GV EXECUTIVO
REVISTA DE CULTURA PARA O JOVEM ADMINISTRADOR

ENTREVISTA **GRAÇA FOSTER** REVELA COMO CHEGOU AO TOPO DA PETROBRAS E OS DESAFIOS DE SUA GESTÃO

AGORA É COM ELAS

GESTÃO FEMININA

DUPLA JORNADA DE TRABALHO

PREJUÍZOS DA GERAÇÃO Y

ELAS INVESTEM NO PRÓPRIO NEGÓCIO



+ STORYTELLING E A IMAGEM CORPORATIVA

+ ARMÁDILHAS DO CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR



A presença da mulher no mercado de trabalho não é exatamente uma novidade. Observamos ao longo das últimas décadas a crescente participação do público feminino, tornando-se protagonista de papéis que até então eram ocupados somente por homens. Por isso, atualmente, não nos admira vê-las assumindo cargos como delegada, bombeira, piloto de avião, pedreira, motorista de táxi, entre outros. Não sabemos mais dizer qual é o lugar da mulher, já que é possível encontrá-la em qualquer posto.

Ainda assim, elas não perderam a capacidade de se superar. Em 2011, elegemos Dilma Rousseff como primeira presidenta do Brasil. Nesse mesmo ano, Christine Lagarde tornou-se a primeira mulher a ocupar o cargo de diretora-gerente do Fundo Monetário Internacional (FMI). Angela Merkel, chanceler alemã, é referida pela revista *Forbes* como a segunda pessoa mais poderosa do mundo, a mais alta posição já alcançada por alguém do sexo feminino. Destaque especial para a entrevistada desta edição, Graça Foster, que desde fevereiro de 2012 ocupa a presidência da Petrobras — maior empresa brasileira — tornando-se a primeira mulher no mundo a presidir uma companhia petrolífera.

Na EAESP-FGV, também há fortes exemplos de lideranças femininas, com a presença das professoras Maria Tereza Leme Fleury na diretoria da Escola, e Maria José Tonelli na vice-diretoria. Além disso, a entrada da primeira editora adjunta da *GV-executivo* também é um fato relevante na história da revista. Portanto, decidimos prestar uma homenagem a elas, que ajudam a consolidar um olhar feminino no ambiente de trabalho e nas mais diversas esferas de poder.

O caderno especial "Agora é com elas" traz artigos sobre liderança feminina, estilo feminino de gestão, mulheres da geração Y, desafios da dupla jornada de trabalho, mulheres empreendedoras, entre outros aspectos.

A edição conta também com textos sobre os benefícios da comunicação corporativa estratégica; a técnica *storytelling*, uma nova forma de contar a história da sua empresa; a gestão de marcas nas redes sociais; o que mudou no comportamento do consumidor ao longo dos 22 anos do Código de Defesa do Consumidor; além das tradicionais colunas e seções da *GV-executivo*.

Boa leitura a todos!

Eduardo Diniz, editor chefe
Rosana Guimarães, editora adjunta



MULHERES NO COMANDO

No caminho para a ascensão profissional há mais desafios para as mulheres do que para os homens, mas algumas empresas têm se esforçado para mudar esse quadro.

O pacote de iniciativas desenvolvido para facilitar a vida das funcionárias e incentivar seu crescimento na organização inclui, por exemplo, horários flexíveis e programas de desenvolvimento de liderança. É o que mostra o *ranking* da Associação Nacional para Executivas Mulheres (NAFE). Confira os dados de algumas empresas sobre o tema:

Abbott Laboratórios

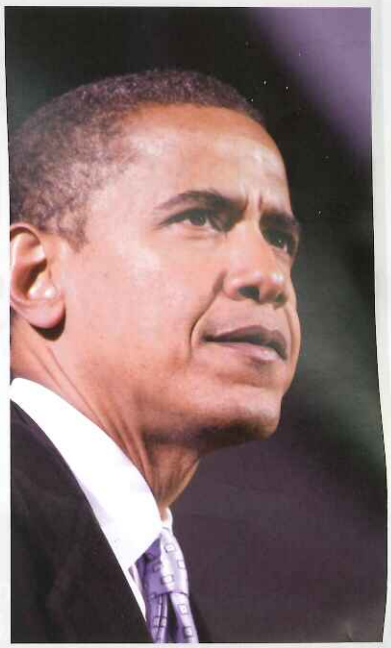
Dos 32.683 funcionários, 49% são mulheres. Em dez anos, o número de profissionais do sexo feminino em cargos executivos cresceu 77% na companhia.

AstraZeneca

Mais da metade dos colaboradores da empresa farmacêutica são mulheres. Elas ocupam 41% dos cargos de gestão, incluindo a presidência operacional.

General Mills

40% dos funcionários da companhia do ramo alimentício são do sexo feminino. Além disso, 37% dos gestores, 38% dos executivos e 36% dos profissionais mais bem pagos são mulheres.



SPIRIT OF AMERICA / SHUTTERSTOCK.COM

VITÓRIA DE OBAMA E DO BIG DATA

Sabe-se que a internet teve um papel importante nas últimas eleições presidenciais dos Estados Unidos. Na disputa, tanto o candidato democrático Barack Obama quanto o seu rival republicano, Mitt Romney, cruzaram informações de diferentes bases de dados com o objetivo de alcançar o maior contingente de eleitores possível.

O que não é tão conhecido é o uso do *Big Data* pelas equipes de Obama. A tecnologia contribuiu para a competitividade e o posicionamento do candidato, pois permitiu gerar inteligência a partir de volumes gigantescos de dados.

O *Big Data* foi muito importante para conhecer as intenções de voto nos estados onde o triunfo de Obama era incerto, assim como foi utilizado para selecionar os meios nos quais seria interessante investir em publicidade.

CURTE UMA BEBIDA?

De acordo com a *Social Bakers*, maior empresa de análise de mídias sociais do mundo, os brasileiros já somam 66 milhões de usuários no Facebook, atrás apenas dos americanos, com 163 milhões. Nesse sentido, os esforços das corporações para garantir presença na rede crescem no mesmo fôlego.

No estudo sobre a audiência e a participação das marcas nacionais no Facebook, realizado mensalmente pela empresa, as bebidas lideram o *ranking* das mais seguidas.



Guaraná Antarctica
Mais de 10 milhões

Skol
9,3 milhões

Coca-Cola
7,4 milhões

L'Oréal Paris Brasil
5,9 milhões



THINKING, FAST AND SLOW

Responda a esta pergunta: uma bola e um bastão custam R$ 1,10. O bastão custa R$ 1 a mais que a bola. Qual é o preço da bola? Se você pensou 10 centavos, errou. Se a bola custasse esse valor, os dois juntos valeriam R$ 1,20. A resposta certa é 5 centavos.

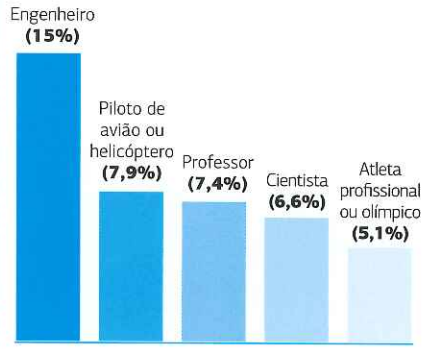
Outros testes similares são apresentados pelo psicólogo israelense Daniel Kahneman no livro *Thinking, Fast and Slow*. A obra, lançada no Brasil em agosto de 2012, abrange as principais fases das pesquisas do autor, ganhador do prêmio Nobel de Economia em 2002 por seus estudos dedicados às finanças comportamentais.

Ele explica que a mente dos seres humanos é comandada por dois sistemas. O primeiro oferece respostas rápidas; é o que costumamos chamar de intuição. Já o segundo é acionado em tarefas que exigem concentração. O problema ocorre quando o sistema 2 delega ao sistema 1 a tarefa de tomar decisões mais complexas. O alerta dado pelo autor é que as pessoas evitem decidir algo importante usando apenas a intuição.

DEZ PROFISSÕES DOS SONHOS DOS BRASILEIROS

Uma pesquisa realizada pelo *LinkedIn* questionou seus usuários sobre quais profissões eles, quando crianças, sonhavam em exercer na idade adulta. Foram 8 mil entrevistados, e entre as curiosidades no *ranking* mundial estão: a maioria (7,7%) queria ser engenheiro(a) e um em cada três pesquisados (30,3%) afirmou que trabalha na profissão sonhada na infância ou segue uma carreira relacionada. Confira:

Profissões dos sonhos na infância dos homens no Brasil



Profissões dos sonhos na infância das mulheres no Brasil

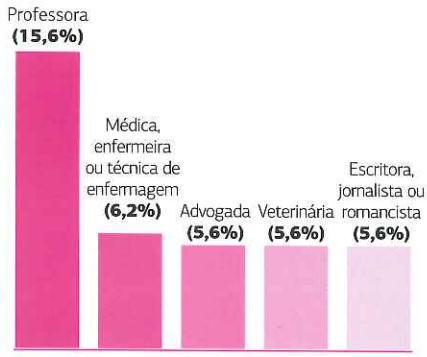




FOTO: DIVULGAÇÃO

LUGAR DE MULHER É NA...

...PRESIDÊNCIA. DEPOIS DE DILMA ROUSSEFF OCUPAR O CARGO MAIS ALTO DO PAÍS, **MARIA DAS GRAÇAS SILVA FOSTER** TORNOU-SE UM DOS PRINCIPAIS EXEMPLOS DE LIDERANÇA FEMININA AO ASSUMIR O COMANDO DA MAIOR EMPRESA BRASILEIRA: A PETROBRAS

| POR **MARIA JOSÉ TONELLI + ALINE LILIAN DOS SANTOS**

Primeira mulher no mundo a presidir uma petrolífera, **GRAÇA FOSTER** é determinada, exigente e conhecida por frases como: "Conforto é uma palavra proibida entre nós. Aqui é desconforto 365 dias por ano, 24 horas por dia".

Admirada pelo seu alto conhecimento técnico, perfeccionismo, competência e dedicação, tem paixão declarada pela Petrobras — onde iniciou a carreira como estagiária há 33 anos — afirmando que adapta sua vida à companhia.

Possui como principal desafio de sua gestão aumentar a produção de petróleo e executar o maior plano de negócios já divulgado por uma empresa no mundo: até 2016, a Petrobras pretende investir US$ 236,5 bilhões (R$ 416,5 bilhões), dos quais 60% será destinado à exploração de óleo. O restante irá para gás, energia, biocombustíveis, refino, entre outros.

Nascida na cidade de Caratinga, interior de Minas Gerais, mudou-se ainda pequena para o Rio de Janeiro, onde morou no Morro do Adeus, que hoje integra o Complexo do Alemão. Conheceu de perto a pobreza, a violência, a dificuldade e chegou a trabalhar como catadora de papel e lata para custear os estudos.

Graduada em Engenharia Química pela Universidade Federal Fluminense (UFF) e com MBA em economia pela Fundação Getulio Vargas (FGV), a presidente está entre as 20 mulheres mais poderosas do mundo, segundo o *ranking* da revista *Forbes,* e entre as 100 pessoas mais influentes, segundo a *Times*.

Em entrevista exclusiva à *GV-executivo,* Graça ressalta a importância da dedicação, do trabalho e defende a ideia de que, quando há conhecimento, não existe preconceito que impeça alguém de agir.

JÁ ME DEPAREI COM PRECONCEITO? SIM. REAGI? FORTEMENTE. PARA DESENVOLVER UMA ATIVIDADE VOCÊ TEM QUE TER TALENTO, INDEPENDENTEMENTE DO GÊNERO. SEU DESEMPENHO, SUA DISPONIBILIDADE E SUA ATITUDE VÃO DIZER PARA ONDE VOCÊ VAI

GV-executivo: Como é ser a primeira mulher a liderar a Petrobras, onde a maioria dos funcionários e colaboradores são homens?

Graça Foster: O petróleo é uma atividade bastante desenvolvida por homens. Eu não gosto de dizer que é uma atividade masculina porque isso não está escrito em lugar algum. Mas ao longo da história do petróleo e do gás no mundo ela vem sendo realizada majoritariamente por eles. Podemos compreender um pouco dessa história: até alguns anos atrás, a tecnologia não estava tão a favor do ser humano quanto hoje. Muitas vezes, o petróleo está em ambientes hostis, nas florestas, no meio do deserto, a quilômetros de distância da costa; por conta disso — e pela força física que algumas atividades exigiam no passado — era natural que os homens tivessem maior participação. Mas hoje as unidades de produção e as sondas de perfuração são completamente automatizadas; ainda que os ambientes hostis existam, mesmo que o petróleo esteja no deserto, no mar, a tecnologia e os meios de acesso a essas reservas evoluem dia a dia.

Por isso, eu acho que o acesso das mulheres no passado — meio século atrás — era realmente mais difícil. Sem dúvida, em situações normais, os homens têm uma capacidade física de suportar cargas maiores, mas do ponto de vista intelectual isso nunca existiu; nem mesmo quando você tinha que ter mais vigor, mais músculos, para enfrentar uma operação em uma floresta.

Aqui na Petrobras, talvez pelo fato de eu ser funcionária de carreira e ter desenvolvido muitos trabalhos nesses ambientes que citei, eu não perceba minha evolução associada a alguma dificuldade por ser mulher. Mas existem brincadeiras sobre mulheres que muitas vezes me aborrecem. Não porque estou nessa posição, mas sempre me constrangeram.

GV-executivo: A Sra. entrou na Petrobras e cresceu dentro da companhia ao longo desses 33 anos. Em sua visão, isso também se aplica a outras empresas ou há uma configuração diferente pelo fato de ser concursada?

Graça Foster: Na Petrobras, há muitos anos, não se faz mais restrições pelo fato de ser mulher. Mas se fazia no passado. Acho que há 35 anos — eu ainda não trabalhava aqui — as mulheres não eram habilitadas a prestar concurso para determinadas áreas.

Mas isso mudou. Desde 2003, a taxa de crescimento relativo da força feminina de trabalho na petrolífera foi de aproximadamente 120%, enquanto a dos homens foi a metade, cerca de 60%.

A partir do momento que você ingressa na empresa, o seu desempenho, a sua disponibilidade, a sua atitude dentro da companhia vão dizer para onde você vai. O quanto você está disponível, por exemplo, para deixar seu filho de dois anos ou seis meses em casa e realizar um trabalho de campo, em que você vai e não sabe exatamente quando volta. Você vai para ficar 2 dias embarcado e acaba ficando 22.

GV-executivo: Essa é a sua história? O que foi necessário para chegar à presidência da Petrobras?

Graça Foster: Essa é a história que temos na companhia. Você tem que ter disponibilidade. Isso não é só para mulheres, homens também preferem trabalhos que os mantenham perto da família. Então, você tem que analisar: muitas vezes, a disponibilidade para ambos os ambientes — trabalho e lar — não coincide. Além disso, hoje você tem o celular, o rádio; o acesso às pessoas é mais fácil e você não precisa se desligar 100% de casa.

Lidar com petróleo é uma atividade fundamentalmente operacional. Para você sentar aqui e nunca ter operado uma sonda, estado em uma planta de petroquímica ou desenvolvido uma atividade numa termoelétrica, é quase impossível você dizer que conhece o dia a dia da empresa. O ponto é: para ter realizado os trabalhos A, B, C, D ou E, o que foi necessário?



FOTO: DIVULGAÇÃO

RAIO X

- Maria das Graças Silva Foster
- Nascida em Caratinga, Minas Gerais, em 26 de agosto de 1953
- Formada em Engenharia Química pela Universidade Federal Fluminense (UFF), com pós-graduação em Engenharia Nuclear e mestrado em Engenharia Química pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPE/UFRJ), e MBA em Economia pela Fundação Getulio Vargas (FGV)
- Primeira mulher a ocupar uma posição na diretoria executiva da Petrobras. Foi presidente da Petroquisa e da BR Distribuidora. Desempenhou a função de gerente executiva de Petroquímica e Fertilizantes, ligada à Diretoria de Abastecimento da Petrobras, foi diretora de Gás e Energia da companhia e secretária de Petróleo e Gás do Ministério de Minas e Energia

Disponibilidade. Para que? Para conhecer, mudar de área, estar de botas, capacete. É a isso que me refiro.

Além disso, é preciso ter talento, porque não basta só um bom desempenho, você tem que ter aptidão. Não é talento para chegar à presidência da Petrobras, mas para o trabalho que está desenvolvendo. Coragem para tomar certas atitudes também é um elemento importante.

GV-executivo: A Sra. tem um apego, um vínculo muito forte com a Petrobras. Como a Sra. vê essa relação entre funcionário e empresa nas novas gerações?

Graça Foster: Realmente, tenho muito orgulho de fazer parte dessa história. Isso para mim é muito forte; não a posição que estou, mas a companhia. Eu tenho um vínculo profundo com a atividade, com a Petrobras.

Com relação à nova geração, eles trabalham diretamente comigo e eu gosto muito. Quando você é diretora ou gerente tem mais interfaces com essas jovens equipes. Eu os considero muito melhores do que eu quando entrei na empresa. Se você pegar a Graça com 25, 35, 45, 55 anos, e esse grupo que entrou há pouco na Petrobras, eles são muito melhores, mais preparados tecnicamente do que eu era

SOU A PRIMEIRA PRESIDENTE MULHER DA PETROBRAS. TAMBÉM FUI A PRIMEIRA DA BR DISTRIBUIDORA E DA PETROQUISA. O QUE ME PREOCUPA É QUE NENHUMA DESSAS POSIÇÕES HOJE É OCUPADA POR UMA MULHER. ENTÃO, MEU CRESCIMENTO NÃO SIGNIFICOU UM AVANÇO DELAS NA COMPANHIA

na época. Para mim, eles evoluem de forma mais veloz e rapidamente assumem papéis de extrema responsabilidade; não só pelo conhecimento que possuem, mas pela coragem. Eles têm mais acesso às informações, então resolvem problemas de forma muito prática. Conseguem lidar com diversos dados conflitantes, não consistentes e produzem um volume de trabalho impressionante. São ansiosos e têm algo que considero muito importante: a ambição positiva, de evoluir, chegar ao pódio — seja lá de que pódio estejamos falando. São muito mais competitivos e isso me agrada no aspecto profissional. Isso são virtudes quando falamos de pessoas de bom caráter, e o resultado para a companhia é muito bom.

A questão da paixão pela empresa vai do tempo que você está aqui. Eu vejo colegas com 30 anos de companhia — muito bons por sinal — que não têm essa relação afetiva zelosa. Cuidamos da Petrobras como se estivéssemos cuidando da casa, da família. Nós temos as discussões internas, mas quando vemos qualquer coisa escrita no jornal, saímos do sério.

Agora, existem jovens aqui com 5, 10 anos de empresa que evoluem e acabam sentindo a Petrobras dessa forma afetiva, assim como a maioria dos meus colegas.

GV-executivo: Fala-se muito sobre o estilo feminino de gestão, remetendo à ideia de que mulheres líderes são mais atentas a determinados aspectos gerenciais. O que a sua visão como mulher mudou na Petrobras até o momento?

Graça Foster: Não sou estudiosa sobre gênero e diversidade, mas percebo que as mulheres possuem uma sensibilidade maior. Elas detectam mais rapidamente as carências técnicas de seus colaboradores, têm mais prontidão para ajudar e trazer essas pessoas para um nível de conhecimento adequado, de modo que elas possam compartilhar aquilo e desenvolver seu trabalho. Falo isso baseada nos grupos que me relacionei e me relaciono; não posso generalizar.

Também vejo homens com essa sensibilidade muito acurada, que têm esse sentimento de acolhimento. Tenho colegas que possuem essa capacidade de sentar e trazer as pessoas para perto. Não vejo essa capacidade em mim. Sou muito ansiosa pelos resultados e muitas vezes não percebo que estou deixando alguém de fora. Isso é importante? Sim. É essencial, sem isso a equipe não performa? Não acho. O que eu trouxe de toque feminino para a Petrobras? Só a minha presença. Não acho que se possa dizer: "Ah, aconteceu isso ou aquilo só porque é uma mulher" a algo implantado ou que está sendo desenvolvido. Mas eu creio que a minha presença é a diferença. Uma presença feminina.

Acho interessante as profissionais do sexo feminino demonstrarem mais segurança nas reuniões quando há outras mulheres na sala. Também vejo colegas tímidos se mostrarem mais desenvoltos com a presença feminina; dá maior sensação de conforto. Os homens são mais competitivos e, em um ambiente majoritariamente masculino, quando uma das mulheres que está na sala é a presidente da empresa, eu percebo as funcionárias e colaboradoras mais confiantes com a minha presença. Algumas não precisam disso, mas vejo que outras se sentem mais seguras. Já o contrário não se aplica. Não acho que os homens, que representam 85% dos postos de gerência, tenham alguma dificuldade no trabalho pelo fato de eu ser mulher. Mas é só uma percepção, são apenas sentimentos.

GV-executivo: De acordo com algumas pesquisas, o nível de escolaridade das mulheres é mais



FOTO: DIVULGAÇÃO

Cerimônia de posse da presidente da Petrobras, Maria das Graças Silva Foster

elevado que o dos homens e, mesmo mostrando ser mais competentes, muitas delas encontram dificuldades de assumir postos de poder. A Sra. compartilha dessa ideia?

Graça Foster: A Petrobras cuida para que o preconceito não aconteça dentro da companhia. Agora, dizer que não acontece, seria demagogia. Temos que estar atentos para que isso não ocorra; está dentro dos princípios da Petrobras. Não aceitamos o preconceito de credo, de raça. Quem o desenvolve e o pratica está infringindo um dos regulamentos da empresa. Uma vez que está escrito, não faça, porque se eu perceber terei que agir a favor do melhor currículo, da melhor pessoa, seja uma mulher, um homossexual etc. Não interessa.

Já me deparei com essa situação? Sim. Reagi? Fortemente. Essa vigilância é extremamente importante. Como as mulheres estão em número menor aqui, elas aparecem mais. Para desenvolver uma atividade você tem que ter talento, independentemente do gênero.

GV-executivo: O que é necessário para a maior inserção das mulheres em cargos de liderança no futuro?

Graça Foster: Para mim é uma questão de tempo, em especial nos países em desenvolvimento. A demanda existe e é o principal fator de alavancagem desse progresso. A oferta de talentos ainda é um grande desafio, mas olhamos para as universidades hoje e vemos um número cada vez maior de assentos ocupados por mulheres.

