

GV

REVISTA DE CULTURA PARA O TOPO DA ADMINISTRAÇÃO

EXECUTIVO

www.fgv.br/revistaexec

COMPETITIVIDADE
INSTRUMENTAL
BRASILEIRA

ECONOMIA VERDE
É BELÍSSIMA

QUALIDADE DA
GESTÃO PÚBLICA

DIAS DE FÚRIA:
CIDADES REBELADAS

ENTIDADES ESTUDANTIS E
COMUNIDADE GERAL

CENTRO DE ESTUDOS
FINANÇAS DO SABER



† ENTREVISTA:
PRESIDENTE PEPPERIA COMTA
E HISTÓRIA DA FGV E
APONTA CAMINHOS PARA O
DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

TRADIÇÃO & INOVAÇÃO: 60 ANOS DE FGV-EAESP



Parabéns pelos seus 60 anos, FGV-EAESP!
A Escola de Administração de Empresas de São Paulo
da Fundação Getúlio Vargas comemora mais um aniversário.

A primeira unidade da FGV-SP foi criada em 1954, graças ao espírito empreendedor de seu fundador e primeiro presidente, Luiz Simões Lopes.

O projeto de uma Escola de Administração em São Paulo foi criado por meio do que ficou conhecido como Missão Americana, em que professores da Michigan State University, dos Estados Unidos, realizaram contribuições acadêmicas e educacionais para a instituição e consolidação da Escola. Eles receberam assessoria de oito docentes brasileiros especialmente selecionados, os quais foram, posteriormente, homenageados com o título de professores fundadores da EAESP.

Nesta edição comemorativa, a *GV-executivo* traz um artigo que relembra a trajetória do professor fundador Gustavo de Sá e Silva. Para ilustrar mais a vida dos alunos na EAESP, há matérias sobre as entidades estudantis — explorando a irreverência e ousadia criativas dos estudantes —, os Centros de estudos e a rede de ex-alunos da Escola, chamada de Alumni.

Este número conta ainda com artigos que exploram temas de alta relevância em cinco áreas de excelência nas quais a EAESP se consolidou como *think tank* nos âmbitos nacional e internacional. São eles: competitividade internacional brasileira, economia verde e inclusiva, qualidade da Gestão Pública, dinâmica da economia nacional e conectividade em prol de transformações sociais.

Destacamos também a entrevista exclusiva com Luiz Carlos Bresser-Pereira, professor emérito da FGV e Decano da EAESP, na qual ele conta a história dos cursos da Escola e aponta o novo desenvolvimentismo como melhor alternativa para o crescimento econômico.

Completam a edição as tradicionais colunas e seções da publicação.

Toda a equipe da *GV-executivo* se une à comunidade GVniana para festejar o sucesso da EAESP e deseja a todos uma boa leitura.

Maria Irene Stocco Betiol – Editora convidada

Eduardo Diniz – Editor chefe

Rosana Córdova – Editora adjunta

60





MAIS OPORTUNIDADES PARA ALUNOS CARENTES



PARA SABER MAIS:
www.eaespgv.org.br/aluno/fundo-bolsasGV

O Fundo de Bolsas da FGV-EAESP, criado em 1965, concede bolsas reembolsáveis e não reembolsáveis para estudantes de graduação de Administração de Empresas e Administração Pública com dificuldades financeiras. Desde que surgiu, o Fundo de Bolsas já concedeu mais de 21.500 bolsas e, atualmente, financia os estudos de 20% dos alunos de graduação.

As bolsas reembolsáveis — em que o estudante começa a pagar a partir do 11º semestre do ingresso no curso — é uma iniciativa da Escola com a colaboração do Bradesco e Itaú BBA. Além disso, há uma novidade a partir do 1º semestre de 2014: **10 bolsas não reembolsáveis por ano para estudantes da graduação.** Essa oportunidade é resultado de uma parceria estabelecida entre a FGV-EAESP e o Instituto Grupo Pão de Açúcar, que promove ações a fim de colaborar com a ascensão das comunidades de sua área de atuação. As bolsas serão destinadas a alunos carentes e com bom desempenho escolar de colégios públicos ou que foram bolsistas de colégios particulares.

A seleção, feita a partir de comprovação de renda e entrevistas com uma comissão formada por professores e colaboradores do Instituto, selecionará alunos que, além de atenderem aos requisitos necessários, tenham vontade de fazer a diferença na área em que forem atuar.

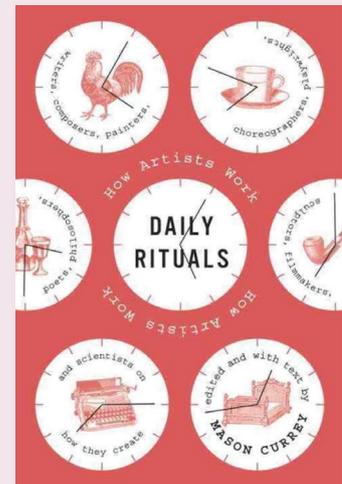
Dessa forma, espera-se que, com uma maior diversidade social e cultural dos estudantes, o debate e a convivência entre eles seja uma experiência ainda mais enriquecedora.

QUER SABER COMO OS PRINCIPAIS ARTISTAS TRABALHAM?

Você sabia que grandes artistas também tinham uma rotina de trabalho? No livro *Daily rituals: how artists work* ("Rituais diários: como os artistas trabalham"), o escritor americano Mason Currey faz uma compilação de rituais do dia a dia por meio da busca de centenas de cartas, diários e entrevistas com pessoas criativas.

Dentre as curiosidades, os escritores Truman Capote e Marcel Proust trabalhavam na cama, cercados por comida, álcool e cigarros. O compositor Beethoven gostava de caminhar para se inspirar e tinha obsessão por café — 60 grãos em uma xícara —, enquanto o cineasta Federico Fellini dormia apenas 3 horas por dia.

Será que ao descobrir mais sobre a rotina criativa desses artistas seja possível reinventar a nossa?





MEDITAÇÃO COMBINA COM NEGÓCIOS? ESTUDO MOSTRA QUE SIM

Existem pesquisas que comprovam que a prática da meditação traz diversos benefícios, entre eles, diminuir o estresse, a insônia e a depressão. Mas agora há evidências de que a prática também pode produzir melhores decisões nos negócios.

Realizado no INSEAD (Escola de Negócios) em Singapura, um experimento exigia que os participantes fossem questionados e tomassem decisões a respeito de um cenário de negócios. O grupo foi dividido entre os que passariam por uma sessão de 15 minutos de meditação antes de tomar a decisão e os que não receberiam essa intervenção.

O desafio proposto para os participantes é que eles teriam de assumir as responsabilidades de um executivo que dispunha de US\$ 10 milhões e gastou 9 destes com a criação de um novo produto que também estava sendo desenvolvido pela empresa concorrente — só que com melhor performance e custos mais baixos.

O que eles fariam com US\$ 1 milhão restante? Dentre os participantes que fizeram meditação, 53% disseram que jogariam o projeto fora. Daqueles que não meditaram, apenas 29% afirmaram que desistiriam da ideia. De acordo com os pesquisadores, a desistência do projeto seria a decisão mais racional a ser tomada.

Para Zoe Kinias, professora envolvida no estudo, a meditação age no modo como as pessoas focam no passado e no futuro, assim como diminui as emoções negativas. Dessa forma, faz com que os participantes lidem melhor com as circunstâncias, tornando mais fácil para eles sair do problema.

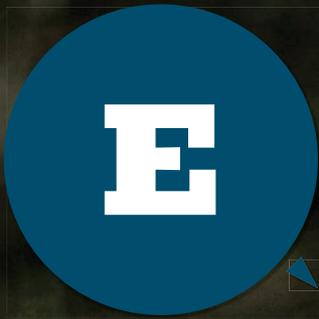
NUVEM DE LIVROS AHORA EN ESPAÑOL

Você já ouviu falar da Nuvem de Livros? É uma biblioteca online que permite, através do computador, celular ou *tablet*, que o assinante acesse livros de diversos segmentos, audiolivros, vídeos escolares, entre outros. Um diferencial é que, mesmo sendo virtual, você pode marcar trechos, tomar notas e também adicionar marcadores.

Foi anunciado recentemente pelo presidente do grupo Gol Mobile, Jonas Suassuna, que a Nuvem de Livros terá também uma versão em espanhol no México, Peru, Colômbia e Chile em meados de 2014. Isso já é resultado do acordo e inclusão do catálogo de conteúdos editoriais da biblioteca virtual Miguel de Cervantes, com sede na Universidade de Alicante, Espanha.



PARA SABER MAIS:
www.nuvemdelivros.com.br



| ENTREVISTA • LUIZ CARLOS BRESSER-PEREIRA



FOTO: CAMILA FONTANA

NOVO DESENVOLVIMENTISMO: UM POSSÍVEL CAMINHO PARA O BRASIL

| POR ALINE LILIAN DOS SANTOS + EDUARDO HENRIQUE DINIZ + MARIA IRENE STOCCO BETIOL



Bacharel em Direito, economista, político, professor, escritor, administrador do setor público e privado. Poucos possuem tantas habilidades e um currículo amplo como o de **Luiz Carlos Bresser-Pereira**.

Entre as funções que acumulou durante a carreira, foi Ministro da Fazenda (1987) em meio à crise inflacionária provocada pelo fracasso do Plano Cruzado durante o governo de José Sarney. Também atuou como Ministro da Administração e Reforma do Estado (1995–1998) e Ministro da Ciência e Tecnologia (1999) ao longo dos dois mandatos de Fernando Henrique Cardoso. Ainda na administração pública, foi presidente do Banco do Estado de São Paulo (BANESPA) e Secretário de Governo em 1983 durante a gestão de André Franco Montoro. Além disso, ajudou a fundar o Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB), mas desligou-se em 2011 afirmando que o partido deixou de ser de centro-esquerda.

No setor privado, foi vice-presidente do grupo Pão de Açúcar entre 1963 e 1982.

Professor Emérito da FGV, Bresser participou da consolidação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) desde o fim dos anos 1950, tendo forte influência na instauração do departamento de Economia e programas como o de graduação em Administração Pública, curso referência oferecido pela Escola.

Hoje, ele se dedica inteiramente à vida acadêmica e propõe o novo desenvolvimentismo como modelo para o Brasil, visando promover o crescimento econômico por meio da poupança interna — evitando o endividamento externo e reforçando o nacionalismo —, do déficit público zero, da taxa de câmbio competitiva e equilibrada e da menor taxa de juros, promovendo o aumento dos investimentos e o desenvolvimento industrial.

Em entrevista exclusiva à *GV-executivo*, Bresser conta sua trajetória na FGV-EAESP, revela detalhes sobre a história da Escola e fala sobre o que o Brasil precisa para se desenvolver e ocupar um lugar de destaque no cenário mundial. ➤

GV-executivo: Quando jovem, você queria ser juiz. O que o fez mudar de ideia e como surgiu o interesse por Economia?

Bresser: Na época, tudo me levou a cursar Direito. Inclusive, meu pai era advogado.

Quando estava no terceiro ano da faculdade, li o *Cadernos de Nosso Tempo*, revista publicada pelo Instituto Superior de Estudos Brasileiros (ISEB) e que possuía uma interpretação nacionalista e desenvolvimentista do Brasil. Fiquei absolutamente fascinado e declarei que não seria mais juiz, mas economista ou sociólogo do desenvolvimento.

Finalizei o curso de Direito, mas nunca atuei na área. Dos 16 aos 22 anos trabalhei em jornal, mas tinha um salário muito baixo. Então, apareceu uma oportunidade na área de publicidade, na qual atuei por algum tempo, mas sempre com a ideia fixa de ser economista ou sociólogo do desenvolvimento.

GV-executivo: Como começou sua história na vida acadêmica?

Bresser: Fiz um concurso e entrei na EAESP em 1959. A oportunidade surgiu por meio do meu irmão, que era aluno da 2ª turma de graduação. Foi a forma que encontrei de trilhar meu caminho na vida acadêmica.

Na época, os professores fundadores da EAESP ficavam um ano no Brasil para dar assessoria e aprender com os docentes da Missão Americana, depois passavam um ano e meio na Michigan State University, nos Estados Unidos. Lá estudei o mínimo de Administração de Empresas e o máximo de Sociologia e Economia.

Quando voltei ao Brasil, por volta de 1962, eu tinha um projeto de

NUNCA FUI INTELLECTUAL PARA DESCOBRIR A VERDADE ETERNA, DESCUBRO AS MINHAS VERDADES PARA DEBATÊ-LAS E FAZER COM QUE AS COISAS MELHOREM. VEJO ISSO COMO UMA INTERVENÇÃO NA POLÍTICA

pesquisa sobre as origens étnicas e sociais dos empresários paulistas e participei de uma conferência internacional da UNESCO, onde pedi para o Delfim Netto ser meu orientador. Ele aceitou e, em 1972, terminei o doutorado em Economia na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP).

GV-executivo: A EAESP nasceu a partir dos esforços de várias entidades, entre elas, a FGV e a Michigan State University (EUA), que ministrou aulas e ofereceu sugestões acadêmicas e educacionais para a Escola, o que ficou conhecido como Missão Americana. Qual foi a sua relação com ela?

Bresser: Tive uma boa participação. Foi quando aprendi o conceito de líder, o qual levo para toda a vida: “Líder é aquele que tem os meios para atender às necessidades dos seus liderados”.

Minha última boa experiência na Missão foi quando voltei ao Brasil e aceitei dar dois cursos: o de Introdução à Administração, na graduação, e o de Diretrizes Administrativas, na pós-graduação. Cinco anos depois, saí do departamento de Administração Geral e entrei no de Ciências Sociais, mas já com a ideia de ser economista. Anos depois, criamos o departamento de Economia.

GV-executivo: Quantos departamentos existiam na Escola nessa época?

Bresser: Quando entrei, tinha o de Administração Geral e Pessoal, de Marketing, de Finanças, de Produção e de Ciências Sociais. Tempos depois, separou-se o de Produção, Métodos Quantitativos, Ciências Sociais, Economia e, mais recentemente, o de Gestão Pública.

GV-executivo: Como se deu a criação do curso de pós-graduação na EAESP?

Bresser: Por volta de 1962/1963, não havia propriamente uma pós-graduação, mas uma tentativa, a ideia de instituí-la. Convoquei uma reunião e propus uma reforma. A ideia foi, em princípio, aprovada, e elegeu-se o Gustavo de Sá e Silva como coordenador do Curso de Pós-Graduação (CPG) — já que ele era mais sênior — e eu como vice.

De 1964 até 1971, fui o coordenador do programa. Durante os dois primeiros anos, as aulas eram de dia e, nos últimos dois anos e meio, à noite.

Em 1965, transformei aquele curso em mestrado. Para fazer o mestrado, era preciso realizar três disciplinas adicionais e apresentar uma tese. Por volta de 1968, ampliei o curso diurno para tempo integral e inseri aulas de manhã e à tarde, impedindo o aluno de trabalhar. O CPG era um sucesso, porque não tinha tese. O que eu estava instituindo era o mestrado profissional, um MBA americano.

RAIO X

- ▶ Luiz Carlos Bresser-Pereira
- ▶ Nascido em 1934 na cidade de São Paulo
- ▶ Bacharel em Direito pela Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Administração de Empresas pela Michigan State University (EUA) e Doutor e livre-docente em Economia pela USP
- ▶ Vice-presidente do grupo de varejo Pão de Açúcar entre 1963 e 1982
- ▶ Presidente do Banco do Estado de São Paulo (BANESPA) e Secretário de Governo em 1983
- ▶ Ministro da Fazenda em 1987. Criador do Plano Bresser, que visava controlar a alta inflação, e do Plano Brady, focado na reestruturação da dívida externa
- ▶ Ministro da Administração e Reforma do Estado entre 1995 e 1998
- ▶ Ministro da Ciência e Tecnologia em 1999
- ▶ Professor emérito da FGV



FOTOS: ARQUIVO FGV-EAESP



Imagens da Missão Americana: acordo entre a FGV e a Michigan State University (EUA) para a instauração da EAESP

Poderia ser um grande programa, mas, em 1970, o governo federal regulamentou os cursos de pós-graduação no Brasil. Eles pensavam que mestrado deveria ser acadêmico, uma etapa para o doutorado. A minha pós-graduação com e sem dissertação, com e sem título de Mestre — mas com o título de CPG —, era pautada nos grandes MBAs americanos, que são profissionais, não acadêmicos.

Foi a minha grande derrota na Escola, porque resisti à mudança, mas não adiantou. Em 1971, foi feita a reforma. O CPG diurno — que também era um mestrado — transformou-se no

mestrado acadêmico, e o noturno, tornou-se o Curso de Especialização em Administração para Graduados (CEAG).

GV-executivo: O programa de graduação em Administração Pública da EAESP é referência no Brasil. De onde veio a ideia de instituí-lo?

Bresser: Em 1970, o presidente da Fundação, Luís Simões Lopes, criou o curso de graduação em Administração Pública por meio de um acordo com o estado de São Paulo, no qual este forneceria recursos e o programa seria oferecido gratuitamente aos alunos.

O curso iniciou com grande interesse e entusiasmo. Durante um tempo,

teve alunos muito bons, pois era gratuito e a concorrência era maior do que no programa de Administração de Empresas. Em 1995, o subsídio acabou e ele passou a ser pago.

Na realidade, não tínhamos um verdadeiro curso de graduação em Administração Pública. Quando o presidente da Fundação, Carlos Ivan, criou o departamento de Gestão Pública, o GEP, não sabíamos se era possível instaurar um curso autônomo nesse segmento, se teríamos alunos o suficiente. Então, perguntei em uma reunião: “Por que não criamos coragem e instituímos a graduação em Administração Pública?”. Fizemos e foi um sucesso.

O PSDB FOI MUITO BOM NA PARTE SOCIAL, MAS NÃO HOUVE INTERESSE PELO PROBLEMA NACIONAL. NÃO ERA UM GOVERNO QUE DEFENDIA O NACIONALISMO ECONÔMICO OU DESENVOLVIMENTISTA

GV-executivo: Além de professor, você também atuou como administrador de empresas. Como surgiu essa oportunidade?

Bresser: Meu irmão era colega do Abílio Diniz. Eles me convidaram para fazer a propaganda da loja 2 do Pão de Açúcar. Fiz a 2, a 3, a 4 e, em 1963, eles me chamaram para ser diretor da rede. Eu disse que só poderia ser por meio período, pois o outro era para a EASP. Foi uma briga de 20 anos com o Abílio. Ele concordou, mas nunca se conformou.

GV-executivo: Você já declarou que nunca sonhou em ser político, apenas aceitou convites e propostas. Como aconteceu sua entrada no mundo da política?

Bresser: Dirigia uma empresa de imenso sucesso (Pão de Açúcar). Associado ao Abílio, construímos um império empresarial.

Apesar disso, continuava com a vida acadêmica. Também era um intelectual público. Nunca fui intelectual para descobrir a verdade eterna, descubro as minhas verdades para debatê-las e fazer com que as coisas melhorem. Entendo isso como uma intervenção na política.

Em 1982, Franco Montoro foi eleito governador de São Paulo e me convidou para fazer parte do grupo de economistas do seu plano de governo. Logo depois, ele me chamou para

ser o presidente do BANESPA, que foi meu primeiro cargo público, em 1983, onde fiquei por 2 anos. Franco também me convidou para ser chefe da Casa Civil e foi nessa hora que tive de decidir se queria ou não ser político. Decidi que não. Passaram-se os anos, eu não queria, mas acabei sendo Ministro da Fazenda.

Quando saí do Ministério da Fazenda, resolvi os problemas da crise familiar no Pão de Açúcar e ajudei na crise financeira do grupo. Combinei que, quando solucionasse essas pendências, eu sairia. Foi aí que o Mário Covas me chamou para ser candidato a Deputado Federal. Então, fiquei tentado.

Em 1993, perguntei para minha família e amigos se deveria aceitar a proposta. Eu tinha recurso para financiar a campanha, apoio e um nome razoavelmente conhecido e respeitado. Decidi apenas quando um amigo e um genro me disseram: “Você pode contribuir mais para o país sendo um intelectual do que sendo um deputado”. Aí encerrei o assunto.

Logo depois disso, o Fernando Henrique me convidou para ser tesoureiro da sua campanha. Sou muito seu amigo e achei que ele faria um governo de esquerda. Foi quando propus a reforma gerencial do Estado. Saí em 1999 e, há 13 anos, não faço outra coisa senão ser um acadêmico, um intelectual público.

GV-executivo: Você é um dos fundadores do PSDB e, recentemente, desvinculou-se do partido alegando que não se identificava mais com a sua proposta. Por quê?

Bresser: Saí por um motivo muito simples. Sou um social-democrata e um nacionalista econômico que defende um grau moderado de intervenção do Estado na economia. Como? Coordenando os setores não competitivos da economia, deixando o competitivo inteiramente por conta do mercado e fazendo uma política macroeconômica ativa. Isso é o desenvolvimentismo.

Não quero fazer a revolução socialista, mas não quero simplesmente um Estado liberal. Quero um Estado social-democrata, que tenha serviços universais de educação, saúde, assistência e previdência sociais etc. Toda a lógica da minha reforma gerencial foi em torno dessa ideia.

Mas aconteceu o que eu temia. Quando assinei o livro da fundação do PSDB, em 1988, não me apeguei ao problema do desenvolvimentismo. Eu dizia: “Ótimo, ganhamos!”, mas pensava: “Como aconteceu em outros países, é provável que o partido socialista — que se diz revolucionário — vire social-democrata quando chegar ao poder e empurre o partido que se diz social-democrata para a direita”. Foi exatamente o que ocorreu.



FOTO: ARQUIVO PESSOAL BRESSER-PEREIRA

Bresser-Pereira como Secretário de Governo no mandato de André Franco Montoro (1983)

O PSDB tem gente muito boa, mas hoje é um partido de centro-direita. Isso se percebeu especialmente na política econômica do governo, porque na parte social (educação, saúde etc.) foi muito eficaz. Também não houve interesse pelo problema nacional. Não era um governo que defendia o nacionalismo econômico ou desenvolvimentista.

Tive uma influência marxista e keynesiana. Sou keynesiano, mas muito heterodoxo. O governo Fernando Henrique não tinha nada disso, houve até uma política quase que agressiva no sentido oposto. Por exemplo, tirar da Constituição a preferência

de empresas nacionais comprarem as estatais — coisa que todos os países fazem. Quer privatizar, tudo bem, mas quando se trata de privatização de empresas estatais monopolistas, não dá para permitir que os espanhóis subsidiem suas empresas para comprarem as nossas.

GV-executivo: Nos últimos anos, o Brasil foi descrito como o país do futuro, mas essa visão vem mudando. Será que se gerou uma expectativa muito grande em relação ao país? Como é possível a 7ª maior economia do mundo ter quadros tão alarmantes de pobreza e desigualdade?

