuperação da crise da COVID-19. Estamos trabalhando em um entorno desafiante e extremamente dinâmico e as OE devem mostrar uma liderança real e uma defesa efetiva no processo de reconstruir a resiliência e apoiar a mudança.

Portanto, atualizaremos o Guia periodicamente para refletir as mudanças no panorama econômico global e os desafios emergentes que possam afetar a capacidade das empresas para conseguir uma maior resiliência ao aumentar sua produtividade.

Agradeço as pessoas que trabalharam conosco para elaborar este Guia, incluindo os líderes das OE que nos deram seu tempo para revisar o documento final. Também agradeço a Jorge Ramírez Mata por seu trabalho de pesquisa e à Consultora Lebran (Chile), por seu apoio na edição e design gráfico desta publicação.

O resultado final foi alcançado pela colaboração de todos os membros da equipe global do ACT/EMP. Um agradecimento especial ao núcleo da equipe de produção integrado por Rafael Gijón, Roberto Villamil, Andrés Yurén, Luís González, Paolo Salvai e José Luis Viveros Añorve.

Deborah France-Massin

Diretora

Escritório para Atividades dos Empregadores(ACT/EMP)

Conteúdo



10

Introdução

30

MÓDULO A

Conceitos e Indicadores

44

MÓDULO B

Entorno Empresarial

88

MÓDULO C

Práticas de gestão

108

MÓDULO D

Associações Chave

130

MÓDULO E

Diretrizes para aumentar o crescimento da produtividade: como alcançar esse objetivo

Introdução



A importância do aumento da produtividade

“A produtividade não é tudo, mas, no longo prazo, é quase tudo. A capacidade de um país para melhorar seu nível de vida ao longo do tempo depende quase inteiramente de sua capacidade de aumentar sua produção por trabalhador”.

Paul Krugman

Prêmio Nobel de Economia, 2008

A produtividade é a eficiência com a qual as pessoas, as empresas e as economias utilizam seus recursos para produzir bens e serviços, com o objetivo de alcançar os maiores benefícios econômicos possíveis, em um período determinado. Atualmente, existem numerosos estudos acadêmicos em todo o mundo que mostram a importância da produtividade para gerar crescimento econômico, aumentar o lucro e o crescimento das empresas, reduzir os preços para os consumidores, aumentar os salários dos trabalhadores e melhorar o nível de vida da população em geral.

TABELA 1

Importância da produtividade

Quanto maior a produtividade, maiores serão os lucros e o crescimento para as empresas

- Um aumento da produtividade em 17 por cento em um grupo de empresas têxteis de tamanho médio na Índia aumentou o lucro por empresa em USD 300.000 em um ano e o número de fábricas de manufatura em três anos (Bloom *et al.*, 2013)

Quanto maior a produtividade, maiores serão os salários

- Um estudo recente de Edward P. Lazear, pesquisador de Stanford, proporciona sólida evidência empírica sobre o vínculo entre a produtividade e os salários nos países da OCDE (Lazear, 2019)
- Um aumento de 10 por cento na produtividade é associado a um aumento de 7,4 por cento na compensação real dos trabalhadores nos Estados Unidos (Stansbury & Summers, 2017).

Quanto maior a produtividade, maior o crescimento econômico

- A ausência de crescimento da produtividade levou a uma desaceleração mundial do crescimento econômico (Eichengreen *et al.*, 2011)
- Existe uma correlação de 91 por cento entre o crescimento econômico e o crescimento na produtividade total dos fatores (PTF)¹

Quanto maior a produtividade, menores custos para os consumidores

- O aumento da produtividade no setor de telecomunicações dos Estados Unidos, entre 1970 e 2000, reduziu o custo das ligações de longa distância a sexta parte (Alm & Cox, 2002)

Quanto maior a produtividade, menores níveis de pobreza

- Os países com maior crescimento da produtividade laboral agrícola experimentam as taxas mais altas de redução da pobreza (Byerlee *et al.*, 2009)

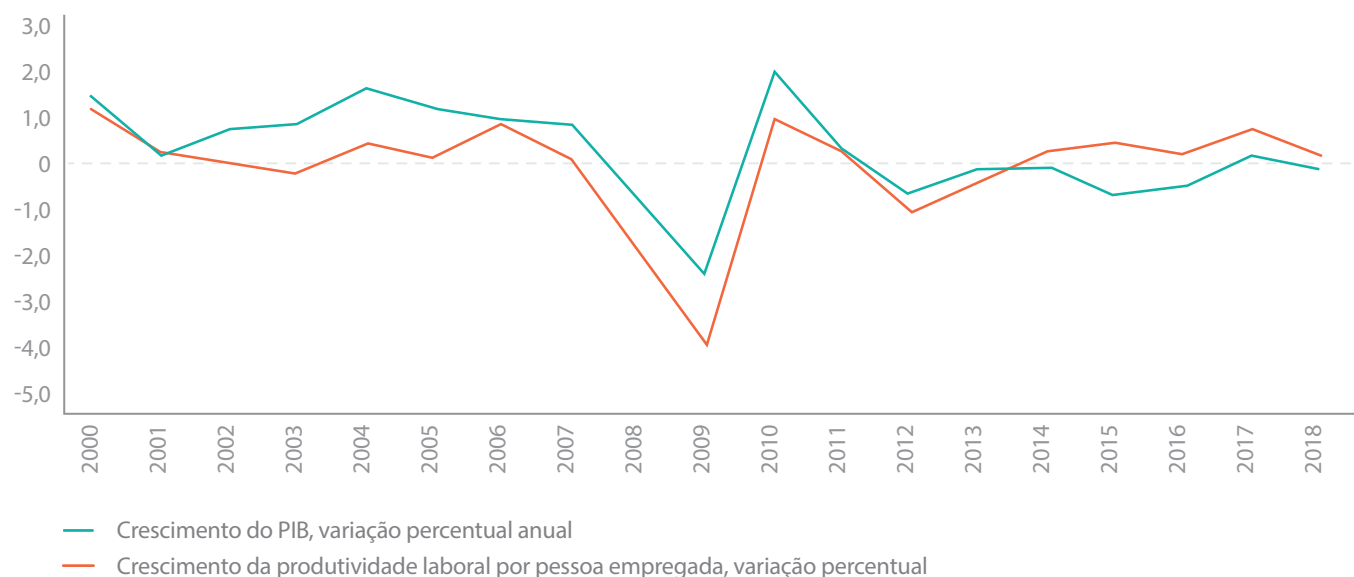
¹ A correlação foi calculada usando como amostra os níveis de crescimento anual médio de ambas as variáveis em todo o mundo entre 2000 e 2018, usando informação do banco de dados *Total Economy Database* The Conference Board.

(a) Quanto maior produtividade, maior o crescimento econômico

No âmbito do país, os aumentos na produtividade total dos fatores (PTF) estão estritamente vinculados com os aumentos no **crescimento econômico**. A correlação entre ambas as variáveis é de **91 por cento**², o que mostra a estrita relação entre o crescimento de uma economia e o aumento de seus níveis de produtividade. A PTF mede a eficiência com a qual são utilizados mão de obra, capital (maquinaria e equipamento) e bens intermediários na produção de bens e serviços; portanto, os aumentos da PTF refletem uma utilização mais eficiente do potencial de uma economia, o que aumenta seu crescimento econômico no longo prazo.

FIGURA 1

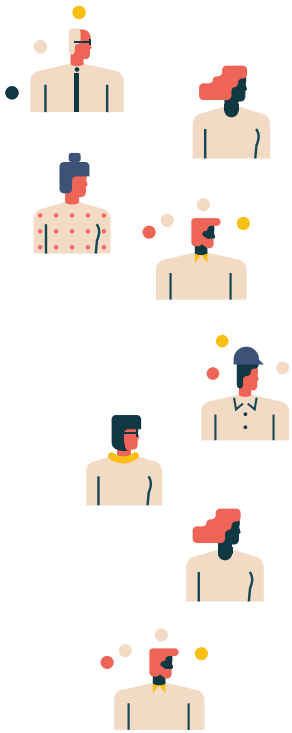
Movimento conjunto da produtividade e do crescimento econômico (taxas de crescimento global)



Fonte: Elaboração própria utilizando informação do banco de dados *Total Economy Database de The Conference Board*.

Um estudo intersetorial analisou 27 casos de desaceleração econômica em diferentes países e encontrou que 85 por cento da desaceleração do crescimento econômico nesses países aconteceu devido a menores taxas de crescimento da produtividade (Eichengreen et al., 2011). De acordo com os autores, o que esse resultado permite intuir é claro: as desacelerações são produzidas no ponto no qual já não é possível aumentar a produtividade redesignando recursos do setor agrícola para o industrial, ou quando os benefícios de importar tecnologia estrangeira diminuem. Em consequência, as taxas de crescimento da PTF sofrem uma forte queda e o crescimento econômico se contrai.

² Ídem.



De acordo com o estudo de Eichengreen, esse foi um fator comum de muitas desacelerações econômicas nas últimas décadas. O estudo inclui o caso da Argentina, economia que experimentou uma diminuição em sua taxa de crescimento econômico antes da crise financeira do final da década de 1990. Também foram incluídos os casos de várias economias europeias no período de desaceleração que veio em seguida da recuperação econômica da Segunda Guerra Mundial, bem como os casos de desaceleração do crescimento econômico em economias exportadoras de petróleo, como a do Irã e a da Arábia Saudita, na década de 1970.

(b) Quanto maior a produtividade, maior será o emprego

O crescimento da produtividade permite gerar uma economia mediante uma maior eficiência operativa e de designação que permite alcançar um maior nível de produção utilizando a mesma quantidade de insumos (Grover et al., 2019). Depois, as empresas podem usar essas economias para investir no desenvolvimento de capacidades dos trabalhadores e adquirir maquinaria e equipamento, fomentando dessa forma a acumulação de capital, o que pode aumentar ainda mais a produção e contribuir para melhorar o processo de crescimento da produtividade³. À medida que aumenta a escala de produção, também pode haver aumentos de produtividade provenientes da diminuição dos custos por unidade produzida ao longo do tempo. Os benefícios econômicos obtidos podem ser canalizados para os consumidores por meio de melhorias em seu poder aquisitivo devido a menores preços ou salários mais altos. O maior poder aquisitivo conduz a um maior gasto do consumidor, o que é traduzido por sua vez em uma maior demanda agregada, que finalmente conduz ao crescimento do emprego. A evidência empírica mostra que existe uma relação entre maiores taxas de crescimento da produtividade e um menor desemprego (Atkinson & Brown, 2018; Atkinson, 2016).

Além disso, o discurso segundo o qual a inovação tecnológica (ou seja, a automatização) causa a destruição do emprego é enganoso. É a chamada **falácia da escassez de trabalho**: a ideia de que existe uma quantidade limitada de trabalho a ser feito (Miller & Atkinson, 2013). Isso sugere que a tecnologia pode criar desemprego por deslocar os trabalhadores, porque quanto mais eficiente for nosso trabalho, menos trabalho haverá para os trabalhadores. Essa é uma visão errônea do impacto da inovação tecnológica porque ignora o impacto positivo que a tecnologia tem no crescimento da produtividade e na renda, que por sua vez conduz a uma maior demanda agregada e à criação de emprego.

³ Os trabalhadores necessitam de ferramentas para realizar suas tarefas. Quanto maior for a quantidade de equipamento por trabalhador, maior será o que eles podem produzir, até utilizar por completo a capacidade da empresa. Para uma discussão mais detalhada sobre o vínculo entre o crescimento da produtividade e a formação de capital, veja Peach, R., & Steindel, C. (2017). Low productivity growth: The capital formation link. *Liberty Street Economics* (blog). Federal Reserve Bank of New York.



(c) Quanto maior a produtividade, maiores serão os lucros e o crescimento das empresas

O crescimento sustentável da produtividade é importante para o crescimento e para o desenvolvimento das empresas, já que lhes permite ser rentáveis (ao ampliar a produção e/ou minimizar os custos de produção). As empresas podem depois reinvestir esses incrementos no lucro para continuar aumentando sua eficiência e rentabilidade no médio prazo. Em outras palavras, as empresas que aumentam sua produtividade têm rendimentos mais altos, que podem ser investidos em áreas como maquinaria ou desenvolvimento de capacidades da força de trabalho para aumentar ainda mais a produção e fortalecer o processo de crescimento da produtividade. Esses aumentos de produtividade não necessariamente requerem investimentos custosos para as empresas, mas sim um uso eficiente de seus recursos humanos e físicos.

Um estudo de caso de Bloom et al. (2013) sobre empresas indianas, confirma esse fato. Durante um experimento econômico que envolveu um número grande de empresas têxteis desse país, as companhias receberam assessoria gratuita relacionada com práticas de gestão, centrada no aumento da produtividade. Os gerentes dessas empresas não estavam familiarizados com os melhores padrões internacionais relacionados com a gestão orientada à produtividade, o que limitava o potencial econômico e a rentabilidade de suas empresas no longo prazo. Essas empresas têxteis receberam quatro meses de orientação intensa sobre os melhores padrões internacionais. Posteriormente, as empresas conseguiram aumentar sua produtividade em 17 por cento em média depois de um ano e aumentar os lucros em USD 300.000 por empresa, em média. No médio prazo, as empresas tiveram um crescimento considerável e ampliaram o número de unidades de produção nos seguintes três anos.

À medida que aumenta a escala da produção, os menores custos de produção por unidade permitem maiores aumentos de produtividade; em outras palavras, são geradas economias de escala dinâmicas. Além disso, é importante levar em conta que os efeitos positivos do aumento da produtividade se estendem além das empresas, para os consumidores. Graças a mercados competitivos, os menores custos de produção por unidade são refletidos em preços mais baixos, o que aumenta o poder aquisitivo dos consumidores e conduz a um maior crescimento econômico.

(d) Quanto maior a produtividade, menores serão custos para os consumidores

Em um estudo intersetorial que inclui várias indústrias nos Estados Unidos, Alm e Cox (2002) mostram os efeitos positivos do aumento da produtividade, refletidos em menores custos e preços. Um exemplo revelador é o da indústria telefônica. Os avanços tecnológicos entre 1970 e 2000 transformaram o setor das telecomunicações. Em 1970, cada operador telefônico processava em média somente **64** ligações de longa distância por dia, enquanto no ano 2000 já podiam conectar **1.861** ligações. O impacto positivo nos consumidores era claro. Estimase que, sem tais aumentos de produtividade, uma ligação de longa distância teria custado aproximadamente 6 vezes mais no ano 2000. Como resultado, os consumidores nos Estados Unidos puderam economizar dinheiro em ligações de longa distância e gastar esse dinheiro em outros bens e serviços. Em consequência, os aumentos de produtividade do setor de telecomunicações promoveram o crescimento econômico em diversos setores. A indústria telefônica é uma de muitas histórias similares em termos de crescimento da produtividade.

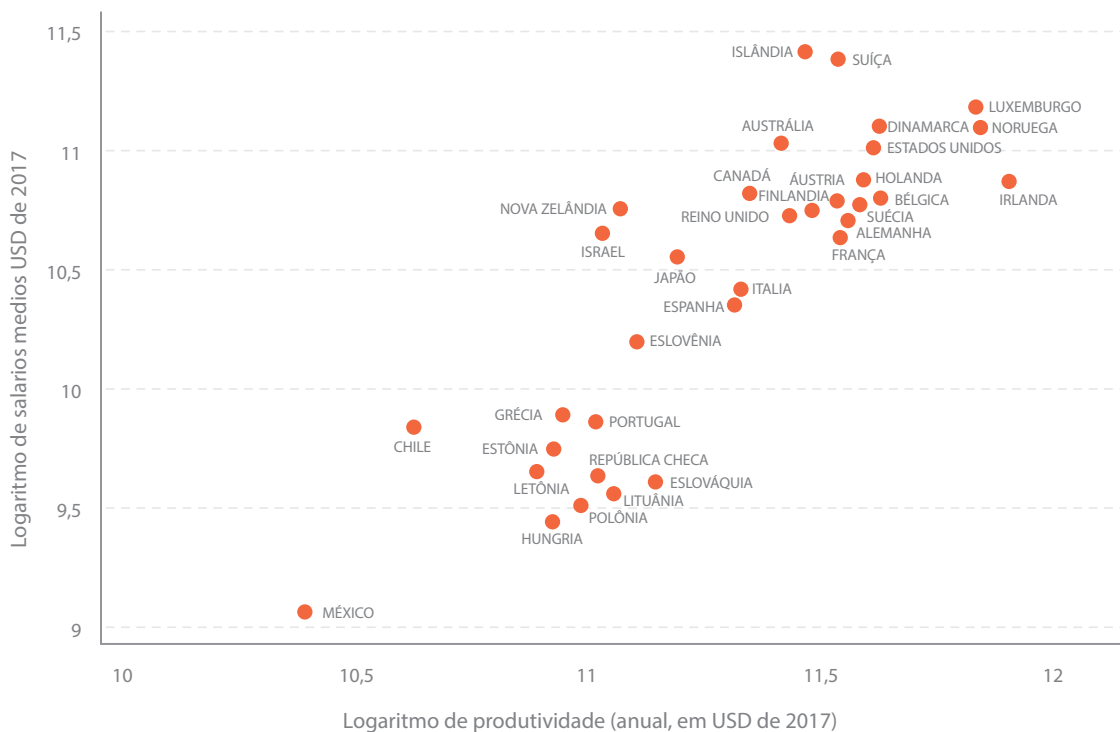


(e) Quanto maior a produtividade, maiores serão os salários para os trabalhadores

A fixação de salários deve levar em conta fatores econômicos, em particular os níveis de produtividade, em linha com a Convenção Nº 131 da OIT. A evidência empírica mostra que a produtividade laboral é o fator econômico mais importante para fixar os salários em um nível que permita para as empresas reter trabalhadores e criar empregos. Quanto maior a produtividade, maior será o nível dos salários e maior a capacidade das empresas para criar empregos. O crescimento da produtividade também é uma condição necessária que permite as empresas melhorarem as condições gerais de trabalho. Um estudo recente de Edward P. Lazear (2019), professor e pesquisador da Universidade de Stanford, conclui que existe forte evidência empírica sobre o vínculo entre produtividade e salários no âmbito global, tanto em termos de comparações de país a país, como da trajetória da produtividade e os salários em praticamente todos os países-membros da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico(OCDE). Além disso, Lazear conclui que os aumentos na produtividade beneficiam a todos os tipos de trabalhadores, ao aumentar o salário médio dos trabalhadores de baixas e altas rendas.

FIGURA 2

Comparação entre a produtividade e os salários (países-membros da OCDE)

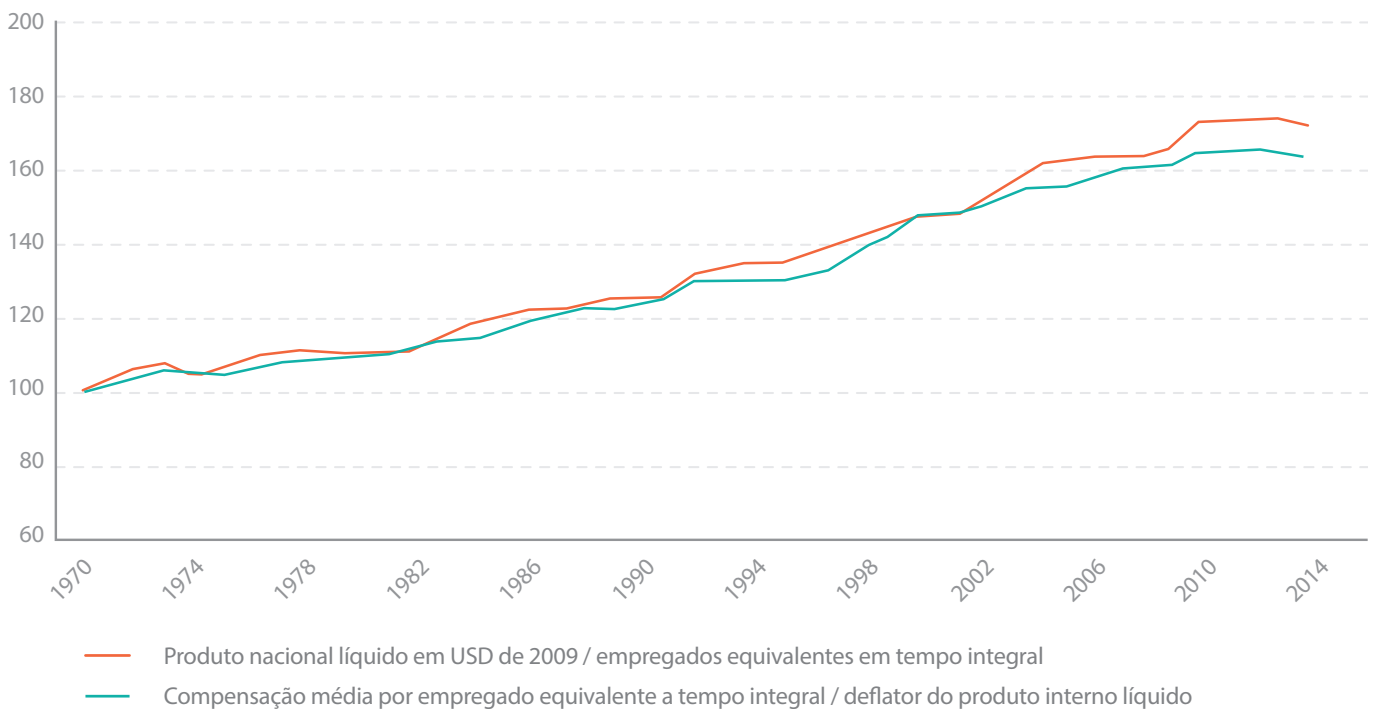


Fonte: Lazear (2019).

O economista Robert Lawrence, professor e pesquisador da Universidade de Harvard, apresenta evidência importante sobre a relação estatística entre os níveis de produtividade e os salários nos Estados Unidos (Lawrence, 2016). Em sua pesquisa, Lawrence faz uma medição minuciosa da relação no longo prazo entre ambos os indicadores nos Estados Unidos, e apresenta evidência de como o crescimento da produtividade e das remunerações dos trabalhadores coincidiram entre 1970 e 2001, com uma leve divergência somente a partir de 2001, mas mantendo uma tendência similar no longo prazo. A evidência mostra uma relação entre as trajetórias no longo prazo da produtividade e dos salários nas últimas décadas nos Estados Unidos.

FIGURA 3

Produtividade e salários nos Estados Unidos, 1970-2014.

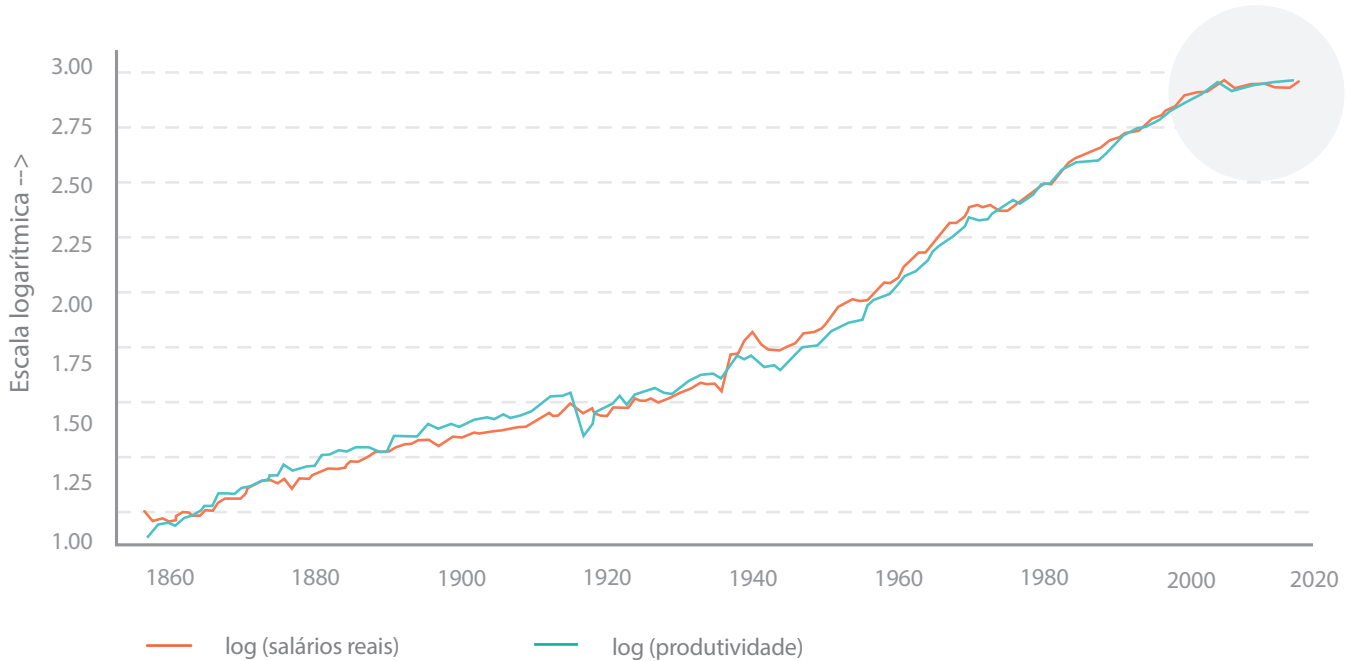


Fonte: Lawrence (2016).

No Reino Unido, as trajetórias dos salários reais e da produtividade laboral também mostraram uma forte relação estatística desde 1860, de acordo com o que é demonstrado por Castle & Hendry (201). A figura 4 mostra como a associação entre ambas variáveis foi estável ao longo do tempo, o que demonstra a importância de aumentar a produtividade para melhorar os salários reais no longo prazo. Infelizmente para os trabalhadores e para as empresas do Reino Unido, desde 2007, a produtividade laboral dessa economia experimentou reduzidas taxas de crescimento, e esse baixo crescimento da produtividade (de apenas 0,8% ao longo de uma década, 2007-2018) contribuiu também para reduzir o crescimento dos salários reais desde esse ano.

FIGURA 4

Logaritmo de salários reais e logaritmo de produto por trabalhador do Reino Unido desde 1860 (nivelados por médias)⁴



Fonte: OMPI.

Além da relação estatística entre produtividade e salários, estudos recentes demonstraram também uma importante relação causal entre ambos indicadores. Por exemplo, Stansbury e Summers (2017), que fizeram uma análise econométrica de dados de 1975 a 2015 nos Estados Unidos, descobriram que um aumento de um ponto percentual na taxa de crescimento da produtividade está associado com um aumento de 0,74 pontos percentuais na taxa de crescimento da remuneração média dos trabalhadores. Os autores da pesquisa encontram que essa relação entre produtividade e salários é estatisticamente significativa, e concluem que aumentar a produtividade é um fator crucial para aumentar a renda dos trabalhadores.

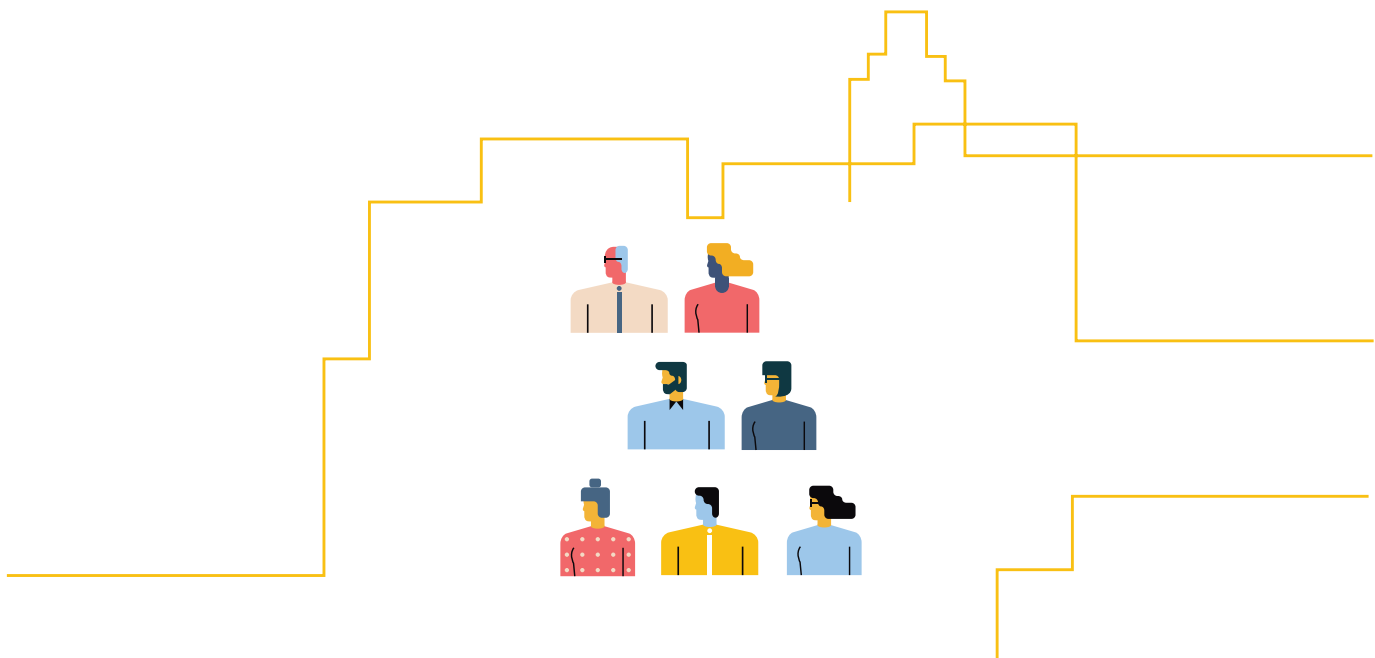
Infelizmente, em muitos países da OCDE, a desaceleração no crescimento da produtividade foi acompanhada por um crescimento ainda menor nos salários reais, em particular para os trabalhadores pouco qualificados. Nesse sentido, se deve destacar a importância dos marcos institucionais e das políticas públicas para aumentar a produtividade laboral e dessa forma revitalizar o crescimento dos salários. Um claro exemplo do tipo de política pública que pode contribuir para esse fim é o investimento no desenvolvimento de competências da força de trabalho para fortalecer a capacidade de desempenho dos trabalhadores, melhorar a eficiência no uso dos recursos e utilizar os desenvolvimentos tecnológicos mais recentes (OECD, 2018).

⁴ A escala logarítmica é utilizada para facilitar a representação gráfica dos dados.

(f) Quanto maior a produtividade, menores serão os níveis de pobreza

O crescimento da produtividade é também um fator chave para reduzir os níveis de pobreza de um país. Um caso notável é a relação existente entre a produtividade agrícola e as taxas de redução da pobreza. Há várias formas nas quais um aumento na produtividade agrícola conduz a níveis mais baixos de pobreza. Por exemplo, o aumento do rendimento agrícola (produção agrícola por metro quadrado) aumenta a renda dos produtores e pode ser traduzido em um maior poder aquisitivo para os consumidores, devido ao aumento da oferta e à diminuição dos preços. Um estudo que analisa 12 economias distintas conclui que os países com as maiores taxas de crescimento da produtividade laboral agrícola também experimentaram as maiores taxas de redução da pobreza (Byerlee *et al.*, 2009).

O argumento anterior é válido não somente para o setor agrícola. Os aumentos de produtividade que permitem que uma determinada indústria reduza seus custos e preços abrem oportunidades para que os consumidores, por meio do aumento de seu poder aquisitivo devido a preços mais baixos, comprem outros bens e serviços ou economizem, o que aumenta seu bem-estar. Esse efeito é um impulso chave para a redução da pobreza e é especialmente importante no caso dos aumentos de produtividade daquelas indústrias que produzem bens que formam parte da cesta básica de consumo, que inclui os produtos indispensáveis para a população de baixa renda. Além disso, o investimento em educação e capacitação da força de trabalho menos qualificada é um fator chave para aumentar a produtividade das economias em desenvolvimento, o que por sua vez tem um efeito direto na redução de seus níveis de pobreza.



A desaceleração da produtividade

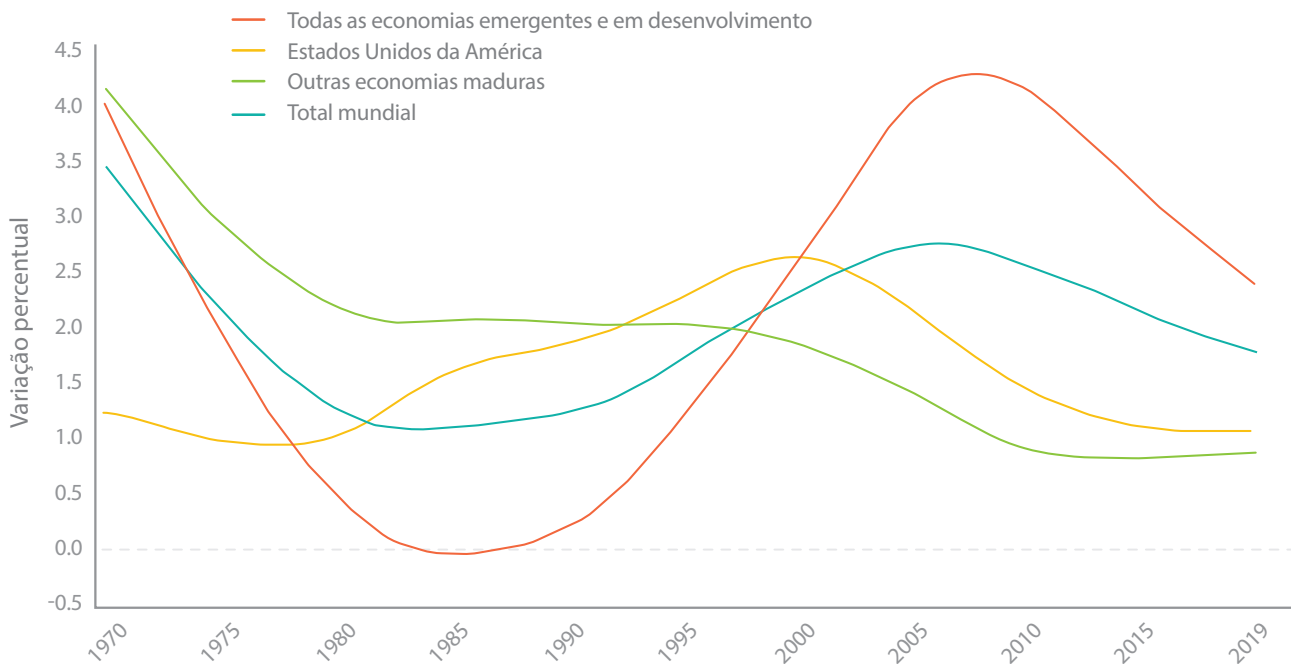


Lamentavelmente, os anos posteriores à recuperação da crise financeira mundial caracterizaram-se por uma marcada desaceleração no crescimento da **produtividade laboral**. A desaceleração levou a uma contração do crescimento das empresas, evitou os aumentos salariais e freou o crescimento econômico mundial. Segundo o Banco Mundial, a desaceleração no crescimento da produtividade laboral vivida até antes do início da pandemia ocasionada pela COVID-19 foi a mais pronunciada, prolongada e generalizada até o momento, de acordo com dados que abrangem várias décadas (World Bank, 2020).

A figura 5 mostra as tendências de **crescimento do PIB por pessoa empregada**, que indicam aumentos constantes nas taxas de crescimento da produtividade laboral entre o final da década de 1980 e o início da crise financeira, em 2008. Desde então, as taxas de crescimento da produtividade laboral, tanto no âmbito mundial como em economias em desenvolvimento, diminuíram de maneira contínua.

FIGURA 5

Tendências de crescimento do PIB por pessoa empregada utilizando o filtro Hodrick-Prescott, para regiões chave, 1970-2019

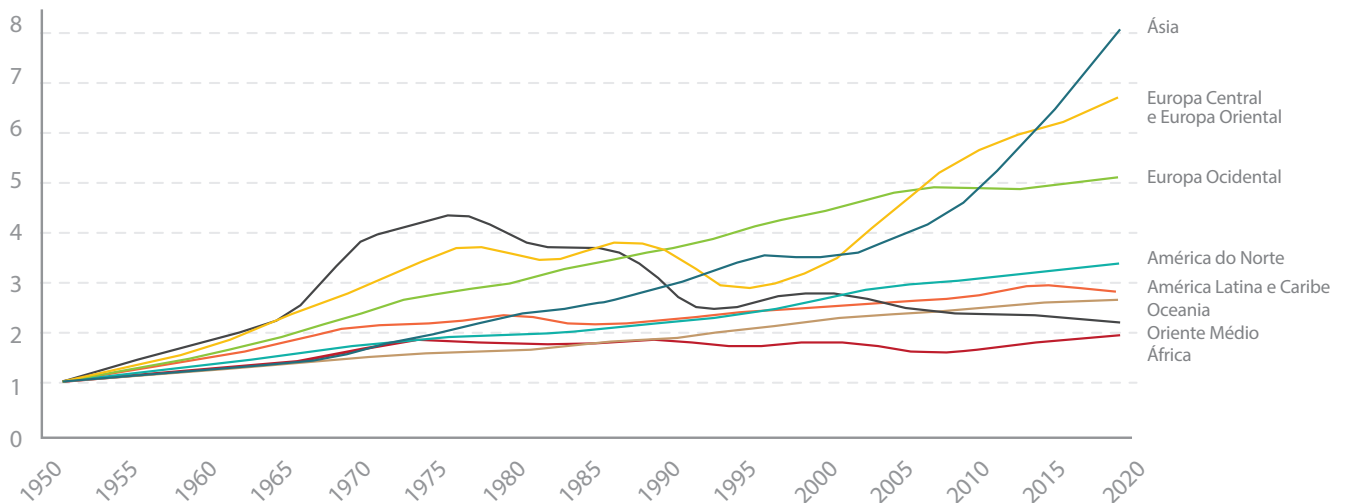


Fonte: The Conference Board (2019), baseado na informação do banco de dados Total Economy Database de The Conference Board (versão ajustada), abril de 2019.

A figura 6 mostra o crescimento acumulado da produtividade laboral por regiões entre 1950 e 2019. É importante destacar o crescimento letárgico (relativamente estancado) da produtividade laboral na **África**, que contrasta com o crescimento relativamente acelerado da produtividade laboral na **Ásia**, na **Europa Central e Oriental** e na **Europa Ocidental**. Por outro lado, é importante notar a importante desaceleração da produtividade laboral no **Oriente Médio** desde o final da década de 1970, e seu lento crescimento nas demais regiões, entre elas na **América Latina**. A história de sucesso mais notável das últimas décadas é o crescimento da produtividade laboral na **Ásia**, região que duplicou seu nível médio de produtividade laboral entre 2005 e 2019. Enquanto isso, nesse mesmo período, o nível médio da produtividade laboral no Oriente Médio se contraiu.

FIGURA 6

Crescimento acumulado da produtividade laboral utilizando o filtro Hodrick-Prescott, 1950-2019 (ano de referência = 1950)



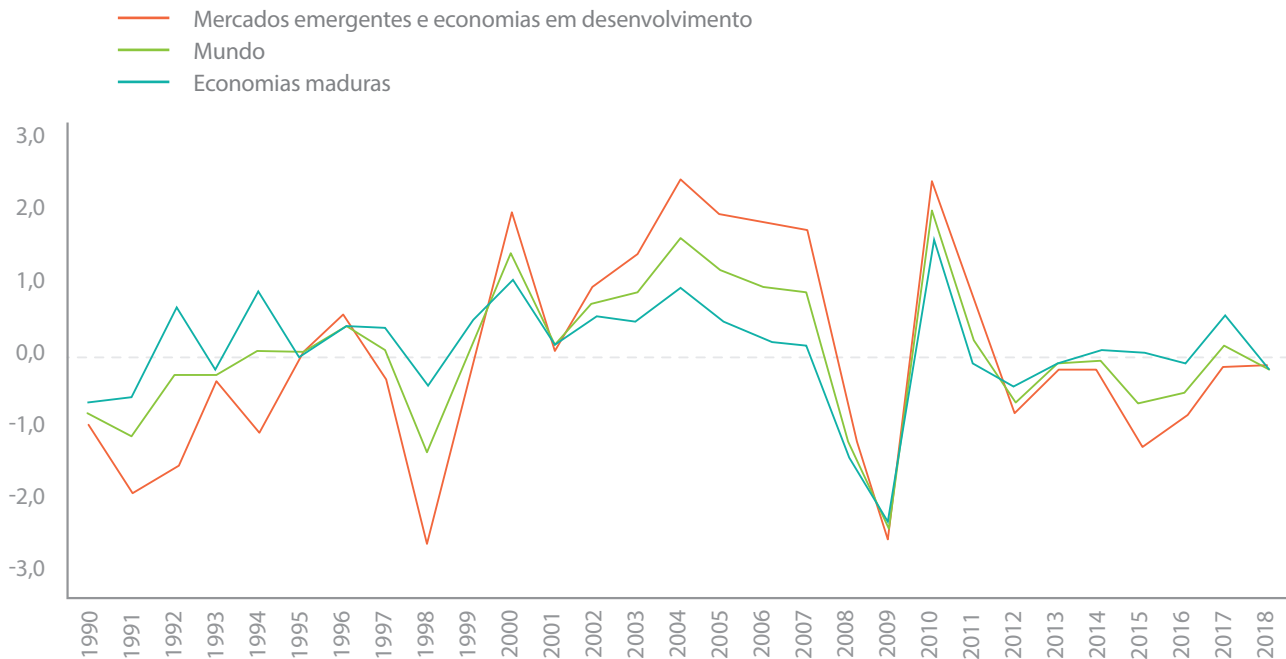
Fonte: Escritório da OIT para Atividades dos Empregadores, com informação do banco de dados *Total Economy Database de The Conference Board*.

Também é importante analisar as tendências da produtividade total dos fatores (PTF), que são apresentadas na figura 7. A PTF proporciona uma estimativa da eficiência geral com a que o capital físico e humano e os insumos intermediários são utilizados no processo de produção. Nos anos posteriores à recuperação da crise financeira, o crescimento da PTF sofreu uma diminuição considerável e praticamente não teve variação. O crescimento global da PTF teve uma média de **0,1% por ano de 2010 a 2017**, uma taxa 10 vezes menor do que a experimentada no período imediatamente anterior à recuperação da crise financeira (2000-2007).

O crescimento praticamente nulo da PTF entre 2010 e 2017 indica que o aumento da produtividade laboral (medido como PIB por pessoa empregada) durante o mesmo período ocorreu principalmente devido à acumulação de capital físico, do que a melhoras na eficiência ou na inovação (*The Conference Board, 2019*). Além disso, as estatísticas das **economias emergentes e em desenvolvimento** são especialmente preocupantes. Desde 2012, a PTF nas economias emergentes e em desenvolvimento cresceu em um ritmo menor que nas economias avançadas (ver a figura 7).

FIGURA 7

Crescimento percentual médio anual da produtividade total dos fatores, 1990-2018

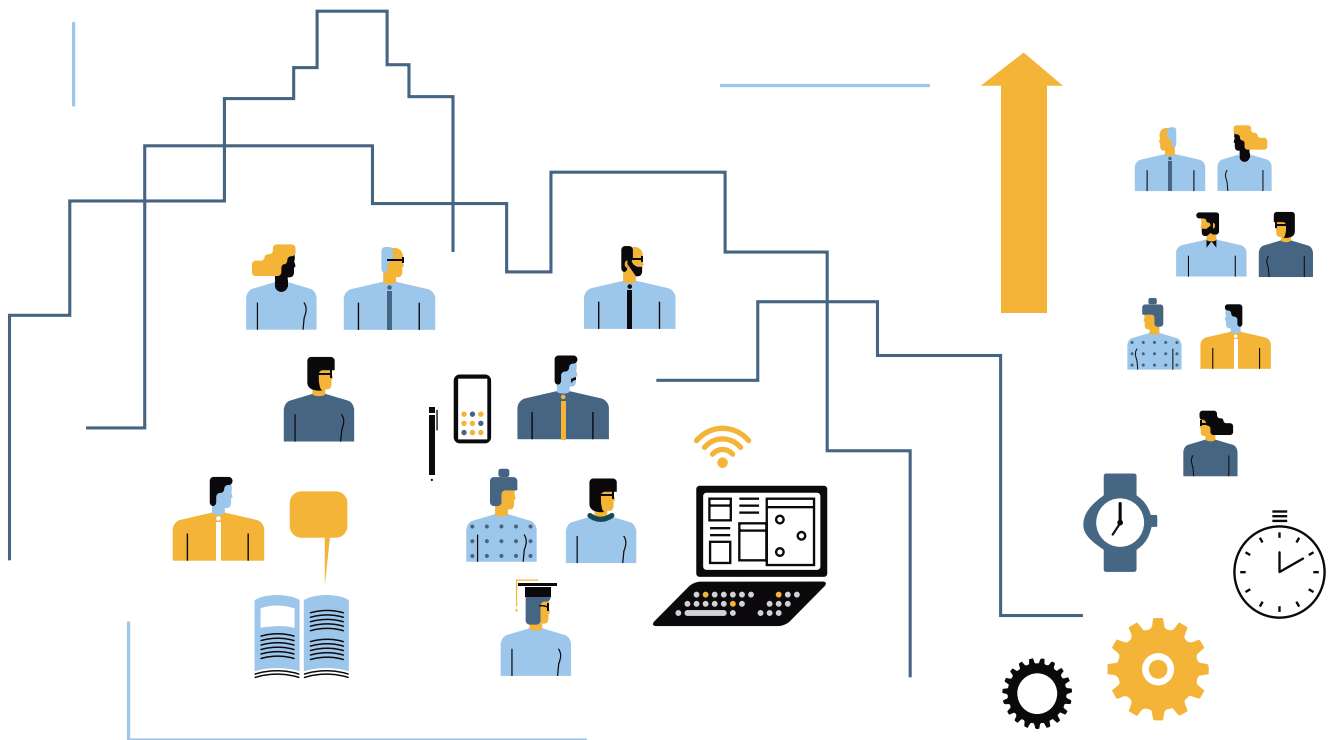


Fonte: Banco de dados Total Economy Database de The Conference Board.

Segundo o Banco Mundial, a atual desaceleração no crescimento da produtividade laboral foi a mais pronunciada, prolongada e generalizada até o momento, de acordo com dados que abrangem várias décadas.

(Banco Mundial, 2020).

A Produtividade em tempos de COVID-19



As restrições à circulação de pessoas e a interrupção abrupta da atividade econômica para conter a propagação da **COVID-19** levaram ao colapso dos sistemas de produção e à perda repentina de renda, o que coloca em risco a sobrevivência de milhões de empresas (em especial, microempresas e PMEs) e empregos na maioria dos países. Entre as devastadoras consequências econômicas, sociais e laborais da crise atual, **o agravamento da deterioração da produtividade**, que antes da pandemia de COVID-19 ainda não tinha retornado aos níveis observados antes da crise financeira mundial de 2007-2009, poderia ser um obstáculo considerável para a recuperação do crescimento econômico e do emprego.

No entorno econômico posterior à pandemia de COVID-19, a **recuperação da produtividade** será fundamental para que as empresas gerem colchões de capital, ou seja, reservas de dinheiro e balanços sólidos; invistam em melhorar os conhecimentos e capacidades de seus trabalhadores; e invistam em tecnologia que as façam mais resistentes e, portanto, lhes permitam desenvolver uma **resiliência econômica e estrutural** para fazer frente aos futuros choques de oferta e demanda e para se adaptar às condições dos mercados novos e emergentes. Neste contexto, o papel das organizações empresariais (“OE” de agora em diante no singular ou no plural) será essencial para guiar e apoiar a seus membros no empenho de recuperar a produtividade.

Um enfoque holístico para aumentar a produtividade

Dada a grande variedade de fatores interrelacionados que devem interagir para revitalizar o crescimento da produtividade, é necessário um enfoque integral que facilite o investimento em capital humano, físico e intangível; estimule a redesignação de recursos para setores mais produtivos; apoie a capacidade das empresas para adotar tecnologia e inovação; e promova um entorno macroeconômico e institucional favorável ao crescimento (BM, 2020).

O presente guia tem como objetivo contribuir para alcançar o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável número 8 (ODS 8), que se refere à promoção do crescimento econômico contínuo, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo, e o trabalho decente para todos. Com este fim, foram examinados os fatores chave para o crescimento da produtividade, divididos em três categorias principais. No módulo B, são apresentados alguns dos fatores chave para o **entorno empresarial**. São condições que podem ser promovidas por meio de políticas e regulações públicas estabelecidas pelo setor público, tais como capacitação, acesso a financiamento e melhores políticas para investimentos em infraestrutura. No módulo C, são apresentadas várias **práticas de gestão**. Essas têm o potencial de aumentar a produtividade de uma empresa, como um clima organizacional que fomente a comunicação constante, incentivos econômicos à produtividade laboral ou práticas relacionadas para fornecer igualdade de oportunidades para os empregados. Vale a pena esclarecer, que os **fatores externos** (aqueles que podem afetar o crescimento da produtividade, mas que não são causados por empresas ou Governos) são enumerados na parte final dessa seção, mas não formam parte do âmbito de análise deste guia.

MELHORA DO ENTORNO EMPRESARIAL

Este guia analisa **12 fatores chave** do entorno empresarial. A seguinte lista não é exaustiva, mas inclui aspectos essenciais que devem ser levados em conta pelos responsáveis pela formulação de políticas ao definir a regulação e as políticas.

Fatores importantes para a melhora do entorno empresarial

- | | |
|---|---|
| 1. Estabilidade macroeconômica | 7. Infraestrutura física, digital e conectividade com mercados internacionais |
| 2. Desenvolvimento de habilidades e qualidade educativa | 8. Direitos de propriedade e Estado de direito |
| 3. Mercados de trabalho inclusivos e flexíveis | 9. Governança e política anticorrupção |
| 4. Transição para sair da informalidade | 10. Concorrência |
| 5. Empreendimento e inovação | 11. Política industrial |
| 6. Acesso a crédito e serviços financeiros | 12. Comissões Nacionais de Produtividade |



No módulo B deste guia, são analisados separadamente cada um desses fatores chave. No entanto, é importante levar em conta que nenhum dos fatores mencionados nesse módulo deve ser abordado com uma política isolada: para a melhora do entorno empresarial é necessária uma estratégia integral. A criação de um entorno favorável para as empresas vai requerer uma adequada capacitação do capital humano no sistema educativo, com um enfoque centrado no desenvolvimento das habilidades requeridas pelo mercado de trabalho e que leve em conta as futuras transformações do trabalho. Paralelamente, a melhora do entorno empresarial vai requerer reduzir a discriminação laboral a fim de aumentar a participação no mercado de trabalho dos jovens, dos trabalhadores idosos e das mulheres. Um entorno empresarial propício para a produtividade também deve proporcionar fontes de financiamento acessíveis, uma condição necessária para promover o crescimento produtivo das pequenas e médias empresas (PMEs) nos países em desenvolvimento. Todas as políticas antes mencionadas são complementares e idealmente devem ser implementadas por meio de Comissões Nacionais de Produtividade; e incluir a participação do Governo, dos atores sociais, do setor privado e da academia.