Se a indústria cresce e a demanda permanece, o acesso ao emprego é grande. Se você pertence a um país onde há uma barreira cultural, ela restringe a prosperidade da mulher. Caso isso não ocorra e ela queira ascender profissionalmente, tem que haver disponibilidade para a empresa. Dentro dos direitos trabalhistas, existe o período em que ela pode ter seus bebês. Quando a família exige mais, a companhia compreende, porque se trata de uma excelente funcionária que, naquele momento, está precisando estar mais tempo em casa. Então,



FOTO: DIVULGAÇÃO

Início da produção de petróleo da camada pré-sal na plataforma Cidade Anchieta, Vitória (ES)

AUMENTA-SE A PRODUÇÃO DE PETRÓLEO COM MUITO RESPEITO AO MEIO AMBIENTE. VAZAMENTO ZERO! ESSA É A META. OS OUTROS PODEM DIZER: "AH, ISSO NÃO EXISTE". MAS EU SEMPRE "BRINCO": "É O QUE EU QUERO!"

essa flexibilidade é muito importante. Mas no retorno ao trabalho, a dedicação é completa. Você tem que saber lidar com esses dois lados.

GV-executivo: A Sra. mencionou as diferenças na questão cultural. Em sua opinião, a cultura brasileira favorece a diversidade?

Graça Foster: Profundamente. Eu acho que somos um país feliz por essência, lindo por natureza, que beleza (risos). Nós temos uma felicidade intrínseca. Não há restrição em nosso país. Aqui você pode dirigir o carro, ser presidente da Petrobras, da Caixa Econômica, do Brasil. A presidenta Dilma tem uma preocupação maior por essas questões, tanto que trabalha com 10 ministras supertalentosas e faz questão de dar oportunidade às pessoas que tenham conhecimento e são capazes de performar adequadamente dentro de suas empresas.

GV-executivo: Qual foi a contribuição da FGV para a sua formação?

Graça Foster: Cursei um MBA quando era gerente técnica de engenharia de poços e lidava com uma série de desafios e investimentos altos. A Petrobras fez um projeto em parceria com a FGV do Rio de Janeiro para a formação de gerentes. A base foi economia, questões gerenciais, muito ligadas a resultado, a desempenho. Foi um curso muito difícil, tivemos que trabalhar bastante para concluí-lo.

A FGV fez uma diferença significativa na minha vida gerencial, pois entendi que não era necessário talento somente nas questões relacionadas a, por exemplo, geometria de poços, mas saber trabalhar muito bem o resultado e o custo daquilo. Acho que foi uma das melhores coisas que eu fiz para a minha formação.

GV-executivo: Seu plano de negócios traz metas como autossuficiência na produção de combustível, valorização do empresariado brasileiro e o aumento da exploração de petróleo. Quais serão os principais desafios para alcançar esses objetivos?

Graça Foster: Essas são metas maduras da companhia que existiam muito antes do ano 2000. O plano de negócios e gestão é uma evolução. A valorização do empresário brasileiro vem de uma política de governo, ele é o controlador da Petrobras. Então, não é uma decisão minha, dos diretores ou dos que nos antecederam, é uma diretriz do governo.

Com relação aos desafios, a Petrobras tem sua política comercial que é decorrente. Produzir petróleo é o que paga a conta da empresa; você tem que ter recursos, fontes para todos os investimentos. Tem que ter o recurso aqui dentro e aí aumentar a produção de petróleo, a qual eu sempre fui a favor. É importante não deixar dúvidas de que essa é a prioridade da empresa.

Além disso, é negócio da companhia também produzir os derivados: gasolina, diesel. Não podemos importá-los toda a vida. É necessário construir refinarias e, para isso, é preciso dinheiro, então temos que produzir petróleo. É essa clareza que é colocada nas metas.

Também é importante dizer que estou aqui para contribuir com a minha equipe — colaboradores e empregados da Petrobras — para trabalhar para eles. Eu não digo, eu não imponho. Tenho que, juntamente com eles, sentir nossas necessidades e me dedicar a atendê-las.

Por isso, é fundamental manter a democratização da informação aqui; ela não é privilégio de uma área ou da diretoria, ela precisa ser democratizada para que seja mais bem utilizada por todos. Polos, ilhas, definitivamente fragilizam a capacidade de geração de uma empresa.

GV-executivo: Há estimativas de que, em poucos anos, quase 50% do óleo do País saia da camada pré-sal. Quais são suas expectativas quanto a isso?

Graça Foster: Por conta do meu acompanhamento de perto e da participação próxima das equipes, eu digo que tem sido surpreendente. Nesse um ano que estou na presidência, o potencial de



FOTO: DIVULGAÇÃO

QUERO DEIXAR UMA PRODUÇÃO DE PETRÓLEO RELEVANTE PARA A COMPANHIA, COM EQUIPES MADURAS E BEM LIDERADAS. QUERO TRABALHAR DEDICADAMENTE PARA ALCANÇAR NOSSAS METAS E RECUPERAR O VALOR DAS AÇÕES DA PETROBRAS AO NÍVEL QUE REALMENTE MERECEM SER REMUNERADAS

produção tem se revelado maior do que mapeamos, por exemplo, em nosso plano de negócios e gestão divulgado para o mercado em junho de 2012. O potencial de hoje já se mostra maior do que o estimado naquela época. Se você perfura 8 poços para interligar uma plataforma e produzir 100 mil barris, no pré-sal, com 6 poços você produz a mesma quantidade. Eu não tenho dúvidas quanto a ele.

Entretanto, existe um trabalho muito grande de organização desse caminho para que a produção aconteça no prazo estipulado no plano 2012–2016. O indicativo é de que vamos manter o potencial de produção ou considerar o crescimento desse número. Mas é preciso ter foco e cada um sabe o que fazer.

GV-executivo: Ouviu-se em diversas declarações que a prioridade em sua gestão é o meio ambiente e a segurança. Como a Petrobras tem trabalhado para alcançar o vazamento zero?

Graça Foster: Exatamente! Existem há muitos anos investimentos em segurança, meio ambiente e saúde na Petrobras. Aumenta-se a produção de petróleo trabalhando em uma base bastante segura, com muito respeito ao meio ambiente: não me interessa produzir um barril de petróleo a mais e arriscá-lo em qualquer nível. Vazamento zero! Essa é a meta. Os outros podem dizer: "Ah, isso não existe". Mas eu sempre "brinco": "É o que eu quero!". Nós queremos que seja assim. Mas não basta apenas querer, temos que levar esse desejo do vazamento zero até a ponta. Colocar todo o investimento necessário, recursos, as melhores tecnologias, de nada adianta se não for um desejo profundo e verdadeiro na busca pelo vazamento zero.

GV-executivo: A Sra. é conhecida por ser muito exigente, planejada e rigorosa quanto aos resultados da Petrobras. Como a Sra. define o seu estilo de gestão e como ele reflete no desenvolvimento da empresa?

Graça Foster: Perfeitamente (risos). Antes de ser presidente, eu fui a primeira mulher a ocupar um cargo de diretoria na companhia, a primeira presidente mulher da BR Distribuidora, da Petroquisa... primeira mulher em tudo o que fiz na vida. O que mais me preocupa, quando olho para trás, é que nenhuma dessas funções hoje é ocupada por uma mulher. Então, definitivamente, minhas posições crescentes em termos de responsabilidade dentro da companhia não significaram um avanço delas na Petrobras.

O meu estilo de gestão é realmente muito forte; agrada alguns, outros não. Minha preocupação em agradar a minha equipe está em fazê-la produtiva; é algo que procuro desenvolver, mas pela produção e não única e exclusivamente pelo pessoal. É um estilo de gestão muito determinado, focado e eu cobro as pessoas dentro da forma natural, humana de ser, para que não se desprendam do combinado, das metas, dentro da disciplina que se precisa ter. Se você não tem um caminho, um plano de trabalho, leva horas para discutir um assunto que poderia resolver por telefone. Se o seu trabalho é organizado, dentro das boas práticas de gestão, a vida, a atividade rende muito mais.

GV-executivo: Qual legado Graça Foster gostaria de deixar na Petrobras? Qual é a sua marca?

Graça Foster: A ocupação dessa cadeira é muito rápida. Quero deixar uma produção de petróleo relevante para a companhia, com equipes maduras e muito bem lideradas. Quero continuar trabalhando dedicadamente para alcançar nossas metas e indicadores, além de recuperar o valor das ações da Petrobras ao nível que realmente merecem ser remuneradas. Quero nossos acionistas mais satisfeitos com a companhia. É o que eu pretendo recuperar e o que eu quero deixar para a nossa empresa. ●

MARIA JOSÉ TONELLI > Vice-diretora da FGV-EAESP
maria.jose.tonelli@fgv.br
ALINE LILIAN DOS SANTOS > Jornalista da GV-executivo
aline.lilian@fgv.br

22 ANOS DO CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR: CONQUISTAS E DESAFIOS

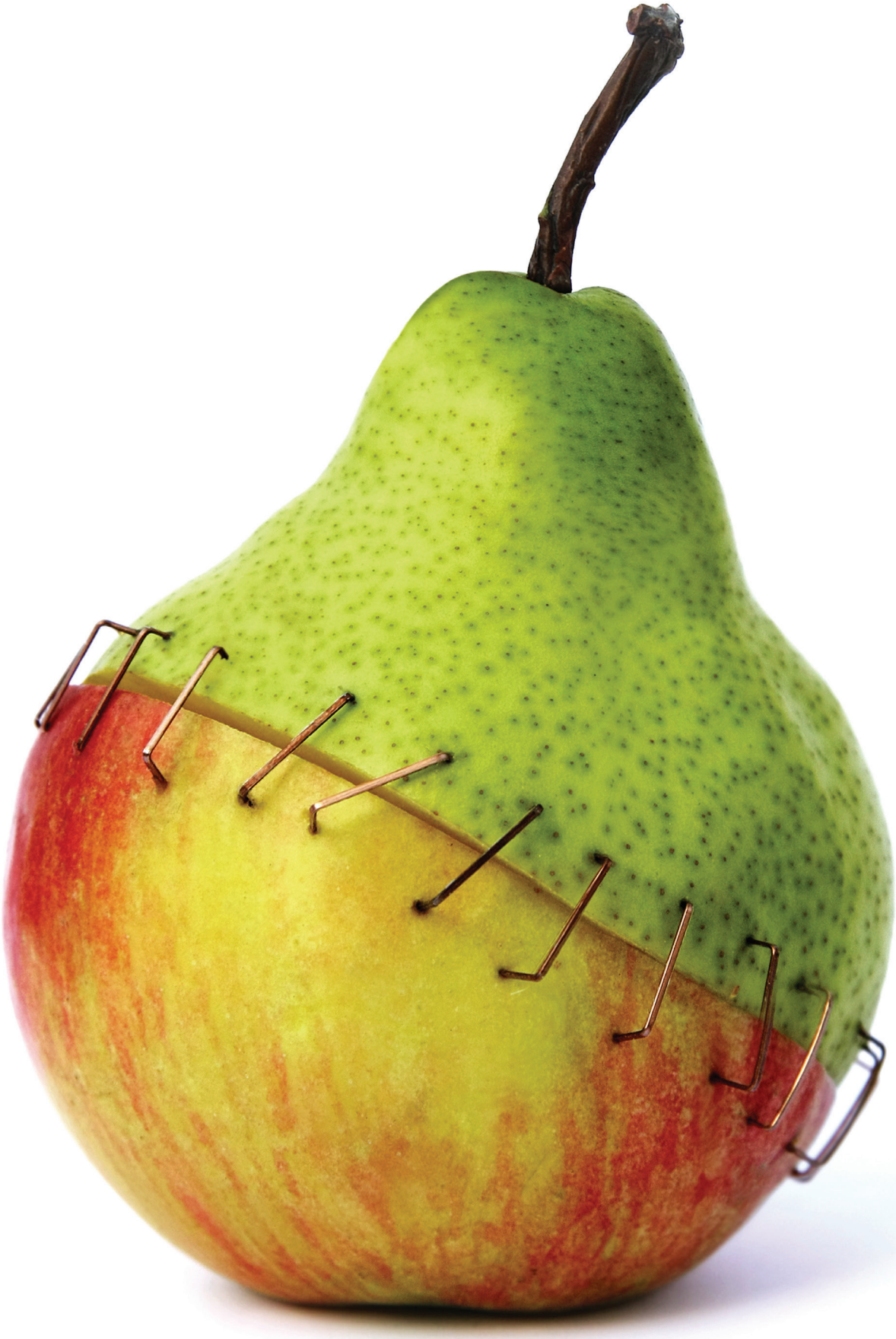
HÁ DUAS DÉCADAS O CONSUMIDOR DESFRUTA DE NORMAS E REGRAS QUE O PROTEGEM EM SUAS RELAÇÕES DE COMPRA. ENTRETANTO, MUITOS BRASILEIROS NÃO FAZEM USO DESSAS LEIS E SE TORNAM VÍTIMAS DE INJUSTIÇAS E DESRESPEITO. CABE AOS PRÓPRIOS CLIENTES DESEMPENHAR UM PAPEL MAIS ATIVO PARA CONQUISTAR O QUE LHES É DE DIREITO

| POR **RICARDO MORISHITA WADA + FABIANA LUCI DE OLIVEIRA**

O Código de Defesa do Consumidor (CDC) completou 22 anos em setembro de 2012. Durante esse período muita coisa mudou. O Brasil de hoje é bem menos desigual do que no início dos anos 1990 — apesar de ainda estar entre as nações mais discrepantes em termos de distribuição de renda. Mas a estabilidade econômica atingida após o plano real, o controle da inflação, a recuperação do valor do salário mínimo, a expansão e o barateamento do crédito, entre outros fatores, fizeram com que o contingente de consumidores aumentasse consideravelmente (de 2000 até 2012, por exemplo, mais de 40 milhões de pessoas foram alçadas à classe média — ou classe C, de acordo com o Critério Brasil da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP).

RELAÇÕES DE CONSUMO

Nesse cenário de transformações econômicas, como ficou o papel do CDC na regulação das relações de consumo? Uma pesquisa baseada na amostra de 1.400 pessoas, com 18 anos ou mais, responde a essa indagação a partir de um balanço dos impactos do Código tanto na vida dos compradores, quanto na organização das próprias empresas. Foram entrevistados moradores de áreas urbanas, seguindo o perfil da população conforme os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2009, em termos de gênero, idade, escolaridade e condição socioeconômica. Também foram ouvidos os responsáveis pela política de atendimento ao consumidor nas grandes empresas do país (100 entre as 1.000 maiores e mais admiradas de acordo com o *ranking* da *Revista Exame*,



AS PESSOAS DOS ESTRATOS MAIS ALTOS SÃO QUEM CONHECEM MELHOR O CONTEÚDO DO CDC E PROCURAM SEUS DIREITOS. O GÊNERO TAMBÉM PESA NESSA HORA, JÁ QUE AS MULHERES RECLAMAM MAIS DO QUE OS HOMENS

incluindo corporações nas áreas de telefonia; saúde; produção e comercialização de alimentos e bebidas; eletrodomésticos e eletrônicos; concessionárias de serviços essenciais e financeiros).

Dessa pesquisa, publicada no livro *Direito do Consumidor - Os 22 anos de vigência do CDC,* vale ressaltar cinco aspectos centrais para atingirmos o *status* de uma sociedade consumidora mais democrática e cidadã: o conhecimento que os consumidores têm sobre seus direitos; sua percepção quanto ao respeito do mercado a esses direitos; os deveres, ou seja, as práticas de prevenção do cliente; a vivência de conflitos de consumo e as formas usuais de solução para tais divergências.

OS BRASILEIROS CONHECEM O CDC?

A maioria dos consumidores (72%) conhece ou já ouviu falar do CDC, cuja Lei nº 12.291/2010 determina que os estabelecimentos comerciais e de serviços o mantenham em lugar visível e acessível. Além disso, eles conhecem instituições a que possam recorrer em caso de ter um direito desrespeitado, sendo as mais conhecidas a Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor (Procon), a defensoria pública e os juizados especiais.

Com relação ao conhecimento das disposições legais, 11% dos brasileiros já consultou o conteúdo do CDC e apenas 38% declarou ter o hábito de reclamar sempre ou quase sempre que tem problema com uma empresa. Pessoas dos estratos mais altos são as que mais conhecem o conteúdo das normas e procuram seus direitos, sendo que as mulheres reclamam mais.

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Apesar de a escolaridade, classe, renda e gênero diferenciarem os consumidores, esses fatores pouco explicam sobre a variabilidade do comportamento dos consumidores. Há uma miscelânea de aspectos subjetivos na definição do porque algumas pessoas correm atrás dos seus direitos. Muitas vezes, o cliente se vale da relação custo X benefício, comparando o prejuízo de não reclamar com o ganho de agir. Assim, reivindica-se com maior frequência em casos que pesam mais financeiramente.

Quando questionados sobre por que não requerem seus direitos, a resposta mais frequente é que não compensa. O tempo gasto e o desgaste emocional frente ao baixo retorno obtido também são citados. Isso indica que há um grande descrédito tanto nas empresas quanto nas instituições destinadas à resolução de conflitos de consumo (agências reguladoras, Procon e Judiciário).

Ausência de reclamações não significa satisfação. Ao contrário, sugere que o cliente não acredita mais na possibilidade de solucionar seu problema. Trata-se de uma ruptura de relações em que todos perdem. A empresa desperdiça a oportunidade de reconquistar o cliente e ainda assume o risco de arranhar sua imagem, enquanto o consumidor arca com o prejuízo ou busca uma solução estatal, com altos custos para ele e para a sociedade. A maior perda, entretanto, está na eficiência da solução dos conflitos de consumo, em que procedimentos, condutas e regras poderiam ser aperfeiçoados, gerando maior ganho de confiança no mercado.

DESRESPEITO AOS DIREITOS DOS CLIENTES

Cerca de 26% dos entrevistados declarou ter passado por alguma situação de desrespeito aos seus direitos de consumidor nos 12 meses anteriores à pesquisa. Cobrança indevida, defeitos nos produtos e mau atendimento foram as situações mais relatadas, sendo telecomunicações, eletrodomésticos e eletrônicos as áreas mais criticadas.

Mais da metade dos que passaram por algum problema disse ter buscado o fornecedor e não encontrar solução. Se 11% dos entrevistados procurou o Procon e 7% o Judiciário após o contato inicial com a empresa, 20% sequer registrou qualquer reclamação.

Nota-se a importância da instauração de políticas de educação sobre os direitos do consumidor quando se percebe que maioria dos brasileiros obtém informações sobre

A AUSÊNCIA DE RECLAMAÇÕES NÃO SIGNIFICA SATISFAÇÃO, MAS UMA INSATISFAÇÃO TÃO GRANDE QUE O CLIENTE NÃO ACREDITA MAIS QUE POSSA SOLUCIONAR SEU CONFLITO COM A ORGANIZAÇÃO

o tema por meio da mídia e dos Procons. Apesar de serem protagonistas na divulgação do CDC, é lamentável constatar que 90% dos municípios não possui Procon.

Muitas empresas também não são eficientes na hora de fornecer informações sobre seus produtos e serviços, e os setores de alimentos e bebidas, incluindo supermercados, são os que mais respeitam os direitos do consumidor. Os que menos seguem as normas são os segmentos de serviços essenciais (como água, luz, gás), telecomunicações, bancos e cartões de crédito.

Nas práticas de prevenção, o brasileiro é cuidadoso apenas quando o assunto é alimentação. Mais da metade (55%) afirma que verifica a data de validade dos alimentos e produtos perecíveis. Não acontece o mesmo na leitura de contratos, verificação da taxa de juros em uma compra parcelada ou financiamento, busca por informações sobre assistência técnica e averiguação da idoneidade da empresa.

EMPRESAS E O CÓDIGO

No que se refere à visão e ao comportamento dos fornecedores frente ao CDC, os resultados indicam alguns aspectos positivos, mas também grandes desafios para se garantir o melhor atendimento aos direitos dos consumidores.

Um dos problemas que precisa ser corrigido nas empresas é o domínio do conteúdo do CDC: apenas em 18% declararam conhecê-lo muito bem, enquanto 60% dizem que o conhecem bem, e 22% afirmam conhecê-lo pouco.

Para as poucas empresas (menos de 10%) que acham o Código ruim, o problema é que as leis mudam muito rapidamente, o CDC não é claro ou as penaliza injustamente. A maioria, entretanto, acredita que o código é bom, pois gera segurança jurídica, apresentando especificações e definições de normas de comportamento e expectativas, regulando o relacionamento entre fornecedor e consumidor, evitando assim, reclamações indevidas dos clientes.

Com relação à forma de relacionamento com o consumidor, a maioria das corporações possui Sistema de Atendimento ao Cliente (SAC) próprio (83%). O SAC é o principal canal de monitoramento das relações das instituições com os compradores, sendo que 63% delas afirmam monitorar o processo a partir do número de ações no Procon e 58% fazem uso dos dados do Judiciário para esse fim.

Dado bastante positivo é que mais da metade das organizações (55%) já adota metas de incentivo para seus gestores de acordo com o bom desempenho no atendimento ao consumidor; e 38% já prevê perda de bonificação em casos de má avaliação.

PODER DE AGIR DO CONSUMIDOR

O que podemos concluir disso tudo é que nessas duas décadas o CDC cumpriu a missão de popularizar o direito do consumidor, fazendo com que a maioria dos brasileiros soubesse da existência de uma lei que os protege em suas relações de compra. Mas ainda é necessário que os brasileiros utilizem essa lei. A escolaridade é um fator determinante para o conhecimento do Código.

Por fim, há espaço para que os próprios consumidores desempenhem um papel mais ativo. Seja porque esperam muito do Estado ou porque desconhecem grande parte dos seus direitos e deveres, o fato é que a população adota poucas medidas de prevenção. São mais cuidadosos quando o assunto é a senha do banco e a alimentação. No mais, tendem a não ser precavidos.

No que concerne ao mercado, também é possível verificar atitudes positivas e uma percepção de ganhos trazidos com o CDC, mas ainda há grande espaço para o aperfeiçoamento das relações empresa-consumidor. Recuperar a confiança do cliente, focando a melhoria do atendimento é, portanto, o desafio posto às organizações.

PARA SABER MAIS:

- Direito do Consumidor - Os 22 anos de vigência do CDC. Ricardo Morishita Wada e Fabiana Luci de Oliveira. 2012.