Bresser: Quando saí do governo, fui para Oxford e escrevi um *paper* em que critiquei não só os 20 anos de economia brasileira, mas a América Latina inteira. Quatro anos depois, fiz outro artigo em que analisava a política econômica do governo Fernando Henrique.

Para entender melhor, a teoria da dependência foi criada pelo notável marxista André Gunder Frank, em 1965, em um ensaio no qual ele expõe a ideia de uma revolução burguesa, capitalista, por meio da associação dos empresários industriais com a burocracia pública e os trabalhadores. Isso nunca ocorreu nos países em desenvolvimento, que são dependentes.

O BRASIL PRECISA TER UMA TAXA DE CÂMBIO QUE POSSIBILITE O EQUILÍBRIO INDUSTRIAL, TORNANDO COMPETITIVAS AS EMPRESAS E INDÚSTRIAS NACIONAIS

As ideias da dependência haviam se espalhado por toda a América Latina. Foi aí que, em 1966, Fernando Henrique foi para o Chile, juntou-se a Enzo Faletto, um sociólogo de esquerda, e escreveu o que é o seu grande livro: *Desenvolvimento e dependência na América Latina*, em que aceitam a tese da inexistência de uma burguesia nacional. Essa interpretação foi chamada de teoria da dependência associada.

Então, existia a teoria da dependência radical (ou da superexploração imperialista), do pessoal mais à esquerda, que, diante da situação, propunha a revolução socialista (André Gunder Frank, Ruy Mauro Marini, Theotonio dos Santos e Florestan Fernandes), e a teoria da dependência associada, dominante na América Latina, a qual dizia que já que não era possível ter uma burguesia nacional, a solução era se associar ao império (Estados Unidos) e aproveitar as frestas. As multinacionais seriam responsáveis pelo desenvolvimento e o crescimento se daria por meio da poupança externa.

Eu pensava que a interpretação do Fernando Henrique fosse igual à minha, mas não era. Aprendi que a versão associada pregava a não existência de uma burguesia nacional — coisa com a qual nunca concordei, pois acho que a nossa burguesia

é ambígua e contraditória; em alguns momentos é nacionalista, em outros se entrega às elites centrais.

Aí entendi que o Fernando Henrique foi coerente em suas posições, mas evidentemente havia uma grande distância em relação às minhas. Eu continuava acreditando que a burguesia brasileira é nacional dependente. Ela vive a contradição, a ambiguidade, alguns momentos pra lá, outros pra cá. Mas não é simplesmente dependente, é nacional.

Então, propus o novo desenvolvimentismo como alternativa ao velho desenvolvimentismo e à ortodoxia liberal ou convencional. Explicava que existia uma alternativa macroeconômica viável e muito melhor. Ao mesmo tempo, desenvolvi modelos econômicos, como o de crítica ao crescimento com poupança externa, o da doença holandesa etc., todos envolvendo a tendência à sobreapreciação cíclica e crônica da taxa de câmbio nos países em desenvolvimento.

Resolvi aplicar isso ao Brasil e escrevi o livro *Macroeconomia da Estagnação* (2007). Acontece que, em 2006, a economia brasileira voltou a crescer com força e, quando saiu o meu livro dizendo que estávamos fazendo uma macroeconomia da quase estagnação, parecia que minhas teorias estavam furadas. Mas parece que não é bem assim. Aquelas taxas de

crescimento decorreram de um grande aumento dos preços das *commodities* e de o Lula aumentar o mercado interno por meio da distribuição de renda, especialmente com o salário mínimo e o Bolsa Família, que foi bem-sucedido. As empresas industriais se beneficiaram de uma valorização cambial brutal e isso facilitava ao Lula aumentar salários e combater a inflação.

Assim, amigos — velhos desenvolvimentistas — me disseram: “Está vendo? Essa política desenvolveu o mercado interno”. Uma tolice imensa. Acontece que, devido à apreciação cambial, aquele mercado interno ia ser capturado, como foi, pela importação. Porque quando se tratava de importar *commodities*, melhorou o preço, mudou o câmbio e tornou-se lucrativo importar aço, petróleo, trigo. Você importa de acordo com as padronizações mundiais. Com manufaturados não é assim. Exige marca, conhecimento, via de distribuição etc. Então, demora, em média, três anos.

Deu para o Lula terminar o governo dele gloriosamente, mas a herança para a Dilma foi pesada, já que ela pegou uma taxa de câmbio altamente apreciada. Tinha que depreciá-la, mas não podia, não tinha coragem nem sustentação social para fazê-lo. Quase voltamos à estagnação e eu estava absolutamente certo.



FOTO: ARQUIVO PESSOAL BRESSER-PEREIRA

Bresser-Pereira com Fernando Henrique Cardoso durante o primeiro mandato do ex-presidente (1995-1998)

GV-executivo: Em sua opinião, qual seria o melhor caminho para o Brasil voltar a crescer?

Bresser: Dizem: “Tudo o que o Bresser fala é taxa de câmbio”. Dos cinco preços macroeconômicos — a taxa de câmbio, a de juros, a de lucro, a de inflação e a de salários —, o mais estratégico e importante é a taxa de lucro. Sem ela, não tem capitalismo, não tem investimento. Entretanto, a que provoca alterações mais violentas de um dia para o outro é a taxa de câmbio, por isso, os economistas têm horror dela.

Nesses anos, consegui desenvolver um conjunto de modelos que constituem o que chamo de macroeconomia desenvolvimentista, ou

macroeconomia estruturalista do desenvolvimento, e estou elaborando uma teoria da taxa de câmbio, pois descobri o seu valor.

GV-executivo: Mas, politicamente, isso não é complicado de ser implementado?

Bresser: Isso está muito claro para mim. O Brasil precisa ter uma taxa de câmbio que possibilite o equilíbrio industrial, ou seja, que torne competitivas as empresas e indústrias brasileiras que usam tecnologia no estado-da-arte mundial. Eu dizia que um bom valor era R\$ 2,90, R\$ 3,00 por dólar, mas um dos autores com quem estou escrevendo o livro *Developmental Macroeconomics*

fez um estudo e chegou à conclusão de que o valor ideal é R\$ 3,30.

Quando estávamos com o dólar a R\$ 2,20, parecia uma loucura falar em R\$ 2,90. Então, se o Brasil quer crescer como no passado, ele precisa voltar a ter uma taxa de câmbio próxima a R\$ 3,30, devido à oferta e procura de moeda.

Para isso, é preciso fazer uma desvalorização, o que é complicado, pois tem um custo, traz inflação, diminui salários e quebra empresas endividadas em dólar, isto é, três problemas incômodos. Por isso que, geralmente, desvalorizações são feitas em crises; depois você segura.

O Lula não seguiu o câmbio, que seguiu valorizando. Insisti muito. O Palocci

HÁ UM GRANDE NÚMERO DE POLÍTICOS CORRUPOTOS, MAS NÃO É A MAIORIA. NÃO EXISTE DEMOCRACIA SEM POLÍTICA, ELA É A FORMA MAIOR DE BUSCAR NOSSOS OBJETIVOS DE LIBERDADE, BEM-ESTAR E JUSTIÇA

jurou, por meio do Abílio Diniz, que quando a taxa de câmbio chegasse em R\$ 3,00, não abaixava mais. Que nada!

É preciso uma discussão séria entre os economistas. Cheguei à conclusão de que tanto os desenvolvimentistas quanto os liberais — os primeiros defendem certo grau de intervenção do Estado e, os outros, o mínimo possível — revelam uma alta preferência pelo consumo imediato. Poderíamos chamar isso de populismo. Você vê os ortodoxos criticando o governo, mas ninguém fala da taxa de câmbio; vê os desenvolvimentistas dizendo: “A taxa de câmbio está boa, vamos fazer política industrial”. Bobagem!

GV-executivo: Você cita a China como exemplo de nacionalismo econômico e desenvolvimentista com alto nível de crescimento. Em sua opinião, é possível seguirmos por essa linha?

Bresser: O Brasil deixou de ser desenvolvimentista em 1991, no governo Collor, quando, além da abertura comercial, tivemos a abertura financeira. O Brasil nunca mais cresceu como antes. Entre 1950 e 1980, o país crescia a 4,1% ao ano. Hoje, esse número está um pouco acima de 1%.

Economias desenvolvimentistas são a China, o Vietnã, a Coreia — já quase rica —, a Índia. Países que já fizeram sua revolução capitalista. Países da América Latina, como o México e o Brasil, fizeram sua revolução

desenvolvimentista entre 1930 e 1980, mas depois a abandonaram. Temos o México — que não é mais uma nação, é uma dependência dos Estados Unidos — e o Brasil, que está mais para perto do México do que da China ou da Índia. Pelo menos, conservamos um pouco da nossa autonomia e não estamos nas mãos dos americanos.

Um nacionalista é aquele que pensa com a própria cabeça, de acordo com os interesses da sua nação. Um colonialista é o que pensa com a cabeça dos mais ricos e acha que os interesses dos poderosos são iguais aos nossos. Não são. “Nacionalismo” e “desenvolvimentismo” eram palavras feias nos 30 anos neoliberais do capitalismo, que acabaram em 2008, em uma crise tão importante como a de 1929.

GV-executivo: Para você, qual o potencial das manifestações promoverem transformações efetivas no Brasil?

Bresser: A mais importante transformação no país foi a democracia. Isso mudou o Brasil. Essas manifestações foram comparadas às de maio de 1968 (na França), às do Egito e da Tunísia, que eram sérias, queriam mudar o governo, o mundo. As nossas não. Foi um movimento contra algo específico, o aumento das passagens, e que pegou. Pegou porque houve uma campanha muito violenta contra a política no país nesses últimos 10 anos.

GV-executivo: Quando falamos em política no Brasil, geralmente ela está associada a um discurso pessimista, principalmente devido à corrupção. O que deve ser feito para isso mudar?

Bresser: Há um número relativamente grande de políticos corruptos, mas não é a maioria. Não existe democracia sem política, ela é nossa forma maior de participar da vida pública e buscar nossos objetivos de liberdade, bem-estar e justiça.

Como se pode desmoralizar os políticos desse jeito? O julgamento do mensalão foi lamentável. José Dirceu, um político competente e com grande espírito público, cometeu um crime e precisava ser punido, mas com muito menos espetáculo e severidade. Há políticos e empresários que ficam milionários nesse meio, envolvendo valores infinitamente maiores, e com esses... nada.

GV-executivo: Qual conselho você daria a quem pretende seguir carreira na Administração Pública?

Bresser: Sejam republicanos. Sejam capazes de distinguir o interesse pessoal do nacional e defendê-lo, mesmo que seja contra o seu próprio interesse. Isso é ser republicano. ●

ALINE LILIAN DOS SANTOS > Jornalista da GV-executivo > aline.lilian@fgv.br
EDUARDO HENRIQUE DINIZ > Editor chefe da GV-executivo > eduardo.diniz@fgv.br
MARIA IRENE STOCCO BETIOL > Editora convidada da GV-executivo > misbetiol@gmail.com



Tradição & INOVAÇÃO

Os 60 anos da EAESP têm sido marcados pelo binômio tradição e inovação. Não são muitas escolas de negócio no mundo que comemoram com tanto orgulho e entusiasmo as realizações do passado, o tecido do presente e as expectativas e projetos para o futuro.

Este número da *GV-executivo* foi pautado sob essa perspectiva. O artigo *Estória de um pioneiro* relata a trajetória do Professor Gustavo Sá e Silva, resgatando o período inicial da Escola, a vinda da missão americana e a criação do curso de graduação. O pioneirismo também fez parte GV na criação das entidades estudantis, como o Centro Acadêmico, a Empresa Júnior e tantas outras iniciativas, hoje organizadas na Liga das Entidades.

Desde os seus primórdios, a Escola valoriza a forte relação com seus ex-alunos, com as empresas privadas e com as instituições públicas no cenário nacional e internacional. O texto #OrgulhoDeSerGV tece essa relação e promove essa imbricação da Escola com a prática.

A tradição se faz também presente nos elementos simbólicos visíveis, como no seu prédio, o qual foi tombado pelo patrimônio histórico e hoje se renova em modernos espaços e instalações.

O tecido do presente traz os fios da tradição, mas também da inovação nos cursos, nas pesquisas, nas ideias, nos debates. Exemplos recentes são a criação do curso de graduação em Administração Pública e dos mestrados profissionalizantes em Gestão de Políticas Públicas e em Gestão Internacional, respondendo a demandas de formação não só dos estudantes brasileiros, mas também estrangeiros. Na dimensão internacional, a Escola também é pioneira, desde seu início, inserida em redes para intercâmbio de alunos, buscando, numa atitude corajosa, as creditações internacionais — AACSB, EQUIS e AMBA — e a inserção de estudantes e professores estrangeiros no seu quadro docente e discente, promovendo um ambiente intercultural rico em trocas e implementação de projetos.

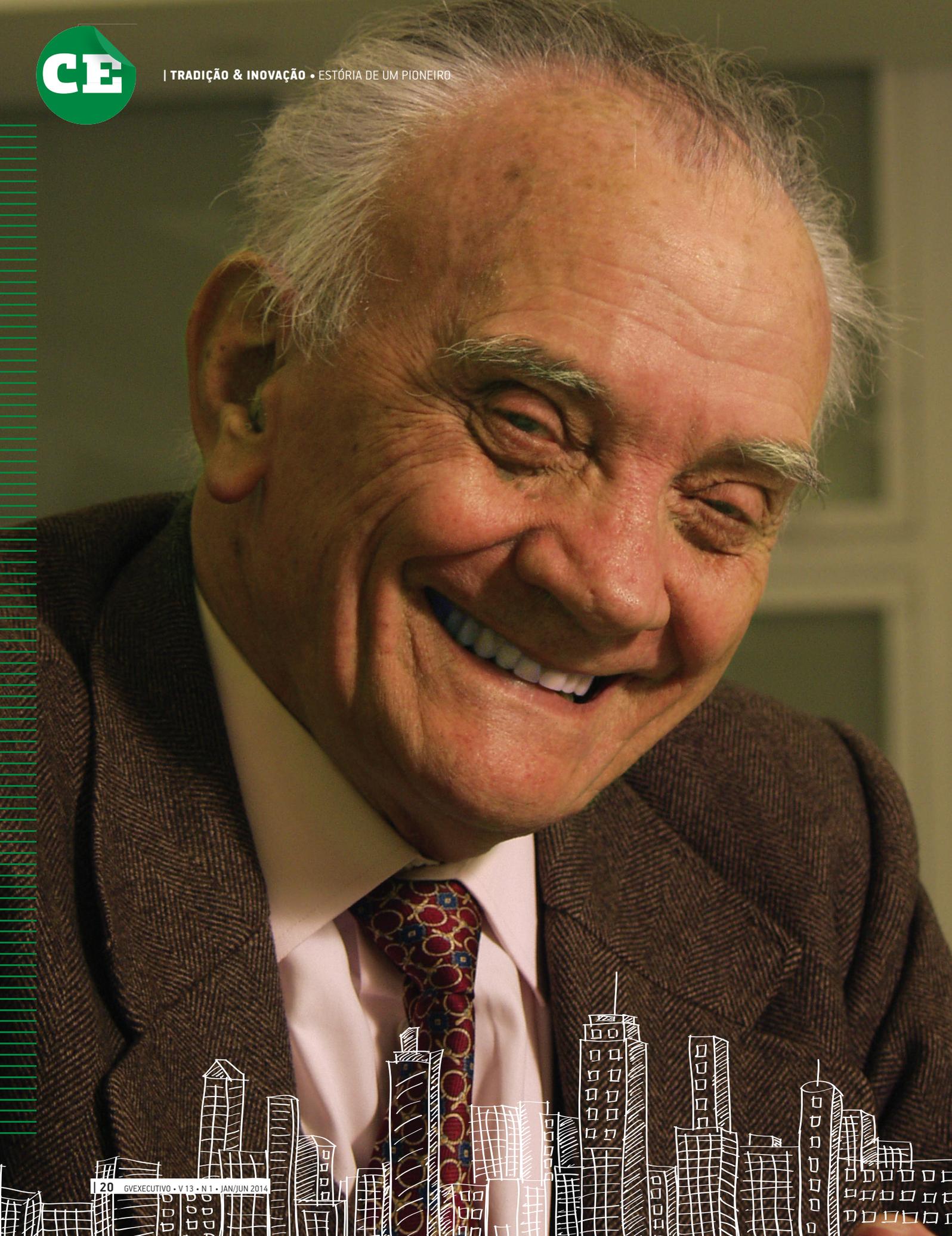
Juntamente com a missão da FGV de contribuir para o desenvolvimento do país e ser listada como um *think tank* que gera conhecimento, o qual subsidia as políticas públicas, a EAESP se orgulha de produzir tanto a pesquisa acadêmica como a aplicada em seus Centros de Estudos. Os artigos deste Caderno Especial refletem alguns temas relevantes para esse debate, os quais têm sido estudados e contribuem para a prática profissional.

Na segunda metade da década de 1970, entrei para a escola como professora, recém-chegada da pós-graduação no exterior. Foram anos de aprendizagem e encantamento com o ambiente vivo, desafiador da GV. Retornei em 2008 como diretora e continuo vivenciando esse ambiente, partilhando do orgulho de estar envolvida na construção de um projeto fundamental para o país e importante para o mundo.

Maria Tereza Leme Fleury - Diretora da FGV-EAESP



| TRADIÇÃO & INOVAÇÃO • ESTÓRIA DE UM PIONEIRO



ESTÓRIA DE UM PIONEIRO

NESTE ANO DE COMEMORAÇÃO, VALE CONHECER A TRAJETÓRIA DE GUSTAVO DE SÁ E SILVA, PROFESSOR FUNDADOR E PRIMEIRO DIRETOR ELEITO DA FGV-EAESP. SUA ENERGIA, DEDICAÇÃO, INTELIGÊNCIA E AMOR PELA ESCOLA CONTRIBUÍRAM PARA A CONSOLIDAÇÃO E O PRESTÍGIO DA INSTITUIÇÃO

| POR MARIA IRENE STOCCO BETIOL + JACOB JACQUES GELMAN

SELEÇÃO DE PROFESSORES

Economista formado pela Fundação Álvares Penteado (FAAP), Gustavo trabalhava no departamento de Análises Econômicas e Estatística da General Motors do Brasil (GM) quando, em janeiro de 1954, tomou conhecimento e decidiu participar do concurso aberto pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) para a contratação de professores assistentes, com atuação em tempo integral, para uma nova Escola de Administração de Empresas de São Paulo (que seria a EAESP). Foi selecionado, juntamente com outros sete candidatos, dentre os quais estava seu chefe na GM, Raimar Richers, a quem convenceu a se inscrever no concurso.

Gustavo foi assistente dos primeiros professores da Michigan State University que vieram ao Brasil por conta de um acordo entre a FGV e o Ponto IV da USAID (governo norte-americano) – é possível encontrar mais informações sobre o assunto no artigo *Guerra Fria e ensino do management no Brasil: o caso da FGV/EAESP*, escrito por Rafael Alcadipani e Carlos Osmar Bertero e publicado na *RAE-Revista de Administração de Empresas* (v. 52, n. 3, 2012).

Ao longo dos oito meses que por aqui ficou, antes de embarcar para o seu mestrado nos Estados Unidos, envolveu-se com o novo projeto da Escola. Identificou-se

com as ideias inovadoras dos professores da Missão Americana, com as metodologias de ensino e com o entusiasmo e a participação dos alunos do Curso Intensivo de Administração (CIA), o primeiro oferecido a empresários e executivos pela EAESP e que durava 13 semanas em regime de tempo integral.

Ao retornar ao Brasil, Gustavo começou a lecionar Marketing e Economia, juntando-se aos demais docentes brasileiros para participar da consolidação do curso de graduação em Administração de Empresas sob o comando de representantes da FGV e contando com a experiência dos professores americanos. Recheado de novidades, o novo curso — já com quatro anos de duração — transformou-se em um paradigma para as futuras escolas e universidades brasileiras nesta área.

“(...) Acabamos com os exames orais no vestibular, iniciamos o regime semestral e o de créditos. Decidimos que aqui não haveria catedráticos. (...) O ingresso de alunos no Programa de Pós-Graduação em Administração, sem serem bacharéis em Administração, foi um espanto para os reitores em 1966. (...) Como ensino, era utilizado o método do caso, totalmente novo no Brasil”.

Gustavo de Sá e Silva, 1992.



FOTOS: ARQUIVO CENTRAL FGV-RJ

Posse de Gustavo de Sá e Silva como diretor da FGV-EAESP em 1964

PRÓXIMO PASSO: DIRETORIA DA EAESP

A eleição de Gustavo para diretor da Escola, em 1964, a primeira feita pela Congregação, órgão colegiado criado em 1959 e formado por professores e representantes dos alunos, foi um marco na história da EAESP. Até então a instituição vinha sendo dirigida por representantes designados pelo presidente da FGV, Luiz Simões Lopes. Aos professores de São Paulo foi transferida, a partir daí, a responsabilidade da condução futura da Escola. Gustavo, a essa altura, já havia conquistado o respeito e a confiança do presidente da Fundação, bem como a de seus principais assessores.

Ao longo dos seis anos seguintes, ele conduziu a Escola com total dedicação e entusiasmo, assegurando a preservação dos pilares de uma instituição formadora de “generalistas” e não de “especialistas”, conforme a orientação dos professores da Michigan State University.

Formou seu grupo político – a famosa “panela” –, cujo núcleo duro continha brilhantes docentes, com igual paixão e dedicação à Escola. Pela lei natural, surgiu uma oposição ao grupo de Gustavo com o mesmo comprometimento para com a instituição. Para sorte dos alunos e da FGV, os embates políticos produziram decisões democráticas, bem como corajosas inovações. O Fundo de Bolsas, criado em 1965, é um bom exemplo disso.

Sob a liderança de Gustavo, foram estreitadas as relações com a comunidade empresarial paulista, fortalecendo o Conselho de Administração da Escola, criado em 1956.

A participação ativa dos empresários contribuiu significativamente para a arrecadação de recursos destinados ao Fundo de Bolsas. Uma escola que até então cobrava mensalidades simbólicas, passaria – para seu equilíbrio financeiro – a ser uma das mais caras de São Paulo. Todos os professores da EAESP se envolveram nesse projeto pioneiro, organizando encontros com empresários e ex-alunos em busca de recursos. Graças a esse Fundo, centenas de estudantes do curso de graduação conseguiram e conseguem completar seus estudos na Escola.

UM LÍDER DEMOCRATA

Gustavo, segundo depoimentos de alguns professores entrevistados para esta matéria, era um democrata por convicção, mantendo sempre o respeito por seus adversários políticos. Embora a “panela” fosse composta, em sua maioria, por docentes da esquerda, Gustavo não o era. Tinha grande autonomia e absoluta independência de pensamento. Inclusive, durante o regime militar em vigência, acolheu diversos professores perseguidos políticos, bem como defendeu a liberdade de manifestação dos alunos. Conta-se que chegou a ligar diretamente para o delegado Romeu Tuma, a fim de se certificar se um estudante detido estava recebendo tratamento respeitoso e se seria liberado imediatamente após seu depoimento.