MELHORA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO

Este guia apresenta **6 fatores chave** relacionados com práticas de gestão orientadas à produtividade. A seguinte lista não é exaustiva, mas inclui características fundamentais que as empresas devem levar em conta ao elaborar uma estratégia para aumentar sua produtividade.

Fatores importantes para a melhora das práticas de gestão

1. Clima organizacional orientado para a comunicação
2. Flexibilidade no espaço de trabalho
3. Incentivos econômicos para a produtividade/desempenho dos empregados
4. Eficiência energética e gestão de resíduos
5. Segurança e saúde
6. Igualdade de oportunidades

De acordo com Nicholas Bloom, professor e pesquisador da Universidade de Stanford, as diferenças de produtividade entre empresas e países são em grande medida um reflexo de diferenças nas práticas de gestão. Bloom e Van Reenen (2010) fizeram várias pesquisas para medir de maneira sistemática as práticas de gestão em empresas, indústrias e países. Sua pesquisa mostrou como a falta de informação relacionada com boas práticas de gestão pode ser uma limitação para aumentar a produtividade de uma empresa. O módulo C deste guia apresenta diretrizes gerais para melhorar as práticas de gestão de uma empresa, baseadas em diversos estudos de caso internacionais e nas mais recentes pesquisas acadêmicas.

FATORES EXTERNOS

Os fatores externos se referem à série de acontecimentos que podem ocorrer e afetar o crescimento da produtividade, mas que não estão determinados pelas

práticas de gestão da empresa ou pelas políticas ou regulações do setor público. Neste guia não é feita uma análise profunda desses fatores porque não são afetados por iniciativas públicas ou privadas. No entanto, é importante levar em conta sua importância e seu possível impacto na produtividade.

Fatores Externos

1. Fenômenos climáticos
2. Oferta e demanda internacional de bens e serviços
3. Reservas (stock) de recursos naturais
4. Preços internacionais de produtos básicos
5. Volatilidade financeira internacional e saídas de capital
6. Acontecimentos da teoria do cisne negro (ataques terroristas, **crise sanitárias globais como a pandemia de COVID-19**)

Os fatores externos incluem fenômenos climáticos não usuais que podem levar a um aumento ou redução considerável da produtividade. Por exemplo, o fenômeno *El Niño* pode reduzir a quantidade de chuva em uma determinada temporada de colheita e, portanto, reduzir a produtividade do setor agrícola nesse ano. Do mesmo modo, as mudanças na oferta e na demanda internacional de bens e serviços podem afetar consideravelmente os níveis de produtividade. Por exemplo, os períodos de volatilidade econômica internacional, como a crise financeira mundial que se iniciou nos Estados Unidos, podem contrair a atividade econômica internacional e, portanto, a produtividade de muitas economias em desenvolvimento.

As OE devem levar em conta a maneira pela qual são transmitidos os choques externos e como causam impacto no crescimento da produtividade e, portanto, no crescimento das empresas. Em primeiro lugar, as variações no **tipo de câmbio** podem aumentar ou diminuir o rendimento das empresas. Embora uma depreciação da moeda possa fazer que as exportações sejam mais competitivas (devido aos preços mais baixos dos bens produzidos no país), também pode gerar maiores custos de produção se as empresas importarem matérias primas e bens intermediários. Em alguns casos, as empresas podem passar a usar insumos nacionais, mas isso nem sempre é possível. Por outro lado, **os preços** internacionais transmitem os efeitos das variações na oferta e na demanda internacional de bens e serviços. Por exemplo, o preço internacional do petróleo aumenta de maneira considerável quando aumenta a expectativa sobre uma contração do fornecimento.

Este guia apresenta evidência que demonstra a importância de adotar um enfoque integral que melhore tanto as condições do entorno empresarial como as práticas de gestão das empresas. Em concordância com as boas práticas internacionais, este enfoque requer **uma estratégia nacional e uma visão no longo prazo** que reúnam os esforços dos setores público e privado, com o apoio da academia e os atores sociais, para fomentar o crescimento da produtividade.



Referências

- Alm, Richard, and W. Michael Cox. 2002. "Creative Destruction", disponível em <https://www.econlib.org/library/Enc/CreativeDestruction.html>.
- Atkinson, R. and Brown, J. (2018). *The Future of Work: A Guide for Transatlantic Policymakers*. The Information Technology and Innovation Foundation (ITIF) and Bertelsmann Foundation. December. <https://itif.org/publications/2018/12/17/future-work-guide-transatlantic-policymakers>
- Atkinson, R. D. (2016). *Think Like an Enterprise: Why Nations Need Comprehensive Productivity Strategies*. Information Technology & Innovation Foundation. <http://www2.itif.org/2016-think-like-an-enterprise.pdf>
- Bachelet, Michelle. 2016. "The Economic Empowerment of Women for More Productive and Inclusive Societies". In *OECD Yearbook 2016: Productive Economies, Inclusive Societies*. Paris: OECD.
- Bloom, Nicholas, and John Van Reenen. 2010. "Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries?" *Journal of Economic Perspectives*, 24 (1): 203-24.
- Bloom, Nicholas, Benn Eifert, Aprajit Mahajan, David McKenzie, and John Roberts. 2013. "Does Management Matter? Evidence from India". *The Quarterly Journal of Economics* 128(1): 1-51.
- Bloom, Nicholas, James Liang, John Roberts, and Zhichun Jenny Ying. 2015. "Does Working from Homework? Evidence from a Chinese Experiment." *The Quarterly Journal of Economics* 130 (1): 165-218.
- Byerlee, Derek, Xinshen Diao, and Chris Jackson. 2009. *Agriculture, Rural Development, and Pro-poor Growth: Country Experiences in the Post-Reform Era*, Agriculture and Rural Development Discussion Paper 21. Washington, DC: World Bank.
- Castle and Hendry (2014), "The real wage-productivity nexus", VoxEU.org, 13 January.
- Eichengreen, Barry, Donghyun Park, and Kwanho Shin. 2011. *When Fast Growing Economies Slow Down: International Evidence and Implications for China*, NBER Working Paper No. 16919. Cambridge: NBER.
- Grover Goswami, A., Medvedev, D., and Olafsen, E. (2019). *High-growth firms: Facts, fiction, and policy options for emerging economies*. The World Bank.
- Lawrence, Robert Z. 2016. "Does Productivity Still Determine Worker Compensation? Domestic and International Evidence". In *the Us Labor Market: Questions and Challenges for Public Policy*. Washington, DC: American Enterprise Institute.
- Lazear, Edward P. 2019. *Productivity and Wages: Common Factors and Idiosyncrasies Across Countries and Industries*, NBER Working Paper No. 26428. Cambridge: NBER.
- McKenzie, David, and Anna Luisa Paffhausen. 2017. *Small Firm Death in Developing Countries*, Policy Research Working Paper 8236. Washington, DC: World Bank.
- Miller, B., & Atkinson, R. D. (2013). *Are robots taking our jobs, or making them?* The Information Technology & Innovation Foundation (ITIF), September.
- ILO. 2007. *The Promotion of Sustainable Enterprises*, ILC.96/VI.
- . 2019. *ILO Centennial Declaration for the Future of Work*, adopted by the International Labour Conference at its 108th Session.

Peach, R., and Steindel, C. (2017). *Low Productivity Growth: The Capital Formation Link*. *Liberty Street Economics* (blog), Federal Reserve Bank of New York. <https://libtystreeteconomics.newyorkfed.org/2017/06/low-productivity-growth-the-capital-formation-link.html>

OECD. 2018. *OECD Compendium of Productivity Indicators 2018*.

Stansbury, Anna M., and Lawrence Summers (2017). *Productivity and Pay: Is the Link Broken?* NBER Working Paper No. 24165. Cambridge: NBER.

The Conference Board. 2019. “The Conference Board Productivity Brief 2019”, available at https://www.conferenceboard.org/retrievefile.cfm?filename=TED_ProductivityBrief_20191.pdf&type=subsite

World Bank. 2019a. *Beyond the Gap – How Countries Can Afford the Infrastructure They Need while Protecting the Planet*. World Bank Group Report.

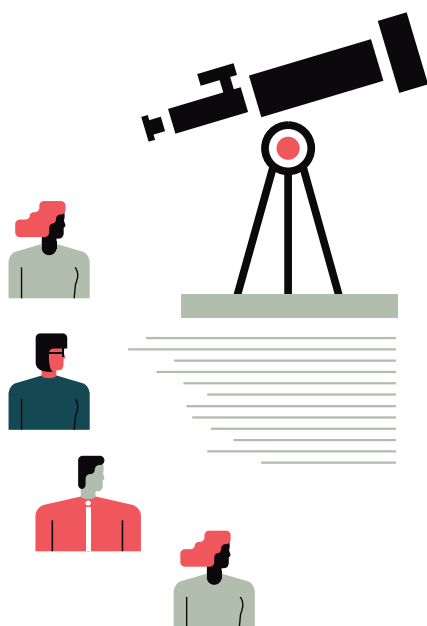
World Bank. 2020. *Global Economic Prospects, January 2020: Slow Growth, Policy Challenges*.

MÓDULO A

Conceitos e Indicadores



Conceitos e indicadores de produtividade

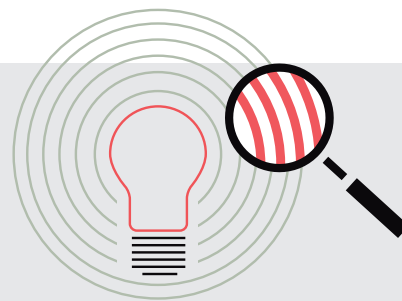


Define-se frequentemente a produtividade como a **relação ou a razão** entre uma medição da **produção** e uma medição do uso dos **insumos** (OECD, 2001). Em conversas informais, dizemos que um indivíduo é produtivo quando gera uma alta produção com insumos limitados. A produtividade mede a eficiência com a qual as empresas e as economias utilizam os recursos disponíveis para produzir bens e serviços; pode ser medida para todos os fatores de produção combinados (**produtividade multifatorial**) ou para cada um deles. Por exemplo, se pode medir a **produtividade laboral ou a produtividade do capital**. Essas medições são as formas mais comuns de mostrar as tendências e os indicadores da produtividade, mas existe uma grande variedade de formas para medir a produtividade (para um manual técnico completo sobre a medição da produtividade, veja OECD, 2011). A escolha de qual usar depende do propósito da medição da produtividade e da disponibilidade dos dados. Esses indicadores de produtividade podem ser quantificados para a economia em geral ou ser segmentados por setor econômico (como manufatura, agricultura, serviços etc.), nível de habilidades (baixo, médio, alto), idade ou gênero. Por outro lado, o grau de desagregação pode aumentar dependendo da disponibilidade dos dados. A produtividade também pode ser calculada no âmbito da empresa, para fazer um acompanhamento de sua produtividade ao longo do tempo, bem como para comparar sua produtividade com a de outras empresas.

É importante lembrar que **produtividade** não é o mesmo que **competitividade**. Embora elevar a produtividade aumente a competitividade de uma empresa (ao aumentar a quantidade de bens e serviços fornecidos e/ou minimizar os custos de produção), há outros elementos que uma empresa necessita para ser competitiva. Para ser considerada competitiva, uma empresa deve utilizar seus recursos e sua capacidade para produzir **os produtos e os serviços idôneos**, com boa **qualidade**, com um **preço adequado** e na **quantidade correta**, a fim de poder comercializar de maneira efetiva seus produtos para o mercado de consumo (Dresch *et al.*, 2018). Uma empresa competitiva é aquela que pode gerar **lucro** e ter uma **participação de mercado** importante (Krugman *et al.*, 1994). Estimular a produtividade aumenta a competitividade de uma empresa, mas há vários outros elementos que também devem ser considerados para que uma empresa continue sendo competitiva no longo prazo.

TABELA 1

Principais indicadores de produtividade



1 PRODUTIVIDADE LABORAL

Indicador	Cálculo	Fonte de Dados
PIB por trabalhador	Esse indicador é calculado dividindo o PIB pelo número de pessoas empregadas durante um período de referência determinado	<ul style="list-style-type: none"> • Organização Internacional do Trabalho • Banco Mundial • The Conference Board
PIB por hora trabalhada	Esse indicador é calculado dividindo o PIB pelo número de horas trabalhadas da população durante um período de referência determinado	<ul style="list-style-type: none"> • The Conference Board • OCDE
Produtividade da receita laboral por trabalhador	Esse indicador é calculado dividindo a receita operacional (vendas) da empresa pelo número de trabalhadores da empresa durante um período de referência determinado	Osiris
Produtividade da receita laboral por hora trabalhada	Esse indicador é calculado dividindo a receita operacional (vendas) da empresa pelo número de horas trabalhadas pelos empregados da empresa durante um período de referência determinado	Osiris
Benefícios reais por hora trabalhada	Esse indicador é calculado dividindo os benefícios reais da empresa pela quantidade de horas trabalhadas pelos empregados da empresa durante um período de referência determinado	Osiris

2 PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL

PIB sobre capital	LA produtividade do capital é medida como a relação entre o volume de produção, o PIB e o volume de entrada de capital, definido como o fluxo de serviços produtivos que o capital contribui na produção, ou seja, os serviços de capital	OCDE
-------------------	---	----------------------

3 PRODUCTIVIDAD MULTIFACTORIAL

Produtividade total dos fatores (PTF)	A produtividade total dos fatores, também conhecida como produtividade multifatorial, relaciona uma mudança na produção com vários tipos de insumos. Mede as contribuições diretas no crescimento da mão de obra, o capital e os insumos intermediários. Pode-se agregar que é avaliada como um resíduo, ou seja, essa parte do crescimento do PIB que não pode ser explicada por mudanças nos insumos de trabalho e de capital	The Conference Board
---------------------------------------	---	--------------------------------------

1

Produtividade Laboral

A produtividade laboral é frequentemente representada como o volume total de **produção** (medido em termos do produto interno bruto, PIB) **por pessoa empregada, ou por hora trabalhada, durante um período determinado**. Quando o PIB de uma economia aumenta sem que haja um aumento da quantidade de horas trabalhadas ou do número de trabalhadores, a produtividade laboral também aumenta. O PIB por trabalhador ou hora trabalhada pode aumentar por diversas causas. Por exemplo, devido à mão de obra trabalhar mais duro, mais rápido ou melhor, ou devido aos trabalhadores terem adquirido novas e melhores habilidades. No entanto, também pode ser devido a razões alheias ao controle dos trabalhadores, por exemplo, que a empresa invista em melhor maquinaria ou pela introdução de inovações tecnológicas.

CENÁRIO A. A PRODUTIVIDADE LABORAL DE UM JOGADOR DE FUTEBOL

A medição da produtividade laboral é útil para visualizar pontos de referência. Vamos supor que queremos escolher o melhor atacante da Liga Espanhola para a temporada 2017-2018 (tabela 1). Há dois candidatos: Lionel Messi e Cristiano Ronaldo. As estatísticas de produtividade de Cristiano foram as seguintes: 26 gols durante a temporada e 0,96 gols por partida jogada. Enquanto a produtividade de Messi, medida em gols por temporada, é maior, já que ele fez 34 gols durante esta temporada. No entanto, Cristiano tem mais gols por partida jogada. Isso demonstra que Cristiano costuma marcar mais gols quando está no campo de jogo, mas também costuma ter mais descansos e participa em menos partidas que Messi. Ambas estatísticas de produtividade são úteis para compreender o desempenho desses jogadores.

TABELA 1

Medições absolutas da produtividade laboral de dois jogadores de futebol: Lionel Messi e Cristiano Ronaldo. Liga Espanhola, 2017-2018

PRODUTIVIDADE LABORAL

Liga Espanhola, 2017-2018

Lionel Messi
gols por temporada

34 gols

Cristiano Ronaldo
gols por temporada

26 gols

Lionel Messi
gols por partida

0.94 gols

Cristiano Ronaldo
gols por partida

0.96 gols

Fonte: Spanish Football League (2019).



TABELA 2

Medições econômicas da produtividade laboral de dois jogadores de futebol: Lionel Messi e Cristiano Ronaldo. Liga Espanhola, 2017-2018

PRODUTIVIDADE LABORAL (RENDA POR TEMPORADA)

Liga Espanhola, 2017-2018

Lionel Messi

Cristiano Ronaldo

126 milhões de euros

94 milhões de euros

Fonte: France Football (2018).

A produtividade laboral pode ser impelida pelas **práticas de gestão da empresa** ou pelo **entorno empresarial**. Voltemos ao exemplo de Lionel Messi, a estrela do futebol argentino no Barcelona. Embora Messi tenha bastante mérito por tudo que alcançou em sua carreira, é importante considerar que o Barcelona investiu nas habilidades de Messi para estimular sua produtividade desde que ele tinha 13 anos e jogava no time B do Barcelona. O time o tirou da Argentina e investiu em desenvolver sua carreira de 2000 até 2004, quando ele estreou na Liga Espanhola. Além disso, o entorno excepcional e competitivo da Liga Espanhola permitiu a Messi continuar aumentando seu rendimento. Entre vários outros fatores, a quantidade de capital humano competente no time do Barcelona facilita o desempenho de Messi. Ele costuma marcar 80% mais de gols por partida com o Barcelona do que com a seleção nacional da Argentina.

O exemplo anterior ilustra o conceito de produtividade laboral. Em economia, do mesmo modo que no futebol, a produtividade laboral é frequentemente apresentada como a **produção por trabalhador** ou a **produção por hora** (ou dia ou ano) trabalhada. Ambas são formas úteis para medir a produtividade dos trabalhadores, e podem ser empregadas para fazer comparações entre países, indústrias ou empresas. No entanto, surge um desafio importante: os indicadores anteriores são apenas medições absolutas da produtividade, que não levam em conta seu valor econômico, e que excluem outras possíveis fontes de valor agregado derivadas do desempenho desses jogadores. No caso de Ronaldo e Messi, sua produção econômica também tem origem nos comerciais de televisão ou nas milhares de camisas com seu nome que são vendidas em todo o mundo. O caso da produtividade dos trabalhadores é análogo: um empregado pode produzir vários resultados diferentes, e, portanto, a produtividade laboral costuma ser medida considerando o **PIB por trabalhador ou hora trabalhada**.

Embora as medições absolutas da produtividade (como os gols marcados, os passes completados etc.) possam ser usadas para monitorar ou comparar o rendimento de um jogador de futebol, é necessário considerar medições da produtividade que levem em conta os **resultados econômicos** (como o PIB, as receitas geradas etc.). A disponibilidade de dados pode ser uma limitação. Não existem estudos exaustivos sobre o PIB global gerado pelos jogadores de futebol. No entanto, é possível estimar a renda total gerada por um jogador, durante uma determinada temporada, se são somadas todas suas diversas fontes de rendas.

De acordo com essa estimativa, durante a temporada 2017-2018, a renda total gerada por Messi foi 34% mais alta do que a de Ronaldo.

1.1 Produtividade laboral (PIB por trabalhador)

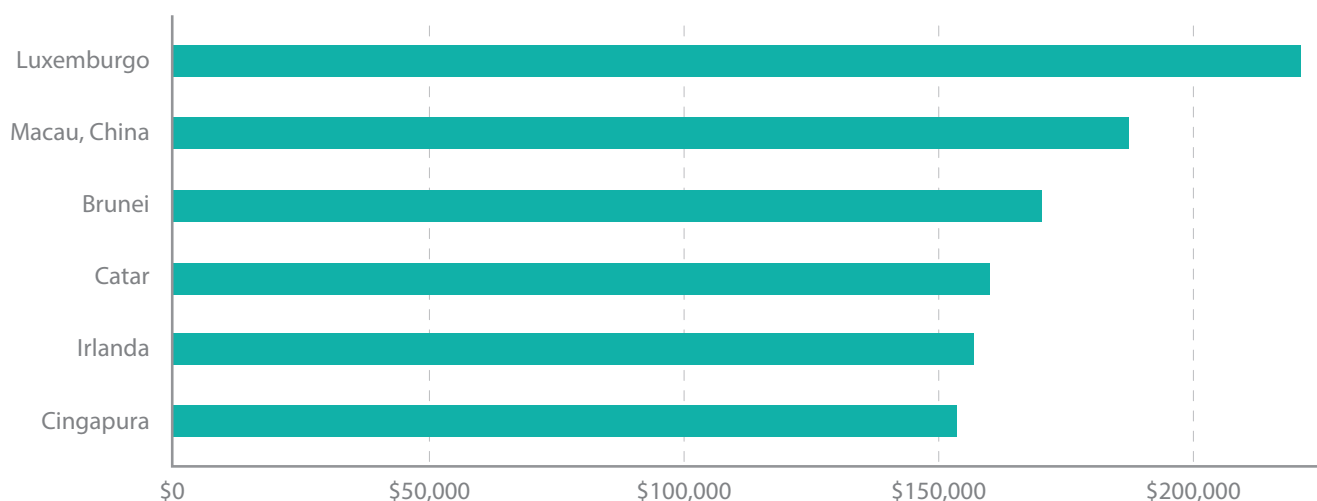
As comparações da **produtividade laboral** entre países com frequência são feitas utilizando a **produção por trabalhador**⁵, que é calculada dividindo o PIB entre o número de pessoas empregadas durante um período determinado. As estimativas para praticamente todos os países estão disponíveis em ILOSTAT (ilostat.ilo.org/data), a principal fonte de estatísticas laborais, um site criado pelo Departamento de Estatísticas da OIT. De acordo com as estimativas mais recentes da OIT, correspondentes ao ano 2019, **os países com maior produtividade laboral** no mundo foram: Luxemburgo, Macau (China), Brunei, Catar, Irlanda e Cingapura. Para cada uma dessas economias, em média, o PIB por trabalhador é superior a USD 150.000 por ano (ILOSTAT, 2019).

Esses países se caracterizam por ter **indústrias de alto valor agregado**, o que significa que são indústrias com uma alta proporção de PIB por trabalhador. Luxemburgo e Cingapura têm um **setor bancário e financeiro** forte, e produzem um alto rendimento econômico por pessoa empregada. Brunei e Catar, por sua vez, têm um setor energético de alto valor agregado que, do mesmo modo que Macau e seu impressionante setor de **casas de jogos e turismo**, produz um grande rendimento econômico para uma população reduzida. Por último, a Irlanda pôde atrair importantes fluxos de investimento estrangeiro direto (IED) de algumas das multinacionais mais reconhecidas e produtivas, entre elas empresas tecnológicas como Facebook, Google e Apple.

⁵ Produtividade laboral medida como: (PIB) / (Número de pessoas empregadas).

GRÁFICO 1

Países com a maior produtividade laboral do mundo, 2019 (produção por trabalhador, PIB constante em dólares internacionais de 2011 com PPA)



Fonte: ILOSTAT (2019)

As variações na produtividade laboral de uma economia podem refletir a influência de vários fatores, como mudanças na proporção média de capital por trabalhador (os trabalhadores com acesso a mais ou melhores maquinarias podem aumentar sua produção), mudanças na qualidade dos insumos intermediários utilizados durante a produção (mudar os materiais utilizados durante a produção pode aumentar o desempenho dos trabalhadores), melhoras tecnológicas e melhoras organizacionais e de eficiência nas empresas. Portanto, a produtividade laboral apenas reflete parcialmente as mudanças nas habilidades dos trabalhadores, já que há vários fatores que influem em seu desempenho e nível de eficiência.

CENÁRIO B. USO DA PRODUTIVIDADE LABORAL COMO MEDIDA DE COMPARAÇÃO ENTRE EMPRESAS. O CASO DE EQUINOR (NORUEGA) E PEMEX (MÉXICO)

A Equinor (a companhia petrolífera estatal da Noruega, antes chamada Statoil) e a PEMEX (a companhia petrolífera estatal do México) são duas das 10 principais companhias petrolíferas do mundo. Se comparamos a produção entre ambas, fica claro que a PEMEX produz mais. Durante 2016, a PEMEX produziu em torno de 1.116 milhões de barris, enquanto a Statoil, apenas 722 milhões. No entanto, essa não é uma medida da produtividade, mas somente uma medida da produção total, e a comparação das estatísticas de produção não permite uma avaliação comparativa da eficiência entre ambas empresas. Para calcular as estatísticas sobre a produtividade laboral dessas empresas, obteremos a **proporção** entre o **número de barris** produzidos e o **número de trabalhadores empregados**. Durante 2016, a Statoil produziu em torno de 35.000 barris por trabalhador, enquanto a PEMEX produziu apenas 9.000 barris por trabalhador (SE, 2017). Isso significa que a produtividade laboral da Statoil (medida como produção física por trabalhador) é quase quatro vezes maior do que a da PEMEX. Os trabalhadores da Equinor resultaram ser mais produtivos que os trabalhadores da PEMEX devido a vários fatores. Por exemplo, uma razão poderia ser que os trabalhadores da Equinor tivessem uma maior proporção de capital por trabalhador; ou que os campos da Noruega dos quais foram extraídos o petróleo fossem mais ricos que os explorados pelos trabalhadores mexicanos.

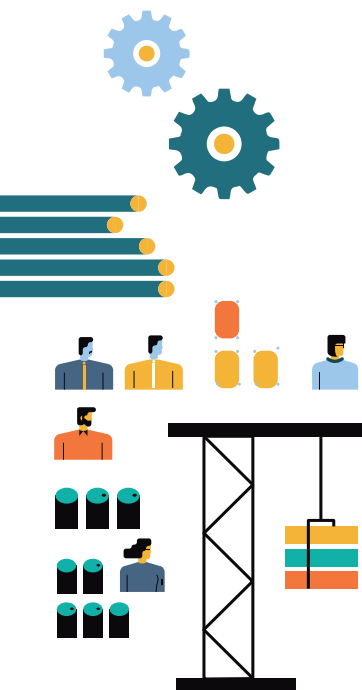
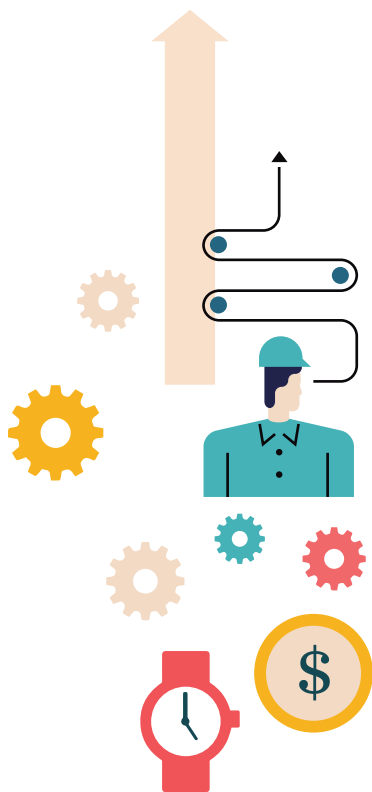


TABELA 3

Produtividade laboral de duas empresas petrolíferas nacionais: PEMEX (México) e Statoil (Noruega), 2016

PRODUÇÃO, 2016 Milhões de barris produzidos por empresa		PRODUTIVIDADE LABORAL, 2016 Milhares de barris produzidos por trabalhador	
Equinor	Pemex	Equinor	Pemex
722	1,116	35.2	8.9

Fonte: SE (2017)



1.2 Produtividade laboral (PIB por hora trabalhada)

As comparações mais precisas da **produtividade laboral** entre países são feitas utilizando a **produção por hora trabalhada**⁶. Esta é calculada dividindo o PIB pela quantidade de horas trabalhadas pelo pessoal empregado durante um período de referência determinado. De acordo com o *Manual de medição da produtividade da OCDE*, desde uma perspectiva de análise da produção, a maneira mais adequada para medir os insumos de mão de obra é pelo número total de horas trabalhadas. Fazer uma contagem simples das pessoas empregadas oculta as mudanças na média de horas trabalhadas, ocasionados pela evolução do trabalho em tempo parcial ou pelo efeito de mudanças no número de horas extra, não comparecimento ao trabalho ou mudanças nos horários regulares. O uso da contagem de pessoas empregadas distorce os indicadores de produtividade laboral, em especial para os países em desenvolvimento, já que oculta o grande tamanho do subemprego.

Recomenda-se que horas trabalhadas seja a variável estatística utilizada para medir os insumos de mão de obra, no lugar de simples contagens do número de pessoas empregadas (OECD, 2001). Além disso, as contagens simples também escondem diferenças em habilidades. Os enfoques mais recentes para a medição da produtividade laboral utilizam insumos de mão de obra ajustados por qualidade e prestam atenção especial à composição da força de trabalho. Por exemplo, o número de horas trabalhadas é dividido em grupos tais como mão de obra de alta, média e de baixa qualificação, grupos de idade, gênero etc. Uma boa referência desse tipo de enfoque é a metodologia utilizada pela Comissão Europeia e EUROSTAT (2015).

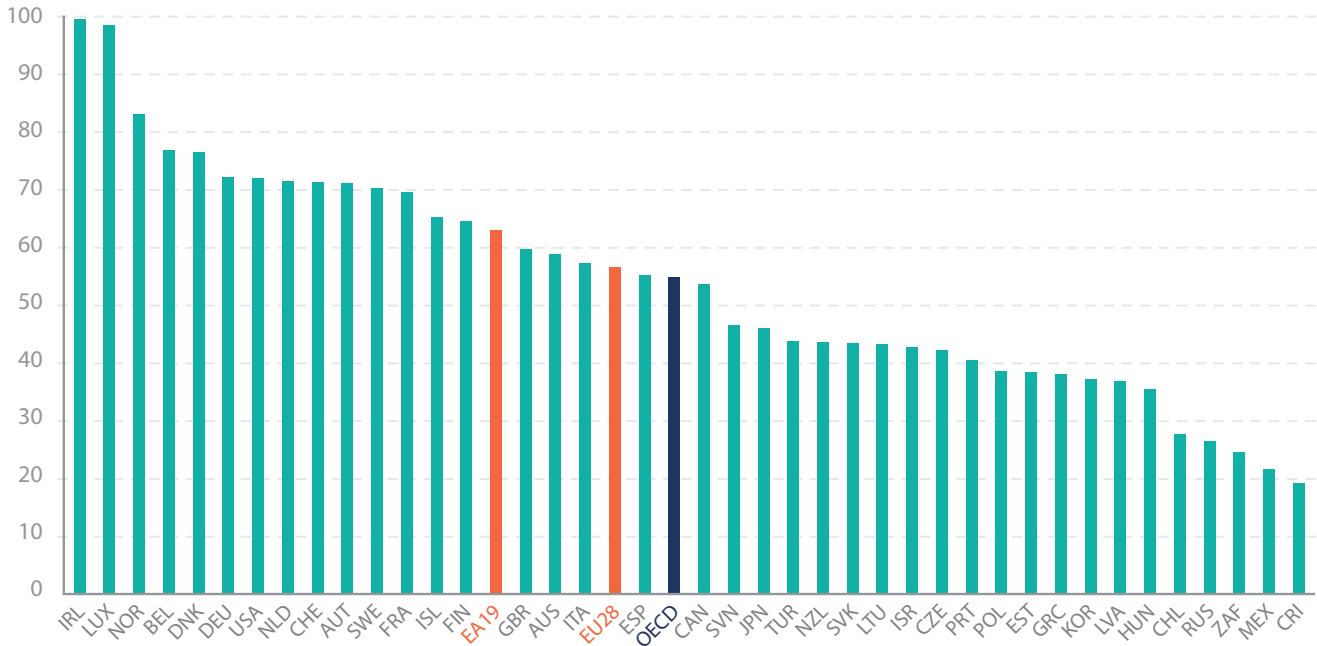
Existem diferentes fontes de dados públicas com estatísticas por país sobre o PIB por hora trabalhada. Em 2020, um dos bancos de dados públicos mais completos é o *Total Economy Data Base de The Conference Board* (pode-se visitar o site fazendo clic neste [link](#)). Adicionalmente, para o caso dos países da OCDE, existe abundante informação relacionada com o PIB por hora trabalhada na página web da organização⁷. De acordo com o último exercício de avaliação comparativa entre países da OCDE, os que têm os menores índices de PIB por hora trabalhada são o México e a Costa Rica; enquanto aqueles com os maiores índices de PIB por hora trabalhada são a Irlanda e Luxemburgo (OECD, 2019). Os trabalhadores da Irlanda produzem em média em torno de USD 100 por hora, enquanto os trabalhadores da Costa Rica ou do México produzem em média em torno de USD 20 por hora. Isso significa que (em média) os trabalhadores da Costa Rica e do México gastam cinco vezes mais tempo para produzir o mesmo PIB que um trabalhador da Irlanda.

⁶ Produtividade laboral medida como (PIB) / (Horas trabalhadas)

⁷ <https://data.oecd.org/lprdy/gdp-per-hour-worked.htm>

GRÁFICO 2

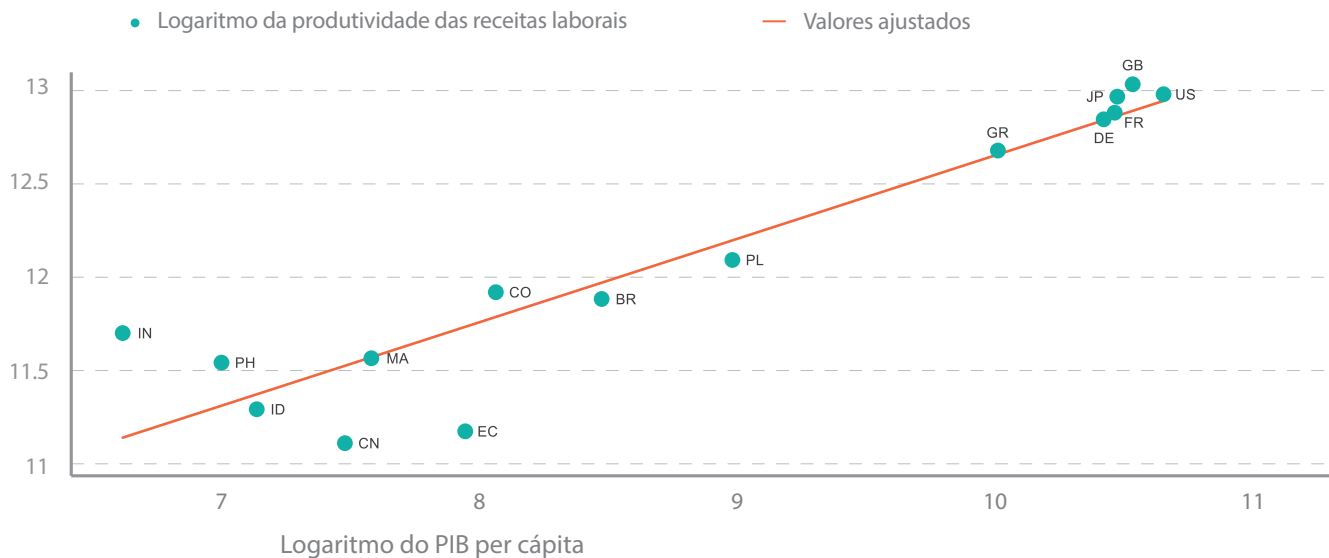
Produtividade laboral nos países da OCDE, 2017 (PIB por hora trabalhada, dólares estadunidenses, preços atuais e PPA atuais)



Fonte: OECD, (2019b)

GRÁFICO 3

Produtividade das receitas laborais entre países, 2005 (média de vendas no âmbito da empresa por empregado em manufatura)



Fonte: Bloom et al (2010)

1.3 Produtividade das receitas laborais

A produtividade laboral de uma empresa também pode ser medida com a razão entre a receita operacional (vendas) e as horas trabalhadas ou as pessoas empregadas. Esse indicador é conhecido como produtividade da receita laboral. Pode ser utilizado para analisar as diferenças de produtividade entre empresas de um mesmo setor em um mesmo país ou entre diferentes países. Bloom *et al.* (2010) fazem uma avaliação desse tipo para o setor manufatureiro em 15 países. A pesquisa chegou à conclusão que as empresas nos países em desenvolvimento costumam ter em média uma produtividade laboral mais baixa que a das economias avançadas, também mostra que quanto maior a produtividade da receita laboral, maior será a renda *per capita*.



2...

Produtividade do capital (PIB pelo capital)

A **produtividade do capital** é a proporção entre o volume de produção (PIB) e o volume de capital utilizado, este último definido como o fluxo de **serviços de capital** que proporcionam bens de capital ao processo de produção (OECD, 2019). Esse indicador mostra o quanto o capital é eficientemente utilizado para gerar produção. Quando os aumentos na produção são proporcionalmente maiores que os aumentos no capital, a produtividade do capital aumenta. Em termos de mão de obra, o capital se caracteriza por **rendimentos decrescentes**. Isso significa que uma unidade adicional de capital (maquinaria e equipamentos) tem uma produtividade decrescente. Em outras palavras, ultrapassando certo ponto, a produção por unidade de capital aumenta de maneira proporcionalmente menor que o investimento adicional em serviços de capital para a produção de bens e serviços. Existem várias razões para que isso aconteça, como a falta de trabalhadores (qualificados) para operar a maquinaria adicional; matérias primas e bens intermediários insuficientes que impedem as empresas de aproveitar plenamente sua capacidade produtiva instalada; e a deterioração por uso.

A produtividade do capital é **diferente da taxa de retorno pelo capital**. É importante distinguir entre ambos conceitos. O retorno pelo capital é um indicador de rendas que relaciona o valor de uma reserva de capital com as rendas geradas. Os dados mais recentes dos países da OCDE mostram que a produtividade do capital sofreu uma queda nos países de altas rendas nas últimas duas décadas. Isto é atribuído à diminuição do uso de mão de obra por unidade de capital e à queda dos custos de utilização do capital em relação à mão de obra. Entre 2010 e 2017, somente o Japão e a Alemanha tiveram uma taxa positiva significativa de crescimento da produtividade do capital. A produtividade do capital cresceu a uma taxa anual de 0,7% no **Japão** e de 0,5% na **Alemanha** durante esse período. De modo contrário, os países com a maior contração na produtividade do capital durante esse período foram a Irlanda e Luxemburgo. A produtividade do capital diminuiu 2,63% anualmente em **Luxemburgo** e 2,22% anualmente na **Irlanda** no período compreendido entre 2010 e 2017 (OECD, 2019c).

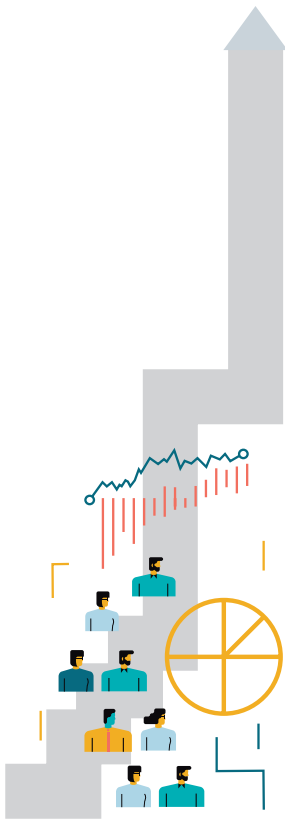
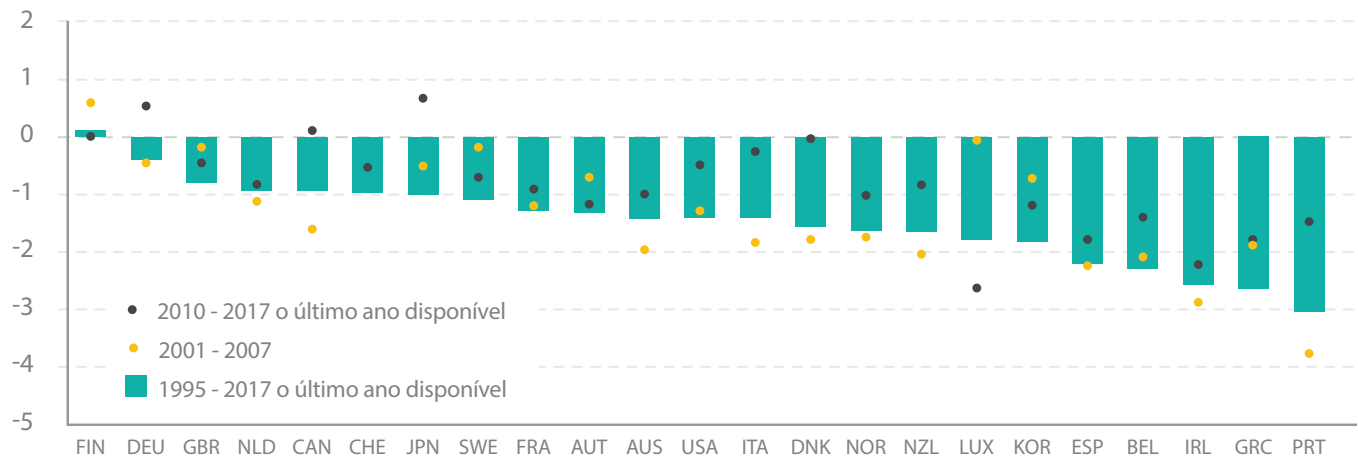


GRÁFICO 3

Crescimento da produtividade do capital (variação percentual a taxa anual)



Fonte: OECD, (2019c)

3

Produtividade Multifatorial

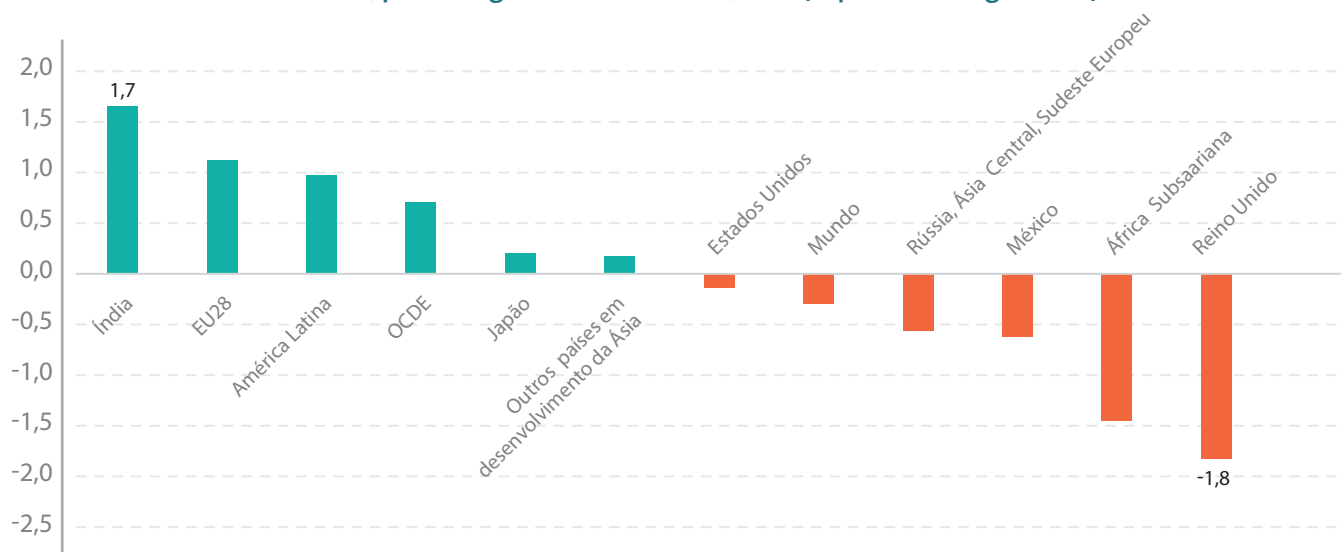
A produtividade total dos fatores (PTF)⁷ é um **indicador** chave de **eficiência** no uso de **capital, mão de obra e insumos intermediários**. A PTF é uma das formas mais comuns de medir a produtividade no âmbito de um país. As variações na produtividade total dos fatores refletem os efeitos das mudanças nas práticas de gestão, nas marcas registradas, nas mudanças na organização, no conhecimento geral, nos efeitos de rede, nos efeitos indiretos dos fatores de produção, nos custos de ajuste, nas economias de escala, nos efeitos da concorrência imperfeita e nos erros de medição. O crescimento na PTF é medido como um resíduo, ou seja, aquela parte do crescimento do PIB que não pode ser explicada por mudanças na produtividade da mão de obra, no capital e nos insumos intermediários (energia, outros bens intermediários, serviços) (OECD, 2019).

Existem diferentes fontes de dados públicos das quais podem ser extraídas estatísticas. Atualmente, uma das mais completas, e que inclui estatísticas de produtividade total dos fatores (PTF), é **Total Economy Database de The Conference Board** (CB, 2019). Contém as estatísticas de PTF mais recentes para praticamente todos os países e inclui valores de produtividade projetados para cada economia para os próximos anos (visite o site neste [link](#)). Além disso, para o caso dos países da OCDE, existe abundante informação relacionada com as taxas de crescimento da produtividade total dos fatores no [website](#) da organização (visite o site neste [link](#)). Em termos de tendências recentes, os últimos dados de 2018 mostram que a **Índia** é um dos países com maior crescimento em produtividade total dos fatores. A PTF nesse país aumentou 1,7% durante este ano, graças a uma maior eficiência no uso de mão de obra, capital e insumos intermediários. A situação no **Reino Unido** mostra a face oposta, com uma contração de 1,8% na TFP durante o mesmo ano (CB, 2019).

⁷ Produtividade total dos fatores é um sinônimo de produtividade multifatorial.

