

GV executivo

www.gv.com.br



ENTREVISTA:
ALEXANDRE HONORIM
VICE-PRESIDENTE
DO FACEBOOK NA
AMÉRICA LATINA
A IMPORTÂNCIA
DA EMPREENHABILIDADE
INTERCULTURAL



ÉTICA EM TEMPOS DE CRISE

- A ÉTICA NO BRUNO E O BRUNO DA ÉTICA
- DESONESTIDADE ACADÊMICA E A ÉTICA EMPRESARIAL
- OS DEBATES DA ÉTICA NA ERA DIGITAL



Em 2011, assistimos ao mundo em transformação. A Europa encurralada pela crise econômica, os EUA tentando recuperar sua imagem global, com a reestruturação do sistema financeiro e a desocupação militar do Oriente Médio, o próprio Oriente Médio desocupando as poltronas do poder com a primavera árabe e o Brasil, as poltronas dos ministérios, com a demissão de seis ministros por causa de irregularidades. Toda essa movimentação nos mostra que está emergindo, na sociedade, uma nova forma de olhar o mundo, que clama por um compromisso das autoridades com a *res publica* e maior transparência nas suas ações.

O que torna esse cenário peculiar em *Terra Brasilis* é o fato de nenhum dos ministros demitidos ter sido processado por corrupção ou improbidade administrativa. A demissão foi a única punição que tiveram, pois todos retornaram às suas atividades normais de consultoria, liderança partidária ou atuação parlamentar. Entretanto, ao mesmo tempo que essas cenas se repetem, outras acontecem e sinalizam para um horizonte mais democrático. Trata-se da decisão do Supremo Tribunal Federal de aprovar a constitucionalidade da Lei da Ficha Limpa, com validade já para as próximas eleições municipais.

Se fôssemos destacar um tema que ajuda a entender todos esses acontecimentos, poderíamos dizer que a ética cumpre esse papel, pois é por meio dela que uma sociedade reflete criticamente sobre a moral estabelecida, reformando, ou mesmo, transformando suas bases. Foi pensando nisso que a *GV-executivo* preparou, para esta edição, um caderno especial, dedicado ao tema “Ética em tempos de crise”. Da possibilidade ou não de se ensinar ética nas escolas de negócio, passando pelo cotidiano da ética na pesquisa científica e da desonestidade acadêmica por meio do plágio, até a própria crise financeira global, os artigos que compõem o caderno discutem os aspectos macro e microestruturais que facilitam a compreensão da ética no mundo contemporâneo.

Falando em mundo contemporâneo, conversamos com o executivo Alexandre Hohagen, vice-presidente na América Latina de uma das empresas de maior influência na atualidade: o Facebook. Ele nos fala sobre carreira, tecnologia, gestão no século XXI e nos dá algumas pistas para o que ele mesmo chama de “princípio de uma nova era”. A edição traz também, em sua seção Memória, uma valiosa narrativa do professor Claude Machline sobre as inovações feitas pela EAESP-FGV desde a sua criação, que contribuíram para um amadurecimento do ensino superior no Brasil. Vários outros artigos, além das tradicionais colunas e seções fixas, completam a edição.

Boa leitura a todos.

Eduardo Diniz, editor chefe
Alexandre Reis Rosa, editor adjunto

TEMIDO 2012

Os maias viveram na região em que hoje estão Guatemala, Belize, Honduras, El Salvador e sul do México. Foram um dos primeiros povos na América a manterem um tipo de registro histórico e, assim, criaram o calendário de longa contagem, organizado em vários ciclos, sendo o último em dezembro de 2012. Resta-nos, agora, aguardar para entender se há algum recado nisso. Há diversas teorias para o fim de 2012; uma delas é de que a Terra sofrerá um deslocamento polar, outra é de que um governo secreto chegará ao seu objetivo de dominação total do mundo. Será que os maias queriam mesmo avisar que não chegaremos a 2013? De qualquer maneira, é bom aproveitarmos bastante os próximos meses!



TABLET PARA TODOS

Vendido a R\$ 1.629,00 na Apple Store, o Ipad 2 é o novo sonho de consumo de diversas gerações, credos e cores. No entanto, o preço ainda é salgado para muitos bolsos. Mas isso não é mais problema na Índia, após o surgimento do *tablet* nacional Aakash, desenvolvido pelo indo-canadense Suneet Singh Tuli e que custa apenas R\$ 83,00. Destinado a estudantes universitários, o Aakash é o *tablet* mais barato do mundo.