Como professor, era exigente com os alunos, mas amigo no contato pessoal. Como diretor, gostava da proximidade com os jovens e os estimulava a participar do processo

Em 1952, sob a liderança do doutor Luiz Simões Lopes, presidente da Fundação Getúlio Vargas, e do doutor Moacyr E. Álvaro, presidente do Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT), a ideia da existência de uma instituição de ensino superior na área de Administração toma corpo em um painel de debates na cidade de São Paulo. Estiveram presentes no painel mais de 400 empresários paulistas. Várias entidades se envolveram no projeto, como o Ministério de Educação e Cultura, o Governo do Estado de São Paulo e o Governo Federal.

Segundo o Instituto de Documentação da FGV (1974): “Em 3 de agosto de 1954, em sessão solene no Palácio de Campos Elíseos, o governador do Estado de São Paulo, doutor Lucas Nogueira Garcez, instala a Comissão Consultiva da Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Logo em seguida, a 13 de setembro de 1954, tiveram início as atividades docentes da Escola.”

decisório da Escola, por meio de suas representações na Congregação e nos órgãos colegiados.

Apesar do bom relacionamento com a direção da FGV no Rio de Janeiro, não foram poucos os atritos e períodos críticos que teve que gerenciar e contornar.

Em 1974, no fim da gestão do professor Carlos José Malferrari, instala-se uma grave crise institucional entre a FGV e a EAESP, com a recusa do presidente Simões Lopes de nomear o primeiro e o segundo colocados nas eleições para a escolha do novo diretor. Assume o terceiro colocado, professor Ary Oswaldo Mattos Filho, que permanece poucos meses no cargo. A EAESP, então, negocia com a FGV, e a convocação de novas eleições garante a candidatura de Gustavo de Sá e Silva. Ele, que na época ocupava cargo na diretoria de uma empresa, recebeu a convocação e aceitou a missão, a fim de encerrar o conflito institucional. Durante quatro anos, Gustavo trabalhou em regime de dupla jornada, raramente saindo da Escola antes da meia-noite. Formou, nesse período, dois jovens docentes: Fernando Gomes Carmona e Alain Stempffer, seus vice-diretores que, em gestões posteriores, chegaram à diretoria.

ÚLTIMOS 15 ANOS NA EAESP

Deixando a diretoria no fim da década de 1970, Gustavo foi sucedido por Fernando Carmona. Apesar disso, ainda manteve suas atividades docentes e políticas por mais 15 anos na EAESP.

Ocupou importantes cargos em empresas estatais, nos governos Montoro e Covas, e participou intensamente das grandes transformações ocorridas na Escola. Esteve ao

lado de todos os diretores, sempre pronto para ajudar e manter elevado o conceito da instituição. Sentia um enorme orgulho da casa!

Gustavo foi prestigiado até o fim de sua vida por todos os presidentes da FGV, como demonstração de reconhecimento e respeito por sua competência e comprometimento institucional.

“Aqui ganhei importante experiência de vida. Olho para trás e lembro de minha vida com bastante satisfação e tranquilidade; percebo que participei ativamente de alguma coisa relevante neste país. Minha vida na Escola foi bem-sucedida e sempre pude manter intocável o que acho que foi importante: o respeito por mim mesmo, pelos outros e dos outros. E isso não se compra com dinheiro”.

Gustavo de Sá e Silva, 1992.

Com essas lembranças, estendemos a homenagem a todos os docentes pioneiros da EAESP.

Agradecemos especialmente a Alain Stempffer, Álvaro da Silva, Fernando Carmona e Paulo Goldschmidt, professores da EAESP, e Marli Griesi Camargo, secretária de Gustavo de Sá e Silva, pelos depoimentos concedidos, os quais permitiram a composição deste artigo. ●

PARA SABER MAIS:

- EAESP/FGV: *Um passeio pelo labirinto*. Isabela Baleeiro Curado, RAE-Revista de administração de Empresas, v.34 n.3 – maio/junho, 1994.

MARIA IRENE STOCCO BETIOL > Editora convidada da GV-executivo > misbetiol@gmail.com
JACOB JACQUES GELMAN > Professor da FGV-EAESP > jacques.gelman@fgv.br



| TRADIÇÃO & INOVAÇÃO • ENTIDADES ESTUDANTIS



ENTIDADES ESTUDANTIS: LABORATÓRIOS DE PROFISSIONAIS

INOVAÇÃO, IRREVERÊNCIA E OUSADIA MARCAM A VIDA ESTUDANTIL DA
FGV-EAESP NESSES 60 ANOS DE HISTÓRIA

| POR PATRICIA TAVARES

E escrever este breve apanhado sobre as entidades estudantis e seu impacto na vida dos alunos revelou-se um exercício muito gratificante de resgate à memória de três gerações da EAESP. Sempre refletindo o momento histórico do país, essas instituições revelam a força empreendedora dos estudantes e as diferenças geracionais no estabelecimento de prioridades.

OS PRIMEIROS 20 ANOS (1954 – 1974)

Imagine uma turma com 240 alunos em que todos se conhecem. Foi assim o início da história da EAESP.

A única entidade estudantil da Escola era o Centro Acadêmico de Administração de Empresas (CAAE), que cuidava de assuntos acadêmicos e desportivos.

Os estudantes desportistas participavam com muita dificuldade dos jogos organizados pela Federação Universitária Paulista de Esporte (FUPE) (o primeiro time de futebol teve de “catar” 11 jogadores — realidade presente até minha época de aluna, nos fins da década de 1980). Ainda assim, bons resultados foram conquistados na área esportiva por méritos individuais. A primeira medalha da FGV veio com o 2º lugar na modalidade levantamento de peso, conquistada por Abilio Diniz, em 1956. Já na década de 1960, a equipe de polo aquático (isso mesmo!) da GV consagrou-se campeã nos Jogos Universitários Brasileiros (JUBs). Isso voltou a acontecer em fins da década de 1980.

Segundo Francisco Mazzuca, ex-diretor da Escola e diretor social do CAAE na época em que Eduardo Suplicy era presidente da entidade (entre 1963 e 1964), o centro organizava festas e espaços de discussão sobre política. Havia maior interesse e envolvimento com essa última questão em função da situação

do país. Em março de 1964, houve uma assembleia no restaurante da EAESP com maciça participação de alunos e professores para debater as implicações do golpe militar. Guardadas as proporções e diferenças de contexto, a Escola voltou a se reunir para discutir e entender as movimentações de junho de 2013.

Fernando Carmona, ex-diretor da EAESP entre 1965 e 1966, também teve participação ativa durante seu período como aluno — foi diretor cultural do Centro Acadêmico e trouxe shows de diversos artistas para o auditório, como o de Geraldo Vandré, um dos maiores nomes da música popular brasileira e que chegou a ser perseguido no período da ditadura militar devido às suas composições.

No ano de 1970, surge uma nova entidade — não consistiu em uma iniciativa dos estudantes, mas foi abrigada por eles: a Associação Internacional de Estudantes em Ciências Econômicas e Comerciais (AIESEC), organização de jovens universitários de todo o mundo, desembarcou aqui para proporcionar experiências internacionais, promovendo intercâmbios culturais. Desde então, a entidade permanece na Escola oferecendo conhecimento sobre diversos países, desenvolvimento de habilidades e troca de experiências.

Essa movimentação cultural também foi marcada pelo Cineclube GV — que foi inaugurado em 1974 e teve grande impacto e visibilidade na cidade de São Paulo (sua história está retratada na última edição da *GV-executivo* – volume 12, número 2, 2013) — e, até hoje, realiza shows dos mais variados artistas, bem como festivais de arte e música promovidos pelos alunos.

ANOS DE FERMENTAÇÃO (1974 – 1994)

Durante esse período, o CAAE promovia atividades sociais, culturais, esportivas e políticas, dentro e fora da Escola, além

FOTOS: ACERVO ATLÉTICA FGV-EAESP



Primeira imagem à esquerda: Sede da Atlética em 1987. Demais: GVnianos no *Economíadas*, competição entre as principais faculdades de Economia e Administração do Estado de São Paulo

do Cineclube. Elas permitiam aos alunos não apenas aproveitar a convivência estudantil, mas também lapidar habilidades importantes para o empreendedorismo e a vida corporativa. Várias iniciativas de estudantes geraram *spin offs* no mundo real, ou seja, novas empresas nasceram a partir dessas ações.

A lei federal 6.251, de 1975, desvinculava a prática e a organização do esporte universitário dos centros acadêmicos. A Associação Atlética Acadêmica Getulio Vargas (AAAGV) foi constituída oficialmente (com CNPJ) apenas em 1986, quando a chapa vencedora assumiu a gestão do Diretório Acadêmico (DA) (antigo CAEE) e regularizou a sua situação.

Foi nesse ano que muita coisa mudou no DA: uma eleição que contou com 879 votos dos 1.200 alunos e elegeu uma chapa que fez enormes reformas físicas e de gestão. Começou ali um período no qual os estudantes contaram com grandes benefícios e que teve foco em festas diferenciadas. A Gioconda — na época organizada por uma turma do 2º semestre do curso de Administração de Empresas apenas para os amigos — foi incorporada pelo DA em 1991 (em sua 5ª edição) e tornou-se uma das maiores festas universitárias da cidade.

A eleição seguinte do DA, em 1988, foi acirrada: um grupo querendo resgatar o lado mais politizado da entidade e o outro, que já a liderava, o qual conseguiu se reeleger.

O candidato não eleito, Rogério Chér, ficou realmente chateado com a situação, bem como com a incapacidade de ajudar seu pai e avô nos negócios da família. As aulas e os casos

analisados durante o curso não correspondiam aos desafios enfrentados por empresas brasileiras de pequeno e médio porte. Os estágios de meio período disponibilizados para estudantes da GV não eram tão cobiçados (os melhores exigiam que se trabalhasse período integral).

Foi aí que Murilo Nahas, um dos membros do grupo político de Chér na Escola (na época, isso existia), convidou-o para uma conversa com o representante da Câmara de Comércio e Indústria Franco-Brasileira. Ele queria implementar uma *Junior Enterprise* no país, modelo de atuação existente desde 1967 na França. Rogério saiu da reunião certo de ter descoberto o que poderia ser um grande espaço de aprendizagem para os alunos e de apoio para os empresários brasileiros de pequeno e médio porte. Convocou o grupo que não se elegeu para o DA e organizaram a primeira Empresa Júnior (EJ) do Brasil. Detalhe: esse foi o nome escolhido, porque tinha melhor sonoridade em Português. Chér também ajudou a estruturar o movimento EJ Brasil, o maior e mais organizado do mundo, com federações estaduais e a Brasil Júnior como órgãos normativos.

Desde a sua fundação, no primeiro semestre de 1989, a EJ serviu — e ainda serve — de inspiração para a implantação e atuação de várias entidades, não apenas na FGV. A Júnior Pública (JP) acabou sendo um desdobramento quase que natural da Escola, que possui habilitação em Administração Pública.



Primeira imagem à esquerda: Show do Tom Zé no Diretório Acadêmico na década de 1990. Demais: Eventos promovidos pela Empresa Júnior (gestões dos anos 2000 e 2013)

Nessa mesma época, um trio de amigos (Conrado Schlochauer, Alexandre Santille e Fernando Jucá) criou uma série de eventos que proporcionavam contato dos alunos com o mercado de administração, por meio de palestras com profissionais de áreas que não eram exploradas no curso. Eles montaram uma empresa ao sair da faculdade e versões diferentes desse tipo de evento — o qual aconteceu entre 1990 e 1992 — foram instauradas em anos posteriores, como o Café & Negócios (pela EJ), promovendo debates com empresários e empreendedores sobre diversos temas do mundo da gestão.

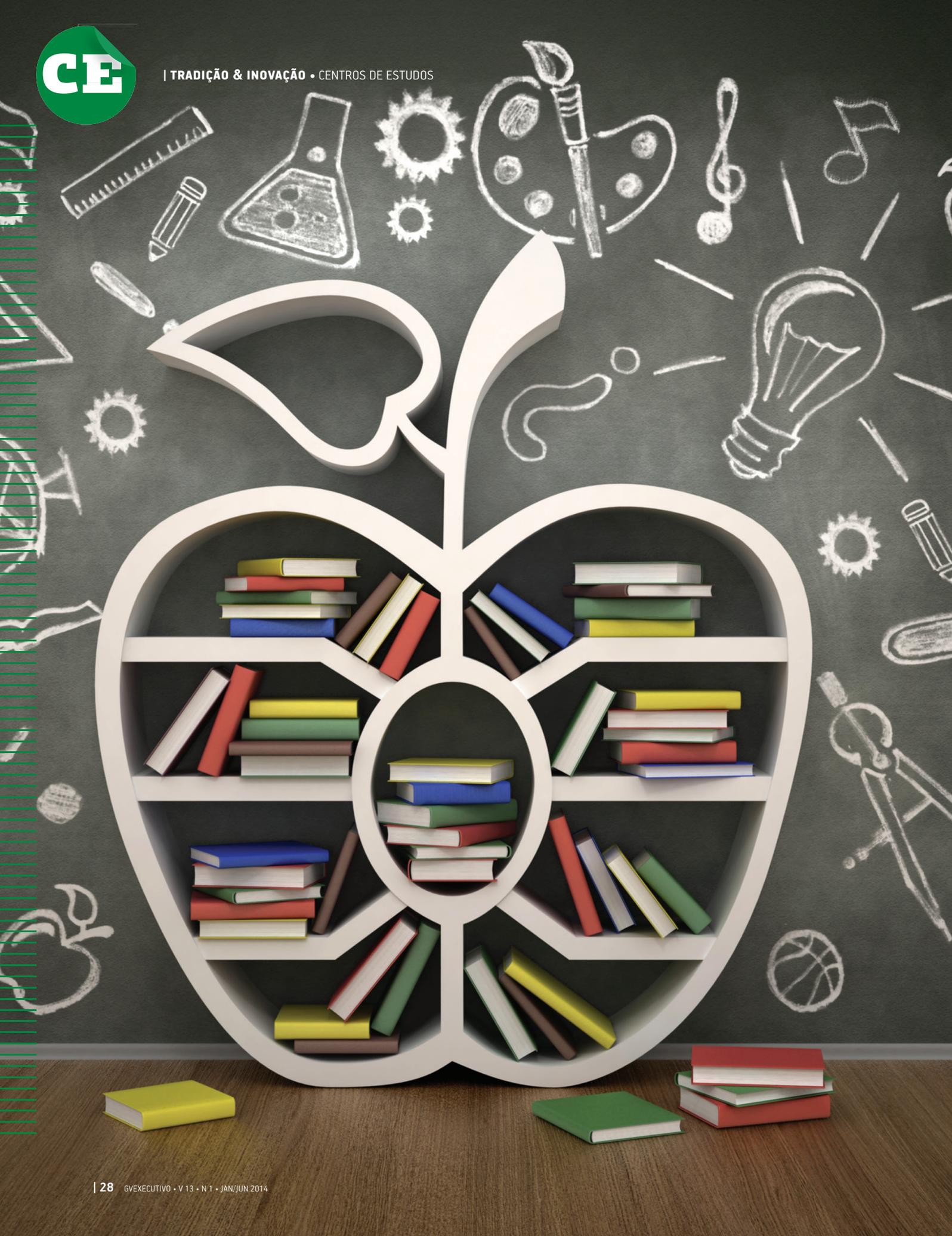
MULTIPLICAÇÃO DE FRENTES (1994 – 2014)

Foram muitas as entidades criadas desde então, embora nem todas permaneçam ativas. O “Cia do Kumesso” (1999-2002) foi um grupo de teatro montado pelos alunos. Uma das ex-integrantes da Cia hoje é dramaturga e, apesar de não existir mais, essa iniciativa levou alguns alunos a buscar cursos profissionais de atuação, o que, certamente, potencializou suas habilidades interpessoais. O Coral da GV, o Conexão Social (programa que incentiva os alunos a realizarem ações sociais e transformarem a realidade para melhor), o Prêmio Gestão Empresarial Rio Sul (organizado pela EJ por três anos), a sede da Federação Nacional dos Estudantes de Administração (FENEAD) e a implantação do Prêmio FENEAD, que, por três anos, foi organizado pelos alunos da GV, são exemplos da efervescência de criatividade e execução dos estudantes apoiados pelas entidades

estudantis. A participação em uma dessas instituições sempre serviu de inspiração para a criação de outras iniciativas.

Os espaços de experimentação e aprendizado — e a consequente ampliação de horizonte dos alunos — mostram amadurecimento se comparados com as décadas anteriores. Hoje existe a Liga das Entidades (LIDEN) para coordenar as ações e calendários das 11 entidades estudantis da FGV: EJ, JP, DA, AAAGV, RH Junior, AIESEC, Consultoria Júnior de Economia, Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares, Gazeta Vargas, Conexão Social e Centro de Estudos Jurídicos Júnior (CEJUR). Ainda que uma parte dos alunos não se envolva em atividades extracurriculares ou representação política de seus interesses, essas entidades estão presentes na articulação e viabilização de inovações ao corpo discente.

Uma característica que percebi ao levantar os dados para este artigo é a maciça presença de alunos forasteiros nessas instituições. A primeira diretoria da EJ contava com cinco, dos sete diretores, nascidos fora de São Paulo. Felipe Girão, ex-diretor da EJ e organizador de duas edições do Prêmio Gestão Empresarial Rio Sul, comentou que, em todas as entidades de sua época, o contingente de alunos de outras cidades foi sempre maior. Hoje ainda é assim. Aparentemente, as entidades estudantis são mais do que espaços de formação da vida profissional dos estudantes, tornam-se também a “família” dos que estão longe de casa. ●



CENTROS DE ESTUDOS: ESPAÇOS DE PROPAGAÇÃO DO SABER

SAIBA MAIS SOBRE CENTROS DE ESTUDOS DA EAESP, ESPAÇOS DE CRIAÇÃO,
COMPARTILHAMENTO E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO ENTRE
PROFESSORES, ALUNOS, EMPRESAS E COMUNIDADE

| POR ROSANA CÓRDOVA

COMO TUDO COMEÇOU

Era dezembro de 1989, momento em que o Brasil já vivia um processo de abertura democrática com o fim do período militar, a eleição direta de Tancredo Neves e também com a promulgação da nova Constituição Federal em 1988, que mudaria substancialmente a realidade brasileira nos últimos 20 anos. A FGV-EAESP observava e acompanhava as mudanças na sociedade e desejava contribuir mais com aquele momento.

Na época, já existia na área de saúde o Programa de Estudos Avançados em Administração Hospitalar e Sistemas de Saúde (PROAHSA), apoiado pela Fundação Kellogg e com convênio de cooperação com a FGV-EAESP, o Hospital das Clínicas de São Paulo e a Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo. O objetivo do PROAHSA era a formação de equipes e estudos na área de gestão de saúde e pode ser considerada a ideia inicial do que viriam a ser os Centros de Estudos.

De acordo com Peter Spink, professor da FGV-EAESP, “havia um déficit imenso de serviços públicos, uma falta de preparação de pessoas para a área pública. A Escola tinha um curso de Administração Pública que era uma espécie de ‘sombra’ do curso de Administração de Empresas”. As circunstâncias, portanto, favoreceram a criação de uma Comissão de Administração Pública pelo então presidente da FGV-EAESP, professor Marcos Cintra, para avaliar o Programa de Pós-graduação em Administração Pública e as diretrizes de reformulação da área. O resultado inicial do relatório produzido por essa comissão foi a proposta e posterior abertura do Mestrado Acadêmico na área de Administração Pública. A criação desse

curso foi o estímulo necessário para que surgisse, em seguida, o primeiro Centro de Estudos da FGV-EAESP, o Centro de Estudos de Administração Pública e Governo (CEAPG), que, neste ano, completará 25 anos em plena atividade.

EXPANSÃO DOS CENTROS

Com a criação do CEAPG, outros Centros também foram aparecendo e, de 1990 até por volta de 2005, os professores foram incentivados a desenvolver Centros de Estudos dentro da FGV-EAESP. Para a Escola, era interessante que professores e alunos convivessem mais, ocupassem salas e dependências. Os Centros foram muito importantes para trazer as pessoas para dentro da FGV-EAESP e possibilitar para que não houvesse somente salas de aula e salas dos professores, mas também um espaço de trocas. Para o professor Spink, “os Centros viraram um atributo da Escola, algo que cruza professor, professor visitante, alunos de pós e alunos de graduação”.

Nesse período de 15 anos, os critérios para a abertura dos Centros de Estudos ainda não estavam delimitados. Foi um período de experimentação, em que Centros surgiram e alguns se envolveram mais com pesquisa aplicada, outros com cursos e eventos; outros, por sua vez, foram atrás de doações e apoios internacionais etc. Muito conteúdo foi gerado nessa fase, sempre com a regra de que a produção, mesmo que financiada por empresas, deve ser de acesso público e disponível gratuitamente.

FORTELECIMENTO E CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Com a ampliação do número de Centros de Estudo — atualmente, são 11 em plena atividade, mas já foram mais



Atividades realizadas pelos Centros de Estudos CEAPG e GVCES

de 20 —, elaboraram-se critérios mais claros de funcionamento: a FGV-EAESP cede o espaço e apoios administrativos, por exemplo, cuida da contabilidade, oferece internet *wireless*, telefone etc. Em contrapartida, o Centro precisa agrupar pesquisadores, fazer um plano de negócios sobre um tema, delimitando subtemas, o que será produzido etc. Um comitê avalia anualmente o desempenho dos Centros e, em alguns casos, sugere o seu funcionamento no formato mais informal como programa ou núcleo.

Os Centros são bastantes heterogêneos. “Hoje se tem uma grande variedade entre os Centros. Uns fazem pouquíssimos eventos por ano; outros, toda semana, e alguns operam multiprojetos”, esclarece o professor Thomaz Wood Jr.

O QUE SE ESPERA PARA O FUTURO

Para os próximos anos, o quadro é bastante otimista. O professor Spink, integrante do CEAPG, revela que há projetos que serão realizados fora da Escola, em uma espécie de estação de campo na zona sul de São Paulo. “Trata-se

de um estudo sobre vulnerabilidades institucionais. É uma retomada de trabalhos que fizemos nos anos 2000 sobre estratégias locais de redução de pobreza. Tem muitas coisas acontecendo lá e nós temos que nos envolver”.

É compromisso dos Centros se conectar com a realidade, captar assuntos importantes, tratar dos temas de um jeito científico e depois devolver para a sociedade. Para o professor Wood Jr., “todos os projetos desse ano têm impacto interessante para empresas e comunidade. Os vídeos mais assistidos no portal da FGV-EAESP são do CELOG, com foco em logística, do Cepesp, que trabalha com o tema da corrupção, e do CEAPG, com investigações sobre gestão pública. São assuntos do momento. A contribuição já é grande e o potencial é gigantesco”.