GRÁFICO 4

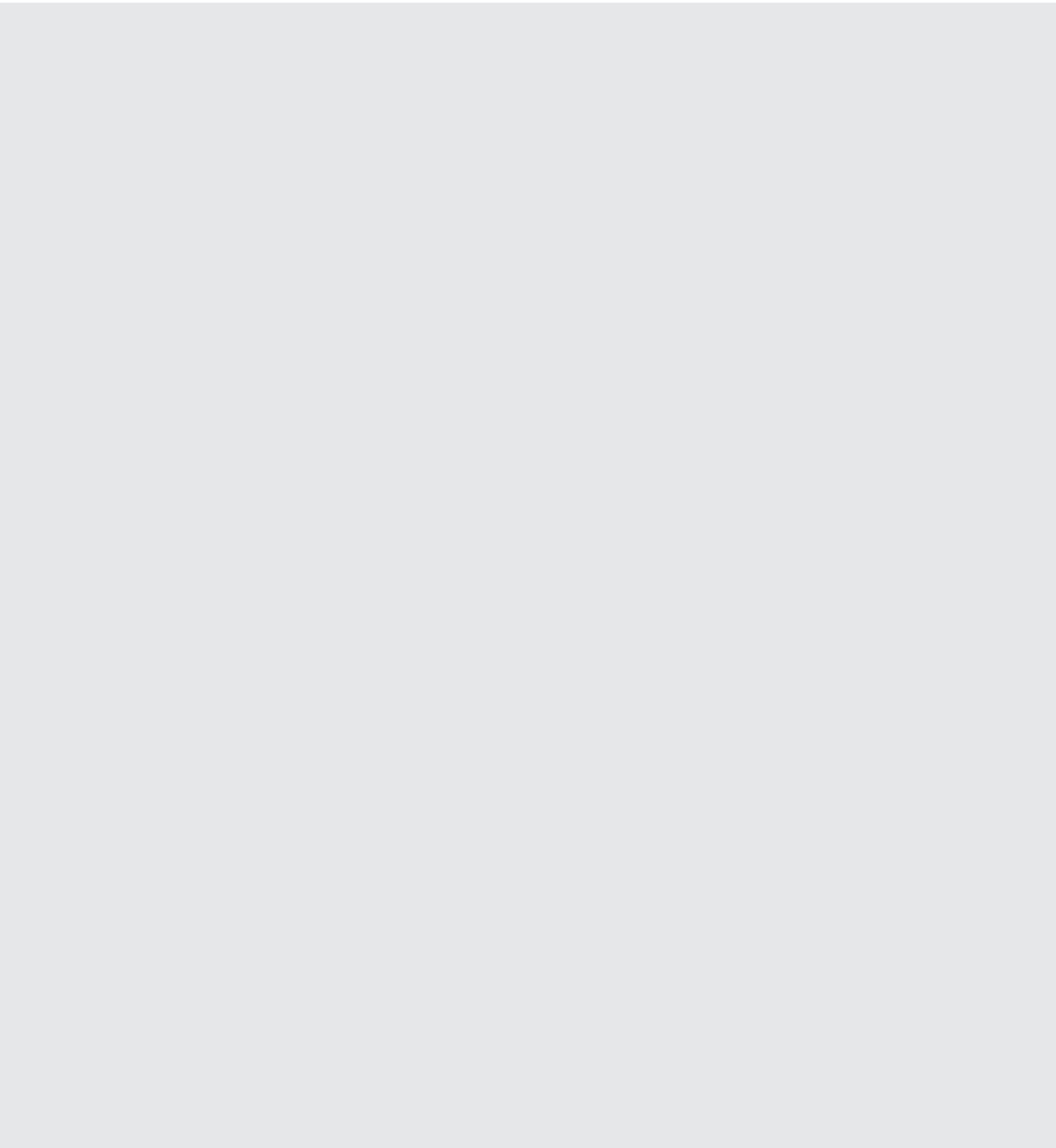
Produtividade total dos fatores, porcentagem de crescimento, 2018 (expressa em logaritmos)



Fonte: CB (2019)

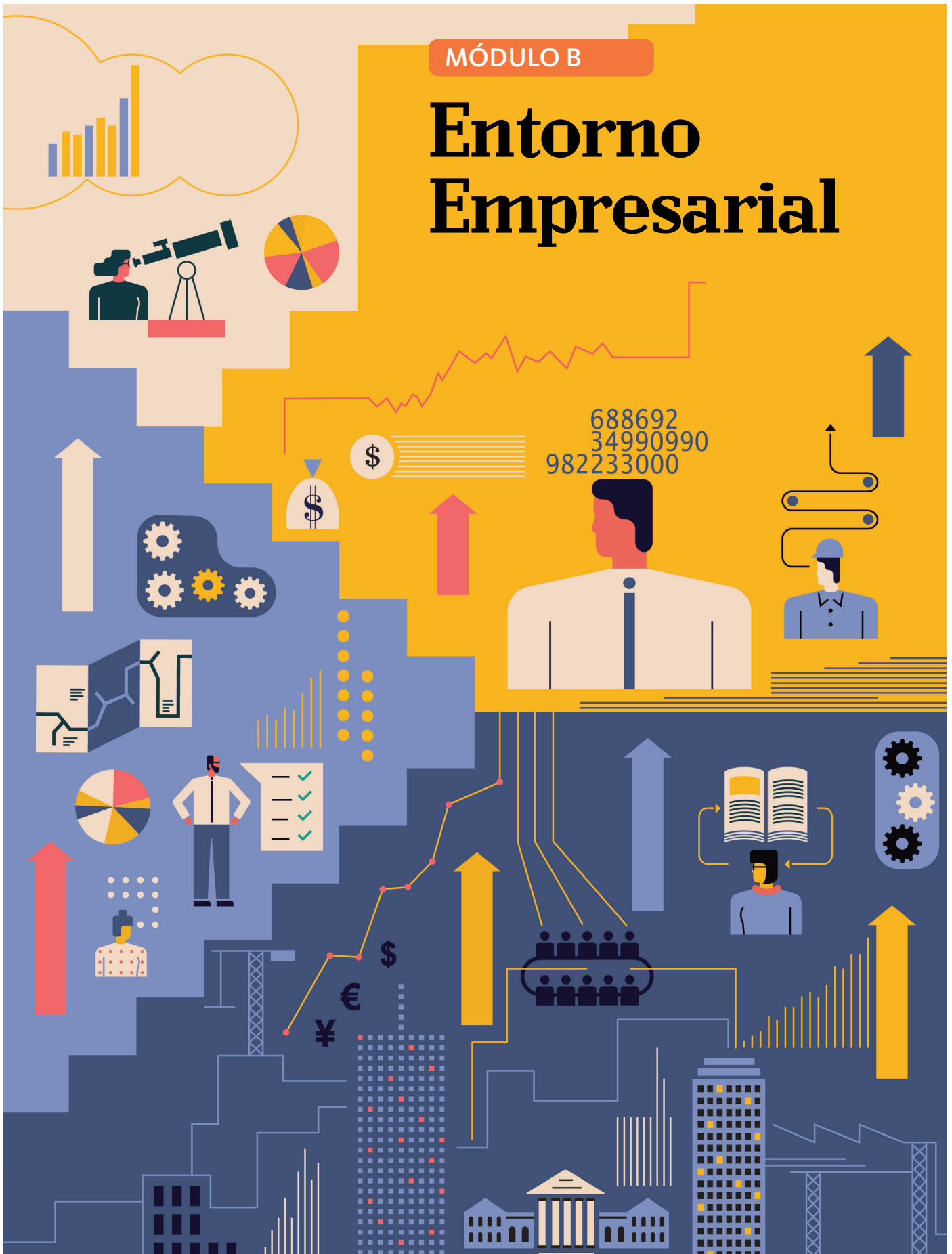
Referências

- Alm, R.; Cox, M. C. 2002. *Creative destruction*. <https://www.econlib.org/library/Enc/CreativeDestruction.html>
- Bloom, Mahajan, McKenzie, Roberts. (2010) Why Do Firms in Developing Countries Have Low Productivity? in *American Economic Review: Papers & Proceedings 2010*, 100:2, 619–623 https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/bloommahajanmckenzieroberts_aerpp.pdf
- CB, (2019). The Conference Board Total Economy Database™ (Adjusted version), April 2019 <https://www.conference-board.org/data/economydatabase/>
- Dresch et al. (2018). Theoretical understanding between competitiveness and productivity: firm level. Aline Dresch, Dalila C. Collatto, Daniel P. Lacerda http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-30332018000200069#B13
- European Union (2015) Methodological document on labour productivity indicators for the EU-28: quality adjusted labour input. https://ec.europa.eu/eurostat/documents/7894008/8915486/Methodology_QALI.pdf
- France Football (2018). France Football Magazine. Printed Edition. April 2018.
- Krugman PR, Obstfeld M. International economics: theory and policy. 3ª ed. New York, New York, USA: Harper Collins; 1994. Not available online.
- OECD, 2001. Measuring Productivity OECD Manual. Measurement of aggregate and industry-level productivity growth. Organization for Economic Co-Operation and Development <http://www.oecd.org/sdd/productivity-stats/2352458.pdf>
- OECD. 2016. *The economic empowerment of women for more productive and inclusive societies*. OECD. <https://www.oecd.org/forum/oecdyearbook/economic-empowermentwomen-productive-inclusive-societies.htm>
- OECD. 2018. *OECD compendium of productivity indicators 2018*. <http://www.oecd.org/sdd/productivity-stats/oecd-compendium-of-productivity-indicators-22252126.htm>
- OECD, 2019. OECD Compendium of Productivity Indicators. <https://www.oecd.org/sdd/productivity-stats/oecd-compendium-of-productivity-indicators-22252126.htm>
- OECD, 2019b. OECD Productivity Statistics (database), March 2019. <http://dx.doi.org/10.1787/888933968383>
- OECD, 2019c. OECD Productivity Statistics (database), February 2019. <http://dx.doi.org/10.1787/888933968497>
- SE (2017). Estadísticas e Indicadores de Hidrocarburos. Secretaría de Economía (SE), México. Março, 2017. Disponível online: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/228027/Agenda_IEH_20170315_VP.pdf
- Spanish Football League (2019). Página Oficial de Estadísticas da Liga, consultada em 2019. <https://www.laliga.com/estadisticas>
- World Bank. 2017. *Small firm death in developing countries* (McKenzie, D. J.; Paffhausen, A. L.). WB Policy Research Working Paper. <http://documents.worldbank.org/curated/en/215441510078083132/Small-firm-death-in-developing-countries>



MÓDULO B

Entorno Empresarial

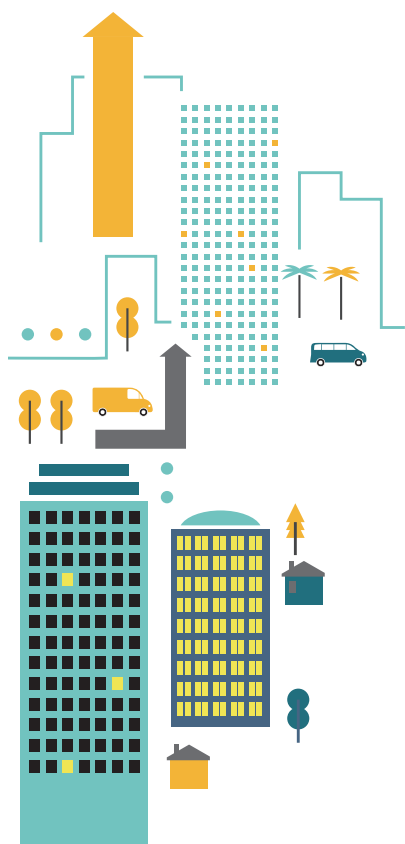


Um clima empresarial propício é um fator chave para promover o crescimento da produtividade e o desempenho da empresa. Este capítulo examina a evidência acadêmica e os estudos de caso mais recentes e importantes relacionados com 12 dimensões chave do entorno empresarial, e explora as diferentes políticas implementadas em todo o mundo. Este módulo não se centra em apenas um país ou região, mas sim oferece uma visão global com informação de várias economias, que proporciona conteúdo útil para as organizações empresariais (OE) em países com diferentes níveis de rendas e desenvolvimento.

Existe evidência mundial conclusiva que mostra como um clima empresarial propício pode potenciar o desempenho da empresa. Por exemplo, Farole *et al.* (2017) analisaram dados no âmbito da empresa de quatro **economias europeias** (Itália, Polónia, Romênia e Espanha) e concluíram que um melhor entorno empresarial contribui consideravelmente para aumentar o crescimento das vendas e da rentabilidade das empresas. Esses resultados concordam com os de Dollar *et al.* (2005), que compilaram dados no âmbito da empresa por meio de pesquisas implementadas em diferentes **economias asiáticas**, como Bangladesh, China, Índia e Paquistão, com o fim de medir como as fragilidades institucionais e de políticas afetam as empresas. Seus achados são claros: a relação entre o clima de investimento e o desempenho da empresa nesses países é forte e tem um efeito importante na produtividade, nos salários, no lucro, nas taxas de crescimento da produção e no emprego. Os matizes dessa pesquisa também são ilustrativos. Por exemplo, o estudo encontrou que, para esse subconjunto de economias asiáticas, os cortes de energia elétrica e os atrasos na alfândega constituem importantes gargalos para o aumento da produtividade e da rentabilidade das empresas.

A melhora do entorno empresarial também demonstrou ser importante para o caso das empresas em **economias africanas**. Clark (2011) encontrou que a preocupação principal dos gerentes de empresas na África são as condições básicas do entorno empresarial, com as inquietações específicas que variam de acordo com o país. Por exemplo, o acesso ao financiamento, a informalidade e as taxas fiscais são as preocupações principais na Zâmbia, enquanto as empresas da Tanzânia estão muito mais preocupadas em conseguir um acesso confiável e econômico à energia elétrica. O estudo encontra que tais restrições do clima empresarial limitam atualmente o desempenho das empresas nessa região.

No âmbito mundial, também existe evidência sólida que mostra que abordar os problemas dos componentes chave do entorno empresarial pode potencializar o crescimento da produtividade. Young *et al.* (2017) examinaram dados de 65 países e descobriram que é possível conseguir uma melhora considerável na produtividade total dos fatores por meio da inovação, educação, eficiência do mercado, bem como infraestrutura física e institucional. Depois de uma revisão da literatura global e de múltiplas discussões em grupos focais com especialistas, foram selecionados 12 componentes chave do entorno empresarial que são apresentados neste módulo. Não se trata de uma lista exaustiva, mas inclui componentes essenciais do clima empresarial que devem ser levados em conta pelos responsáveis pela formulação de políticas no momento de definir regulações e políticas.



Fatores relevantes do entorno empresarial para a melhora da produtividade total dos fatores

1. Estabilidade macroeconômica
2. Desenvolvimento de habilidades e qualidade educativa
3. Mercados de trabalho inclusivos e flexíveis
4. Transição para sair da informalidade
5. Empreendimento e inovação
6. Acesso ao crédito e aos serviços financeiros
7. Infraestrutura física, digital e conectividade com Mercados internacionais
8. Direitos de propriedade e Estado de direito
9. Governança e política anticorrupção
10. Concorrência
11. Política industrial
12. Comissões Nacionais de Produtividade



No âmbito mundial, também existe evidência sólida que mostra que abordar os problemas dos componentes chave do entorno empresarial pode potencializar o crescimento da produtividade. Young et al. (2017) examinaram dados de 65 países e descobriram que é possível alcançar uma melhora considerável na produtividade total dos fatores por meio da inovação, educação, eficiência do mercado, bem como da infraestrutura física e institucional.

1

Estabilidade Macroeconômica

Uma boa administração da economia constitui um pilar chave de um entorno empresarial propício. É necessário um enfoque sistêmico para desenhar *marcos macroeconômicos* que permitam conseguir emprego pleno, estabilidade de preços, políticas fiscais sólidas, índices de endividamento sustentáveis, balanços sólidos nos setores público e privado e um funcionamento saudável da *economia real* (Ocampo, 2005). A busca por **estabilidade macroeconômica** deve tentar alcançar o maior crescimento possível no longo prazo e, ao mesmo tempo, estabilizar as variáveis no curto prazo. Isso significa identificar e resolver os obstáculos estruturais pelo lado da oferta e, ao mesmo tempo, estabilizar e promover a demanda agregada, para permitir dessa forma que a produção esteja o mais próximo possível de seu nível potencial sem gerar desequilíbrios.

A pandemia de COVID-19 limitou a circulação das pessoas e levou a fechar de forma abrupta e generalizada a atividade econômica nos países mais gravemente afetados. Espera-se que os choques de oferta e demanda produzam uma severa contração do PIB nos três primeiros trimestres de 2020, no mínimo. A produtividade, que ainda não havia se recuperado nos níveis observados antes da crise financeira mundial de 2007-2009, será muito afetada, o que levará a uma recessão econômica global. Embora seja esperado que algumas economias desenvolvidas se recuperem gradualmente depois da contenção da doença, graças a um forte estímulo fiscal e monetário e sólidas bases econômicas, não se pode descartar uma recessão econômica prolongada com uma recuperação lenta.

À medida que a propagação do vírus continua, os países em desenvolvimento enfrentarão desafios extraordinários para conter a pandemia e implementar pacotes de estímulo em grande escala para apoiar às empresas, em especial às microempresas e às PMEs, que geram a maior parte do emprego, e evitar na medida do possível demissões massivas e perturbações no mercado de trabalho. No caso de países com uma margem de ação limitada no plano fiscal e grandes déficits fiscais, será particularmente difícil que sejam mantidos níveis de endividamento sustentáveis. É provável que a próxima década seja um período de austeridade econômica e fiscal para eliminar a alavancagem financeira de países com alto endividamento.

Como disse há uns anos Summers (2016), a *estagnação secular*, uma desaceleração contínua e no longo prazo no crescimento econômico, ocasionada por uma baixa demanda persistente, poderia transformar-se no principal desafio macroeconômico quando forem retiradas as restrições relacionadas com o coronavírus na atividade econômica. Para evitar esse cenário, será essencial **reestabelecer a estabilidade macroeconômica, reestruturar a dívida e fortalecer a confiança dos consumidores e das empresas**. Como resposta à crescente volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade provocada pela crise da COVID-19, a OIT desenvolveu um marco de políticas com quatro pilares (figura 1) para abordar os desafios novos e emergentes relacionados com a crise sanitária mundial e as perturbações da oferta e da demanda que paralisaram as atividades econômicas e transtornaram os mercados de trabalho em todo o mundo.



FIGURA 1

Marco de políticas com quatro pilares da OIT para a crise da COVID-19

Pilar

1

ESTÍMULO DA ECONOMIA E DO EMPREGO

- Política fiscal ativa
- Política monetária flexível
- Empréstimos e apoio financeiro para setores específicos, incluindo o setor saúde

Pilar

2

APOIO PARA EMPRESAS, EMPREGOS E RECEITAS

- Estender a proteção social para todos
- Implementar medidas para a conservação de empregos
- Proporcionar para as empresas incentivos financeiros/ tributários e de outros tipos

Pilar

3

PROTEÇÃO DOS TRABALHADORES NO LOCAL DE TRABALHO

- Fortalecer as medidas de saúde e de segurança no trabalho (SST)
- Adaptar as modalidades de trabalho (por exemplo, teletrabalho)
- Prevenir a discriminação e a exclusão
- Proporcionar acesso à saúde para todos
- Ampliar o acesso a licenças remuneradas

Pilar

4

CONFIANÇA NO DIÁLOGO SOCIAL PARA ENCONTRAR SOLUÇÕES

- Fortalecer a capacidade e a resiliência das organizações empresariais e de empregadores e das organizações de trabalhadores
- Fortalecer as capacidades dos Governos
- Fortalecer o diálogo social, a negociação coletiva e as instituições e processos de relações de trabalho

2...

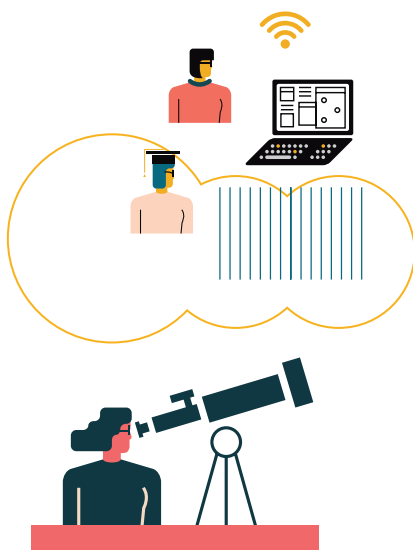
Desenvolvimento de habilidades e qualidade educativa

Investir no desenvolvimento de habilidades do capital humano permite não somente melhorar as capacidades dos trabalhadores, mas também aumentar sua motivação para contribuir com a economia, o que promove a produtividade geral do país. Por exemplo, um empregado que fale vários idiomas pode aumentar a capacidade da empresa para exportar para diferentes países e sua produção. Por outro lado, um empregado com boas habilidades de comunicação escrita pode ajudar a empresa a melhorar a comunicação com seus clientes e aumentar sua participação de mercado e produtividade. No entanto, vários estudos empíricos colocaram em evidência a brecha de habilidades e o desajuste de habilidades existentes no mercado de trabalho, que são observados ao comparar países desenvolvidos e países em desenvolvimento. Por exemplo, de acordo com a última pesquisa mundial realizada por McKinsey, 40 por cento dos empresários do mundo tinham dificuldades para encontrar trabalhadores com as habilidades mínimas requeridas para os cargos de alto nível, e 30 por cento deles informaram que suas empresas experimentavam consequências negativas diretas devido a que o capital humano disponível não contava com as habilidades que estas requeriam (McKinsey, 2015).

O desenvolvimento de habilidades profissionais é um tema frequentemente abordado nas comissões de produtividade de diferentes países. Por exemplo, no caso do **Reino Unido**, a Comissão de produtividade descobriu que em torno de 69 por cento das empresas do país não esperavam poder ocupar os cargos que requerem trabalhadores altamente qualificados nos próximos três anos. Essa Comissão também encontrou que a brecha de habilidades era uma das principais preocupações dos empresários em diferentes regiões do Reino Unido, na qual entre um quarto e um terço das vezes os empresários não conseguiam encontrar o candidato ideal para ocupar a vaga, especificamente devido a sua falta de habilidades (CBI, 2017).

Ajustar as políticas educativas e de formação profissional e os sistemas de governança com a necessidade das empresas de desenvolver um conjunto de habilidades adequado constitui uma área de oportunidade importante para várias economias emergentes e em desenvolvimento. Por exemplo, a mais recente pesquisa sobre competências profissionais no **México**, realizada pelo Centro de Pesquisa para o Desenvolvimento (CIDAC), informou que o capital humano que entrou na força de trabalho não possuía competências básicas como comunicação escrita, compreensão de textos ou a capacidade de falar em público. Observou-se essa característica inclusive para profissionais de nível universitário, que lideravam a pirâmide de habilidades. De acordo com esse relatório, a raiz do problema está na estrutura do sistema educativo mexicano, que não coloca em foco suficientemente essas habilidades (CIDAC, 2014).

O sistema educativo dos **Estados Unidos** oferece um interessante exemplo sobre políticas em termos de desenvolvimento de capital humano com as habilidades requeridas no âmbito local e regional. Os centros de formação profissional (*community colleges*) dos Estados Unidos oferecem capacitação técnica para os estudantes, que são instruídos nas habilidades requeridas pela indústria local. Por



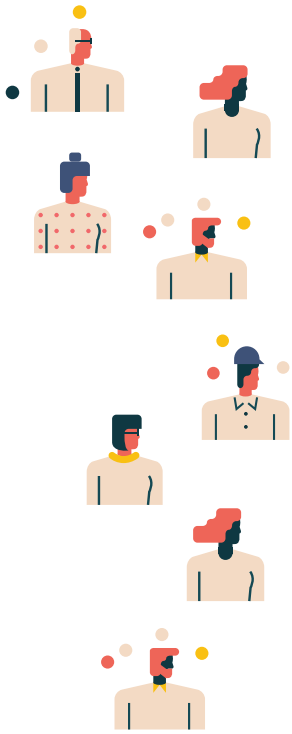
Outro exemplo de boas práticas é o da Coreia do Sul, onde se integrou uma estratégia de desenvolvimento de habilidades no planejamento do desenvolvimento industrial, o que permitiu criar um modelo sustentável de desenvolvimento no longo prazo. De acordo com Green et al. (1999), o milagre econômico da Coreia do Sul esteve acompanhado por um milagre educativo, no qual foi criado um sistema de escolas, escolas politécnicas, universidades e centros de capacitação que contribuíram com o capital humano para o processo de transformação industrial do país. A taxa de crescimento da produtividade da Coreia do Sul foi notável nos últimos anos.

exemplo, o Alabama Southern Community College conta com um programa sobre tecnologia do papel, devido à importância da indústria da madeira em polpa nessa região; o Napa Valley College conta com um programa de vinicultura; e os centros localizados ao longo da costa do Golfo contam com programas de formação de técnicos petroquímicos (Boggs, 2010). Isso requer uma comunicação contínua entre os setores público e privado. Embora o setor público proporcione parte dos fundos para essas carreiras técnicas, as empresas privadas também fazem sua parte ao oferecer programas de formação baseados em estágios (*apprenticeships*) que servem como pontes para conseguir um emprego no futuro.

Outro exemplo de boas práticas é o da **Coreia do Sul**, onde se integrou uma estratégia de desenvolvimento de habilidades no planejamento do desenvolvimento industrial, o que permitiu criar um modelo sustentável de desenvolvimento no longo prazo. De acordo com Green *et al.* (1999), o milagre econômico da Coreia do Sul esteve acompanhado por um milagre educativo, no qual foi criado um sistema de escolas, escolas politécnicas, universidades e centros de capacitação que contribuíram com capital humano para o processo de transformação industrial do país. A taxa de crescimento da produtividade da Coreia do Sul foi notável nos últimos anos.

Um fator importante a ser considerado, em termos das habilidades que os futuros mercados de trabalho vão necessitar, é a abundante disponibilidade atual de informação. Dado todo o conteúdo global que hoje está disponível na internet, a capacidade de fazer uso desse conhecimento adquire maior importância que a capacidade de simplesmente memorizar partes dessa informação. De acordo com Winthrop (2016), a nova economia digital necessita pessoas com habilidades de **pensamento crítico**, que lhes permita filtrar, analisar e tirar conclusões a partir da abundante informação disponível *online*. Nessa linha de pensamento, os autores recomendam desenvolver habilidades como raciocínio complexo e pensamento criativo, com o fim de capacitar as pessoas para que utilizem de maneira produtiva a informação do mundo digital. À medida que a tecnologia evolui e é reformulada a demanda por determinadas tarefas, os trabalhadores terão que adotar uma aprendizagem contínua permanente para desenvolver um conjunto variável de competências técnicas e habilidades brandas.

Um tema fundamental para o desenvolvimento de habilidades é a possibilidade de ensinar **habilidades empresariais** no sistema educativo. Por exemplo, o Método de Empreendimento de Berkeley (*Berkeley Method of Entrepreneurship*, BMoE) é um enfoque de ensino e aprendizagem que permite aos engenheiros aumentar suas capacidades empresariais. Trata-se de um enfoque de ensino indutivo baseado no jogo, que é utilizado como método para comunicar um conjunto de 10 padrões de comportamento que refletem a maneira de pensar dos empresários de sucesso. Por meio desse jogo, os estudantes podem comparar suas próprias formas de pensar com as que os empresários de sucesso são caracterizados. O BMoE é uma forma de abordar como as escolas e universidades podem incluir habilidades de empreendimento como parte de seus planos de estudo (Sidhu *et al.*, 2014).



Investir no desenvolvimento de habilidades para o capital humano e fomentar **um entorno propício para os programas de formação baseado em estágios** (*apprenticeships*) são fatores que devem ser reconhecidos como um processo contínuo e necessário. Os Governos deverão reconhecer a importância da melhoria e da atualização de habilidades para facilitar a adoção de tecnologia para trabalhadores e empresas. Isso vai requerer o apoio público direto e intervenções de políticas, como a modernização do sistema de capacitação da força de trabalho de acordo com as inovações tecnológicas mais recentes e as necessidades do entorno laboral, que continuarão evoluindo ao longo do tempo. Dado que é impossível prever com precisão como será o futuro do trabalho, os Governos deverão abordar o desenvolvimento de habilidades como uma tarefa permanente, que pode requerer uma reformulação contínua de políticas. Atualmente, os trabalhadores necessitam contar com um conjunto integral de habilidades que estão além de seu âmbito principal de trabalho (contador, design gráfico, advogado etc.) e têm um importante componente de habilidades digitais (Atkinson *et al.*, 2019).

A OIT apoia o desenvolvimento de habilidades principalmente em três áreas complementares. Em primeiro lugar, ao vincular a capacitação com as necessidades atuais do mercado de trabalho, bem como antecipar e desenvolver competências para os empregos do futuro. Em segundo lugar, por meio da criação de bons sistemas de formação baseados em práticas e na incorporação de habilidades básicas na capacitação dos jovens. Em terceiro lugar, ao ampliar o acesso à capacitação relacionada com o emprego em comunidades rurais. O Serviço de Conhecimentos Teóricos e Práticos e Empregabilidade da **OIT** executa uma pesquisa comparativa, fornece diretrizes de políticas e proporciona assistência técnica para ajudar a seus membros a integrar o desenvolvimento de habilidades nas estratégias de desenvolvimento nacionais e setoriais⁹.

Por outro lado, a capacidade de um empregado de produzir um alto valor agregado para a economia está determinada em grande medida por seus anos de escolaridade e pela **qualidade da educação** recebida durante esses anos. Portanto, para atrair indústrias ou empresas de alto valor agregado, uma região necessita contar com um número suficiente de trabalhadores com adequados níveis de educação de qualidade. Pesquisas inter-regionais recentes demonstraram esse fenômeno.

A principal organização empresarial do Reino Unido, da Confederação da Indústria Britânica (*Confederation of British Industry*, CBI), analisou as causas principais das brechas de produtividade entre diferentes regiões desse país e descobriu que o fator principal para explicar essas brechas eram as diferenças na qualidade educativa. As regiões que têm a melhor qualidade educativa são também as que têm a maior produtividade. De acordo com esse achado, a qualidade educativa é o fator mais importante para determinar a trajetória no longo prazo da produtividade regional no Reino Unido.

⁹ <https://www.ilo.org/skills/lang-es/index.htm>

No **Reino Unido**, o capital humano tem pouca mobilidade entre regiões, ou seja, as pessoas que vão às melhores instituições educativas tendem a trabalhar depois nas áreas circundantes. Portanto, as áreas com boa educação de ensino médio costumam se beneficiar no longo prazo, já que contam com uma população mais bem-educada e com um maior potencial de produtividade. A CBI encontrou que os resultados regionais dos estudantes de ensino médio em uma prova padronizada chamada GCSE, durante 2004, tiveram uma relação causal com os níveis de produtividade da força de trabalho regional 10 anos depois (CBI, 2017). Em outras palavras, a qualidade educativa atual determina em grande medida a produtividade da próxima geração no mercado de trabalho.

Os sistemas educativos terão que evoluir para responder às necessidades das empresas e às necessidades de aprendizagem da nova geração, bem como para poder competir com outras ferramentas educativas não convencionais. A tecnologia ampliou as possibilidades de compartilhar conhecimentos e habilidades. Por exemplo, a aprendizagem através de meios eletrônicos (*e-learning*) se transformou em uma ferramenta de uso comum para milhões de estudantes em todo o mundo. Em consequência, as universidades terão que reformular seu enfoque de ensino para poder competir e oferecer um maior valor agregado do que as ferramentas de ensino *online*. Em primeiro lugar, vai ser necessário que as universidades proporcionem sólidas competências técnicas para os estudantes, como análise estatística, elaboração de orçamentos, programação etc. Em segundo lugar, as universidades deverão proporcionar habilidades brandas (como comunicação, colaboração e inteligência emocional) para fomentar um conjunto integral de habilidades na futura força de trabalho.

Algumas regiões do Reino Unido estão melhorando os sistemas educativos por meio de políticas inovadoras e ambiciosas fornecidas pelo Departamento que define os padrões de qualidade em Educação no Reino Unido (*Office for Standards in Education, Children's Services and Skills*, OFSTED). Entre 2003 e 2011, a OFSTED implementou o Desafio de Londres (London Challenge), com o objetivo de melhorar a qualidade e a funcionalidade da educação de ensino médio em escolas de baixas rendas. O Desafio de Londres teve uma avaliação exaustiva que corroborou o retorno positivo do investimento público realizado. A avaliação proporcionou valiosa retroalimentação sobre a implementação dessa política educativa. Entre as principais lições aprendidas, estão as seguintes: (a) foi observada uma melhora na qualidade educativa quando a iniciativa foi implementada durante um período prolongado, pelo menos no médio prazo; (b) a comunicação entre docentes de diferentes escolas em relação às boas práticas teve efeitos positivos importantes; (c) é necessário estabelecer objetivos claros no início da estratégia educativa; (d) a busca por melhora na qualidade educativa no âmbito regional trouxe consideráveis benefícios, apesar de cada escola ter necessidades específicas (Hutchings *et al.*, 2012).

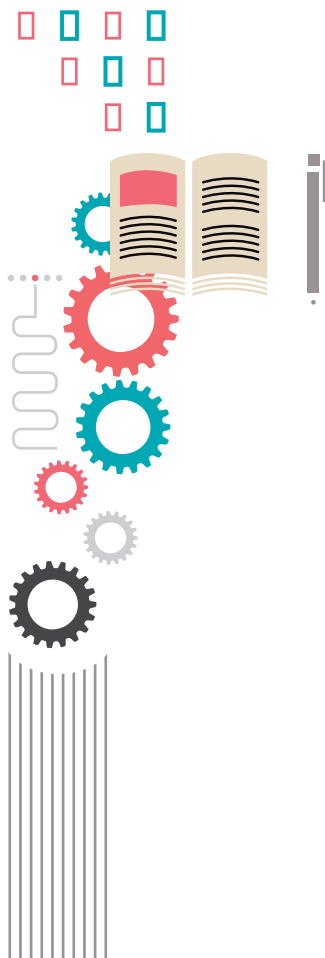
3

Mercados de trabalho inclusivos e flexíveis

Um mercado de trabalho inclusivo é aquele que permite e estimula todas as pessoas em idade de trabalho a ter um trabalho remunerado e lhes proporciona um marco para seu desenvolvimento. Os países que têm força de trabalho subutilizada podem aumentar sua produtividade se encontrarem formas para empregar essa força de trabalho. Em termos simples, os mercados de trabalho inclusivos aumentam a produtividade geral de uma economia ao permitir que todos os trabalhadores utilizem suas habilidades e capacidades nessa economia. Por exemplo, uma mulher com nível universitário pode não ser contratada para um determinado cargo por razões de gênero. Isso limita seu potencial profissional, mas também reduz a produtividade da economia, já que isso implica um uso ineficiente do talento de um trabalhador. De acordo com um estudo exaustivo, que compila dados de 20 países de todo o mundo, o emprego poderia crescer duas vezes mais rápido se essas economias empregassem todo o potencial das mulheres, dos jovens e dos trabalhadores mais velhos (McKinsey, 2015). Esse estudo encontrou que o maior potencial radica em promover ainda mais a participação da população feminina nos mercados de trabalho. Apesar da brecha de gênero nas taxas de participação na força de trabalho ter se reduzido nas três últimas décadas, as mulheres em cargos administrativos intermediários, superiores e executivos continuam sendo subrepresentadas (ILO, 2019a). No entanto, a OIT (ILO, 2019a) descobriu que quando o conselho de diretores conta com equilíbrio de gênero (entre 40 e 60 por cento de algum dos sexos, as empresas têm quase 20 por cento mais de probabilidade de alcançar um melhor desempenho empresarial.

Um desafio chave atual para a inclusão no mercado de trabalho é a incorporação da população jovem. Para milhões de jovens em todo o mundo, encontrar um trabalho decente parece não estar a seu alcance. Uma recente revisão exaustiva de várias experiências internacionais fornece importantes lições de política para aumentar a inclusão dos trabalhadores jovens no mercado de trabalho (Kluve *et al.*, 2017). Em primeiro lugar, o investimento para promover a participação dos jovens no mercado de trabalho vale a pena, em especial em termos de capacitação profissional e serviços laborais. Em segundo lugar, a taxa de retorno alcança seu maior nível somente no médio prazo, o que destaca a necessidade de contar com um enfoque no longo prazo. Por último, o contexto e o planejamento da intervenção são fundamentais. Por exemplo, o desenvolvimento de habilidades produz retornos particularmente altos para países de rendas baixas e médias.

As empresas com frequência subutilizam o talento feminino. Em 2018, somente 43 por cento das mulheres formavam parte do mercado de trabalho, diante de em torno de 71 por cento no caso dos homens (ILO, 2018b). Cuberes *et al.* (2016) descobriram que essa discriminação laboral devido ao gênero representa um custo equivalente a 15 por cento do PIB mundial. Esse fenômeno acontece em países com diversos graus de desenvolvimento econômico. Por exemplo, em um documento de pesquisa sobre a Nova Zelândia, Sin *et al.* (2017) descobriram que as mulheres nesse país têm salários consideravelmente mais baixos que os homens, e que a diferença salarial por gênero aumenta com a idade e com sua trajetória na empresa.



Por outro lado, a raiz do problema para a inclusão no mercado de trabalho das mulheres também costuma estar no marco legal e regulatório. O Banco Mundial estima que cerca de 2.700 milhões de mulheres têm restrições legais para escolher os mesmos trabalhos que os homens em seus respectivos países. Além disso, ainda há 104 países que não contam com leis para prevenir o assédio sexual no local de trabalho, enquanto em 18 países continua sendo legal que um homem proíba sua esposa trabalhar (WB, 2018).

A limitada participação das mulheres nas responsabilidades gerenciais também foi objeto de estudo para diversas organizações. Por exemplo, de acordo com uma pesquisa global em quase 13.000 empresas em 70 países realizada pela OIT (ILO, 2019a), quase a metade das empresas pesquisadas informaram que as mulheres se encarregavam de menos do 30 por cento das funções de gerência de nível básico. Em 60 por cento das empresas, menos de um terço dos altos gerentes e executivos são mulheres. As mulheres costumam trabalhar em cargos gerenciais em funções de apoio, como recursos humanos, finanças e administração, o que significa que não participam no planejamento de estratégias comerciais, um fator que contribui para manter a discriminação das empresas para as empregadas no futuro.

Por sua parte, a OIT (ILO, 2019a) identifica dois fatores principais pelos quais as mulheres estão subrepresentadas nos cargos de gerência. Um deles é a “tubulação com vazamentos”, casos nos quais a participação das mulheres diminui na proporção em que aumenta o nível de gestão. Por outro lado, as “paredes de cristal”, casos nos quais os gerentes estão segregados por gênero, agem como uma barreira que impede às mulheres de deixarem de executar trabalhos de apoio gerencial e passarem para a gestão estratégica. No entanto, esse estudo também encontrou que as mulheres têm 10 por cento a mais de probabilidade de ocupar cargos de gerência quando a força de trabalho da empresa tem equilíbrio de gênero e que as empresas com uma cultura de gênero inclusiva têm aproximadamente 9 por cento a mais de probabilidade de contar com um melhor desempenho empresarial.

Por outro lado, a raiz do problema para a inclusão no mercado de trabalho das mulheres também costuma estar no marco legal e regulatório. O Banco Mundial estima que cerca de 2.700 milhões de mulheres têm restrições legais para escolher os mesmos trabalhos que os homens em seus respectivos países. Além disso, ainda há 104 países que não contam com leis para prevenir o assédio sexual no local de trabalho, enquanto em 18 países continua sendo legal que um homem proíba a sua esposa trabalhar (WB, 2018).

Por outro lado, a **flexibilidade do mercado de trabalho** aumenta a produtividade ao destinar capital humano para as atividades e empresas econômicas mais produtivas; isso aumenta a produtividade geral da economia ao aumentar a participação das indústrias e empresas de alto valor agregado. A flexibilidade do mercado de trabalho se refere a um mercado competitivo no qual os trabalhadores são livres para destinar suas habilidades à empresa ou à organização que quiserem; o que significa que os trabalhadores podem mudar de empregador em busca de melhores salários, condições de trabalho ou carreiras profissionais. Em paralelo, a flexibilidade do mercado de trabalho se refere a um mercado competitivo no qual as empresas são livres de fazer ajustes na força de trabalho para responder à dinâmica do mercado. Por exemplo, ao contratar trabalhadores temporários devido a uma maior necessidade de mão de obra durante esses períodos em relação ao resto do ano.

De acordo com Nunn (2016), as instituições que aumentam a flexibilidade do mercado de trabalho geram uma valiosa quantidade de benefícios para as empresas e para os trabalhadores. O aumento da flexibilidade do mercado de trabalho acelera a recuperação de uma recessão, já que os trabalhadores podem migrar das áreas ou setores econômicos mais afetados. Além disso, oferece melhores perspectivas de emprego para aqueles com um vínculo frágil com a força de trabalho, como os empregados jovens que começaram a trabalhar recentemente e as pessoas que querem trabalhar em tempo parcial. Por último, fomenta combinações mais produtivas entre trabalhadores e empresas, o que eleva a produtividade laboral média. Também estimula às empresas a realizar investimentos no longo prazo em ativos produtivos e fornece oportunidades de emprego inclusive durante períodos de incerteza.

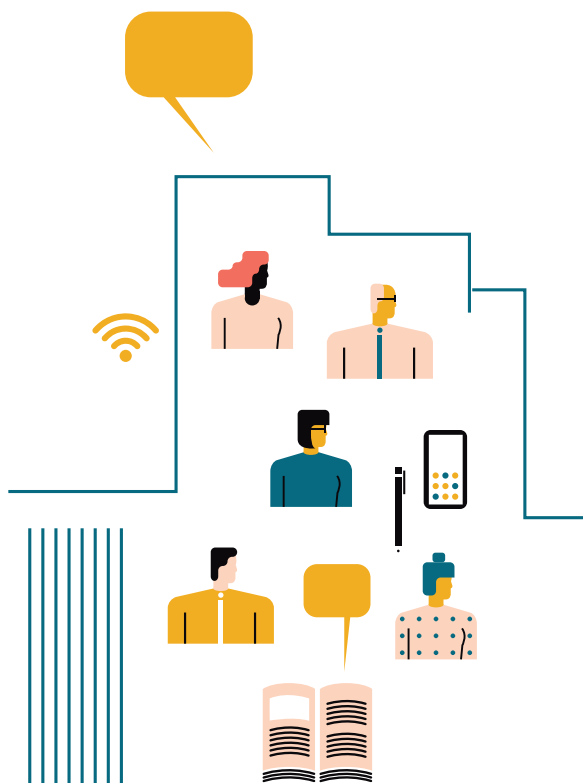
O caso da **Itália** é relevante, já que revela evidência importante sobre o vínculo entre a flexibilidade do mercado de trabalho e a produtividade laboral. Lucidi (2008) analisou dados de 5.000 empresas italianas durante um período de nove anos (1997-2005). Classificou os trabalhadores segundo seus acordos contratuais (por exemplo, trabalhadores independentes, trabalhadores temporários ou trabalhadores com contratos de duração determinada) e a evolução de seus níveis de produtividade laboral durante estes nove anos. Encontrou um considerável impacto negativo dos contratos de duração determinada sobre a produtividade laboral nas empresas com uma alta proporção de trabalhadores com esse tipo de contrato. De acordo com o autor, essa evidência mostra que uma baixa proporção de empregados com contratos de duração determinada (por exemplo, contratados para realizar trabalhos especializados) não prejudica a produtividade da empresa, mas que seu uso excessivo pode ter consequências negativas no crescimento da produtividade no longo prazo.

O caso da **Nova Zelândia** proporciona um exemplo de política sobre como um país pode aumentar a flexibilidade e a mobilidade do mercado de trabalho sem diminuir os direitos dos trabalhadores e o acesso a empregos decentes. O Governo da Nova Zelândia introduziu uma nova regulação que permite às empresas contratar um novo empregado por um “período de teste” determinado. De acordo com essa regulação, as empresas podem empregar os trabalhadores inicialmente durante um período de 90 dias corridos. Esses períodos de teste podem ser utilizados para todo tipo de trabalho, sempre e quando se trate de empresas com menos de 20 trabalhadores. No entanto, as empresas são obrigadas a respeitar todos os direitos dos trabalhadores (como férias, dias de licença por doença, normas de saúde e segurança etc.). Quando terminar o período de teste, o empregador e o trabalhador podem decidir se fazem um acordo com um prazo mais longo ou não. De acordo com uma avaliação recente dessa política, os períodos de teste na Nova Zelândia aumentaram em 10,3 por cento a contratação em setores que os utilizaram de maneira intensiva (Chappell, 2016).

Existe uma variedade de instrumentos de política que podem limitar a flexibilidade do mercado de trabalho e que atualmente são empregados inclusive em economias desenvolvidas. Por exemplo, os **Estados Unidos** têm múltiplos acordos sobre o mercado de trabalho que limitam a mobilidade dos trabalhadores entre empresas ou estados. Nunn (2016) destaca o impacto negativo dos contratos de “não concorrência” na mobilidade dos trabalhadores em empresas dos Estados Unidos. Esses contratos restringem a capacidade dos trabalhadores para encontrar

um novo emprego depois de se desvincular de sua empresa original. De acordo com esse autor, aproximadamente um quinto dos trabalhadores estadunidenses estão sujeitos a contratos de “não concorrência”, e é possível que sequer tenham uma compreensão plena de suas implicações legais. O autor também destaca as licenças ocupacionais como um instrumento de política que reduz a mobilidade dos trabalhadores entre os estados. O sistema de licenças ocupacionais obriga os trabalhadores a obter uma nova licença cada vez que se mudam de um estado para outro, um obstáculo óbvio para migrar em busca de melhores oportunidades econômicas.

Uma designação eficiente requer a livre circulação de capital humano e recursos econômicos entre setores. Isso implica que os setores de menor produtividade reduzam sua participação na economia com o tempo e que os ramos mais produtivos absorvam a mão de obra e o capital que são liberados. Isso permite aos trabalhadores de empresas não rentáveis mudar de emprego para as empresas com melhores perspectivas de crescimento. Ao permitir que as empresas e os setores produtivos se expandam e aumentem sua participação no mercado e no emprego, aumenta a produtividade média de uma economia. Os empregados que não têm a possibilidade de mover-se entre companhias, setores ou regiões, não poderão utilizar plenamente seu potencial de produtividade.



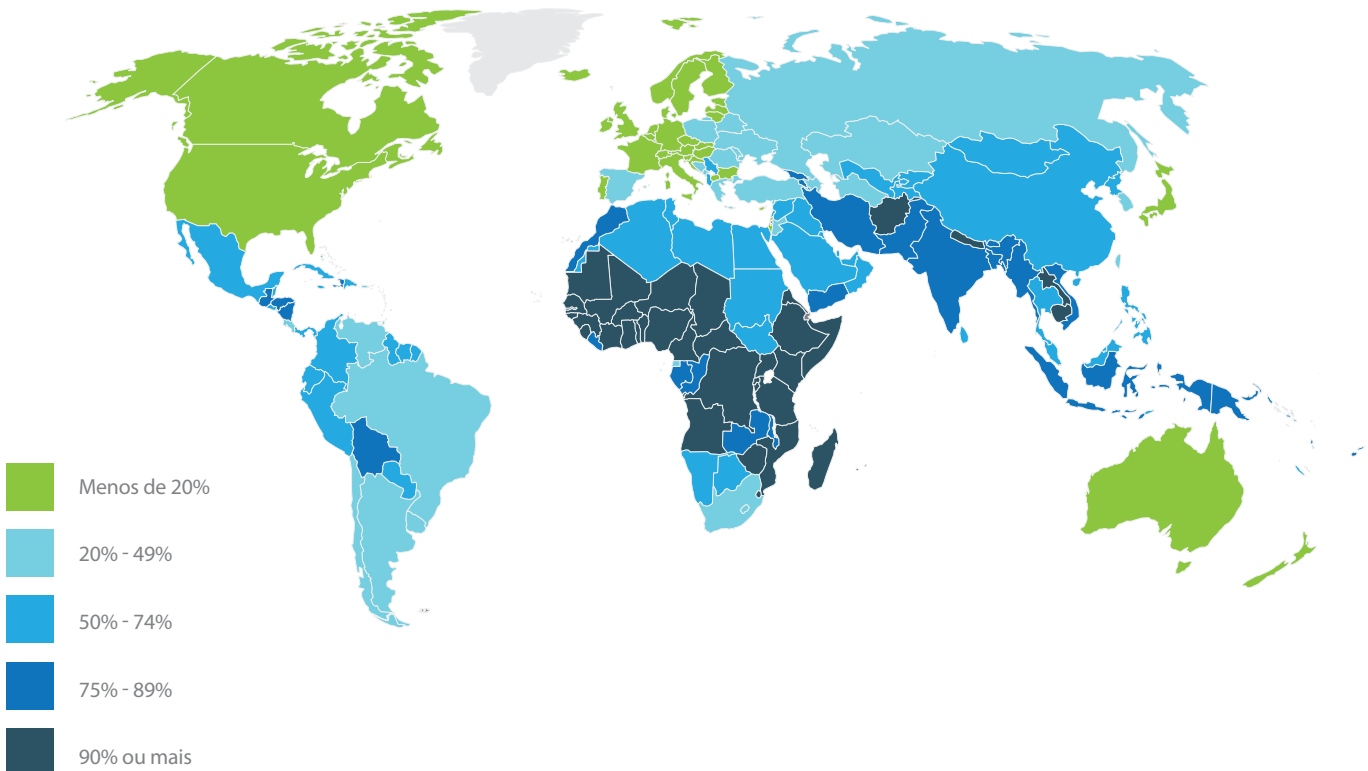
4...

Transição para sair da informalidade

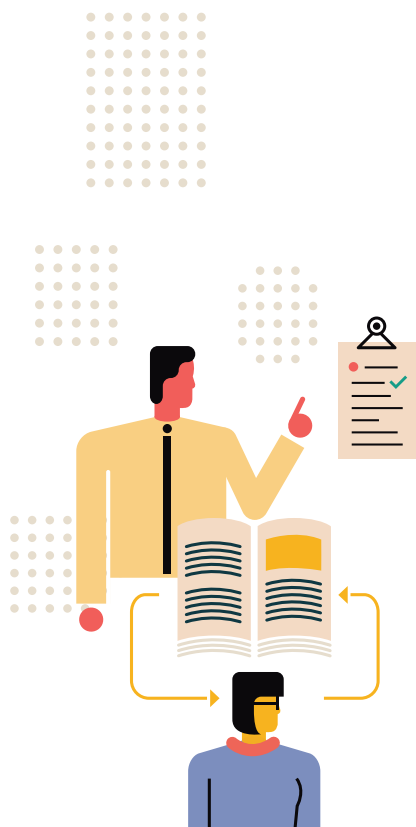
Com frequência, os trabalhadores entram na economia informal devido à falta de oportunidades na economia formal e à ausência de outros meios de subsistência. Atualmente, mais de 60 por cento da população empregada do mundo trabalha na economia informal, principalmente em países em desenvolvimento (figura 2). Isto equivale a aproximadamente 2 bilhões de pessoas, que fazem principalmente trabalhos de baixa produtividade sem condições de trabalho decentes. A proporção do emprego informal muda entre regiões. O problema mais agudo está na África Subsaariana, onde a maior parte do emprego é informal (**89 por cento**)¹⁰. Nessa mesma linha, a Ásia e o Pacífico (**71 por cento**)¹¹ e o Oriente Médio e a África do Norte (**68 por cento**) apresentam também altas taxas de informalidade. Na América Latina e no Caribe (**54 por cento**)¹² e na Europa Oriental e na Ásia Central (**37 por cento**), o problema também tem uma importância significativa (Bonnet, Vanek & Chen, 2019).

FIGURA 2

Participação do emprego informal no emprego total (incluindo a agricultura, 2016)



Fonte: ILO (2018a)



Na maioria das economias africanas, o emprego informal é o mais comum e apresenta baixos níveis de produtividade em comparação com a economia formal. As empresas informais tendem a ser pequenas, em geral não se caracterizam por processos de produção eficientes e com frequência estão dirigidas por empresários com baixos níveis educativos. Um relatório recente do Banco Mundial analisou dados de empresas informais e formais em **Moçambique**. Em comparação com suas competidoras formais, as empresas informais costumam vender aproximadamente **14** vezes menos, obtêm lucro **17** vezes menores e são **de 2 a 3 vezes** menos produtivas. Essa pesquisa conclui que dois terços dessas brechas de desempenho entre empresas formais e informais podem ser explicadas pelas diferenças nas características das empresas. Por exemplo, as empresas informais em Moçambique tendem a ser menores (o que lhes impede de alcançar economias de escala e reduzir seus custos unitários). Além disso, as empresas informais nessa economia têm práticas gerenciais menos orientadas para a produtividade e costumam ter uma menor proporção de capital por trabalhador, o que diminui a produtividade laboral de seus empregados (WB, 2019b).

As empresas informais e seus trabalhadores experimentam vários problemas comuns que limitam o crescimento de sua produtividade. Em primeiro lugar, devido à falta de reconhecimento oficial das empresas informais, elas não podem ter acesso às fontes tradicionais de financiamento, o que limita suas possibilidades de expansão. Além disso, as empresas informais tendem a operar em mercados saturados, onde as barreiras de entrada são baixas, o que reduz suas margens de renda e lucro líquido. Isso normalmente traz como consequência más condições trabalhistas. Por outro lado, as empresas informais costumam oferecer salários mais baixos e não oferecem um acordo contratual que especifique as condições do emprego. Além disso, poucas vezes oferecem proteção social ou cobertura de saúde, o que aumenta a vulnerabilidade dos empregados diante de qualquer acontecimento inesperado. Por último, as empresas informais tendem a ser excluídas das cadeias de valor da economia formal, mas normalmente lhes é exigido que façam pagamentos informais e não supervisionados para os funcionários do Governo para poder continuar operando (ILO, 2013a). Embora cada região e país possam ter necessidades específicas, existem certas políticas e regulações que são desejáveis a fim de acelerar a transição das empresas para sair da informalidade.

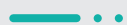
¹⁰ Incluindo a África do Sul. No entanto, se esse país for excluído, o emprego informal representa 92 por cento.

¹¹ Ao desagregar esta região se detecta um grave problema de emprego informal na Ásia do Sul, onde esse tipo de emprego representa 88 por cento do emprego total.

¹² Na América Latina e no Caribe a taxa média de emprego informal mais alta se encontra na América Central (58 por cento), seguida pelo Caribe (57,6 por cento) e pela América do Sul (50,8 por cento). Em contraste, cabe destacar que na América do Norte o emprego informal representa 18,1 por cento (ILO, 2018a).