RICARDO MORISHITA WADA > professor da FGV Direito Rio > ricardo.morishita@fgv.br
FABIANA LUCI DE OLIVEIRA> professora da FGV Direito Rio > fabianaluci@gmail.com

COMUNICAÇÃO CORPORATIVA E A REPUTAÇÃO EMPRESARIAL

A COMUNICAÇÃO CORPORATIVA TORNOU-SE UMA ÁREA INDISPENSÁVEL DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES, PRINCIPALMENTE QUANDO SE FALA EM GERENCIAMENTO DE CRISE. A AUSÊNCIA DE ESTRATÉGIA NESSE SEGMENTO PODE DESTRUIR A REPUTAÇÃO E A IMAGEM DA EMPRESA

| POR **BELMIRO RIBEIRO DA SILVA NETO**

É alto o preço pago por organizações que não adotam planejamento, estratégias e técnicas de comunicação corporativa. Não se comunicar durante uma crise, ou fazê-lo apenas de forma reativa — com discursos incoerentes e sem preparo — pode dar a impressão inicial de que o problema foi resolvido; mas quando o público percebe a fragilidade da governança, a empresa acaba perdendo reputação, competitividade e patrimônio.

Esse foi o caso da British Petroleum (BP) com o desastre em suas operações no Golfo do México em abril de 2010. Segundo o jornal britânico *The Guardian* — edição de 27/07/2010 — era visível o despreparo dos principais executivos da empresa para lidar com a crise, pois cometeram erros graves. O *The New York Times* — edição de 21/07/2012 — informou que o acontecido já custou US$ 38 bilhões à petrolífera e suas ações declinaram 30% em relação ao período anterior do acidente.

Segundo Paul Argenti, Robert Howell e Karen Beck, no livro *The strategic communication imperative*, algumas instituições, por razões diversas, adotaram abordagens táticas de comunicação de curto prazo totalmente incoerentes com seus posicionamentos estratégicos, e isso lhes causou prejuízos de imagem e valor. A Exxon, em 1989, decidiu ficar em silêncio por dias após o vazamento de petróleo do Exxon Valdez, no Alaska; a American Telephone and Telegraph (AT&T) demitiu 40 mil empregados no primeiro dia útil de 1996; a Merck esperou ser pressionada pela Food and Drug Administration (FDA) para retirar o medicamento Vioxx do mercado.



A COMUNICAÇÃO CORPORATIVA ESTRATÉGICA AJUDA A ORGANIZAÇÃO A CONSTRUIR UMA REPUTAÇÃO FAVORÁVEL. AÇÕES QUE REFLITAM EMPATIA E COMPROMETIMENTO TENDEM A SER MAIS BEM RECEBIDAS PELO PÚBLICO

CREDIBILIDADE DAS EMPRESAS

A opinião pública oscila em relação às organizações. É positiva quando elas investem, geram empregos, lançam novos produtos e agem com responsabilidade social; é negativa quando a mídia divulga notícias a respeito da má qualidade de seus produtos e serviços, preços altos, falhas, acidentes etc. A credibilidade das empresas é continuamente posta em cheque por seus públicos.

Duas pesquisas encomendadas pela revista *Exame* revelam uma enorme contradição no ambiente de negócios brasileiro: "Trata-se do fosso de percepções entre as expectativas que a população, de um lado, e os empresários, do outro, alimentam em relação às empresas. Questionados sobre qual a missão de uma companhia privada, 93% dos brasileiros mencionaram a geração de empregos. O item menos citado foi o lucro, com apenas 10%. Já os presidentes de empresas mencionaram o lucro em primeiro lugar, com 82%. Entre economistas e acadêmicos, ninguém tem dúvida de que a maior missão de uma empresa é ser lucrativa. Sem lucro, não há geração de riqueza, crescimento, emprego, justiça social — não há nada que justifique a existência das empresas. Mas o lucro está tão estigmatizado, tão satanizado na sociedade que os próprios empresários tomam cuidado, em público, para não defendê-lo com entusiasmo. Comportam-se como se tivessem vergonha, pudor ou sentimento de culpa pelo próprio sucesso. No mundo dos negócios brasileiro, quem festeja o lucro corre o risco de ser alvo de uma CPI, de receber uma visita inesperada da Receita Federal ou mesmo de ter a imagem arranhada perante a opinião pública".

Essa visão tendenciosa se agrava em situações de crise e pode levar o público a destruir reputações duramente conquistadas. Em 2009, por exemplo, duas grandes construtoras nacionais passaram por colapsos para os quais, aparentemente, não estavam preparadas para enfrentar. Agiram de forma reativa e *low profile* em um cenário marcado por forte perplexidade e assédio da mídia. Nas duas situações, uma parceria entre as áreas de comunicação corporativa, jurídica, marketing e produção poderia evitar ou minimizar o impacto negativo do ocorrido, ao identificar antecipadamente as vulnerabilidades das empresas e recomendar correções, bem como o treinamento adequado do pessoal.

COMUNICAÇÃO CORPORATIVA É UMA *HARD DISCIPLINE*

A comunicação corporativa, ou *corporate affairs*, como é denominada nas empresas internacionais, tornou-se uma *hard discipline* nos últimos anos, uma função da administração que ajuda a organização a construir uma reputação favorável no processo de relacionamento com seus públicos. Usando o conhecimento sobre as realidades da instituição e de seu ambiente externo, essa área assume grande importância estratégica ao atuar como parceira das demais funções nos processos de planejamento e tomada de decisões gerenciais.

COMO SE CONSTRÓI E SE MANTÉM A REPUTAÇÃO CORPORATIVA

A identidade de uma empresa é o resultado de como o público a enxerga por meio das ações de suas diversas áreas e porta-vozes. O reflexo dessa identidade se transforma na imagem da companhia, sendo que a soma de imagens positivas e negativas, ao longo do tempo, constitui a sua reputação. Se a identidade for gerada por ações de comunicação que denotam ética, coerência e credibilidade, a imagem será positiva. Se as condutas refletirem posturas contraditórias e dissonantes, a identidade estará associada à desconfiança e, consequentemente, a imagem será negativa.

Com o objetivo de zelar pela reputação, a comunicação corporativa atua em parceria com os demais segmentos da empresa em atividades como: propaganda corporativa; comunicação interna; relacionamento com os investidores, com o governo e com a mídia; comunicação sobre responsabilidade social; gestão e comunicação de risco e de crise.

GESTÃO E COMUNICAÇÃO DE RISCO E DE CRISE

Em situações de crises e controvérsias, em que os públicos estão em conflito com a empresa, a comunicação precisa ser diferente da convencional e formulada a partir de técnicas para vencer resistências e apaziguar os ânimos. Estudos de retórica, sociologia e psicologia indicam que as pessoas tendem a ser mais receptivas em ações que reflitam empatia, dedicação, comprometimento, honestidade e franqueza da parte do interlocutor. Ao tipo de estratégia que considera essas técnicas dá-se o nome de comunicação de risco e seu uso é fundamental em crises.

Um exemplo disso é o caso da empresa Gol, no acidente do voo 1907, em 29 de setembro de 2006. Pode-se perceber claramente, nas declarações e posturas de seus porta-vozes, a presença de técnicas de comunicação de risco, como empatia, dedicação e comprometimento.

Outro exemplo, mais recente, ocorrido em julho de 2011, foi o embate público travado entre os acionistas da rede Pão de Açúcar. No evento, o presidente da rede francesa Casino contou com um plano de gestão de crise profissionalmente concebido e executado com boas práticas de comunicação, o que lhe permitiu conquistar a opinião pública.

Apesar de muitos dirigentes não quererem ouvir falar, tampouco se preparar para evitá-las, as crises podem acontecer de forma inesperada, criando altos níveis de incerteza e ameaça às empresas e aos seus públicos. Elas geram grande pressão por respostas imediatas quando ainda não se tem informações claras e seguras. É esta incerteza que pode levar a organização a entrar em pânico.

Em 2011, segundo o Institute for Crises Management, 61% dos colapsos tiveram origem em situações cujo potencial de crise foi negligenciado pela administração. O instituto define que uma crise latente é um problema que começa pequeno. Alguém dentro da organização pode identificar o potencial transtorno e corrigi-lo antes que se torne um assunto público.



Atividades que as empresas devem realizar regularmente:

1 AUDITORIA DE VULNERABILIDADE

Avaliação multidisciplinar para identificar riscos operacionais que podem gerar problemas.

2 PLANO DE GESTÃO E COMUNICAÇÃO DE CRISE

Elaboração de planos para os principais problemas com potencial de causar colapsos.

3 TREINAMENTO PARA RESPONDER ÀS CRISES

Com base no planejamento, treinar os funcionários e porta-vozes para lidar com os aspectos relativos à incerteza, à liderança e desenvolver competências de gestão e comunicação de crise.

Criado em setembro de 2012, o ***Núcleo de Comunicação, Marketing e Redes Sociais Digitais da FGV-EAESP*** é um espaço de atividades interdepartamentais que tem como objetivo a produção de teorias sobre o uso das redes sociais nas organizações, bem como a criação de uma plataforma digital de interação envolvendo ex-alunos da instituição. Coordenado pelo professor Izidoro Blikstein, o Núcleo promove eventos sobre a temática, além de desenvolver cursos e prestar serviços para outras organizações.



MAIS DO QUE RESOLVER A CRISE, A EMPRESA PRECISA APRENDER COM ELA, BUSCANDO MELHORAR A SEGURANÇA E A PREVENÇÃO, REVER OS PADRÕES E APERFEIÇOAR O DIÁLOGO COM A COMUNIDADE

Embora planos preparados com antecedência nem sempre estejam completos, eles provam ser muito úteis para realizar rapidamente as primeiras ações e evitar o pânico nas empresas.

Em qualquer tipo de crise, as organizações modernas, segundo os autores Robert Ulmer, Timothy Sellnow, Matthew Seeger, precisam agir estrategicamente no sentido de:

- ***Administrar a incerteza:*** apresentar uma comunicação consistente, identificar a causa do problema, contatar os afetados, determinar os riscos presentes e futuros;
- ***Responder à crise:*** reduzir a incerteza, coordenar as atividades, disseminar as informações, não usar a ambiguidade para ganhar tempo e confundir o público;
- ***Resolver a crise:*** indenizar as vítimas, renovar a reputação da organização, registrar os eventos;
- ***Aprender com a crise:*** melhorar a segurança e a prevenção, rever os padrões da indústria, otimizar e aperfeiçoar o diálogo com a comunidade.

Ao contrário do que muitos possam pensar, o plano de comunicação não pode estar desvinculado do plano de gestão de crises, que contemplará em seu contexto as atividades básicas da administração, como planejamento, organização, execução e controle. A eficácia da comunicação dependerá da abordagem planejada, da liderança e de pessoal treinado com base nas melhores práticas e *benchmarks* de crises anteriores.

PARA SABER MAIS:

- Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável. Belmiro Ribeiro da Silva Neto. 2010.
- Effective crisis communication. Robert Ulmer, Timothy Sellnow, Matthew Seeger. 2007.

BELMIRO RIBEIRO DA SILVA NETO > Professor da FGV-EAESP > belmiro.neto@fgv.br



CONTE-ME SUA **ESTÓRIA!**

ERA UMA VEZ... UMA TENDÊNCIA QUE CHEGOU PARA FICAR: O *STORYTELLING*. A UTILIZAÇÃO DE NARRATIVAS PARA CONTAR A TRAJETÓRIA E TRANSMITIR OS VALORES DAS INSTITUIÇÕES TEM TRAZIDO BONS RESULTADOS AO MUNDO EMPRESARIAL

| POR **FERNANDO NOGUEIRA**

Conhecida em inglês pela expressão *storytelling* (livremente traduzida como "contação de estórias"), essa ideia parte de uma premissa simples, mas poderosa: as estórias são uma das principais maneiras de comunicarmos fatos, valores, emoções e compartilharmos nossas experiências e aprendizados.

Não é de hoje que isso acontece: um bom "causo" sempre fez parte de conversas ao redor do café, dos discursos corporativos e até de algumas propagandas. A novidade é a importância que atualmente se dá às estórias e à ideia de que contá-las bem é uma habilidade que pode ser treinada e incentivada, em especial entre os gestores.

Mas afinal, o que é uma narrativa? Em sua essência, é o encadeamento cronológico de eventos e fatos a partir de um sentido comum e de uma relação de causa e efeito. Por exemplo, ao contar sobre o nascimento da empresa, o fundador está narrando — criando uma estória, selecionando alguns acontecimentos — como a instituição surgiu, qual a sua motivação, quais foram os passos importantes nessa trajetória.

POR QUE CONTAR ESTÓRIAS?

Estórias são importantes por que fazem muito mais do que apenas informar. Em primeiro lugar, elas transmitem valores e hábitos. *Banners* com listas de princípios da empresa pouco adiantam se não houver estórias reais que deem vida a palavras como sustentabilidade,

criatividade, inovação e excelência. Uma única narrativa contada informalmente relatando como o diretor geral da corporação "não acredita nessa baboseira de voluntariado" pode colocar em risco todo o discurso da organização sobre responsabilidade social e ética.

Estórias podem ser poderosas ferramentas de inspiração e persuasão, não apenas quando queremos convencer alguém sobre um determinado assunto, mas também levá-lo à ação; não apenas fazê-lo conhecer e gostar do produto, mas comprá-lo; não apenas informá-lo sobre o programa de sugestões do RH, mas que ele de fato contribua com a medida.

Finalmente, elas também dão sentido à nossa experiência. Quando vivemos situações importantes, muitas vezes nos sentimos confusos. Ao contarmos como tudo ocorreu, geralmente damos significado ao acontecimento. Uma demissão pode gerar uma estória amarga em que nos sentimos vítimas de uma ação injusta da empresa ou do ex-chefe. Às vezes, porém, a vida e o tempo permitem que possamos enxergar o mesmo fato com outros olhos e um novo enredo. Quantas vezes não lemos entrevistas com empreendedores falando sobre como uma demissão se transformou em incentivo para ir atrás de seus sonhos? As narrativas que criamos e recriamos com os eventos que protagonizamos tem o potencial de mudar a nossa história.

NARRATIVAS EMPRESARIAIS: ONDE E QUANDO USAR?

Cada vez mais, empresas e gestores têm percebido o potencial das estórias e narrativas em suas práticas de comunicação. No ambiente corporativo, elas ajudam a humanizar a organização, derrubando o mito de que a comunicação empresarial é apenas técnica e racional. Pessoas não desligam seu lado emocional, intuição ou curiosidade apenas porque colocaram uma gravata ou um crachá.

Nas propagandas, é possível perceber o aumento expressivo na quantidade e qualidade de *storytelling* utilizado. Um caso famoso nos últimos anos é o da Domino's Pizza, que reconheceu em alguns comerciais veiculados no Youtube a baixa qualidade de suas pizzas e o esforço que estava fazendo para melhorar essa situação. Ao mostrar de forma clara os obstáculos e dificuldades pelos quais passava, a estória ficou mais poderosa e autêntica. Ao contatar os consumidores que tinham criticado

A nova ferramenta dos Profissionais de finanças e negócios:
Calculadora Financeira BrTC FC-12

BrTC®
A marca Inteligente



☑ Qualidade
☑ Preço Justo
☑ Benefícios

Financeira

RPN & Algébrica

GARANTIA 2 anos

	BrTC® FC-12	HP 12C Gold®
RPN (notação polonesa inversa) e Algébrica	✓	✓
Cálculo de juros simples e compostos	✓	✓
Amortização e Depreciação	✓	✓
Valor presente / futuro	✓	✓
Fluxo de caixa	✓	✓
Cálculo de data e títulos	✓	✓
Diferenciais	Tela ergonômica (inclinada e dígitos 2x maiores)	—
Alimentação	Pilha AAA (Palito) * mais fácil de comprar	Baterias LR44 ou CR2032
Preço médio	R$ 149,90	R$ 249,90
Garantia	2 anos	1 ano

* Similar funcionalmente à HP 12C Platinum®
(até 6x mais rápida do que a HP 12C Gold® e programável em até 399 passos).

BrTC - Brazil Technology
Rua Mateus Grou, 132, Pinheiros, São Paulo - SP
CEP: 05415-040 / ☎ +55 (11) 2889-8008
www.brtc.com.br / contato@brtc.com.br

a pizza e pedir uma segunda chance, a Domino's conseguiu envolver um grupo mais amplo em sua narrativa, mostrando que o desejo de uma pizza melhor não era apenas da empresa, mas também do público. No Brasil, a rede Spoleto recentemente adotou uma abordagem semelhante, contando de forma bem-humorada como é o desafio de prestar um bom atendimento ao cliente.

Além de propagandas, as estórias começam a fazer parte do arsenal de quem tem contato direto com clientes. Indo além do *PowerPoint* com a apresentação da empresa, muitas organizações vêm treinando seus funcionários para que saibam contar boas estórias a respeito do produto ou serviço. Quando feito de forma competente, isso contribui para que o cliente entenda como aquele produto pode ajudá-lo a vencer suas dificuldades.

Finalmente, as estórias são também um ingrediente cada vez mais essencial na comunicação interna das organizações. Certa vez, o executivo de uma grande indústria brasileira contou como o seu esforço em atender a solicitação de uma única consumidora — que só voltaria a comprar produtos da empresa quando sua embalagem fosse reciclada — tornou-se uma poderosa estória para representar a política de sustentabilidade e ética. Foi uma forma simples e eficaz de comunicar aos funcionários da organização sobre a seriedade com que a diretoria encarava esse aspecto.

VOLTANDO ÀS ORIGENS

O que antes acontecia de forma natural e intuitiva — contar boas estórias — agora também pode ser treinado, desenvolvido e utilizado de forma estratégica. Não param de surgir livros, cursos e oficinas para ajudar quem se interessa pelo assunto, como pode demonstrar uma pesquisa no Google com termos como "*business storytelling*" e "*storytelling* para executivos". Para os que têm receio de sair da cômoda apresentação.ppt, vale lembrar que a humanidade se comunica há milhares de anos com estórias, e só nas últimas décadas tornou-se dependente de *slides*, listas e *bullet-points*.

Uma sugestão final para o leitor testar o poder das narrativas em seu cotidiano. Na próxima entrevista que fizer com candidatos a uma vaga de emprego, faça uma pergunta simples ao ver sua lista de habilidades e competências: "Você declara saber lidar com riscos e ser criativo. Você poderia me contar uma situação que viveu e demonstra isso?" A resposta deve dizer muito sobre o candidato e se ele deve fazer parte da sua história profissional.

FERNANDO NOGUEIRA > Professor da FGV-EAESP
fernando.nogueira@fgv.br

CONTANDO BOAS ESTÓRIAS

Em geral, bons contadores de estória sabem utilizar quatro elementos com muita clareza e habilidade: desejo, obstáculo, ação e autenticidade.

DESEJO: *o que o protagonista da estória quer ou do que ele precisa?* Quanto mais coisas estão em jogo, mais fácil será despertar o interesse de sua audiência. Sua empresa quer construir uma nova fábrica "apenas" para aumentar a lucratividade ou isso representa algo a mais? Quem sabe a chance de liderar um mercado importante pela primeira vez ou consolidar uma estratégia de inovação que começou 70 anos atrás com os fundadores? Quanto mais você deixar claro a importância dessa narrativa para você ou para sua organização, melhor será a estória.

OBSTÁCULOS: *o que ou quem impede o protagonista de atingir seu objetivo?* Nada mais chato e pouco efetivo em termos de comunicação do que um caso sem tensão ou conflito. Bons vilões fazem grandes super-heróis; bons adversários geram grandes rivalidades (pense: o que seria do Corinthians sem o Palmeiras, e vice-versa; ou do Google sem a Apple?). Quanto maior o obstáculo a ser enfrentado, mais valor tem a estória. Quando o Ronaldo Fenômeno comprou a primeira Ferrari foi um acontecimento! Um jovem de infância pobre que passou por todas as dificuldades do mundo finalmente tem a possibilidade de tornar real um sonho de criança. Se ele comprar o mesmo carro hoje em dia, o impacto dessa estória será muito menor, proporcional à ausência de dificuldade.

AÇÕES: *o que pode ser feito para alcançar o objetivo em face dos obstáculos?* Ações são quaisquer eventos que os personagens (protagonistas, rivais, parceiros) realizam ou sofrem no caminho para buscar o desejo. As boas estórias são compostas por ações significativas, ou seja, que alteram a situação para melhor ou pior. Em vez de contar detalhadamente as 15 reuniões necessárias para chegar à nova estratégia da empresa, por que não focar nas duas mais impactantes? Aquela no momento de desespero, em que tudo parecia perdido, e a outra em que o novo posicionamento da organização começou a ser desenhado, com todo o departamento trabalhando junto.

AUTENTICIDADE: *é possível acreditar nessa estória?* O verdadeiro poder de um caso só aparece quando sua audiência sente que ele é real e você de fato acredita nele. A autenticidade funciona como uma vacina contra um dos principais riscos do mau uso das narrativas, que é o de manipulação emocional. Nesse ponto, também surge um dos principais desafios para os gestores responsáveis por liderar e compartilhar as estórias da corporação: o que fazer quando elas entram em conflito com seus valores pessoais?

O DUPLO FOCO DA GESTÃO DE MARCAS NAS REDES SOCIAIS

SABER ADMINISTRAR AS MARCAS NAS MÍDIAS SOCIAIS APARECE COMO POTENCIAL FERRAMENTA PARA APROXIMAR AS ORGANIZAÇÕES DE SEUS CONSUMIDORES E COLABORADORES. NO ENTANTO, É NECESSÁRIO IR ALÉM DAS DEFINIÇÕES TECNOLÓGICAS E PENSAR ESTRATEGICAMENTE

| POR **FELIPE ZAMBALDI + ANDRÉ OFENHEJM MASCARENHAS + FÁBIO MARTINS NATRIELI**

A função do marketing evoluiu da criação de demanda por produtos para a gestão de mercados quando foram consolidados os conceitos de público-alvo, segmentação e posicionamento. Entretanto, a gestão de marcas permaneceu marginalizada até que a web 2.0 conectasse os mercados no ambiente das redes sociais virtuais.

Com a chegada dessas ferramentas, estabeleceu-se uma nova fase no modo como as empresas se relacionam com o mercado, já que propiciam meios para que consumidores dialoguem sobre serviços, produtos e marcas, influenciando a percepção da reputação das organizações. É aí que as mídias sociais ganham relevância estratégica, perante à necessidade das instituições exercerem influência sobre o que se fala a seu respeito em plataformas nas quais possuem controle limitado.

Esse fenômeno pode ser visto como uma ameaça por desafiar preceitos até então estabelecidos na gestão de marcas, exigindo que os gestores deixem a zona de conforto e tateiem áreas nas quais possuem pouco ou nenhum conhecimento. Mas o surgimento das redes sociais também pode trazer oportunidades às corporações, por permitir que se relacionem com seus clientes quase instantaneamente e com baixo custo.