Os Centros de Estudos são uma porta aberta da FGV-EAESP para a sociedade e as empresas. Geram fluxo de conhecimento entre pesquisadores e alunos com empresas, instituições e governo. É um modelo que incentiva o trabalho de pesquisa coletiva, virtuoso, motivador e que capta e dissemina conhecimento para toda a comunidade. ●

INSTITUTO DE FINANÇAS: ESPÍRITO COLABORATIVO E MAIOR SINERGIA NOS ESTUDOS FINANCEIROS

Em maio de 2012, a FGV-EAESP criou o Instituto de Finanças (IFIN), com o propósito de integrar as múltiplas competências desenvolvidas por Centros de Estudos e Núcleos ligados a finanças, além de estimular novas iniciativas de cooperação com outras instituições de pesquisa, promover diálogos entre a academia e os setores público e privado, e divulgar de modo eficaz as ações para a sociedade.

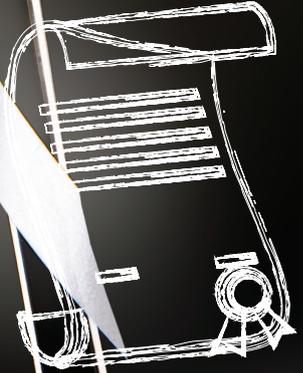
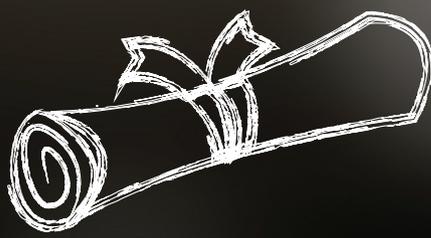
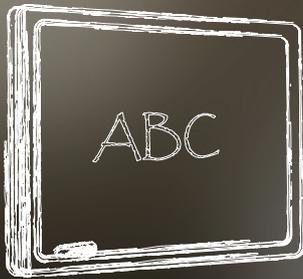
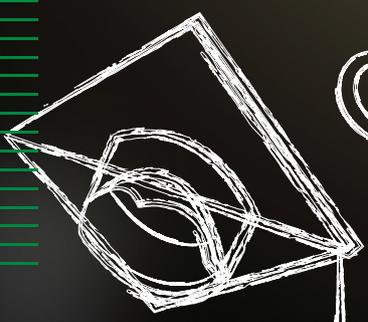
Para o professor João Douat, coordenador do IFIN, “o Instituto é um conceito que está permeando a gestão dos Centros que já existem com a temática de finanças, sem retirar a autonomia que eles já possuem”. Desde o início das atividades, alguns núcleos de estudos já foram implantados: Estudos da Felicidade e Comportamento Financeiro; Controladoria e Contabilidade; Finanças Internacionais; Estudos de Risco e Estudos de *Value Based Management*.

Além dos Núcleos e Centros de Estudos — Estudos em Finanças, Microfinanças e *Private Equity* —, também está nos planos do IFIN a criação de dois laboratórios, o Laboratório de Gestão Bancária, para analisar questões referentes a juros, *spread*, rentabilidade de operações e análises de crédito, e o Laboratório de Mercado de Capitais, para realizar simulações utilizando jogos eletrônicos.

Com a função de oferecer maior entrosamento aos envolvidos, atualmente o IFIN conta com a participação de mais de 20 docentes e tem cerca de 30 projetos em andamento. Para o professor Douat, o IFIN surge para facilitar a comunicação, pois quando a ideia é boa e facilmente comunicada, torna-se mais simples obter recursos e patrocínios, promover parcerias e associações e fornecer ao público interessado mais pesquisas acadêmicas e gerenciais.

CENTROS DE ESTUDOS DA FGV-EAESP

Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios (GVcenn)	O GVcenn promove a geração de conhecimento brasileiro sobre empreendedorismo, realizando eventos, <i>workshops</i> , competições sobre planos de negócios, concursos de casos, publicações, cursos, congressos e pesquisas.
Centro de Estudos de Política e Economia do Setor Público (Cepesp)	As pesquisas do Cepesp privilegiam a relação entre a política e a economia na compreensão das restrições e potencialidades das políticas públicas nos três níveis de governo (Federação, Estados e Municípios).
Centro de Estudos em Administração Pública e Governo (CEAPG)	As áreas de estudos pesquisadas pelo CEAPG incluem: desenvolvimento local, pobreza e desigualdade; difusão e disseminação de inovações e questões de ação pública.
Centro de Estudos em Finanças (GVcef)	O GVcef produz artigos acadêmicos e <i>rankings</i> (Guia de Fundos da Revista Exame, Guia de Fundos e Guia de Previdência da Revista Você S/A, Guia Valor 1000, entre outros) para revistas, congressos e outras publicações renomadas no Brasil e no exterior.
Centro de Estudos em Microfinanças (CEMF)	O CEMF busca promover a reflexão, a análise, a produção do conhecimento, a formulação de estratégias e a proposição de mudanças institucionais para o setor de microfinanças, tendo como eixos norteadores a inclusão financeira e o desenvolvimento local.
Centro de Estudos em Planejamento e Gestão de Saúde (GVsaúde)	O objetivo do GVsaúde é desenvolver projetos de alta qualidade, compartilhados com as unidades da FGV na área de Planejamento e Gestão em Saúde.
Centro de Estudos em Private Equity (GVcepe)	O GVcepe é comprometido com o pensamento, a análise, a produção de conhecimento, a educação, e a formulação de propostas de evolução institucional da indústria de Private Equity e Venture Capital no país.
Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces)	O GVces busca contribuir para a implementação do desenvolvimento sustentável em suas várias dimensões — equidade, justiça social, equilíbrio ecológico e eficiência econômica —, por meio do estudo e da disseminação de conceitos e práticas.
Centro de Excelência em Logística e Supply Chain (GVcelog)	O objetivo do GVcelog é ser no Brasil um referencial em conhecimentos de estratégia e processos de gestão nas áreas de administração logística e <i>supply chain management</i> e estimular e viabilizar a geração, sistematização, difusão e aplicação de conhecimentos sobre estratégia e processos de gestão nessas áreas.
Centro de Excelência em Varejo (GVcev)	O GVcev busca atuar como catalisador do processo de desenvolvimento e evolução do varejo no Brasil, por meio de atividades nas áreas de educação e formação, pesquisa e consultoria.
Centro de Tecnologia de Informação Aplicada (GVcia)	O objetivo do GVcia é estimular e coordenar os principais esforços de pesquisa sobre as áreas relacionadas com administração de Tecnologia de Informação, seus cenários e tendências, além de contribuir com outras áreas acadêmicas e administrativas.



#ORGULHODESERGV

MILHARES DE ESTUDANTES JÁ PASSARAM PELOS CURSOS DA FGV-EAESP E LEVARAM MUITAS RECORDAÇÕES. HOJE, A ESCOLA RESGATA ESSAS HISTÓRIAS E MANTÉM SUA COMUNIDADE ATIVA POR MEIO DE UMA REDE EXCLUSIVA DE EX-ALUNOS: O ALUMNI

| POR FRANCISCO SARAIVA JR.

DE GERAÇÃO PARA GERAÇÃO

Sim, somos uma escola! Ao conversar com alguém que tenha estudado na FGV-EAESP, é normal ouvir o termo “escola” ser utilizado com mais frequência do que “faculdade”, o que demonstra a intimidade dos estudantes com a instituição e a grande proximidade entre os alunos.

Outra prova da confiança está no grande número de pessoas da mesma família que estudaram aqui. Esse valor da tradição traz um enorme capital social e permite que a história da EAESP seja transmitida de geração para geração.



Dois dos meus três filhos também fizeram GV. Fiquei muito contente, pois foi uma boa experiência para mim e, certamente, para eles também. A formatura foi muito especial, devido à ligação emocional que tenho com a Escola e por ter sido paraninfo da turma. Eu estava na minha escola, entregando o diploma aos meus dois filhos.

Fábio Colletti Barbosa, Presidente da Abril S.A. cursou Administração de Empresas na EAESP na década de 1970.

O PESO DO NOME

A escolha do curso de graduação é sempre um momento de dúvida para muitos jovens. Por causa de sua formação generalista, a Administração é vista como uma alternativa relevante por quem não está certo do caminho a seguir

na carreira profissional. Entretanto, o desejo dos alunos da Escola sempre foi buscar o melhor curso: “Sempre que alguém me pergunta o que estudei, geralmente respondo que fiz GV, e não que cursei Administração”, diz Ricardo Barone Garrido, sócio da Cia. Tradicional do Comércio, graduado em Administração de Empresas pela instituição em 1991.

A reputação da Escola é construída em cada história de vida, e a formação de pessoas envolve não apenas adquirir conhecimento e disseminar ideias, mas proporcionar experiências transformadoras:

Quando tinha 14 anos, decidi que a minha missão era gerar a transformação social no mundo. Percebi que fazer algo bom no governo impacta milhares de vidas, e isso me fascinou. Vi que a GV era referência no curso de Administração Pública, por ter formado grandes líderes e gestores neste setor. Dessa forma, decidi fazer GV.

Germano Souza Guimarães, Cofundador e Presidente do Instituto Tellus. Graduou-se em Administração Pública pela Escola em 2008.



Reconhecida por sua tradição e excelência acadêmica e científica, a EAESP valoriza o aluno pela sua capacidade analítica, visão pluralista, humanista e ética, o que possibilita a realização das aspirações profissionais dos estudantes.



Os coquetéis promovidos pelo Alumni proporcionam o reencontro de diversas turmas da EAESP



A Escola, a experiência da faculdade, dos amigos, deixa uma base de aprendizado que vai para sempre. Com o que aprendi na GV, pude me sentir muito preparada no primeiro emprego.

Maria Eduarda Kertész, Presidente da divisão de consumo da Johnson & Johnson. Formada em Administração de Empresas pela instituição em 1994.

REDE EAESP

Sem dúvida, nossos ex-alunos — carinhosamente tratados como “GVnianos” —, as amizades e os vínculos criados no ambiente escolar são alguns dos maiores ativos da instituição. A força dessa rede, que se inicia nas salas de aula, está diretamente ligada ao valor implícito das conexões pessoais, à capacidade de construir relacionamentos e nos manter conectados.

Os valores compartilhados pelos GVnianos permitem que eles se reconheçam enquanto uma grande comunidade. Esse sentimento de identificação, as experiências semelhantes às de ex-alunos — os quais também enfrentaram dificuldades ao longo da carreira — e a busca para construir algo relevante para a sociedade criam uma relação de confiança entre os participantes dessa rica rede.

Para Germano Guimarães: “A GV contribuiu para a minha formação, porque me proporcionou bases de conhecimento, técnicas e fundamentos necessários. Além disso, me deu princípios e valores. O que aprendi sobre liderança, empreendedorismo, excelência, qualidade, trabalho em equipe e ética foi muito importante. Para mim, a GV também foi uma escola de vida”.

ALUMNI EAESP

Com o objetivo de fortalecer os vínculos com os ex-alunos e fomentar o relacionamento entre eles, a instituição implementou o Alumni GV EAESP, rede exclusiva de estudantes formados nos cursos regulares da Escola, incluindo o Curso de Graduação em Administração de Empresas (CGAE), Curso de Graduação em Administração Pública (CGAP), Master in Business Management (MBM), Curso de Especialização em Administração para Graduados (CEAG), Curso de Especialização em Administração Hospitalar (CEAHS), Mestrado Profissional em Administração (MPA), Mestrado Profissional em Gestão Internacional (MPGI), Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas (MPGPP), OneMBA, Mestrado Acadêmico e Doutorado.

Dessa forma, foi criado o portal Alumni (www.fgv.br/eaesp/alumni). Ao efetuar o cadastro, o aluno poderá ter acesso às dependências da Escola, realizar empréstimos de livros na biblioteca, encontrar colegas de turma, ser informado sobre as atividades da instituição, participar de grupos de discussão por temas de afinidades, fazer *networking* e gerar negócios.

INOVAÇÕES

Resgatar a história das pessoas que fizeram parte da EAESP, criar novas oportunidades de desenvolvimento e promover eventos de integração também estão entre os interesses do Alumni. Em 2013, foram realizados dois coquetéis que promoveram o reencontro de turmas que concluíram o curso de graduação em Administração de Empresas, contando com a participação de mais de 400 GVnianos. Eles ressaltaram a felicidade de rever amigos e a importância de preservar os relacionamentos entre si: “Passa um filme de muita coisa



Abilio Diniz dá aula para alunos da graduação na disciplina “GVniano ensina GVniano”

fantástica que vivemos nos anos de GV. É ótimo ver a iniciativa da Escola de reunir a turma e resgatar a família GVniana”, disse Ricardo Librach Buckup, formado em 2002.

Devido ao sucesso desses reencontros, foi instituído o *Alumni Day*, que acontecerá em 20 de setembro de 2014. O evento terá programação voltada aos GVnianos e serão realizadas atividades de integração, palestras acadêmicas e fóruns de debates.

Outra inovação é a criação da disciplina “GVniano ensina GVniano”, em que executivos de renome formados pela instituição — como Abilio Diniz, Alessandro Carlucci, Maria Eduarda Kertész, Carlos Lima, Fabio Barbosa, Luiz Carlos Cabrera e Pedro Faria — ministram aulas para os alunos de graduação.

ESCREVENDO HISTÓRIAS DE SUCESSO

Assim como vimos casos de pessoas que batalharam e cresceram profissionalmente, chegando à presidência ou ocupando cargos de gestão em grandes companhias, novas histórias e aspirações são incentivadas e contempladas pela Escola. Exemplo disso é a quantidade de alunos que estão apostando no empreendedorismo. Diferentemente do passado, quando investir no próprio negócio acontecia quase que por acaso, hoje existe uma geração de GVnianos que, antes mesmo de terminar o curso, já está empreendendo.

Diego Reeberg e Luiz Otávio Ribeiro, que se conheceram nos corredores da EAESP, decidiram criar, juntamente com outros estudantes, um projeto de vida inspirador: o Catarse, plataforma de financiamento coletivo que se propõe a “realizar não só os nossos sonhos, mas os de qualquer mente criativa disposta a convocar pessoas para compartilhar suas ideias”, como explicam os jovens no *blog* da empresa (blog.catarse.me).

Ao fim de uma aula, quatro amigos me disseram: “Vamos empreender alguma coisa enquanto estamos na GV? Temos uma mega oportunidade, não há tantos riscos e tem muita gente boa perto de nós. Talvez seja uma ótima hora para nos arriscar”.

Diego Borin Reeberg, Fundador do Catarse. Formado em Administração de Empresas pela instituição em 2012.



Com o intuito de incentivar quem quer investir no próprio negócio, o portal Alumni, em parceria com o Centro de Empreendedorismo da FGV-EAESP (GVTeen), criou o Clube de Empreendedorismo, um espaço específico para quem se interessa pelo tema.

Esses exemplos demonstram que a reputação da Escola e a continuidade de seu sucesso estão ligadas às realizações de seus ex-alunos e à capacidade de se conectarem. Portanto, seja virtualmente ou nos eventos promovidos pela EAESP, estaremos te esperando. ●

Sinto prazer em lembrar do período em que estive na EAESP. Para mim, foi um momento de muitas realizações e aprendizado. Tenho orgulho de ter feito parte da história da GV, e dela ter feito parte da minha vida.

Alessandro Giuseppe Carlucci, Presidente da Natura Cosméticos. Graduado em Administração de Empresas pela Escola na década de 1980.



Siga-nos nos canais online ([youtube.com/alumnigveaespp](https://www.youtube.com/alumnigveaespp)), nas redes sociais ([facebook.com/AlumniGv](https://www.facebook.com/AlumniGv)) ou acesse nosso site: fgv.br/eaesp/alumni

FRANCISCO SARAIVA JR. > Professor da FGV-EAESP > francisco.saraiva@fgv.br



APERTEM OS CINTOS: OS DESAFIOS DA COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL BRASILEIRA

NOS *RANKINGS* INTERNACIONAIS, O BRASIL SE DESTACA EM QUESITOS COMO POPULAÇÃO, PIB E TAMANHO DO MERCADO DOMÉSTICO. NO ENTANTO, DEIXA A DESEJAR QUANDO SE TRATA DA CARGA DE IMPOSTOS, CONFIANÇA DA POPULAÇÃO NOS POLÍTICOS E EDUCAÇÃO. SERÁ QUE DECOLAMOS OU ESTAMOS CAINDO?

| POR FÁBIO MARIOTTO + PEDRO ZANNI

CRESCIMENTO OU QUEDA?

Há, tanto no Brasil quanto no exterior, uma sensação de que nosso país perdeu muito do vigor que exibia anos atrás. Depois de publicar uma capa com a figura do Cristo Redentor decolando como um foguete, com a legenda *Brazil takes off* (“O Brasil decola”), em novembro de 2009, a revista britânica *The Economist* divulgou recentemente outra capa, desta vez com o Cristo cambaleando no ar e começando a cair, sob o título *Has Brazil blown it?* (“O Brasil estragou tudo?”).

O país também perdeu posição entre os chamados mercados emergentes. Jim O’Neill, influente executivo da Goldman Sachs, que em 2001 cunhou o termo BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) para designar as nações em desenvolvimento que se destacavam no cenário mundial daquela época, recentemente afirmou que três dessas nações o decepcionaram (Brasil, Rússia e Índia). Outros mercados têm chamado sua atenção, principalmente africanos como Nigéria, Tanzânia, Gana e Angola.

As duas avaliações revelam uma reversão de expectativas. Há cerca de dez anos, o Brasil parecia promissor do ponto de vista econômico: suas exportações cresciam, o PIB evoluía

satisfatoriamente, os investimentos estrangeiros diretos aumentavam. Recentemente, o quadro se alterou. Muitos observadores expressam essa mudança como uma perda de competitividade internacional, que é a capacidade de um país produzir bens e serviços que tenham participação crescente nos mercados estrangeiros e se promover como um ambiente de negócios favorável a investimentos provindos do exterior.

SOMOS COMPETITIVOS LÁ FORA?

A competitividade internacional de uma nação pode ser medida de duas formas: por seus efeitos (participação de seus produtos no mercado mundial, produtividade, influxo de investimento estrangeiro direto, etc.) ou pelos fatores que contribuem para que ela exista. Na primeira forma, tem-se uma avaliação geral da pujança econômica do país e da capacidade de produção de seus recursos. A segunda, porém, é mais útil, porque permite identificar seus pontos fortes e fracos e aponta ações que o governo, os setores produtivos e os cidadãos podem empreender para potencializá-la.

O Fórum Econômico Mundial (FEM) publica anualmente os resultados de um levantamento sobre a competitividade

internacional de cerca de 150 países. Para cada um é calculado o valor de um Índice de Competitividade Global. Na versão de 2013–2014, o Brasil ficou no 56º lugar entre 148 nações. Entre os BRICs, saiu-se melhor do que a Índia (60º) e a Rússia (64º), mas muito atrás da China (29º), e caiu 8 posições em relação ao ano anterior. A Suíça foi a mais bem colocada no *ranking*.

Esse índice leva em consideração mais de cem fatores que influenciam a competitividade de um país. As medidas podem ser objetivas (como o PIB) ou subjetivas (como a flexibilidade na fixação de salários). A classificação, primeiramente, é feita por setor, e depois para obter o valor final do índice. Por exemplo: no item “população”, o Brasil está em 5º lugar, o que indica um mercado grande e potencialmente atraente a investimentos produtivos.

FATORES EM QUE O BRASIL ESTÁ BEM COLOCADO:

População (5º), PIB (7º), participação do PIB no PIB mundial (7º), índice do tamanho do mercado doméstico (7º), regulação das bolsas de valores (7º), saúde econômica dos bancos (12º) e qualidade dos fornecedores locais (16º).



FATORES EM QUE O BRASIL ESTÁ MAL COLOCADO:

Importações como percentual do PIB (148º – última posição), peso da regulação governamental (147º), exportações como percentual do PIB (145º), tempo necessário para iniciar um negócio (144º), efeito dos impostos nos incentivos para investir (140º), carga total de impostos (140º), peso dos procedimentos alfandegários (139º), efeito dos impostos nos incentivos para trabalhar (138º), confiança do público nos políticos (136º), qualidade da educação em matemática e ciência (136º – atrás de Serra Leoa).



AS EMPRESAS TÊM O PODER

Para corrigir as deficiências identificadas acima, fica claro que o papel do governo e das empresas é fundamental. Como alerta Michael Porter, professor de Harvard que estuda o tema, quem compete nos mercados estrangeiros não é o país em si, mas suas organizações. Nota-se que os fatores de competitividade de uma nação refletem diretamente em suas empresas. Ou seja, corporações de um ambiente que possua uma economia vigorosa tendem a ter maior capacidade de concorrer

O FORTALECIMENTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES BASEADAS NO CONHECIMENTO É UM EXEMPLO IMPORTANTE DO AUMENTO DA COMPETITIVIDADE BRASILEIRA EM SETORES NOS QUAIS O PAÍS NÃO SE DESTACAVA

no exterior. A correlação não é perfeita porque alguns setores produtivos têm melhor desempenho do que outros. Por isso as trocas internacionais podem trazer ganhos para todos os participantes.

Ao mesmo tempo em que as organizações brasileiras são influenciadas por aspectos relacionados à economia nacional, a capacidade delas competirem internacionalmente também é reflexo de suas decisões. Isso explica por que em um mesmo setor podem ser encontradas empresas com muita representatividade no cenário global e outras não.

Há uma controvérsia entre os estudiosos do desenvolvimento econômico sobre o grau de envolvimento que os governos devem ter na construção e no gerenciamento da competitividade dos países. As opiniões vão desde sua mínima intervenção até a que exerça um papel abrangente nessa questão. No primeiro caso, recomenda-se que ele adote medidas como: criar fatores de produção avançados (recursos humanos qualificados, conhecimento científico básico, informação econômica e infraestrutura), estimular a concorrência local, moldar prioridades nacionais e influenciar a sofisticação da demanda. No segundo, com uma intervenção mais ampla, inclui subsídios a setores não competitivos, proteção do mercado doméstico e, em alguns casos, até a produção pelo próprio governo. Um exemplo que pode suscitar polêmica é o caso da JBS, empresa brasileira com maior grau de internacionalização – segundo o índice da *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) –, a maior produtora de proteína animal do mundo, com subsidiárias em 17 países. A corporação se aproveita das vantagens competitivas do país nesse segmento, como a ampla disponibilidade de terras e outros recursos naturais, mas também usufrui de benefícios proporcionados pelo governo brasileiro, na forma de empréstimos a juros subsidiados e participação no capital da empresa. Até agora, o crescimento da JBS tem sido impressionante, mas sua lucratividade tem desapontado.

PESQUISA E DESENVOLVIMENTO FAZEM TODA A DIFERENÇA

Também há indicadores que ajudam a explicar como o comportamento das empresas influencia na sua capacidade de disputar o mercado internacional. Para isso, um dos fatores analisados é o seu investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Segundo o *ranking* elaborado pela consultoria Booz & Company em 2013, apenas 6 corporações brasileiras figuram entre as mil companhias de capital aberto no mundo que mais investem em P&D. São elas: Vale, Petrobras, Gerdau, Totvs, CPFL e Embraer.