TABELA 1

Políticas e regulações importantes para promover a transição para sair da informalidade, para empresas informais (lista não exaustiva)



- | | | |
|---|---|--|
| 1 | Acelerar o processo de registro de empresas | Deve-se fazer que o registro de empresas seja um processo administrativo simples e separado do processo para a obtenção de licenças. As licenças devem ser limitadas às atividades nas quais se justifiquem por motivos de saúde, segurança, meio ambientais ou outras. |
| 2 | Políticas fiscais simples | Os procedimentos fiscais simples para pequenas empresas parecem ser os preferidos. Por exemplo, exigir-lhes impostos únicos com o fim de reduzir o número de pagamentos. |
| 3 | Propriedade e titulação da terra | A propriedade da terra e a capacidade de obter capital por meio de garantias baseadas na terra é uma preocupação fundamental de muitas empresas informais que querem ampliar suas oportunidades de financiamento e suas possibilidades de crescimento. |
| 4 | Reforma judicial para aumentar a eficiência | Isso envolve áreas chave como: (1) reduzir os custos de transação da resolução de disputas; (2) fortalecer a qualidade dos métodos tradicionais de governança; (3) melhorar os vínculos entre os sistemas de justiça formais e informais; e (4) melhorar o acesso à justiça nas administrações burocráticas. |
| 5 | Serviços financeiros mais amplos | O processo de estimular a transição para a formalidade implica em realizar reformas que ampliem o acesso de mulheres e de homens em situação de pobreza aos serviços financeiros. |
| 6 | Transição informadapara a formalidade | Parte desse processo implica em melhorar a prestação de serviços para as empresas. Isso pode incluir ajudá-las a entender como cumprir com suas obrigações, algo que não é de conhecimento geral para as empresas que procuram fazer a transição para a formalidade. |
| 7 | Incentivos para a transição para sair da informalidade | As empresas farão sua transição para a formalidade na proporção em que diminuem os impostos e os custos das regulações governamentais, e os requisitos para operar na economia formal. |

Fonte: ILO (2013a)



5 ...

Empreendimento e inovação

Há uma grande variedade de tipos de empreendedores que contribuem com a promoção da produtividade em todo o mundo, desde os que operam em setores tradicionais como a agroindústria, até a recente onda de empreendedores digitais. Atualmente, esses **empreendedores de “oportunidade”** (pessoas que decidem iniciar uma empresa porque identificaram uma oportunidade de negócio) estão ajudando a resolver alguns dos principais problemas da sociedade, criando indústrias novas e inovando com tecnologias disruptivas; em tecnologia do clima, energia renovável, banco digital etc. A inovação entre empreendedores é mais frequente na Índia (47 por cento), em Luxemburgo e no Chile (ambos com 48 por cento), onde esses empreendedores estão lançando produtos ou serviços que são novos para os clientes e que em geral não são oferecidos por seus competidores (GEM, 2019). Essas inovações beneficiam a produtividade em todos os setores, ao aumentar o nível de eficiência e reduzir os custos de produção.

É importante levar em conta que a criação de empresas não apenas envolve os empreendedores de “oportunidade”. Também existe uma segunda categoria, chamada **empreendimento por “necessidade”**. Essa se refere aos empreendedores que se veem obrigados a iniciar um negócio devido à falta de emprego decente em suas economias. São empreendedores por “necessidade”, mais que por escolha; ou seja, proprietários de empresas ou trabalhadores independentes (principalmente em países em desenvolvimento) que se veem obrigados a operar na economia informal devido à falta de outras opções (ILO, 2013b). Esse foi frequentemente o caso das economias emergentes. No entanto, os empreendedores por necessidade são um fenômeno que também é observado em países desenvolvidos. Cada vez que aumenta o desemprego nos Estados Unidos, aumenta também a quantidade de empreendedores por necessidade, devido a menor oferta de empregos na economia (Fairlie, 2017).

Em países em desenvolvimento, os empreendedores por “necessidade” costumam ser empresas pequenas e informais, com pouca produtividade, lucro limitado e baixos salários. Neste contexto, é fundamental designar recursos para aquelas pessoas com potencial empresarial que tenham os melhores casos de negócios e o maior potencial de produtividade, e que estejam associadas com o desenvolvimento de produtos, serviços ou tecnologias de produção inovadores. Os Governos devem levar em conta as boas práticas internacionais relacionadas com a melhor maneira de apoiar o empreendimento. Vários estudos úteis examinam os diversos tipos de apoio público para empreendedores. Por exemplo, Cho et al. (2013) apresentam uma revisão exaustiva sobre a efetividade de 37 programas diversos que apoiam o empreendimento. No âmbito mundial, entre as intervenções mais frequentes estão as capacitações técnicas (profissionais), empresariais (gerenciais) e financeiras; com apoio financeiro proporcionado por meio de empréstimos e subvenções de microcrédito, bem como assessoramento que abrange desde serviços de tutoria e assessoria até consultoria após o programa ter sido concluído.

Após fazerem uma revisão exaustiva sobre as diferentes experiências internacionais, Cho *et al.* (2013) descobriram que a capacitação por si só pode ser bastante útil para melhorar o conhecimento e a prática empresarial, e que o financiamento por si só melhora bastante o desempenho empresarial ao eliminar as restrições creditícias. No entanto, os pacotes que promovem uma combinação tanto de habilidades como de apoio financeiro parecem ter um impacto maior. Além disso, em termos de apoio às mulheres empreendedoras, os maiores efeitos são alcançados quando lhes proporcionam acesso ao crédito, o que sugere que o acesso ao crédito pode ter sido a principal limitação das mulheres em suas oportunidades de geração de renda. Por outro lado, a revisão desses autores mostrou que, entre efeitos muito heterogêneos, destaca-se o fato de que os impactos, tanto no mercado de trabalho como nos resultados empresariais, foram consideravelmente maiores no caso dos jovens. Isso evidencia uma área de oportunidade para economias em desenvolvimento que contam com uma importante participação de jovens em sua força de trabalho.

Os países com uma grande quantidade de empreendedores por “necessidade” podem apoiá-los na sua tentativa de encontrar um trabalho formal. O setor público pode lhes oferecer programas de capacitação para que desenvolvam as habilidades requeridas pela economia formal, e os Governos podem dar apoio por meio de organismos públicos de emprego ou mediante o fomento dos programas de estágio. Além disso, esses países podem proporcionar ajuda financeira direta para as empresas com maior potencial de produtividade. No México, por exemplo, o Programa de Empreendimento de Alto Impacto, implementado pelo Instituto Nacional do Empreendedor (INADEM) e a Secretaria de Economia, utilizou um processo de seleção competitivo para designar fundos públicos para os projetos empresariais com maior potencial de produtividade. Os empreendedores que solicitam fundos desse programa são filtrados por um painel composto por avaliadores do INADEM, que identifica as empresas com alto potencial de crescimento. Os empreendedores selecionados recebem aproximadamente três quartos dos fundos solicitados e se comprometem em completar o valor restante.

Fomentar o empreendimento produtivo envolve tanto o Governo como o setor privado. Mazzucato (2013) sustenta que as empresas do setor privado em geral investem em indústrias de alto risco depois que o setor público deu os primeiros passos em termos de investimento. Com esse esquema, as empresas privadas se desenvolvem a partir das economias de escala já geradas. Por exemplo, alguns dos principais componentes tecnológicos de um iPhone, como o GPS, Siri, a tela tátil e inclusive a internet, foram financiados pelo setor público. Embora a empresa que se encarregou do desenho, da criação da marca e de transformar esse telefone em uma história de sucesso tenha muito mérito, é inegável que esse produto não teria sido possível sem os investimentos públicos prévios nesses avanços tecnológicos. Portanto, o setor público tem a capacidade de estimular a criação de novas indústrias, que podem ser desenvolvidas por investidores privados em uma segunda etapa.

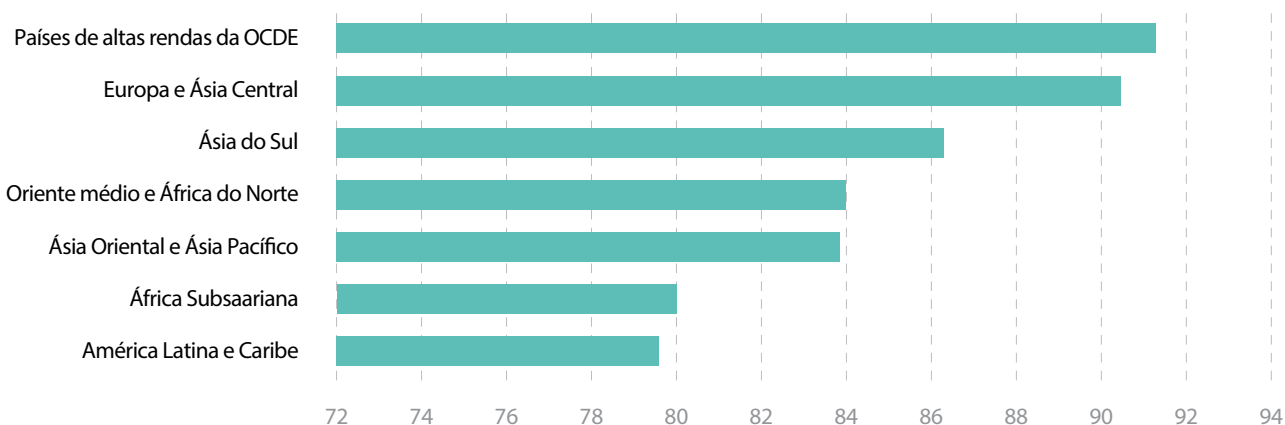
Por último, a fim de apoiar o empreendimento produtivo, uma economia necessita reduzir as barreiras de entrada para novas empresas. Isto é mais fácil de dizer do que fazer. O número de trâmites, o tempo, o custo e os requisitos mínimos de capital para novas empresas nos países em desenvolvimento continuam sendo elevados em comparação com os das economias desenvolvidas. De acordo com o relatório *Doing Business* do Banco Mundial, iniciar um negócio em um país de alta renda da OCDE



demora em média 56 dias, diante de uma média de 120 dias em países da África Subsaariana (a região com a maior quantidade média de dias). Além disso, para criar uma empresa nova em um país de alta renda da OCDE, um empreendedor deve completar em média cinco trâmites individuais. Enquanto, na América Latina e no Caribe (a região com o maior número médio de requisitos para a criação de novas empresas), iniciar um negócio requer em média oito trâmites individuais (WB, 2019a). De acordo com a pontuação agregada “Criação de uma Empresa” (*Starting a Business*) do Banco Mundial, a região com os maiores requisitos de trâmites, tempo, custo e capital para iniciar uma nova empresa é a América Latina e o Caribe.

FIGURA 3

Pontuação do indicador “Criação de uma Empresa” (*Starting a Business*)



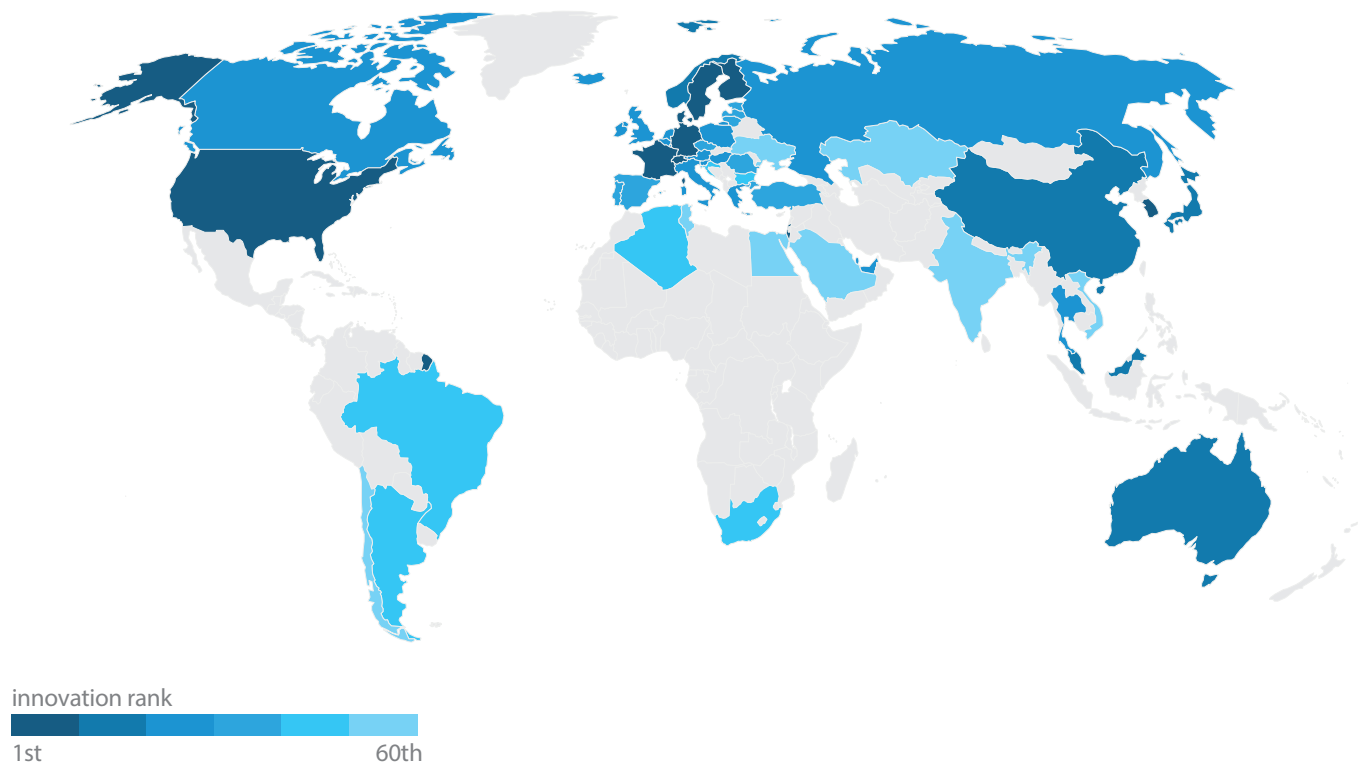
Fonte: WB (2019a)

Por outro lado, a **inovação** pode aumentar a produtividade por meio do desenvolvimento e da implementação de ideias e tecnologias destinadas a tornar mais eficiente a produção de bens e serviços ou melhorar sua qualidade (ECB, 2017). Esse é um processo contínuo e estendido que beneficia as empresas de todos os setores econômicos. No entanto, somente uma porcentagem das empresas revisam e modificam seus processos, compilam novos conhecimentos ou desenvolvem novas formas de trabalho. Entre os países da OCDE, as pesquisas de inovação mostram que a proporção de empresas que desenvolvem uma inovação em um produto ou um processo se encontram em torno de 50 por cento nos países ricos como a Áustria, a Alemanha, Luxemburgo e a Suíça (OECD, 2010a). Em 2007, os Governos dos países da OCDE (principalmente economias de altas rendas) viram a necessidade de contar com uma estratégia de política intergovernamental centrada na inovação como um promotor importante da produtividade (OECD, 2020a). Após três anos de pesquisa exaustiva, a estratégia de inovação foi apresentada em 2020 (OECD, 2010a). Uma das mensagens chave desse relatório foi a necessidade de ampliar as medições da inovação além de quantificar a pesquisa e o desenvolvimento (P&D); um reconhecimento que a inovação se relaciona com uma variedade de fatores e setores econômicos.

A **inovação** estimula a produtividade ao encontrar e implementar formas mais eficientes de utilização do capital físico e humano existente. Por exemplo, embora muitas reuniões de negócios ainda não sejam feitas por meio de plataformas digitais, a criação de sistemas de videoconferência e suas melhoras reduziram a necessidade de deslocamento para ir a reuniões para muitos trabalhadores no âmbito mundial. Isso conduziu a um aumento das horas de trabalho efetivas e da produtividade laboral. A classificação de Bloomberg dos 60 países mais inovadores do mundo adota um enfoque integral para medir a inovação, o qual se centra em sete atividades concretas que contribuem para a inovação. O índice anual, que abrange 60 países, consta das seguintes categorias: intensidade da pesquisa e desenvolvimento (P&D), capacidade de fabricação com alto valor agregado (dada a tendência dessas empresas em inovar em termos de produtos, processos e tecnologia), densidade de alta tecnologia (dada a elevada proporção de investimento que essas empresas costumam ter em termos de desenvolvimento de produtos e pesquisa), eficiência da educação superior (devido à importância da educação terciária para as melhoras tecnológicas), proporção de pesquisadores, e número de patentes geradas por um determinado país. Outras categorias, como a qualidade do entorno regulatório para promover a inovação, foram excluídas devido à impossibilidade de fazer comparações quantitativas entre os países.

FIGURA 4

As economias mais inovadoras do mundo



Fonte: Bloomberg (2020), com dados de OIT, FMI, BM, OCDE, WPO y UNESCO.

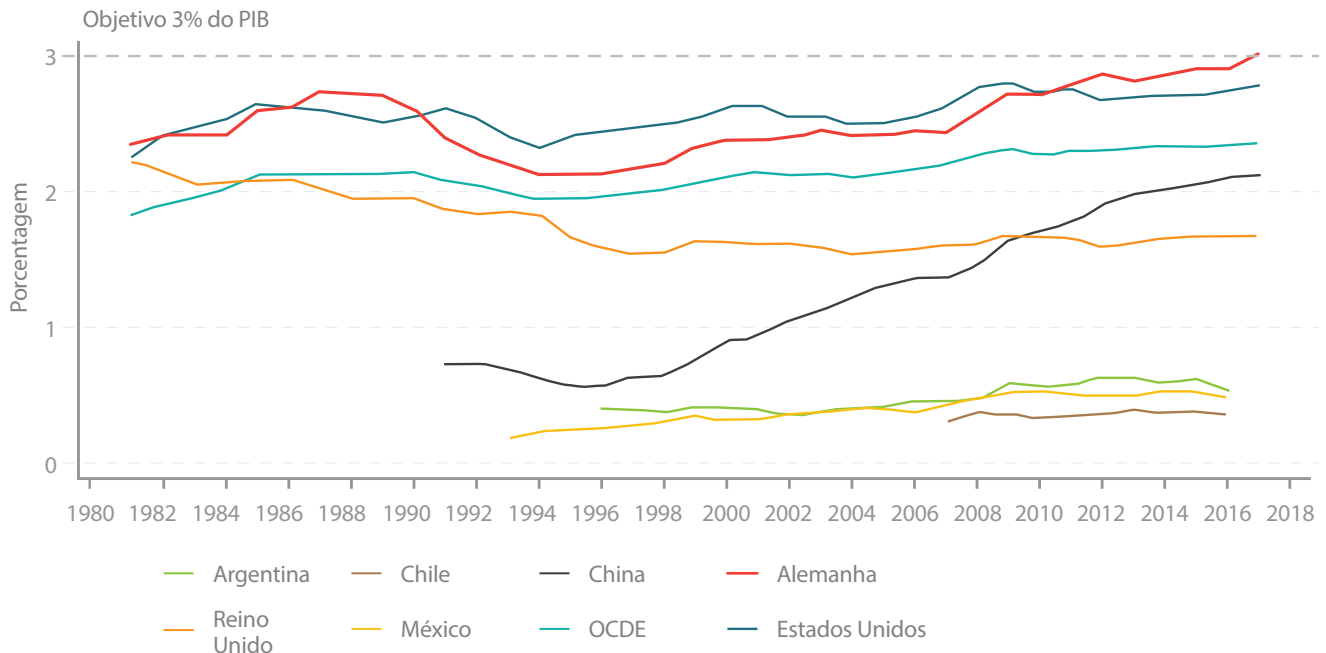
Em 2020, a **Alemanha** obteve o primeiro lugar no Índice de Inovação da Bloomberg. Foi um resultado inesperado, já que nos seis anos anteriores o primeiro lugar tinha correspondido à Coreia do Sul. A Alemanha lidera a classificação deste ano devido a sua importante indústria manufatureira de alto valor agregado, ao tamanho de suas empresas de alta tecnologia em relação a sua economia e à quantidade de patentes geradas no país. No entanto, a inovação é um desafio constante para todas as economias, inclusive para o país que lidera o Índice de Inovação da Bloomberg. Embora a Alemanha tenha importância como uma economia manufatureira de alto valor agregado, por exemplo, em termos do setor automotivo, ainda existem desafios importantes devido a inquietações relacionadas com a mudança climática e os conflitos comerciais

É importante observar que a **Coreia do Sul** caiu para o segundo lugar em 2020 devido a uma diminuição nos níveis de produtividade laboral em toda sua indústria manufatureira de alto valor agregado. No entanto, a capacidade de inovação desse país ainda continua sendo sobressalente, em especial se for levada em conta sua evolução durante as últimas décadas. Em 1957, a Coreia do Sul tinha uma renda per capita similar à de Gana. Nesse país, as empresas intensivas em pesquisa, lideradas por Samsung, modernizaram toda a economia. O gasto anual em P&D da Samsung foi em torno de 15,3 bilhões de dólares em 2018. O terceiro lugar na classificação foi ocupado pela Cingapura, seguido pela Suíça e pela Suécia. A Cingapura, que foi para o terceiro lugar em 2020, é outro exemplo em termos de inovação mundial. Esse resultado foi respaldado por sua indústria manufatureira de alto valor agregado e por sua eficiência na educação superior (Bloomberg, 2020).

Um dos primeiros passos que um Governo pode dar para fomentar a inovação é aumentar o apoio do setor público à P&D, que é uma característica comum observada em países com altas taxas de inovação. No gráfico 1, se pode observar como a China teve um importante aumento de seu investimento em P&D durante os últimos anos. A Confederação da Indústria Britânica (CBI) estabeleceu um objetivo de 3 por cento, em termos de investimento em P&D como porcentagem do PIB, para a economia britânica. O Reino Unido está ainda muito longe de alcançar esse objetivo. A Alemanha, no entanto, o alcançou em 2017. As organizações de empresários podem promover um maior apoio público à P&D para acelerar a criação de um ecossistema propício para a inovação.

GRÁFICO 1

Investimento em pesquisa e desenvolvimento como porcentagem do PIB (1981-2017)



Fonte: Dados do Banco Mundial.

A estratégia de inovação da OCDE foi revisada em 2015 para incorporar lições de política relevantes de todos os países. Em primeiro lugar, nessa revisão foi feito um chamado para os países **investirem com um horizonte no longo prazo**. A lógica por trás disto é que as tecnologias chave que promovem atualmente o crescimento (como a internet e a genômica) não teriam sido possíveis sem o financiamento público de pesquisas no longo prazo. Em segundo lugar, a revisão da estratégia de inovação da OCDE instou os países a **aumentar as subvenções para P&D, em vez de proporcionar incentivos fiscais**. De acordo com este relatório, os incentivos fiscais para P&D foram de quase USD 50 bilhões nos países da OCDE mais o Brasil, a China, a África do Sul e a Rússia, mas não cobriram as necessidades das empresas jovens e inovadoras, e mais ainda, facilitaram a busca de benefícios fiscais transfronteiriços de empresas multinacionais (um efeito não desejado). Em terceiro lugar, a revisão da estratégia de inovação ressaltou a necessidade de monitorar e avaliar as políticas de inovação, **aprender da experiência** e fazer ajustes às políticas ao longo do tempo (OECD, 2015a).

6_...

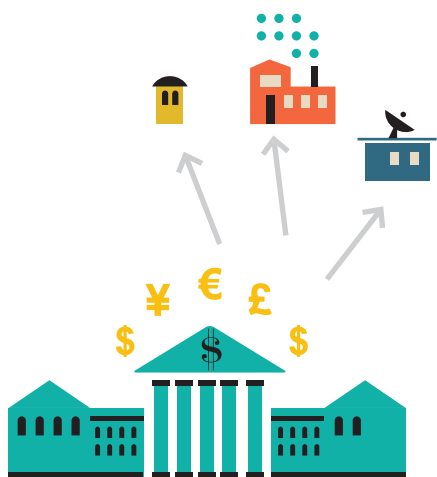
Acesso a crédito e serviços financeiros

Sem um acesso alcançável ao crédito, é possível que uma empresa não possa fazer aumentos de capital ou melhoras de tecnologia, o que pode inibir o crescimento de sua produtividade. O acesso ao crédito continua sendo um dos principais desafios para os países em desenvolvimento, já que quase a metade da população adulta mundial não tem uma conta bancária ou acesso a fontes formais de crédito. Esse problema é observado em geral nas pequenas e médias empresas dos países em desenvolvimento. De acordo com os dados de uma pesquisa realizada pelo Banco Mundial em 135.000 empresas manufatureiras em todo o mundo, somente 33 por cento das empresas contam com uma linha de crédito ativa ou um empréstimo bancário. Em geral, se exige às empresas que apresentem garantias equivalentes ao dobro da quantidade requerida em um empréstimo, algo quase impossível de ser cumprido para os pequenos empresários (WB, 2018). Isso gera uma brecha entre os custos financeiros das pequenas empresas e os das grandes empresas. Estima-se que as pequenas empresas tenham que pagar até 20 vezes mais que suas grandes competidoras para obter financiamento externo (McKinsey, 2015).

Um estudo recente, realizado por pesquisadores da Universidade de Stanford em colaboração com o Banco Mundial, descobriu que a falta de acesso ao crédito é uma das principais limitações para o crescimento da produtividade, um problema que se agrava nas empresas menores (Bloom *et al.*, 2010). De acordo com os dados apresentados nesse estudo, as pequenas empresas de países em desenvolvimento relatam que seu limitado acesso a recursos financeiros constitui um obstáculo para seu crescimento. Entre outras preocupações, essa pesquisa menciona que a falta de acesso ao crédito impede que as pequenas empresas invistam em capacitação do capital humano, o que ajuda a perpetuar as ineficiências de suas operações.

O mesmo estudo indica que, em países em desenvolvimento, as pequenas empresas podem obter qualificação para um empréstimo bancário para compra de maquinaria nova utilizando como garantia o capital físico adquirido. No entanto, este não é o caso quando solicitam crédito para um ativo intangível, como capacitação gerencial. Nesse caso, as pequenas e médias empresas se veem impedidas de obter o crédito porque não contam com uma garantia de capital, como no caso da maquinaria nova. Por outro lado, as empresas grandes e produtivas sim contam com os recursos econômicos requeridos para pagar cursos e capacitação para seus gerentes, o que aumenta sua eficiência e melhora sua gestão estratégica. Esse fenômeno tende a aumentar as brechas de produtividade entre pequenas e grandes empresas (Bloom *et al.*, 2010). As organizações de empresários podem buscar o apoio de bancos de desenvolvimento (nacionais, regionais ou internacionais) com o fim de aumentar o financiamento disponível para investimentos em ativos intangíveis.

As brechas de financiamento para as pequenas e médias empresas (PMEs) podem ser reduzidas graças a certos instrumentos inovadores de financiamento não bancário conhecidos frequentemente como “financiamento intermediário”.



A OCDE promove esse tipo de empréstimos como uma técnica de financiamento que combina elementos de dívida e capital em um único veículo de investimento. O financiamento intermediário tem maior risco que os empréstimos convencionais, mas menor risco que o capital puro. Esse tipo de veículo de financiamento pode complementar os empréstimos convencionais, mas não busca substituí-los, já que pode ou não se ajustar às necessidades gerais de prestamistas e prestatários. Esse mecanismo de financiamento foi empregado principalmente por PMEs de nível superior que contam com altas qualificações creditícias (OECD, 2013a). A OCDE identificou e analisou várias técnicas de financiamento externo alternativas aos empréstimos convencionais, que classifica em quatro grupos de acordo com seu nível de risco e retorno. As diversas opções de financiamento externo são apresentadas na tabela 2. Para uma análise mais detalhada de cada técnica de financiamento, veja OECD (2015b).

TABELA 2
Técnicas alternativas de financiamento externo para PMEs e empreendedores

Risco/Rendimento baixo	Risco/Rendimento baixo	Risco/rendimento médio	Risco/rendimento alto
Financiamento baseado em ativos	Dívida alternativa	Instrumentos “híbridos”	Instrumentos de capital
<ul style="list-style-type: none"> • Empréstimos baseados em ativos • <i>Factoring</i> • Financiamento de ordens de compra • Recibos de armazenamento • Arrendamento (<i>leasing</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Títulos corporativos • Dívida securitizada • Títulos garantidos • Colocações privadas • Financiamento coletivo ou <i>crowdfunding</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Títulos/empréstimos subordinados • Participações sem voto • Empréstimos participativos • Obrigações convertíveis • Bonos convertíveis • Títulos com certificados de opção ou <i>warrants</i> • Financiamento intermediário 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital privado • Capital de risco • Investidores anjos ou providenciais • Plataformas especializadas em saída para bolsa de PMEs • Financiamento coletivo ou <i>crowdfunding</i> (capital)

Fonte: OECD, (2013a).

No ano de 2020, o desafio de expandir os serviços financeiros para que cheguem a bilhões de pessoas continua. O Banco Mundial estima que 2,5 bilhões de pessoas utilizam apenas dinheiro em espécie, devido à falta de acesso a serviços financeiros formais. Graças aos avanços tecnológicos, os **serviços financeiros digitais** podem transformar este cenário com rapidez, tanto para economias de altas rendas como de baixas rendas¹³. Os serviços financeiros digitais já operam em mais de 80 países. Os consumidores com acesso à internet podem aspirar abrir uma conta em dinheiro eletrônico (*e-money*), realizar pagamentos, fazer transferências e economizar. Com o tempo, seu histórico financeiro e de pagamentos podem lhes permitir um acesso mais fácil a créditos, seguros e valores. No entanto, os Governos deverão abordar os novos riscos de tais tecnologias, como regular o uso de novas fontes de dados de consumidores, proteger os consumidores contra possíveis falhas tecnológicas, ajudar na aprendizagem dos usuários novos e inexperientes vulneráveis, bem como analisar os novos tipos de relações contratuais entre fornecedores de serviços digitais e consumidores (WB, 2015a).

¹³ Também é possível fomentar o crédito acessível aumentando a concorrência dentro dos mercados creditícios. Isso pode reforçar o efeito positivo de expandir os serviços digitais.

7 _...

Infraestrutura física, digital e conectividade com mercados internacionais

Investir em novos projetos de **infraestrutura física**, bem como proporcionar uma correta operação e manutenção (O&M) da infraestrutura existente, são fatores chave da produtividade para qualquer país. Em termos simples, o funcionamento geral de uma economia depende dos serviços que presta por meio da infraestrutura material, como **transporte, fornecimento de energia e instalações de armazenamento eficientes em portos e aeroportos**. Por exemplo, uma empresa não pode comercializar além de suas fronteiras e ter acesso a mercados internacionais sem a infraestrutura de transporte necessária, o que significa que a qualidade e o acesso a aeroportos, rodovias e portos são facilitadores chave para o comércio. Por outro lado, nenhuma empresa pode aumentar sua produção sem um acesso seguro e fácil à energia, em especial à eletricidade, já que o setor industrial emprega mais energia que qualquer outro setor de uso final: aproximadamente 54 por cento do total mundial (IEA, 2016).



Infelizmente, de acordo com as estimativas mais recentes do Banco Mundial (WB, 2019a), existe uma brecha importante entre o que requerem as empresas e os cidadãos em termos de infraestrutura e o que está disponível atualmente. De acordo com as estimativas mais recentes desta organização internacional, há em todo o mundo em torno de **1 bilhão** de pessoas que vivem a mais de 2 quilômetros de um caminho transitável durante todo o ano¹⁴, o que limita sua capacidade para conseguir um trabalho produtivo. Além disso, há **940 milhões de pessoas** que vivem sem energia elétrica. O relatório mais recente do Banco Mundial encontrou que, com a implementação de um conjunto adequado de políticas, os países de rendas baixas e médias necessitariam investir em torno de 4,5 por cento de seu PIB para alcançar seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

De acordo com esse relatório, os países terão que investir em energia renovável em vez de combustíveis fósseis, combinar o planejamento do transporte com o planejamento do uso do solo para reduzir os tempos de viagem e aumentar a produtividade, desenvolver sistemas ferroviários que facilitem o transporte de mercadorias e reduzam os custos no longo prazo, e implementar tecnologias descentralizadas em áreas rurais, como minirredes elétricas, para proporcionar acesso à eletricidade por meio de energias limpas (WB, 2019a).

¹⁴ Um caminho transitável durante todo o ano é aquele pelo qual pode-se dirigir empregando os meios de transporte rural predominantes (frequentemente, uma caminhonete ou um caminhão sem tração nas quatro rodas).

FIGURA 5

Cenário preferido para investimentos em infraestrutura e custos relacionados: custo anual estimado para países de rendas baixas e médias, 2015-2030



Fuente: WB (2019a)

Um dos desafios chave para a infraestrutura física em áreas urbanas radica em melhorar os sistemas de transporte público. A experiência recente do Reino Unido mostra como as melhorias na qualidade do transporte público podem levar a um aumento considerável da produtividade. A Confederação da Indústria Britânica (CBI) realizou um estudo para compreender os principais desafios da produtividade no Reino Unido. Uma das principais áreas de oportunidade para aumentar a produtividade foi a redução dos tempos de deslocamento dos cidadãos, concretamente, no trajeto entre o lar e o trabalho. De acordo com a CBI, o congestionamento de trânsito produz pelo menos três efeitos nocivos importantes na produtividade da economia britânica. Em primeiro lugar, ao aumentar o tempo requerido para os deslocamentos, se reduz a quantidade de pessoas dispostas a trabalhar em certas áreas. Em segundo lugar, o trânsito congestionado diminui de maneira considerável o número de horas de trabalho efetivas, devido à perda de tempo. Por último, se perdem inumeráveis oportunidades para realizar reuniões de negócios pessoalmente (CBI, 2017).

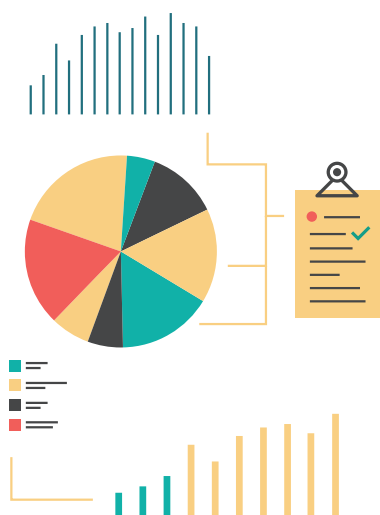
De acordo com os dados apresentados pela CBI, se os tempos de deslocamento diminuíssem de uma média de 45 minutos para uma média de 30 minutos, a produtividade nas principais cidades poderia aumentar em até 14 por cento, como um estudo realizado na área metropolitana de Liverpool concluiu. Essa

organização de empresários propõe concentrar esforços em um planejamento e uma logística eficientes para as rotas de transporte público, bem como em uma melhor integração entre os diferentes modos de transporte. O transporte massivo de passageiros reduz o congestionamento de trânsito e, portanto, os tempos de traslado; no entanto, é necessário melhorar a qualidade do serviço para que os usuários optem pelo transporte público.

A Aliança de Ônibus da Área Metropolitana de Liverpool é uma das iniciativas mais recentes para abordar o problema do congestionamento de trânsito e seus efeitos prejudiciais sobre a produtividade. Com o fim de fomentar o uso do transporte massivo, a cidade está buscando aumentar a pontualidade e a satisfação dos passageiros. O programa recebeu um investimento de 25 milhões de libras esterlinas, que utilizou em parte para melhorar a experiência dos passageiros nos ônibus, incluindo a incorporação de serviço de internet sem fio e portas USB para carga de dispositivos eletrônicos. De acordo com os dados mais recentes, 92 por cento dos usuários pesquisados estavam satisfeitos com o serviço desses ônibus (UK Government, 2018).

A infraestrutura digital, por sua vez, é atualmente uma condição necessária para o funcionamento de várias indústrias de maior valor agregado no mundo, entre elas a indústria da mineração, da informática e de gestão de dados. Além disso, proporciona plataformas que podem ser utilizadas para a promoção de negócios ou para realizar transações monetárias digitais. Portanto, a infraestrutura digital se transformou em um dos componentes mais importantes do crescimento da produtividade. A melhoria da infraestrutura digital é um desafio transversal para países de altas e baixas rendas. Nos países em desenvolvimento, o aumento da cobertura de internet é um dos principais fatores necessários para a adoção de novas tecnologias e tem um grande potencial para o crescimento econômico.

Um estudo feito em 30 economias emergentes descobriu que a cobertura de internet contribuiu com USD 336 bilhões para o PIB desses países em 2010 (McKinsey, 2012). As pequenas e médias empresas que utilizam comunicação eletrônica, ou *marketing* eletrônico, tendem a aumentar suas rendas, reduzir seus custos e aumentar sua produtividade. A consultora descobriu que, em países em desenvolvimento, as empresas que dedicam uma parte importante de seu orçamento para tecnologias web costumam ter rendas consideravelmente mais altas que as empresas com baixos níveis de investimento nesse componente (McKinsey, 2015).



Em países de altas rendas, como o Reino Unido, a adoção de tecnologias apresenta um desafio distinto. Com níveis de cobertura de internet praticamente universais, o desafio para o futuro radica em melhorar a qualidade do serviço. A CBI do Reino Unido relata que aproximadamente um terço das companhias do país mencionam que os serviços de banda larga não satisfazem plenamente suas necessidades. Isso evita que as empresas do Reino Unido adotem várias práticas de gestão produtivas. Por exemplo, as empresas com uma conexão lenta de internet podem enfrentar um maior desafio para implementar práticas de teletrabalho com seus empregados, em especial se seu objetivo é fazer videoconferências. Além disso, os serviços de banda larga de baixa qualidade limitam a capacidade da empresa para armazenar, proteger e compartilhar sua informação por meio de serviços *online* de armazenamento na nuvem. Portanto em países de rendas médias e altas, não basta aumentar as taxas

Do mesmo modo, as empresas com reputação internacional podem se beneficiar com os recursos financeiros disponíveis no exterior e aumentar seu acesso a créditos de baixo custo. Ao chegar a consumidores de mercados externos, também podem gerar economias de escala, o que reduz seus custos unitários. Além disso, as empresas com um componente de exportação também estão mais expostas a melhoras tecnológicas, dado que têm contato direto com os mais eficientes competidores e fornecedores internacionais de insumos de baixo custo.

de cobertura de internet; além disso, é necessário aumentar a velocidade média para descarregar dados.

As melhoras na infraestrutura digital podem gerar benefícios para todo tipo de empresas: o acesso à internet de alta velocidade pode aumentar a eficiência tanto das pequenas empresas como das empresas manufatureiras mais desenvolvidas. A infraestrutura digital pode facilitar os horários de trabalho flexíveis e o trabalho em casa ao reduzir as barreiras para a colaboração remota (CBI, 2017). Essa é uma maneira complementar para reduzir a congestão veicular e aumentar o tempo de trabalho efetivo e, portanto, a produtividade por trabalhador. Nessa mesma linha, a infraestrutura digital tem o potencial para reduzir a desigualdade de gênero no local de trabalho. Os horários de trabalho flexíveis e o trabalho remoto são necessários para as casas nas quais ambos pais trabalham. Além disso, uma maior cobertura e qualidade da infraestrutura digital permite a criação e a expansão de novos setores econômicos, como o comércio eletrônico (*e-commerce*) e os serviços financeiros digitais.

Por outro lado, quando uma empresa aumenta sua **conectividade com os mercados internacionais**, amplia o conjunto de clientes potenciais que podem comprar seus bens e serviços. Isso aumenta seus lucros potenciais e promove a produtividade. Os benefícios que o comércio fornece à produtividade são notáveis. Quando as empresas conseguirem se integrar ao mercado internacional, seu nível de produtividade tenderá a aumentar por meio de diferentes mecanismos. Por exemplo, as empresas exportadoras enfrentam uma maior pressão competitiva nos mercados globais, o que as estimula a investir em inovação e melhorar seus processos de produção e gestão. Além disso, o comércio também conduz a uma maior variedade de opções de insumos com menores custos; com um maior acesso à tecnologia e melhores oportunidades para aprender sobre boas práticas de produção e marketing; e à integração das cadeias de fornecimento. Os aumentos de eficiência dinâmicos do comércio correspondem à soma total de todos esses fatores.

Do mesmo modo, as empresas com reputação internacional podem se beneficiar com os recursos financeiros disponíveis no exterior e aumentar seu acesso a créditos de baixo custo. Ao chegar a consumidores de mercados externos, também podem gerar economias de escala, o que reduz seus custos unitários. Além disso, as empresas com um componente de exportação também estão mais expostas a melhoras tecnológicas, dado que têm contato direto com os mais eficientes competidores e fornecedores internacionais de insumos de baixo custo.

Estima-se que, ao longo de 10 anos, entre 2004 e 2014, os acordos comerciais e as reformas para a facilitação do comércio aumentaram a produtividade em aproximadamente 2,8 por cento anual nos países participantes (McKinsey, 2015). Nesse mesmo estudo, se descobriu que o custo de não implementar esse tipo de políticas comerciais é muito alto. Por exemplo, no Brasil, a falta de conectividade das empresas com os mercados internacionais representa um custo equivalente a 1,25 por cento do crescimento econômico anual para esse país. Esse isolamento se deve às barreiras regulatórias que o Brasil impõe ao livre comércio de bens e serviços. No âmbito mundial, esse será um dos mais importantes temas de debate e negociação em torno da agenda de produtividade.

8

Direitos de propriedade e Estado de Direito

A existência de direitos de propriedade confiáveis e um Estado de direito dão segurança aos investidores, o que aumenta o nível geral de investimentos produtivos na economia e eleva a capacidade dos trabalhadores para gerar um maior nível de produção. De acordo com o Projeto Mundial de Justiça (*World Justice Project*, WJP), o Estado de direito pode ser definido como um marco de leis e instituições que encarnam quatro princípios universais. Em primeiro lugar, a necessidade de **prestar contas**. Isso requer que o setor público e os atores privados, tenham responsabilidades perante a lei. Em segundo lugar, uma economia requer leis justas. Portanto, as leis devem ser claras, públicas, estáveis e justas. Devem ser aplicadas de maneira uniforme e devem proteger direitos fundamentais, entre eles a segurança das pessoas, os direitos contratuais e de propriedade, e certos direitos humanos fundamentais. Em terceiro lugar, o Estado de Direito requer um **Governo aberto**, com processos acessíveis, justos e eficientes para promulgar, administrar e fazer cumprir as leis. Por último, esse conceito inclui a necessidade de um **sistema de resolução de disputas acessível e imparcial**, o que significa que a justiça deve ser ministrada de maneira oportuna por representantes competentes, éticos e independentes (WJP, 2019).

Existe evidência acadêmica sólida sobre a relação entre o desempenho econômico e a eficiência na resolução de disputas. Foi demonstrado que as pequenas empresas com acesso a um sistema judicial de boa qualidade costumam ter **maiores taxas de crescimento** (Islam, 2003). Além disso, a evidência demonstra que aumentar a eficiência do sistema judicial pode melhorar o entorno empresarial em geral ao fomentar a **inovação**, atrair uma maior quantidade de **investimento estrangeiro direto e aumentar a arrecadação fiscal**, o que abre um espaço para investimentos públicos mais sólidos (Esposito, 2014). As melhoras no entorno empresarial motivam os gerentes a aumentar os investimentos. Por exemplo, empresas no Brasil, no Peru e nas Filipinas informaram que estariam dispostas a **investir mais** se tivessem maior confiança nos tribunais de justiça (Castelar Pinheiro et al., 2001; Sereno et al., 2001; e Herrero et al., 2001). Em todo o mundo, há uma considerável margem de melhora para reduzir o tempo e os custos requeridos para a resolução de disputas comerciais. Em países da Ásia do Sul, se requer em média 37 meses para resolver uma disputa comercial, mais que o dobro do tempo requerido nos países da Europa e da Ásia Central (WB, 2019b).

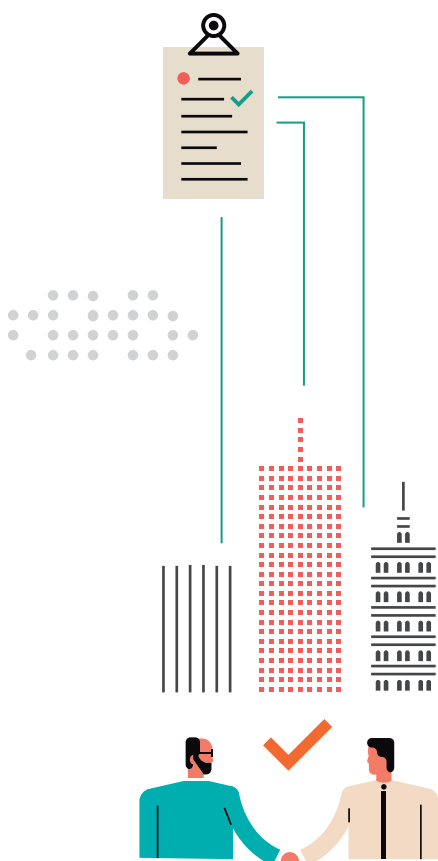
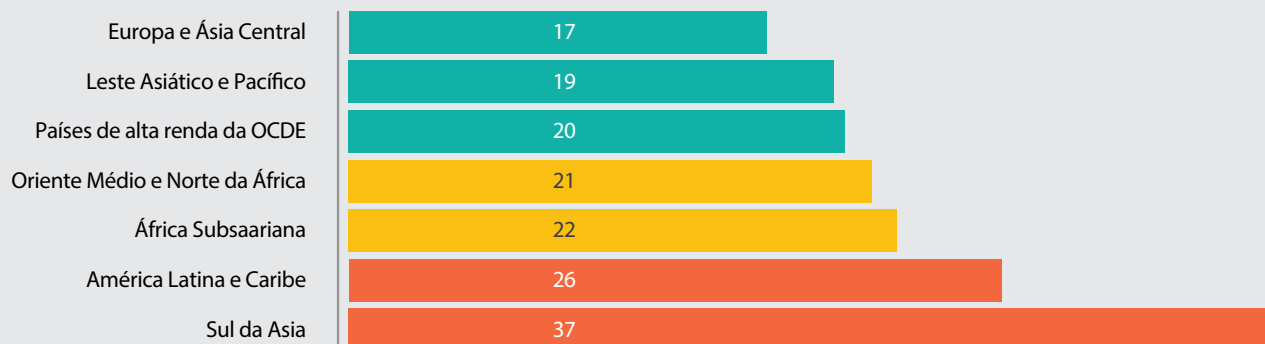


FIGURA 6

Tempo médio (em meses) para resolver uma disputa comercial, 2019



Fonte: WF (2019b)

Os direitos de propriedade permitem que as empresas ou indivíduos arrecadem fundos privados a partir de um investimento em um projeto ou empresa. Quando os investidores têm pouca confiança nessa condição básica, os incentivos para fazer investimentos privados se reduzem. Em consequência, os países com menor proteção dos direitos de propriedade, como a Venezuela,

o Zimbábue, a Mauritânia ou o Haiti, representam um maior risco para a designação de capital. Isso reduz a participação do setor privado nesses países e diminui seus níveis de produtividade, o que também reduz seu nível de competitividade e crescimento econômico, dado o menor nível de investimento privado.

TABLA 3

Os 10 países com menor fortaleza em direitos de propriedade

Ranking na classificação (de um total de 137 economias)	País
128	Ucrânia
129	Bósnia e Herzegovina
130	Madagascar
131	Burundi
132	Iêmen
133	Chade
134	Haiti
135	Mauritânia
136	Zimbábue
137 (último lugar)	Venezuela

Fonte: WEF (2018)



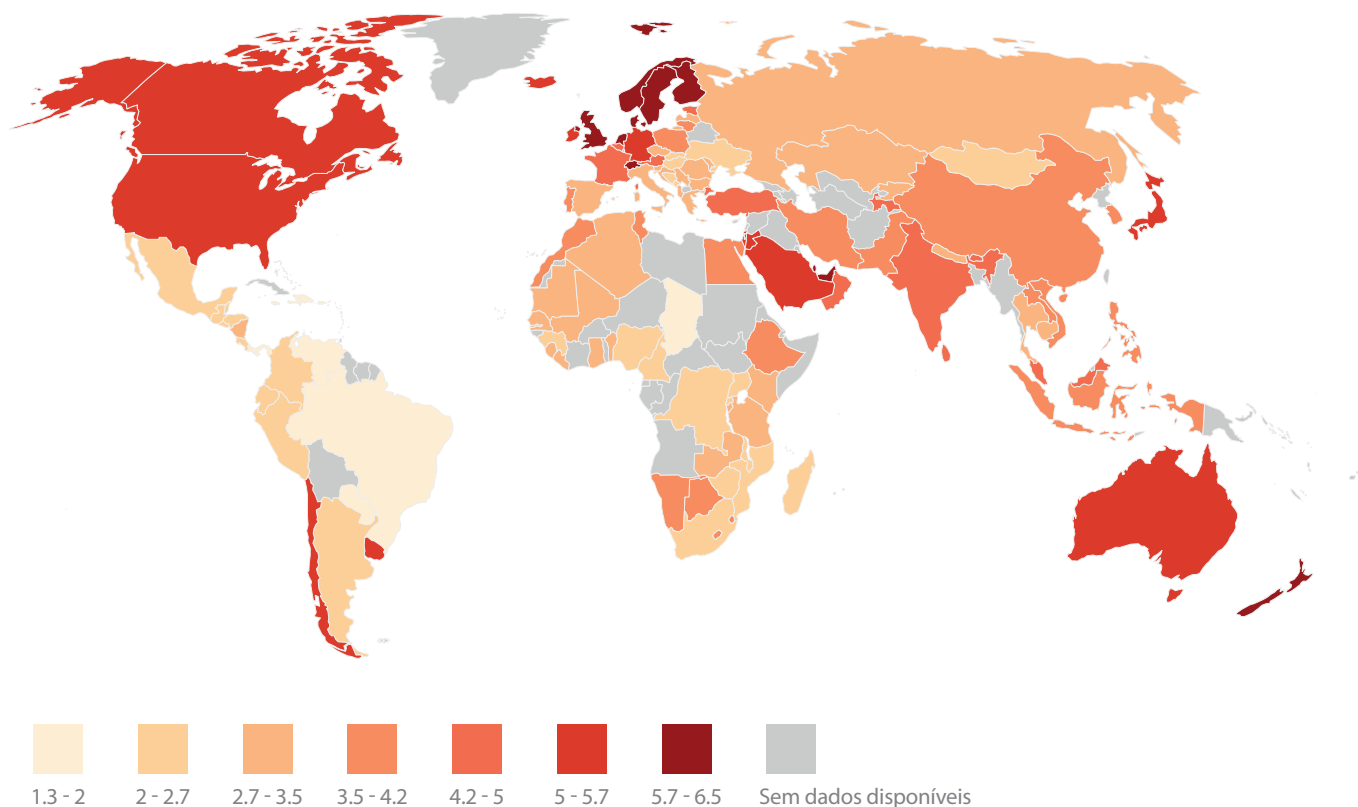
9...