POTENCIAL ESTRATÉGICO DAS MÍDIAS

Apesar dos benefícios, tirar vantagem das mídias sociais não tem sido tarefa fácil, como sugerem dois estudos publicados entre 2010 e 2012. No primeiro, realizado pela *Harvard Business Review*, das 2.100 empresas entrevistadas, um terço (31%) mede a efetividade desses canais e menos de um quarto (23%) usa algum tipo de ferramenta para analisá-los. Contudo, os esforços parecem engatinhar, já que apenas 12% das instituições se consideraram usuárias ativas das redes, enquanto 7% estariam aptas a integrar apropriadamente as novas mídias às suas estratégias de marketing.


SMS

O segundo estudo, publicado pelo MIT — que conduziu a pesquisa abordando empresas de 24 indústrias em 115 países — revela que 80% dos gerentes compreendiam a importância das redes sociais como ferramenta de relacionamento e fonte de inovação. Contudo, poucas instituições possuíam uma estratégia para medir a efetividade de ações nas mídias sociais. Ambos os estudos refletem a dicotomia das redes sociais nas organizações: de um lado, o vasto potencial e entusiasmo dos líderes em incorporá-las em suas estratégias, do outro, a ausência de métricas que confirmem essa potencialidade.

CONSUMIDORES NAS REDES SOCIAIS

A primeira consequência desse fenômeno foi a necessidade das empresas encontrarem meios para dialogar com diversos grupos de consumidores na internet, seja por meio de blogues; fóruns; *wikis*; sites de revisões, como o *TripAdvisor*; canais multimídias, como o YouTube; e diversas redes sociais, como Facebook, Twitter, Tumblr e Pinterest. De repente, muitas corporações estavam ansiosas para interagir com seus clientes no Facebook, mas sem objetivo definido. Em geral, esse é o primeiro equívoco que elas cometem.

É comum que os gestores se preocupem mais com aspectos tecnológicos e menos com estratégia de comunicação, investindo recursos para suprir necessidades que julgam comuns às empresas e privilegiando as mídias sociais mais celebradas, como Facebook e Twitter. Ignoram, porém, o vasto e fértil campo da internet, bem como a presença e relevância de outros canais.

Enquanto a maioria das instituições usa parcialmente o potencial desses canais e enxerga o meio digital apenas como uma opção promocional, existem organizações que usam a tecnologia a seu favor e compreendem a complexidade dos ambientes virtuais, dos clientes e dos *stakeholders*. Assim, fica a dúvida: como as empresas têm usado as redes sociais para engajar consumidores na sua marca?

AS MÍDIAS SOCIAIS GANHAM RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA DIANTE DA NECESSIDADE DAS ORGANIZAÇÕES SABEREM O QUE SE FALA A SEU RESPEITO EM PLATAFORMAS NAS QUAIS NÃO POSSUEM CONTROLE



RYAN DEBERARDINIS / SHUTTERSTOCK.COM

A Starbucks é reconhecida pelo uso eficaz dessas mídias, e, de fato, seus números impressionam. São 33 milhões de fãs no Facebook, 4 milhões de seguidores no Twitter e mais 1 milhão no Instagram, sem contar os acessos diretos no site da empresa. Todo esse universo está à disposição para receber postagens, tuítes, fotos de produtos e promoções. Mais do que a quantidade, é a qualidade da interação com o público que destaca a marca nas redes sociais.

Por exemplo, no ano passado, a Starbucks inglesa lançou uma promoção simples, com baixo custo e integrando várias plataformas — como Facebook, Twitter e Instagram — por meio de um concurso de fotos temáticas envolvendo um de seus produtos, o Frappuccino. As pessoas precisavam apenas tirar fotos diariamente sobre um determinado tema proposto pela empresa e incluir a *hashtag* #MyFrappuccino antes de enviar a imagem pelo Twitter. Cada dia um participante era premiado com um cupom de dez libras para utilizar nas lojas da rede. Para convidar os primeiros consumidores a participar da promoção, foi necessário apenas o envio de um e-mail para a lista de endereços eletrônicos cadastrados espontaneamente. O resultado da ação ocorreu naturalmente, de forma viral. Com somente dez dias de duração, a campanha figurou entre os tópicos mais comentados do Twitter (*trending topics*) em várias localidades.

Em outro exemplo, mais recentemente, quando as luzes do estádio

INFORMAÇÕES GERADAS PELO PÚBLICO SERVEM DE BASE PARA A EMPRESA CRIAR CONTEÚDOS E TRAZER O CONSUMIDOR PARA PERTO

Superdome se apagaram em Nova Orleans, durante a final do Super Bowl, em fevereiro deste ano, a Oreo, marca americana de biscoitos, destacou-se ao postar oportunamente em suas páginas no Twitter e no Facebook um anúncio que dizia: "Acabou a luz? Sem problemas! Você ainda pode mergulhar (Oreo) no leite no escuro". A mensagem repercutiu imediatamente nas redes sociais, com 15.000 retuítes e mais de 20.000 curtidas no Facebook. A empresa se planejou para agir nas mídias sociais durante a partida por saber que um terço da audiência estaria assistindo ao jogo conectado a um smartphone ou computador. A estratégia, além de imediata e eficaz, pode ser considerada de baixo custo, principalmente se comparada aos US$ 4 milhões que podem ser cobrados por 30 segundos de anúncio na televisão durante o intervalo do Super Bowl.

COLABORADORES NAS MÍDIAS SOCIAIS

A ênfase da gestão de marcas está comumente no comportamento dos consumidores. Entretanto, recentemente, o foco nos colaboradores tem despertado a atenção de gestores e pesquisadores como forma de gerar vantagem competitiva sustentável para as instituições. A orientação para o mercado depende da sua difusão entre os colaboradores, o que implica a construção de capacidades internas coerentes que a favoreçam e confiram ênfase à orientação de mercado. A utilização dos recursos da empresa na criação de valores aos consumidores é um fator relevante à geração de capacidades que se manifestam em colaboradores comprometidos e satisfeitos com a organização. Essas são capacidades, em sua maioria, internas, como a gestão de pessoas e a cultura organizacional. Hoje, elas se apoiam nas relações de trabalho e podem ser entendidas como competências que resultam do bom marketing interno, orientação estratégica que visa implantar uma visão de mercado em toda a instituição.

Nesse cenário, gestores têm usado as tecnologias sociais em duas frentes: a primeira é influenciada por uma nova configuração no modo como as empresas recrutam e atraem candidatos, inserindo a tecnologia nas estruturas convencionais. Em tempos atuais, onde o conceito de emprego vitalício tornou-se obsoleto, os colaboradores não absorvem os valores da corporação naturalmente em processos de socialização graduais e de longo prazo. Esta era uma regra que hoje é exceção. A rotatividade de talentos é maior, e o mercado de trabalho tornou-se extremamente dinâmico. Contratar e treinar constantemente novos funcionários são processos essenciais e custosos. A gestão de marcas ganha relevância porque muitas empresas terceirizam a produção e o atendimento.

Essa conjuntura demanda que gestores dediquem maior atenção ao conceito de *employer brand*, ou seja, benefícios funcionais, econômicos e psicológicos vinculados à marca e transmitidos aos seus colaboradores atuais e potenciais.

Redes sociais, como Facebook, Twitter e LinkedIn, são eficazes para a promoção da marca com objetivo de atrair, estimular e reter talentos. Empresas como Microsoft, Walt Disney, AT&T, Walmart, Allianz, Ford Motor, General Motors, Nokia, UBS, BMW, GE, Basf, P&G e Google, dentre outras, possuem páginas sobre carreiras no Facebook dedicadas exclusivamente a esse fim. Por meio dessas ferramentas, as organizações demonstram quais valores cultivam e permitem que seus colaboradores compartilhem histórias de sucesso, transformando-os em embaixadores da marca. Ao compartilhar publicamente sua cultura organizacional, a empresa assume uma identidade que, em tese, deve atrair e manter os candidatos que se identificam com ela.

A segunda é que, internamente, instituições também têm investido em redes sociais corporativas como instrumentos inovadores de gestão de pessoas. Das 500 empresas com melhor performance financeira listadas pela revista *Forbes*, 85% se valem de alguma plataforma social para uso interno. A tecnologia vem sendo um agente facilitador na conexão entre colaboradores em tempo real e de forma ordenada, promovendo novas configurações organizacionais, de forma a derrubar barreiras hierárquicas e departamentais. Seus principais benefícios são o incentivo à colaboração e ao engajamento, maior diálogo na companhia, compartilhamento de conhecimento e cultura, além da criação e apoio aos chamados embaixadores internos da marca.

FELIPE ZAMBALDI > Professor da FGV-EAESP
felipe.zambaldi@fgv.br
ANDRÉ OFENHEJM MASCARENHAS > Professor do Centro Universitário da FEI > amascarenhas@fei.edu.br
FÁBIO MARTINS NATRIELI > Consultor e Mestrando do Centro Universitário da FEI > fnatrieli@gmail.com

AGORA É COM ELAS



DISCRIMINAÇÃO TEM GÊNERO NO BRASIL | DILEMAS DO UNIVERSO FEMININO | LIDERANÇA FEMININA | MULHERES EMPREENDEDORAS | MULHERES NO LAR: MACHISMO OU PODER? | COMO ELAS SERÃO NO FUTURO?

DISCRIMINAÇÃO TEM GÊNERO NO BRASIL

AS MULHERES CONQUISTARAM IMPORTANTES ESPAÇOS NO CAMPO POLÍTICO, ECONÔMICO E SOCIAL. NO ENTANTO, AINDA SÃO VÍTIMAS DE PRECONCEITO E SOFREM AS CONSEQUÊNCIAS DA DESIGUALDADE DE GÊNERO

| POR **MIRIAM PILLAR GROSSI + IZABELA LIZ SCHENDEILWEIN + JIMENA MARIA MASSA**

Dilma Rousseff está em terceiro lugar na lista das mulheres mais poderosas do mundo, divulgada anualmente pela revista *Forbes*, ficando atrás apenas da chanceler alemã Angela Merkel e da ex-secretária de Estado norte-americana Hillary Clinton. Sua fotografia na capa da publicação reflete a imagem do Brasil como uma nação avançada e progressista. Mas seria o reconhecimento internacional da presidenta uma consequência de conquistas relacionadas às questões de gênero no país? Sim, se levarmos em consideração os índices do Global Gender Gap Index. No primeiro ano do governo Dilma, o Brasil saltou da 82ª para a 62ª colocação no *ranking* de igualdade entre sexos.

Mas será que uma mulher na Presidência da República reflete o lugar que as demais cidadãs ocupam em outros espaços políticos, econômicos e sociais? Como vivem as 97.342.162 brasileiras que provavelmente jamais serão capa da *Forbes*?

Sem dúvida, no que diz respeito ao campo político, o Brasil avançou. Houve o aumento significativo da presença feminina nas estruturas de poder, principalmente no primeiro escalão do governo: as ministras, por exemplo, passaram de 7 para 27%. No entanto, a ascensão das profissionais em outros espaços ocorre em ritmo menos acelerado, revelando a forte existência de preconceito de gênero, fenômeno conhecido como "teto de vidro". Um levantamento da consultoria Grant Thornton mostra que apenas 3% dos cargos de presidência nas empresas brasileiras são ocupados por mulheres, dado que está abaixo dos 9% da média global.

Da mesma forma, o ingresso em cargos de chefia na administração pública e de representação legislativa no plano nacional, municipal e estadual ainda é muito lento. A lei nacional garante que o mínimo de candidatas nos processos eleitorais seja 30%. Porém, segundo o Boletim da Articulação das Mulheres Brasileiras, esse feito se realizou apenas nas eleições de 2012. Nos 5.564 municípios, elas somaram 32,6% dos 448.413 candidatos que estavam concorrendo às 57.448 cadeiras para vereador(a). Houve o crescimento de 69.312 candidaturas femininas entre 2008 e 2012. No entanto, o número de prefeitas eleitas foi 11,8% do total e o de vereadoras não passou dos 13,3%.

MAIS TRABALHO, MENOS REMUNERAÇÃO

Se no campo da política muito ainda precisa ser feito, no mercado de trabalho a situação não é diferente. O Brasil segue nas piores colocações da classificação mundial em dois indicadores chaves: a participação feminina na força de trabalho e a equidade de remuneração entre homens e



mulheres. O acesso à independência econômica não ocorre de forma desigual apenas no quesito salário, mas está diretamente vinculado a políticas públicas existentes, ainda não suficientes para a efetiva transformação desse panorama. No país, apenas 64% do público feminino tem emprego remunerado, contra 85% do masculino. Segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o rendimento médio mensal das mulheres em 2011 foi R$ 997, relativo a 70% do obtido pelos homens.

Em camadas populares, elas são majoritariamente chefes de família, têm pouca escolaridade e um número maior de filhos, condições que as levam a enfrentar mais dificuldades. São as principais beneficiárias de programas sociais, como o Bolsa Família, que tirou milhões de pessoas da situação de extrema pobreza.

A família e a maternidade são dois elementos centrais nas transformações sociais em relação ao ingresso e crescimento das mulheres no mercado. Segundo dados da PNAD, a jornada de trabalho remunerado média das brasileiras é de 36,5 horas semanais, enquanto a dos homens corresponde a 43,9. Em muitas famílias de camadas médias, onde ambos contribuem economicamente para o lar, o homem continua a ser considerado o trabalhador "ideal" para as empresas, sem limitações pessoais para atividades realizadas em diferentes horários. Já as mulheres buscam oportunidades compatíveis com suas responsabilidades familiares: emprego em tempo parcial, em que podem controlar seu horário e distribuí-lo entre uma ativid de remunerada e o serviço doméstico, pouco valorizado socialmente. Assim, sua renda tende a ser menor.

Além disso, embora a tendência seja favorável à construção de arranjos mais igualitários, com o crescente apoio dos maridos às carreiras das esposas, a maternidade e outras funções familiares são elementos que dificultam o investimento no âmbito profissional. A divisão diferenciada do trabalho é particularmente acentuada pelos estereótipos tradicionais que associam o papel de cuidadora à função natural da mulher.

As dificuldades que afrontam a população feminina também são evidenciadas em outras transformações sociais ocorridas na segunda metade do século XX. Se até então imperavam modelos de famílias extensas, marcadas por inúmeros vínculos sociais e a presença de muitos filhos, hoje elas são centradas em um modelo mais individualista, em torno do casal. No ano 2000, a taxa de fecundidade era de 2,38 no Brasil, já em 2010 baixou para 1,86, ou seja, uma queda de 21,9%. Mantêm-se, todavia, diferenças

A divisão diferenciada do trabalho é particularmente acentuada pelos estereótipos tradicionais que associam o papel de cuidadora à função natural da mulher

significativas entre regiões do país, sendo que a menor taxa de natalidade se encontra na região Sudeste (média de 1,66) e a maior na região Norte (2,42). Essa diminuição poderia nos levar a pensar que as mulheres estariam mais "liberadas" da maternidade. No entanto, acentua-se no mundo contemporâneo individualista o investimento na criação de um número reduzido de filhos, seguindo um longo movimento de valorização da infância, desde o final da Idade Média.

Os dados também mostram que elas estão escolhendo ser mães mais tarde. O censo do IBGE de 2010 revela que 31,3% das grávidas tem acima de 30 anos. Em 2000, somavam 27,6%. Isso aponta que hoje, para mulheres com maior escolaridade e mais engajadas em suas carreiras profissionais, a maternidade é mais tardia, mas não menos importante, já que investem mais energia no cuidado de uma quantia menor de filhos. A progressiva mudança nos valores do trabalho e da família no século XXI é também uma tendência entre um pequeno grupo de homens de elites intelectuais que tem buscado no ambiente familiar um espaço de satisfação pessoal.

Dados sobre o uso do tempo em trabalho doméstico publicados pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) revelam que os homens gastam, em média, 9,5 horas semanais em afazeres do lar, menos da metade do tempo que elas despendem: 22 horas, ou seja, mais de 3 horas por dia. Após analisar como as responsabilidades familiares afetam a igualdade de oportunidades e o tratamento de homens e mulheres no âmbito profissional, a OIT indica a necessidade de um novo modelo de conciliação entre as tarefas dos dois ambientes, baseado na noção de corresponsabilidade entre o casal pelas atividades domésticas e de cuidado.



O homem continua a ser considerado o trabalhador "ideal" para as empresas, sem limitações pessoais para atividades realizadas em diferentes horários

Mesmo que algumas empresas estejam promovendo políticas que ajudam as profissionais a lidar com a dupla jornada, o desafio do mercado é mudar seus modelos tradicionais para acompanhar os desejos e projetos de um grupo cada vez maior de brasileiras que, com formação universitária e treinamento de excelência, têm crescido profissionalmente; assim como por um contingente pequeno de homens que compartilham de valores mais igualitários em relação à conciliação entre carreira e paternidade.

ESCOLARIDADE E FILHOS

Dados da PNAD 2011 mostram que a escolaridade formal das jovens na faixa entre 20 e 24 anos é, atualmente, de 10,2 anos, um ano a mais de estudo que os homens, que possuem 9,3 anos. A articulação entre tempo de escolaridade, ingresso no mercado e taxa demográfica tem sido um dos eixos de análise sobre as mudanças culturais envolvendo questões de gênero. Vários estudos revelam que quanto maior o nível de escolaridade, menor o número de filhos e melhores as condições de acesso a empregos bem remunerados.

A escolarização infantil e a existência de creches nas proximidades das residências também aparecem como pontos cruciais no ingresso dessas mulheres na vida profissional, em particular para aquelas de camadas populares.

O QUE FAZER?

Uma das mais importantes filósofas feministas da atualidade, Judith Butler, diz não acreditar que estamos vendo o fim da discriminação econômica contra a mulher, tampouco o fim da desigualdade ou da hierarquia de gênero. Para ela, essas lutas ainda estão muito vivas: "Suponho que, para algumas pessoas muito estabelecidas e economicamente seguras, o feminismo já não é tão forte, já não é mais um atrativo, porque elas podem muito bem ser mulheres que hoje ocupam postos de poder e privilégio, ou de segurança econômica, mas isso, com certeza, não é verdade globalmente. Se olhamos para diferentes níveis de pobreza, diferentes níveis de escolaridade, vemos que o sofrimento das mulheres é incomensurável".

Para a transformação dos papéis de gênero e a construção de uma efetiva igualdade nos campos econômico, social e político são necessárias mudanças sociais estruturais; tanto políticas públicas quanto iniciativas localizadas podem ajudar a mudar posições, representações e projetos nesse sentido.

Em outros países, como Estados Unidos, grandes empresas se engajam em ações concretas e de longo alcance para a transformação da rotina feminina em seus quadros. Muitas são inovadoras em projetos de formação de lideranças, como o Wallmart, maior rede de varejo do mundo, que tem um programa de bolsas para formar mulheres no campo da política representativa para, por exemplo, acompanhar a recente campanha eleitoral para o congresso americano em Washington. Este tipo de iniciativa poderia ser replicada por organizações no Brasil. Assim, certamente, outras profissionais ocupariam lugar de destaque, quem sabe até em capas da *Forbes*.

PARA SABER MAIS:
- www.forbes.com/profile/dilma-rousseff
- www.quantovaleseuvoto.org.br
- www.oitbrasil.org.br/nota-genero-raca-trabalho-familia

MIRIAM PILLAR GROSSI > Professora da UFSC > miriamgrossi@gmail.com
IZABELA LIZ SCHENDEILWEIN > Doutoranda da UFSC > izabela.liz@posgrad.ufsc.br
JIMENA MARIA MASSA > Doutoranda da UFSC > jimenamassa@gmail.com

DILEMAS DO UNIVERSO FEMININO

A PARTICIPAÇÃO FEMININA NO AMBIENTE CORPORATIVO AUMENTOU CONSIDERAVELMENTE, CONFERINDO RESPONSABILIDADES CADA VEZ MAIORES A ESSE PÚBLICO. NA ATUALIDADE, O PRINCIPAL DESAFIO DAS MULHERES É MANTER O EQUILÍBRIO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL, FAMILIAR E PESSOAL

| POR **TANIA CASADO**

Quase 50 anos depois da publicação do livro *A Mística Feminina* (1963), de Betty Friedan, que trouxe à tona aspectos do universo das mulheres, os quais repercutiram em todo o mundo e introduziram profundas mudanças no modo de ver a atuação delas fora da esfera doméstica, ainda nos deparamos com muitas questões sobre a sua participação no ambiente externo ao lar. Cada vez mais divididas entre as obrigações com a família e as necessidades da carreira, elas têm experimentado angústia, culpa e solidão, da mesma forma que Friedan reportou sobre si mesma: "Eu senti isso primeiro como um ponto de interrogação em minha própria vida, como esposa e mãe de três crianças pequenas, meio culpada e, portanto, meio dividida [...] usando minhas habilidades e formação no trabalho que me tirava de casa".

O incremento da participação feminina no ambiente corporativo contempla tanto o aumento constante dessa população nas organizações, como, ainda que timidamente, os graus de responsabilidade e atuação em níveis hierárquicos mais altos. Isso tem resultado em demandas maiores do papel profissional das mulheres, sem que sejam atenuadas suas tarefas na esfera familiar.

A prática e a pesquisa em modelos de gestão têm demonstrado que profissionais, organizações e a sociedade em geral parecem não estar preparados para tais avanços. É necessário que todas as instâncias envolvidas e atingidas pela crescente participação feminina nas corporações unam-se para refletir, encontrar novas alternativas e empenhar esforços para a criação de estratégias e programas que atendam à complexidade dos problemas derivados desse fato. No Brasil, as discussões necessárias devem incluir desde a legislação trabalhista até políticas e procedimentos organizacionais, passando, obrigatoriamente, pelas concepções geralmente aceitas sobre gênero, trabalho e vida pessoal.

PARTICIPAÇÃO DA MULHER NO MERCADO

Dados recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostram que entre 2003 e 2011 houve um crescimento comparativamente maior da participação das mulheres do que dos homens no mercado de trabalho em todos os grupamentos de atividades estudados (indústria, comércio, serviços prestados a empresas, administração pública, serviços domésticos, etc), com exceção da área de construção.



Informações interessantes sobre o avanço dessa participação são o aumento na quantidade de mulheres trabalhando por conta própria (de 36,6 para 39,5%) e o crescimento de seu papel como empregadoras (de 27,7 para 30,1%) no mesmo período. Esses números convergem para reflexões sobre o potencial produtivo do contingente feminino.

Um aspecto digno de preocupação é o fato de que, nesse mesmo intervalo, a quantia de trabalhadoras sem carteira assinada aumentou 4%, contra apenas 2,7% das que exercem atividade profissional com registro, o que sugere a ocorrência de informalidades que podem mascarar alguns dos problemas enfrentados pelo público feminino: diferença na remuneração direta e indireta entre os gêneros; fuga de encargos e obrigações legais em períodos de maternidade e aleitamento; e desconsideração de mecanismos compensatórios e de tolerância, que permitem jornadas alternativas para conciliar a rotina de trabalho e os afazeres domésticos.

VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL E FAMILIAR

Ainda que a ocupação das mulheres no mercado de trabalho seja crescente, sua participação no topo das organizações ainda é rara. O fenômeno "teto de vidro" — como é denominada a barreira invisível que impede mais profissionais do sexo feminino de chegarem ao topo — ainda prevalece.

Os casos publicados e proclamados pelas revistas especializadas são frequentemente relatados como exceções (e de fato são), em que a mulher é apresentada como um ser diferenciado e que conta como abriu mão de outros aspectos importantes de sua vida em prol de uma carreira em direção ao topo das organizações.

As questões de gênero direcionam a elas o papel do atendimento às demandas relativas à família e às demais atividades domésticas, atribuindo ao homem maior disponibilidade e dedicação para as questões profissionais.

POSTERGAÇÃO DA MATERNIDADE

A dificuldade em conciliar tantas responsabilidades diante de grandes desafios e cenários pouco favoráveis tem levado as mulheres a postergarem a maternidade, pois há receio de que o afastamento temporário do mercado de trabalho as torne obsoletas e descartáveis.

Importantes segmentos da sociedade (organizações, profissionais experientes e a mídia) nem sempre contribuem positivamente para melhorar as condições de trabalho desse público; ao contrário, frequentemente nos deparamos com relatos de pessoas que demonstram "grande senso de dever e preocupação com sua carreira", subordinando importantes e cruciais momentos da vida pessoal e familiar — como sua presença no crescimento dos filhos — às demandas laborais. Elas são apresentadas como modelos a um contingente de trabalhadores muitas vezes inexperientes e novatos, que tenderão a repetir o padrão apresentado como ideal.

Ainda que as mulheres ocupem um número crescente nas posições do mercado de trabalho, sua participação no topo das organizações é rara. O fenômeno "teto de vidro" ainda prevalece

O PAPEL FEMININO EM UM CASAL COM CARREIRA DUAL

As mudanças sociais, econômicas e tecnológicas resultaram no estabelecimento de um novo padrão de carreira, no qual, por um lado, há demandas e preocupações com a trajetória profissional e, por outro, tarefas e obrigações familiares. Em tempos recentes, cada vez mais surgem casais que tentam articular sua atuação nessas duas esferas, equilibrando-se nas novas articulações entre ambas. A essa combinação chamamos carreira dual, ou casal com carreira dual.

Aspectos culturais e econômicos emprestam diferentes tons à palheta de cores do equilíbrio entre vida profissional e familiar, mas estudos denotam a predominância das mulheres em relação aos homens como protagonistas nas tarefas da casa que, entre muitas atribuições, podem incluir a educação dos filhos, a manutenção do lar e o cuidado com parentes idosos ou doentes.

Pesquisas recentes relatam que mesmo entre casais com alta escolaridade e em que marido e esposa sejam profissionais em ascensão, cabe à parte feminina o papel de cuidar das tarefas domésticas. Decorre daí a renúncia de oportunidades profissionais frente às necessidades da família e à carreira do cônjuge.



Ao alocar maior tempo na esfera profissional e familiar, o contingente feminino tem relegado a terceiro plano as preocupações com o seu lado pessoal

TRABALHO E FAMÍLIA, MAS E A VIDA PESSOAL?

Muito se tem discutido sobre o equilíbrio entre vida profissional e a familiar, principalmente para as mulheres. Novos estudos têm procurado ampliar essas duas arenas para aspectos mais abrangentes como situações de trabalho e de não trabalho. A primeira comporta atividades como: o exercício profissional, programas de desenvolvimento e treinamento, reuniões sociais com objetivos de negócios e o envolvimento em ações voluntárias corporativas. Já na segunda constam todas as demais atuações realizadas fora do âmbito profissional: trabalho voluntário para a comunidade, cuidados com a família, lazer e atividades relacionadas à própria saúde física e mental (ginástica e meditação, por exemplo).

Algumas pesquisas nos ensinam que ao alocar maior tempo na esfera profissional e familiar, as mulheres têm relegado a terceiro plano as preocupações com o seu lado pessoal — curiosamente, são raríssimas as menções voltadas à vida pessoal e individual entre as que exercem atividade remunerada. Decorrências desse descaso têm sido apuradas em estudos sobre saúde física, emocional e satisfação no ambiente corporativo. Ao abrir mão de sua vida particular, o público feminino também restringe suas oportunidades de plena integração no âmbito do trabalho, minimizando suas chances de sucesso subjetivo nesse ambiente.

Em contraposição, os homens têm dedicado mais tempo às atividades individuais e sociais fora de casa, ao mesmo tempo em que encaram algumas tarefas familiares como lazer (almoços, festas em casa e visitas de parentes). É plenamente compreensível tal aproximação entre descanso, diversão e eventos do lar quando se sabe que na maior parte dos casos cabe à mulher a organização e a realização de tais atividades.

Dividindo-se entre a casa e o trabalho, multiplicando-se em diferentes papéis, somando mais atribuições à sua rotina diária, é de seu lado pessoal que as profissionais subtraem o tempo a ser alocado na carreira ou na convivência familiar.

DESAFIOS PARA AS ORGANIZAÇÕES

Se por um lado as consequências são preocupantes para as pessoas, por outro também são para as organizações. Empresas que reconhecem a importância de seu capital humano e desejam gerir seus talentos devem buscar a compreensão das peculiaridades do universo feminino no mundo profissional. A complexidade da mulher transcende a esfera do trabalho e, por isso, ela deve ser considerada nas políticas e programas de gestão de pessoas nas organizações — recomendam-se (e requerem-se) oportunidades de ascensão e carreira iguais para tão profundas diversidades.

A síntese é que, em gestão de pessoas nas organizações, tal como nos movimentos da década de 1970, provocados pelo lançamento da obra de Betty Friedan, as questões sobre equilíbrio entre carreira, vida familiar e pessoal não envolvem somente profissionais e mães, envolvem mulheres.

TANIA CASADO > Professora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) > tcasado@usp.br

LIDERANÇA FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO

A ÁRDUA ASCENSÃO DA MULHER PARA CARGOS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES DESTACA SUA CAPACIDADE DE FLEXIBILIDADE E AMPLA VISÃO SOBRE O SISTEMA GERENCIAL

| POR **MARIA TEREZA LEME FLEURY**

> Existe um modelo feminino que se contrapõe ao masculino?
> É possível identificar um modelo feminino de gestão? O que dizem as pesquisas a respeito?
> Quais as consequências para as organizações de uma maior participação feminina em cargos diretivos?
> E, finalmente, no complexo mundo em que vivemos, faz sentido o recorte feminino e masculino em termos de liderança?

Existe um estilo feminino de gestão? Esta é uma pergunta clássica que a literatura acadêmica e a mídia de negócios procuram responder. É um questionamento que também me fazem frequentemente, não só como pesquisadora, mas também como gestora.

Minha resposta usual é que sim, pois, de uma forma empírico/intuitiva, consigo identificar algumas competências que diferenciam o estilo de gestão feminina: uma capacidade de multiprocessamento de informações e situações que ajudam a ter uma visão mais sistêmica e não sequencial da realidade; maior flexibilidade e habilidade de enxergar as pessoas como um todo e não apenas no âmbito profissional.

O convite e o desafio para escrever este artigo me levaram a debruçar sobre o tema de forma mais ordenada. As observações de Marie Jahoda, em um livro de 1977, crucial na minha formação como pesquisadora, pareceram-me mais do que nunca relevantes: "É duvidoso se qualquer construção sistemática foi escrita sem o estímulo do envolvimento pessoal"; mas "é o exame do argumento e do contra-argumento que acaba por decidir se o viés pessoal é construtivo ou destrutivo". Tendo isso em mente, proponho algumas questões que me parecem importantes:

Neste artigo, de caráter ensaístico, vou me permitir navegar em diferentes áreas do conhecimento sem a preocupação de definir cortes rígidos, mas juntando peças de um quebra-cabeça e buscando montar uma figura.

MODELOS FEMININO E MASCULINO DE GESTÃO

Em um de seus textos, Peter Warr comenta que "modelos, teorias referenciais conceituais e paradigmas são termos que ajudam a organizar o pensamento e a ação; eles estabelecem prioridades assim como estrutura para ideias e práticas". São construídos com a utilização de lentes, peneiras e moldes; as lentes representam o enfoque a ser



adotado; as peneiras permitem que alguns itens passem, sejam considerados e analisados, outros não; e, finalmente, os moldes dão forma ao pensamento, estabelecendo padrões de significados.

No caso de homens e mulheres, Halla Beloff coloca como primeira pergunta se há necessidade de um modelo especial. Se a resposta for não, diz a autora, as diferenças entre o masculino e o feminino não são importantes, são psicologicamente irrelevantes e produtos de pressões sociais. Mas se a resposta for sim, as divergências são observadas como positivas, relevantes para o próprio avanço da sociedade. Por exemplo, se os homens são melhores em inovação e manipulação de materiais, as mulheres se destacam em promover a união e a cooperação. E um não é superior ao outro para a continuidade do ser humano. A proposição de um modelo feminino ou masculino é algo em construção, negociado. A autora propõe a metáfora do holograma tridimensional para escapar das explicações dicotômicas simplificadoras e ilustrar a busca por um modelo feminino de gestão.

RELAÇÕES DE TRABALHO

Debruçar-se sobre as pesquisas a respeito do tema traz uma multiplicidade de abordagens ideológicas, metodológicas e teóricas. Tentando desenvolver a segunda questão citada, voltei aos debates dos anos 70, com uma amiga, brilhante socióloga e infelizmente falecida, Elizabeth Lobo: qual a primeira identidade que permeia o olhar da pessoa e o seu posicionamento numa situação profissional? O ser mulher, o ser metalúrgica ou estar inserida em uma determinada organização, no caso, uma empresa automobilística?

A literatura sobre gênero é vasta na Sociologia, Antropologia, Ciência Política e Psicologia. Na área de estudos organizacionais, o assunto tem sido abordado a partir da identificação de competências e estilos de gestão; são geralmente associados a questões ligadas à relação entre chefia e subordinado (há diferença em ser liderado por uma mulher ou por um homem?), carreira (o "teto de vidro" continua sendo uma barreira ao crescimento profissional?), remuneração (as diferenças salariais entre homens e mulheres continuam existindo?), vida profissional e familiar, e diferenças geracionais.

LUTA PELA CONQUISTA DE ESPAÇO

Em termos de Brasil, os números mostram o crescimento da participação feminina no mercado de trabalho — de 34,85% em 2001 para 44,01% em 2009, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Há um crescimento também em posições de liderança, mas ainda é bastante inferior em relação aos homens. Segundo a Catho Online, em 2009, as mulheres ocupavam 21% dos cargos de presidente, 17% de vice-presidente e 26% de diretoria nas empresas. Informações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) mostram que a presença feminina nos Conselhos de Administração, diretorias estatutárias e conselhos fiscais de empresas listadas na BM&F Bovespa é de apenas 7,71%, sendo que 66,3% das corporações listadas não incluem mulheres nesses segmentos.

Há competências que diferenciam o estilo de gestão feminina, como o multiprocessamento de informações, maior flexibilidade e habilidade de enxergar as pessoas como um todo, e não apenas no âmbito profissional

Com relação às pesquisas sobre a temática, um exemplo interessante foi o estudo de Tânia Mourão e Ana Lúcia Galinkin, publicado em 2008, que procurou apreender a maneira como as equipes com mulheres na liderança constroem representações sociais sobre este estilo de gestão. Os elementos considerados para caracterizar o gerenciamento feminino (as autoras utilizaram um procedimento metodológico com técnicas de associação livre com 74 mulheres e 72 homens) foram: organização (o ambiente, o trabalho é mais organizado), competência (a mulher é mais comprometida e chegou onde está pela sua capacidade), compreensão (olha a pessoa como um todo, e não apenas como profissional), indiferença e flexibilidade.

Uma personagem que tem chamado a atenção da mídia de negócios é a atual presidente da Petrobras, Maria das Graças Foster. Em uma matéria recente da revista *Época Negócios*, ela é denominada como "Furacão Foster". O estilo de liderança que vem imprimindo à gestão da estatal corresponde a alguns dos atributos mencionados por Tânia e Ana Lúcia, como organização e competência.

Entretanto, a recuperação dos estudos sobre o assunto mostra resultados contraditórios. Pesquisas realizadas entre mulheres em cargos gerenciais, em diversos campos de atividade, revelam, em certos casos, comportamentos e estilos parecidos (em setores industriais) e diferentes (em setores de serviço) entre profissionais do sexo feminino e



Se os homens são melhores em inovação e manipulação de materiais, as mulheres se destacam em promover a união e a cooperação. Um não é superior ao outro. A proposição de um modelo feminino ou masculino é algo em construção

masculino. Tânia e Ana Lúcia concluem que as semelhanças e dessemelhanças encontradas nas diversas pesquisas podem ser atribuídas à variedade de abordagens teóricas e metodológicas utilizadas pelos autores, aos grupos pesquisados e ao tipo de organização.

DIFERENCIAIS DA GESTÃO FEMININA

Mas uma pergunta que permanece é: quais as consequências para as organizações lideradas por mulheres? Diversos estudos encontraram relação positiva entre a participação feminina em cargos executivos e o desempenho da empresa. Entretanto, não é possível fazer inferências sobre relações de causalidade, ou seja, são as organizações mais lucrativas que contratam mulheres ou são as mulheres que procuram empresas com melhor performance?

Dois professores americanos, David Matsa e Amalia Miller, buscaram responder a essa pergunta a partir de uma experiência com a participação feminina nos cargos de direção. Em 2006, a Noruega aprovou uma lei definindo cotas para os cargos e conselhos deliberativos das organizações listadas na bolsa. Em dois anos, 40% do corpo das empresas deveria ser composto por mulheres. Utilizando informações contábeis das corporações entre 1999 e 2009, os pesquisadores encontraram 104 organizações onde o sistema de cotas vigorava e compararam com um grupo de empresas semelhantes em tamanho, setor e lucro, mas que não possuíam este mecanismo. Matsa e Miller identificaram comportamentos parecidos entre as corporações na maioria dos itens: resultados, taxa de fusões e aquisições, despesas — apenas no que diz respeito aos custos de trabalho, as organizações que adotaram a política de cotas apresentaram valores maiores. Eles não foram atribuídos a salários mais altos, mas ao fato de que essas companhias não estavam dispensando tantos empregados, tão rapidamente, como as demais. Os pesquisadores ofereceram duas explicações: traços femininos e uma visão de longo prazo (demissões podem economizar recursos no curto prazo, mas podem ser custosas no longo).

O FUTURO E A LIDERANÇA FEMININA

Uma última questão: no mundo complexo de hoje, faz diferença ter maior presença feminina em postos de liderança? A meu ver, a resposta é positiva, e um exemplo recente coloca luz sobre novos pontos. Há uma iniciativa em curso chamada Rede de Mulheres Líderes pela Sustentabilidade, que reúne mulheres em cargos executivos no setor público (a Ministra do Meio Ambiente é uma das proponentes), privado, jornalístico, acadêmico, de movimentos sociais etc. A conferência Rio+20 impulsionou o movimento e três temas têm aglutinado esforços:

- O papel das mulheres nos conselhos de administração de empresas e o seu empoderamento;
- Incentivo ao empreendedorismo verde;
- Mudanças relativas ao padrão de consumo.

São temas importantes e que têm a ver com uma perspectiva sobre o mundo que visa preservar, cuidar e pensar nas consequências de nossas ações para o futuro. E o olhar feminino em posições de liderança pode potencializar essas ações.

PARA SABER MAIS:

- An introduction to models on psychological research. Peter Bryan Warr. 1980.
- Are models of man models of women? Halla Beloff. 1980.
- Equipes gerenciadas por mulheres - representações sociais sobre gerenciamento feminino em Psicologia, reflexão e crítica. Tânia Maria Fontenele Mourão e Ana Lúcia Galinkin. 2008.
- Gender diversity and board for quotas - Council on Business and Society. Karin Thorburn. 2012.

MARIA TEREZA LEME FLEURY > Diretora da FGV-EAESP > mtereza.fleury@fgv.br

MULHERES EMPREENDEDORAS

ALÉM DE PROMOVER A INCLUSÃO DE MUITAS PROFISSIONAIS NO MERCADO, O EMPREENDEDORISMO FEMININO INCENTIVA O DESENVOLVIMENTO DE COMUNIDADES MAIS PRÓSPERAS

| POR **MARIA JOSÉ TONELLI + TALES ANDREASSI**

É quase desnecessário dizer que, desde o século XIX, no início da industrialização, as mulheres já trabalhavam como operárias nas fábricas. Mas foi somente a partir da segunda metade do século XX que elas ampliaram de modo expressivo sua entrada no mercado em vários segmentos e hierarquias, representando atualmente 49,9% da força de trabalho nos Estados Unidos. Apesar do avanço, tal processo não tem sido homogêneo nem uniforme, com variações que dependem de países e regiões.

No Brasil, a tendência para o aumento da participação feminina na economia ocorre desde meados dos anos 1970. O trabalho da mulher está marcado por atividades precárias e informais, em geral, de má qualidade. Entretanto, ainda que permaneçam inúmeras questões desfavoráveis nesse sentido, as condições melhoraram nesta última década: o público feminino possui maior escolaridade em comparação ao masculino e passou a ocupar postos de prestígio e liderança nas organizações públicas e privadas.

Dados apresentados no relatório do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) ressaltam a expressiva participação da mulher em atividades econômicas no Brasil: 58% trabalham, mas 30% ainda ocupam funções precárias, incluindo o setor agrícola. Além disso, elas ganham menos do que os homens, mesmo tendo carga horária semelhante. Essa condição se repete de maneira acentuada em países como Japão e Itália. Nesse quesito, a menor diferença entre salários está na Suécia e na Dinamarca.

FAMÍLIA E NEGÓCIO ANDAM JUNTOS

A literatura nacional e internacional mostra que há uma relação entre a composição da família e as atividades econômicas exercidas pelas mulheres. As últimas décadas no Brasil foram marcadas por diversas mudanças na estrutura do lar. Houve uma redução no tamanho dos arranjos familiares, que são compostos atualmente por uma média de 3,2 pessoas por domicílio.

Algo importante a ser observado é o crescimento acentuado dos lares chefiados por mulheres: aproximadamente 30% do total. Esse cenário traz uma mudança relevante quando comparado à situação dos anos 1970, quando as famílias eram comandadas quase que em sua totalidade por homens. Ainda que a maioria dos domicílios seja conduzida pelo sexo masculino, esse número é bastante significativo quando se fala em influência feminina.

De fato, pesquisas recentes sobre o papel da mulher no mercado de trabalho mostram que a identidade feminina está voltada tanto para a atividade profissional como para a família. O perfil das trabalhadoras indica que atualmente elas são mais velhas, casadas e mães; trabalham, mas continuam responsáveis pelos afazeres domésticos e cuidados com os filhos, ou seja, tratam-se de modelos que geram o conhecido fenômeno da dupla jornada.





O programa ***10.000 Mulheres*** oferece educação em administração e gestão de negócios gratuitamente para empreendedoras.
Para mais informações, acesse: www.10000mulheres.com.br

Nesse sentido, a relação entre a dinâmica familiar e o empreendedorismo feminino se mostra muito instigante. Ao se desenvolverem, com a conquista de novos postos de trabalho e mais capital, as mulheres tendem a investir os recursos econômicos adicionais nas pessoas de seu entorno, seja na educação dos filhos ou familiares, ou na criação de empregos em sua comunidade. Investir nesse segmento tem efeito multiplicador, além de contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade mais próspera.

NO BRASIL: CONCORRÊNCIA ACIRRADA

Nesta última década, o aumento do número de mulheres empreendedoras foi também favorecido pela estabilidade das condições econômicas no Brasil. Os dados do GEM de 2011 mostram que elas já representam 49% do total de empreendedores no país, uma evolução de 11 pontos percentuais em comparação ao ano de 2001, quando somavam 38%. As estatísticas internacionais também dão destaque a esse aspecto. Dos 54 países participantes da pesquisa GEM, apenas quatro possuem um percentual de empreendedoras superior aos 49% encontrados no Brasil. A mesma pesquisa mostra que esse público investe em negócios tradicionalmente relacionados ao mundo feminino, como vestuário, serviços coletivos sociais e pessoais, comércio varejista de produtos farmacêuticos, de beleza, perfumaria e cosméticos, bem como fornecimento de comida preparada.

As mulheres representam 49% do total de empreendedores no Brasil, uma evolução de 11 pontos percentuais em comparação ao ano de 2001, quando somava 38%

DESAFIOS

As empreendedoras enfrentam diversos tipos de dificuldade: uma pesquisa que compara brancas e negras nos Estados Unidos mostrou que elas seguem caminhos planejados e não planejados para abrir seu próprio negócio; usam fontes de recursos variadas para financiar seu empreendimento e há, especialmente, atitudes relacionadas à raça e ao gênero que podem afetar a sua decisão em iniciar um negócio.

As mulheres também enfrentam grandes desafios para se organizarem: um estudo na Ásia mostrou que elas trabalham isoladas e desordenadamente. Além disso, nessa região, fatores sociais, culturais e ocupacionais contribuem para que muitos aproveitem a pobreza, vulnerabilidade e



As mulheres geralmente investem em negócios relacionados ao mundo feminino, como vestuário, serviços pessoais e comércio de produtos de beleza

desespero dessas profissionais, que enfrentam estruturas muito burocráticas e grande dificuldade de crédito. Mas a pesquisa evidenciou também que as possibilidades de empoderamento são maiores quando se promovem esforços coletivos para criar novas estruturas de trabalho e formas amplas de solidariedade.

10.000 MULHERES

Um grande benefício do programa 10.000 Mulheres — financiado pela Fundação Goldman Sachs, conduzido pela FGV-EAESP e que oferece gratuitamente educação em gestão de negócios para empreendedoras — é estimular a autoestima e a confiança das participantes. A transformação ocorre especialmente porque elas percebem que existem outras mulheres com as mesmas dificuldades, e o trabalho, antes isolado, passa a ser compartilhado. Esse coletivo gera o fortalecimento de laços e a troca de experiências, o que permite superar os problemas por meio do compartilhamento de soluções inovadoras. A criação de solidariedade entre o grupo é um dos benefícios mais importantes do programa, além de constituir uma rede de relacionamentos para fortalecimento dos negócios. Um estudo sobre empreendedoras na América Latina mostrou que o acesso aos grupos tem impacto fortemente positivo no desenvolvimento dos empreendimentos.