De 2011 para 2012, enquanto o investimento global em P&D cresceu 5,8%, o das companhias brasileiras recuou 18%, chegando a US\$ 3 bilhões. No mesmo período, o investimento das empresas chinesas aumentou 38%, atingindo a marca de US\$ 20 bilhões. Apesar disso, as corporações norte-americanas e japonesas ainda respondem por 90% do investimento em P&D no mundo.

No relatório do FEM, a capacidade de inovação das empresas brasileiras figura em 36º lugar, atrás de países como Estônia e Porto Rico. Além do baixo investimento em P&D, parte da dificuldade em inovar pode estar relacionada a questões estruturais como a baixa disponibilidade de engenheiros e cientistas no país (o Brasil aparece na 112ª posição), escassez de tecnologias avançadas (63ª) e pelo fato do governo não incentivar as instituições inovadoras na compra de produtos e serviços (69ª). Além disso, o baixo nível educacional (121º em termos de qualidade da educação e 85º no acesso ao ensino superior) não contribui para a melhora desse quadro.

ELES SE DESTACAM: SETORES POTENCIAIS

O relatório aponta ainda que a vantagem das empresas brasileiras em mercados internacionais está mais ligada a recursos naturais e custos de mão de obra do que desenvolvimento de produtos e processos únicos. Exemplos dessas companhias são: Vale (minérios), Suzano (papel e celulose), JBS (carne), BRF (frango), Marfrig (carne), Votorantim (metais, suco de laranja, papel e celulose) e Petrobras (petróleo).

Além disso, corporações que correspondem a setores industriais – como as citadas acima e outras como Gerdau (aço), Metalfrío (refrigeradores), Marcopolo (ônibus), Tigre (tubos), Weg (motores) e Sabó (autopeças) – também têm destaque.

Entretanto, é possível observar novas áreas se sobressaírem no cenário global, como é o caso das empresas de serviço que têm como maior ativo o seu capital intelectual, como a Stefanini (serviços e soluções em tecnologia), a Totvs (*software*) e a Integration (consultoria empresarial). O fortalecimento da internacionalização de organizações



Investimento das empresas em pesquisa e desenvolvimento

Empresa	Posição global	Gasto em P&D em 2012 (US\$ bilhões)
Vale	95	1,49
Petrobras	119	1,15
Gerdau	714	0,123
Totvs	902	0,09
CPFL	937	0,085
Embraer	985	0,078

Fonte: Booz & Company, 2013 *Global Innovation 1000 Study*.

nacionais baseadas no conhecimento é um exemplo importante do aumento da competitividade em setores nos quais o país historicamente não se destacava mundialmente.

Se por um lado o cenário econômico, social e institucional do Brasil ainda não favorece a sua competitividade internacional, a emergência de novas corporações mostra a capacidade do empresariado para contornar os desafios institucionais e conquistar seu espaço no contexto global.

A participação das multinacionais brasileiras nos mercados estrangeiros continua sendo tímida e ainda está longe de representar o país que tem a 7ª maior economia do planeta. A melhora deste cenário deve passar pelo alinhamento entre a agenda social e econômica do governo e as estratégias das empresas nacionais. ●

PARA SABER MAIS:

- *The Global Competitiveness Report 2013-2014*. World Economic Forum.
- *2013 Global Innovation 1000 Study*. Booz & Company 2013.

FÁBIO MARIOTTO > Professor da FGV-EAESP > fabio.mariotto@fgv.br
PEDRO ZANNI > Professor da FGV-EAESP > pedro.zanni@fgv.br



| TRADIÇÃO & INOVAÇÃO • QUALIDADE NA GESTÃO PÚBLICA?



IDEIA

QUALIDADE NA GESTÃO PÚBLICA?

A DISCUSSÃO SOBRE A QUALIDADE DA GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL GERA QUESTIONAMENTOS RELEVANTES: ELA É INFERIOR À GESTÃO PRIVADA? QUAIS SÃO OS CAMINHOS PARA APRIMORÁ-LA? PARA COMPREENDER MELHOR O TEMA, É PRECISO ANALISÁ-LO SOB DIVERSAS PERSPECTIVAS

| POR CLOVIS BUENO DE AZEVEDO + FERNANDO BURGOS

O QUE É GESTÃO PÚBLICA?

O significado de setor público — e, por extensão, de gestão pública — pode ser estabelecido em sentido estrito e amplo. No primeiro caso, ele corresponde ao Estado, à administração pública, às organizações que compõem o aparelho estatal. No segundo, abrange também instituições que não pertencem ao Estado, tampouco estão situadas na esfera do mercado, não contendo, portanto, finalidades lucrativas, mas sim de natureza social. Trata-se do setor público não estatal. Nele estão incluídas as Organizações Sociais (OSs) e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs).

De acordo com outra classificação bastante utilizada, as instituições estatais constituem o primeiro setor, as mercantis o segundo e as privadas com finalidades sociais formam o terceiro. Como se vê, a tipologia das organizações, ou mesmo a definição de terceiro setor, é bastante complexa.

De um lado, as organizações não estatais que perseguem objetivos sociais são qualificadas ora como privadas, ora como públicas: terceiro setor ou setor público não estatal? No primeiro caso, seria a gestão privada e, no segundo, a pública? Há, ainda, instituições privadas que, embora não mercantis, não se enquadram no terceiro setor, tampouco

A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SÓ CUMPRIRÁ SUA FINALIDADE SE, ALÉM DA EFICIÊNCIA, OFERECER QUALIDADE E PROMOVER A IGUALDADE SOCIAL

no público não estatal, na medida em que visam a objetivos particulares em vez de sociais (exemplo disso são associações civis como os clubes que perseguem interesses de seus membros e não da coletividade).

De outro lado, onde enquadrar as empresas públicas e sociedades de economia mista? E o que dizer sobre as autarquias e fundações pertencentes ao Estado? Todas essas entidades são do Estado e do primeiro setor. Todavia, as empresas estatais buscam o lucro e objetivos sociais ao mesmo tempo? Exercem gestão pública ou privada? Quanto às autarquias e fundações, em que medida se submetem ao direito administrativo? Sua gestão pode, ou deve, ser flexibilizada, introduzindo-se elementos da lógica privada? Por fim, faz sentido a existência de um setor “dois e meio”, formado por organizações mercantis que perseguem propósitos sociais? Não há consenso a respeito dessas questões.

QUALIDADE DA GESTÃO PÚBLICA ESTATAL

Durante as manifestações ocorridas em junho de 2013, era comum ver faixas e cartazes solicitando hospitais e escolas com o “padrão FIFA” (considerando-se as rigorosas normas e exigências da entidade máxima do futebol com relação aos estádios a construir ou reformar). Os manifestantes questionavam a qualidade dos equipamentos, dos serviços e da gestão pública no país.

De acordo com o senso comum, a gestão pública estatal tem qualidade inferior tanto à gestão privada quanto à pública não estatal, em razão do que se propõe a retirada de atividades do Estado, seja por meio da privatização (transferência de responsabilidades para o mercado) ou da “publicização” (transferência para o setor público não estatal).

Não há porque assumir a posição oposta (que a gestão estatal seja sempre superior). Mas os defensores da privatização e da “publicização” costumam incorrer em dois erros básicos: o primeiro é que não há estudos que comprovem a necessária inferioridade da gestão do Estado. Ao contrário, no campo do ensino superior, por exemplo, as melhores universidades brasileiras são públicas; na saúde, instituições como o Instituto do Coração (INCOR) ou o Instituto Nacional do Câncer (INCA) são referências de qualidade. O segundo equívoco é não haver clareza quanto aos aspectos considerados ao se avaliar a qualidade da gestão nessas duas esferas.

Trata-se de um tema a respeito do qual não há consenso, inclusive por conta de seu forte conteúdo ideológico, quando não partidário.

EFICIÊNCIA COMO PRINCÍPIO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Em 1995, quando a proposta de emenda 173 — conhecida como a PEC da Reforma Administrativa — foi enviada ao Congresso Nacional, não se propunha alterar o artigo 37 da Constituição Federal no que se refere aos princípios da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade). Ao longo de sua tramitação, de 1995 a 1998, ela foi modificada em diversos pontos. Inicialmente, acrescentou-se o princípio da “qualidade do serviço prestado”, que depois foi substituído por “eficiência”, aprovando-se, assim, a emenda 19 da Constituição Federal.

A introdução desse princípio suscita as seguintes indagações: (1) eficiência é sinônimo de qualidade? (2) de que maneira esse princípio se relaciona com aqueles já previstos na Constituição de 1988? (3) em que medida a exigência de eficiência pode ser atendida mediante os mecanismos tradicionais da administração pública? e (4) em quais termos ela requer ferramentas inovadoras?

O “PADRÃO FIFA”, COBRADO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS, MUITAS VEZES NÃO É ENCONTRADO NAS EMPRESAS PRIVADAS

Se definirmos eficiência como a otimização da relação entre insumos e resultados, verifica-se que ela não é sinônimo de qualidade, embora sejam compatíveis. Enquanto esta última refere-se a resultados necessariamente positivos, a primeira pode ser obtida tanto elevando o nível do produto ou serviço quanto reduzindo insumos ou recursos — neste caso, implicando riscos para a qualidade.

Outro problema é a eficiência das organizações mercantis ser medida em função dos lucros que se obtêm. Para tanto, muitas vezes, a qualidade é relegada a segundo plano, ou mesmo reduzida intencionalmente — caso esse seja o melhor caminho para maximizar os resultados financeiros. Assim, o chamado “padrão FIFA”, cobrado das instituições públicas, muitas vezes também não é encontrado nas empresas particulares. Afinal, quem não conhece alguém que tenha enfrentado problemas com operadoras de telefonia celular, companhias aéreas, planos de saúde ou bancos privados? Outra possibilidade é a oferta de bens e serviços de alta qualidade, todavia a custos e preços muito elevados, inacessíveis para grande parte da população. É o caso de várias organizações privadas nos ramos da educação e saúde.

Conclui-se, assim, que a lógica privada-mercantil não é a melhor inspiração para a administração pública, que precisa conciliar a obrigação de ser eficiente — na medida em que se vale de recursos públicos, quase sempre limitados — com o dever de oferecer qualidade, pois fornece serviços à coletividade. Vale ainda relembrar o clássico livro *The spirit of public administration*, de H. George Frederickson. Para o autor, além dos dois pilares históricos (eficiência e economia), deve ser introduzido um terceiro: equidade social. A administração pública só cumprirá sua finalidade se, além da eficiência, oferecer qualidade e promover a igualdade. Isso, obviamente, não se aplica às empresas privadas.

HÁ INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA?

Costuma-se afirmar que, ao contrário das organizações privadas, não existe inovação no setor público. Trata-se de mais um preconceito a ser afastado. Nos últimos anos, a inovação esteve presente nas três esferas do governo.

Com relação aos estados e municípios, por exemplo, o Programa Gestão Pública e Cidadania — criado pela



FGV-EAESP e a Fundação Ford em 1996, com o apoio do BNDES — identificou uma imensa quantidade de governos subnacionais que lidam de modo criativo com seus problemas e escassez de recursos, provendo serviços de melhor padrão aos cidadãos. O Programa gerou um banco de dados com 8 mil experiências inovadoras ao longo dos seus dez anos de funcionamento.

EFICIÊNCIA E QUALIDADE: TRADIÇÃO + INOVAÇÃO

Finalmente, cabe sustentar que a qualidade da administração pública deve ser apreciada (e perseguida) de duas maneiras: com base nos resultados e nos processos.

A exigência de bons resultados trata-se de inovação demandada pela perspectiva da reforma gerencial ou da “nova administração pública”. Avaliar os agentes públicos levando em consideração as consequências de suas ações é, sem dúvida, necessário.

Os gerencialistas, todavia, costumam cometer dois equívocos. Primeiro, substituir a qualidade pela eficiência. No Brasil, assim como em outros países, além da já mencionada e indevida inspiração nas empresas privadas, a esfera pública muitas vezes priorizou a redução dos custos, numa perspectiva fiscalista, ou seja, preocupada basicamente com os resultados fiscais do país. Ao final, essa diminuição

tornou-se o termômetro da eficiência do Estado e um propósito a ser perseguido, ainda que isso interferisse na qualidade dos serviços públicos. Nessa perspectiva, privatização e “publicização” são tidas como medidas infalíveis para a melhoria dos serviços prestados, o que nem sempre acontece.

O segundo equívoco é pretender que a qualidade da administração pública possa ser medida apenas pelos resultados e não mais através dos processos ou meios utilizados. Afinal, permanecem na Constituição Federal os princípios clássicos da administração pública, referidos a procedimentos ou modos de agir. Além de atuar com eficiência e prover resultados de qualidade, os agentes públicos continuam obrigados a respeitar os princípios do direito público e administrativo, submetendo-se à legalidade, agindo de modo impessoal e moral, bem como conferindo transparência e publicidade a seus atos. Isso não foi devidamente considerado pela “nova administração pública”. Não basta a inovação. O resgate da (boa) tradição é igualmente fundamental em um país que permanece patrimonialista. ●

PARA SABER MAIS:

- *O conceito de sociedade civil: em busca de uma repolitização*. Mario Aquino Alves. Revista Organização & Sociedade. 2004.
- *The spirit of public administration*. H. George Frederickson. 1997.

CLOVIS BUENO DE AZEVEDO > Professor da FGV-EAESP > clovis.azevedo@fgv.br
FERNANDO BURGOS > Professor da FGV-EAESP > fernando.burgos@fgv.br



O PAÍS DO FUTURO PODE SE TRANSFORMAR NO PAÍS DO PASSADO?

APESAR DO CENÁRIO DE DESIGUALDADE, DEIXAMOS DE SER UM PAÍS DE BAIXA RENDA. ENTRETANTO, AGORA CORREMOS O RISCO DE FICAR PRESOS NA ARMADILHA DA RENDA MÉDIA. SERÁ QUE A EAESP ESTÁ PRONTA PARA REPRESENTAR UM PAPEL RELEVANTE NESTA NOVA FASE DO DESENVOLVIMENTO BRASILEIRO?

| POR ALKIMAR RIBEIRO MOURA + ANTONIO CARLOS MANFREDINI OLIVEIRA

Como se sabe, a dinâmica da economia brasileira até o fim do século XIX foi dominada por ciclos associados ao setor primário. Ao incipiente período do pau-brasil no século XVI, seguiram-se, mais significativamente, o da cana-de-açúcar (XVII), da mineração do ouro (XVIII) e do café (entre o século XIX e o XX). A interpretação mais conhecida desse longo período é a de Celso Furtado, no clássico *Formação Econômica do Brasil*. Nele, há um papel relevante atribuído ao mercado interno e pouca ênfase no desenvolvimento das instituições e na formação do capital humano.

Os acontecimentos mundiais da primeira metade do século XX submeteram o país a um experimento natural. Uma economia predominantemente agrário-exportadora viu sua receita de exportação cair devido à redução da demanda em seus mercados tradicionais, no período entre a Grande Depressão e o fim da II Guerra Mundial. A escassez de divisas em moeda forte estrangulou as importações e constituiu um estímulo à industrialização substitutiva de bens importados. No plano político, a fragilização das macro-instituições, até então marcadas pelos interesses dos cafeicultores-exportadores, permitiu a transição para o Estado Novo varguista — face política das mudanças na estrutura da economia brasileira.

O Brasil se tornou, especialmente entre 1930 e 1945, uma economia fechada por imposição de eventos externos, um fechamento accidental. Isso permitiu uma forte ampliação da oferta doméstica de produtos manufaturados, o que contribuiu para um crescimento significativo do PIB. O arcabouço institucional da República Velha foi substituído pelo aparato burocrático do primeiro período Vargas, com relativa modernização da administração e das instituições federais.

O segundo período Vargas (1951 a 1954) e o governo de Juscelino Kubitschek (1956 a 1960) assistiram a um esforço renovado de substituição de importações. O Brasil fechou-se novamente, agora por autodeliberação. O Plano de Metas de Kubitschek é paradigmático deste período. A política econômica passou a ser crescentemente exercida em função dos interesses dos produtores domésticos de manufaturados.

As hipóteses e doutrinas da *Comissão Econômica para a América Latina* e o Caribe (CEPAL) constituíram o fundamento conceitual das políticas econômicas e essa matriz intelectual continuou influente nos anos seguintes. A FGV-EAESP, fundada em 1954, teve importante papel durante os anos do modelo substitutivo de importações, incorporando essas ideias e as propagando, desde então, entre seus alunos.



IMAGEM DA ESQUERDA: HTTP://WWW.SKYSRAPERCITY.COM/

CRISES RECORRENTES NAS DÉCADAS DE 1960 E 1970

No fim da década de 1950, o crescimento dos gastos públicos e do crédito privado, viabilizados pela expansão monetária, levou a uma crise de financiamento e à intensificação do processo inflacionário, sendo estas duas das causas de uma crise institucional que resultou na ruptura política e na instauração do regime militar.

Em seus primeiros anos, ocorreram algumas reformas liberalizantes sob o Plano de Ação Econômica do Governo (PAEG) e a criação de instituições voltadas à gestão da política monetária e ao fortalecimento do mercado de capitais. Essas e outras mudanças alimentaram um curto período de crescimento intenso: o “milagre econômico”, que foi interrompido por erros governamentais e pelos dois choques do petróleo.

A resposta ao primeiro choque do petróleo — representada pelo II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND) — exacerbou a ênfase na substituição de importações, agora voltada ao setor de bens de capital e bens intermediários intensivos em energia (e.g. alumínio, produtos petroquímicos). Com a economia ainda mais fechada, novos riscos de financiamento foram assumidos. O lado negativo desses riscos não demorou a se materializar, devido ao segundo choque do petróleo e à mudança na política monetária norte-americana, que resultou em drástica elevação da taxa de juros em 1979.

Iniciou-se, então, a crise da dívida externa. Após uma tentativa de ajuste, o Brasil aventurou-se em experimentos heterodoxos, ignorando a crise internacional e gerando resultados que pioraram as contas externas e a taxa de inflação. Premido pela escassez de dólares, o país produziu o segundo maior *superávit* comercial do mundo no início dos anos 1980 (superado apenas pela Alemanha). As exportações foram favorecidas pela desvalorização cambial, ao passo que as importações sofreram os efeitos de aumento dos preços e rígido controle. Esse ajuste resultou em alta inflação e exacerbação da concentração de renda.

ANOS 1990: ESTABILIZAÇÃO MONETÁRIA, REFORMAS E CRISES EXTERNAS

Nos anos 1990, surgiram movimentos de abertura comercial ao exterior. O Brasil tentou se inserir no mercado mundial, mas anos de protecionismo cobraram seu preço. O capital humano revelou-se inadequado, pois, durante as décadas de economia fechada, a educação de qualidade não foi prioridade e as elites a negligenciaram por completo.

Após uma série de experimentos mal sucedidos, o Plano Real, em 1994, promoveu a estabilidade de preços e a reforma monetária. Entretanto, novos choques externos (crises mexicana, asiática e russa), entremeados por reformas incompletas e indisciplina fiscal, forçaram, em 1999, uma reorientação da política econômica em torno do tripé: metas de inflação, câmbio

flexível e *superávits* primários. A macroeconomia tornou-se mais sólida. Nos anos seguintes, a economia voltou a crescer, impulsionada pelo aumento da demanda externa por produtos primários (elevação das exportações e dos preços), associada à forte expansão da China. Outro fator determinante foi a vigorosa ampliação no consumo doméstico, decorrente da melhora na distribuição de renda, fruto de programas sociais, do crescimento do PIB e da expansão do crédito.

RECESSÃO DE 2008 E AS RESPOSTAS DA POLÍTICA ECONÔMICA

A grande recessão de 2008 produziu efeitos devastadores na economia internacional. Suas consequências para o Brasil foram, em certa medida, atenuadas por políticas macroeconômicas compensatórias — redução da taxa básica de juros, atuação agressiva dos bancos públicos na concessão de crédito, diminuição das alíquotas de impostos indiretos e aumento dos gastos públicos —, destinadas a reduzir os impactos negativos sobre a economia.

A recuperação da atividade no período pós-crise parecia rápida e vigorosa, a julgar pela taxa de crescimento real do PIB de 7,5% entre 2009 e 2010, o que poderia indicar o início de um novo ciclo de expansão. Entretanto, acabou por ser apenas uma fugaz fase expansionista. As expectativas otimistas foram frustradas pelo desempenho medíocre da economia a partir de 2011. Apesar da desaceleração da atividade industrial, o sentimento de perda não é tão grande, já que o nível de emprego continua alto, sobretudo no setor de serviços.

A política macroeconômica centrada nos estímulos à demanda, embora produzisse uma inflexão positiva na trajetória do PIB, não se sustentou. Sinais evidentes de excesso de procura são percebidos no mercado de trabalho, nos *déficits* crescentes, nos desequilíbrios do setor público e na taxa de inflação. Insistir em mais do mesmo é agravar os problemas macroeconômicos domésticos e confiar na oferta ilimitada de financiamento externo.

NOVAS QUESTÕES, VELHAS RESPOSTAS

O Brasil deixou de ser um país de renda baixa, mas corre o risco de ficar preso na armadilha da renda média. Décadas de protecionismo associado à industrialização substitutiva de importações pouco mudaram a distribuição de renda, e o desenvolvimento social não acompanhou os padrões internacionais. Nos anos de intensa urbanização e de rápido crescimento, com os interesses nacionais capturados pela manufatura doméstica, a formação de capital humano e as políticas educacionais foram negligenciadas.

COMPARADOS A OUTROS PAÍSES, OS ÚLTIMOS 60 ANOS DO BRASIL NÃO DEVEM SER MOTIVO DE CELEBRAÇÃO

Atualmente, o Brasil é um país muito diferente daquele de 1954. 60 anos depois, a nação, que sempre se viu como retrato da juventude eterna, caminha rapidamente para a maturidade, vivendo os anos finais de uma transição demográfica desperdiçada entre crises externas e políticas domésticas equivocadas. O preço desses erros pode se revelar alto demais para as gerações futuras.

A economia é diferente: nos anos 1950, o setor manufatureiro comandava o crescimento e era fonte de aumento de produtividade, ao passo que o setor primário crescia vagarosamente e era retrógrado. A poupança doméstica era reduzida e os capitais internacionais eram escassos. A inflação permitia ao governo e às elites a extração de poupança para financiamento dos investimentos públicos e privados, concentrando a renda.