Governança e política anticorrupção

Como a OIT destacou em seu relatório apresentado durante a Conferência Internacional do Trabalho de 2007 (*Relatório VI – A promoção de empresas sustentáveis*), a má governança é sumamente prejudicial para as empresas, independentemente de seu tamanho. A má governança pode ser refletida em altos níveis de corrupção dentro de uma economia ou região específicas. Por exemplo, estatísticas recentes do Banco Mundial ([veja WB GovData360](#)) indicam que regiões como a América Latina e o Caribe, Europa Oriental e África apresentam altos níveis de desvio de fundos públicos devido a práticas de corrupção generalizadas (figura 7). Nessas regiões, da mesma forma que em muitos outros países do mundo, a corrupção reduz diretamente o lucro das empresas, que se veem obrigadas a entregar parte de sua receita para funcionários públicos.

FIGURA 7

Classificação global. Desvio de fundos públicos. O quanto em seu país é comum o desvio de fundos públicos para empresas, indivíduos ou grupos devido à corrupção? (1 = é muito comum; 7 = não ocorre nunca)



Fonte: WB GovData360



A OCDE destaca quatro razões principais pelas quais as políticas anticorrupção deveriam ser uma prioridade para todas as economias (OECD, 2014). Em primeiro lugar, porque a corrupção aumenta em torno de 10 por cento os custos para se fazer negócios no setor privado. Além disso, a corrupção em geral se origina em projetos públicos que são ineficientes para a sociedade e que dão prioridade para projetos que conduzem a subornos e pagamentos irregulares, como obras de infraestrutura, sem considerar sua taxa de retorno. Por outro lado, os atos de corrupção impedem que as pessoas e empresas de baixas rendas possam ter acesso a fundos públicos; em outras palavras, o desvio de recursos públicos reduz os fundos disponíveis para programas sociais de apoio a empreendedores e pequenas empresas etc. Por último, a corrupção deslegitima o Estado de direito de uma economia, ameaça a estabilidade do sistema econômico e democrático, e cria altos níveis de incerteza para o investimento.

Em termos de políticas públicas, para terminar com a corrupção se deve considerar a natureza transversal desse fenômeno entre os setores público e privado. O setor público é apresentado como o criador da demanda de pagamentos ilícitos ou subornos, e com frequência se aproveita da pouca probabilidade de repercussões legais por esse tipo de comportamento. Em particular, o setor público é responsável por grande parte da corrupção em uma economia. No entanto, também costumam encontrar-se práticas de corrupção no setor privado. Embora isso possa se ver estimulado pela ineficiência do entorno regulatório, algumas empresas costumam empregar práticas ilegais como entregar subornos para funcionários do Governo, realizar atividades fraudulentas, participar na lavagem de dinheiro ou fazer colusão com outras empresas para fixar preços de mercado mais altos.

A corrupção e as práticas rentistas estimulam sistemas econômicos ineficientes, improdutivos e pouco competitivos. As pesquisas de opinião realizadas em empresas indicam que a corrupção é um impedimento sério para fazer negócios porque desestimula o investimento e gera custos adicionais, obstáculos e concorrência desleal. No entanto, países como a Finlândia e a Nova Zelândia relatam níveis ínfimos de pagamentos irregulares e subornos (WB GovData360), o que facilita um entorno propício para atividades empresariais e comerciais com oportunidades de investimento e sem favoritismo do Governo. Como parte dos esforços para acabar com a corrupção, podem ser adotadas várias medidas complementares, como implementar uma governança empresarial sólida, melhorar as normas para a prestação de contas, estabelecer códigos de conduta, simplificar os marcos legais e regulatórios, e diminuir os obstáculos burocráticos para a criação e operação de uma empresa, entre outras¹⁵.

¹⁵ Veja Centro para a Empresa Privada (Centre for Private Enterprise), <http://www.cipe.org>, *Reform Toolkit for Combating Corruption* (Guia prático de reformas para combater a corrupção)

10_...

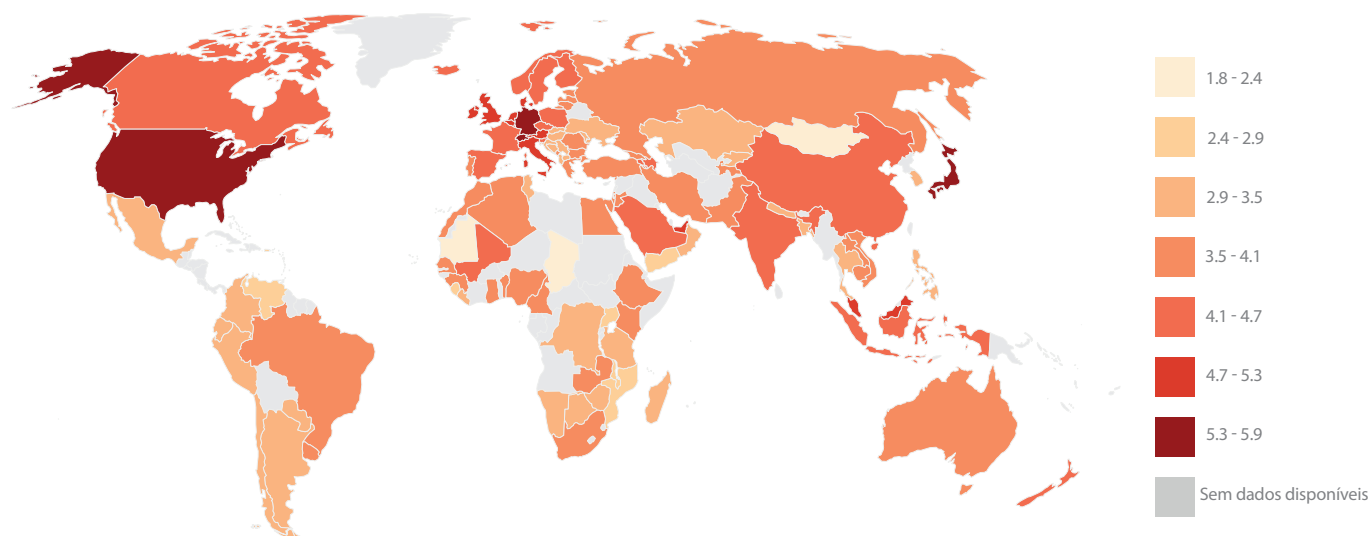
Concorrência

Os mercados competitivos permitem a livre entrada de novas empresas para que elas ofereçam seus produtos e serviços para os consumidores. A entrada de novas empresas em um determinado setor incentiva as empresas já estabelecidas a aumentar sua produtividade e preservar sua cota de mercado. Em termos simples, um mercado competitivo é o oposto de um cenário monopolístico. Os monopólios artificiais, criados por barreiras regulatórias que beneficiam a uma só empresa, carecem dos incentivos corretos para aumentar sua eficiência, já que não há outras empresas que possam competir com sua participação de mercado e seu lucro. Atualmente, as economias desenvolvidas com altos níveis de produtividade se caracterizam por ter um elevado nível de concorrência.

Em 2018, as economias com um maior nível de percepção de concorrência (estimado a partir da percepção da distribuição da atividade empresarial entre muitas empresas) foram as da Suíça, do Japão, dos Estados Unidos e da Alemanha. No entanto, a distribuição dos níveis de concorrência por regiões e países continua sendo significativa, e mostra uma ampla margem de melhora para várias economias. As últimas medições mostram maiores níveis de concorrência nas regiões desenvolvidas, que incluem a maioria dos países da Europa Ocidental, bem como em economias emergentes como a da China ou da Índia. No entanto, ainda existem importantes atrasos em regiões como o Oriente médio, a África, a América Latina e o Caribe, bem como em economias emergentes como a Rússia (WEF, 2018).

FIGURA 8

Domínio do mercado no mundo. Como você caracterizaria a atividade empresarial em seu país?
(1 = dominada por poucos grupos empresariais; 7 = distribuída entre muitas empresas)



Fonte: WEF (2018).

Vários casos no mundo demonstram que um entorno mais competitivo pode aumentar a produtividade. A partir de uma revisão exaustiva de vários estudos de caso internacionais, Holmes et al. (2010) pesquisaram os mecanismos por meio dos quais a concorrência aumentou a produtividade em todo o mundo e descobriram que as empresas tendem a realizar importantes investimentos para aumentar a produtividade cada vez que enfrentam novos concorrentes. Além disso, o mesmo estudo concluiu que a concorrência pode estimular as empresas a revisar e a melhorar suas práticas de gestão.

No início da década de 1980, os produtores **brasileiros** de minério de ferro começaram a concorrer com seus similares **estado-unidenses pelo** mercado da zona dos Grandes Lagos, o que alterou a tendência de monopólio nesse mercado. Cada vez que o setor de minério de ferro dos Estados Unidos enfrentava novos concorrentes do Brasil, aumentava sua produtividade para inovar com novas práticas de gestão, como permitir que seus empregados fizessem múltiplas tarefas em suas empresas e estimulá-los a assumir novas funções e a utilizar toda sua gama de habilidades em benefício da empresa. Antes da década de 1980, houve pouco crescimento da produtividade laboral neste setor, mas esta disparou com a renda da concorrência brasileira. A produtividade laboral duplicou em uns poucos anos, em meados da década de 1980 (Schmitz, 2005).

A evidência obtida na **Índia** também mostra uma relação positiva entre o estímulo da concorrência e o aumento da produtividade; no entanto, também proporciona provas que sugerem que esse efeito poderia ser observado somente no médio prazo, durante um período determinado depois de que as fábricas ajustam seus processos de produção e fazem os investimentos de capital necessários. Na Índia, as altas taxas das tarifas alfandegárias para os produtos importados constituíam um incentivo para a ineficiência das empresas já estabelecidas, posto que não enfrentavam a pressão da concorrência internacional. No entanto, essa economia iniciou um processo de liberalização alfandegária para certas indústrias em 1991, reduzindo as barreiras de entrada para novos produtos e aumentando a concorrência nos mercados locais. Por meio da análise de um detalhado conjunto de dados nas fábricas, Sivadasan (2008) encontrou que a redução das taxas alfandegárias iniciada em 1991 não teve efeitos importantes na produtividade laboral no curto prazo (1992-1993). No entanto, o autor encontrou um efeito positivo importante nos níveis de produtividade no médio prazo (1993-1994), devido ao maior nível de concorrência nas indústrias liberalizadas em relação aos setores não liberalizados



11

Política Industrial



Existem diferentes tipos de políticas que um Governo pode implementar por meio de uma política industrial. De acordo com um relatório exaustivo realizado pelo **Banco Mundial** (WB, 2012a), essas intervenções governamentais podem ser divididas em duas categorias. A primeira são as intervenções não desejáveis, ou seja, aquelas cujo objetivo é proteger certas empresas ou indústrias, seja em novos setores econômicos sem relação com as vantagens comparativas do país, ou nos setores previamente estabelecidos e que já não contam com uma vantagem comparativa. O segundo tipo de intervenções governamentais, as que podem promover a produtividade, são aquelas que facilitam uma mudança estrutural na economia por meio de vários canais, como proporcionar informação, compensar o setor privado por criar externalidades positivas para a sociedade, ou coordenar projetos de infraestrutura dura e branda; seguindo a dinâmica da vantagem comparativa de uma economia.

Somente o segundo tipo de intervenções pode favorecer a produtividade. De acordo com a OIT (ILO, 2014a), a política de desenvolvimento produtivo pode ser planejada para corrigir as falhas de mercado e de governo, e criar mercados novos e indústrias baseados na vantagem competitiva do país. A lógica disto é que, ao estimular o desenvolvimento de indústrias estratégicas com externalidades positivas e alta produtividade laboral, o resto da economia será beneficiado com os efeitos indiretos desse investimento. Por exemplo, um aumento na produtividade do setor energético ou de telecomunicações pode beneficiar a vários outros setores econômicos em um país, ao reduzir seus custos de produção e fomentar sua produtividade e competitividade. No entanto, os investimentos devem ser baseados na vantagem comparativa de um país para serem sustentáveis no tempo. Aiginger (2014) destaca a experiência de sucesso de um grupo de **países escandinavos** (Suécia, Finlândia e Dinamarca) que aumentaram de maneira significativa o investimento público em P&D para a indústria de telecomunicações, um setor econômico com alto valor agregado por trabalhador e externalidades positivas para o resto da economia, o que incrementou a produtividade da região em geral. Esses resultados concordam com os de Aiginger e Sieber (2006), que fizeram uma análise empírica que revelou como os países que dependem da ajuda estatal e da regulação como seus principais instrumentos de política registraram um desempenho macroeconômico inferior, enquanto os países que se centraram em promover externalidades positivas como seu principal instrumento de política industrial obtiveram resultados macroeconômicos superiores.

A OCDE criticou o enfoque tradicional da política industrial, ou seja, o que permitiu intervenções no mercado de produtos e medidas protecionistas, como a fixação de impostos altos para as importações. Atualmente, a OCDE defende uma mentalidade de política industrial que inclua o seguinte: incentivos para P&D, subsídios para a capacitação, subsídios para o investimento e ajuda com o acesso ao financiamento (OECD, 2013). **A OIT** mostrou sua coincidência com os pontos de vista antes apresentados ao assinalar que nenhum país conseguiu passar da

Dani Rodrik, professor da Escola de Governo John F. Kennedy da Universidade de Harvard, sustenta que não é desejável especificar diante da lista de políticas necessárias para apoiar o desenvolvimento do setor privado. Em troca, sustenta que a política industrial deveria funcionar por meio de um diálogo entre o setor público e o privado, com o fim de descobrir as necessidades das empresas no contexto local.

pobreza rural à riqueza pós-industrial sem o uso de políticas governamentais seletivas para modificar a estrutura econômica e promover o dinamismo econômico. O debate entre economistas e formuladores de políticas passou de se é conveniente ter ou não uma política industrial a centrar-se no alcance que esta deve ter e como implementá-la (ILO, 2014a).

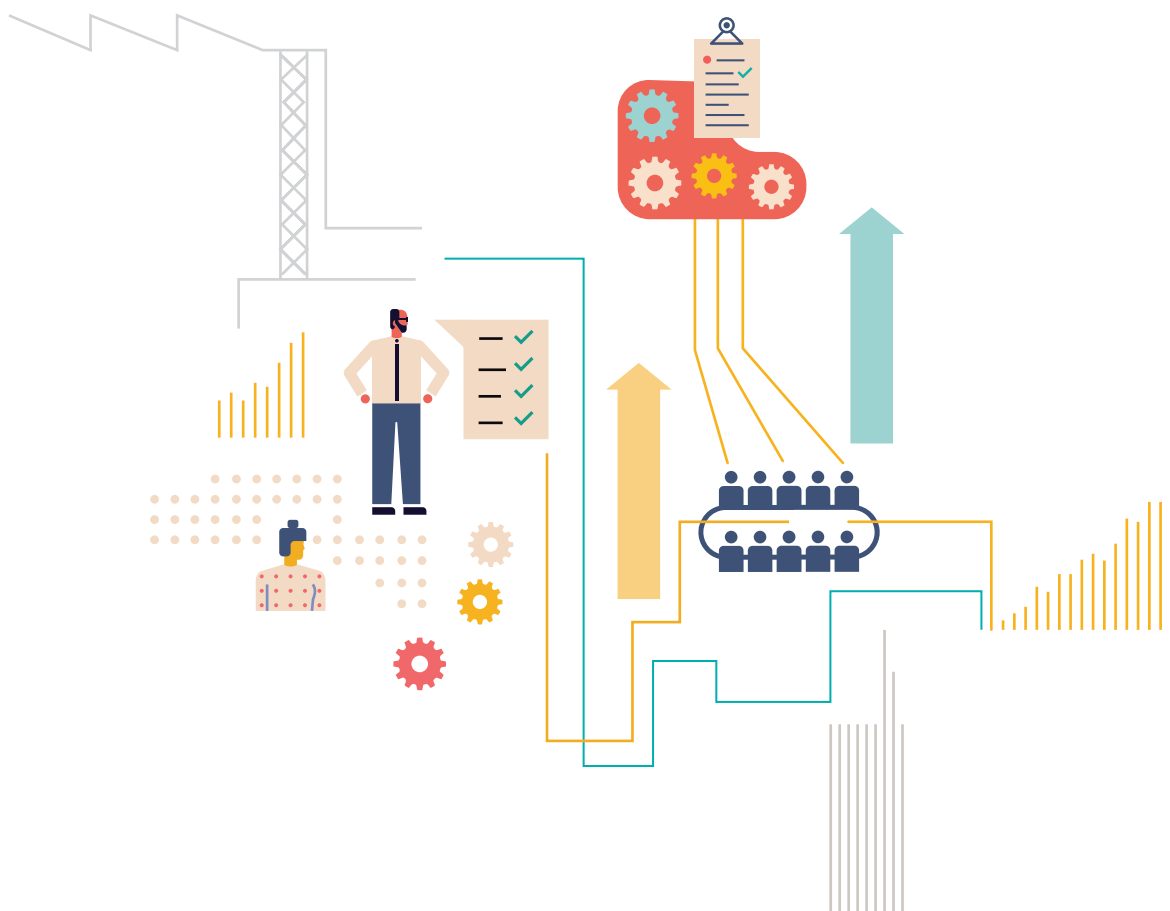
Os países de **América Latina e do Caribe** (ALC) ficaram para trás diante do crescimento da produtividade que caracterizou a maioria das economias do **Sudeste Asiático**. De acordo com um relatório recente da OIT (ILO, 2016a), ambas regiões experimentaram intervenções governamentais na economia desde a década de 1980; no entanto, tais intervenções tiveram matizes claramente distintas, que geraram pobres resultados na ALC e aumentos da produtividade no Sudeste Asiático. Por exemplo, quando se compara o caso da Coreia do Sul com as intervenções governamentais habituais nas economias da ALC, surgem três diferenças principais. Em primeiro lugar, as intervenções governamentais na Coreia do Sul desenvolveram a adoção e a difusão de tecnologia nessa economia, e alinharam o sistema educativo com os requisitos para a transformação industrial. Isso raramente aconteceu na América Latina e no Caribe, com algumas exceções, como o setor aeroespacial no Brasil. Em segundo lugar, os subsídios públicos na Coreia do Sul foram outorgados de maneira condicionada ao desempenho das empresas. Por exemplo, no caso dos exportadores, o desempenho das empresas foi avaliado de acordo com seu grau de penetração nos mercados internacionais. Na ALC, ao contrário, os subsídios em geral são outorgados sem nenhuma condicionalidade. Em terceiro lugar, os subsídios públicos para o setor privado na Coreia do Sul foram outorgados de maneira temporária, enquanto os subsídios na ALC não tinham um prazo determinado e foram mantidos sem gerar um resultado produtivo.

Há algumas experiências de sucesso na região da ALC, como o caso excepcional da indústria aeroespacial no **Brasil**, atualmente o terceiro fabricante do setor no âmbito mundial e o maior no hemisfério sul, com sofisticados produtos manufaturados que vão desde helicópteros até aviões e estruturas para satélites. Em 1997, a Agência Espacial Brasileira (a autoridade responsável pelo programa espacial do país) assinou um acordo com a NASA para colaborar com os processos de fabricação da Estação Espacial Internacional.

Dani Rodrik, professor da Escola de Governo John F. Kennedy da Universidade de Harvard, sustenta que não é desejável especificar *ex-ante* a lista de políticas necessárias para apoiar o desenvolvimento do setor privado. Ele sustenta que, pelo contrário, a política industrial deveria funcionar por meio de um diálogo entre o setor público e o privado, com o fim de descobrir as necessidades das empresas no contexto local (veja a seção 16 deste módulo para uma discussão detalhada sobre as Comissões Nacionais de Produtividade).

Rodrik organiza sua visão sobre a política industrial em duas categorias complementares. Em primeiro lugar, o fornecimento governamental de bens para melhorar as capacidades tecnológicas, os laboratórios públicos, os programas públicos de P&D, a infraestrutura, os programas públicos de capacitação etc. Em segundo lugar, assinala que a capacidade dos Governos para proporcionar esses bens dependerá da qualidade de suas instituições e vai requerer mecanismos de transparência e prestação de contas, bem como conselhos de coordenação que facilitem o diálogo entre atores públicos e privados. De acordo com este esquema, a primeira parte da política industrial deveria ser orientada para a descobrir onde são necessárias mais ações e como responder a essas necessidades (Rodrik, 2014).

Além disso, as restrições financeiras também podem ser uma limitação importante para que os Governos financiem essas intervenções de políticas. Quando os Governos não contam com o orçamento necessário para financiar tais investimentos públicos, pode ser conveniente colaborar com bancos de desenvolvimento internacionais, regionais ou nacionais para fechar a brecha financeira (veja o módulo D para uma análise mais completa sobre o tema).



12

Comissões Nacionais de Produtividade

A evidência apresentada neste Guia demonstrou a importância de adotar o crescimento da produtividade como uma alavanca para o desenvolvimento (veja o módulo introdutório para uma análise detalhada). Além disso, o crescimento da produtividade é multifatorial; ou seja, depende de diversas dimensões, como a infraestrutura física e digital, as habilidades e competências do capital humano, as regulações do mercado de trabalho etc. Isso implica na necessidade de contar com um enfoque integral que aborde as múltiplas dimensões apresentadas nesta seção. As Comissões Nacionais de Produtividade facilitam a integração de atores públicos e privados chave para conseguir uma estratégia integral comum. Vários países, como a **Nova Zelândia** ([Comissão de Produtividade da Nova Zelândia, New Zealand Productivity Commission](#)), a **Austrália** ([Comissão de Produtividade Australiana, Australian Productivity Commission](#)), o **Japão** ([Centro de Produtividade do Japão, Japan Productivity Centre, JPC](#)), a **África do Sul** ([Produtividade África do Sul, Productivity SA](#)), o **México** ([Comitê Nacional de Produtividade, CNP](#)), entre outros, desenvolveram tais comissões para estimular a geração de políticas públicas orientadas para o aumento da produtividade. Essas comissões podem facilitar a colaboração entre OE, organismos governamentais, sindicatos, academia, e outros atores chave, com o fim de implementar as melhores políticas para o crescimento da produtividade. O material que é apresentado neste Guia pode ajudar às OE a identificar os atores e temas chave que serão considerados nessas Comissões Nacionais de Produtividade.

Além disso, vários países se uniram para criar organizações regionais de produtividade, como a **Associação Panafricana de Produtividade** ([Pan-African Productivity Association, PAPA](#)) e a **Organização Asiática de Produtividade**¹⁶ ([Asian Productivity Organization, APO](#)), com o fim de fomentar a colaboração, trocar conhecimentos e experiência, levar ao primeiro lugar da agenda política a importância da produtividade como pilar do desenvolvimento econômico, e promover políticas para aumentar o crescimento da produtividade para o desenvolvimento empresarial sustentável e a criação de emprego.



É importante lembrar que, para identificar os matizes e desafios específicos para o crescimento da produtividade em um determinado país, as OE solicitarão uma ampla pesquisa documentada baseada em dados nacionais e da indústria. A **Comissão de Produtividade da Nova Zelândia** é um exemplo de como os programas conjuntos de trabalho de pesquisa podem oferecer novas e valiosas perspectivas sobre como aumentar a produtividade no âmbito empresarial. A Comissão é um organismo independente que desenvolve pesquisas sobre produtividade e promove a compreensão dos problemas que esta enfrenta. A partir dessa Comissão, o Centro de Produtividade da Nova Zelândia (*New Zealand Productivity Hub*) foi criado, uma organização de pesquisa centrada na produtividade no âmbito empresarial, com três objetivos: (1) vincular a academia, o setor público e as empresas privadas com um interesse na pesquisa da produtividade; (2) definir uma agenda de pesquisa a respeito; (3) difundir os dados, análise e evidência encontrados. Essa associação de pesquisa considera cinco áreas principais que abordam as necessidades únicas de produtividade da Nova Zelândia:

A Habilidades profissionais, imigração e mudanças demográficas

D Eficiência na designação de recursos

B Ecossistema de empreendedores

E Ativos intangíveis e naturais

C Melhoria da produtividade no âmbito empresarial

Em junho de 2018, o Centro de Produtividade da Nova Zelândia publicou um compêndio de suas pesquisas recentes com dados de âmbito empresarial, que permitem analisar o impacto das características da empresa e da indústria na produtividade. Por exemplo, esses dados podem ser usados para avaliar o impacto dos níveis de competência ou as condições regulatórias da indústria na produtividade das empresas. Essa Comissão tem um impacto direto no desenho da estratégia do Governo, o que permite executar melhoras regulatórias e implementar políticas de alto impacto. O caso da Nova Zelândia é um exemplo de colaboração público-privada para o aumento da produtividade, estimulada e facilitada por meio da criação de uma Comissão Nacional de Produtividade. No entanto, em muitos países não existem organismos desse tipo. Um estudo recente da OIT entrevistou empresários de 47 países e descobriu que 43 por cento deles não contam com organismos nacionais para promover a produtividade (ILO, 2019b). Isso dificulta a definição e a análise de prioridades por meio de um diálogo profundo entre os setores público e privado para desenhar uma agenda de políticas que fomente o crescimento da produtividade.

¹⁶ Os membros da APO incluem a Bangladesh, Camboja, República da China (Taiwan), Fiji, Hong Kong, Índia, Indonésia, República Islâmica do Irã, Japão, República da Coreia (Coreia do Sul), República Democrática Popular Lao (Laos), Malásia, Mongólia, Nepal, Paquistão, Filipinas, Cingapura, Sri Lanka, Tailândia, Turquia e Vietnã.

Referências

Aiginger (2014). Karl Aiginger, Welfare Wealth and Work for Europe. Industrial Policy for a sustainable growth path. <https://www.oecd.org/economy/Industrial-Policy-for-a-sustainable-growth-path.pdf>

Aiginger and Sieber (2006). Aiginger, K., Sieber, S. The Matrix Approach to Industrial Policy. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02692170601005507>

Atkinson, (2019). Robert D. Atkinson and Jeffrey E. Brown. The future of work a guide for transatlantic policymakers <http://www2.itif.org/2018-BFNA-ITIF-future-of-work.pdf?ga=2.255831754.358474708.1580821752-611335096.1580821752>

Boggs (2010). George R. Boggs American Association of Community Colleges. Democracy's Colleges: The Evolution of the Community College in America. <https://www2.ed.gov/PDFDocs/college-completion/01-democracys-colleges.pdf>

Bonnet, F., Vanek, J., & Chen, M. (2019). Women and men in the informal economy: a statistical brief. International Labour Office, Geneva. <http://www.wiego.org/sites/default/files/publications/files/Women%20and%20Men%20in%20the%20Informal,%20>

Bloomberg (2020). Bloomberg Innovation Index. Available online only for Bloomberg Professional Service Subscribers. <https://www.bloomberg.com/news/terminal/Q49MPSDWLU69>

Bloom et al (2010). Bloom, N.; Mahajan, A.; McKenzie, D. J.; Roberts, D. J. 2010. Why do firms in developing countries have low productivity? <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1533430>

Castelar Pinheiro et al (2001). Armando Castelar Pinheiro and Célia Cabral. Credit Markets in Brazil: The Role of Judicial Enforcement. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1814648

CBI (2017). Confederation of British Industry. Unlocking regional growth. Understanding the drivers of productivity across the UK's regions and nations. <https://www.cbi.org.uk/media/1170/cbi-unlocking-regional-growth.pdf>

Chappell (2016). Chappell, Nathan Sin, Isabelle. Motu Economic and Public Policy Research. The Effect of Trial Periods in Employment on Firm Hiring Behaviour. <https://treasury.govt.nz/publications/wp/effect-trial-periods-employment-firm-hiring-behaviour-wp-16-03-html>

Cho (2013). Yoonyoung Cho, World Bank and IZA and Maddalena Honorati, World Bank Entrepreneurship Programs in Developing Countries: A Meta Regression Analysis. <http://ftp.iza.org/dp7333.pdf>

Cidac (2014). Centro de Investigación para el Desarrollo. Encuesta de competencias profesionales 2014. http://www.cidac.org/esp/uploads/1/encuesta_competencias_profesionales_270214.pdf

Cuberes et al (2016). Cuberes, D.; Teignier, M. 2016. Aggregate effects of gender gaps in the labour market: A quantitative estimate. <https://doi.org/10.1086/683847>

ECB (Central European Bank) (2017). How does innovation lead to growth? Banco Central Europeo. Recuperado de: <https://www.ecb.europa.eu/explainers/tell-me-more/html/growth.en.html#:~:text=One%20of%20the%20major%20benefits,other%20words%2C%20the%20economy%20grows.>

Esposito et al (2014). Esposito, Gianluca, Sergi Lanau and Sebastiaan Pompe. Judicial System Reform in Italy: A Key to Growth <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2014/wp1432.pdf>

Fairlie et al (2017). Robert W. Fairlie and Frank M. Fossen. Defining Opportunity versus Necessity Entrepreneurship: Two Components of Business Creation. <https://siepr.stanford.edu/sites/default/files/publications/17-014.pdf>

Farole et al (2017). Thomas Farole, Issam Hallak, Peter Harasztosi and Shawn Tan. World Bank Policy Research Working Paper. Business Environment and Firm Performance in European Lagging Regions <http://documents.worldbank.org/curated/en/908471513612361961/pdf/WPS8281.pdf>

GEM (2019). Global Entrepreneurship Monitor 2018-2019 Global Report. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2018-2019-global-report>

UK Gov. (2018). Government of the United Kingdom. Bus Alliance gets thumbs up from young people in Liverpool City Region. Mersey Travel. <https://www.merseytravel.gov.uk/news/bus-alliance-gets-thumbs-up-from-young-people-in-liverpool-city-region/>

Green et al (1999). Green, F.; James, D.; Ashton, D.; Sung, J. 1999. Post-school education and training policy in developmental states: The cases of Taiwan and South Korea. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/026809399286369?needAccess=true>

Herrero et al (2011). Herrero, Alvaro, and Keith Anderson. Inter-American Development Bank, Sustainable Development Department, Best Practices Series The Cost of Resolving Small Business Conflicts: The Case of Peru. <http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/13/IADB%20Conflict%20Resolution%20in%20Peru.pdf>

Hutchings et al (2010). Hutchings, M.; Greenwood, C.; Hollingworth, S.; Mansaray, A.; Rose, A. (with Mint, S.; Glass, K.). Institute for Policy Studies in Education, London Metropolitan University. . Evaluation of the City Challenge programme. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/184093/DFE-RR215.pdf

Kluve et al (2017). Jochen Kluve, Susana Puerto, David Robalino, Jose Manuel Romero, Friederike Rother, Jonathan Stöterau, Felix Weidenkaff, Marc Witte Interventions to Improve Labour Market Outcomes of Youth: A Systematic Review. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_508938.pdf

ILO, 2013a. International Labour Organization. Geneva, Switzerland. The Informal Economy and Decent Work: A Policy Resource Guide supporting transitions to formality. https://www.ilo.org/emppolicy/pubs/WCMS_212688/lang-en/index.htm

—. 2013b. International Labour Organization. Geneva, Switzerland. Informal enterprises: policy supports for encouraging formalization and upgrading. https://www.ilo.org/emppolicy/pubs/WCMS_210463/lang-en/index.htm

—. 2014a. International Labour Organization. Geneva, Switzerland. Transforming economies, Making industrial policy work for growth, jobs and development. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_242878.pdf

—. 2016a. International Labour Organization. Lima, Peru. Políticas de desarrollo productivo en América Latina https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_536568.pdf

—. 2017. International Labour Organization. Geneva, Switzerland. Women in business and management: Gaining momentum in Latin America and the Caribbean. https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_579085/lang-en/index.htm

—. 2018. International Labour Organization. Geneva, Switzerland. A conceptual note to rethinking ILO's approach to productivity growth. Not available online.

—. 2018a. International Labour Organization. Geneva, Switzerland. Women and man in the informal economy: a statistical picture. https://ilo.userservices.exlibrisgroup.com/view/delivery/41ILO_INST/1252879760002676

—. 2018b. International Labour Organization. Geneva, Switzerland. Un paso decisivo hacia la igualdad de género En pos de un mejor futuro del trabajo para todos https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_674751/lang-es/index.htm

—. 2019a. International Labour Organization. Women in business and management. The business case for change. Bureau for Employers' Organizations, global report, May 22nd. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700953/lang-en/index.htm

—. 2019b. International Labour Organization. Lima, Peru. Report on ACT/EMP's Survey for Employers and Business-membership Organizations (EBMOs) on Productivity. International Labour Organization. Not available online.

IEA (2016). International Energy Agency. International Energy Outlook 2016, Chapter 7, Industrial Sector Energy Consumption <https://www.eia.gov/outlooks/ieo/pdf/industrial.pdf>

Islam, (2003). Islam, Roumeen. Do More Transparent Governments Govern Better? https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=636439

IMF (2013). International Monetary Fund. Women, work, and the economy: Macroeconomic gains from gender equity. <https://www.imf.org/external/pubs/cat/longres.aspx?sk=40915>

Lucidi (2008). Jagadeesh Sivadasan. Barriers to Competition and Productivity: Evidence from India. https://www.researchgate.net/publication/46556003_Barriers_to_Competition_and_Productivity_Evidence_from_India

McKinsey (2012). McKinsey & Company Online and upcoming: The Internet's impact on aspiring countries. <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/impact-of-the-internet-on-aspiring-countries>

McKinsey (2015). McKinsey & Company. Global growth: Can productivity save the day in an aging world? https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/Can%20long%20term%20global%20growth%20be%20saved/MGI_Global_growth_Full_report_February_2015pdf.pdf

Nunn (2016). Ryan Nunn. The US needs more flexible labour markets. <https://www.brookings.edu/opinions/the-us-needs-more-flexible-labor-markets/>

Ocampo, Jose Antonio (2005). A Broad View of Macroeconomic Stability. United Nations, Department of Economics and Social Affairs. DESA Working Paper No. 1, October, ST/ESA/2005/DWP/1.

OECD (2010a). Organization for Economic Cooperation and Development, Innovation Strategy. Getting a head start on tomorrow. <https://www.oecd-ilibrary.org/content/publication/9789264083479-en>

—. 2013. Ken Warwick. Organization for Economic Cooperation and Development, Directorate for Science, Technology and Industry. Beyond industrial policy, emerging issues and trends. https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/beyond-industrial-policy_5k4869clwoxp-en

—. 2013a. Organization for Economic Cooperation and Development. Alternative Financing Instruments for SMEs and Entrepreneurs: The Case of Mezzanine Finance Final Report https://www.oecd-ilibrary.org/economics/alternative-financing-instruments-for-smes-and-entrepreneurs_3709429e-en

—. 2014. Organization for Economic Cooperation and Development. The rationale for fighting corruption <https://maritimecyprus.files.wordpress.com/2017/09/oecd.pdf>

—. 2015a. Organization for Economic Cooperation and Development, OECD Innovation Strategy - 2015 revision <https://www.oecd.org/innovation/innovation-imperative.htm>

—. 2015b. Organization for Economic Cooperation and Development, New Approaches to SME and Entrepreneurship Financing: Broadening the Range of Instruments <https://www.oecd.org/cfe/smes/New-Approaches-SME-full-report.pdf>

—. 2018a. Organization for Economic Cooperation and Development. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, Oslo Manual 2018 Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9789264304604-en/1/1/4/index.html?itemId=/content/publication/9789264304604-en&mimeType=text/html&cc0667c4c56b36905227f&itemIGO=oecd&itemContentType=book>

—. 2020a. Organization for Economic Cooperation and Development, Innovation Strategy Webpage. <https://www.oecd.org/site/innovationstrategy/background.htm>

Winthrop (2016). Rebecca Winthrop and Eileen McGivney. Brookings Institution. Skills for a Changing World: Advancing Quality Learning for Vibrant Societies https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/05/global_20160809_skills_for_a_changing_world.pdf

Schmitz (2005). James A. Schmitz. What determines productivity? Lessons from the dramatic recovery of the U.S. and Canadian iron ore industries following their early 1980s crisis. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=720067

Sin et al (2017). Sin, I.; Stillman, S.; Fabling, R. What drives the gender wage gap? Examining the roles of sorting, productivity differences, and discrimination. <http://ftp.iza.org/dp10975.pdf>

Summers, L. H. (2016). The age of secular stagnation: What it is and what to do about it. Foreign Affairs, 95(2), 2-9.
UN Women (2018). UN Women. Turning promises into action:

- Gender equality in the 2030 Agenda for Sustainable Development. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2018/2/gender-equality-in-the-2030-agenda-for-sustainable-development-2018>
- Rodrik, D. (2004). Industrial policy for the twenty-first century. Harvard University John F. Kennedy School of Government. <https://drodrik.scholar.harvard.edu/files/dani-rodrik/files/industrial-policy-twenty-first-century.pdf>
- Sereno et al (2011). Sereno, Lourdes Ma, Emmanuel de Dios and Joseph J. Capuano. 2001. World Bank Group. Justice and the Social Cost of Doing Business: The Case of Philippines. https://www.researchgate.net/publication/227471625_Justice_and_the_cost_of_doing_business_in_the_Philippines
- Sidhu et al (2014). Ikhlaq Sidhu, Ken Singer, Mari Suoranta and Charlotta Johnsson. Introducing Berkeley Method of Entrepreneurship - a game-based teaching approach <https://ikhlaqsidhu.files.wordpress.com/2013/09/bmoe-paper.pdf>
- Tauvik, (2006). Tauvik Muhamad. Is a flexible labour market stabilizing unemployment or a rigid thing? https://www.ilo.org/jakarta/info/public/WCMS_185448/lang--en/index.htm
- WJP, (2019). World Justice Project. Rule of Law Index, 2019 Edition. <https://worldjusticeproject.org/sites/default/files/documents/ROLI-2019-Reduced.pdf>
- WEF, (2018). World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2018 <https://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/>
- . 2015a. World Bank Group. G20 Global Partnership for Financial Inclusion (GPII) Issues Paper. produced by the Consultative Group to Assist the Poor (CGAP) and disseminated for the 2nd GPII Conference on Standard-Setting Bodies and Financial Inclusion that was held on October 30-31, 2014 in Basel, Switzerland. <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/publication/digital-financial-inclusion>
- . 2018b. World Bank Group Report. Women, business and the law 2018. <http://documents.worldbank.org/curated/en/926401524803880673/Women-Business-and-the-Law-2018>
- . 2018b. Cusolito, A. P.; Maloney, W. F. World Bank Group. Productivity revisited: Shifting paradigms in analysis and policy. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/30588/9781464813344.pdf?sequence=9>
- . 2018c. World Bank Group. WB Enterprise Survey: What businesses experience. Finance survey world data. <http://www.enterprisesurveys.org/data/exploretopics/finance>
- . 2019a. Rozenberg, Julie; Fay, Marianne. World Bank Group. Beyond the Gap – How Countries Can Afford the Infrastructure They Need while Protecting the Planet. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/31291>
- . 2019b. Gemechu Aga, Francisco Campos, Adriana Conconi, Elwyn Davies, Carolin Geginat. World Bank Group. Informal firms in Mozambique: status and potential. <http://documents.worldbank.org/curated/en/27521156277522380/Informal-Firms-in-Mozambique-Status-and-Potential>
- . 2019b. World Bank Gov. Data 360 (World Bank only data catalogue): <https://datacatalog.worldbank.org/dataset/govdata360>
- WEF, (2018). World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2017-2018. <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>

MÓDULO C

Práticas de gestão



O gráfico 1 apresenta no eixo X as pontuações médias da eficiência das práticas de gestão empresarial por país (pontuação-z 17); e no eixo Y, a brecha de produtividade total dos fatores entre cada país e os Estados Unidos. A evidência estatística mostra uma clara relação entre práticas de gestão ineficientes e brechas de produtividade mais amplas (Adhvaryu, 2018).

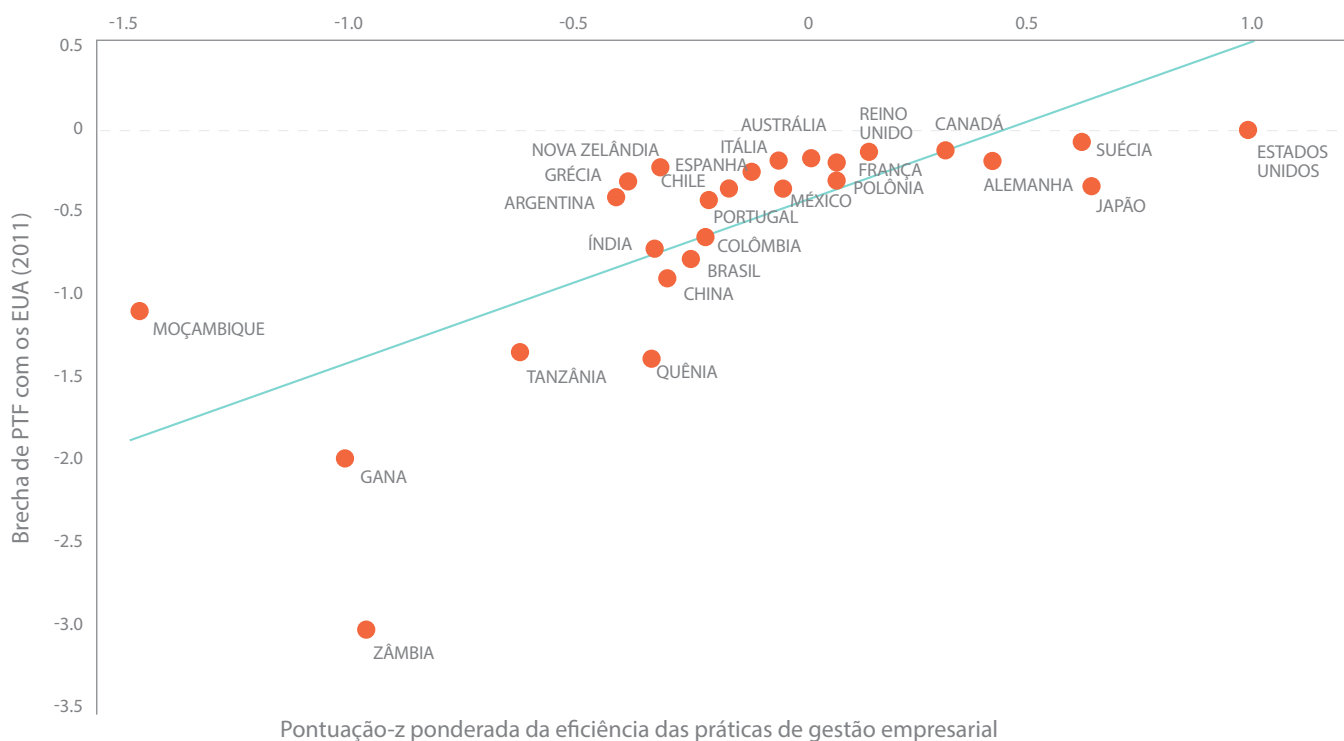
¹⁷ Neste caso, a pontuação-z mede quanto a pontuação está distante da eficiência das práticas de gestão empresarial da média da amostra das empresas em estudo.

A melhora das práticas de gestão é fundamental para aumentar a produtividade, já que fomenta o aumento da eficiência operativa. Pode permitir às empresas fechar a brecha entre seu nível de produção real e o potencial empregando seus recursos humanos, físicos e de capital disponíveis, o que estimula seu crescimento. Bloom et al. (2017) compilaram dados de 11.000 empresas de 34 países e descobriram que as diferenças nas práticas de gestão representam em torno de **30 por cento das** diferenças de produtividade total dos fatores entre países e entre empresas dentro de cada país. A pesquisa encontrou que (em média) as empresas dos **Estados Unidos e do Japão** apresentam as maiores pontuações em termos de gestão, enquanto as empresas que operam em países de baixas rendas da **África** costumam ter as menores, e conclui que as más práticas de gestão nessas empresas contribuem para manter sua brecha de produtividade com as empresas mais eficientes.

Além disso, as práticas de gestão eficientes podem contribuir com a melhora do controle de qualidade dos bens e serviços, a eliminação de resíduos e a redução de custos. As melhoras na qualidade dos bens e serviços podem ser traduzidas em aumentos de produtividade e benefícios econômicos por meio de preços mais altos ou economias associadas com a redução de resíduos, a identificação de defeitos e a não interrupção do processo de produção. A **melhora gradual em processos, produtos e serviços torna possível gerar economia**, o que por sua vez permite que as empresas aumentem sua taxa de investimento.

GRÁFICO 1

Brecha de produtividade total dos fatores em relação às empresas nos Estados



Fonte: Adhvaryu (2018)

1

Flexibilidade no local de trabalho

Este Guia considera que os espaços de trabalho flexíveis maximizam plenamente o potencial de produtividade do capital humano, melhoram a competitividade das empresas e aumentam as oportunidades de desenvolvimento dos empregados dentro das empresas, levando em conta as necessidades específicas dos diferentes tipos de trabalhadores. O Governo de **Austrália** fornece orientação útil sobre as diversas formas de flexibilidade no local de trabalho (veja a tabela 1). Utilizando essa informação, os gerentes podem avaliar quais são as condições que representariam uma interseção entre as necessidades dos empregados e os objetivos da empresa (WGEA, 2020). Esta seção discute evidência relevante de estudos de caso e experimentos econômicos que demonstraram o impacto positivo de tais condições para aumentar a produtividade em uma empresa. É importante levar em consideração que, embora a busca de um entorno de trabalho mais flexível possa promover a produtividade, cada empresa deve fazer uma análise para definir as melhores políticas internas de acordo com as características e os requisitos de seu capital humano.

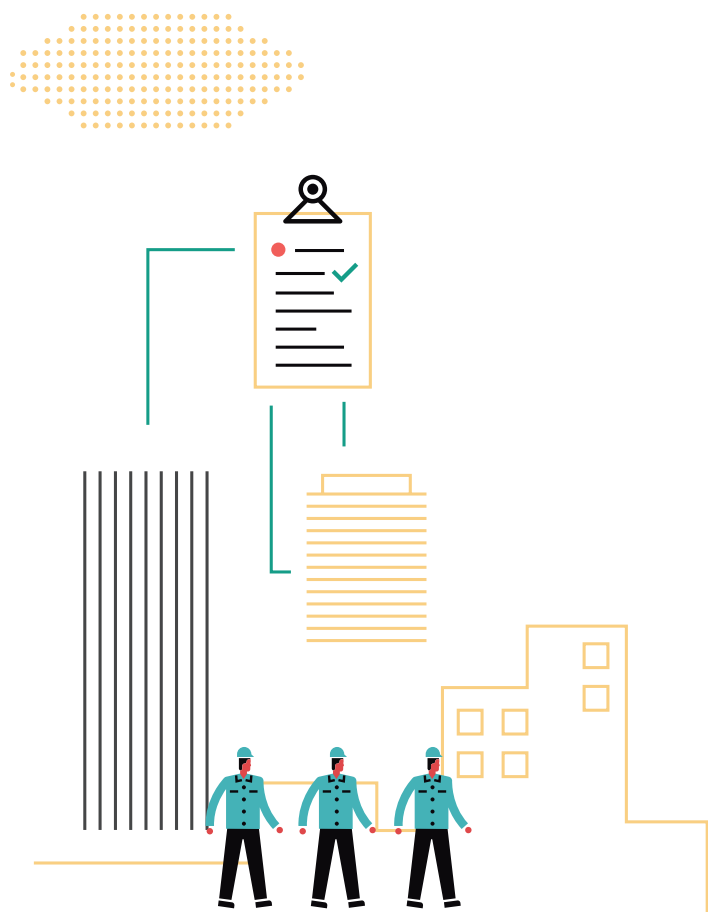
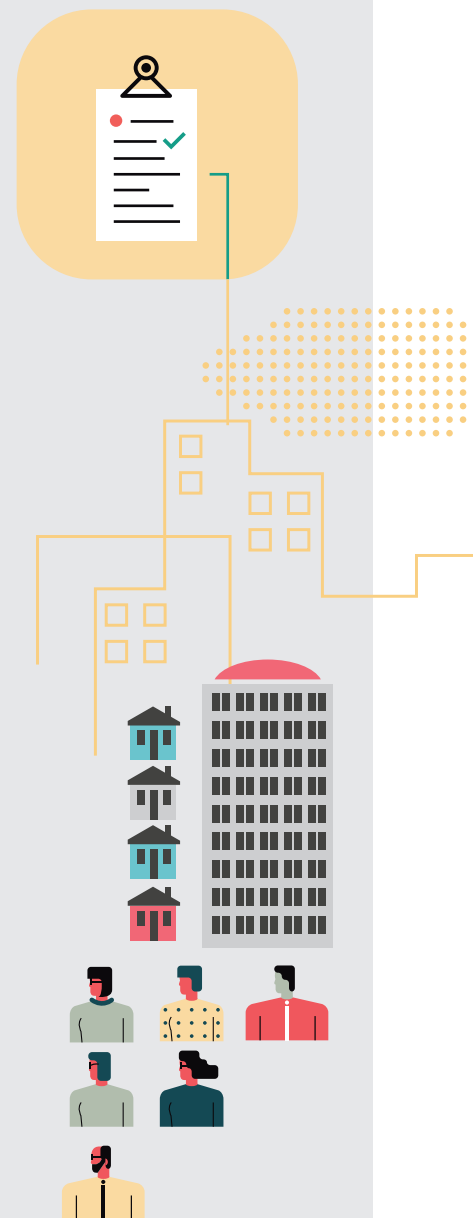


TABELA 1

Tipos de flexibilidade no local de trabalho

1	Horas de trabalho flexíveis	As horas de início e término podem ser ajustadas de acordo com as preferências dos empregados e com os requisitos do trabalho.
2	Semana de trabalho comprimida	Trabalha-se o mesmo número de horas, mas comprimidas em um período mais curto. Por exemplo, em uma semana de quarenta horas pode-se trabalhar 10 horas por dia durante quatro dias em vez de 8 horas por dia durante 5 dias.
3	Compensação de horas trabalhadas com tempo livre (<i>time-in-lieu</i>)	Acordos nos quais um empregado pode fazer horas extra durante vários dias ou semanas e depois recuperar essas horas em tempo livre.
4	Teletrabalho ou trabalho remoto	Trabalho que é realizado em um local que não é o local de trabalho oficial.
5	Trabalho em tempo parcial	Um padrão de trabalho regular no qual os empregados trabalham menos horas que o tempo integral e recebem um pagamento proporcional (<i>pro rata</i>) por esse trabalho.
6	Trabalho compartilhado	Um emprego em tempo integral é dividido em várias funções de trabalho que são exercidas por dois ou mais empregados aos quais é feito um pagamento proporcional (<i>pro rata</i>).
7	Licença de trabalho não remunerada	Um período de licença sem salário, em geral, disponível depois que terminam as atribuições de licenças anuais.
8	Licença não planejada	Acesso informal a licenças por acontecimentos imprevistos ou não planejados.
9	Carreiras flexíveis	Sair ou ser reincorporado ao emprego na mesma empresa ou adequar a carga de trabalho para adaptá-la às mudanças nas diversas etapas da vida. Isso pode ser particularmente importante para os empregados que estão em um período de transição para a aposentadoria.