As participantes do programa 10.000 Mulheres mantêm o mesmo padrão de empresas apontadas pelo relatório GEM 2011, com vários negócios voltados para o mundo feminino, com raras exceções, incluindo serviços de transporte e tecnologia. Como critério para participação, é necessário que a candidata já possua um empreendimento formalizado e não tenha condições de pagar o curso, já que o programa é oferecido gratuitamente para as estudantes.

Durante os cinco anos (2008-2012) em que a Escola vem conduzindo a iniciativa, quase 300 mulheres foram beneficiadas. Além de aulas sobre Estratégia, Marketing, Gestão de Pessoas, Finanças e Operações, as alunas contam com tutoria e consultoria especializada em pequenas e médias empresas, além de feiras e encontros semestrais. Nessas atividades, é fantástico observar a autoconfiança das participantes e os efeitos extremamente favoráveis que suas ações causam sobre a comunidade onde vivem, nas quais passam a ajudar outras mulheres, tornando-se um agente multiplicador dos assuntos vistos no programa e criando redes de solidariedade. Mas, além disso, é fundamental o acesso a capital, informação, treinamento, tecnologia, reconhecimento de suas atividades e liderança no campo.

PARA SABER MAIS:
- Global Entrepreneurship Monitor – Empreendedorismo no Brasil. Tales Andreassi. 2011.

MARIA JOSÉ TONELLI > Vice-diretora da FGV-EAESP > maria.jose.tonelli@fgv.br
TALES ANDREASSI > Professor da FGV-EAESP > tales.andreassi@fgv.br

MULHERES NO LAR: MACHISMO OU PODER?

ONDE ESTÃO OS DONOS DE CASA? AO MESMO TEMPO EM QUE ENFRENTAM A JORNADA DUPLA DE TRABALHO E SE QUEIXAM DA FALTA DE COLABORAÇÃO MASCULINA NAS TAREFAS DOMÉSTICAS, AS MULHERES NÃO ABREM MÃO DE SEU DOMÍNIO NESSE ESPAÇO DE PODER

| POR **MARIA ESTER DE FREITAS**

Quando fui convidada a escrever um artigo para este caderno especial, busquei fugir do que já se tem abordado sobre gênero, quase transformado em sinônimo de feminino. Explorarei o tema a partir de uma perspectiva crítica, como advogada do diabo, provocativa e refletindo sobre um aspecto dificilmente discutido: por que as mulheres são donas do lar e não existem donos do lar?

Ora, se fomos competentes para sair da estaca zero e em 100 anos conquistar espaços inacessíveis ao longo da história; se temos capacidade de ocupar escolas e universidades, detendo hoje a maioria dos diplomas; se tivemos coragem de enfrentar pais, irmãos, maridos, noivos e namorados machistas e retrógrados que nos desestimulavam a ir contra a corrente; se fomos ousadas para desafiar a igreja e outras instituições sociais em relação ao domínio de nosso corpo, conquistando o direito de decidir sobre a reprodução e o prazer sexual; se somos detentoras reconhecidas de habilidades comunicativas e de negociação, valorizadas em ambientes de trabalho extremamente competitivos e agressivos; então como explicar a aparente incompetência em conseguir que nossos parceiros sejam também donos de casa e assumam a parte que lhes cabe neste minifúndio?

PROCURAM-SE DONOS DO LAR

Considerando as reclamações das mulheres a respeito da sua sobrecarga devido aos cuidados do lar, tanto em sociedades ricas quanto pobres ou arremediadas, parece-nos que este insucesso é um fenômeno ocidental. Se isto é verdade, quais seriam as razões subjacentes ao retumbante fracasso das mulheres em negociar com os seus homens o compartilhamento do trabalho doméstico? Pensamos em três caricaturas de resposta:

a) **Machismo fortemente aconcorado na sociedade e, portanto, também presente e assumido na relação do casal, o qual se acostumou que as coisas são assim mesmo:** a mulher deve ser a rainha do lar, independente de ter ou não uma atividade profissional externa. Quando não trabalha fora porque o marido "não deixou", ela pode jogar isso na mesa de vez em quando, ao mesmo tempo em que padece do medo dele dizer "pois então, vá" e ela não ser capaz de dar conta do recado por estar desatualizada, não ter jogo de cintura suficiente para segurar as pressões, por suas competências duvidosas ou simplesmente porque ninguém ali está falando sério; é só um jogo. Neste caso, ela desempenhará com resignação (e uma reclamaçãozinha de vez em quando, para salvar as aparências) e muito



amor os seus desdobramentos como mulher maravilha. Invejará e desqualificará as "carreiristas". Aqui, as olheiras serão os troféus.

b) **Conveniência mútua para não gerar conflitos:** o homem fica na sua quando chega em casa, pega uma cerveja na geladeira e vai assistir ao noticiário e ao futebol enquanto a mulher troca o *tailleur* pelo avental, checa se os filhos estão enfiados em seus quartos, corre para a cozinha, prepara a refeição, põe a mesa, esquenta o que foi preparado antes e chama a família para ser nutrida. Depois, confere se a criançada fez as tarefas da escola, arruma a mesa, limpa a cozinha, dá conta das roupas sujas da família, tira o lixo, faz a lista do que precisa ser providenciado, toma um banho e pega o seu *laptop* para preparar a reunião do dia seguinte.

c) **Manter o poder seguro em um espaço já legitimado, para o qual a mulher foi preparada pela sociedade, durante séculos, e assumir como se isso não fosse cultura, mas parte de seus genes:** o universo doméstico está quase exclusivamente sob o comando da mulher, mesmo que ela trabalhe fora e tenha uma jornada pesada. Isso inclui a sua voz decisiva: sobre filhos, a escola, o que se come em casa, com o que se brinca, que programas de TV podem assistir, hora de dormir, conhecer amigos dos filhos e seus pais, que roupas vestem, qual o valor da mesada, onde serão as férias, a programação dos fins de semana, o cuidado com os idosos da família, os convidados das festas, etc. Muitos homens tentam furar esse bloqueio, mas são totalmente desqualificados e, desajeitados, vão fazer errado e tudo terá que ser refeito por ela. Além disso, demoram demais e só fazem uma coisa de cada vez. Moral: o homem, que não é bobo, recolhe-se na sua pseudo-incompetência e vai curtir a cerveja e o futebol tranquilo, enquanto a mulher se mata estoicamente e tem mais uma justificativa para continuar sendo responsável por tudo. Ele pode até dar uma "mãozinha" quando ela deixar que o homem a "ajude".

ELAS NÃO ABREM MÃO DO PODER

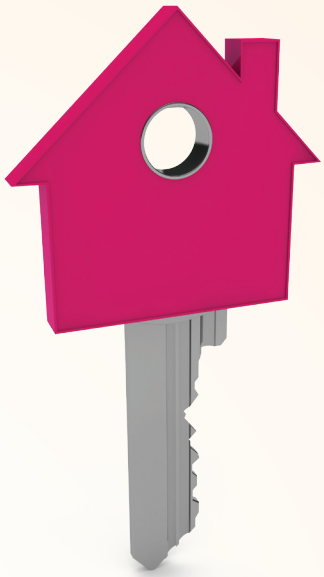
Sei que os três retratos citados estão desfocados e não dão conta por inteiro da pergunta proposta, mas parece ser consenso que o repertório feminino é muito mais amplo do que o masculino atualmente, visto que a mulher mantém o domínio do mundo da casa ou da vida, e agora tem conhecimentos, e também o domínio, do mundo das coisas ou do sistema, como diria Habermas. De um lado, disputam os espaços de poder no mundo externo, causando um verdadeiro rebuliço no mercado antes exclusivamente masculino; de outro, criam sérias dificuldades à inclusão do homem no lar, de forma que ele continue incompetente neste espaço de poder.

Machismo, fuga de conflitos e conservação do poder feminino são as razões para o fracasso da mulher em negociar o trabalho doméstico com o homem

Estariam as mulheres exercendo o seu preconceito contra os homens no mundo da casa, excluindo-os, mesmo quando dizem que querem que eles contribuam com esse trabalho? Não estariam reminiscências atávicas agindo em ambos os lados, fazendo os homens evitarem e as mulheres protegerem a esfera doméstica como um lugar exclusivo seu? De alguma forma, parece que nós, mulheres, criamos uma armadilha para nós mesmas: queremos que nossos homens colaborem conosco, mas que não expandam demais o seu domínio a ponto de aspirarem a ser donos da casa. Assim, vamos garantindo essa ambiguidade reclamando e, ao mesmo tempo, reproduzindo nos filhos o modelo anterior.

QUEBRANDO PARADIGMAS

Não estou dizendo que essas posições sejam de natureza consciente e conspiratória entre as mulheres, mas é evidente que a reivindicação de maior participação do público masculino nas tarefas da casa não bate com a preparação para isso, afinal somos nós as primeiras responsáveis pela socialização dos filhos. A educação de berço continua tendo papel chave, ainda que o contato institucional (creche, escola) comece hoje bem mais cedo. Quando escolhemos os brinquedos, estamos dando mais que uma buginganga



De um lado elas disputam os espaços de poder no ambiente externo, de outro, criam dificuldades à inclusão do homem nas tarefas do lar

para se divertirem, estamos transmitindo mensagens que consolidam e estruturam o pensamento. Por que não se pode dar carrinhos para meninas e panelas ou bonecas para os meninos? Afinal, nós dirigimos carros, nossos maridos fazem churrascos e miojos, trocam fraldas. Mas os brinquedos continuam lá segregando, condicionando, direcionando, estabelecendo, estereotipando.

Escolhemos as escolas dos filhos, mas o que sabemos mesmo sobre elas? O que podem fazer para diminuir preconceitos? Que tal incentivarem ambos os sexos a aproveitar as oportunidades de todas as disciplinas? Afinal, elas não exigem atributos exclusivamente masculinos ou femininos, senão inteligência e persistência. Conteúdos sobre os papéis exercidos pelos gêneros podem ser usados para debates e novas aprendizagens sobre sociedade, cidadania, justiça, preconceito, racismo e discriminação.

Ora, sabemos que os preconceitos não são eventos produzidos pela diferença entre sexos, mas por um ordenamento social. Portanto, a mudança de mentalidades e comportamentos exige um esforço individual e coletivo em direção ao que a sociedade imagina ser o seu melhor; assim ela evolui ou regride.

Durante os últimos 100 anos, as sociedades se humanizaram mais porque as mulheres mudaram, alterando a paisagem social, política, cultural, religiosa, familiar e sexual. Felizmente os homens também mudaram: podem chorar sem sentir que perderão a virilidade; assumem que são pais corujas e mostram as fotos dos rebentos a todos; querem e precisam que suas companheiras trabalhem fora do lar; aprendem a trocar fraldas, dar mamadeiras e cantar cantigas de ninar; desenvolvem competências culinárias que variam de feitos gastronômicos a ovo frito; sabem o que é e respeitam a TPM; engolem que as mulheres no trânsito causam menos acidentes e são premiadas pelas seguradoras; entendem e apoiam que elas estudem mais, progridam na carreira e tenham uma vida familiar, profissional e sexual plena. Se ambos os sexos aprenderam isso tudo, onde as coisas emperram? A vida profissional da mulher "tirou" a sua histórica dedicação exclusiva ao lar e muitos maridos ainda consideram o trabalho doméstico degradante demais para brigarem por ele. Mulheres modernas incomodam porque querem saber de tudo e se metem em todas as conversas; maridos e mulheres sabem que infidelidade não será mais tratada impunemente. Elas criaram asas, têm dinheiro próprio e, quando não discutem mais a relação, procuram um advogado para informar o divórcio.

Muitos homens não sabem como se colocar frente a estas novas mulheres, porém não querem mais pagar o preço pela falocracia histórica, buscando ficar em paz consigo mesmos e se reconciliar com a emancipação feminina. Quem sabe chegou a hora das mulheres se mostrarem menos defensivas e prepararem os seus companheiros para assumir a outra face da vida: a produção doméstica. ●

MARIA ESTER DE FREITAS > Professora da FGV-EAESP > ester.freitas@fgv.br

COMO ELAS SERÃO NO FUTURO?

DAQUI A ALGUNS ANOS, AS JOVENS DE HOJE REPRESENTARÃO A MAIOR PARTE DA POPULAÇÃO NACIONAL. APESAR DAS DESIGUALDADES, AS MULHERES DA GERAÇÃO Y TRANSFORMAM A SOCIEDADE, BATALHANDO PELA CONQUISTA DE ESPAÇO E LIDERANÇA NO MERCADO DE TRABALHO

| POR **SOFIA ESTEVES**

A inserção das mulheres no mercado de trabalho é um fato histórico recente e ainda imaturo, repleto de possibilidades para reais evoluções e verdadeiras transformações. Se foram as representantes da geração X (nascidas entre 1961 e 1980) as responsáveis por um salto da participação feminina nesse ambiente, serão as da geração Y (nascidas entre 1981 e 2000) as protagonistas das mudanças tão necessárias relacionadas ao tema.

DIFERENTES GERAÇÕES E O TRABALHO

Ao traçarmos um paralelo das últimas quatro décadas, observamos diversas mudanças no mercado profissional, e elas não aconteceram de maneira isolada, são reflexos de transformações que ocorreram em todo o mundo. A análise comparativa entre os cenários das diferentes épocas e a busca por compreender e mapear as modificações no mercado consumidor deu origem ao estudo das gerações, que se tornou referência não só na área de marketing como também na de recursos humanos, a qual passou a analisar o impacto de cada uma das quatro gerações no âmbito do trabalho. Afinal, é a primeira vez que elas se cruzam nesse ambiente. O estudo colabora para a compreensão da influência do contexto socioeconômico sobre os comportamentos humanos, e a não homogeneização e simplificação das individualidades e das características de gênero. É preciso um olhar cauteloso para essas questões.

FUTURO NAS MÃOS DA GERAÇÃO Y

Algumas características despontam como aquelas mais presentes e comuns aos representantes globais da geração Y: são imediatistas; usam a tecnologia como sua principal aliada; buscam atividades que lhes fazem sentido e estão diretamente relacionados aos seus propósitos de vida; valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional; aprendem mais em ambientes agradáveis, nos quais reconhecem que são respeitados por sua individualidade; sonham com líderes que apresentem discursos coerentes com a prática; querem menos hierarquia e burocracia, e mais meritocracia e serviços customizados; e almejam uma sociedade igualitária e inclusiva. Tais comportamentos influenciam a todos que estão inseridos no universo do trabalho, independentemente da data de nascimento. Boa parte das empresas está se adaptando a esse novo público. No Brasil, por exemplo, a maioria da mão de obra pertence à geração Y, ou seja, o impacto do jovem não será no futuro, como ouvimos muito por aí, ele já está acontecendo.

Como toda grande mudança e fase de transição da sociedade, existem incoerências que devem ser sanadas à



medida que os próprios membros da geração Y assumem posições de liderança nas instituições. Eles têm segurança para protagonizar essas transformações, já que o vasto acesso à informação resulta cada vez mais em recursos e conhecimento a seu favor. Essa característica vem também da relação familiar, marcada pelo incentivo e elogio, além da situação econômica na qual se desenvolveram, que lhes foi extremamente favorável. A conjunção de fatores apresentada possibilita que os jovens brasileiros imprimam em suas relações e cocriações uma confiança inédita, o que, evidentemente, tem pontos positivos e negativos.

MAIORIA FEMININA X DESIGUALDADE

Um dos pontos positivos é a potencialidade dessa geração em questionar e alterar o papel da mulher no mercado de trabalho no país. Segundo José Eustáquio Diniz Alves, doutor em Demografia e professor de mestrado em Estudos Populacionais e Pesquisas Sociais da Escola Nacional de Ciências Estatísticas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (ENCE/IBGE), a pirâmide populacional brasileira mostra que o público feminino já é maioria. No ano 2000, a faixa etária com maior número de mulheres era entre 15 e 19 anos. Em 2030, esse título pertencerá às que terão entre 35 e 59 anos. A população feminina que representará a maioria no futuro terá cada vez menos filhos, mais autonomia financeira, maior impacto nas definições políticas, mais acesso à educação e ao trabalho. Hoje, a mulher ainda tem muita dificuldade de ingressar no mercado, mesmo com um nível de qualificação e estudo mais elevado que o homem, recebendo menores salários e com oportunidades limitadas para atuação em cargos de liderança nas organizações.

A proporção de brasileiras com títulos acadêmicos (12%) é maior quando comparada à população masculina (10%). Mas esse dado sofre inversão no mercado de trabalho. Levando em conta funções que requerem qualificação de nível superior, 91% dos homens estão empregados, contra 81% do sexo oposto. Os números fazem parte da mais recente edição do relatório *Education at a Glance*, publicado pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE). Já o estudo *Conte com Elas*, realizado pela Editora Abril e pelo Movimento Habla em agosto de 2012, ressalta o fato de o público feminino ser o maior mercado emergente do mundo, que compõe 60% da população graduada e 51% da pós-graduada no Brasil.

Apesar das crescentes notícias sobre a influência positiva das mulheres, apontando melhores resultados nas empresas e envolvendo um número significativo de gestoras, os estudos demonstram que quanto maior a escolaridade, maior a diferença entre o salário dos dois gêneros, com os homens sempre em vantagem. Uma pesquisa realizada pelo Grupo DMRH em parceria com a NextView People e a HSM Management, mostra que apenas um em cada cinco cargos de alta administração são ocupados por profissionais do sexo feminino e menos de um em cada dez empresas possui *Chief Executive Officer* (CEO) mulher.

Boa parte das empresas está se adaptando a esse novo público. No Brasil, a maioria da mão de obra pertence à geração Y. O impacto do jovem não será no futuro; ele já está acontecendo

Essa realidade não é uma problemática apenas das questões de gênero; é muito mais complexa. Um dos grandes desafios enfrentados pelo País, e que ainda barra seu crescimento econômico, é a falta de mão de obra qualificada, que pode ser revertida com igualdade de acesso e condições profissionais. A população feminina ainda é minoria no mercado de trabalho nacional, mais precisamente há 25% menos em relação aos países desenvolvidos, apesar de ter sido registrado um aumento significativo de 39 para 60% de sua participação no meio profissional nas últimas décadas. Os resultados de um estudo do banco Goldman Sachs destacam o peso que a maior inserção desse público poderia ter na economia nacional: a cada 150 mil mulheres trazidas para o mercado, o potencial de aumento do PIB brasileiro é de 1 ponto.

COMO SEGURÁ-LAS?

Incentivar, dar condições e salários maiores à mulher não é o suficiente para que as mudanças aconteçam. É preciso ir além das ações de atração, e aí surge um novo desafio: como cuidar da retenção das profissionais de uma



A atual geração Y feminina, que representará a maioria da população no futuro, tende a ter cada vez menos filhos, mais autonomia financeira e mais acesso à educação e ao trabalho

geração que valoriza o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, mas que atualmente presencia 52% das líderes dizendo que consideram difícil conciliar as duas esferas e 78% que trabalham mais do que 8,5 horas por dia? A socióloga Dora Faggin afirma que a relação com o tempo tem sido esquizofrênica e não existe mais período sem atividade. Além disso, ela ressalta que a jovem brasileira se mostra muito preocupada com o olhar do outro e angustiada com a administração da complexidade e multiplicidade dos diferentes papéis que conquistou (mãe, aluna, esposa, profissional, líder, etc): "As meninas com idade entre 20 e 30 não estão usufruindo a suposta satisfação que a liberdade de escolha poderia proporcionar".

O que ocorre hoje em dia é que há, entre o público feminino, um receio generalizado de engravidar antes de ter atingido certa autonomia no trabalho ou alcançado uma posição em que não seja facilmente substituível. O modelo profissional que predomina nas empresas ainda é masculino e, muitas vezes, para se sentir confortável, a profissional adia o momento de ter filho e acaba traçando o mesmo caminho dos homens. Para dar conta de viver os diferentes papéis sociais e continuar valorizando sua carreira e feminilidade, as profissionais da geração Y lideram verdadeiras transformações nas empresas, como a organização de grupos de mulheres para discutir questões sobre liderança, além do incentivo pela existência de políticas que incluam flexibilidade de horário com a possibilidade de gerenciar seu tempo e executar o trabalho remotamente, ou seja, sem a necessidade da presença física no escritório, o que simplifica a sua logística diária.

ELAS QUEREM MAIS ESPAÇO

As ações mencionadas não são apenas de ordem prática e com o intuito de promover igualdade de salários e oportunidades: as representantes da geração Y querem que as empresas aceitem que sua participação é tão eficiente quanto a masculina. As organizações precisam confiar na capacidade das profissionais, ouvindo suas ideias, atribuindo-lhes autonomia e valorizando seus aspectos de liderança. As empresas precisam extinguir o preconceito da mulher como um ser frágil e passar a vê-la como uma pessoa engajada, que corre atrás de seus objetivos, sabe executar diversas tarefas ao mesmo tempo — e faz isso com muita qualidade —, que é mais sensível, atenta aos detalhes, mais organizada e cuidadosa. A corporação precisa confiar mais na competência e na sensibilidade dela em enxergar o todo. Se essas mudanças não acontecerem, as jovens da geração Y vão optar cada vez mais por abrir seu próprio negócio ou escolherão não se dedicar à vida profissional. Elas querem transformar o mundo, buscam uma carreira alinhada ao seu objetivo de vida e lutam para que as instituições passem a ter uma atitude mais próxima do discurso de diversidade e inclusão. ●

SOFIA ESTEVES > Presidente do Grupo DMRH (consultoria de recursos humanos)
assessoria@ciadetalentos.com.br

ARTICULAÇÕES INTRAPARTIDÁRIAS E DESEMPENHO ELEITORAL NO BRASIL

ESTUDO MOSTRA QUE A VITÓRIA DE UM CANDIDATO A PREFEITO ESTÁ DIRETAMENTE RELACIONADA À EVOLUÇÃO DOS MEMBROS DE SEU PARTIDO NAS ELEIÇÕES PARA CARGOS LEGISLATIVOS ESTADUAIS E FEDERAIS

| POR **ROSANA GUIMARÃES**

Em época de eleição, é comum surgirem pesquisas sobre a intenção de voto da população, alianças entre partidos e estratégias de campanha. Seguindo essa linha, o Centro de Política e Economia do Setor Público (CEPESP) da FGV realizou a pesquisa "Articulações intrapartidárias e o desempenho eleitoral no Brasil".

Elaborado pelos professores George Avelino, Ciro Biderman e pelo doutorando Leornardo Barone, o estudo questiona se um prefeito eleito influencia o desempenho de seu partido nas eleições seguintes. O principal objetivo é analisar se eles são capazes de transferir votos para seus colegas de partido nas candidaturas para cargos legislativos estaduais e federais.