Hoje, a indústria encontra-se em virtual estagnação, enquanto a agricultura mostra um vigor notável. Os capitais internacionais são abundantes e tornou-se politicamente inviável extrair poupança interna via inflação. No entanto, a poupança doméstica permanece baixa, mesmo na situação atual, com reduzida taxa de desemprego e quase no pico da população economicamente ativa. O fato é que continuamos a absorver poupança externa, mesmo em anos de pouco crescimento. Além disso, nossa integração global permanece alarmantemente baixa. Não apenas em termos comerciais, mas também em termos de capital humano. O país dos imigrantes já não atrai pessoas em busca de oportunidades como antes. Comparados a outros países, os últimos 60 anos não devem ser motivo de celebração. O modelo que orientou as decisões nessas seis décadas atribuiu um papel fundamental ao mercado interno. Os resultados foram insuficientes para fazer com que o Brasil atingisse níveis de renda *per capita* e indicadores de desenvolvimento social típicos de país rico.

Isso ainda é possível, mas requer um sentido de urgência que não está presente no país. O Brasil se esforça para se desenvolver, mas lutando as batalhas de ontem, não as de hoje. É preciso superar o passado e se preparar para as batalhas presentes e as que ainda estão por vir.

Em quais batalhas a EAESP vai se engajar? Nas de ontem ou nas de hoje? ●

ALKIMAR RIBEIRO MOURA > Professor da FGV-EAESP > alkimar.moura@fgv.br
ANTONIO CARLOS MANFREDINI OLIVEIRA > Professor da FGV-EAESP > antonio.manfredini@fgv.br



ECONOMIA VERDE E INCLUSIVA

COMO EQUACIONAR DESENVOLVIMENTO, IGUALDADE SOCIAL E LIMITES AMBIENTAIS? PROPOSTAS RECENTES VÃO ALÉM DA QUESTÃO ÉTICA E APONTAM CAMINHOS QUE COMBINEM BEM-ESTAR E DINAMISMO ECONÔMICO

| POR ISABELA BALEEIRO CURADO + ARON BELINKY

Ecodesenvolvimento, desenvolvimento sustentável, economia verde... esses termos traduzem a preocupação com os desafios socioambientais, com a necessidade de incorporar a discussão sobre os limites à exploração dos recursos naturais — tanto na formulação de políticas públicas quanto nas estratégias de iniciativas privadas — e com a ideia de construção de um sistema mais justo, inclusivo e igualitário.

Neste texto, trazemos à tona um tema que tem se revelado vital para o sucesso dos empreendimentos privados e públicos, incentivando-os a tomar atitudes que transformem consciência em ação e ameaça em oportunidade.

HISTÓRICO

O conceito de Ecodesenvolvimento foi introduzido na Conferência de Estocolmo (1972). Desenvolvido posteriormente pelo economista Ignacy Sachs (1974), compreende cinco dimensões da sustentabilidade: social, econômica, ecológica, espacial e cultural.

A partir da década de 1980, o termo Ecodesenvolvimento foi substituído por Desenvolvimento Sustentável, incorporando os seguintes princípios: integração da conservação da natureza com o desenvolvimento, satisfação das necessidades humanas fundamentais, busca de justiça e equidade social, aceitação da autodeterminação e diversidade social e, por fim, manutenção da integridade ecológica. Na preparação para a Eco 92, o Relatório Brundtland (1987) consolida o conceito, sintetizando-o na famosa frase: “Desenvolvimento que responde às necessidades do presente sem comprometer as possibilidades das gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades”.

Mais recentemente, ganhou evidência o termo Economia Verde (EV), que vem se mesclando ao conceito de Desenvolvimento Sustentável. Ele se tornou mais presente a partir de iniciativas do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA). A Iniciativa Economia Verde (IEV), lançada em 2008, define Economia Verde como aquela que busca tanto a melhoria do bem-estar humano e a igualdade social quanto a redução dos impactos e riscos ambientais.

Para o PNUMA, a EV tem três características predominantes: é pouco intensiva em carbono, eficiente no uso de recursos naturais e socialmente inclusiva. Na discussão preparatória para a Rio+20, o PNUMA lançou um relatório que propõe cinco fatores para a construção da EV: políticas sociais econômicas nacionais, direitos e capacitações locais, mercados verdes inclusivos, políticas e suporte a uma harmonização internacional e novos parâmetros para medir progresso.

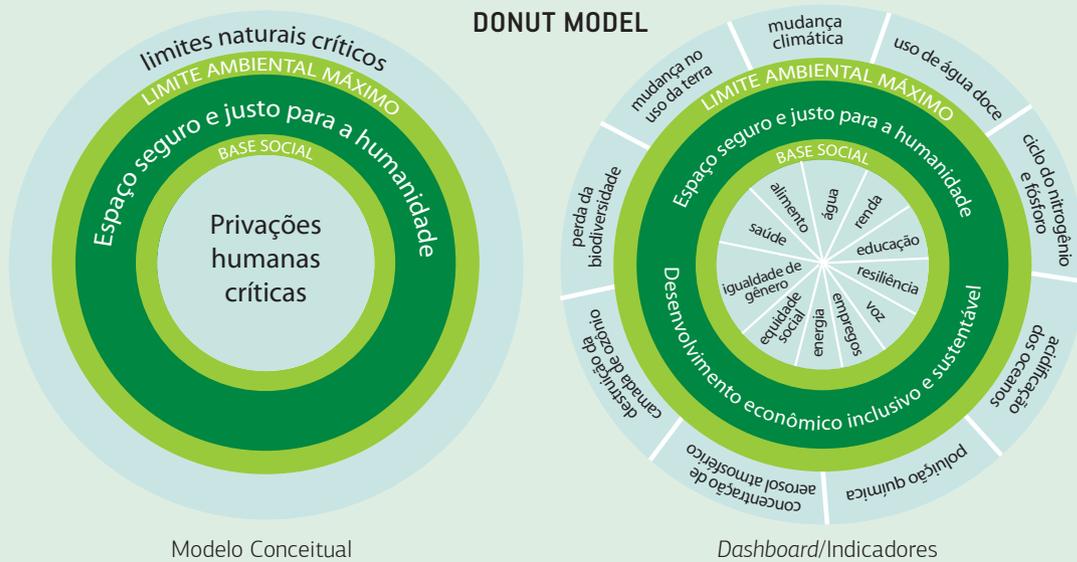
GESTÃO E ECONOMIA VERDE

Se formos analisar os desafios da EV do ponto de vista de um gestor de negócios, é importante refletir:

- À medida que o negócio cresce, quais são seus impactos negativos para o meio ambiente e para a sociedade? Como isso se traduz em limites materiais ou aumento da resistência social ao seu crescimento?
- O que o negócio usa e não paga? Que efeito teria sobre seus resultados a cobrança dos recursos de uso comum e serviços ecossistêmicos que hoje não são contabilizados pela empresa, como geração de resíduos, uso da água, emissão de carbono e uso de espaço público?

ECONOMIA VERDE - SERÁ QUE É PARA VALER?

Parte dos movimentos socioambientais e pesquisadores da área questionam se essa proposta representa transformações efetivas e desejáveis na gestão e prática de governos e empresas. No segmento ambiental, a crítica mais comum é que as mudanças são superficiais e de pouca relevância (*greenwashing* ou maquiagem verde), sendo muito mais um artifício para a melhoria da imagem corporativa. Na área social, a crítica está relacionada à mercantilização de bens comuns e esferas naturais, bem como a não modificação da estrutura do capitalismo no que se refere às práticas de gestão de custos, maximização dos lucros e apropriação dos resultados neste segmento.



Fonte: Kate Raworth e Oxfam. *Um espaço seguro e justo para a humanidade – podemos viver dentro de um donut?* 2012.

A pensadora e economista Kate Raworth e a Oxfam (ONG global com foco na redução da pobreza e desigualdade) criaram o *Donut Model* – modelo que reflete os desafios do desenvolvimento global, inserindo os limites críticos da natureza no lado externo do *donut* e as necessidades humanas críticas no interno. Uma vez que os recursos são limitados e a população tem necessidades latentes, como podemos viver dentro do *donut*?

Desafios humanos — lado interno do donut.

Exemplos da população mundial:

- 13% está subnutrida
- 21% vive com menos de US\$1,25 por dia
- 13% não tem acesso à água potável

Limites ambientais — lado externo do donut.

Segundo o artigo *A safe operating space for humanity*, publicado na revista *Nature* em 2009, ultrapassamos os limites ambientais máximos em três dimensões:

- Mudança climática
- Biodiversidade
- Ciclo de nitrogênio

Esse modelo é inovador, pois:

(a) Coloca no mesmo plano, de forma totalmente integrada, as dimensões social, ambiental e econômica.

(b) Cria um *dashboard* (painel de controle) com variáveis mensuráveis para o acompanhamento e a gestão do sistema.



Diferentemente dos modelos econômicos atualmente em uso, o *donut economics* incorpora, por um lado, a noção de limites ambientais à expansão econômica e propõe, por outro, exigências sociais mínimas, medidas pelo nível do atendimento às necessidades essenciais da população. Nessa proposta, metas e modelos econométricos iriam além dos indicadores tradicionais (PIB, coeficiente de Gini, inflação, taxa de juros etc.) e passariam a incluir variáveis representativas dos limites ambientais e exigências sociais mínimas. O objetivo final é atender às demandas da população sem extrapolar esses limites. A gestão do sistema, sintetizada no *dashboard*, desdobra-se em fatores que refletem a complexidade do mundo atual, interdependente e globalizado. Coloca objetivamente questões cuja solução passa, necessariamente, pela combinação de esforços científicos, tecnológicos, comportamentais e políticos.

• Quais são as capacidades e limites na incorporação de novos consumidores? Existe uma parcela significativa da sociedade que não tem acesso a bens básicos, enquanto o padrão de consumo da alta classe média não poderia ser reproduzido para a sociedade como um todo: se todos consumissem como a média da população norte-americana, seriam necessários quatro planetas Terra. Uma vez que a ecoeficiência tem limites, é necessário pensar, por um lado, em modelos de consumo mais inclusivos e, por outro, menos perdulários e impactantes.

Responder essas três questões é um importante caminho para a análise das possibilidades de sucesso em longo prazo de empreendimentos novos ou existentes. Em resposta a essas e outras perguntas, estudos e compromissos no campo da produção e consumo sustentáveis têm sido desenvolvidos, tanto no âmbito público como no privado, apontando que a solução dos problemas requer mudanças profundas.

As questões que se colocam, ao pensarmos em economia verde e inclusiva, são: que tipo de desenvolvimento queremos? Que tipo de sociedade buscamos? Quais devem ser as prioridades da humanidade como um todo? Manter a situação atual já se mostrou inviável e a movimentação rumo a um novo modelo ainda está longe do necessário.

UM NOVO HORIZONTE

Porém, já é possível verificar, em algumas experiências, a concretização de tendências de mudança para um mundo capaz de abrigar dignamente as presentes e futuras gerações.

Por exemplo, a Alemanha tem como diretriz desligar as suas 17 centrais nucleares até 2020, substituindo-as gradativamente por fontes de energia limpas e renováveis (de 35% em 2020 para 80% em 2050). Para isso, tem adotado múltiplas soluções, incluindo a energia eólica, que já responde por 7,7% da eletricidade do país, com 32 gigawatts (GW) de capacidade instalada (o triplo da hidrelétrica de Belo Monte, em construção no rio Xingu). Outra solução alemã é o modelo de geração descentralizada de energia, que já envolve 4 milhões de produtores individuais domésticos, cujos painéis solares

fornece eletricidade excedente para a rede. No Brasil, essa solução também é viável, e as primeiras instalações já começam a gerar energia no sertão nordestino.

O outro exemplo — vigente em cidades da Europa e que, em 2014, começa a operar em Curitiba — é a adoção de modelos de transportes urbanos mistos, com os modais públicos de massa sendo complementados por miniautomóveis elétricos de uso compartilhado, como as bicicletas já muito utilizadas.

Esses poucos, mas eloquentes exemplos, ilustram bem o tamanho das mudanças já em curso ou em rápida maturação e alertam para a importância da atenção redobrada do empresário frente ao futuro breve.

Em poucas décadas, a questão do desenvolvimento sustentável evoluiu rapidamente, convertendo-se de conceito idealizado em tendência contemporânea, já tangível em várias áreas da economia e cada vez mais presente no imaginário do consumidor. Soluções paliativas ou incrementos tecnológicos não serão, isoladamente, capazes de resolver a equação socioeconômica e ambiental da qual depende nosso futuro. Enquanto organizações acadêmicas e lideranças políticas e sociais desenvolvem modelos e novos arranjos institucionais para lidar com esses desafios, empresas de visão têm investido em soluções concretas para necessidades emergentes, antecipando-se para ocupar os mais promissores nichos do novo cenário.

Para os gestores e líderes empresariais, conhecer as tendências mais recentes e responder a certas perguntas críticas é um caminho fundamental para identificar suas forças e fraquezas, possibilitando, assim, minimizar riscos e agir com proatividade, visando a uma sociedade mais justa e sustentável. ●

PARA SABER MAIS:

- *Muito além da Economia Verde*. Ricardo Abramovay. Editora Planeta Sustentável. 2012.

- *O Valor do amanhã*. Eduardo Giannetti da Fonseca. Companhia das Letras. 2005.

- *Os Limites do possível*. André Lara Resende. Portfolio Penquin. 2013.

- *A safe operating space for humanity*. Johan Rockstrom et al.

Revista Nature. Disponível em: nature.com/nature/journal/v461/n7263/full/461472a.html, 2009

ISABELA BALEEIRO CURADO > Professora da FGV-EAESP > isabela.curado@fgv.br
ARON BELINKY > Professor da FGV-EAESP > aron.belinky@fgv.br



A CONECTIVIDADE MOVE MONTANHAS

SOMOS O PAÍS COM O MAIOR NÚMERO DE USUÁRIOS DE REDES SOCIAIS NO MUNDO. A CONECTIVIDADE GERADA POR ESSAS MÍDIAS TEM MOSTRADO SUA FORÇA NA REIVINDICAÇÃO POR DIREITOS E TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS

| POR IZIDORO BLIKSTEIN + MARCELO COUTINHO

Em meados dos anos 2000, avanços na tecnologia de processamento, armazenamento e distribuição de dados, combinados à crescente facilidade no uso de *softwares* de produção e distribuição de conteúdo, levaram ao *boom* das plataformas de conectividade pessoal e grupal. Nos últimos anos, sua utilização difundiu-se principalmente devido ao aumento da conexão por meio de dispositivos móveis e ganhou o mundo com a designação de “redes sociais digitais” (*digital social networks*), ou mais popularmente conhecidas como redes sociais.

SOMOS OS CAMPEÕES!

O fenômeno é particularmente intenso no Brasil, país que foi chamado de *the social media capital of the universe* (a capital das mídias sociais do universo) em uma matéria publicada pelo jornal norte-americano *The Wall Street Journal*, em fevereiro de 2013. Segundo dados da ComScore, um dos principais institutos de pesquisa que analisam fenômenos relacionados à internet e ao mundo digital, cerca de 67 milhões de brasileiros utilizam essas redes mensalmente, o equivalente a 91% do total de internautas no país. Em números absolutos, ficamos atrás somente dos chineses e dos americanos. Entretanto, também superamos essas nações quando se examina o tempo médio de conexão mensal, conforme podemos observar na tabela:

Utilização de redes sociais (outubro 2013)	Total de usuários únicos	Tempo médio mensal por usuário (minutos)
China	322.584	56,5
Estados Unidos	178.020	349,3
Brasil	67.678	787,6
Índia	62.680	191,5

Fonte: ComScore Media Metrix

TORNOU-SE IMPRESCINDÍVEL CONHECER AS IDEIAS E O PENSAMENTO DOS CONSUMIDORES POR MEIO DO CONTEÚDO DIVULGADO NAS REDES SOCIAIS

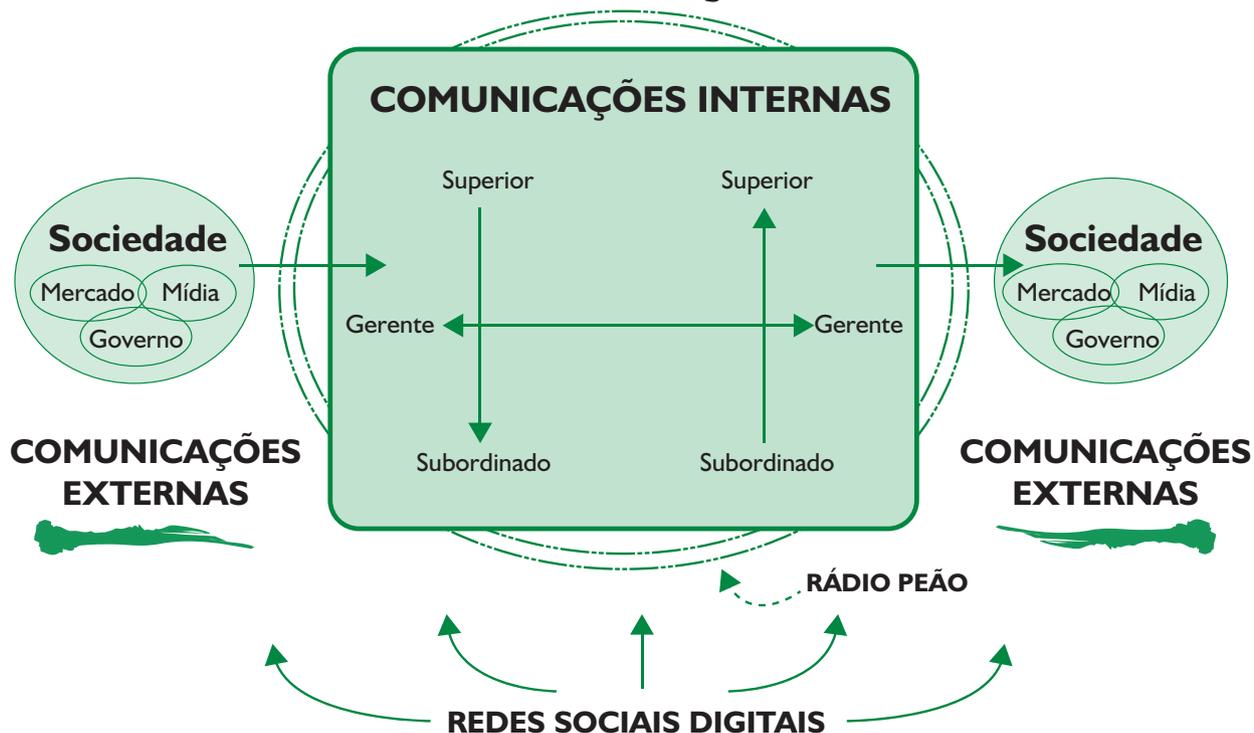
CUIDADO COM A IMAGEM CORPORATIVA

De certa forma, os avanços tecnológicos descritos anteriormente colocaram os meios de produção de conteúdo ao alcance de milhares de indivíduos. Do ponto de vista da comunicação corporativa, tanto interna como externa, isso representou uma transformação relevante na forma como as empresas lidam com seus consumidores e potenciais clientes, causando forte impacto na imagem de muitas organizações perante os internautas.

Por não estarem sujeitas a grandes restrições econômicas ou legais, as redes se transformaram em canais diretos de diálogo entre os consumidores, sendo que podem expor os problemas que enfrentam com as marcas para uma audiência que, muitas vezes, supera a atingida pelas empresas em suas ações de comunicação.

As corporações passaram a ter de levar em conta os múltiplos discursos das mídias sociais, a fim de preservar sua imagem e a reputação de seus produtos e serviços. Nesta última década, emergiu um novo modelo que incluiu as redes digitais no planejamento da comunicação corporativa das organizações, como mostra o esquema:

REDES DE COMUNICAÇÃO NA EMPRESA



FONTE: IZIDORO BLIKSTEIN

Tornou-se imprescindível conhecer as ideias e o pensamento dos consumidores, não só por meio de pesquisas de opinião, mas, sobretudo, pela análise e interpretação do conteúdo divulgado nas redes sociais. Isso resultou no desenvolvimento de pesquisas e na criação de instituições especializadas em rastrear a opinião das pessoas sobre empresas e produtos no Facebook, Twitter e em outras plataformas. No Brasil, vale citar o exemplo da empresa R18, cujo fundador, Rodrigo Arrigoni, alerta para a necessidade de as corporações e governos conhecerem os interesses, problemas e tendências de grupos sociais. Em uma entrevista concedida à revista *Veja*, em julho de 2013, ele afirmou: “As redes sociais são terreno fértil para entender o que se passa na mente das pessoas. Os algoritmos extraem informações precisas sobre o que se fala no Facebook. É uma mina rica, pois é possível descobrir os interesses de cada indivíduo e as tendências seguidas por grandes grupos”.

Merece destaque também a Bites: trata-se de uma empresa de consultoria especializada na pesquisa de reputação e imagem das corporações nas mídias sociais, tendo desenvolvido um trabalho pioneiro sobre a opinião dos telespectadores a respeito das telenovelas.

RECENTES MOVIMENTOS SOCIAIS PELO MUNDO VIABILIZARAM-SE GRAÇAS À UTILIZAÇÃO MACIÇA DAS REDES DIGITAIS

IMPACTO NA POLÍTICA E QUESTÕES SOCIAIS

Mas os impactos dessas tecnologias também foram sentidos no âmbito da política. Ao falar de sua condição de prisioneiro — detido e confinado em seu próprio país por causa de sua arte iconoclasta e ativismo político —, o artista chinês Ai Weiwei definiu, com a peculiar sagacidade dos poetas, a função libertadora das redes sociais digitais no texto *O Twitter é o meu país*, publicado pela Folha de São Paulo, em setembro de 2013. Com efeito, *blogs*, Facebook e Twitter se tornaram ferramentas libertadoras que possibilitaram a Weiwei romper as barreiras da censura e se comunicar com o mundo. A declaração do artista é um claro índice de como a internet está incorporada em nossas atividades cotidianas.

Como bem observa no livro *A Sociedade em Rede*, Manuel Castells, renomado estudioso das novas tecnologias, diz que a internet “...e sua variada gama de aplicações é a base da comunicação em nossas vidas, para trabalho, conexões pessoais, informações, entretenimento, serviços públicos, política e religião”.

A propósito, os recentes movimentos sociais pelo mundo viabilizaram-se, independentemente de governos e corporações, graças à utilização maciça das redes digitais. Como oportunamente assinala Castells no livro *Redes de Indignação e Esperança*: “De início, eram poucos, aos quais se juntaram centenas, depois formaram-se redes de milhares, depois ganharam o apoio de milhões, com suas vozes e busca interna de esperança, ultrapassando as ideologias para se conectar com as preocupações reais de pessoas reais na experiência humana real que fora reivindicada. Começou nas redes sociais da internet, já que estas são espaços de autonomia, muito além do controle de governos e empresas — que, ao longo da história, haviam monopolizado os canais de comunicação como alicerces de seu poder”.