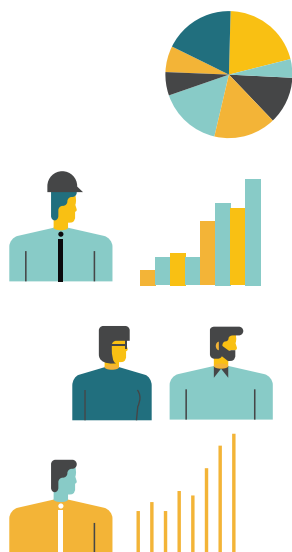
As necessidades dos empregados podem ter diferenças importantes dependendo de características como a idade ou o estado familiar. Por exemplo, os empregados com crianças pequenas podem necessitar certo grau de flexibilidade para realizar seu trabalho. Um estudo recente coloca algo de luz sobre a experiência do Reino Unido com os horários de trabalho flexíveis e o teletrabalho (Chung *et al.*, 2007). Do mesmo modo que em outros países, no **Reino Unido**, as mulheres tendem a reduzir seu número de horas de trabalho depois do parto. Isso poderia constituir um grande prejuízo para a produtividade, em especial no caso de empregados que exercem um papel importante na empresa. Em relação a esse tema, Chung *et al.* (2007) encontraram que os horários flexíveis e o teletrabalho ajudaram as mulheres a permanecer em seus empregos depois do nascimento de seu primeiro filho. Essa evidência do Reino Unido sugere que as mulheres têm mais probabilidades de continuar empregadas e de manter seu número de horas de trabalho depois do parto se puderem controlar ambos fatores: quando e onde trabalhar. Pode ser que essas condições trabalhistas não sejam viáveis para todas as empresas; no entanto, há empregados que não têm por que estar em um determinado local e podem aumentar sua produtividade quando lhes é permitido trabalhar de maneira remota.

É fundamental estabelecer condições de trabalho dirigidas a maximizar a produtividade, em vez de seguir as convenções e normas sociais do passado. Essa é uma condição necessária para administrar de maneira eficiente os recursos trabalhistas e de capital. Um exemplo ilustrativo são as políticas de trabalho remoto que foram adotadas amplamente por várias empresas. Na **China**, foi feito um importante experimento econômico com empregados de um *call center* (Bloom *et al.*, 2013a). Designou-se de maneira aleatória que parte dos trabalhadores dessa empresa trabalhasse remotamente. Com isso, a produção por hora aumentou. Faziam mais ligações por hora devido ao ambiente de trabalho mais tranquilo em seus domicílios particulares. Além disso, esses trabalhadores optaram de maneira voluntária a trabalhar mais horas por dia, já que não perdiam tempo deslocando-se até o local de trabalho. Por último, a rotação laboral na empresa diminuiu e os empregados informaram um aumento de sua satisfação com o trabalho. Depois de ver esses benefícios, a empresa finalmente adotou a política de trabalho remoto, o que lhe permitiu aumentar a produção e seu lucro, sem custo adicional.

As políticas de flexibilidade podem ser bem aceitas pela força de trabalho em seu conjunto, o que significa que podem beneficiar o desempenho geral das empresas, e não apenas a um determinado grupo de empregados. Uma pesquisa recente, realizada em empresas dos **Estados Unidos**, mostrou que atualmente existe uma brecha enorme entre a demanda dos empregados por condições de trabalho flexíveis e a flexibilidade real que seus trabalhos possuem. A pesquisa foi aplicada em profissionais com cargos administrativos nos Estados Unidos, e embora 96 por cento deles tenham expressado que desejavam flexibilidade em seus trabalhos, somente 47 por cento contavam com as condições flexíveis que procuravam (Dean *et al.*, 2018). O interessante dessa pesquisa é que tanto homens como mulheres disseram, quase com a mesma taxa de resposta (97 por cento para as mulheres e 95 por cento para os homens), que necessitavam flexibilidade em seu local de trabalho. Os resultados da pesquisa também sugerem que a falta de flexibilidade pode prejudicar a produtividade da empresa e isso aconteceria por meio de vários canais. Por exemplo, em termos do nível de retenção, os trabalhadores sem acesso à flexibilidade laboral têm duas vezes mais probabilidades de relatar que não se sentem satisfeitos em seu trabalho.

2_...

Incentivos econômicos pelo aumento da produtividade



Definir os incentivos econômicos corretos para os trabalhadores e gerentes é um dos temas mais importantes na estratégia de produtividade de uma empresa. Vincular uma parte do salário dos empregados com o desempenho da companhia, ou com a produtividade de suas equipes, pode resultar em um maior rendimento para a empresa. A lógica disto é simples: os incentivos econômicos podem aumentar a motivação e a eficiência dos trabalhadores. Por exemplo, um experimento econômico realizado em várias agências de um banco, na **Colômbia**, mostra um aumento da produtividade derivado de pequenos incentivos financeiros para os empregados, fornecidos no momento adequado. O banco introduziu um sistema de recompensas semanais para os empregados, por meio do qual dava pequenos prêmios para os executivos de créditos se eles cumprissem com seus objetivos no curto prazo. Como resultado, o fornecimento de novos empréstimos nessas agências aumentou em 18 por cento, e os executivos de créditos aumentaram sua renda mensal (Cadena *et al.*, 2011).

Outro experimento, realizado no **Reino Unido**, mostra a importância de implementar sistemas de pagamentos vinculados com o desempenho para os gerentes das empresas. O experimento consistiu em mudar seu sistema de pagamentos de salários fixos para um plano de compensações baseado no desempenho dos trabalhadores de nível inferior (que implicava maiores lucros para os gerentes quando a produção de seus empregados aumentava). O experimento aumentou a produtividade dos trabalhadores de nível inferior em 20-50 por cento. Além disso, a produtividade laboral entre os empregados se tornou mais homogênea, o que significa que tinham menos trabalhadores improdutivos na empresa. Em consequência, o lucro também teve um aumento considerável, o que evidencia a importância desses planos de compensações para o desempenho geral das empresas (Bandiera *et al.*, 2007).

Os incentivos econômicos para o aumento da produtividade de uma empresa podem ser divididos em dois grandes tipos de pagamentos variáveis baseados no desempenho: individuais ou grupais. Os pagamentos variáveis individuais dão aos trabalhadores ou gerentes um incentivo direto cada vez que eles alcançam certos objetivos, como nos casos do Reino Unido e da Colômbia. No entanto, os incentivos por desempenho grupal também podem estimular a produtividade ao proporcionar a um grupo de trabalhadores uma maior compensação econômica se a unidade cumprir com determinados objetivos.

Atualmente, existem planos inovadores para recompensar o desempenho grupal, como o denominado “capitalismo compartilhado”, que consiste em distribuir o lucro entre os trabalhadores de maneira grupal. Um estudo recente publicado por *Harvard Business Review* (Bryson *et al.*, 2016) indica que o capitalismo compartilhado mostrou resultados positivos tanto para as empresas como para os trabalhadores. Por exemplo, a empresa observa que um menor número de empregados age como “oportunistas”, aproveitando-se do trabalho de outros, já que os empregados

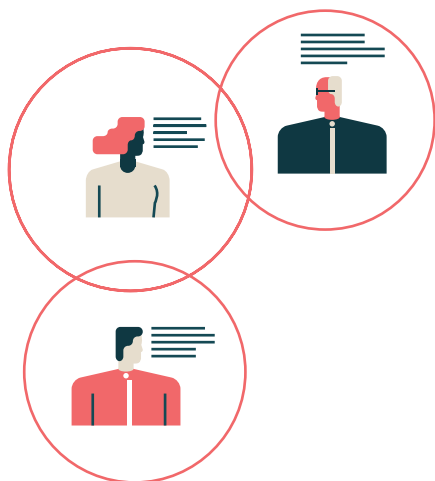
começam a monitorar-se entre si de maneira mais rigorosa, procurando aumentar o desempenho das equipes. Além disso, os empregados adotam a identidade da empresa quando formam parte de um plano de pagamento grupal, e seus níveis de satisfação no trabalho tendem a aumentar.

Uma das práticas de gestão prejudiciais mais comuns é dar incentivos para que os empregados trabalhem mais horas, em vez de estimulá-los a trabalhar de maneira eficiente. Em certos países, existe a ideia de que um empregado deve trabalhar tantas horas como for possível para uma empresa aproveitar todo seu potencial. No entanto, isso não necessariamente, se traduz em aumentos de produtividade. Por exemplo, o **México** é o país da OCDE com o maior número de horas de trabalho, mas um dos países com os menores níveis de produtividade por hora (**Biblioteca de Dados da OCDE**). De acordo com um estudo publicado pela Universidade de Stanford, quando os trabalhadores têm uma longa jornada de trabalho, seus níveis de cansaço e estresse aumentam. Isso diminui seu rendimento e aumenta a probabilidade de erros, acidentes e doenças, o que gera custos importantes para as empresas. Levando em conta esses efeitos indiretos, permitir longas jornadas de trabalho pode resultar contraproducente para uma empresa (Pencavel, 2014).

A partir de uma revisão exaustiva de diferentes estudos de caso relacionados com a motivação e a produtividade dos empregados (com evidência da Nigéria, da Tanzânia, da Ruanda e do Brasil), Ude *et al.* (2012) recomendam quatro práticas de gestão específica. Em primeiro lugar, a gerência deve identificar o tipo de esquema de incentivos que motive mais os empregados. Em segundo lugar, o sistema de incentivos econômicos deve ser viável em termos financeiros para a empresa; portanto, os gerentes também podem considerar incentivos não financeiros, como um reconhecimento público. Em terceiro lugar, os gerentes devem solicitar retroalimentação sobre a valorização que os trabalhadores dão para os incentivos econômicos implementados, a fim de fortalecer o impacto na motivação da força de trabalho. Por último, os objetivos da força de trabalho devem ser claramente definidos e difundidos em toda a empresa, o que implica que devem ser facilmente mensuráveis e referidos a um período determinado.

Por último, os empresários também podem propor vincular os salários e os aumentos salariais com um aumento do desempenho durante as negociações coletivas com os sindicatos. Vincular os pagamentos ao desempenho pode ser uma alternativa quando os sindicatos solicitam aumentos salariais que a empresa não pode pagar.

3...



Entorno organizacional orientado para a comunicação

Um clima organizacional orientado para a comunicação é aquele que promove o livre fluxo de ideias entre os empregados, o que permite uma colaboração eficiente entre pares e amplia o conhecimento dos gerentes sobre a operação da empresa. As empresas com entornos trabalhistas orientados para a comunicação fomentam o intercâmbio contínuo de informação e crítica construtiva. Por exemplo, podem permitir que os empregados se transformem em *intraempreendedores*¹⁸ que planejam e desenvolvem projetos produtivos dentro da empresa. Independentemente de qual for o cargo do empregado, todos os recursos humanos podem contribuir com ideias inovadoras que podem promover o desempenho e a eficiência da empresa. No entanto, os empregados que trabalham para empresas com entornos organizacionais defensivos tendem a se abster de comunicar suas ideias e costumam ter menores níveis de motivação (Nordin *et al.*, 2013). Além disso, a pesquisa que é discutida nesta seção mostra como um entorno organizacional orientado para a comunicação pode aumentar a produtividade em uma empresa ao aumentar a satisfação dos empregados com seu trabalho, aumentar seu compromisso com a organização, aumentar as inovações e aumentar de maneira gradual as habilidades de comunicação na empresa.

A **cooperação entre a empresa e os trabalhadores no local de trabalho** pode ser fundamental para enfrentar os problemas tradicionais que podem surgir devido a causas como organizações e normas trabalhistas obsoletas ou rígidas, mão de obra inativa e horas extras, absentismo e alta taxa de rotação no trabalho, descontentamento e baixa moral, e falta de responsabilidade, entre outras. As OE podem ajudar seus membros a abordar esses problemas com os trabalhadores por meio da promoção de **programas de participação dos empregados**, como os **círculos de produtividade** e os programas de sugestões. Um estudo realizado com trabalhadores nos **Estados Unidos** encontrou que as percepções dos trabalhadores sobre o entorno comunicacional têm uma forte vinculação com o nível de **compromisso dos trabalhadores** com a organização. Especificamente, a pesquisa encontrou que fatores como a comunicação entre superiores e subordinados representaram 41 por cento da variação no compromisso com a organização (Guzley, 1992). Por outro lado, uma pesquisa de empregados com o objetivo de medir a relação entre a comunicação organizacional e a satisfação dos empregados com seus trabalhos encontrou que as organizações nas quais os supervisores davam informação precisa para os empregados eram aquelas onde os empregados tinham uma maior satisfação com seu trabalho (Muchinsky, 1977). Além disso, os resultados da pesquisa mostraram que os trabalhadores com menor satisfação com seus empregos não costumavam falar desses temas com seus supervisores, mas sim com seus companheiros de trabalho.

¹⁸ O *intraempreendimento* se refere ao clima organizacional que promove e apoia a inovação dos empregados, lhes permitindo e os estimulando para se transformarem em *intraempreendedores*.

Facilitar a comunicação em uma empresa também pode promover a produtividade, ao elevar a frequência do trabalho inovador dentro da empresa. Um estudo recente explorou a relação entre o entorno comunicacional em uma organização e a aparição de comportamento no trabalho **inovador** entre os empregados,

utilizando uma amostra de trabalhadores em agências de publicidade (Manzoor *et al.*, 2012). A pesquisa estudou o caso de 150 trabalhadores de vários departamentos e profissões. Os resultados foram claros e mostraram que um entorno de trabalho orientado para a comunicação estava fortemente associado com um comportamento no trabalho inovador. Esse efeito foi maior nas mulheres do estudo. As mulheres que tiveram mais liberdade para se comunicar com seus pares e gerentes tiveram muito mais probabilidade de serem mais inovadoras ao realizar seu trabalho.

Outro componente chave da produtividade, o desenvolvimento de habilidades, também está associado com uma maior comunicação dentro de uma empresa. Um estudo de caso realizado no **Irã** estudou o entorno organizacional em uma Organização de Educação Física, com o objetivo particular de encontrar seu efeito sobre o desenvolvimento de habilidades de comunicação dentro da organização. A pesquisa foi realizada com 135 gerentes da organização e concluiu que existia uma clara relação estatística entre o entorno organizacional e o desenvolvimento de habilidades de comunicação dos gerentes (Alipour, 2011). Promover as habilidades de gestão também pode trazer consigo efeitos indiretos adicionais para a empresa, já que os gerentes podem utilizar essas habilidades fora da organização para atrair novos clientes potenciais ou renovar contratos importantes para a empresa, bem como para gerar sólidas alianças com outras empresas complementares do setor.

Existe evidência conclusiva que destaca o papel fundamental de um entorno organizacional orientado para a comunicação; portanto, a comunicação interna deve ser considerada como um fator chave para o aumento da produtividade das empresas. Um entorno organizacional orientado para a comunicação deveria estimular diversos tipos de comportamento complementares na empresa, tais como um fluxo horizontal de propostas e críticas dos empregados para os gerentes, atividades de estabelecimento de redes entre departamentos da empresa para estimular novos tipos de colaboração, canais de sugestões anônimas para abordar informação delicada ou confidencial, pesquisas internas para medir as demandas mais importantes dos trabalhadores, designação de tempo para atividades criativas, discussões relacionadas com o desenvolvimento de habilidades para o futuro da empresa, sessões de boas práticas para que os empregados compartilhem seus projetos etc.



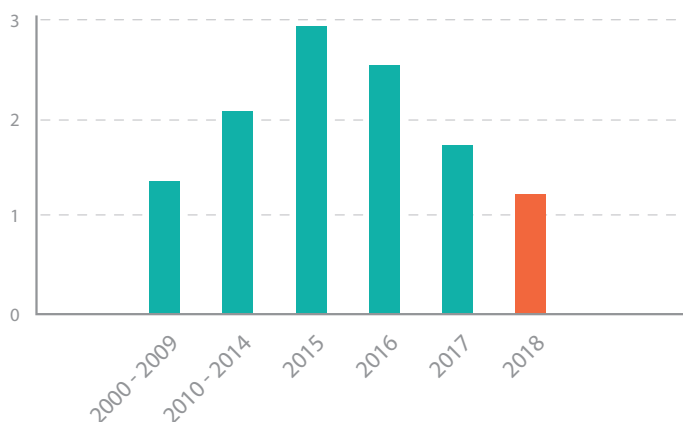
4...

Eficiência energética

Os custos de energia representam uma carga para aumentar a receita de uma empresa. Elevar a eficiência energética implica em um uso mais eficiente dos recursos. De 2015 a 2018, as taxas de crescimento da eficiência energética em todo o mundo diminuíram, o que limita o crescimento da produtividade mundial. No âmbito mundial, a eficiência energética cresceu com uma taxa de 2,9 por cento em 2015, mas se reduziu a apenas 1,2 por cento em 2018. Isto é importante para a produção mundial, já que 1,2 por cento de crescimento em eficiência energética durante 2018 foi equivalente a uma produção adicional de USD 1,6 trilhões do PIB mundial. Além disso, se a taxa de crescimento da eficiência energética tivesse sido de 3 por cento nesse mesmo ano, isso teria gerado USD 4 trilhões adicionais de PIB para a economia mundial (IEA, 2019a).

GRÁFICO 1

Crescimento anual (em porcentagens) da eficiência em energia primária, 2000-2018



Fonte: IEA, (2019a).

As empresas podem investir em uma ampla variedade de tecnologias limpas para aumentar a eficiência energética e, portanto, minimizar o consumo de energia ao mesmo tempo em que buscam gerar uma maior produção. O processo de reflexão que é necessário para escolher o investimento mais rentável não é simples, já que existe uma grande variedade de opções. Por exemplo, uma empresa pode investir em equipamentos de transporte próprios para reduzir seu consumo anual de gasolina. Além disso, pode decidir gerar sua própria eletricidade utilizando seus dejetos orgânicos. Isso pode representar uma solução rentável para empresas da indústria alimentar que produzem uma grande quantidade de dejetos orgânicos, já que podem utilizá-los para produzir metano e, portanto, eletricidade.

Decidir entre tais investimentos não é uma escolha óbvia, já que a taxa de retorno dependerá do tipo de empresa, da disponibilidade de tecnologia no país ou dos preços da energia (que podem variar consideravelmente de um país para o outro, de forma que os investimentos que são rentáveis em um país poderiam não ser em outra economia). O contexto tem suma importância: em certos países do Oriente médio com altos subsídios nos preços da gasolina, pode não ser rentável investir em equipamentos de transporte mais eficientes; enquanto em alguns países da OCDE com fortes impostos nos combustíveis fósseis há maiores incentivos para investir.

Os investimentos em eficiência energética devem ser feitos a partir de evidência quantitativa, relacionada com a taxa de retorno do gasto de capital. Embora a análise vá depender de cada empresa, existem exercícios de avaliação comparativa globais, nacionais e setoriais de diferentes opções de investimento, que comparam as taxas de retorno de diferentes investimentos de capital. Por exemplo, as curvas de custos marginais da redução¹⁹ (*marginal abatement cost curves, MACC*) fornecem comparações de uma grande variedade de opções para que as empresas possam escolher. Esses estudos também incluem o impacto de tais melhoras tecnológicas nas emissões. Em um cenário perfeito, que vai depender das políticas implementadas em cada país, as empresas podem utilizar esse impacto ambiental positivo para solicitar financiamento concessional para as autoridades públicas ou para os bancos de desenvolvimento, com a condição de investir na redução de emissões de CO₂.

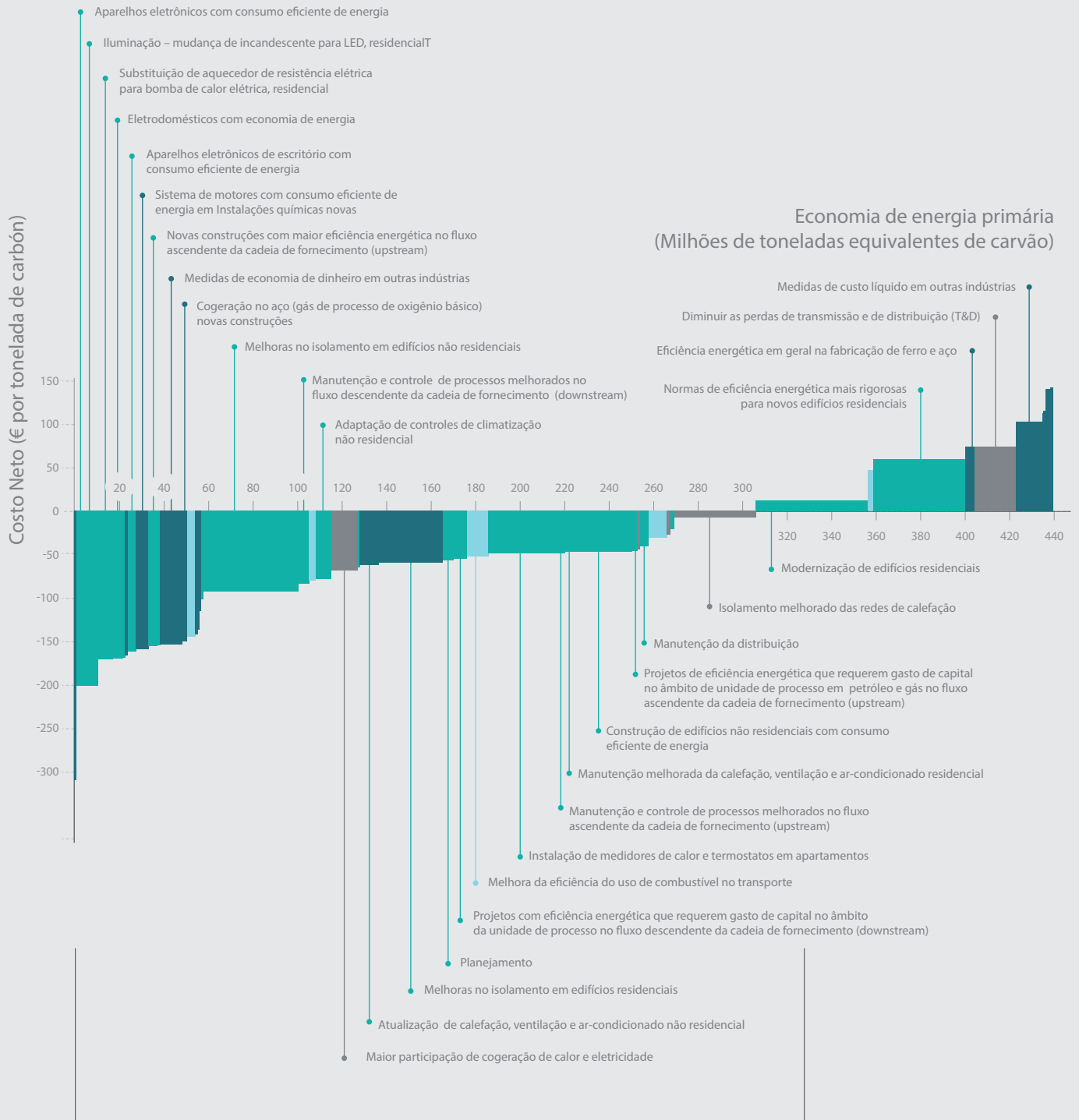
¹⁹ Uma curva de custos marginais da redução (MACC) é uma visualização que apresenta diferentes tipos de investimentos classificados de acordo com dois critérios. Em primeiro lugar, seu potencial de redução de emissões de carbono, medido em toneladas de CO₂ equivalente mitigado. Em segundo lugar, seu custo financeiro, em tonelada de CO₂ equivalente mitigado.

Por exemplo, um estudo realizado para a **economia russa** (que incluiu os setores industrial e residencial) destacou os investimentos em eficiência energética com as maiores taxas de retorno esperadas no país. O estudo destacou 18 investimentos em eficiência energética com uma taxa interna de retorno (TIR) superior a 30 por cento, o que significa que eram investimentos bastante rentáveis. Isso inclui desde aumentar a eficiência energética dos dispositivos eletrônicos do escritório, até mudar o tipo de iluminação de incandescente para LED e melhorar o isolamento dos edifícios (McKinsey & Company, 2009a). Existem estudos similares disponíveis para outras economias que as empresas podem utilizar para reduzir sua lista de opções de investimento em eficiência energética.



GRÁFICO 2

Investimentos em eficiência energética no contexto da economia russa



Fonte: McKinsey & Company, (2009a)

5

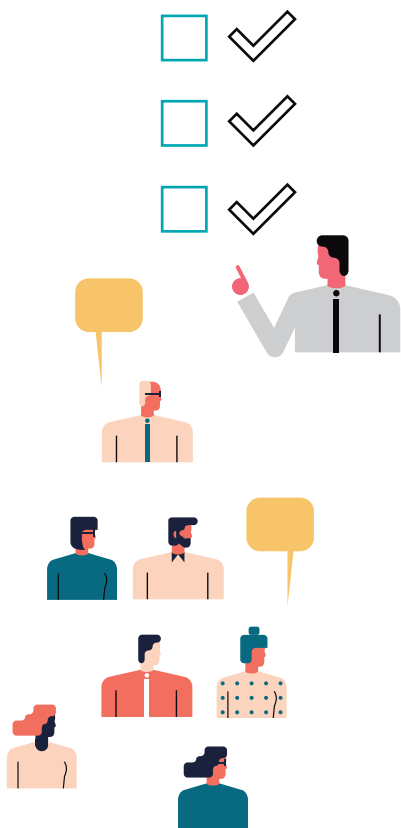
Segurança e saúde

Os empresários devem assegurar-se de que, na medida do razoavelmente possível, os locais de trabalho sejam seguros e não apresentem riscos para a saúde. Isto é atualmente mais importante do que nunca no contexto da pandemia de COVID-19, a fim de garantir que os locais de trabalho ofereçam as condições adequadas para evitar que ressurgam infecções durante a fase de recuperação. Até que seja desenvolvida uma vacina ou um medicamento, é provável que o vírus da COVID-19 continue circulando em nossas comunidades. As medidas de distanciamento físico, o **aumento da higiene** e outras precauções deverão ser mantidas para conter as infecções, e isso inclui o local de trabalho. São necessárias ações de prevenção para permitir às empresas e aos trabalhadores um **retorno seguro para o trabalho** e um reinício gradual das atividades empresariais. As empresas também devem prestar atenção em **promover o bem-estar mental** dos empregados, já que a pandemia da COVID-19 gerou um aumento do estresse e da ansiedade. Essas medidas são importantes para proteger a saúde dos trabalhadores, mas também para apoiar a continuidade do negócio.

Além disso, investir em um local de trabalho seguro e saudável pode gerar importantes benefícios para as empresas. De acordo com Dorman *et al.* (2010), os acidentes nas empresas podem trazer como consequência elevados custos econômicos, como a perda de produtividade dos trabalhadores durante o período de recuperação, os gastos médicos gerados pelo tratamento dos empregados afetados, bem como o tempo e os recursos empregados nos lares dos trabalhadores afetados durante a fase de recuperação. Outros custos possíveis de serem considerados incluem, por exemplo, custos legais, custos de reparação ou substituição de equipamentos danificados no acidente, aumentos nos prêmios de seguro, custos relacionados com horas extra ou contratação e capacitação de novos trabalhadores temporários para substituir os lesionados, bem como possíveis danos à reputação da empresa. Uma pesquisa realizada pela Associação Internacional da Segurança Social (AISS) (Braunig & Kohstall, 2013) em 300 empresas de 15 países indica que 81 por cento dos entrevistados consideraram que a adoção de medidas preventivas de segurança e saúde no trabalho (SST) foi um investimento rentável para eles.

Para administrar os problemas de SST de uma maneira sistemática, proativa e participativa, a OIT (ILO, 2001) estimula as empresas a adotar um sistema de gestão de SST. Esse sistema se baseia no seguinte: (a) desenvolvimento de uma política de SST para a empresa; (b) identificação dos riscos de segurança e de saúde no local de trabalho e as ações para eliminá-los ou reduzi-los; (c) designação de responsabilidades e recursos; (d) comunicação e informação, bem como (e) monitoramento dos resultados das medidas tomadas e a adaptação contínua destas.

Os trabalhadores têm um papel importante a cumprir para garantir a segurança e a saúde. Por exemplo, devem cuidar de maneira razoável de sua própria segurança, cumprir com as instruções relativas à segurança e à saúde, utilizar adequadamente o equipamento de proteção pessoal e informar sobre qualquer condição, evento perigoso ou acidente. Portanto, reconhecer quais são as atitudes e percepções dos empregados sobre este tema é uma parte importante de toda estratégia de



saúde e de segurança. Em um estudo de caso de uma fábrica de automóveis no **Reino Unido** (Clarke, 2006), foi utilizado um questionário exaustivo para avaliar as atitudes dos empregados em relação às normas de segurança da empresa. A pesquisa encontrou que as atitudes dos trabalhadores em relação à segurança eram um dos principais fatores relacionados com a ocorrência de acidentes e comportamentos inseguros na empresa, e que esse fator era inclusive um melhor indicador preditivo que as atitudes dos gerentes em relação às normas de segurança da empresa.

As microempresas e as PMEs enfrentam desafios particulares quando tratam de criar entornos de trabalho seguros e saudáveis. Pode ser que haja falta de sensibilização, recursos ou conhecimentos. Um estudo de caso de trabalhadores da indústria da construção na **Malásia** encontrou ideias ilustrativas a respeito disso. Essa pesquisa coletou respostas de empregados em diferentes projetos e empresas. Os resultados mostraram que as condições de segurança eram consideravelmente mais altas nos grandes projetos de construção desenvolvidos por grandes empresas internacionais, enquanto os pequenos projetos locais estavam atrasados quanto a essas normas de segurança (Hassan *et al.*, 2007). As respostas dos trabalhadores mostraram um padrão que se repetia: os trabalhadores das empresas internacionais tendiam a relatar as condições de segurança altas e similares entre elas, enquanto os trabalhadores de pequenos projetos locais informaram níveis de segurança menores e muito variáveis em seus entornos de trabalho. A pesquisa destaca a necessidade de melhorar a cultura e as condições de segurança nas empresas menores.

A necessidade de estabelecer condições mínimas de saúde e segurança nas empresas é internacional e transversal em diferentes indústrias e profissões. Em 2018, a Organização Internacional de Normalização (*International Organization for Standardization, ISO*) publicou a ISO 45001, que contém um conjunto de padrões mínimos para a gestão da saúde e a segurança no entorno laboral, com o objetivo de reduzir as lesões e doenças relacionadas com o trabalho, a partir de normas anteriores definidas pela OIT. Mas, além disso, as empresas devem considerar suas prioridades centrais em termos de saúde e segurança. Um estudo de caso sobre companhias na **Dinamarca** encontrou que um conjunto de padrões internacionais desse tipo pode influir nos gerentes e desviar sua atenção e recursos das prioridades mais urgentes para a empresa em termos de proteção da saúde e da segurança dos trabalhadores (Hohnen, 2011).

A OIT utilizou materiais e diretrizes úteis para ajudar gerentes e empregados para desenvolver um enfoque integral para conseguir um entorno trabalhista saudável e seguro. Por exemplo, as **Diretrizes relativas aos sistemas de gestão da segurança e da saúde no trabalho, ILO-OSH 2001** (ILO, 2009) proporcionam um marco para desenvolver um sistema de gestão da SST no âmbito nacional e das empresas. HealthWISE é um manual de ações criado pela OIT e pela Organização Mundial da Saúde (OMS) com o fim de melhorar as instalações de saúde no local de trabalho (veja ILO, 2014a). Além disso, a OIT publicou algumas pautas para que as pequenas empresas melhorem seus padrões de segurança. Por exemplo, WISH é um útil manual relacionado com o tema, dirigido aos trabalhadores que fabricam produtos em seus lares, que proporciona práticas de segurança de fácil implementação (ILO, 2006a). Além disso, WISCON é outro produto da OIT que tem como objetivo melhorar a segurança no entorno laboral, dirigido de maneira específica a pequenas empresas do setor da construção (ILO, 2014). Esses materiais podem ajudar gerentes e trabalhadores em sua busca por um entorno laboral mais saudável e seguro.

6

Igualdade de oportunidades

Fornecer igualdade de oportunidades para todos os empregados implica considerá-los em função de seu desempenho e não de outras características não relacionadas com o trabalho, como raça, cor, sexo, religião, opinião política, origem nacional, extrato social, idade, deficiência, estado de HIV/sida, filiação sindical e orientação sexual. As empresas que fornecem igualdade de oportunidades para seus trabalhadores permitem que sejam contratados os empregados mais qualificados, que se reconheça e aproveite seu talento, e que os empresários sejam beneficiados com suas contribuições produtivas.



A redução da discriminação no entorno laboral continua sendo uma importante área de oportunidade para a melhoria da produtividade das empresas. O caso da **Índia** ilustra os efeitos potencialmente prejudiciais da discriminação no desempenho das empresas. Um relatório do Banco Mundial mostra evidência sólida sobre o impacto econômico relacionado com certas atitudes negativas e discriminação em relação à população LGBT²⁰ na Índia (WB, 2014a), e destaca que 41 por cento dos indianos prefeririam não ter como vizinho um homossexual, uma proporção significativamente maior a que foi encontrada em outros países, como a Tailândia (34 por cento), o Vietnã (29 por cento) e os Estados Unidos (25 por cento). De acordo com essa pesquisa, essa crença discriminatória limita a oferta de trabalho efetiva na Índia (ao reduzir o número de trabalhadores que os gerentes contratariam para um cargo). O estudo encontrou que isso tem um efeito direto sobre a redução da produção econômica e da produtividade laboral nas empresas da Índia.

Outro estudo, realizado nos Estados Unidos, encontrou que estabelecer e aplicar práticas não discriminatórias em relação à comunidade LGBT pode aumentar a inovação nas empresas, que é um dos fatores mais importantes para o crescimento da produtividade (veja o módulo B para uma explicação mais detalhada sobre o vínculo entre produtividade e inovação). Huasheng *et al.* (2016) descobriram que as empresas que operam em estados que aprovaram leis contra a discriminação no trabalho (ou seja, leis que proíbem a discriminação baseada na orientação sexual e na identidade de gênero) tiveram um aumento considerável em sua produção de patentes e número de menções, em comparação com as empresas que operam em estados que não aprovaram tais leis.

Um dos desafios principais para a criação de igualdade de oportunidades para os trabalhadores é reduzir a discriminação em relação às mulheres no entorno trabalhista. Por exemplo, a produtividade feminina deve ser recompensada dentro de um regime não discriminatório, o que significa que as empresas devem abordar sua brecha salarial de gênero. Em relação a isso, a OIT (ILO, 2018) considera que a mediana da brecha salarial de gênero global (ponderada) é de 22 por cento²¹. Para os países da OCDE, as estimativas mais recentes revelam que a brecha salarial média é ao redor de 14 por cento. Esse é um problema comum inclusive em economias desenvolvidas como o **Japão**, onde as mulheres costumam ganhar salários consideravelmente menores, com uma brecha salarial de gênero no âmbito nacional de 25 por cento. As empresas devem eliminar toda possível discriminação contra suas empregadas e assegurar-se de que os pagamentos sejam feitos de acordo com o desempenho de cada trabalhador e não utilizando o gênero como uma variável para definir a remuneração. Designar salários tendo como base somente o desempenho proporciona os incentivos corretos para que os empregados aumentem sua produtividade.

²⁰ LGBT é a sigla de “lésbicas, gays, bissexuais e pessoas transgênero”.

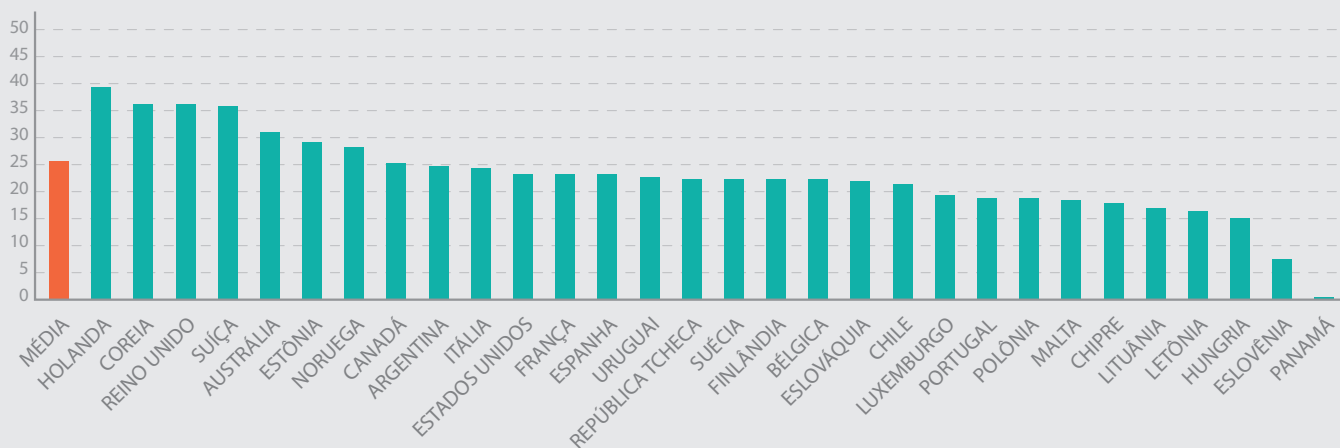
²¹ O mesmo estudo encontra que quando se levam em conta os salários médios por hora, a brecha salarial de gênero global (ponderada) é em torno de 16 por cento.

GRÁFICO 3

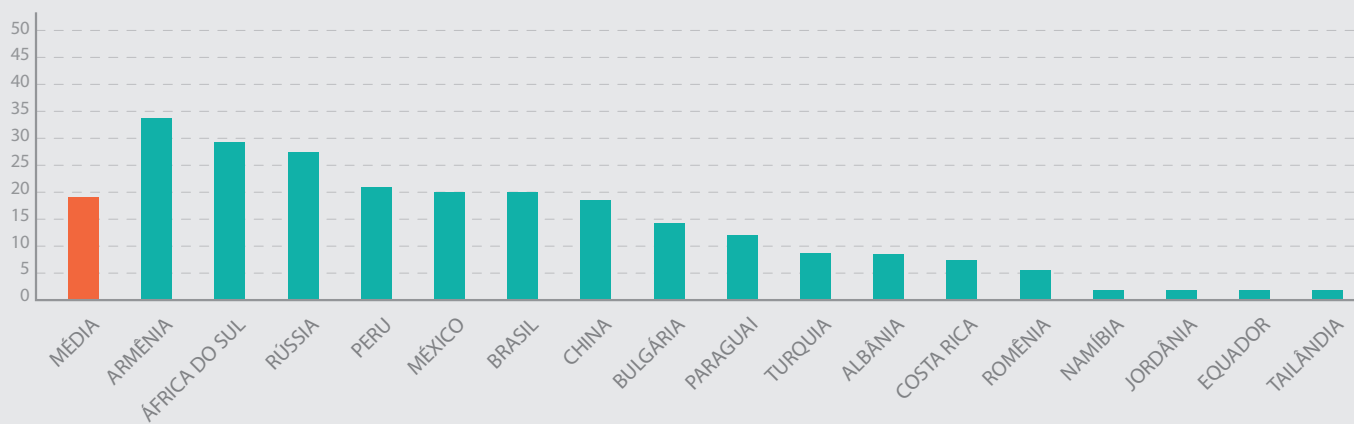
Brecha salarial de gênero global, em porcentagens, 2018



(a) Salários altos



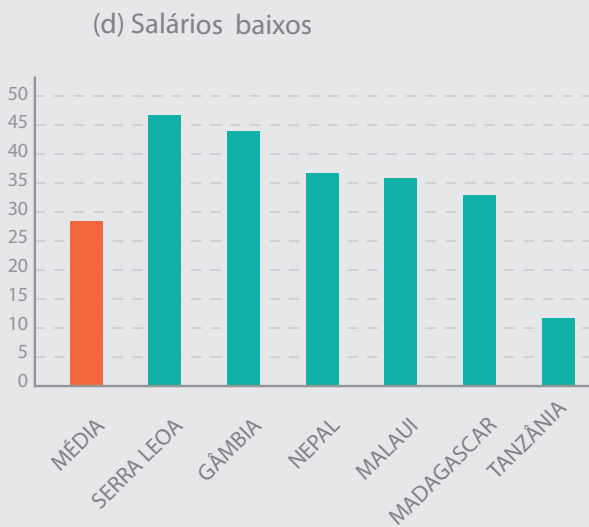
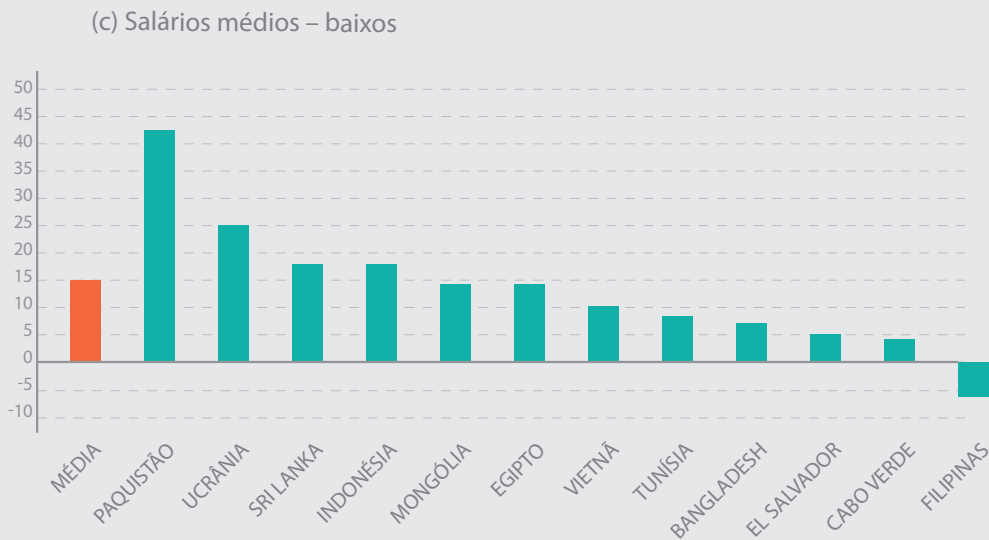
(b) Salários médios



Fonte: ILO, Global wage report 2018/19: *What lies behind the gender pay gaps* (Informe mundial sobre salarios 2018/19: ¿Qué hay detrás de la brecha salarial de género?), p. 25.

GRÁFICO 3

Brecha salarial de gênero global, em porcentagens, 2018



Fonte: ILO, *Global wage report 2018/19: What lies behind the gender pay gaps* (Informe mundial sobre salarios 2018/19: ¿Qué hay detrás de la brecha salarial de género?), p. 25.

As mulheres têm uma importante taxa de sub-representação nos cargos de gerência de nível superior nas empresas. Esse fenômeno contribui com a persistente discriminação de gênero na força de trabalho, já que as decisões das empresas são tomadas principalmente por empregados do sexo masculino, o que contribui para o viés atual. Uma pesquisa recente realizada pela OCDE analisa dados de 142 empresas importantes da **região MENA** (Oriente médio e o norte de África). De acordo com os dados compilados, as mulheres contam com apenas 4,8 por cento do total de cargos com direito a voto nessas empresas (OECD, 2019a). A evidência é extrema para alguns países, como a **Arábia Saudita**, onde apenas 0,7 por cento dos membros da diretoria são mulheres. Esses dados revelam o predomínio dos “tetos de cristal”, uma barreira invisível que limita as funcionárias e lhes impede de alcançar certos cargos em suas empresas. De acordo com uma pesquisa recente, melhorar a participação feminina no trabalho em toda a **OCDE** poderia aumentar seu PIB em USD 6 trilhões (PWC, 2019a).

Um estudo da OIT sobre 13.000 empresas em 70 países encontrou que as empresas com políticas de igualdade de oportunidades de emprego e culturas inclusivas em relação ao gênero têm mais de 60 por cento de probabilidade de obter maiores lucro e produtividade, e 60 por cento mais de probabilidade de experimentar uma melhora em sua reputação, maior facilidade para atrair e reter talentos, e maior criatividade e inovação. O estudo revela que aumentar o equilíbrio de gênero de uma empresa pode promover seu desempenho. Por exemplo, a pesquisa destaca que aquelas empresas com conselhos diretores com maior equilíbrio de gênero têm quase 20 por cento mais de probabilidade de obter melhores resultados empresariais (ILO, 2019).

Do ponto de vista empresarial, a discriminação é uma barreira importante contra o crescimento da produtividade da empresa. De acordo com a ONU (UN, 2000), uma empresa que permite práticas discriminatórias limita seu acesso ao grupo mais amplo de trabalhadores e, portanto, a suas habilidades e competências. Além disso, as práticas discriminatórias geram ressentimento entre aqueles empregados aos quais não são oferecidas as mesmas oportunidades de crescimento. Mais ainda, as empresas que negam a igualdade de oportunidades para seus trabalhadores podem estar expostas a riscos para sua reputação e a uma potencial redução significativa de seu lucro. Para abordar esse tema, as empresas podem começar por difundir seu compromisso público com a igualdade de oportunidades e fazer cumprir as diretrizes correspondentes em suas operações diárias, ao mesmo tempo que comunicam a importância de tais práticas para seus empregados e para a comunidade em geral.

Referências

- Adhvaryu (2018). Managerial quality and worker productivity in developing countries. Achyuta Adhvaryu. University of Michigan, USA <https://wol.iza.org/articles/managerial-quality-and-worker-productivity-in-developing-countries/long#izawol.429-biblStruct-000003>
- Alipour (2011). The relationship between organizational climate and communication skills of managers of the Iranian physical education organization. Fakhredin Hamze Alipour
- Bandiera et al. (2007). Incentives for Managers and Inequality Among Workers: Evidence From a Firm-Level Experiment Oriana Bandiera Iwan Barankay and Imran Rasu https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1081&context=mgmt_papers
- Bloom et al (2013a). Does Working from Homework? Evidence from a Chinese Experiment. Nicholas Bloom, James Liang, John Roberts, Zhichun Jenny Ying. The Quarterly Journal of Economics, Oxford University Press. <https://www.nber.org/papers/w18871>
- Bloom et al (2017). Management as a technology? Nicholas Bloom (Stanford), Raffaella Sadun (Harvard), John Van Reenen (MIT, CEP) https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-133_64fd57c1-5f76-415a-9567-f1cod310aff3.pdf
- Braunig, D., & Kohstall, T. (2013). Calculating the international return on prevention for companies: Costs and benefits of investments in occupational safety and health. International Social Security Association. Geneva.
- Bryson et al. (2016). Profit Sharing Boosts Employee Productivity and Satisfaction Alex Bryson Richard Freeman <https://hbr.org/2016/12/profit-sharing-boosts-employee-productivity-and-satisfaction>
- Cadena et al. (2011). Fighting Procrastination in the Workplace: An Experiment Ximena Cadena, Antoinette Schoar, Alexandra Cristea, Héber M. Delgado-Medrano NBER Working Paper No. 16944 Issued in April 2011 NBER Program(s): Industrial Organization Program <https://www.nber.org/papers/w16944>
- Clarke (2006). Safety climate in an automobile manufacturing plant: The effects of work environment, job communication and safety attitudes on accidents and unsafe behaviour <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480610670580/full/html>
- Dean et al. (2018). Harvard Business Review. 96 per cent of U.S. Professionals Say They Need Flexibility, but Only 47 per cent Have It. Annie Dean Anna Auerbach. <https://hbr.org/2018/06/96-of-u-s-professionals-say-they-need-flexibility-but-only-47-have-it>
- Dorman et al (2010). The Economics of Safety, Health, and Well-Being at Work: An Overview https://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_110382.pdf
- Guzley (1992). Organizational Climate and Communication Climate: Predictors of Commitment to the Organization. Ruth M. Guzley. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0893318992005004001>
- Hassan et al (2007). Perception of building construction workers towards safety, health and environment c.r. Che hassan*, o.j. Basha, w.h. Wan hanafi Chemical Engineering Department, Faculty of Engineering, University of Malaya, Malaysia. https://www.researchgate.net/profile/Che-Hassan/publication/49593873_PERCEPTION_OF_BUILDING_CONSTRUCTION_WORKERS_TOWARDS_SAFETY_HEALTH_AND_ENVIRONMENT/links/56245f3508aea35f26869025.pdf
- Gao, H., & Zhang, W. (2017). Employment nondiscrimination acts and corporate innovation. *Management Science*, 63(9), 2982-2999.
- Hohnen (2011). Making work environment auditable – A ‘critical case’ study of certified occupational health and safety management systems in Denmark. Pernille Hohnen and Peter Hasle <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753510002833>
- IEA, (2019a). Energy Efficiency 2019, International Energy Agency <https://www.iea.org/reports/energy-efficiency-2019>

ILO, (2006a). Work Improvement for Safe Home (WISH): Action manual for improving safety, health and working conditions of home workers. International Labour Organization https://www.ilo.org/asia/publications/WCMS_099070/lang-en/index.htm

ILO (2009). Guidelines on occupational safety and health management systems, ILO-OSH 2001. Second edition, International Labour Organization, Geneva, January 1. https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/normative-instruments/WCMS_107727/lang-en/index.htm

ILO (2014a). HealthWISE Work Improvement in Health Services Action Manual. International Labour Organization and World Health Organization https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/instructionalmaterial/wcms_237276.pdf

ILO (2014b). Work Improvement at Small Construction Sites (WISCON) Training of Trainers Workshop. International Labour Organization https://www.ilo.org/jakarta/whatwedo/eventsandmeetings/WCMS_239632/lang-en/index.htm

ILO (2018). Global wage report 2018/19: What lies behind the gender pay gaps. International Labour Organization, November 26th. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_650553/lang-en/index.htm

ILO (2019). Women in business and management. The business case for change. Global report, Bureau for Employers' Activities, International Labour Organization. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf

Manzoor et al (2012). Innovative Work Behavior and Communication Climate among Employees of Advertising Agencies S S Arif, Aisha Zubair, Yasmin Manzoor <https://www.semanticscholar.org/paper/Innovative-Work-Behavior-and-Communication-Climate-Arif-Zubair/6d00498f7710d4373c566a290291360fb1ed2d33>

McKinsey & Company, (2009a). Pathways to an energy and carbon efficient Russia. Opportunities to increase energy efficiency and reduce greenhouse gas emissions. McKinsey & Company Report.

Muchinsky, (1977). Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction. Academy of Management Journal, 20(4), 592-607. <https://www.jstor.org/stable/255359?seq=1>

Nordin, S. M., Sivapalan, S., Bhattacharyya, E., Ahmad, H. H. W. F. W., and Abdullah, A. (2014). Organizational communication climate and conflict management: communications management in an oil and gas company. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 109(8), 1046-1058.