SISTEMA POLÍTICO BRASILEIRO

Embora o sistema político do país apresente uma combinação singular de fórmulas, as eleições são conduzidas regularmente a cada dois anos. Segundo essa regra, em vigor desde 1994, as eleições estaduais e nacionais são realizadas simultaneamente, com um intervalo de dois anos para as municipais. Ao contrário da maioria dos países, o federalismo brasileiro é organizado como um governo de três níveis, e os municípios também são reconhecidos como fontes soberanas de poder. Devido a essa estrutura, os prefeitos têm autonomia para gerir políticas públicas locais. Assim, ao vencer as eleições municipais, um partido tem acesso a recursos consideráveis, conferindo maior importância ao cargo e aumentando a competição política.

BASE DE DADOS

Os dados da pesquisa, obtidos no Tribunal Superior Eleitoral, baseiam-se nos resultados das competições municipais de 2008 e das eleições legislativas de 2010. Foi realizado um filtro, restando apenas os partidos que venceram as eleições para prefeito em 2008 ou ficaram em segundo lugar. Municípios com segundo turno (que possui mais de 200 mil eleitores registrados) e com apenas um competidor foram desconsiderados, totalizando 5221 dos 5554



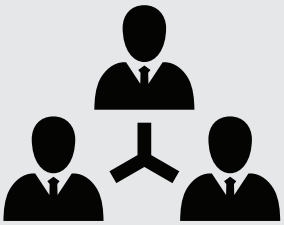
Vitória de um candidato a prefeito



Evolução dos membros de seu partido nas eleições para cargos legislativos estaduais e federais



Define o tamanho das bancadas partidárias na Câmara de Deputados



O federalismo brasileiro é organizado como um governo de três níveis, e os municípios também são reconhecidos como fontes soberanas de poder.



Devido a essa estrutura, os prefeitos têm autonomia para gerir políticas públicas locais



Ao vencer as eleições municipais, um partido tem acesso a mais recursos, dando maior importância ao cargo e aumentando a competição política



Os partidos brasileiros têm uma capacidade de organização bem maior do que se imagina.



Eles conseguem ordenar seus prefeitos de forma a privilegiar seus deputados

com eleições em 2012. O estudo mostra que a vitória em uma disputa para prefeitura tem efeito positivo para o partido nas eleições proporcionais para deputado estadual e federal, mesmo se o prefeito tiver vencido por uma margem estreita.

RESULTADOS

Avelino, Biderman e Barone constataram que o processo eleitoral conhecido como efeito *coattail* reverso se confirma aqui no Brasil. Observa-se que esse tipo de transferência de votos não depende apenas das relações entre a seção local do partido e o respectivo eleitorado, mas também das ligações entre as seções locais e a direção do partido, em nível mais amplo.

Ao contrário do que comumente se divulga, as eleições para prefeito podem não ser decisivas para as próximas eleições presidenciais, mas certamente serão para definir o tamanho das bancadas partidárias na Câmara de Deputados.

Também foi demonstrado que os partidos brasileiros têm uma capacidade de organização bem maior do que se imagina. Eles conseguem ordenar seus prefeitos de forma a privilegiar seus deputados. Entretanto, alguns partidos conseguem fazer isso de maneira mais eficiente. Biderman exemplifica: "o PMDB tem, sistematicamente, em torno de 1200 prefeitos, em geral, em cidades pequenas. Essa capilaridade do PMDB é fundamental para sua força na bancada federal". Por outro lado, Avelino aponta que outros partidos não são organizados: "não se fala tanto do DEM, por exemplo. Pode ser que os prefeitos dessa legenda não sejam eficientes em puxar votos para seus deputados".

O resultado desse estudo auxilia na compreensão do tamanho legislativo dos partidos brasileiros, um assunto central para entender a criação, a manutenção e o rompimento das coalizões governamentais em um sistema partidário fragmentado.

A COPA DO MUNDO É REALMENTE NOSSA?

| POR **PEDRO TRENGROUSE**

No primeiro semestre de 2010, a Federação Internacional de Futebol (FIFA) já tinha conseguido levantar mais dinheiro para a Copa do Mundo que acontecerá no Brasil em 2014 do que para o mesmo campeonato ocorrido naquele ano na África. Só em 2011, a FIFA arrecadou cerca de R$ 2 bilhões com o mundial no Brasil, e a previsão é de que consiga mais de R$ 8 bilhões no ciclo 2010/2014.

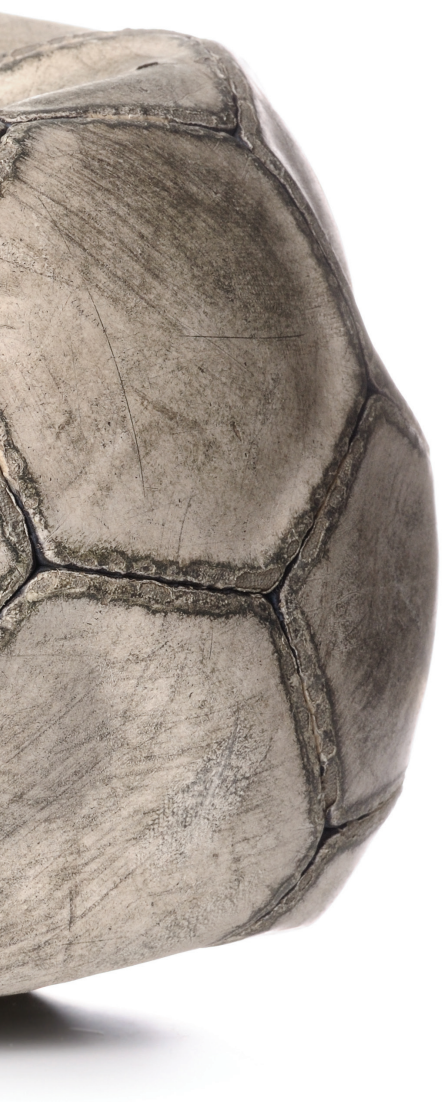
As principais fontes de receita para que a Federação consiga tanto dinheiro com o evento esportivo são os direitos de transmissão, vendidos para TVs do mundo inteiro, e as cotas de patrocínio compradas por grandes empresas multinacionais, como AmBev, Coca-Cola, Adidas, Sony, Hyundai, Visa, Itaú, McDonalds, Seara, Oi, Johnson & Johnson, etc.

Estima-se ainda que as TVs e os patrocinadores invistam valor semelhante em publicidade, promoções e eventos particulares para promover suas propriedades durante o campeonato.

Apesar de tudo isso, quem mais coloca dinheiro no mundial de 2014 é o Governo. O investimento público passa de R$ 25 bilhões. Só em estádios, serão gastos mais de R$ 6 bilhões.



A SOLUÇÃO PARA VIABILIZAR A PARTICIPAÇÃO DE MAIS PESSOAS NA COPA É A REALIZAÇÃO DE EVENTOS COM EXIBIÇÃO PÚBLICA DOS JOGOS E ATIVIDADES DE ENTRETENIMENTO



Todo esse valor disponibilizado para sediar a Copa tem impactos econômicos e sociais marcantes, melhorando a infraestrutura nacional, principalmente na área do transporte, turismo e do próprio futebol, além de gerar mais emprego e renda no País.

Mas será que o mesmo dinheiro traria melhores resultados em outros setores? Na linha do que fazem os patrocinadores para ativar seus direitos comerciais, será que o Governo não deveria realizar um investimento adicional para aproveitar ao máximo as oportunidades da Copa do Mundo no Brasil?

Há cerca de 3 milhões de ingressos disponíveis, metade destinada aos patrocinadores e o restante à venda no mundo inteiro. Como atender a 200 milhões de brasileiros apaixonados por futebol e ansiosos pelo mundial?

A solução encontrada para viabilizar a participação de um número cada vez maior de pessoas nessas competições é a realização de eventos que promovam a exibição pública dos jogos, com shows e outras atividades de entretenimento.

A Copa do Mundo na Alemanha, em 2006, é um ótimo exemplo, assim como a Eurocopa, realizada pela União das Federações Europeias de Futebol (UEFA) na Polônia e na Ucrânia em 2012, durante a qual 1,4 milhão de torcedores assistiram às partidas nos estádios, enquanto mais de 7 milhões festejaram nas *Fan Fests*. Em Varsóvia, a capacidade do evento era de 100 mil torcedores por dia, e em Kiev o show de encerramento foi de ninguém menos do que Elton John, prestigiado por 85 mil pessoas.

A questão é que a Copa da FIFA não é, necessariamente, a Copa do povo. Embora os eventos de exibição pública dos jogos sejam ferramentas importantíssimas para a inclusão social e a segurança pública, indispensáveis para a promoção da cultura nacional e o controle das multidões, a previsão da Federação é organizar apenas 12, um em cada cidade-sede brasileira. É pouco! Ainda mais considerando que no Brasil há duas condicionantes muito relevantes: o forte interesse nacional pelo futebol e a vocação natural para eventos de massa de Norte a Sul do País, como: carnaval, micaretas, festa de São João, réveillon, festival folclórico de Parintins, rodeios, exposições agropecuárias, Rock in Rio, etc.

Inclusive, durante o mundial de 2010, a FIFA reconheceu que a *Fan Fest* da praia de Copacabana foi considerada a melhor do mundo, reunindo 600 mil pessoas com a melhor infraestrutura de todas. É o *benchmark* para o próximo ano.

Com o devido planejamento e o poder de mobilização do futebol no Brasil, os eventos de exibição pública dos jogos podem ser o símbolo da Copa de 2014. No entanto, a pergunta que paira é: quem deve ser responsável por isso?

Enquanto os estádios são prioridade para a FIFA, as *Fan Fests* precisam da atenção do poder público, que está bancando a maior parte do mundial e, da mesma forma que os patrocinadores fazem, precisa investir um pouco mais para garantir seus melhores resultados.

O povo brasileiro não pode pagar a conta da Copa e ficar de fora da festa.

PEDRO TRENGROUSE > Professor da FGV Rio
pedro.trengrouse@fgv.br

40 ANOS DE PESQUISA E HISTÓRIA

POR MEIO DA COMBINAÇÃO ENTRE DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA E DA ADOÇÃO DE UMA PERSPECTIVA INTERDISCIPLINAR, O CPDOC, DA FGV, COMPLETA QUATRO DÉCADAS DE INOVAÇÃO, CONQUISTAS E CONTRIBUIÇÃO PARA A SOCIEDADE

| POR **ROSANA GUIMARÃES**

Criado em 1973, o Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC) nasceu com uma proposta bastante interessante e original à época: tornar-se uma instituição que reunisse fontes documentais sobre a história contemporânea nacional e realizar pesquisas sobre esse período — tendo como marco inaugural a Revolução de 1930.

O Centro foi inovador ao constituir uma frente que conjugava pesquisa e documentação, atividades até então realizadas separadamente, além de adotar uma perspectiva interdisciplinar em seus trabalhos, marca que persiste até hoje.

Em 2003, o CPDOC também se tornou uma instituição de ensino, tanto de graduação como de pós-graduação, com a criação da Escola de Ciências Sociais da FGV no Rio de Janeiro. Para compreender a importância e o papel do Centro na Fundação ao longo desses 40 anos, vale a pena revisitar alguns pontos dessa caminhada.

QUANDO TUDO COMEÇOU

Na época em que surgiu o CPDOC, havia poucas fontes disponíveis que pudessem fornecer informações sobre o período mais recente da história brasileira. Assim, o departamento nasceu dessa lacuna e com o propósito de abrigar conjuntos documentais relevantes, além de desenvolver pesquisas nessa área de atuação.

Em 1975, iniciou-se o Programa de História Oral, que recolhe depoimentos de personalidades influentes as quais atuaram no cenário nacional. O acervo bruto de entrevistas do programa é ponto de partida para diversas

FOTO: JORGE ALMEIDA



Instalações do Centro em 1974

FOTO: ARQUIVO



IX Reunião do Conselho de Doadores do CPDOC em 1979

produções do CPDOC, como textos de análise, edição de vídeos e livros sobre temas tratados nas entrevistas. Para se ter uma ideia, conta-se atualmente com mais de 5.000 horas de gravação, que correspondem a quase 1.000 entrevistas — das quais boa parte está aberta à consulta —, buscadas por inúmeros pesquisadores. Dentre os entrevistados, estão personalidades como Fernando Henrique Cardoso, Luiza Erundina e Aziz Nacib Ab'Sáber. Além disso, os conjuntos documentais doados ao Centro constituem, atualmente, o mais importante acervo de arquivos pessoais de homens públicos do país, totalizando cerca de 1,8 milhão de documentos.

Uma menção deve ser feita ao Dicionário Histórico-Biográfico Brasileiro, obra de referência voltada para a história do Brasil no período pós-1930. Publicado em 1984, esgotou-se pouco tempo após seu lançamento. Ainda na década de 1980, houve uma atualização da obra, refletindo a continuidade do trabalho do CPDOC. A segunda versão foi lançada em 2001 com cerca de 6.600 verbetes e, em 2010, com apoio do Grupo Santander Brasil, foi reformulada e passou a conter 7.500 verbetes, que podem ser consultados a partir da base de dados do acervo do Centro.

DESENVOLVIMENTO

Tendo como principais referências o Programa de História Oral e o Dicionário Histórico-Biográfico Brasileiro, era preciso continuar o processo de desenvolvimento do CPDOC. Algumas linhas de estudo permanecem como pontos de referência para seu grupo de pesquisadores. Elites Políticas, História Institucional e Pensamento Social Brasileiro são temas constantemente explorados. Sendo grandes áreas do conhecimento, elas se desdobraram em outros recortes de pesquisa e utilizam como objeto de estudo biografias, intelectuais, militares, matrizes institucionais de políticas públicas, relações internacionais e pesquisa social aplicada. Essas atividades estão organizadas em laboratórios, que seguem a perspectiva multidisciplinar do Centro, além de contar com o Núcleo de Pesquisa Social Aplicada (FGV Opinião), Núcleo de Audiovisual e Documentário e Centro de Estudos sobre Relações Internacionais da FGV.

Outra etapa importante do desenvolvimento do CPDOC foi a criação da revista Estudos Históricos, em 1988. Com publicação semestral, ela tem a proposta de analisar e debater diferentes maneiras de compreender o Brasil, entendendo o conhecimento

da história como uma preocupação fundamental para a vivência cotidiana de seus cidadãos.

GRADUAÇÃO, PÓS E CONVÊNIOS

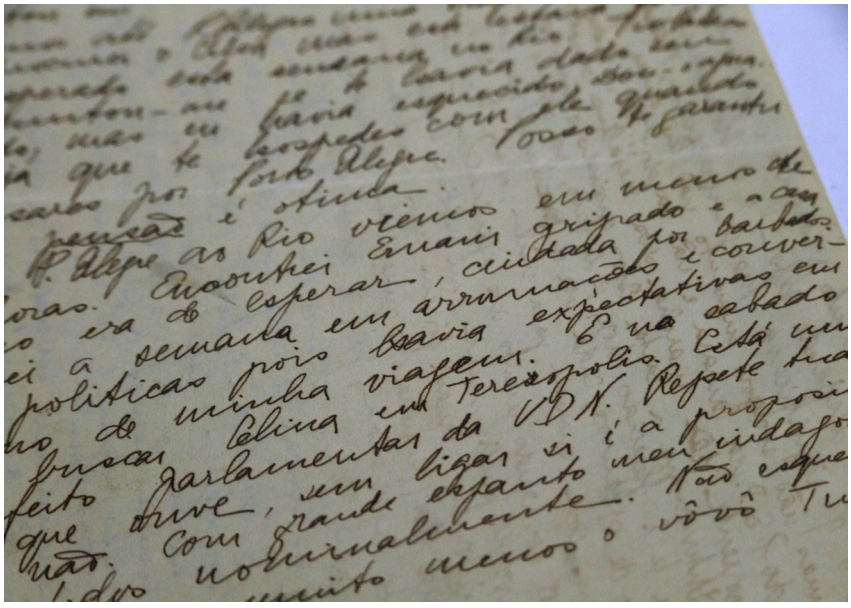
Quando o Centro completou 30 anos, houve a expansão de suas atividades para a área de ensino. Esse avanço foi bastante amadurecido, com a aposta na interdisciplinaridade, a preocupação com fontes documentais e com a reflexão metodológica. Criou-se o programa de pós-graduação em História, Política e Bens Culturais, disponibilizando cursos de Mestrado Acadêmico, Doutorado e Mestrado Profissional em Bens Culturais e Projetos Sociais. A ampliação não parou por aí. Em 2005, houve a criação da Escola Superior de Ciências Sociais, que lançou no ano seguinte o curso de graduação nessa área (bacharelado). Dentre as opções de especialização, os alunos podem optar por Bens Culturais, Política e Sociedade ou Relações Internacionais no Mundo Contemporâneo. Em 2009, abriu-se o primeiro processo seletivo para o curso de graduação em História (licenciatura).

Os convênios passaram a ser mais numerosos e intensos após o início das atividades na área de ensino. Nesse sentido, o CPDOC tem trabalhado para promover e expandir as parcerias com institutos de pesquisa internacionais. O centro busca elevar o nível de promoção e intercâmbio entre pesquisadores e estudantes. Atualmente existem acordos firmados com universidades da Alemanha, Argentina, Estados Unidos, França, Índia, Itália, México e Portugal.

DAQUI PARA FRENTE

Para o professor Celso Castro, diretor e pesquisador do CPDOC desde 1986, o grande desafio é continuar inovando e não apenas repetir o que já foi feito. Na fase inicial, a necessidade era demonstrar que as escolhas institucionais feitas trariam bons resultados. Nesta etapa, o olhar está sendo direcionado para o desenvolvimento de metodologias específicas para a organização de arquivos pessoais, produção de entrevistas e elaboração do dicionário.

FOTO: ARQUIVO



Carta do arquivo Alzira Vargas.

FOTO: ARQUIVO



Núcleo de Audiovisual e Documentário do CPDOC

Quando questionado sobre as comemorações dos 40 anos do CPDOC, Celso já adiantou que será com muito trabalho e uma série de eventos ao longo do ano. Todos irão marcar, cada um a sua maneira, essas quatro décadas; afinal, é preciso comemorar tudo o que foi conquistado até hoje.

ROSANA GUIMARÃES > Editora adjunta da GV-executivo
rosana.guimaraes@fgv.br



FOTO: ROBERTO SETTON

AUTOCONFIANÇA, PLANEJAMENTO E RESILIÊNCIA SÃO AS PALAVRAS QUE MELHOR DEFINEM FELIPE CATALDI E LUAN GABELLINI. AOS 23 ANOS, OS EX-ALUNOS DE GRADUAÇÃO DA FGV-EAESP ABANDONARAM CARREIRAS PROMISSORAS EM GRANDES BANCOS E DECIDIRAM INVESTIR NO PRÓPRIO NEGÓCIO

| POR **ALINE LILIAN DOS SANTOS**

Os jovens criaram a Betalabs, empresa especializada em *software* de gestão em nuvem, que está inovando o mercado de tecnologia. Com apenas dois anos de atividade, o empreendimento faturou mais de R$ 1 milhão em 2012 — apresentando crescimento de 400% em relação a 2011 — conta com 20 funcionários e mais de 60 clientes.

Diferentemente da proposta de muitas *startups*, Felipe e Luan acreditam que um negócio depende mais de pessoas do que somente de ideias, e valorizam a criação de um empreendimento sólido e sustentável, à moda antiga, como eles mesmos definem.

MATAMOS UM LEÃO POR DIA. É NECESSÁRIO MUITO PRAGMATISMO E FAZER ACONTECER. NUNCA ENTRAMOS NA ZONA DE CONFORTO

GV-executivo: No que consiste a Betalabs?

Felipe: É uma empresa de *software* em nuvem. Trabalhamos com tudo o que é de *web* e tecnologia. Desenvolvemos ferramentas para pequenas e médias empresas por meio do *Enterprise Resource Planning* (ERP) — também conhecido como Sistemas Integrados de Gestão (SIG) — que é nossa "menina dos olhos". Com ele, elaboramos sistemas que gerenciam o financeiro, as notas fiscais, o estoque e a produção; além das estruturas feitas sob medida, em que o cliente desenha o *software* conosco e nós o executamos. Também seguimos uma linha de agência digital, com o desenvolvimento de sites e perfis nas redes sociais.

GV-executivo: De onde veio o nome da empresa? Foi inspirado em algo específico?

Luan: Veio de dois conceitos de *web*. *Beta* de evolução constante, assim são nossos *softwares*, porque estamos melhorando a todo tempo. *Labs* de experimento, criar aplicações e ferramentas para testar se o modelo é aplicável ou não.

GV-executivo: O que os motivou a abandonar seus antigos empregos e investir no próprio negócio? Vocês sempre tiveram essa veia empreendedora?

Felipe: Por coincidência fazíamos estágio no Banco BBM, o que estreitou ainda mais nossa amizade. Depois eu saí, fui para o Itaú, e o Luan continuou lá. Mesmo assim mantivemos a sociedade, mas somente *part-time,* até que resolvemos abandonar nossos empregos — o Luan primeiro, depois eu — e nos dedicar totalmente ao negócio.

Luan: Desde a faculdade percebemos que daria certo, pois conhecemos as qualidades e defeitos um do outro e descobrimos que temos perfis complementares. Enquanto a minha parte é resolver "pepinos" técnicos, o Felipe olha para o todo, senão as coisas se perdem no meio do caminho.

Felipe: O Luan tem uma cabeça mais criativa, pensa fora da caixa, já eu sou mais de organizar os processos, mas corro o risco de ficar "girando atrás do rabo", então ele equilibra tendo uma visão melhor sobre o futuro.

Além disso, eu sempre tive vontade de abrir meu negócio. É de família. Meu avô e meu pai são empreendedores. Apesar de não ter o mesmo histórico familiar, o Luan é um cara muito ambicioso e que também tem uma veia empreendedora, talvez até mais do que eu. Não existe mais negócio fácil, todos são difíceis; uns muito, outros menos. Concorrência tem de monte em todos os empreendimentos atualmente.

GV-executivo: Qual é o diferencial da Betalabs?

Felipe: Pensar fora da caixa. Dificilmente você vê alguém que

GV-executivo: Como surgiu a ideia de montar um negócio juntos?

Luan: Estudamos na mesma sala durante a faculdade. Fazíamos parte do Diretório Acadêmico (DA) e tínhamos uma cabeça muito profissional: transformá-lo em um negócio de verdade. Pensávamos: "como vamos organizar o caixa? Qual será o lucro?", começamos a introduzir conceitos de administração em algo que anteriormente era só uma brincadeira. Junto com uma equipe muito eficiente, conseguimos. A Giovanna e a Gioconda, por exemplo, que são festas muito conhecidas pela comunidade GV, tornaram-se grandes eventos.