Com sua habitual argúcia, Castells detectou a essência das redes sociais digitais: espaços de autonomia, longe do controle de governos e empresas. É justamente essa liberdade — desfrutada por Ai Weiwei — que está na raiz da eclosão e da ampliação do poder da internet. Tal expansionismo é favorecido pela instantaneidade digital da tecnologia: numa fração de segundo, podemos nos comunicar com qualquer lugar do mundo. Daí recorrermos vorazmente às mídias sociais, com suas devidas marcas identificatórias ou *hashtags*, como o símbolo #Op7, que invadiu o Twitter e o Facebook fazendo referência à Operação 7 de setembro, responsável pelos protestos no Dia da Pátria.

E já que o fenômeno de adoção das mídias sociais digitais é predominantemente associado às camadas mais jovens da população, de acordo com um dado de 2013 do Comitê Gestor da Internet (CGI), seu impacto também é sentido com muita força nas salas de aula. Por meio dessas plataformas de *software*, alunos se reúnem não somente para interagir, mas também para trocar ideias e informações com uma velocidade superior à dos sistemas de ensino tradicionais, centrados na ideia do professor como único veículo da informação e do saber. Dessa interação surgem desde novas maneiras de debater e apreender o conteúdo até questionamentos e denúncias como o Diário de Classe, página no Facebook que ganhou espaço nos noticiários ao divulgar a precariedade das instalações e do sistema de ensino de uma escola pública em Santa Catarina.



GVREDES

Com a profusão desses movimentos, tornou-se necessária a criação de indicadores de desempenho e melhores práticas específicas para esses novos ambientes. Na FGV-EAESP, surgiram vários grupos de trabalho desenvolvendo pesquisas sobre o impacto das mídias sociais no âmbito das corporações e de suas comunicações internas e externas. Nesse contexto, o Núcleo de Comunicação, Marketing e Redes Sociais Digitais (GVRedes) foi criado e aprovado pelo Conselho de Gestão Acadêmica da FGV-EAESP, em 17 de setembro de 2012.

O GVRedes é um espaço de atividades que reúne professores e alunos de pós-graduação dos departamentos de Administração (ADM), Mercadologia (MCD), Gestão Pública (GEP) e Informática e Métodos Quantitativos (IMQ), em parceria com a Bites, empresa citada anteriormente. O Núcleo tem por objetivo produzir teorias sobre o uso das redes sociais digitais nas organizações, desenvolver e monitorar uma plataforma digital de interação acadêmico-empresarial para envolver os diversos *stakeholders* nesta temática, elaborar índices adaptados ao desempenho organizacional de corporações nas redes sociais, publicar artigos, organizar encontros, realizar apresentações em congressos, desenvolver cursos e prestar serviços para empresas. As reuniões do Núcleo são abertas ao público, para participar, basta enviar um e-mail para izidoro@blikstein.com ●

PARA SABER MAIS:

- *A Sociedade em Rede*. Manuel Castells. Editora Paz e Terra, 2010
- *Redes de Indignação e Esperança*. Manuel Castells. Editora Zahar, 2012
- *Writing on the Wall: Social Media - The First 2,000 Years*. Tom Standage. Bloomsbury, 2013

IZIDORO BLIKSTEIN > Professor da FGV-EAESP > izidoro.blikstein@fgv.br
MARCELO COUTINHO > Professor da FGV-EAESP > marcelo.coutinho@fgv.br

INCLUSÃO FINANCEIRA E CORRESPONDENTES BANCÁRIOS

PAGAR CONTAS, USAR CARTÃO DE CRÉDITO, FAZER SEGURO DE VIDA... COMO O BRASILEIRO TEM UTILIZADO SERVIÇOS COMO ESSES EM SEU COTIDIANO? UMA PESQUISA DA FGV-EAESP ANALISA O RETRATO DA INCLUSÃO FINANCEIRA NO PAÍS

| POR ROSANA CÓRDOVA + EDUARDO HENRIQUE DINIZ + LAURO GONZALEZ

Sabe-se que o desenvolvimento de uma nação está associado a um sistema financeiro saudável e funcional, o que significa avaliar seu acesso e uso pelas pessoas. O termo “acesso” refere-se à disponibilidade de serviços de qualidade a um custo razoável; já “uso” pode ser definido como o seu consumo. Portanto, ter acesso não significa necessariamente usufruir de um determinado serviço financeiro oferecido.

Volta e meia nos chama a atenção reportagens que trazem casos de pessoas e comunidades que vivem à margem do sistema financeiro tradicionalmente conhecido: o mercadinho que vende fiado, a dona de casa que não tem conta bancária, o adolescente que pede o cartão dos pais emprestado etc.

A partir de uma amostra de 2.885 respondentes em 284 cidades de todas as regiões brasileiras, o Centro de Microfinanças (GVcmf) da FGV-EAESP realizou uma análise sobre o atual estado da inclusão financeira no país. Esse estudo traça um panorama do acesso e uso de serviços financeiros dentro de quatro categorias: contas bancárias, poupança, crédito e seguros. Um dos objetivos era analisar eventuais diferenças dos entrevistados associadas a renda, gênero e formalidade no emprego.

PANORAMA NO BRASIL

Na pesquisa, 58% dos respondentes têm um correspondente bancário perto de sua região, sendo que a maioria dos que possuem esse serviço disponível (94%) já efetuou alguma transação financeira nesses locais. Os dados mostram que crédito e seguro são serviços pouco utilizados, já que os

correspondentes têm maior foco em ações transacionais como pagamentos e recebimentos.

Com relação a contas bancárias, 71% dos respondentes afirmam que fazem uso delas. Dentre os 29% restantes, vale destacar que 18% nunca possuíram qualquer modalidade de conta e 11% tiveram em algum momento.

Há evidências de que a renda e o tipo de vínculo profissional, formal ou informal, estão relacionados à exclusão financeira. Estar entre os que possuem menor poder aquisitivo (20% mais pobres) e trabalhar na informalidade aumenta a chance de ser excluído do sistema financeiro formal. A ainda pesquisa aponta que conta corrente, poupança e salário são as três modalidades mais comuns no Brasil.

No Brasil, não se tem o hábito de utilizar a poupança. A conta poupança comum ou caderneta atinge somente 34% dos respondentes. Cerca de 56% dos usuários de renda mais alta (20% mais ricos) têm acesso a esse tipo de mecanismo, contra 25% de renda mais baixa (20% mais pobres).

A forma como o brasileiro se relaciona com o crédito mudou. O volume passou de um valor próximo a 25% do PIB (2003) para 54% (2013) e tem forte relação com o modelo de desenvolvimento calcado no aumento do consumo e na ampliação do mercado interno. De acordo com os dados, 63% dos respondentes declararam ter assumido algum tipo de empréstimo nos últimos 12 meses. Além disso, as formas mais comuns de uso do crédito no país são o cartão de crédito (26%), empréstimos e financiamentos bancários (18%), compras parceladas (17%), compras por



58%

dos respondentes tem um correspondente bancário perto de sua região, sendo que a maioria dos que possuem esse serviço disponível (**94%**) já efetuou alguma transação financeira nesses locais



O hábito de utilizar a poupança ainda é muito baixo no Brasil.

A conta poupança comum ou caderneta atinge somente **34%** dos respondentes

Cerca de **56%** dos usuários de renda mais alta (20% mais ricos) têm acesso a esse tipo de mecanismo, contra **25%** dos mais pobres (20% mais pobres)



O estudo também investigou se os respondentes tinham os seguintes tipos de seguro: vida, imóvel, automóvel, colheita ou gado, plano de saúde, plano odontológico e plano funerário. 42% disseram que já utilizaram algum dos serviços citados em 2012, ano anterior à pesquisa, e 48% afirmaram que nunca tiveram algum dos seguros citados. No Brasil, os mais usados são o plano de saúde (26%), o plano funerário (14%) e o seguro de automóvel (14%). Seguro de vida e odontológico aparecem em seguida, com 10% cada um.



As contas corrente, poupança e salário são as três mais comuns no Brasil



A forma como o brasileiro se relaciona com o crédito se modificou. O volume passou de um valor próximo a 25% do PIB (2003) para 54% (2013)

As formas mais comuns de uso do crédito no país são o cartão de crédito (**26%**), empréstimos e financiamentos bancários (**18%**), compras parceladas (**17%**), compras por meio de créditos informais — o “fiado” — (**17%**) e cartões de loja (**14%**)

meio de créditos informais — o “fiado” — (17%) e cartões de loja (14%).

O estudo também investigou se os entrevistados tinham os seguintes tipos de seguro: vida, imóvel, automóvel, colheita ou gado, plano de saúde, plano odontológico e plano funerário. As respostas: 42% disseram que já utilizaram algum dos serviços citados em 2012, ano anterior à pesquisa, e 48% afirmaram que nunca tiveram algum dos seguros citados. No Brasil, os mais usados são o plano de saúde (26%), o plano funerário (14%) e o seguro de automóvel (14%). Seguro de vida e odontológico aparecem em seguida, com 10% cada um.

CONCLUINDO

Os dados desta pesquisa ressaltam que a exclusão financeira permanece considerável no Brasil. Aqueles relativamente mais pobres tendem a apresentar menores níveis de utilização de quase todos os serviços financeiros, deixando claro que o grande desafio ainda é a construção de um sistema inclusivo, que envolve uma gama variada de atores, como bancos privados e públicos, seguradoras, reguladores, programas de transferências de renda etc. Novas coletas de informação permitirão uma comparação com a base de dados apresentada, tornando viáveis análises de causalidade, possíveis desenhos de políticas públicas e arranjos de negócios voltados para os mais pobres. ●

CONTA CORRENTE SIMPLIFICADA

Permite um número máximo de transações por mês sem nenhum ônus ou cobrança de tarifa bancária. Esse tipo de conta faz parte de uma política de aumento da bancarização no Brasil. Apesar disso, essa modalidade é pouco utilizada, o que ressalta a importância de diferenciar bancarização e inclusão financeira.

O QUE SÃO CORRESPONDENTES BANCÁRIOS?

São empresas contratadas por instituições financeiras para prestar determinados serviços em nome e sob responsabilidade da instituição contratante. No Brasil, destacam-se dentre as empresas correspondentes **12 mil casas lotéricas** e mais de **6 mil postos dos correios**, entre milhares de farmácias, pequenos mercados, supermercados e lojas.

ROSANA CÓRDOVA > Editora adjunta da *GV-executivo* > ro_cordova@yahoo.com.br
EDUARDO HENRIQUE DINIZ > Editor chefe da *GV-executivo* > eduardo.diniz@fgv.br
LAURO GONZALEZ > Professor da FGV-EAESP > lauro.gonzalez@fgv.br

DIAS DE FÚRIA: CIDADES REBELADAS

| POR ROSA MARIA VIEIRA

Em meados de 2013, rebeliões em massa sacudiram as grandes cidades brasileiras. A partir dos protestos contra o aumento da tarifa do transporte público em São Paulo, organizados pelo *Movimento Passe Livre* (MPL) e violentamente reprimidos, as revoltas alastraram-se de modo incontrolável pelo país, levando mais de um milhão de pessoas às ruas. Tão rápido quanto a expansão das manifestações — arregimentadas pelas redes sociais —, passou-se do repúdio à elevação do preço do transporte para pautas difusas, que iam da educação e saúde públicas de qualidade à negação do modelo político institucional de representatividade, aí incluídos partidos e parlamentares.

A ampla e espontânea incorporação de novos segmentos sociais nas manifestações, como setores conservadores da classe média pautados ideologicamente pela grande imprensa, fez com que surgissem apelos ao combate à corrupção, à redução da maioria penal, além da hostilidade aos grupos de esquerda presentes nos protestos registrados em São Paulo.

A expansão das rebeliões levou, por fim, à vitória do MPL, pois, forçadas a recuar, autoridades municipais e estaduais acabaram revogando o aumento das tarifas. Porém, isso não foi suficiente para tirar as multidões das ruas. O Estado acuado viu-se forçado a incorporar em sua agenda política

demandas por mobilidade urbana, verbas para educação, saúde e, até mesmo, reforma política.

Perplexidade e espanto perante a amplitude e o inesperado das explosões em massa foram reações compartilhadas por autoridades, mídia e cientistas sociais.

Como traduzir esses acontecimentos? Nos idos de junho, assistiu-se ao fim da apatia social e do “consenso” de

classes que, durante as duas últimas décadas, imperaram no Brasil. Passados 20 anos do *impeachment* do ex-presidente Fernando Collor de Mello, o ressurgimento dos movimentos populares levou a política novamente às ruas, colocando uma nova geração de ativistas em ação e abrindo caminho a um ciclo de lutas sociais.

A amplitude e o ineditismo desses protestos — que fugiram das formas



O RESSURGIMENTO DOS MOVIMENTOS POPULARES LEVOU A POLÍTICA NOVAMENTE ÀS RUAS, COLOCANDO UMA NOVA GERAÇÃO DE ATIVISTAS EM AÇÃO E ABRINDO CAMINHO PARA UM CICLO DE LUTAS SOCIAIS

clássicas de manifestações políticas, sem direção centralizada, palanques, sem a presença significativa de sindicatos e partidos, com pautas amplas e difusas — tornaram-se um desafio para o pensamento social. As profundas motivações dessas rebeliões ainda esperam respostas.

A fórmula consagrada: “É a economia, estúpido!” não satisfaz, porque, após décadas de estagnação, o Brasil voltou a crescer. Surfando na expansão da demanda mundial por *commodities* e abastecendo o extraordinário mercado chinês, o país chegou à condição de sétima economia mundial. A “decolagem” permitiu que o Brasil fosse apontado como mercado seguro para investidores estrangeiros e em condições de abrigar megaeventos esportivos.

Nesse contexto, foram postas em prática medidas de combate à fome e à pobreza, por meio do Bolsa Família e outros programas como PROUNI, PRONAF e Luz para Todos. Com vistas ao mercado interno, houve aumento real do salário mínimo e abertura de linhas de crédito ao consumidor, dentre as quais, o empréstimo consignado.

Investimentos em infraestrutura e estímulos à construção civil, projetos de aceleração do crescimento e o Minha Casa Minha Vida propiciaram não só o *boom*, como também a especulação imobiliária nas grandes cidades. Milhares de postos de trabalho foram criados, deixando-se para trás os altos níveis de desemprego.

Os índices estatísticos alimentaram o otimismo, pois, entre 2003 e 2011,

a população em “condição de pobreza” caiu de 37,2 para 7,2%, e o nível de desemprego, que atingiu 12,8% nas maiores regiões metropolitanas em 2003, passou para 5,8% em 2012. Foi possível, afinal, anunciar o surgimento de uma “nova classe média”.

Diante desse quadro, onde buscar as raízes da insatisfação explosiva? A resposta, apontada por alguns analistas, talvez esteja na perversa dialética da prosperidade econômica e desintegração social, na corrosão dos vínculos sociais no país, que evidenciam as dificuldades e os impasses da construção civilizatória no capitalismo flexível sob o impacto da globalização neoliberal.

No Brasil (recordista em concentração de renda), o trabalho sofreu profundas modificações. Autônomos, informais precarizados ou terceirizados estão no centro da expansão do emprego, submetidos ao assalariamento vulnerável e à ameaça permanente de desemprego. Para esses novos trabalhadores, que não contam com organização sindical nem representação política em partidos tradicionais, não existem vínculos e referências que, no passado, permitiam que se identificassem e se organizassem como classe social.

Fragmentação, dispersão e atomização atingem a todos. Tanto os de qualificação e ganhos mais elevados — segmentos da classe média lançados na precariedade (jornalistas, bancários, publicitários, professores universitários) —, quanto os mais vulneráveis e mal remunerados (motoboys,

operadores de telemarketing, faxineiros). Para esses, “sem partido” e “sem sindicato”, encontra-se à disposição o arsenal ideológico, conservador e individualista, do evangelho da prosperidade ou do empreendedorismo de resultados, com miragens de consumo e validação da luta pela sobrevivência do mais apto.

As grandes cidades brasileiras que acolhem a todos não o fazem da mesma forma. A especulação imobiliária empurrou a força de trabalho barata rumo às periferias, onde se formaram as “cidades ilegais”, tão miseráveis quanto seus moradores. Aí, serviços públicos básicos não existem, ou não funcionam, e a presença do Estado limita-se à violência policial. As grandes distâncias do trabalho precisam ser vencidas pelo transporte insuficiente, caro e de má qualidade.

As grandes metrópoles transformaram-se em um inferno. A “imobilidade urbana” gerada pela prioridade ao automóvel, a violência, a degradação ambiental e os serviços públicos escassos compõem o sofrimento de cada dia. Para os informalizados, o martírio urbano justapõe-se à humilhação social dos “diferenciados”.

Milhões de vidas sem esperança e utopia. Nenhum futuro além do consumo. Anonimato e invisibilidade na sociedade do espetáculo. Direitos do consumidor no lugar de direitos sociais. Multidões em fúria. Isso vai se repetir até o desalento se traduzir em projeto...●

ROSA MARIA VIEIRA > Professora da FGV-EAESP >
rosa.vieira@fgv.br

FOTO: CAMILA FONTANA



Depois de atuar por mais de 20 anos no setor bancário e comandar empresas como Banco Real e Santander, **Fábio Barbosa** deu um novo rumo à sua carreira e assumiu a presidência da Abril S.A., maior editora da América Latina. Em entrevista exclusiva à *GV-executivo*, ele revela como está sendo esse desafio e ressalta a importância dos valores tanto na construção de uma trajetória profissional de sucesso quanto na composição de uma sociedade melhor.

| POR ALINE LILIAN DOS SANTOS

NA POSIÇÃO DE PRESIDENTE, É FUNDAMENTAL TER UM EIXO DE VALORES. ACHO MUITO PERIGOSA A IDEIA DE ESTAR SEMPRE PRONTO PARA DAR RESPOSTAS SEM TER UMA DIREÇÃO

GV-executivo: Como você decidiu iniciar a carreira na área de administração?

Fábio: Eu gostava de números, matemática, mas não queria ser engenheiro. Também pensava em seguir algo relacionado a corporações, economia, Brasil, inflação, mas nunca me ocorreu ser economista. Por isso, já era provável que estudaria algo relacionado a Finanças e, então, escolhi Administração de Empresas. Prestei vestibular apenas para a FGV. Pensei: “Vou fazer GV. Se eu não entrar agora, faço depois”. Felizmente entrei e fiquei muito contente.

GV-executivo: Como a FGV contribuiu para o seu crescimento profissional?

Fábio: Foi superimportante! A GV proporcionava uma formação bem completa, não somente no que diz respeito às matérias técnicas, mas também à questão de lidar com pessoas: psicologia, sociologia, ou seja, áreas que ninguém valorizava muito na época, mas importantes na formação de um bom executivo. Embora tenha seguido pelo lado quantitativo, gostei muito de ter uma visão mais ampla sobre o que é gestão e como funciona a mente das pessoas. Isso certamente me ajudou bastante.

GV-executivo: Quais foram os pontos-chave para chegar à presidência de grandes empresas como o Santander e, atualmente, a Abril? Quais dificuldades enfrentou?

Fábio: Primeiro presidi o Banco ABN AMRO. Estava com 42 anos quando assumi e foi uma grande surpresa, pois não esperava. Depois, o Banco Real, o Santander e, agora, a Abril. Nunca me programei para ser presidente. Sempre pensei: “Faça o melhor que puder e os resultados virão naturalmente”. As coisas simplesmente aconteceram.

Acho que um ponto importante é ter equilíbrio entre a parte técnica e saber lidar com as pessoas, motivá-las, entendê-las, enfim, articular. Acho que o administrador tem essas duas responsabilidades: além do quantitativo, estimular a sua equipe e a empresa como um todo.

GV-executivo: Você liderou grandes ações durante a carreira, como o IPO do Santander e duas fusões entre bancos (a compra do Banco Real pelo ABN AMRO, e deste último pelo Santander). Como lidar com essas situações sem perder o controle? O que é necessário para ser um bom líder?

Fábio: Lidar com a pressão e com casos complexos tem dois fatores. Primeiro, sou muito calmo e centrado, dificilmente vão me ver sair do controle; isso sempre me ajudou. Com o passar do tempo, a experiência profissional e a vivência de algumas situações nos deixa mais calejado. Segundo, é preciso ter valores, referências, não dá para resolver os problemas por impulso. Acho muito perigosa a ideia de estar sempre pronto para dar respostas sem ter uma direção. É necessário ter um

norte que balize suas decisões e, para mim, a transparência, o ganha-ganha, o foco no cliente, a relevância do funcionário motivado sempre foram fatores determinantes para o sucesso da empresa.

Nessa posição, é fundamental ter serenidade e um eixo de valores que possam te guiar. Busco mostrar o raciocínio que me levou a determinada decisão para que as pessoas entendam as ações de quem está fazendo o melhor que pode, o que dá uma tranquilidade. Além disso, uma equipe com a qual você pode contar, que compartilha dessas visões, faz toda a diferença.

Também vale lembrar que o executivo tranquilo não é necessariamente o melhor. Existem pessoas agressivas, que saem do eixo, e são bem sucedidas. Acredito que não existe uma receita, mas vários estilos gerenciais que também funcionam.

O ponto principal é não forçar um estilo para se enquadrar em algo que pode te levar ao sucesso. Aí vem a questão da vocação, da voz interior. A pessoa tem que tirar o máximo proveito do seu estilo que, certamente, terá valor em algum lugar. Pessoas mais extrovertidas devem buscar atividades mais comerciais. Já quem é mais fechado pode trabalhar na área de controle ou planejamento. Ambas as carreiras podem alcançar os pontos máximos, desde que essas pessoas não estejam forçando sua natureza, mas desenvolvendo sua vocação e aperfeiçoando suas habilidades. Tem espaço para todo mundo.

SOU SUPEROTIMISTA EM RELAÇÃO AOS JOVENS. VEJO UMA GERAÇÃO MENOS PRECONCEITUOSA E COM A CABEÇA ABERTA PARA TEMAS QUE ERAM TABUS. ISSO É UMA GRANDE EVOLUÇÃO

GV-executivo: Falando em talento, alguns alunos de Administração deixam sua vocação de lado para seguir carreira na área de Finanças, acreditando que podem ser melhor remunerados. O que você acha disso?

Fábio: Um dos cuidados que se deve ter é não escolher a área que paga mais, pois ela só remunera melhor quem tem talento para aquela atividade. A tendência de quem segue um caminho de forma artificial, sem que tenha a vocação e os predicados necessários, é se frustrar. Se você tem talento, sabe onde está sua competência, há grandes chances de crescer e ser bem remunerado. O dinheiro é o reconhecimento do valor que você está agregando àquele negócio, àquele empresa e à sociedade.

Portanto, acho um erro tomar decisões focando a busca de resultados, porque isso se constrói e é preciso analisar os caminhos para chegar a eles.

GV-executivo: Depois de uma longa trajetória em bancos, você assumiu a maior editora da América Latina. Foi fácil se adaptar a um segmento tão diferente ao que estava acostumado?

Fábio: Tem sido um grande desafio. No fim, você lida com pessoas e, por mais que elas sejam diferentes, sempre há uma forma de se relacionar. A questão é como você se coloca diante delas. Brinco que não consigo contratar profissionais, sempre vem uma pessoa junto.