OECD Data Library. Organisation for Economic Co-operation and Development, Online Data Base. <https://stats.oecd.org>

PWC, 2019a. Women in Work Index 2019. Available online at: <https://www.pwc.co.uk/services/economics-policy/insights/women-in-work-index.html>

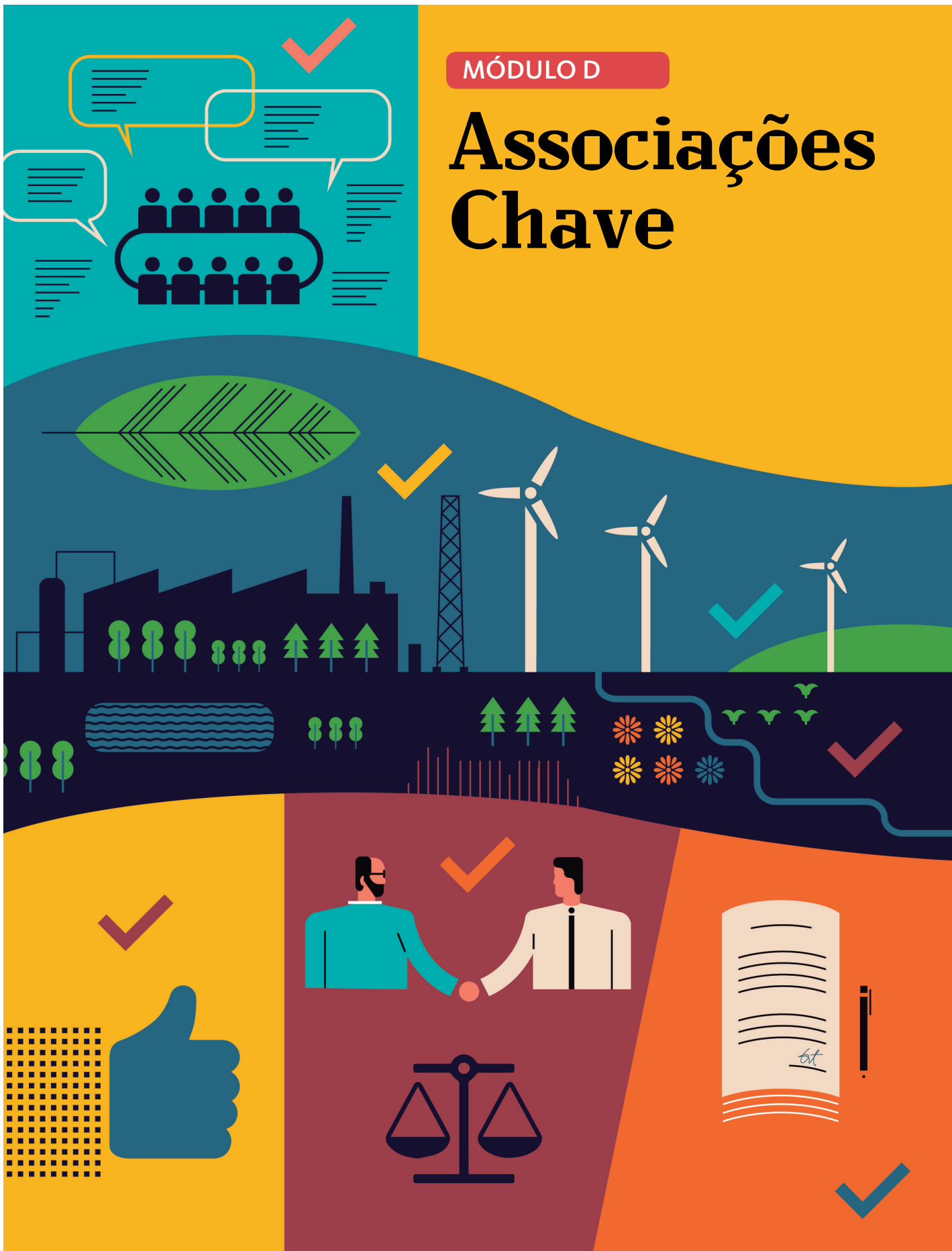
UN (2000). United Nations Global Compact, Principle 6: Labour <https://www.unglobalcompact.org/>

WB, (2014a). The Economic Cost of Stigma and the Exclusion of LGBT People: A Case Study of India M. V. Lee Badgett, Ph.D., October 2014 <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/21515/940400WPOBox380usionoofolGBTtoPeople.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

WGEA (2020). Types of workplace flexibility, Workplace Gender Equality Agency from the Australian Government

MÓDULO D

Associações Chave

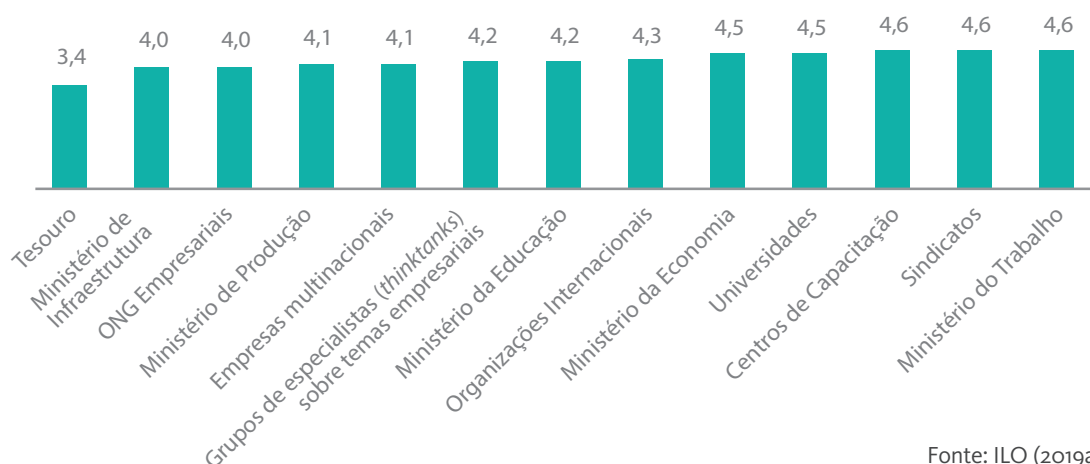


Este módulo apresenta algumas rotas que as organizações empresariais (OE) podem seguir enquanto planejam, refinam e implementam uma agenda de produtividade, tanto no âmbito empresarial como nacional, de maneira direta ou colaborativa.

Este módulo guiará às OE no processo de determinar quais instituições podem se transformar em aliadas para a promoção de uma agenda de produtividade, vai sugerir brevemente alguns modelos e exemplos de sucesso que podem ser seguidos e, quando for relevante, assinalará suas limitações e inconvenientes. As OE não estão sozinhas e têm múltiplas possibilidades para implementar mudanças com o apoio de outras partes chave interessadas. Algumas associações podem ser aplicadas em diferentes contextos, âmbitos e escalas, enquanto outras não. As OE devem identificar os recursos que têm a sua disposição a fim de melhorar a precisão e o impacto de suas iniciativas.

FIGURA 1

Parceiros chave para planejar, refinar e implementar uma estratégia de produtividade.
Escala de 1 a 5 (1 = menos importante, 5 = mais importante)



Fonte: ILO (2019a)

Existem vários tipos de associações chave que as OE podem estabelecer com atores interessados na produtividade no âmbito nacional. Há pelo menos cinco grupos amplos, que serão analisados separadamente: **organismos governamentais, bancos de desenvolvimento, a academia, organizações não governamentais (ONG) e organizações internacionais.** Cada um desses atores tem uma estrutura interna própria, um certo grau de proximidade com os formuladores de políticas importantes ou inclusive com seu próprio horizonte temporal. As associações devem ser analisadas caso a caso, já que os diferentes contextos e recursos disponíveis podem colocar em evidência a necessidade de contar com diferentes políticas ou iniciativas. Os exemplos que são apresentados em cada subseção ajudarão as organizações de empresários a identificar possíveis alianças para a coordenação e implementação de programas específicos entre seus membros. Uma pesquisa da OIT em várias OE de 47 países (quase todos países em vias de desenvolvimento) pediu às OE que qualificassem a várias instituições em termos de sua importância como aliadas empresariais para a promoção de uma agenda de aumento da produtividade. Os pesquisadores designaram um valor de 1 a 5 a esses parceiros chave, que iam desde ministérios nacionais até ONG e organizações internacionais. Os resultados foram muito ilustrativos. As OE de todo o mundo tendem a designar pesos similares aos parceiros chave para a promoção de uma estratégia de produtividade. **Isso implica na necessidade de contar com uma variedade ampla e integral de parceiros para criar sinergias relevantes.**

1

Organismos governamentais

1.1 Organismos governamentais locais

O papel dos Governos locais é fundamental para o aumento da produtividade. Embora esse papel possa mudar entre os países, em geral são responsáveis por construir e manter parte da infraestrutura básica. Por exemplo, podem proporcionar uma parte importante do investimento requerido para a melhora da qualidade do transporte público, que é necessária para reduzir os tempos de deslocamento dos trabalhadores em uma área metropolitana. Além disso, são atores chave para garantir o fornecimento de serviços básicos para uma economia, como prover um fornecimento de água de boa qualidade e arrecadar os impostos locais de maneira eficiente para reduzir os custos locais das atividades empresariais.

A partir da experiência internacional, é importante que as OE colaborem com os Governos locais para definir as prioridades da agenda de produtividade local. Por exemplo, o Governo do Reino Unido estabeleceu *Local Industrial Strategies* (Estratégias industriais locais), uma iniciativa criada para guiar de maneira estratégica o uso dos recursos públicos locais. Esses documentos estão destinados a servir como princípios para guiar o uso dos recursos para a eficiência em relação ao desenvolvimento produtivo local. Essas estratégias podem ter múltiplos propósitos relacionados com o aumento da produtividade. Por exemplo, identificam as fortalezas e fragilidades relativas das economias locais. Além disso, deixam claro como os Governos locais (*mayoral combined authorities* ou autoridades combinadas da prefeitura, no caso da Inglaterra) podem se unir com as associações de empresas locais (*local enterprise partners*) visando alcançar seus objetivos estratégicos no longo prazo, bem como criar planos claros para avaliar os progressos (UK Gov., 2018).

1.2 Ministérios governamentais e organismos interministeriais

A) COMISSÕES DE PRODUTIVIDADE NO LONGO PRAZO as comissões de produtividade são importantes para a identificação e promoção de políticas de aumento da produtividade que surgem das revisões de políticas. Em geral, exige-se que participem de consultas públicas e que lhes sejam proporcionados ingentes recursos para que façam uma pesquisa exhaustiva. Embora sua governança, influência e diretrizes de operação mudam muito de um país para outro, as comissões de produtividade podem se dividir em grupos de trabalho permanentes ou dedicados e *ad hoc* ou temporários.

A instituição permanente mais antiga desse tipo é a Comissão de Produtividade da Austrália (*Australian Productivity Commission, APC*) (APC, 1999, 2003), que existe desde 1973. A precederam a Comissão de Assistência às Indústrias (*Industries Assistance Commission*) e a Comissão da Indústria (*Industry Commission*). Banks



(2015) assinala que “uma lição chave [da história da APC] é a importância decisiva do respaldo legal para um organismo com um papel permanente nessa área, dada a necessidade de avaliações independentes e preparação para fornecer ao Governo assessoramento que pode nem sempre ser desejado ou bem-vindo”, o que sublinha a importância das disposições administrativas para supervisionar a Comissão e levar adiante seus relatórios e recomendações.

Seguindo de perto o modelo australiano e em estreita colaboração com a própria APC, em 2010 a Nova Zelândia estabeleceu sua própria Comissão de Produtividade (*New Zealand Productivity Commission*, NZPC) (NZPC, 2010). Apesar de sua criação relativamente recente, a NZPC já fez importantes contribuições e ganhou uma sólida reputação graças à qualidade de seus processos de pesquisa e de consulta na Nova Zelândia (Banks, 2015). A NZPC é uma entidade independente da Coroa (*Crown entity*) e realiza relatórios de pesquisa exaustivos sobre temas selecionados pelo Governo, executa pesquisas relacionadas com a produtividade e promove a compreensão de seus problemas. Constitui um exemplo chave de como os programas conjuntos de trabalho de pesquisa podem proporcionar informação valiosa no âmbito empresarial.

A NZPC se uniu ao Ministério de Negócios, Inovação e Emprego (*Ministry of Business, Innovation and Employment*, MBIE), Estatísticas da Nova Zelândia (*Statistics New Zealand*), o Tesouro e outros organismos e grupos não governamentais para criar o Centro de Produtividade (*Productivity Hub*), uma associação de pesquisa que contribui com a produtividade no âmbito empresarial por meio do estabelecimento de três resultados intermediários: (1) conectar às pessoas mediante a criação de uma comunidade dinâmica (formada pela academia e pelos setores público e privado) interessada na pesquisa da produtividade para permitir aproveitar ao máximo o conhecimento; (2) dar forma às agendas de pesquisa maximizando as oportunidades de colaboração em programas de trabalho de pesquisa para melhorar sua qualidade e eficiência; e (3) difundir evidência ao proporcionar uma plataforma dinâmica que permita o intercâmbio de dados e a análise (NZ Productivity Hub, 2013).

O Centro de Produtividade publicou em junho de 2018 um compêndio de pesquisas recentes utilizando dados no âmbito da empresa. A análise do Banco de Dados Longitudinal sobre Empresas (*Longitudinal Business Database*, LBD) permite aos pesquisadores usar microdados, ou dados de pesquisas para empresas individuais, para centrar-se em uma perspectiva sumamente detalhada de seu comportamento e desempenho em uma ampla variedade de temas. A LBD é um conjunto integrado de microdados de primeiro nível que abrange a maioria das empresas da Nova Zelândia. Ter acesso a dados no âmbito das empresas proporciona aos pesquisadores um grau de resolução que não é possível obter com dados agregados. Isso melhora em grande medida a compreensão sobre as forças econômicas que influem na produtividade da empresa. As organizações

de empresários podem promover programas similares de intercâmbio de dados e pesquisa conjunta em seus países seguindo o modelo bem-sucedido da NZPC.

B) COMISSÕES DE PRODUTIVIDADE TEMPORÁRIAS, as comissões de produtividade da Dinamarca e da Noruega se estabeleceram como grupos de trabalho temporários ou *ad hoc*, com uma capacidade de pesquisa limitada e uma importante representação de atores públicos e privados. Ambas instituições se reuniram de maneira regular durante um período limitado de dois anos sem realizar novas pesquisas e terminaram produzindo um relatório com várias recomendações para abordar os desafios existentes: a desaceleração da produtividade na Dinamarca e as flutuações dos preços do petróleo na Noruega.

A Comissão de Produtividade da Dinamarca estava composta por um grupo de representantes empresariais e acadêmicos líderes, e contava com sua própria secretaria. Foi estabelecida em 2012 pelo Governo com o mandato amplo de analisar as causas do medíocre desempenho da produtividade, fazer recomendações para atores públicos e privados e realizar um processo amplo de consulta e publicar documentos provisórios para sua discussão pública. Seu primeiro relatório foi de alcance amplo e os posteriores se centraram em temas específicos. Seu relatório principal final, sobre o setor de educação terciária, foi publicado no final de 2013. Os relatórios dessa Comissão foram influentes, e seus achados e recomendações continuam dando forma aos debates nacionais sobre a produtividade (Banks, 2015).

A Comissão de Produtividade da Noruega foi criada pelo Governo da Noruega em 2014 em resposta ao lento crescimento da produtividade laboral. É financiada pelo Departamento de Finanças e conta com uma secretaria integrada por funcionários de vários ministérios. Foi pedido que fossem feitas consultas públicas e foi dado o prazo de um ano para completar cada etapa de seu trabalho. Sua criação esteve inspirada em sua homóloga dinamarquesa, e lhe encarregaram trabalhar em duas etapas. A primeira consistiu em uma pesquisa detalhada sobre o desempenho da produtividade da Noruega e os fatores causantes de sua diminuição relativa, enquanto a segunda se focou em políticas mais específicas, e suas últimas recomendações estiveram centradas na inovação e no aumento da produtividade do setor público (*Official Norwegian Reports*, 2015).

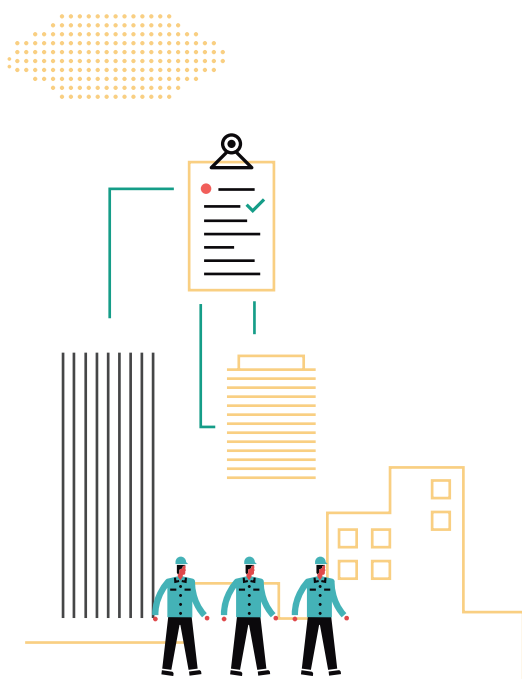
C) CONSELHOS CONSULTIVOS, órgãos permanentes que permitem aos Governos ter acesso à informação e aos conselhos práticos ou de especialistas. Também agem como um meio para gerar consenso sobre orientações políticas chave. Podem ter um alcance geral ou se centrar em atividades ou setores econômicos específicos. A função de participação pública e educativa dos conselhos também muda bastante, desde assumir um papel de confiança até

a apresentação de relatórios públicos. Sua principal contribuição costuma ser a criação de consenso em áreas chave de políticas (Banks, 2015). Por exemplo, o Conselho de Assessores Econômicos (*Council of Economic Advisers*, CEA) do presidente dos Estados Unidos, organismo que forma parte do Escritório Executivo do presidente, se encarrega de dar assessoramento econômico sobre a formulação de políticas econômicas tanto nacionais como internacionais. Agrupa especialistas em políticas e pessoas envolvidas em empresas ou ONG, e tem acesso direto a líderes políticos. O CEA baseia suas recomendações e análise em pesquisa econômica e evidência empírica, utilizando os melhores dados disponíveis. No entanto, não realiza avaliações sistemáticas de políticas ([veja o website do CEA](#)).

D) ÓRGÃOS GOVERNAMENTAIS ESTRATÉGICOS, os países podem criar, dentro de suas administrações públicas, instituições com a função específica de proporcionar assessoramento sobre políticas estratégicas no longo prazo, com uma sólida capacidade de pesquisa e vínculos estreitos com organismos encarregados das políticas governamentais, entre elas as políticas de produtividade. Esses órgãos podem proporcionar meios para abordar o problema de “fragmentação” dentro de um Governo nacional (Banks, 2015). Ao contrário dos organismos que têm poderes executivos ou de regulação, estes desempenham um papel consultivo com algumas características de um grupo de especialistas (*think tank*) público e, em geral, exercem um trabalho ativo de planejamento. No entanto, seu grau de participação pública e transparência tende a ser limitado.

Um exemplo de órgão governamental estratégico é o *France Stratégie*, um instituto de políticas dedicado a informar e enriquecer o debate público. Busca antecipar as mudanças econômicas e sociais ao envolver-se com a sociedade civil e com os setores público e privado, no país e no exterior. Além disso, suas recomendações de políticas esboçam uma visão estratégica tanto para a França como para Europa. Sua pesquisa, que combina amplitude com profundidade, abrange temas de emprego, desenvolvimento sustentável, economia e problemas sociais. Tem sob sua responsabilidade a avaliação das políticas públicas e realiza avaliações ad hoc de políticas ([veja o website de France Stratégie](#)). Outros exemplos incluem o Centro de Desenvolvimento da NCDC na China e o Instituto Nacional para a Transformação da Índia (*National Institute for Transforming India*).

E) UNIDADES DE PESQUISA MINISTERIAIS, a pesquisa “interna” é uma das funções principais que os ministérios desempenham na agenda da pesquisa de um país. A maioria dos organismos ou ministérios governamentais contam com uma unidade especializada responsável pela análise e o assessoramento sobre políticas, incluindo as relacionadas com a produtividade. As OE podem aproveitar a pesquisa sobre temas gerais de produtividade ou áreas específicas de interesse. Alguns exemplos de unidades de pesquisa “internas” são a Unidade de Planejamento



Econômico (Gabinete do Primeiro-Ministro) na Malásia, o Escritório de Economia Agrícola e de Recursos (Departamento de Agricultura) na Austrália e a Unidade Estratégica de Desenvolvimento (Ministério de Planejamento) no Vietnã. As OE podem beneficiar-se enormemente de uma maior transparência e difusão da pesquisa por meio de associações.

Um exemplo disso é a Agenda Digital 2020 no Chile, uma aliança entre atores privados e públicos (esses últimos liderados pelos ministérios) que permitiu a adoção mais rápida de tecnologia digital para empresas e entidades públicas. Entre seus resultados se encontram os seguintes: o projeto Fibra Ótica Austral, que está unindo o território nacional com uma rede de alta velocidade, em benefício de 435.000 habitantes e empresas da zona; a iniciativa WiFi ChileGov, que estabeleceu 1.223 zonas gratuitas em 301 comunas do Chile; e a criação de um laboratório de inovação de políticas públicas, LabGov. No *website* da aliança, se pode fazer um acompanhamento detalhado do progresso de cada iniciativa, suas diretrizes e o ministério coordenador correspondente, um aspecto chave que permite para os atores privados proporcionar contribuições e beneficiar-se com os resultados ([veja o website de Agenda Digital](#)).

ALGUMAS CONCLUSÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS (OE)

Planejar e implementar uma Estratégia Nacional de Produtividade requer o apoio de vários ministérios e organismos governamentais. A experiência internacional demonstrou que as Comissões Nacionais de Produtividade podem facilitar a coordenação entre os diversos organismos governamentais. Além disso, essas comissões devem ter um horizonte no longo prazo, dado que os investimentos produtivos necessitam tempo para amadurecer. Além disso, essas comissões em geral se beneficiam do trabalho colaborativo dos setores público e privado, incluindo a academia, para proporcionar pesquisa baseada em evidência que permita uma tomada de decisões informada. Normalmente, as universidades e centros de educação técnica mais importantes formam parte dessas comissões. Por último, é importante que essas comissões possam operar como órgãos independentes do resto dos ministérios governamentais, a fim de reduzir sua dependência dos ciclos políticos. Este é o caso da Comissão Nacional de Produtividade da Austrália, que opera um organismo independente e fornece recomendações de políticas baseadas em evidência.

2...

Bancos de desenvolvimento

Os bancos de desenvolvimento são instituições financeiras que em geral oferecem financiamento subsidiado no longo prazo para o desenvolvimento industrial. No entanto, se trata de instituições complexas com uma ampla variedade de ferramentas disponíveis, como empréstimos diretos no médio e longo prazo, taxas de juros subsidiadas, garantias creditícias, capital e inclusive assistência técnica. Apresentam variações importantes em seu alcance e ferramentas. Os bancos de desenvolvimento podem estar estruturados como organizações **internacionais** ou **regionais** (que financiam projetos em vários países), bem como instituições de um determinado Governo **nacional** (que limitam suas operações a somente um país).

Por exemplo, o Banco Mundial opera em um total de 189 países (WB, 2019a) e centra seu apoio financeiro nos países mais pobres e nos investimentos que produzem maiores benefícios para a sociedade. Por meio do Banco Mundial, os países de rendas altas podem designar recursos financeiros para promover o desenvolvimento nas zonas mais pobres do mundo. Mas também há importantes bancos de desenvolvimento com operações regionais, como o Banco Africano de Desenvolvimento. Essa instituição financeira proporciona recursos econômicos a projetos que podem promover a economia, em qualquer país do continente africano. Por último, também há bancos de desenvolvimento nacionais. Em termos históricos, um dos mais importantes é o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social do Brasil (BNDES), fundado em 1952. Essa instituição financeira prioriza os investimentos de acordo com sua relação com três elementos chave para a economia brasileira: inovação, desenvolvimento local e desenvolvimento socioambiental ([website do BNDES](#)).

Não se deve passar por alto o papel que os bancos de desenvolvimento desempenham como atores chave das agendas de produtividade nacionais e mundiais. Aliviam as restrições de capital nos mercados creditícios pouco desenvolvidos e promovem investimentos para aumentar a produtividade que não seriam financiadas por investidores privados. Ao contrário dos bancos tradicionais, seu objetivo não é maximizar o lucro dos investidores privados. Têm um alcance mais amplo, já que são criados para buscar melhoras no bem-estar geral da sociedade. Portanto, certos projetos importantes para a sociedade e para a produtividade, e que não receberiam financiamento de bancos comerciais ou investidores privados, recebem de bancos de desenvolvimento. Além disso, os bancos de desenvolvimento costumam proporcionar financiamento concessional, ou seja, empréstimos fornecidos com uma taxa de juros mais baixa e melhores condições em comparação com os empréstimos do mercado.

Por exemplo, investir em projetos de eletrificação rural para populações com altas taxas de pobreza pode oferecer baixas taxas de retorno financeiro para os investidores privados. Isso pode transformar-se em um impedimento para que os bancos convencionais decidam financiar esses projetos. No entanto, desde uma perspectiva social e de produtividade no longo prazo, são necessários projetos de



As organizações empresariais devem tratar de formar alianças com bancos de desenvolvimento principalmente em setores pouco bancarizados, como o das PMEs de alta tecnologia. Também é conveniente criar associações quando estas geram efeitos indiretos para múltiplos atores e os bancos comerciais são renuentes a fazer empréstimos.

eletrificação rural para colocar em andamento e dinamizar a atividade econômica em uma comunidade. Sem tais projetos, as empresas manufactureiras não podem abrir fábricas de produção nessas áreas, as crianças não podem estudar à noite devido à falta de luz elétrica, o setor agrícola não pode utilizar os últimos avanços tecnológicos e as pessoas não podem usar a internet para realizar atividades econômicas ou sociais. Os bancos de desenvolvimento podem financiar esses projetos, que geram altos níveis de externalidades positivas para as populações desse tipo e para o crescimento futuro de sua produtividade.

Os bancos de desenvolvimento são especialmente efetivos quando as iniciativas a favor da produtividade produzem externalidades ou efeitos indiretos positivos que os atores privados não podem internalizar por completo (ou seja, apropriar-se de todos os benefícios). Há vários bancos de desenvolvimento nacionais e regionais com iniciativas explícitas para aumentar a produtividade. Musacchio et al. (2014) identificaram 286 bancos de desenvolvimento em todo o mundo, concentrados principalmente nas regiões da Ásia do Sul e Oriental (29,7 por cento) e da África (24,5 por cento), seguidas pela América Latina e pelo Caribe (17,8 por cento). O papel dos bancos de desenvolvimento na configuração das agendas de produtividade se tornou cada vez mais evidente. Buscam resolver as falhas de mercado que deixariam sem financiamento projetos arriscados e no longo prazo. Além disso, os bancos de desenvolvimento podem ajudar a aliviar a escassez de capital e promover investimentos produtivos, e promover o empreendimento produtivo.

Os bancos de desenvolvimento estão entre os instrumentos de financiamento e assistência mais utilizados para projetos que requerem um vencimento no longo prazo (Mazzucato, 2011). Oferecem financiamento e assessoramento para projetos sem acesso à banco comercial, que podem não contar com taxas de retorno adequadas no curto prazo ou serem afetados pelas falhas do mercado de capitais local. Por exemplo, o Banco Mundial é uma das principais fontes de financiamento para os países mais pobres do mundo e seu apoio financeiro é especialmente importante para expandir o atendimento médico, ampliar as redes de telecomunicações, construir escolas ou capacitar professores em países de baixas rendas (WB, 2012a).

As OE devem tratar de formar alianças com bancos de desenvolvimento principalmente em setores pouco bancarizados, como o das PMEs de alta tecnologia. Também é conveniente criar associações quando estas geram efeitos indiretos para múltiplos atores e os bancos comerciais são renuentes a fazer empréstimos. As empresas com impactos ambientais positivos têm mais probabilidades de beneficiar-se dos empréstimos dos bancos de desenvolvimento. Os bancos de desenvolvimento têm a sua disposição uma série de ferramentas para apoiar às empresas: empréstimos a PMEs e grandes empresas, garantias de crédito, arrendamento (*leasing*) e titularizações, capital para PMEs e grandes empresas, capital de risco, subvenções e assistência/ consultoria técnica, para mencionar algumas.

As assimetrias de informação e o racionamento do crédito podem apresentar desafios para o financiamento da pesquisa e desenvolvimento (P&D) que se necessita para promover a inovação e o aumento da produtividade, já que os bancos privados podem passar por alto clientes com necessidades creditícias no longo prazo e perfis de alto risco. A P&D produz externalidades positivas que beneficiam à sociedade em geral, não somente aos investidores do projeto. Isso significa que certos investimentos privados em P&D, que podem não ser financeiramente atrativos desde a perspectiva do investidor privado, podem ser desejáveis quando se considera a melhoria do bem-estar para a sociedade em geral. CORFO (Corporação de Fomento da Produção), o banco de desenvolvimento do Chile, é um exemplo de como essas instituições podem abordar tais desafios. CORFO investe de maneira indireta por meio de fundos de capital risco e de capital privado administrados externamente. Esses fundos se centram em apoiar às PMEs: um deles proporciona linhas de crédito a PMEs centradas em tecnologia em sua etapa inicial; outro (Start-Up Chile) fornece financiamento geral para PMEs desde sua etapa inicial até a de crescimento; e outros mais apoiam um maior desenvolvimento das PMEs e investimentos de capital de risco. As empresas que recebem esses fundos variam em tamanho desde USD 20.000 até USD 15,5 milhões (Musacchio, 2017).

O Banco de Desenvolvimento Empresarial do Canadá (*Business Development Bank of Canada*, BDC) é um exemplo de como os bancos de desenvolvimento podem dar assistência técnica para o setor privado. O BDC é um dos poucos bancos de desenvolvimento que realiza de maneira sistemática estudos de avaliação de impacto. Faz pesquisas anuais de sua carteira de clientes para entender qual valor está sendo gerado a partir dos serviços de empréstimos e consultoria, e além disso, se associou com o Statistics Canada (2013) para realizar um estudo de avaliação de impacto dos programas oferecidos no período 2001-2010. O achado principal dessa associação foi que os clientes de BDC, comparados com os não clientes, tiveram um maior crescimento em vendas, emprego, produtividade e lucro operativos depois de receber ajuda financeira e consultoria do banco.



3

A Academia

O NBER é uma organização privada, sem fins lucrativos e não partidária dedicada a realizar pesquisas econômicas e a difundir os resultados da pesquisa entre acadêmicos, formuladores de políticas públicas e de profissionais de negócios.

Para o planejamento de uma estratégia nacional de produtividade, se requer uma **pesquisa baseada em evidências**. Os estudos acadêmicos e a análise de dados sólidos são elementos necessários para o planejamento de uma estratégia de produtividade eficiente. Portanto, é essencial promover o trabalho acadêmico relacionado com os temas de políticas mais importantes para o aumento da produtividade. É importante levar em conta que isso não tem nada a ver com influir nos resultados acadêmicos a partir de uma determinada forma de pensar, o que significa que as bolsas de pesquisa não devem estar vinculadas com ideologias específicas. No entanto, o apoio público e privado à academia deve considerar os temas chave para a agenda de produtividade de um país, a fim de alcançar o impacto mais significativo possível na economia e levar os vazios de informação mais importantes para o planejamento de políticas. Há uma grande variedade de atores acadêmicos que podem ajudar a alcançar esse objetivo. Os esforços grupais neste campo podem ser classificados em três grandes categorias: (a) pesquisa privada sem fins lucrativos de caráter permanente; (b) pesquisa descentralizada financiada por subvenções; e (c) associações *ad hoc* entre as empresas e a academia. Cada modelo conta com estudo de casos de sucesso.

3.1 Pesquisa privada sem fins lucrativos

As organizações privadas sem fins lucrativos podem ser muito efetivas para orientar o debate acadêmico sobre a produtividade com pesquisas de vanguarda. O Escritório Nacional de Pesquisa Econômica (*National Bureau of Economic Research*, NBER) é uma organização privada estadunidense de pesquisa sem fins lucrativos fundada em 1920 e comprometida desde esse momento com o desenvolvimento e a difusão de pesquisas sobre temas econômicos entre responsáveis da formulação de políticas públicas, profissionais de negócios e a comunidade acadêmica. Os pesquisadores afiliados ao NBER estudam uma ampla variedade de temas e se centram em áreas chave, entre elas, o desenvolvimento de novas medições estatísticas, a estimativa de modelos quantitativos de comportamento econômico e a análise dos efeitos das políticas públicas.

O NBER conta com um programa específico de pesquisa da produtividade. O Programa de Produtividade, Inovação e Empreendimento (*Productivity, Innovation and Entrepreneurship Program*) foi criado em 1978 com o nome de Programa de Produtividade (*Productivity Program*). Recentemente, foi ampliado para incorporar novas pesquisas nos campos relacionados com a inovação e o empreendimento. O programa gerou um volume notável de trabalhos de pesquisa. Conta atualmente com 90 membros ativos e sua produção acumulada inclui mais de 1.350 documentos de trabalho sobre uma ampla variedade de temas. As atividades do programa se organizam em quatro grandes áreas de projetos: pesquisa econômica sobre a medição e os motores do crescimento da produtividade; empreendimento, que se centra na medição, nas causas e nos efeitos da criação de novas empresas;

inovação, que examina atividades de P&D, patentes e atividades criativas; e digitalização, uma área de projetos criada recentemente, que se centra na criação, no uso e nos impactos da informação digital ([website do NBER](#)). Dado seu sucesso, as OE deveriam estudar em profundidade esse modelo único e ponderar as vantagens e as dificuldades de subvencionar uma extensa rede de pesquisa privada sem fins lucrativos dirigida ao aumento da produtividade. As estruturas descentralizadas podem ser mais econômicas de operar.

3.2 Pesquisa descentralizada financiada por subvenções

Um exemplo de um programa de pesquisa descentralizada financiada por subvenções é a Associação de Produtividade (*Productivity Partnership*) do Canadá, dirigida a atrair pesquisadores interessados em estudar os desafios da produtividade desse país. O projeto é financiado pela Subvenção para o Desenvolvimento de Associações (*Partnership Development Grant*) do Conselho de Pesquisa em Ciências Sociais e Humanidades (*Social Sciences and Humanities Research Council, SSHRC*) e é dado a uma equipe de pesquisadores canadenses. Seu objetivo é promover o fluxo de conhecimento e a capacidade de pesquisa existentes ao reunir os setores público e privado e a academia por meio da pesquisa acadêmica financiada. A associação conta com fundos disponíveis para apoiar os pesquisadores que trabalham com dados no âmbito de empresa ou que assistem a conferências temáticas sobre produtividade no Canadá ou no exterior. Além disso, os estudantes de pós-graduação têm a oportunidade de relacionar-se com membros e pesquisadores de Inovação, Ciência e Desenvolvimento Econômico do Canadá (*Innovation, Science and Economic Development Canada*) e Estatísticas do Canadá (*Statistics Canada*) ([website da Associação de Produtividade do Canadá](#)).



No Canadá, está sendo desenvolvido um projeto inovador que pode oferecer uma nova perspectiva sobre as forças da produtividade que agem no âmbito das empresas. *Statistics Canada* está provando o uso de microdados de empresas em seus Centros de Pesquisa de Dados (*Research Data Centers, RDC*) localizados em 30 universidades de todo o país. Os pesquisadores trabalharão diretamente com microdados sintéticos de empresas antes de enviar seus programas para o pessoal de *Statistics Canada* para que sejam executados com microdados reais. O piloto somente considerará as propostas de pesquisa que utilizem o Programa Longitudinal de Análise do Emprego T2 (*T2 Longitudinal Employment Analysis Program, T2LEAP*), um banco de dados que contém informação chave sobre a entrada e saída, a demografia, as finanças e o desempenho das empresas. O T2-LEAP foi usado para estudar dinâmicas de emprego e empresariais, a rotação na indústria, o crescimento da produtividade, as empresas de alto crescimento, e o financiamento, sobrevivência e desempenho das empresas. O desenvolvimento desta pesquisa descentralizada financiada por subvenções é valioso, já que pode proporcionar insumos (tais como dados) para o desenho de políticas e para a

pesquisa no âmbito empresarial, que são elementos chave para as OE que buscam as políticas mais adequadas para o aumento da produtividade.

3.3 Associações *ad hoc* entre empresas e a academia

As associações entre universidades e empresas são uma fonte de pesquisa cada vez mais importante para as agendas de produtividade. Em uma pesquisa publicada pelo *MIT Sloan Management Review*, Perkmann e Salter (2012) propõem quatro modelos básicos de alianças de pesquisa de sucesso entre o setor privado e a academia. Os autores descrevem as características mais importantes de cada modelo, proporcionam exemplos de empresas que os utilizaram e sugerem as situações mais adequadas para cada um deles, bem como boas práticas que podem aumentar as probabilidades de conseguir uma associação de sucesso (veja a tabela 1 para informação sobre as características e exemplos de cada modelo).

1. **Laboratório de ideias:** os gerentes trabalham com acadêmicos em projetos no curto prazo para explorar novas oportunidades e alianças.
2. **O grande desafio:** os gerentes e os acadêmicos trabalham juntos em projetos no longo prazo para criar uma base nova de conhecimentos que depois será compartilhada com o público.
3. **A mesa de trabalho estendida:** os gerentes trabalham rapidamente com acadêmicos em problemas e soluções específicos.
4. **Exploração profunda:** relações frutíferas e duradouras entre empresas e universidades associadas.

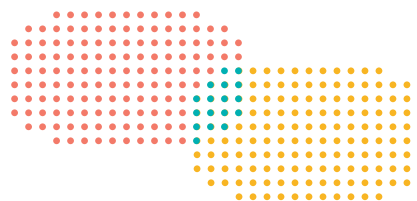


TABELA 1

Quatro modelos de colaboração entre universidades e empresas

	Laboratório de ideias	O grande desafio	A mesa de trabalho estendida	Exploração profunda
1 Objetivo da associação	<ul style="list-style-type: none"> Atrair novos parceiros. Construir relações. Gerar opções. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir o ecossistema de inovação. Desenvolver a agenda de pesquisa. Cumprir com os desafios sociais. Contratar profissionais talentosos. 	<ul style="list-style-type: none"> Resolver problemas no curto prazo. Obter assessoria e apoio. 	<ul style="list-style-type: none"> Enfrentar os principais desafios. Novas áreas de especialização. Canais de descobrimentos. Contratar profissionais talentosos.
2 Estrutura da associação	<ul style="list-style-type: none"> Contratos simples. Convocações abertas. Definição de áreas prioritárias. Seleção interna 	<ul style="list-style-type: none"> Entidades para fins especiais. Consórcios de alto alavancamento. Dotações universitárias ou centros universitários. 	<ul style="list-style-type: none"> Acordos de consultoria. Contratos de pesquisa com a universidade. Projetos estudantis. 	<ul style="list-style-type: none"> Patrocínio de centros universitários. Acordos de direitos preferentes sobre propriedade intelectual.
3 Exemplos de associação	<ul style="list-style-type: none"> Programa Colaborativo de Pesquisa HP Labs. <i>Faculty Awards</i> da IBM 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Structural Genomics Consortium</i> (Consórcio de Genômica Estrutural). <i>Grand Challenge</i> (Grande Desafio) da Shell. 	<ul style="list-style-type: none"> Contratos de pesquisa aplicada da Nokia. Colaborações usualmente maiores. 	<ul style="list-style-type: none"> Associação Pfizer-Scripps Universidade Rolls-Royce

Fonte: Perkmann *et al* (2012).

Cabe destacar o fato de que nenhum modelo se ajusta a todas as empresas; cada um tem seus próprios méritos. As OE devem levar em conta que o mundo acadêmico é amplo e que algumas universidades têm experiência trabalhando com empresas, enquanto outras não. As OE podem ajudar seus membros a identificar o conjunto particular de habilidades e vantagens comparativas de cada universidade e colocar em contato os atores mais adequados de acordo com cada caso. Perkmann e Salter sugerem que as universidades de engenharia de primeiro nível estão bem preparadas para a “exploração profunda”, já que habitualmente fazem pesquisa aplicada para usos comerciais diretos; no entanto, não é possível generalizar isso para todas as instituições acadêmicas.

4

Organizações não governamentais

As organizações não governamentais podem transformar-se em aliadas chave das organizações de empresários em qualquer agenda de produtividade. Ao avaliar possíveis associações com ONG há três modelos principais a serem considerados: grupos de especialistas com financiamento privado; grupos de especialistas com financiamento público; e OE internacionais.

4.1 Grupo de especialistas e centros de pesquisa com financiamento privado

Os grupos de especialistas (*think tanks*) não governamentais também podem liderar a pesquisa sobre políticas e promover políticas que aumentem a produtividade. Muitos deles contam com financiamento privado, mas mantêm seu caráter independente. Podem ser entidades separadas ou formar parte de uma instituição maior, como uma universidade. Exemplos de tais organizações incluem o Instituto Brookings (Brookings Institute) e o Instituto Peterson para a Economia Internacional (Peterson Institute for International Economics) nos Estados Unidos; o Instituto Fraser (Fraser Institute) e o Instituto de Pesquisa sobre Políticas Públicas (Institute for Research on Public Policy) no Canadá; o Centro de Pesquisa de Política Econômica (Centre for Economic Policy Research) e o Instituto de Assuntos Econômicos (Institute of Economic Affairs) do Reino Unido; o Centro de Estudos de Política Europeia (Centre for European Policy Studies) em Bruxelas, Bélgica; o Centro de Estudos Independentes (Centre for Independent Studies) na Austrália; e o Instituto Mexicano para a Competitividade (IMCO) no México.

As OE devem levar em conta que uma das principais qualidades dos grupos de especialistas e centros de pesquisa com financiamento privado é sua capacidade de análise, o que significa que podem produzir estatísticas e pesquisas de grande qualidade para diversos países e indústrias. Alguns centros de pesquisa com financiamento privado tomaram a dianteira na difusão das mais recentes estatísticas e análises relacionadas com a produtividade laboral ou com a produtividade total dos fatores. Por exemplo, The Conference Board (TCB) é uma associação empresarial e de pesquisa independente que conta com sólidas análises das tendências de produtividade regionais e nacionais. TCB produz e difunde um banco de dados global sobre estatísticas de produtividade, que inclui mapas, gráficos e análise executivos sobre o crescimento da produtividade para cada região e praticamente todas as principais economias do mundo (veja o banco de dados *The Global Economy*). Além disso, TCB publica os marcos anuais mais destacados relacionados com o crescimento da produtividade em todo o mundo, em seu relatório executivo sobre produtividade (*Productivity Brief*) (veja o *Productivity Brief* de 2019). As OE podem ter acesso a tais estatísticas e às análises executivas apenas criando uma conta gratuita *online*.

Algumas OE como a Confederação da Indústria Britânica (*Confederation of British Industry, CBI*), produzem abundante pesquisa sobre o tema do aumento da produtividade. As OE de todo o mundo podem revisar as pesquisas realizadas por essas instituições para estar cientes das tendências mais recentes no aumento da produtividade. Por exemplo, a CBI publicou importantes relatórios sobre as políticas públicas necessárias para aumentar a produtividade no Reino Unido, que abrangem temas como a qualidade da educação e da infraestrutura digital (CBI, 2017). A CBI também produziu importantes pesquisas e recomendações relacionadas com as práticas de gestão para o aumento da produtividade das empresas (CBI, 2019). Mais ainda, as OE podem criar associações orientadas para a produtividade com outras entidades semelhantes, a fim de gerar fóruns de aprendizagem entre pares e familiarizar-se com as soluções públicas e privadas para aumentar o crescimento da produtividade de implementação mais recente em todo o mundo.

4.2 Grupos de especialistas e centros de pesquisa com financiamento público

Os Governos também estabelecem e proporcionam financiamento básico para grupos de especialistas (*think tanks*) sem fins lucrativos que operam em estreita colaboração com os ministérios. Alguns exemplos incluem o Instituto Kiel (Kiel Institute) na Alemanha, o Instituto Grattan (Grattan Institute) na Austrália, a Academia Chinesa de Ciências Sociais (Chinese Academy of Social Sciences), o Instituto Coreano de Desenvolvimento (Korean Development Institute) na República da Coreia, a Corporação de Produtividade de Malásia (Malaysian Productivity Corporation) e o Instituto de Estudos para o Desenvolvimento (Institute for Development Studies) nas Filipinas. Essas organizações operam de maneira similar aos grupos de especialistas com financiamento privado, mas interagem mais diretamente com os Governos e com suas agendas, o que aumenta sua influência. As OE devem levar em consideração esses centros de pesquisa em função da natureza e do alcance de seus acordos financeiros e outros vínculos com o Governo (Banks, 2015).



4.3 Organizações empresariais internacionais

No marco da **Organização Internacional de Empregadores** (OIE), as OE podem trabalhar de maneira conjunta para colocar o aumento da **produtividade** e a importância de um entorno empresarial propício nos primeiros lugares da agenda mundial sobre políticas e promover estes temas estratégicos no G20, na OIT e nas demais agências do sistema das Nações Unidas, bem como nos outros fóruns internacionais e regionais.

As OE também devem aproveitar as associações já existentes e abertas, como o Fórum Econômico Mundial (FEM). Estabelecido em 1971, o FEM é uma organização internacional independente sem fins lucrativos com sede em Genebra, Suíça, e celebra uma mundialmente famosa reunião anual na cidade de Davos. Trabalha com líderes políticos, empresariais e de outros âmbitos da sociedade no planejamento de agendas globais, regionais e industriais. Em relação à produtividade, o FEM publica a cada ano um Índice de Competitividade Global (*Global Competitiveness Index*) que integra os aspectos macroeconômicos e empresariais da competitividade em um único índice composto por mais de 110 variáveis: dois terços provêm de sua Pesquisa de Opinião de Executivos (Executive Opinion Survey) e um terço provém de dados disponíveis publicamente. O relatório mede 12 pilares da competitividade: instituições, infraestrutura, marcos macroeconômicos, saúde e educação básica, educação superior e capacitação, mercados de bens, mercados de trabalho, mercados financeiros, tecnologia, tamanho dos mercados nacional e internacional, processos de produção, e inovação. As OE devem estimular seus membros e afiliados a participar na pesquisa e difundir ativamente seus resultados. A pesquisa proporciona uma ferramenta valiosa para medir a percepção dos empresários sobre a evolução e a efetividade das agendas nacionais de produtividade.

No marco da Organização Internacional de Empregadores (OIE), as OE podem trabalhar de maneira conjunta para colocar o aumento da produtividade e a importância de um entorno empresarial propício nos primeiros lugares da agenda mundial sobre políticas e promover estes temas estratégicos no G20, na OIT e nas demais agências do sistema das Nações Unidas, bem como em outros fóruns internacionais e regionais.

5 _..

Organizações internacionais

Os atores internacionais oferecem às OE múltiplas oportunidades de associação indireta. A maior parte das alianças que são estabelecidas são no âmbito nacional. No entanto, alguns programas e bancos de dados que são oferecidos podem ser úteis no âmbito empresarial. Também podem apoiar às OE com experiência técnica. Esta seção analisa três categorias distintas de atores internacionais que atualmente implementam iniciativas para o aumento da produtividade: as agências das Nações Unidas, o Banco Mundial e a OCDE. De todas as missões e objetivos que esses atores têm, esta seção se centra unicamente em alguns exemplos chave de sua participação na agenda de produtividade global e exclui todas as iniciativas que não são diretamente relevantes para esse propósito.

5.1 Agências das Nações Unidas

Além disso da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e sua ampla variedade de ferramentas disponíveis para ajudar às OE em sua procura por maiores taxas de crescimento da produtividade empresarial e nacional, outras agências da ONU abordam questões de produtividade, entre elas a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (*United Nations Conference on Trade and Development*, UNCTAD), o Centro de Comércio Internacional (*International Trade Center*, ITC), a Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (ONUDI) e, desde a perspectiva agrícola, a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (*Food and Agriculture Organization*, FAO) e o Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA). Um aspecto fundamental no qual os atores públicos e privados podem trabalhar juntos é em fechar a brecha de desigualdade de gênero que diminui a produtividade na maioria das economias. A única agência da ONU centrada exclusivamente em iniciativas de igualdade de gênero no setor privado é a ONU Mulheres.

5.2 OCDE

A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) tem pelo menos duas iniciativas de produtividade de alto impacto das quais as OE podem se beneficiar, em especial em pesquisa e comparação de indicadores entre empresas, setores ou países. As organizações empresariais devem trabalhar junto com seus membros para divulgar os principais achados e estatísticas desses relatórios. Também devem fazer o trabalho de sensibilização sobre a importância de debater o uso e a aplicação de medidas de produtividade. A OCDE dá apoio ao **Fórum Global sobre Produtividade** (*Global Forum on Productivity*, GFP), plataforma na qual os participantes podem intercambiar informação e discutir sobre as boas práticas. O grupo conta com um programa de pesquisa sobre temas relevantes, como política monetária; designação de créditos e produtividade; produtividade e cadeias de valor globais; empresaszumbis, políticas de saída e



produtividade; dispersão da produtividade e desigualdade salarial; e produtividade no setor não comercial (para mais informação, visite o *website* do GFP). As OE interessadas em conhecer as mais recentes tendências relacionadas com a produtividade também podem utilizar a OCDE como fonte de informação e revisar seu **Compêndio de indicadores de produtividade** (*Compendium of Productivity Indicators*). Publicado pela última vez em junho de 2019, esse relatório apresenta um panorama geral das tendências recentes e no mais longo prazo nos âmbitos da produtividade e o crescimento nos países da OCDE e outras nações chave. Inclui medições do trabalho, do capital e da produtividade multifatorial (para mais informação visite [seu website](#)).

5.3 O Banco Mundial

O papel do Banco Mundial como banco de desenvolvimento foi discutido em capítulos anteriores deste módulo. Além disso de seu valor agregado como fonte de financiamento concessional, há certos departamentos dessa organização internacional que podem atuar como aliados chave das OE no planejamento e na implementação de uma estratégia de produtividade. Por exemplo, o **Departamento Doing Business** proporciona estatísticas úteis e atualizadas sobre o estado das regulações comerciais e sua aplicação em 189 países. As organizações podem comparar as regulações empresariais de seus países ou cidades com a análise proporcionada por *Doing Business* (para mais informação, visite [seu website](#)). Além disso, a **Plataforma de Políticas de Inovação** (*Innovation Polichy Platform, IPP*) é um produto útil desenvolvido de maneira conjunta pelo Banco Mundial e pela OCDE para apoiar na análise de políticas nos campos da ciência, da tecnologia e da inovação. A IPP também oferece uma plataforma estatística que reúne uma grande variedade de indicadores relacionados com a inovação em vários países (para mais informação, visite [seu website](#)).