Felipe: Nesse período percebemos que era possível trabalharmos juntos e conseguimos nosso primeiro cliente, a B2 Formaturas, que acreditou em nós. O Luan é programador desde muito jovem, e eu conhecia o mercado. Foi aí que identificamos a oportunidade e resolvemos investir.



estudou na GV fundar uma empresa de TI. Na hora de vender, o cliente fala: "Tem certeza? Você é da GV e está vendendo *software*?". Isso é um grande diferencial pois, como falamos a mesma linguagem, é muito fácil entendermos o que ele quer e transformar em tecnologia.

GV-executivo: Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), cerca de 60% das empresas fecham até o segundo ano de existência; inclusive muitas *startups*. Qual foi o segredo para vocês crescerem e se manter no mercado?

Felipe: O segredo é ter resiliência. Costumamos falar que matamos um leão por dia. É necessário muito pragmatismo, fazer acontecer. É olhar o empreendimento desde o início como uma empresa que precisa vender e gerar *business*. Sempre quisemos ter clientes, fazer negócios concretos. Nunca entramos na zona de conforto.

Luan: Fizemos um plano de negócios e tínhamos ideia do que fazer. Quando uma *startup,* por exemplo, dá certo, as pessoas de fato ganham muito dinheiro (está aí o Facebook para contar história), mas geralmente uma entre cem mil tem sucesso. Não é um empreendimento palpável, depende de muito mais do mercado comprar a sua ideia.

Felipe: Se eu lançar um produto aqui, vou correr o risco de ele dar errado, só que a empresa continua. Então, ela está fazendo o produto, e não o produto a empresa.

Luan: Acreditamos que o *business* é feito mais de pessoas do que de ideias (claro que elas também são importantes). Existe espaço para todo mundo no mercado, desde que seja bom. No fundo, é o modelo de negócios à moda antiga: você tem que construir, trabalhar, conquistar e não deixar a peteca cair. É a peça chave para se desenvolver.

Além disso, é muito importante ter o controle de tudo, porque você cresce, assume novos riscos, torna seu empreendimento mais robusto e, para isso acontecer de maneira sustentável, leva tempo.

GV-executivo: Quais desafios vocês enfrentaram para erguer o empreendimento?

Felipe: No início, segurávamos a empresa com nossos salários do banco, somente depois recebemos investimento privado. Mas a maior dificuldade foi descobrir nosso ponto forte, como faríamos as pessoas comprar nosso produto, nosso serviço: "Será que eu vendo de graça e cobro uma mensalidade? Bato na porta do cara grande ou do pequeno?". Foi assim, começamos a

ACREDITAMOS QUE O *BUSINESS* É FEITO MAIS DE PESSOAS DO QUE DE IDEIAS. NO FUNDO, É O MODELO DE NEGÓCIOS À MODA ANTIGA: VOCÊ TEM QUE CONSTRUIR, CONQUISTAR E NÃO DEIXAR A PETECA CAIR

ganhar corpo e criamos essa estrutura com uma equipe qualificada. Todo dia acordamos com a sensação de que alguma coisa está errada. Tem que crescer! É um sentimento de constante insatisfação.

Luan: Além da dificuldade estratégica, passamos pelas dificuldades que 99% dos empreendedores enfrentam: burocracia, carga e planejamento tributário etc. Eu não sabia que a estrutura de imposto, de contabilidade, que você precisa organizar para montar uma empresa era tão difícil.

Felipe: O país ainda gera um desincentivo muito grande ao empreendedor. Não se compara com os EUA, por exemplo, que vivem da inovação. O Google e a Apple começaram há poucos anos e hoje dominam o mercado.

GV-executivo: Vocês têm dificuldade de encontrar profissionais qualificados na área de TI?

Felipe: Esse é o maior gargalo das empresas de tecnologia no Brasil. A formação ainda é muito precária em relação à linguagem de programação. Então, recrutamos profissionais nos grandes centros universitários e os ensinamos. É um benefício que a maioria das empresas não tem. Também nos preocupamos com a retenção dos bons funcionários, por isso trabalhamos com um programa de remuneração variável agressivo. Além disso, implantaremos uma política de participação na sociedade para os colaboradores que mais se destacarem. Não tem jeito, dependemos da mão de obra e isso ainda é um gargalo.

GV-executivo: De que forma a FGV contribuiu para a carreira de vocês?

Luan: Aproveitamos o bom relacionamento com os professores e mantemos um diálogo muito próximo com eles. Inclusive estivemos em um evento do Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios (GVcenn) recentemente, ao lado dos professores Marcelo Aidar e Tales Andreassi.

Felipe: Além disso, fechamos um contrato com a EAESP para o desenvolvimento da Alumni — rede social de ex-alunos da escola, que tem como objetivo resgatar o contato entre os estudantes que passaram pela FGV. É um projeto grande sob a coordenação do professor Francisco Saraiva juntamente com a diretora Maria Tereza Fleury.

Acredito que o maior apoio que a GV pôde nos oferecer foram as entidades estudantis, como a Agência Júnior e o DA. É uma vivência única. Por mais que a aula te proporcione conhecimento, não é igual, porque a gestão de pessoas, a gestão de crise, você aprende na prática. ●

Para conhecer a Betalabs, acesse: www.betalabs.com.br





MACHO, ADULTO E BRANCO

Uma jovem recém-contratada como trainee participava de uma reunião de boas vindas em seu novo emprego, uma grande empresa historicamente comandada por engenheiros. Perfilados na mesa de honra do auditório, estavam o presidente e os diretores corporativos da companhia, todos do sexo masculino, brancos e de meia idade. Para o desespero da gerente de Recursos Humanos, a trainee levou a sério o fato de que poderia perguntar o que quisesse. Levantou a mão e sapecou: "Vejo apenas homens sentados nas posições de comando. Uma mulher, como eu, tem alguma chance?". Silêncio no auditório.

A história contada por um amigo que estava no recinto durante o acontecimento mostra uma realidade ainda presente nas empresas do nosso país: homens brancos são a maioria entre as pessoas que ocupam cargos de chefia. Questionar o patriarcado organizacional gera desconforto.

No último mês de junho, assistia na Universidade de Gotemburgo (Suécia) a um seminário com as professoras Marta Calás e Linda Smircich, ambas docentes da Universidade de Massachusetts (EUA) e pioneiras em estudos sobre gênero nas organizações. As pesquisadoras discutiam que, apesar do aumento da presença feminina nas empresas, a desigualdade ainda persiste de forma clara e marcante. Corporações são ambientes onde a dominação masculina sempre prevaleceu. Nesses locais, os homens podem mostrar e exercer seu poder, e muitas mulheres precisam adotar uma postura masculina para crescer na hierarquia.

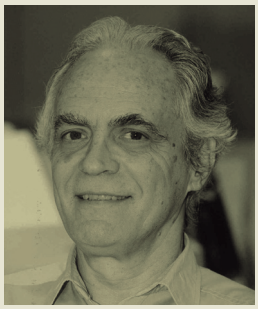
ORGANIZAÇÕES SÃO AMBIENTES NOS QUAIS HOMENS PODEM MOSTRAR SEU PODER E MULHERES PRECISAM ADOTAR UMA POSTURA MASCULINA PARA CRESCER NA HIERARQUIA

O que parece um discurso clichê é a mais pura realidade, apesar de todo o falatório em contrário. Ana Paula Diniz, mestre pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), explicita, em sua excelente dissertação de mestrado, discursos gerenciais-administrativos que atuam sobre as mulheres e as constituem como desprivilegiadas no espaço de trabalho. Dados do Censo 2010 indicam que as profissionais do sexo feminino ganham 30% menos do que os homens no Brasil. Apesar delas representarem metade da população, ocupam apenas 20% das posições de comando no País.

Além disso, cada vez mais executivas abrem mão de ter uma família em nome da carreira. É comum que profissionais com filhos recém-nascidos tenham que trabalhar de casa já nas primeiras semanas após o nascimento de seu rebento. As organizações brasileiras raramente respeitam como desejo legítimo o fato da mulher querer constituir uma família.

O comando masculino é também heterossexual. Diversos estudos mostram que homens e mulheres homossexuais precisam esconder sua vida íntima no ambiente de trabalho. Qual seria a reação de executivos heterossexuais se um colega aparecesse em um jantar da corporação com seu companheiro ou companheira do mesmo sexo? Organizações em geral e empresas em particular são lugares nos quais ser homem e heterossexual é uma vantagem. O mesmo se aplica às questões de raça. Os brancos de ascendência europeia são a maioria nas posições de chefia. O macho, adulto e branco segue no comando. A grande questão é o motivo de tamanhas discrepâncias existirem até hoje.

RAFAEL ALCADIPANI > Professor da FGV-EAESP > rafael.alcadipani@fgv.br



2013: CRESCIMENTO OU ESTAGNAÇÃO?

Uma decolagem perfeita nada garante se o piloto não souber onde pousar. Na dúvida, melhor não decolar. Na incerteza, melhor não investir. Sabemos que a produção e seus desdobramentos — salários, lucros, rendas — dependem do binômio consumo e investimento.

Mesmo que o consumo esteja bombando, um horizonte vacilante não faz o investimento sair do casulo. Se uma das lâminas estiver cega, a tesoura não corta. A pergunta então é: por que, com tantos estímulos ao consumo — redução de impostos, baixa nos juros, represamento de preços (combustíveis, por exemplo) — os investimentos não crescem?

Vários fatores conspiram contra essa esperada retomada. A crise internacional, que contrai a demanda na Europa, na Ásia e também nos Estados Unidos, acirra a concorrência e torna mais difícil nossas exportações, especialmente de manufaturados. Uma taxa de câmbio ainda valorizada completa o desalento, e a indústria brasileira encolhe como consequência. A expansão da demanda interna, alavancada pelo crescimento da renda nos últimos anos, provoca elevação de preços do que não pode ser importado: a maioria dos serviços. Não dá, por exemplo, para cortar o cabelo em Londres. Só os mais riquinhos conseguem... A quebra de safras nos Estados Unidos gera aumento dos preços de alguns alimentos.

Diante dessas pressões inflacionárias que ameaçam estourar a meta, o governo brasileiro adota uma política perigosa: solta a tartaruga e segura a gazela, ou seja, freia alguns preços, como o dos combustíveis (penalizando a capacidade de investimento da Petrobras), reduz os impostos sobre bens de consumo e encolhe seus valores. Claro, em ano de eleição a caixa de ferramentas da bondade é escancarada, mas não se pode agir assim o tempo todo, e os investidores sabem disso; sabem que as pressões inflacionárias estão sendo contidas artificialmente. Embora necessária para evitar o pior, essa política não é sustentável no médio prazo. A ofensiva para baratear a energia elétrica para empresas e consumidores, desonerando as tarifas de taxas e depreciações já terminadas, pode afetar os novos investimentos. Várias empresas do setor estão tirando o corpo depois do anúncio das novas regras.

> O CRESCIMENTO DEPENDERÁ DA EXPANSÃO DOS INVESTIMENTOS, OS QUAIS AS CONDIÇÕES EXTERNAS NÃO AJUDAM, E AS INTERNAS, EM CERTA MEDIDA, ATRAPALHAM

Como é de ofício, o governo promete um crescimento de 4 ou 4,5% do PIB brasileiro em 2013. Já assistimos a esses efeitos pirotécnicos em anos anteriores. O crescimento dependerá da expansão dos investimentos, os quais as condições externas não ajudam e as internas, em certa medida, atrapalham. Aliás, especialmente na Europa, o ranger de dentes da população castigada pelo desemprego e pela perda de direitos já causa confrontos nas ruas, situação que não inspira o mínimo de otimismo. Em matéria de crescimento do PIB, o primeiro biênio do atual mandato presidencial é um dos piores das últimas décadas. Diante das circunstâncias, 2013 parece se inclinar mais para repetir 2012 do que para um desenvolvimento robusto da produção.

PAULO SANDRONI > Professor da FGV-EAESP > paulo.sandroni@fgv.br



GERAÇÃO Y, COMO TRABALHAR COM ELA?

A entrada da chamada geração Y no mercado de trabalho tem trazido um interesse renovado na questão das diferenças geracionais e o impacto que isso pode causar na gestão das organizações. Esse interesse parece estar fundamentado na crença de que os jovens nascidos aproximadamente entre 1978 e 1990 não são apenas diferentes quando comparados aos mais velhos, mas também são muito mais difíceis de serem "decifrados" e, portanto, adequadamente tratados no ambiente profissional.

As características atribuídas a esse público são inúmeras. Em relação ao trabalho, as mais relevantes têm sido: a habilidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo; a capacidade de absorção de um grande número de informações; a rapidez de raciocínio; a vontade de aprender; a urgência de crescer rapidamente em termos profissionais; e uma forte orientação para os seus próprios valores. Portanto, quando colocados em situações que não conseguem satisfazer suas expectativas, ou seja, quando a atividade é monótona ou tenham que lidar com valores distintos dos seus, eles não veem perspectivas de avanço na carreira e a movimentação é inevitável, o que os faz escolher outra organização. E, daí, a característica de falta de comprometimento também lhes é atribuída. Mas vale indagar: seriam essas expectativas tão diferentes? Estão esses jovens querendo demais do trabalho?

Podemos pensar que talvez os "Ys" estejam apenas procurando uma atividade que faça mais sentido para eles, e, no fim das contas, o que buscam não está muito distante daquilo que propõem diversos teóricos, dizendo que um trabalho tem sentido quando proporciona o aprendizado; propicia o crescimento profissional como um todo, o que não significa apenas promoções; contém tarefas variadas, que sejam interessantes e tragam prazer; gera reconhecimento, fazendo a pessoa se sentir bem consigo; oferece segurança e remuneração justa; e, talvez o mais importante, quando o trabalho em si tem sentido para a pessoa que o desempenha, permitindo que um futuro profissional desejável seja delineado.

> ESTÁ NA HORA DE ESCUTAR O QUE OS JOVENS TÊM A DIZER SOBRE SUAS EXPECTATIVAS E REPENSAR AS FORMAS DE TRABALHO, DE MODO A ATRAÍ-LOS E POTENCIALIZAR SUA CONTRIBUIÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Pode ser que os "Ys" não estejam encontrando essas possibilidades em muitas organizações, as quais ainda têm dificuldades de inovar em seus processos de trabalho. Portanto, aqui fica um alerta para as empresas com alto *turnover* desses profissionais: talvez seja a hora de escutar o que eles têm a dizer sobre suas expectativas e repensar as formas de realizar as atividades e tomar decisões, de modo a atrair, reter e potencializar a contribuição desses jovens para as organizações.

Por outro lado, é possível que ainda não esteja claro para muitos "Ys" que, embora o conhecimento técnico, relacionado à formação profissional, possa ser aprendido mais rapidamente, outras habilidades, entre elas as chamadas *soft skills* — como saber se comunicar e ouvir, relacionar-se bem com pessoas, trabalhar em equipe, lidar com a complexidade, entre outras características — demandam mais tempo, experiência e vivência para ser absorvidas, e é muito difícil "queimar etapas" nesse aprendizado.

BEATRIZ MARIA BRAGA > Professora da FGV-EAESP > beatriz.braga@fgv.br



FGV-EAESP LANÇA PROGRAMA INÉDITO DE DUPLA TITULAÇÃO PARA GRADUAÇÃO

| POR **ALINE LILIAN DOS SANTOS**

Já imaginou ganhar dois diplomas — um nacional e um internacional — realizando apenas um curso? A FGV-EAESP acaba de firmar uma parceria com a Northeastern University (NU), dos Estados Unidos, com o objetivo de conceder dupla titulação aos alunos de graduação em administração de empresas.

No projeto, que deve ter início no segundo semestre de 2013, o estudante cursa do primeiro ao quinto semestre na FGV e o restante na universidade americana, além de realizar um estágio em período integral, que proporciona experiência na área e aumenta as chances profissionais no exterior.

"Enquanto um estudante regular leva oito semestres para a conclusão do curso, o aluno de dupla graduação leva nove, devido ao estágio, que é, particularmente, muito forte, bem remunerado e dá bastante prática", explica Marcelo Aidar, professor e coordenador de dupla titulação da EAESP.

Para participar, exige-se bom conhecimento do inglês. O candidato precisa atingir 100 pontos no Teste de Inglês como Língua Estrangeira (TOEFL) ou 7 no Sistema Internacional de Teste de Língua Inglesa (IELTS). Durante o processo seletivo, também é levada em consideração a média do aluno até o quarto semestre letivo, já que ele pode se inscrever a partir do quinto período. Por fim, é realizada uma entrevista para saber se o estudante está apto a participar do programa, segundo Marcelo:

"Verificamos se a pessoa realmente possui o perfil, pois é uma iniciativa que requer, de fato, um compromisso. Se o candidato não seguir nosso planejamento, provavelmente não o aprovaremos. Queremos trabalhar com alunos empenhados e que tenham médias favoráveis".

Outra novidade é que os estudantes da NU que participarem da iniciativa terão aulas em português na FGV, e não em inglês, como acontece nos tradicionais programas de intercâmbio. O motivo? Na dupla titulação valem as regras do país anfitrião e o candidato deve viver o lugar em todos os sentidos. Por isso, haverá exigências — como cursos de português e entrevista — para verificar se o aluno pode fazer parte do grupo. A grande vantagem é que no fim da graduação ambos os participantes ganham dois diplomas, um da FGV e outro da universidade americana.

"A NU nos pediu para que seus alunos tivessem todo o conteúdo em português, porque os estrangeiros estão vendo o Brasil como oportunidade. Portanto, a língua será cada vez mais valorizada. O número de alunos de fora na EAESP aumentou consideravelmente nos últimos anos. Mandávamos mais estudantes para o exterior do que recebíamos; hoje acontece o contrário", revela o professor.

O projeto garantiu a entrada da FGV na rede International Partnership of Business Schools (IPBS), que conta com universidades de diversas partes do mundo (Estados Unidos, França, Alemanha, Inglaterra etc). Segundo Marcelo, a parceria com a NU é apenas a primeira de muitas:

"Essa oportunidade está nos conferindo muita experiência e podemos eventualmente fazer parcerias com novas escolas, que não necessariamente façam parte da IPBS, mas que sejam instituições de grande reputação internacional".

Apesar da conquista, houve muitos desafios para a instauração desse sistema, que já está sendo planejado há mais de um ano pela EAESP:

"Há uma série de exigências em termos de horas/aula, disciplinas obrigatórias e eletivas, trabalho de conclusão de curso, estágio, que devem ser cumpridas. Tudo se torna complicado quando se faz parceria com uma escola estrangeira que possui um desenho pedagógico diferente. A dificuldade é conseguir encaixar as peças e proporcionar os dois diplomas ao aluno".

Um dos principais objetivos do programa é consolidar a posição da FGV como uma escola internacionalizada, já que o duplo diploma prepara o aluno para trabalhar no exterior, e, como consequência, aumenta a visibilidade da escola em relação às universidades estrangeiras.

A EAESP espera grande procura pelo programa. Entretanto, a intenção não é massificar, devido à dificuldade de gerenciá-lo e o interesse em firmar parcerias com outras escolas. Inicialmente, foi estabelecido um contrato que permite a participação de cinco estudantes por ano. O objetivo é ter mais diversidade e qualidade.

"É necessário ter cautela porque é uma decisão muito importante na vida do aluno. Estamos sendo cuidadosos para que não haja nenhum gargalo nas exigências de ambas as universidades", finaliza Aidar.

Os interessados podem obter mais informações na intranet da FGV (www.intra.eaesp.fgv.br/duplo-diploma) ou entrar em contato com a coordenadoria de dupla titulação pelo telefone (11) 3799-7824.

REQUISITOS PARA CONCORRER AO PROGRAMA

- Possuir proficiência na língua inglesa;
- Ter boa classificação até o fim do 4º semestre letivo, de acordo com a Média Geral Padronizada;
- Ser aprovado(a) na entrevista com a coordenadoria de graduação;
- Não apresentar disciplinas atrasadas, suspensões ou exclusões durante o curso.

CONFIRA ALGUNS DOS PRINCIPAIS EVENTOS NAS ÁREAS DE NEGÓCIO, EDUCAÇÃO, CULTURA E ESPORTE QUE ACONTECERÃO NO PRIMEIRO SEMESTRE DE 2013.

4 A 7 DE ABRIL



Exposição *Além da Biblioteca*

FEIRA INTERNACIONAL DE ARTE DE SÃO PAULO

Realizada de 4 a 7 de abril, no Pavilhão Ciccillo Matarazzo, no Parque do Ibirapuera, a SP-ARTE traz a segunda edição do projeto Laboratório Curatorial, exibindo exposições criadas por jovens curadores. O evento de maior relevância no segmento na América Latina também conta com obras de artistas do mundo inteiro.

www.sp-arte.com

28 DE ABRIL



MARATONA INTERNACIONAL DE SÃO PAULO

A tradicional prova trará corridas de 42, 25 e 10 km, além de uma caminhada de 3 km, possibilitando a participação de iniciantes e atletas experientes. A largada será na Ponte Estaiada, no dia 28 de abril, a partir das 8h10, e a chegada no Parque do Ibirapuera.

www.yescom.com.br/maratonasp

17 A 19 DE MAIO

16ª EXPO CIEE 2013

Maior feira no país voltada à capacitação e inclusão profissional de jovens no mercado de trabalho. Tem entrada gratuita, contará com palestras e mais de 5.000 vagas de estágio e 2.000 de aprendizagem. Acontecerá na Bienal do Parque do Ibirapuera, em São Paulo, nos dias 17, 18 e 19 de maio.

www.feiradoestudante.ciee.com.br

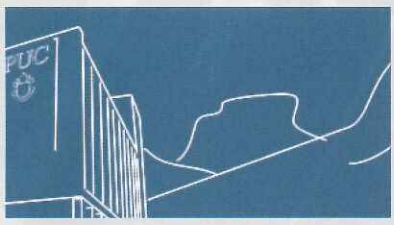
12 A 15 DE JUNHO

22ª ABF FRANCHISING EXPO 2013

Principal evento do setor de franquias e referência para o público que deseja abrir seu próprio negócio, com opções de empreendimentos para todos os gostos e disponibilidades de investimento. A feira acontecerá de 12 a 15 de junho, no Expo Center Norte, em São Paulo.

www.portaldofranchising.com.br

18 A 20 DE JULHO



13º ENCONTRO BRASILEIRO DE FINANÇAS

Organizado pela Sociedade Brasileira de Finanças, o encontro tem como objetivo discutir a temática com base em artigos acadêmicos e acontecerá no IAG, Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ), nos dias 18, 19 e 20 de julho.

www.sbfin.org.br

IMAGENS: DIVULGAÇÃO