O ponto fundamental é ter no seu time profissionais que conheçam a área. Eu não necessariamente tenho conhecimento de muitos aspectos específicos, seja do setor bancário ou de

mídia, mas existem pessoas que sim, e você precisa estar cercado por elas.

Há uma explicação clara para eu ter vindo para a área de mídia. Sempre acreditei ser um segmento de referência em termos de transparência e ética. Foi esse trabalho que procurei construir no banco e, quando saí de lá, queria ir para uma empresa que exercesse esse mesmo papel, e a Abril faz isso muito bem.

Acredito em dar certo, fazendo a coisa certa, do jeito certo. Acho que na Abril existe ainda mais espaço para disseminar a ideia de que isso é possível no Brasil. Não é verdade que para dar certo é preciso transigir; atos de esperteza e atalhos nunca foram a minha praia. Seja nas publicações de moda, decoração, esportes, economia ou política, o propósito principal dessa empresa é acender a luz para que as coisas sejam vistas e corrigidas.

Portanto, foi uma grande mudança na minha vida, mas não alterou meus valores.

GV-executivo: O número de jovens nas empresas tem aumentado consideravelmente, o que representa uma mudança no cenário organizacional. Grande parte dos funcionários da Abril pertence à geração Y. Como é trabalhar com eles? Como os imagina na função de futuros gestores?

Fábio: Não sou o cara mais *high tech*, mas tenho uma cabeça muito aberta. Recebo o pessoal que cuida das redes sociais e me dão uma aula. Adoro conversar com essa turma que divulga a empresa e mostra o que está fazendo no Twitter, no Facebook. Hoje tive reunião de diretoria e levei três

temas — sugeridos por jovens — que se mostraram totalmente transformacionais, trazendo outra visão do que a empresa pode ser.

Procuro dar espaço e estimular esses jovens, mas sinto que ainda há dificuldades em relação a isso nas corporações de modo geral, pois existe um pessoal mais reativo. Quem gosta de mudança é companhia de transportes, as pessoas estão na zona de conforto e, às vezes, é difícil tirá-las.

Levará tempo para que as ideias dessa nova geração possam prevalecer, pois o processo de transformação das corporações demora anos — o que não é ruim, já que não são *jet skis*, são transatlânticos. Portanto, não podem mudar de um momento para o outro, senão quebram. Esse equilíbrio entre pessoas experientes — que conhecem a empresa e seus valores — e a geração Y — que está cheia de novas ideias e possui maior despreendimento — é fundamental para que haja uma transformação positiva.

Aprendo muito com os jovens. Se você não conversa com eles, não se expõe ao novo. Sou superotimista, pois são comprometidos, muito mais conscientes e engajados com as questões ambientais, além de terem mais informação para tomar decisões. Vejo uma geração bem menos preconceituosa e com a cabeça aberta em relação a temas que, no passado, eram tabus. Isso é uma grande evolução.

GV-executivo: O Brasil vinha sendo apontado como um dos países com maior capacidade de crescimento, mas passou a ser questionado sobre seu potencial — em 2009, a revista *The Economist* lançou uma capa com

**É NECESSÁRIO TER UMA
MÍDIA QUE VALIDE E
INTERPRETE AS NOTÍCIAS
E TRAGA FLEXIBILIDADE
AO LEITOR, PERMITINDO
QUE ELE ESTEJA
INFORMADO, CONECTADO E
INSPIRADO**



FOTO: ANDERSON OLIVEIRA/ABRIL S.A.

Fábio Barbosa realiza discurso no Prêmio Saúde 2013

a imagem do Cristo Redentor decolando e, em 2013, outra com ele caindo. Em sua opinião, algo deu errado ou as expectativas foram mal gerenciadas?

Fábio: Digo que o Brasil nunca foi tão bom quanto na primeira capa, nem está mal como na segunda.

Acho que a expectativa é de que o Brasil possa crescer de forma mais acelerada. O país vive um momento demográfico favorável, tem grande percentual da população economicamente ativa e deveria estar se desenvolvendo mais rapidamente, por isso frustra muita gente.

O Brasil cresce 2,3% ao ano, estamos em situação de pleno emprego, não existe uma crise no país. Mas há um

incômodo positivo de que podemos fazer mais, porque o Brasil tem que enriquecer antes de envelhecer. Temos que acumular riqueza e resolver problemas sociais para que, quando vier um momento demográfico menos favorável, tenhamos acumulado conhecimento, tecnologia e reservas financeiras para enfrentar essa fase, que pode ser daqui 20 anos, ou seja, amanhã.

GV-executivo: Você costuma dizer que o Brasil precisa de uma reforma de valores. Diante do atual cenário, qual é o seu posicionamento sobre as manifestações que despontam no país?

Fábio: Sempre defendi que o problema do Brasil está na base da

sociedade. Vejo uma série de pequenos delitos — sem falar nos mais graves — que são considerados normais, como comprar a carteira de motorista, não pagar multa, não registrar adequadamente o funcionário etc. Isso está melhorando, mas o fato é que o mesmo indivíduo que comete esses delitos reclama que está tudo errado.

Os chineses dizem que se cada um varrer a sua calçada, o país está limpo. É simples assim. O problema é que muitos desvios são tolerados e, quando você olha o todo: “Ah, o Brasil é um país com muita gente corrupta”. Antes de apontar para o governo, o que você faz? Paga os impostos? Cumpre as leis? Quando uma



empresa não registra seus funcionários ou não está com a sua contabilidade em ordem, dizemos que ela é informal, mas isso é ilegal. Já existe uma leniência na própria linguagem.

Acredito que é preciso reforçar os valores da sociedade de modo a ter mais cidadania, que são as obrigações e os direitos. Respeitar as leis é uma responsabilidade que cabe a todos nós.

GV-executivo: Com a ascensão da Internet, os meios impressos têm registrado queda. Você acredita que eles vão desaparecer? Como a Abril está se preparando para essa nova fase?

Fábio: Sempre haverá a necessidade de se informar, de entender o que está acontecendo, assim como o interesse

por moda, esporte, economia, política etc. É crescente. Hoje as pessoas leem muito mais do que antigamente.

Em um primeiro momento, surge a dúvida do que vai acontecer no futuro, mas é uma fase que está sendo bem assimilada. Existe cada vez mais a necessidade de uma mídia que faça curadoria, valide e interprete as notícias, as tendências, e traga flexibilidade ao leitor, permitindo que ele esteja bem informado, conectado, atualizado e inspirado. É isso o que fazemos.

A missão da Abril é informar, entreter e reforçar instituições. Isso será mantido independentemente da plataforma. Nosso foco é estar onde o leitor estiver e do jeito que ele preferir. Então, se ele quiser ler o conteúdo no papel, assim o

terá. Se preferir no celular, no *tablet*, no computador, na televisão ou no rádio, também estará disponível. Devemos ter essa flexibilidade, o que vai gerar uma oferta de informação ainda maior.

Então, isso não muda a missão da Abril, mas nos faz pensar em novas formas de chegar aos leitores, que possuem grande respeito, apreço e se identificam com as nossas marcas.

GV-executivo: Recentemente, houve a descontinuação de quatro títulos da Abril (revistas Gloss, Alfa, Lola e Bravo!). A decisão teve relação com essa crise do impresso?

Fábio: Não. Isso é normal. Nós temos 52 títulos, revistas que entram e que saem. Isso pode acontecer.

COMPATIBILIZAR O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E AS QUESTÕES SOCIOAMBIENTAIS. TODO EMPRESÁRIO PRECISA TER ISSO EM MENTE. GOSTE OU NÃO, A SOCIEDADE VAI COBRÁ-LO

GV-executivo: Você é bastante engajado com a questão da sustentabilidade. Não raro, ouvimos dizer que o desenvolvimento econômico e a sustentabilidade são incompatíveis. Você concorda?

Fábio: Não. Acho que vivemos no mundo do “e” e não do “ou”. Não cabe dizer que: “Ou se tem desenvolvimento econômico ou se dá atenção ao meio ambiente”. Vamos lembrar que sustentabilidade não é só uma questão ambiental, mas também social, ética, de transparência.

A busca é pela compatibilização dos dois, o que requer inovação e uma visão de longo prazo. O fato é que esses conceitos vieram para ficar, seja por limites concretos ou por questões práticas de uma juventude que não aceita mais a falta de atenção ao aspecto socioambiental. Alguém é a favor de jogar esgoto no rio? Obviamente não. Temos que limpá-lo. Isso é incompatível? Não. Ou seja, temos que conciliar o crescimento econômico e a questão ambiental e social. Esse é o desafio.

Cheguei à conclusão de que a sustentabilidade não é uma coisa restritiva, mas inspiradora, pois estimula a inovação. Estão investindo em energia eólica, solar, materiais biodegradáveis, logística reversa, isto é, o que se faz com os pneus depois do uso? Joga no lixo? Queima? Deixa por aí? Aparentemente, não é isso que está acontecendo, nem mesmo na China, que tem cidades superpoluídas e hoje é o país que mais investe em energia eólica e solar para tentar mudar a matriz.

Viver em um mundo “e”, compatibilizando os dois. Todo empresário precisa ter isso em mente. Goste ou não, a sociedade vai cobrá-lo.

GV-executivo: Atualmente, muitas empresas se definem como sustentáveis, a fim de promover sua imagem. Você não acha que virou “moda” dizer que é sustentável? Não se tornou uma espécie de vitrine para as organizações?

Fábio: As empresas praticam a sustentabilidade por três razões: convicção, conveniência ou constrangimento, ou seja, os outros fazem e ela também tem que fazer. Começa pelo constrangimento, vira conveniência e chega uma hora em que a sociedade cobra: “Você diz que faz isso”.

Fechar os olhos para essa questão é um problema, porque os consumidores estão cada vez mais cientes do poder que lhes cabe e do tipo de produto o qual estão dispostos a comprar. Não é que eles vão pagar mais, mas não vão consumir produtos que não tenham determinados padrões. É o caso da madeira certificada, por exemplo, a qual tem sua origem confirmada. Ou vamos cortar árvores indefinidamente? A sociedade não tolera mais isso.

GV-executivo: Você teve um papel muito importante na inclusão e educação financeiras enquanto atuava no setor bancário. Qual é a importância dessa ação hoje, principalmente com a ascensão da classe C?

Fábio: Sempre trabalhei muito com essas questões. A pessoa que não tem uma conta bancária ou um cartão de crédito não é um cidadão propriamente dito. Quando se começa a mexer com isso, obviamente é preciso entender os limites.

Bem usado, o crédito é fantástico. A pessoa compra hoje o que só poderia ter daqui a algum tempo, consegue ganhar qualidade de vida, fazer investimentos, mas é importante que ela tenha conhecimento.

Como bancarizamos o país (o que é ótimo), levou-se o relacionamento bancário a quem não necessariamente tinha condições de compreender suas operações. Portanto, o papel da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) e dos bancos é conferir o máximo de informações possíveis para que essas pessoas entendam o que estão fazendo.

Tomar dinheiro emprestado, comprar um carro agora e arcar com os juros — que nada mais é do que pagar para ter hoje o que você poderia ter amanhã — ou juntar dinheiro e pagar à vista são decisões que cabem ao cidadão, desde que ele tenha sido devidamente informado sobre o significado desses caminhos. Muita coisa foi feita em favor disso, como a taxa efetiva, o custo efetivo total, que vão na direção de conceder os instrumentos necessários para que as pessoas tomem uma decisão consciente. Cidadania e democracia vêm junto com educação. ●

ALINE LILIAN DOS SANTOS > Jornalista da GV-executivo >
aline.lilian@fgv.br



| CONTRAMÃO • RAFAEL ALCADIPANI

CORRUPÇÃO E AS EMPRESAS

Nos últimos meses, o tema corrupção dominou as principais manchetes de televisão, jornais e revistas brasileiras. Vimos, como raras vezes no país, políticos e empresários poderosos começarem a cumprir penas de prisão. Antigos e novos escândalos tomaram conta da mídia. A lista só aumenta.

No meio de tantos noticiários a respeito desse assunto, um caso chamou minha atenção: trata-se de supostos desvios de dinheiro e pagamentos de propinas para fiscais da Prefeitura de São Paulo por parte de construtoras de prédios luxuosos na capital do estado. Resultado: o escândalo causou um prejuízo superior a R\$ 300 milhões aos cofres públicos da cidade. Um dos fiscais envolvidos, que optou por colaborar com as investigações por meio da delação premiada (benefício legal que inclui diminuição ou extinção da pena, cumprimento da sentença em regime semiaberto, entre outras vantagens), afirmou que se fosse realizada uma análise das reclamações reportadas à ouvidoria da Prefeitura, não seria possível encontrar registros dessas construtoras contestando as taxas de impostos ou a demora na aprovação de suas obras. Isso mostra que as empresas preferiram pagar propina aos fiscais a fazer algo para melhorar o sistema de aprovação de obras na capital.

Não podemos esquecer que as corporações são agentes extremamente poderosos no mundo

de hoje. Elas são capazes de criar *lobbies* que favorecem suas atividades, financiar políticos e exercer todo o tipo de influência no Estado. O caso da propina na Prefeitura de São Paulo representa uma realidade muito maior: empresas são fortemente beneficiadas por meio de esquemas e desvios que lesam o erário público. Corporações podem usar seu poder para mudar regras que se mostrem ruins para seus negócios. Para algumas organizações, envolver-se em práticas pouco republicanas é uma maneira de conseguir vantagens. Afinal, para todo corrupto há um corruptor que tira proveito dos maus feitos. Dizer que o cenário institucional favorece esses episódios é uma justificativa vazia, sendo que nada é feito para tentar mudá-los.

Diante disso, é fundamental que a sociedade coloque em seus questionamentos a idoneidade não apenas dos políticos, mas também dos empresários e executivos. Entretanto, isso dá trabalho. É preciso realizar articulações com esferas do Estado e mudar uma lógica de atuar que há anos acontece no Brasil. O discurso corporativo aponta que as empresas são éticas. Porém, a realidade é muito mais complexa e multifacetada do

que o falatório em torno desse tema. A transformação do país deve passar pela mudança da forma com que seus executivos e empresários fazem negócio. Não é uma questão de avaliar apenas a política.

O DISCURSO
CORPORATIVO APONTA
QUE AS EMPRESAS
SÃO ÉTICAS. PORÉM,
A REALIDADE É MUITO
MAIS COMPLEXA.
A TRANSFORMAÇÃO
DO BRASIL DEVE
PASSAR PELA
MUDANÇA DA
FORMA COM QUE
SEUS EXECUTIVOS E
EMPRESÁRIOS
FAZEM NEGÓCIO



AS CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS NO ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO

Na publicação *The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies: Classical Foundations* (2009), dois estudiosos das organizações propuseram um retorno aos clássicos das Ciências Sociais, a fim de que esses pudessem fornecer “estilos de teorização” em um momento no qual não sabemos mais ao certo qual é nosso objeto de estudo. Esses estudiosos buscavam compreender os significados e os rumos que as organizações estão tomando em decorrência das mutações tecnológicas, econômicas e sociais. Seria necessário retomar os clássicos não para testar suas ideias — não faria sentido, por exemplo, questionar se o Google estaria em conformidade com as principais características da burocracia identificada por Weber —, mas para lançar mão de uma forma de pensar presente em autores desse campo, o que lhes possibilitou interpretar um mundo em transformação, cujo motor do progresso era a ascensão do capitalismo industrial corporativo. Tal modo de pensar, que apreende as mudanças em curso e produz um significado sobre elas, é típica do campo das Ciências Sociais e Humanas.

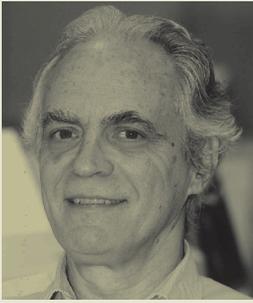
Neste ano em que a EAESP celebra 60 anos, proponho refletir sobre o papel das disciplinas sociais e humanas na formação dos alunos, pois é um tema que acompanha a história da Escola desde a sua fundação. Fazendo jus à sua natureza, tais matérias acabaram por apreender e disseminar a lógica contraditória do progresso: de um lado, fornecendo os conhecimentos técnicos mais avançados para o exercício de uma profissão que incorporava o desafio

do desenvolvimento do país via industrialização e que, portanto, deveria estar inserida na formação profissional; do outro, refletindo sobre o lado não assimilado do progresso e os riscos de uma excessiva crença no poder da razão e da técnica. Assim, se era preciso ensinar os modelos comportamentais de motivação e controle — que foram tão necessários ao desenvolvimento da grande indústria, por exemplo —, era preciso igualmente apresentar uma reflexão sobre os limites que esses modelos impunham à criatividade do trabalho e ao bem-estar humano e social.

Sabemos que essa formação acabou por criar um diferencial competitivo nos alunos da EAESP, mas devemos lembrar o passado diante dos novos desafios. O principal deles é o de reinterpretar a natureza do nosso objeto — as organizações — diante das transformações em curso: uma revolução tecnológica que põe em xeque as informações e reflexões que produzimos até então, em meio a um contexto de crises (financeira, social, ecológica) que requer novas formas de ação.

Nesse cenário, as Ciências Sociais e Humanas ainda podem nos capacitar a construir novos modos de pensar e agir, à medida que seu conhecimento se produz a partir da linha tênue entre as exigências e contradições do presente e a aposta no futuro. Lembrar o passado, portanto, não é apenas celebrar as conquistas, mas também retornar às origens do conhecimento, não a fim de encontrar as respostas para as interrogações do tempo atual, mas para nos orientar a reconstruir a forma de pensar nosso objeto, à medida que buscamos compreendê-lo.

REMEMORAR O
PASSADO NÃO É
APENAS CELEBRAR
AS CONQUISTAS, MAS
TAMBÉM RETORNAR
ÀS ORIGENS DO
CONHECIMENTO
PARA QUE ELE
NOS ORIENTE A
RECONSTRUIR NOSSA
FORMA DE PENSAR AS
ORGANIZAÇÕES



UM BEIJO IMPROVÁVEL

Encantadores de serpentes não ousam beijar uma cascavel. Alguns economistas, militando no governo federal, no entanto, acham que é possível. Ou melhor, achavam. Advertidos pelo barulho crescente do chocalho do rebaixamento do *rating* soberano, eles resolveram recuar. Talvez um pouco tarde. O fato é que causaram tantas distorções nas taxas básicas da economia — câmbio, juros, impostos e salários — que desorientaram os investidores tupiniquins e tupinambás. Sem eles, será difícil a retomada do crescimento econômico.

Nos três últimos anos de mandato da atual Presidente, a indústria perdeu cerca de 200 mil empregos, o superávit comercial foi reduzido a quase zero, a produtividade estancou, a competitividade dos exportadores desmoronou (com exceção das *commodities* agrícolas e metálicas) e a credibilidade externa sofreu forte abalo.

O lado positivo dessa política: o nível de emprego se manteve ou até aumentou pela expansão dos serviços (*non tradables*), os salários reais — especialmente os mais baixos — cresceram, o nível de consumo se expandiu e a inflação, depois de um forte soluço no primeiro semestre, voltou a ficar como morcego, grudada no teto da meta, graças a algumas desonerações tributárias e retenções de preços controlados pelo governo.

Sabemos que essa política é insustentável. Percebendo a perda de confiança dos investidores, o governo tenta, lentamente, fazer um rearranjo das

taxas. O câmbio começa a se desvalorizar, os juros (Selic) a crescer, as desonerações tributárias a desaparecer e os salários (leia-se salário mínimo) a acusar um aumento real muito baixo. Até as eleições de outubro, o governo federal espera ir empurrando com a barriga e rezando para que não ocorram as manifestações de descontentamento que marcaram 2013.

Mas e em 2015? Quem vencer em outubro terá de solucionar um problema reconhecido por todos: como recuperar o nível dos investimentos e voltar a crescer de forma expressiva? Pelo menos duas providências precisam ser tomadas: 1) acelerar a recomposição das quatro taxas mencionadas anteriormente, permitindo a sobrevivência da indústria, a retomada das exportações de manufaturados e o aumento da produtividade e 2) adequar a dívida pública, viabilizando o alongamento dos prazos de vencimento e a redução sustentável dos juros, visando uma liberação do garrote do *superávit* primário. Esse processo requer um período relativamente longo (pelo menos um mandato presidencial) e medidas que,

nos primeiros anos, serão dolorosas: pressões inflacionárias e desemprego. Esse será o custo a pagar por um espetáculo que já vimos durante o primeiro mandato de FHC: para se reeleger, medidas econômicas necessárias, porém impopulares, não foram aprovadas. Depois de vencidas as eleições, o baú das maldades foi aberto e o que deveria ter sido feito antes a um custo muito menor saiu por um preço exorbitante: quatro anos de estagnação.

PARA RECUPERAR
OS NÍVEIS DE
INVESTIMENTO E
CRESCER DE FORMA
EXPRESSIVA, O BRASIL
DEVE RECOMPOR AS
TAXAS BÁSICAS
DA ECONOMIA E
ADEQUAR A DÍVIDA
PÚBLICA DE MODO A
ALONGAR OS PRAZOS
E REDUZIR OS JUROS

NÃO PERCA ALGUNS DOS PRINCIPAIS EVENTOS NA ÁREA DE CULTURA, EDUCAÇÃO E NEGÓCIOS QUE IRÃO ACONTECER NO PRIMEIRO SEMESTRE DE 2014:

18 A 21 DE ABRIL



ECONOMÍADAS 2014

O evento esportivo que envolve as principais faculdades de Administração e Economia de São Paulo será realizado entre 18 e 21 de abril. O encontro reúne competições de Handebol, Vôlei, Futsal, Futebol de Campo, Xadrez, Atletismo, Jiu-Jitsu, Judô, Tênis, Tênis de Mesa e Rugby.

27 A 29 DE ABRIL



1º EFMD GLOBAL NETWORK AMERICAS ANNUAL CONFERENCE

Evento internacional sediado pela FGV-EAESP, entre 27 e 29 de abril, com o intuito de discutir temas relevantes para as Escolas de Negócios das Américas.

📍 www.efmd.org

25 A 27 DE MAIO



EMA E ENEO 2014

O encontro das divisões de Marketing e Estudos Organizacionais da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) será realizado de 25 a 27 de maio, em Gramado, RS. O objetivo do evento é incentivar o debate e o desenvolvimento das áreas por meio de estudos teóricos e/ou teórico-empíricos, considerando-se os diferentes subsistemas e dimensões de análise.

📍 www.anpad.org.br

24 E 25 DE MAIO/31 DE MAIO E 1º DE JUNHO



VIRADA CULTURAL

Acontecerá em dois fins de semana — 24 e 25 de maio e 31 de maio e 1º de junho. O evento, gratuito, conta com 28 cidades participantes e terá shows de Gal Costa, Criolo, Titãs, Arnaldo Antunes, Emicida, Otto, entre outros.

📍 www.viradacultural.sp.gov.br