ALGUMAS CONCLUSÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES DE EMPRESÁRIOS

As OE não estão sozinhas em sua busca para promover a produtividade no âmbito empresarial e nacional. Podem estabelecer alianças estratégicas com os atores relevantes apresentados neste capítulo para fortalecer sua capacidade de apoiar seus membros na busca do crescimento da produtividade. Em consequência, as OE devem identificar os recursos a sua disposição para melhorar a precisão e o impacto de suas iniciativas. Existem múltiplas associações chave que as OE podem estabelecer com atores interessados na produtividade: organismos governamentais, bancos de desenvolvimento (nacionais, regionais e internacionais), a academia, organizações não governamentais (ONG) e organizações internacionais. As associações devem ser analisadas caso por caso, já que os diferentes contextos e recursos disponíveis podem levar a priorizar diversas políticas e iniciativas.

Referencias

APC (1999). Australian Productivity Commission. Microeconomic Reform and Australian Productivity: Exploring the Links. <https://www.pc.gov.au/research/completed/microeconomic-reform/meraap2.pdf>

APC (2003). Australian Productivity Commission. From Industry Assistance to Productivity: 30 Years of 'the Commission'. https://www.pc.gov.au/_data/assets/pdf_file/0009/195561/thirtyyearhistory.pdf

APC, (2004). Australian Productivity Commission. Commission. ICT Use and Productivity: A Synthesis from Studies of Australian Firms. <https://www.pc.gov.au/research/completed/ict-use/ictuse.pdf>

APC (2005). Australia Productivity Commission. Review of the national competition policy arrangements. <https://www.pc.gov.au/inquiries/completed/national-competition-policy/report/ncp.pdf>

APC (2009). Australian Productivity Commission, Submission to the house of representatives: inquiry into raising the level of productivity growth in Australia. <https://www.pc.gov.au/research/supporting/productivity-growth/productivity-growth.pdf>

Banks, G. (2015). Gary Banks, Organization for Economic Co-operation and Development. "Institutions to promote pro-productivity policies: Logic and lessons" <https://www.oecd.org/economy/Institutions-to-promote-pro-productivity-policies-OECD-productivity-working-papers.pdf>

CBI (2017). Confederation of British Industry. Unlocking regional growth, understanding the drivers of productivity across the UK's regions and nations. <https://cbicdnend.azureedge.net/media/1170/cbi-unlocking-regional-growth.pdf?v=20190529.1>

CBI (2019). Confederation of British Industry. Great job: solving the productivity puzzle through the power of people. CBI. <https://www.cbi.org.uk/articles/great-job-solving-the-productivity-puzzle-through-the-power-of-people/>

ILO (2019a). International Labour Organization. Report on ACT/EMP's Survey for EBMOs on Productivity.

Mazzucato (2011). Mariana Mazzucato. The Entrepreneurial State, Demos, London, UK. http://www.demos.co.uk/files/Entrepreneurial_State_-_web.pdf

Musacchio et al (2017). Musacchio, A., Lazzarini, S., Makhoul, P., Simmons, E. The Role and Impact of Development Banks, A Review of their Founding, Focus, and Influence. <http://people.brandeis.edu/~aldom/papers/The%20Role%20and%20Impact%20of%20Development%20Banks%20-%202017.pdf>

NZPC (2010). New Zealand Productivity Commission. New Zealand Productivity Commission Act 2010 <http://www.legislation.govt.nz/act/public/2010/0136/latest/DLM3104306.html>

New Zealand Productivity Hub (2013). New Zealand Productivity Hub. Purpose and Governance. <https://www.productivity.govt.nz/sites/default/files/hub-purpose-and-governance-mar13.pdf>

Official Norwegian Reports (2015). Official Norwegian Reports. Productivity – Underpinning Growth and Welfare. https://produktivitetskommissjonen.no/files/2015/04/summary_firstreport_productivityCommission.pdf

Statistics Canada (2013). Government of Canada, BDC's Economic Research and Analysis Team. "Measuring BDC's Impact on Its Clients" http://publications.gc.ca/collections/collection_2017/bdc/CC143-14-2013-eng.pdf

Perkmann et al (2012). Markus Perkmann and Ammon Salter. MIT Sloan Management Review. How to create productive partnerships with universities.

<https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-create-productive-partnerships-with-universities/>

UK Gov. (2018). UK Government. Local Industrial Strategies Policy Prospectus. <https://www.gov.uk/government/publications/local-industrial-strategies-policy-prospectus>

WB, (2012a). World Bank Group Webpage. Getting to Know the World Bank. https://www.worldbank.org/en/news/feature/2012/07/26/getting_to_know_theworldbank

WB, 2019a. World Bank Group Webpage. Official List of Member Countries, updated February 2019. <https://www.worldbank.org/en/about/leadership/members>

MÓDULO E

Diretrizes para aumentar o crescimento da produtividade: como alcançar esse objetivo



Como colocar em andamento um processo que leve sua organização a definir seus próprios pontos de vista e propostas para o aumento da produtividade

Neste módulo, é apresentado um roteiro com 10 passos para preparar sua OE, não somente para desenvolver uma proposta sólida e coerente para o aumento da produtividade, mas também para aumentar as possibilidades que os responsáveis pela formulação de políticas a levem em consideração.

Para abordar o problema da produtividade de um país ou de um setor econômico ou empresarial, é necessário que sua organização tenha acesso a dados confiáveis, desenvolva conhecimentos técnicos sobre o tema, tenha uma ideia da situação atual em seu país ou setor, e experiência para influenciar os responsáveis pela formulação de políticas.



PASSO 1

Avalie sua capacidade institucional

Avaliar a fortaleza geral e a capacidade organizacional de sua OE é o primeiro passo necessário para determinar suas competências básicas, fortalezas e fragilidades para realizar um trabalho de avaliação ou promoção, como o impulso de uma “agenda de produtividade”.

Fazer um exercício de avaliação pode ajudar a evitar frustrações e o desperdício de recursos por permitir descobrir em qual das seguintes situações sua organização está e o que pode ser feito para melhorar e estar preparado:

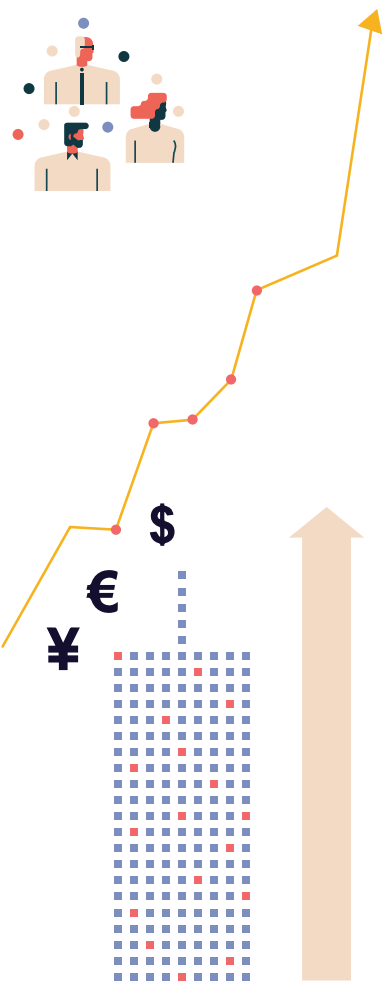
1 Sua OE não conta com as habilidades/capacidades básicas necessárias para embarcar em um processo de aumento da produtividade e influir nas políticas públicas. Portanto, é necessário um plano de ação que desenvolva essas habilidades e priorize o tema dentro da organização, entre seus membros e no entorno empresarial no qual opera. Antes de embarcar nesse empreendimento, devem ser desenvolvidas capacidades básicas na organização.

2 Sua OE conta com algumas capacidades mínimas para iniciar um processo de trabalho sobre produtividade, mas sua capacidade para influir nas políticas públicas é limitada. Portanto, é necessário desenvolver um plano de ação que fortaleça as capacidades da organização e que permita seguir uma agenda de produtividade.

3 Sua OE conta com um grau alto de capacidades instaladas e um certo nível de conhecimentos, habilidades e interesse em temas relacionados com a produtividade, mas necessita apoio e ferramentas de trabalho para poder cumprir com seus objetivos. Identificar aliados chave e designar recursos nos lugares corretos permitirá que sua OE seja eficaz com sua “agenda de produtividade”.

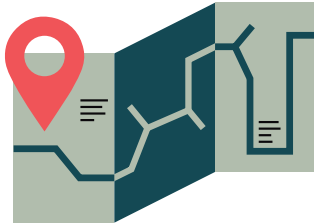
4 Sua OE tem as capacidades organizacionais necessárias para implementar sua própria agenda de produtividade e a promoção de políticas públicas, e conta com profissionais com um conhecimento adequado do tema e dispostos a colaborar e/ou contribuir para o alcance desses objetivos.

Para avaliar as capacidades de sua OE, você pode utilizar as ferramentas de autoavaliação do ACT/EMP, disponíveis no guia *prático para criar um entorno propício para as empresas sustentáveis (EPES) (ESEE Business Tool Kit)* ou no guia prático de produtividade e desenvolvimento (*Productivity and Development Tool Kit*). Essas ferramentas de avaliação proporcionam algumas ideias sobre o nível de preparação das capacidades de sua organização para promover uma agenda de produtividade, e oferecem algumas sugestões sobre como melhorar as capacidades institucionais de sua OE.



PASSO 2

Adote a produtividade como uma prioridade



Para ter sucesso na promoção de uma “agenda de produtividade”, a OE deve em primeiro lugar adotar a produtividade como uma prioridade. Deve-se sensibilizar o Conselho diretor sobre a importância do crescimento da produtividade, não somente para aumentar a rentabilidade das empresas membros, mas também como um impulsor fundamental do crescimento sustentável de um país e um fator chave para aumentar o nível de vida no longo prazo.

O crescimento da produtividade conduz a um maior rendimento financeiro. Isso, por sua vez, permite às empresas reter e contratar mais trabalhadores; melhorar as condições de trabalho; e investir em maquinaria, equipamento, em pesquisa e desenvolvimento de inovação, ou no desenvolvimento ou atualização das habilidades do pessoal para expandir a produção de bens e serviços e promover o crescimento e desenvolvimento empresarial. O crescimento da produtividade também permite às empresas tornarem-se competitivas e terem acesso ao financiamento e ao comércio internacional.

No entanto, a elaboração de uma proposta para aumentar a produtividade no âmbito nacional certamente vai requerer tempo da equipe e é provável que custe dinheiro. Em especial se quiser contratar consultores. Portanto, seu conselho diretor deve adotar a produtividade como uma prioridade.

Você pode preparar sua justificativa para contar com uma “agenda de produtividade” utilizando os argumentos fornecidos neste guia; por exemplo:

- Evidência de um estudo feito em 47 países em desenvolvimento mostra que de 3,7 a 5,4 por cento das empresas já estabelecidas saem do mercado a cada ano; essas são estimativas conservadoras que são tomadas como indicadores de referência. Esse mesmo estudo encontrou que 4 de cada 5 empresas que saem do mercado são PMEs. Além disso, a produtividade tem uma forte correlação com a saída da empresa: as empresas menos produtivas são mais propensas a sair do mercado (Aga & Francis, 2015).
- A rotatividade laboral total das empresas (taxas de entrada mais taxas de saída) se encontram entre 3 e 8 por cento na maioria dos países industriais e supera 10 por cento em algumas economias em transição. No entanto, se forem incluídas as microempresas (de 1 a 19 trabalhadores), a rotatividade laboral total aumenta entre um quinto e um quarto do total de empresas (Haltiwanger *et al.*, 2004).
- As empresas com aumentos de produtividade derivados de melhores práticas de gestão experimentaram um crescimento exponencial.
- Uma economia que utiliza seus recursos de maneira eficiente e aumenta sua produtividade pode estimular o crescimento econômico sem necessidade de aumentar os impostos ou o gasto público.

- Quando o entorno empresarial cria condições para o crescimento da produtividade, a economia se torna mais resistente aos choques externos.
- O aumento da produtividade pode aumentar o desempenho de uma empresa sem que esta tenha que realizar grandes investimentos, o que se consegue, por exemplo, por meio de aumentos da eficiência por melhores práticas de gestão.
- Os aumentos da produtividade laboral se refletem em uma maior renda per capita nos países da OCDE.
- Um “Pacto nacional para a produtividade” pode aumentar a coesão na sociedade.

Considerar a produtividade como algo prioritário aumenta as possibilidades de promover com sucesso uma “agenda de produtividade”, já que permite à organização designar recursos para esse fim. Uma resolução/decisão oficial tomada pelo conselho diretor, que reconheça a importância desse tema, fornece ao pessoal da OE um mandato para começar a trabalhar em políticas e propostas técnicas que melhorem a produtividade e designa responsabilidades entre esse pessoal para executar esse trabalho.

PASSO 3

Identifique o que necessita mudar para aumentar a produtividade

Uma vez que a direção da OE acordou que a produtividade é um tema estratégico com o qual a organização deve trabalhar, é importante saber o que é necessário para mudar para aumentar a produtividade. Isso pode requerer uma dupla estratégia:

I. Conheça o que é dito sobre a produtividade em seu país

Isso implica em conhecer, a partir da pesquisa disponível/confiável, quais são os gargalos mais importantes da economia. A regra de ouro para as OE é “Não é necessário reinventar a roda”: a pesquisa baseada em evidência já existente pode ser utilizada para formular argumentos de maneira efetiva. Há muitos relatórios aos quais as OE podem ter acesso. Isso lhes dará uma melhor compreensão do que pode estar impedindo o crescimento da produtividade.

Além disso, as OE também podem propor organizar apresentações de especialistas líderes no tema. Explorar a colaboração e as associações com as principais instituições acadêmicas e centros de pesquisa, como os descritos no capítulo anterior, pode resultar fundamental para esse propósito.



Por exemplo, o relatório anual *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* do Banco Mundial constitui uma fonte chave de dados comparáveis de uma grande variedade de países sobre as atitudes para o espírito empresarial. Também estão disponíveis relatórios nacionais para vários países. Os dados do GEM também informam sobre as taxas de atividade empresarial de homens e mulheres e fazem uma comparação das brechas de gênero entre países.

II. Quais são as barreiras para a produtividade identificadas pelas empresas membro?



As OE devem fazer uma sondagem entre seus membros para identificar as prioridades de promoção da organização para o aumento da produtividade. As OE devem poder identificar as principais limitações para o crescimento da produtividade que enfrentam seus membros por meio da realização de pesquisas e da organização de mesas redondas. Pode ser tentador omitir essa etapa algo tediosa da pesquisa e preparação de argumentos, já que uma OE pode sentir que já “sabe” o que é necessário fazer e estar ansiosa para começar a promover essa solução em particular.

Um perigo no enfoque de “já conhecemos os problemas” é que empurra prematuramente a OE para a próxima etapa do processo de promoção: o contato direto com os tomadores de decisões, os meios de comunicação e o público em geral. Tentar fazer esse trabalho de persuasão externa sem prestar atenção suficiente à pesquisa preliminar pode resultar contraproducente se os representantes da OE estão mal preparados para discutir os detalhes de suas recomendações de política ou não as respaldam com evidência crível. É importante considerar detalhadamente o tema, definir o problema com clareza e depois analisá-lo ativamente.

Pode ser que o problema inicial não seja o problema principal. Pode ocorrer que o requerimento de política não seja o problema em si, mais sim a forma na qual a legislação foi formulada para abordar esse tema. Os problemas identificados pela OE têm que ser concretos.

PASSO 4

Estabeleça prioridades

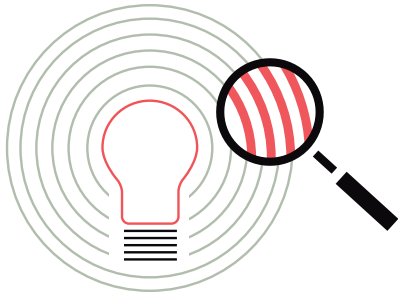
Existe a possibilidade que, a partir da análise realizada pela OE, surjam muitos problemas relacionados com a produtividade. Portanto, é necessário estabelecer prioridades. O enfoque deve consistir em centrar-se em um conjunto limitado de dificuldades reais que afetem a produtividade (ou seja, *não em todas as dificuldades*) e que possam ser abordadas de maneira realista em um período determinado.

O enfoque do “marco de limitações vinculantes”²² se baseia em identificar os gargalos mais importantes na economia em um momento determinado e centrar os esforços em atenuar essas poucas limitações de acordo com as capacidades da OE e dentro de seu âmbito de influência.

Esse marco se baseia na ideia de que o conjunto de princípios básicos, tais como o respeito aos direitos de propriedade, os marcos macroeconômicos sólidos, a proteção do investidor, e demais, combinados com as estratégias de crescimento específicas de cada país, têm maior probabilidade de ter sucesso em criar um entorno propício para o aumento da produtividade e para o crescimento inclusivo.

²² Esse marco foi adaptado do trabalho de Dani Rodrik, Ricardo Hausmann e Andrés Velasco, da Escola de Governo John F. Kennedy da Universidade de Harvard: <https://growthlab.cid.harvard.edu/files/growthlab/files/growth-diagnostics.pdf>

²³ Esboçado na publicação: Role of the EBMO in growth and sustainable enterprise promotion (O papel das OE no crescimento e na promoção de empresas sustentáveis). ILO/ACTEMP, 2010.



O enfoque de “fazer tudo” é muito ambicioso. Além disso, não indica para os responsáveis pela formulação de políticas “por onde começar”, o que com frequência conduz a um esforço político muito estendido entre várias áreas e que dá lugar a mudanças pouco elaborados e insustentáveis que não têm um impacto positivo no aumento da produtividade.

A OE deve focar-se nas políticas e regulações mais urgentes, e centrar-se somente nas propostas que espera que tenham um maior impacto no aumento da produtividade. A OE deve centrar-se em avaliar a natureza e a magnitude do problema que espera resolver. Isso implica em identificar o seguinte:

- Qual setor(es) será(serão) o(os) mais afetado(s)?
- O impacto será maior nas empresas menores ou nas maiores?
- Qual é a natureza do impacto em cada setor?
- O impacto será maior nas empresas que são propriedade de mulheres?
- O quanto seus efeitos serão grandes?
- Quanto tempo durarão esses efeitos?

PASSO 5

Identifique as fontes de dados confiáveis

Criar uma “agenda de produtividade” requer não somente experiência técnica e capacidades, mas também informação e dados confiáveis sobre os quais desenvolver as propostas de políticas da OE. A seguir, algumas ideias sobre onde encontrar essa informação/dados:

O GOVERNO

A formulação de políticas requer informação sobre ações governamentais prévias. Se já existe legislação ou regulações, é provável que o próprio Governo possa ser uma boa fonte de informação básica. As áreas das quais se pode extrair informação incluem as seguintes:

- Dados dos escritórios centrais de estatística
- Relatórios de organismos de estatística
- Transcrições dos debates parlamentares
- Discursos do ministro de Finanças/Economia/Fazenda sobre o orçamento
- Pesquisas científicas comissionadas
- Testemunhos públicos
- Conselhos de consultores especialistas lobistas

As atuais estratégias nacionais de crescimento (por exemplo, um plano de desenvolvimento nacional já existente) proporcionarão um intervalo de informação mais amplo e, mais importante ainda, indicarão a direção política que o Governo está tomando. Podem oferecer informação útil sobre os fatores externos que explicam os padrões de crescimento e a redução da pobreza do país, a dinâmica geral da produtividade no país, os principais desafios e oportunidades, e as possibilidades de transformação e diversificação econômica.

As estratégias de crescimento anteriores (planos nacionais prévios, anúncios importantes de políticas governamentais) também devem ser analisadas para ver onde os temas da OE se encaixam: o que foi prometido, quais objetivos foram alcançados e/ou quais não foram alcançados.

O atual plano de desenvolvimento nacional (ou uma declaração equivalente das prioridades de política do Governo) deveria ser um ponto de partida e dar à OE uma visão geral sobre a direção que o Governo quer tomar em relação à economia nacional.

OUTRAS PARTES INTERESSADAS

As primeiras e mais prováveis fontes de informação para a OE são outras empresas, associações comerciais, grupos de especialistas com financiamento privado, associações empresariais e de pesquisa independentes (como *The Conference Board*) e instituições de pesquisa que trabalham com temas do setor privado. No entanto, existem muitas outras fontes de dados e de pesquisas, e não necessariamente têm que ser de aliados potenciais. As ONG, os sindicatos, os grupos de consumidores e os meios de comunicação podem estar interessados em problemas das OE, mesmo que se eles tenham ideias diferentes, é possível obter informação deles? Isso também poderia proporcionar informação sobre possíveis argumentos contra a posição da OE. Em particular, trate de obter informação do grupo de interesse que promoveu a política/regulação original.

Isso será útil para analisar se os argumentos que foram utilizados para promover a proposta continuam sendo válidos e se realmente foram produzidos resultados.

AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO E DOADORES

Utilizar indicadores internacionais que com frequência servem para medir de maneira comparativa o desempenho também será útil na análise de **diagnóstico sobre a produtividade**. Esses indicadores, embora incompletos e não isentos de falhas, são mecanismos importantes para iniciar uma “conversação sobre políticas” e, ao mesmo tempo, contribuem com evidência para o trabalho de diagnóstico. Também há uma ampla variedade de dados sobre temas de políticas que poderiam estar fora do alcance das OE (consulte o módulo D deste guia sobre associações estratégicas).

PASSO 6

Desenvolva uma agenda de pesquisa para o aumento da produtividade

Para sustentar de maneira eficaz as modificações de políticas ou regulações para o aumento da produtividade, seus argumentos devem se basear em fatos e estar respaldados por evidência atualizada e relevante. Isso requer uma compreensão integral e exaustiva das limitações que existem para as empresas, entre elas as que podem ser específicas para empresas administradas e de propriedade de mulheres.

Mesmo se uma OE tiver identificado uma limitação clara à produtividade e contar com informação inquestionável para promover uma agenda de mudança de políticas ou regulações, ainda assim ela requer uma perspectiva mais ampla.



- Quais são os outros temas que causam impacto nessa limitação?
- Essa limitação tem uma duração determinada?
- É politicamente factível esperar um caminho?
- Quem mais está interessado em mitigar essa limitação?
- Quem está interessado em manter a situação atual?

Contar com habilidades de pesquisa eficazes e permanentes dará à OE as respostas a muitas dessas perguntas. Uma das funções permanentes de uma OE se assemelha, em muitos aspectos, à de uma torre de vigilância: monitorar de maneira contínua o entorno de políticas para identificar potenciais dificuldades para suas empresas membro. Os pedidos de modificações à regulação requerem argumentos bem documentados que permitam explicar os custos regulatórios para a empresa e os custos de cumprimento.

Tudo isso é vital para os argumentos da OE. Mas igualmente importante para seu enfoque estratégico é saber quanto dinheiro o Governo obtém como resultado da regulação e quanto poderia perder devido às modificações que a OE propõe.

Quem mais poderia perder ou ganhar com a proposta? Obter “inteligência” política ou análise e pesquisa sobre políticas permitirá à OE manter-se ciente dos problemas ou prever oportunidades para alcançar mudanças de políticas positivas que possam aumentar a produtividade. A análise contínua também permite à OE definir e fazer o acompanhamento dos progressos em relação a seus objetivos de política para o aumento da produtividade.

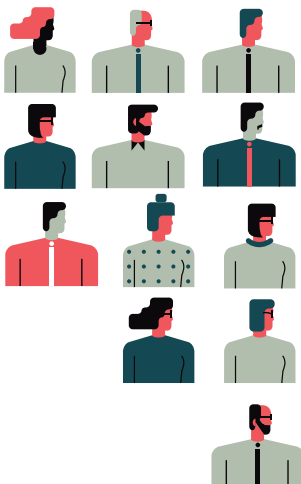
PASSO 7

Trabalhe com outras organizações

Como foi indicado no módulo D (atores chave), colaborar com outras organizações significa que podem ser compartilhados a pesquisa e o trabalho preparatório. Diferentes organizações podem centrar-se em áreas diferentes, mas mutuamente acordadas.

As OE não estão sozinhas e têm múltiplas possibilidades para implementar mudanças com o apoio de outras partes interessadas chave. Algumas associações podem ser aplicadas em diferentes contextos, âmbitos e escalas, enquanto outras não. É importante que as OE identifiquem os recursos que têm a sua disposição a fim de aumentar a precisão e o impacto de suas iniciativas. Alguns pontos importantes que devem ser considerados são os seguintes:

- Identifique áreas nas quais uma OE possa agregar valor. Faça sua pesquisa em função de seu mandato e seu valor agregado específico: seu ponto de vista e o que se quer saber.
- Evite repetir o que outros estão fazendo.
- Nunca perca de vista as prioridades dos empresários. O que se quer demonstrar?



- Conheça as limitações da pesquisa. Por exemplo, tratar de determinar os “custos totais para as empresas” é uma tarefa praticamente impossível. Não sobrecarregue seus membros solicitando-lhes informação detalhada que pode ser quase impossível de compilar.
- Procure outras fontes de informação. Veja se a OE pode utilizar dados produzidos por outros para seus próprios fins.
- Ao determinar se deve fazer um esforço coletivo de pesquisa, considere o quanto essa associação pode ser valiosa para os empresários; por exemplo, se a pesquisa coloca em evidência temas com os quais os empresários poderiam não estar de acordo ou com os quais não querem se ver relacionados, ainda que essa pesquisa tenha outros elementos úteis.
- Existem oportunidades atuais, ou que possam surgir em breve, que possam facilitar o momento da proposta?
- Pode-se vincular a proposta da OE com outras propostas similares em curso para aumentar a produtividade?

PASSO 8



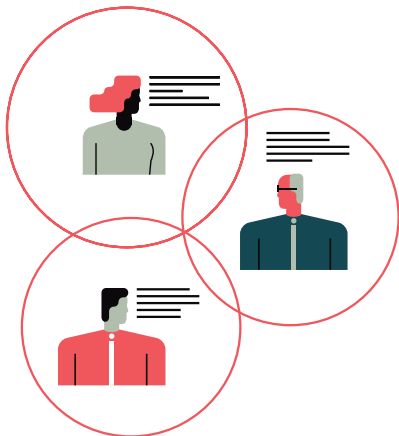
Avalie as probabilidades de que o Governo e outros atores chave sejam receptivos às propostas da OE para aumentar a produtividade

Ao preparar suas propostas de políticas para aumentar a produtividade, a OE necessita fazer uma avaliação ampla de como suas propostas poderiam ser recebidas por outros atores chave, em especial dentro do Governo. Os próximos pontos podem dar à OE um indicador do quanto positivo ou negativo poderia ser o recebimento de sua proposta:

- Pode-se calcular com precisão o custo da proposta da organização?
- As lições aprendidas nas tentativas de reforma anteriores podem ser incluídas?
- Pode-se fazer referência a modelos viáveis de outras jurisdições?
- Quem são os possíveis perdedores? São abordadas suas preocupações reais no planejamento da proposta?
- O quanto os grupos que vão sofrer um impacto financeiro, ou de outro tipo, devido a uma mudança na situação atual são poderosos?
- Podem ser considerados como de interesse próprio suas tentativas de bloqueio da reforma?
- Fazer referência a indicadores na proposta do empregador pode ajudar a dar maior solidez a seu argumento?
- Existem oportunidades atuais, ou que possam surgir em breve, que possam facilitar o momento da proposta?
- Há outros partidários da mudança ou da proposta que possam ser aproveitados para dar mais solidez ao argumento?
- Pode-se vincular a proposta dos empresários com mudanças mais amplas na economia política que poderiam favorecer suas possibilidades de aceitação?
- Pode-se vincular a proposta diretamente à criação de emprego?
- Houve conversações preliminares com doadores ou agências de desenvolvimento que possam ajudar à OE em seu empenho?

PASSO 9

Identifique quem é quem no Governo para promover uma agenda de produtividade



É importante que as OE saibam qual é a posição do Governo em relação a seus temas. Quais são os ministérios e os organismos que têm influência no processo e nas mudanças que devem ser produzidos para que a proposta da OE consiga avançar, e em quais podem influir de maneira positiva.

As OE devem advogar em nome da comunidade empresarial para promover mudanças regulatórias e de políticas que garantam as condições necessárias para um aumento da produtividade. Portanto, influir de maneira efetiva em todos os âmbitos do Governo é muito importante para a missão das OE.

Influir em diferentes âmbitos de governo

O Governo pode operar em muitos âmbitos distintos: nacional, (provincial) ou local. Os Governos centrais ou nacionais estabelecem o marco nacional (por exemplo, a Constituição) e a orientação (por exemplo, o Plano Nacional de Desenvolvimento) do país, mas os outros âmbitos de Governo se encarregam de atividades que também afetam o desenvolvimento empresarial. Estes podem ser Governos, autoridades ou conselhos de âmbito provincial, estatal, regional, local, municipal ou comunal.

Os funcionários públicos locais costumam ser os que se encarregam de implementar as decisões que são tomadas no âmbito regional ou nacional. Desse modo, na prática, podem levar ao sucesso ou fracasso dos esforços de uma OE. Por isso, com frequência é muito importante fortalecer o diálogo entre os funcionários centrais e os funcionários locais.

O âmbito do governo influirá em grande medida no enfoque de promoção da OE. No caso de um Governo local forte, sugere-se centrar no desenvolvimento da capacidade de promoção dos ramos regionais da OE. No processo de identificar quais são as instituições governamentais que a OE pode aproveitar para promover uma mudança de políticas para o aumento da produtividade, pode ser útil fazer-se as seguintes perguntas:

- Quem tem a reponsabilidade pelas funções administrativas mais práticas para as empresas (por exemplo, a outorga de licenças)?
- Em qual âmbito do governo estão os representantes eleitos aos quais as OE podem pressionar?
- Em qual âmbito do governo se proporciona informação sobre políticas de desenvolvimento empresarial?
- Quem tem a função reguladora direta?
- O quanto a tomada de decisões é descentralizada?
- Em qual medida os estamentos locais do Governo têm a responsabilidade de implementar as decisões que são tomadas no âmbito nacional?
- O quanto os diferentes estamentos do Governo trabalham eficazmente juntos?

Em quais órgãos de governo influir

Ao analisar o enfoque para resolver as limitações à produtividade das empresas no âmbito macro (não no âmbito da empresa), as OE devem levar em conta que a fonte dessa limitação (lei, regulação ou função administrativa) pode ser de competência de vários organismos governamentais, talvez em diferentes âmbitos de governo.

Portanto, a OE deve primeiro identificar qual é o ministério responsável pela área que requer mudanças. Isso costuma ser simples. O Ministério da Educação e da Capacitação é responsável pelas políticas e iniciativas relacionadas com habilidades; o Ministério do Trabalho é responsável pelas instituições e leis trabalhistas, para mencionar alguns exemplos.

Todos os ministérios governamentais são importantes para a OE, já que, de vez em quando, podem surgir problemas que caem dentro das competências de ministérios que normalmente não são o primeiro ponto de referência de uma OE no Governo. No entanto, a proposta de uma OE pode cair dentro das competências de, ou afetar a, vários ministérios, de forma que deve estabelecer contato com todos, com diferentes graus de intensidade.

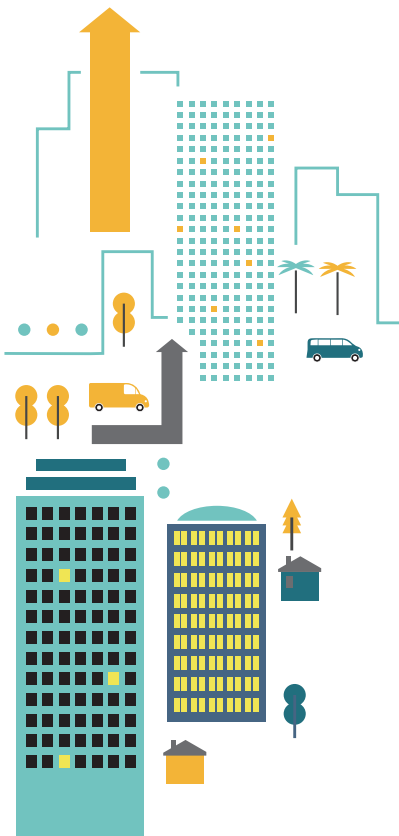
A OE deve ter uma visão integral do Governo e desenvolver uma ampla rede de contatos com funcionários de todos os ministérios. As políticas são cada vez mais transversais a diferentes áreas e os funcionários de departamentos distintos podem ter também opiniões distintas. A OE pode exercer influência sobre ambos. A OE necessita manter e fomentar relações próximas e estreitas com funcionários de todos os âmbitos nos ministérios governamentais chave com os quais interagem, tais como Produção, Finanças, Planejamento, Comércio, Educação e Meio Ambiente.

Identificar aliados no Governo

Os setores públicos poucas vezes são homogêneos em sua predisposição ou capacidade para estabelecer um diálogo. Com frequência, haverá grandes diferenças entre distintos âmbitos de autoridades, organismos, departamentos e regiões.

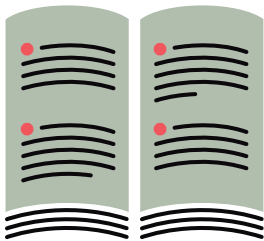
É provável também que surjam tensões (conflitos por competências) entre departamentos governamentais. A OE pode tirar proveito dessas dinâmicas, mas levando em conta que deve manter suas relações com todos os ministérios ao longo do tempo.

O fato que um Governo tenha múltiplas interesses e diferentes ministérios, com pontos de vista distintos e, algumas vezes, contrapostos também cria dificuldades para as relações da OE. A causa mais comum de falhas na governança é a falta de coordenação entre diversas jurisdições legais e burocráticas, que conduz a exigências excessivas e sobrepostas sobre as empresas. As regulações obsoletas e as técnicas regulatórias ineficientes são mantidas porque não há um processo de prestação de contas sobre seu desempenho nem um processo de revisão e atualização estabelecido.



Os funcionários mais importantes são aqueles que tomam as decisões chave nos principais ministérios. É necessário manter e cultivar de maneira permanente os contatos com essas pessoas. No entanto, a OE também deve identificar os funcionários de nível inferior que se encarregam realmente de redigir as recomendações de políticas. A meta é conseguir que ambos tipos de funcionários considerem à OE como um recurso importante para seu trabalho e reconheçam seu potencial impacto no âmbito produtivo da economia.

Promover o valor da OE no Governo



O principal objetivo do trabalho de promoção da OE deve ser participar no processo de formulação de políticas, de maneira que possa contribuir com a definição de políticas, leis e regulações que afetam a produtividade. Isso implica em manter boas relações de trabalho com os principais responsáveis pela formulação de políticas (que podem mudar dependendo do tema) e seu pessoal. A equipe da OE deve estabelecer boas relações com os funcionários públicos e deve ser capaz de influir em sua percepção dos temas por meio de argumentos técnicos e informação baseada em fatos.

Os pontos de vista empresariais podem cumprir um papel fundamental em ajudar os Governos a melhorar o clima de investimentos e o desenho de reformas de políticas que possam afetar a produtividade. Como atores chave da economia, as empresas, por meio da OE, podem proporcionar “informação bruta” que é vital para a formulação de políticas.

Quando a OE e o Governo mantêm boas relações, isso envia um sinal positivo para os investidores: que o Governo está ciente das limitações à produtividade e dos desafios que enfrenta no setor privado. Em consequência, se pode supor que é mais provável que o Governo formule opções de políticas sensatas e viáveis. Quando os Governos e as empresas desconfiam uns dos outros e são pouco comunicativos, os investidores carecem de confiança e tomam decisões baseadas nessa falta de confiança.

A melhor maneira com a qual uma OE pode desenvolver sólidos mecanismos de consulta com o Governo é convencê-lo de que suas contribuições agregam valor ao processo de desenvolvimento de políticas. Portanto, é importante que a OE tenha a capacidade de contribuir com pesquisas, análise, dados de pesquisas, conceitos provados, ideias e propostas que o Governo possa considerar úteis para sua função de formulação de políticas.

PASSO 10

Faça o acompanhamento dos progressos da agenda de produtividade dos empresários

As OE necessitam medir o impacto de seu trabalho sobre políticas. Precisam saber o quanto esse impacto foi efetivo no cumprimento de seus objetivos para aumentar a produtividade. Em alguns casos, isso pode ser algo simples e de fácil medição. No entanto, nem sempre é o caso, já que as relações entre causas e efeitos podem ser

tecnicamente difíceis de serem medidas. Um objetivo de política pode ter várias metas e mudanças ao longo do tempo. A relação entre as ações e o impacto mensurável pode ser impossível de medir, em especial nos casos nos quais outras políticas também influem.

Todo um conjunto de atividades interrelacionadas de amplo alcance pode ter repercussões sobre uma política ou regulação determinada que afete a produtividade. À medida que a OE amplia seu alcance para abordar o tema, se torna mais difícil medir seu impacto porque é menos simples isolar a causa e o efeito. Já não se trata de uma relação linear simples, mas um conjunto complexo de relações.

Nesse sentido, é mais importante para as OE contar com sistemas de aprendizagem, para adaptar-se a contextos complexos, que buscam provas de impacto concludentes que poderiam ser impossíveis de demonstrar de maneira categórica.

Enfoques para o acompanhamento e a avaliação

O monitoramento e a avaliação são atividades chave para manter em curso as iniciativas de promoção da OE e para avaliar as mudanças alcançadas a partir dos objetivos estabelecidos. Para conseguir um monitoramento e uma avaliação efetivos, se requer um planejamento cuidadoso.

As atividades de promoção com frequência devem ser ajustadas, revisadas e reorientadas. No entanto, tais mudanças somente devem ser feitas tendo como base bons dados de monitoramento. Por exemplo: qual nova informação surgiu que justifique uma mudança de enfoque? As condições políticas mudaram? O público objetivo mudou suas opiniões?

O monitoramento deve centrar-se no acompanhamento de produtos, atividades e insumos; faça o acompanhamento principalmente do uso de insumos (atividades) e produtos, mas em certa medida também dos resultados (intermediários). A avaliação é feita em momentos específicos e permite examinar o progresso de uma política durante um período mais prolongado de tempo; faça o acompanhamento das mudanças e se centre mais no resultado e no nível de impacto.

A medição do produto mostra a realização de atividades. A medição dos resultados mostra em qual medida são alcançados os objetivos diretos e os resultados antecipados. A avaliação do impacto mostra em qual medida é cumprido o objetivo ou a meta geral.

Em relação à promoção, os produtos costumam ser mudanças nos conhecimentos, a tomada de consciência e/ou as opiniões do público objetivo. A avaliação da promoção se centra no impacto e nos efeitos. Essa avaliação analisa até que ponto foram alcançados os objetivos de políticas da OE. As características únicas que o trabalho de promoção apresenta fazem que seja necessário pensar em novas formas de realizar essas avaliações.

Ainda que os formuladores de políticas possam aprovar políticas novas e favoráveis, ou revisar e mudar políticas antigas, essas mudanças podem demorar



um bom tempo em produzir resultados que possam ser medidos, ou seja, produzir mudanças no impacto, e isso pode ter consequências para o momento em que são feitas as avaliações. É possível que seja necessário medir o impacto em uma avaliação posterior, depois de transcorrido um certo tempo, em vez de durante a avaliação final de uma iniciativa de promoção²⁴.

Acompanhamento dos progressos

Cada vez que um assunto viável (não um objetivo político específico de mais longo prazo) permanece na agenda durante muito tempo (por exemplo, mais de seis meses), deve ser considerado como um sinal de advertência de que algo saiu mal.

Em geral, é o resultado de erros cometidos em uma etapa anterior do processo de promoção, devido a informação, tempo ou pessoal insuficientes. Nesse caso, a OE deve reavaliar suas táticas estratégicas e o posicionamento do tema.

Um fator que complica essa situação é a natureza dinâmica do trabalho de promoção e de políticas, já que tanto os contextos como os atores chave mudam de maneira constante. Não importa o quanto a OE formule claramente um roteiro para uma mudança de política desejada no longo prazo, é praticamente impossível determinar, prever ou explicar todas as variáveis que poderiam ser importantes nesse processo de mudança²⁵.

O que uma OE considerava uma expectativa de mudança realista no mês passado, poderia ser agora pouco realista devido a novas circunstâncias. Um dos desafios chave na avaliação do trabalho de promoção e de políticas é a identificação e a definição de resultados no curto e médio prazo; ou seja, quais mudanças podem ocorrer no roteiro para uma mudança em mais longo prazo.

Ao decidir um curso de ações de promoção, a OE necessita saber desde o princípio suas metas e objetivos diretos e indiretos. O que a OE quer mudar e como espera conseguir fazer essas mudanças?²⁶

²⁴ Reisman, J., Gienapp, A., Stachowaik, S. (2007). *A guide to measuring advocacy and policy organizational research services*. Annie E. Casey Foundation.

²⁵ Guthrie, K., Louie, J., David, T., & Crystal-Foster, C. (2005). *The challenge of assessing advocacy: Strategies for a prospective approach to evaluating policy change and advocacy*. Preparado para The California Endowment. Woodland Hills, California: The California Endowment.

²⁶ IFC. (2005). *Building the capacity of business membership organizations: Guiding principles for project managers*. Washington D. C.: World Bank Group.

²⁷ Batra, G., Bardini, M., & Weber, B. R. (2005). *Measuring performance in business enabling environment projects*. SME Department, World Bank / IFC.

A SEGUINTE TABELA (COMPOSTA POR QUATRO ELEMENTOS) PODE AJUDAR A FAZER O ACOMPANHAMENTO DESSES OBJETIVOS E MEDIR O SUCESSO²⁷

- O primeiro elemento é “Insumos/atividades”, e se refere aos recursos financeiros, humanos e de outro tipo que a OE necessita para progredir no tema, bem como as ações ou atividades específicas necessárias para isso.

- O segundo elemento é “Produto”, é o resultado direto das atividades e/ou insumos da OE. Trata-se de resultados que surgem no curto prazo, em vez de resultados mais intangíveis no longo prazo.

- O terceiro elemento é o “Resultado”, se trata do efeito esperado causado diretamente pelas ações da OE. Mede o alcance das metas e os objetivos da OE.

- O último elemento é o “Impacto”, a mudança final desejada; este mede se a OE atingiu seu objetivo.

EXEMPLO

Acompanhamento de resultados e impacto

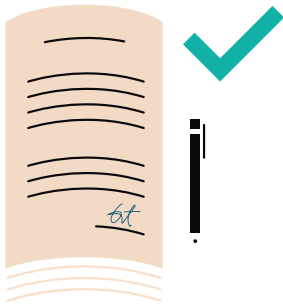


A agroindústria (em especial a de maçãs) é sumamente importante para a economia do país fictício Summerland, tanto em termos de emprego como de geração de divisas. No entanto, a competitividade da indústria, tanto no mercado local como no internacional, se vê obstaculizada devido a uma combinação de fatores. A OE identificou dois temas para seus esforços de promoção. Um é a eliminação de um obstáculo:

este se relaciona com o entorno empresarial, já que as autoridades multam arbitrariamente as empresas que transportam frutas e verduras por mal interpretar a legislação sanitária vigente. O segundo tema é uma oportunidade para fazer crescer essa indústria em mercados no exterior. Em sua pesquisa, a OE identificou a importância do selo ecológico para os investidores estrangeiros e vê uma oportunidade para o setor.

A seguinte tabela é um exemplo de como, após fixar seus objetivos, a OE pode medir seus progressos.

INSUMOS/ATIVIDADES	PRODUTO	RESULTADO	IMPACTO
<ul style="list-style-type: none"> Organize junto com o Governo uma equipe de especialistas para avaliar a legislação sanitária vigente Avalie a possibilidade de certificar as maçãs com um selo ecológico para expandir os mercados de exportação 	<ul style="list-style-type: none"> Definições claras de direitos e responsabilidades de acordo com a lei para empresas dedicadas à produção e ao transporte de maçãs. Proposta para incluir na legislação referências para a certificação ecológica de maçãs 	<ul style="list-style-type: none"> Acontece em todos os Organismos encarregados de fazer cumprir a lei: instruções que descrevem exatamente quando, onde, por quais motivos e de que maneira podem deter as operações das empresas de transporte de frutas Estabelecimento de medidas de amparo para as empresas de transporte injustamente multadas As modificações na ley son lei são aprovadas no Parlamento e implementadas, o que permite a certificação de maçãs com o selo ecológico 	<ul style="list-style-type: none"> Crescimento das exportações de maçãs e aumento dos investimentos no setor agroindustrial Melhora do entorno empresarial do setor agroindustrial



Aplicação da política

A aplicação é a chave para o sucesso. Os Governos devem cumprir com os compromissos que assumiram. Em última instância, o sucesso em maximizar a contribuição do setor privado para o crescimento econômico e a criação de emprego dependerá da vontade e da capacidade dos Governos locais e nacionais para criar e implementar marcos de políticas adequados que fomentem a produtividade.

Não tem sentido que a OE tenha pesquisado os obstáculos para o crescimento da produtividade e o desenvolvimento do setor privado, tenha mobilizado seus membros para promover um tema e tenha desenvolvido contrapropostas a fim de que o Governo aceite a premissa desse argumento, e depois não faça nada.

As táticas de prestação de contas têm como objetivo que o Governo se faça responsável por suas declarações de políticas ou princípios. Quando o Governo expressar seu compromisso público com um princípio, a OE pode usar essa posição, e seu domínio da informação, para denunciar qualquer discrepância entre suas palavras e seus atos.

Um dos perigos do processo de políticas é que, uma vez que forem adotadas as decisões e instrumentos chave, se assume que “o trabalho terminou”. O cansaço pode reduzir a participação na etapa de implementação, e se pode passar a centrar a atenção em novos desafios²⁸.

Se as OE estão buscando uma mudança regulatória, é importante verificar qual órgão do Governo é responsável por propor/realizar essa mudança. Pode ocorrer que a mudança desejada dependa da vontade do órgão do Governo encarregado de guiá-lo e implementá-lo. Em muitos casos, isto é exatamente o que acontece. As pessoas com informação privilegiada que querem preservar a *status quo* são as que têm mais a perder com uma mudança.

Avaliação dos esforços

No encerramento de sua proposta para o aumento da produtividade, a OE deve fazer uma avaliação sistemática que lhe permita aproveitar as “vitórias” e incorporar as “lições aprendidas” em futuros esforços de promoção. As OE devem se fazer as seguintes perguntas:

- O tema que obstaculiza a produtividade de alguma maneira mudou?
- É necessária uma pesquisa adicional?
- A organização fixou um prazo para resolver ou progredir no tema? Foi respeitado?
- Houve necessidade de modificar os objetivos ou o cronograma?
- A organização identificou os destinatários corretos para a trabalho de promoção?
- Conseguiu chegar a esses destinatários?
- A organização teve os mensageiros corretos?
- Os destinatários alvo responderam à mensagem da OE?
- A mensagem teve que ser modificada ou ajustada?

²⁸ World Bank. (2005). *World Development Report*.

- As táticas de promoção da organização demonstraram ser efetivas?
- Os recursos financeiros e humanos foram adequados?
- As oportunidades foram aproveitadas para formar coalizões?
- As coalizões operaram de maneira efetiva?

Medição do impacto por meio de uma ferramenta de “acompanhamento de temas”

Trata-se de uma ferramenta simples que toda OE pode implementar e que faz o acompanhamento dos progressos sobre um tema. Tem utilidade tanto para a organização em si, já que lhe permite ver de maneira comprovável e cronológica os passos seguidos em relação a um tema, como para seus membros, pois é uma forma útil de mantê-los informados sobre as ações da organização. Com frequência, os progressos em relação a um tema podem levar bastante tempo, pois algumas vezes acontecem retrocessos quando um tema perde força, mesmo que estejam sendo realizados grandes esforços de maneira silenciosa nos bastidores.

A ferramenta de acompanhamento tem cinco colunas: a primeira descreve um tema; a segunda resume as recomendações da OE sobre esse tema; a terceira permite fazer o acompanhamento dos progressos; a quarta descreve o estado atual das propostas (por exemplo, compromissos firmes, subdecretos assinados, leis apresentadas ao Parlamento); e se pode agregar uma quinta coluna para indicar os alcances e a finalização dessa ação em particular.

Essa ferramenta pode ser empregada de uma maneira rigorosa ou flexível. Quando for utilizada para fazer o acompanhamento de recomendações sumamente específicas, proporciona um meio seguro para medir os progressos de cada proposta, o que é fundamental para o processo. Isso também pode ajudar à comunicação com os membros.

No entanto, deve-se levar em conta que um processo de promoção de políticas é com frequência um mecanismo politicamente sensível. Ser muito prescritivo com essa ferramenta ou centrar-se muito e com muita antecipação nos resultados desejados (por exemplo, mudanças nas políticas ou regulações) pode enfraquecer o objetivo geral da organização.



Referências



Enabling environment for sustainable enterprises Toolkit (ESEE Toolkit) International Labour Organization - ILO
<http://eese-toolkit.ilo.org/index.php/en/>

Aga, Gemechu A.; Francis, David C. (2015). As the market churns: estimates of firm exit and job loss using the World Bank's enterprise surveys. Policy Research working paper; no. WPS 7218. Washington, D.C.: World Bank Group.

Haltiwanger, J. C., Bartelsman, E., & Scarpetta, S. (2004). Microeconomic evidence of creative destruction in industrial and developing countries. The World Bank.

Jane Reisman; Anne Gienapp; Sarah Stachowaik: A Guide to Measuring Advocacy and Policy Organizational Research Services; Annie E. Casey Foundation.

K. Guthrie, J. Louie, T. David, and C. Crystal-Foster: The Challenge of Assessing Advocacy: Strategies for a Prospective Approach to Evaluating Policy Change and Advocacy. Prepared for The California Endowment. Woodland Hills, California: The California Endowment, 2005.

IFC: Building the Capacity of Business Membership Organizations Guiding principles for Project Managers, 2005.

Geeta Batra; Mark Bardini; Benjamin Reno Weber: Measuring Performance in Business Enabling Environment Projects, SME Department, World Bank/IFC, 2005.



Organização
Internacional
do Trabalho

ACT/EMP

Information on ILO publications
and digital products can be found
at: www.ilo.org/publns.