UM TOQUE FEMININO NA PETROBRAS

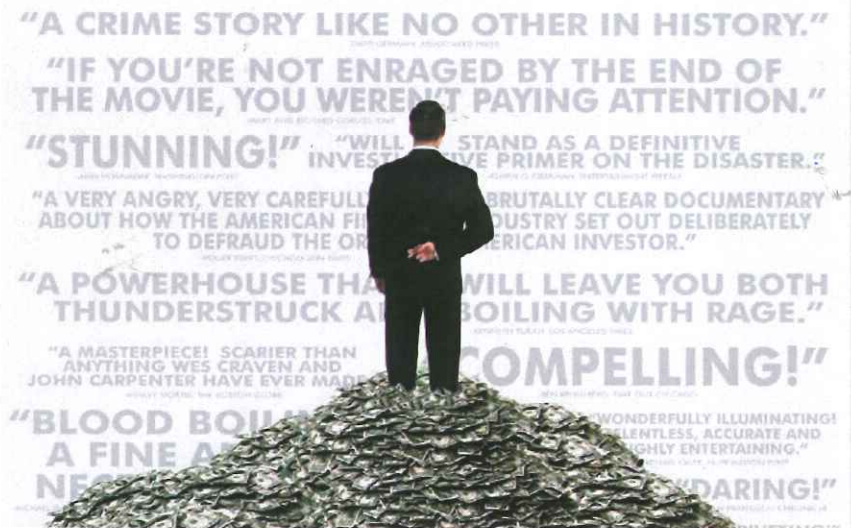
Após seis anos na presidência da Petrobras, José Sérgio Gabrielli entrega o posto à ex-diretora de Gás e Energia da companhia, Maria das Graças Foster. Já apontada pela *Times* como uma das mulheres mais poderosas do mundo, Graça Foster, como é conhecida, é a primeira mulher no comando de uma empresa na lista das 50 maiores de energia do mundo com capital aberto. A Petrobras, que ocupa o 34º lugar no *ranking* das 500 maiores da revista *Fortune*, será a segunda maior companhia a ser conduzida por uma mulher, ficando atrás somente da HP, que ocupa a 28ª posição e é gerida por Meg Whitman.





A VIDA IMORTAL DE HENRIETTA LACKS

A história contada em *A vida imortal de Henrietta Lacks*, da escritora Rebecca Sklot, é sensacional e absurda. Negra e pobre, Henrietta morreu aos 31 anos, em 1951. Suas células foram mantidas em cultura para serem usadas em pesquisas médicas e, ao serem distribuídas por vários laboratórios, contribuíram para o desenvolvimento de estudos sobre o câncer, a AIDS, foram enviadas ao espaço e ajudaram na produção de uma vacina contra a poliomielite. Henrietta foi vítima do atendimento hospitalar displicente dado aos negros americanos da época, e seus familiares jamais foram consultados sobre o uso de seu material genético, explorado comercialmente sem nenhuma preocupação ética. Doadora involuntária, Henrietta não deixou herança para sua família, mas a humanidade deve muito a ela.



ÉTICA NAS TELAS DE CINEMA

Ética nos negócios é um tema que tem sido tratado constantemente no cinema. Dois ótimos exemplos são *Inside job* e *Margin call*, ambos sobre a crise que ainda abala os mercados financeiros. O primeiro recebeu o Oscar de melhor documentário de 2010, além de várias outras indicações e prêmios. O segundo é um drama de ficção, lançado em 2011, que conta com Kevin Spacey e Jeremy Irons no elenco e faria corar de vergonha o personagem Gordon Gekko, interpretado por Michael Douglas nos dois *Wall Street* (de 1987 e 2010), dirigidos por Oliver Stone. Como já aconteceu com *Enron: the smartest guys in the room*, de 2005, sobre o escândalo contábil que deu origem à regulação Sarbanes-Oxley, esses filmes sensibilizam as plateias que os assistem, mas parecem ter pouco efeito sobre o mercado, pois as práticas de ética questionável continuam.

IBGE INVESTIGA SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS

Com a publicação do estudo "Demografia das Empresas 2009", o IBGE conclui que, de 10 empresas que entraram em atividade em 2007, cerca de duas já haviam deixado o mercado em 2008 e em torno de quatro já não existiam após dois anos da sua abertura. É observada uma relação direta com o porte da empresa e conclui-se que empreendimentos menores, sem pessoal assalariado, possuem menores índices de sobrevivência em um prazo de dois anos.



PRINCÍPIO DE UMA NOVA ERA

Entrevista com o responsável pela criação da estrutura do Facebook na América Latina



EU TENHO UMA FORMAÇÃO BEM ECLÉTICA. EU ESCOLHI, EM ALGUM MOMENTO DA MINHA VIDA, QUE, QUANTO MAIS ECLÉTICA FOSSE A MINHA FORMAÇÃO, MELHOR SERIA MINHA PREPARAÇÃO PARA AQUILO QUE EU QUERIA

Alexandre Hohagen percebeu, desde o início de sua carreira, que, quanto mais eclético fosse, mais completo seria. Vice-presidente do Facebook na América Latina há um ano e ex-diretor geral para a América Latina do Google, onde atuou por seis anos, ele é contra a proibição do uso de redes sociais nas empresas e acredita que, desde o ano passado, entramos definitivamente em uma nova era.

Hohagen implementou no Brasil duas das quatro empresas mais inovadoras da atualidade, hoje é referência no ramo da comunicação e internet, e um dos 10 executivos mais importantes do mercado, segundo o *IDG Now!*. Em entrevista concedida à *GV-executivo*, compartilha um pouco da sua carreira e conta como foi trilhar o caminho que fez com que ele chegasse ao lugar onde chegou.



RAIO X

ALEXANDRE HOHAGEN

NASCIDO EM
SÃO PAULO, EM 1968

JORNALISTA E
PUBLICITÁRIO COM
ESPECIALIZAÇÃO EM
RECURSOS HUMANOS

VICE-PRESIDENTE
DO FACEBOOK NA
AMÉRICA LATINA

EX-DIRETOR GERAL
DO GOOGLE NA AMÉ-
RICA LATINA

COLUNISTA MENSAL
DO JORNAL *FOLHA*
DE S. PAULO

MANTÉM UMA COLU-
NA PRÓPRIA NO
FACEBOOK
(WWW.FACEBOOK.COM/COLONADOHOHAGEN)



Conte um pouco da carreira que você construiu, desde a sua formação.

Eu tenho uma formação bem eclética. Eu escolhi, em algum momento da minha vida, não me lembro exatamente quando, olhando alguns executivos que eu conhecia, que, quanto mais eclética fosse minha formação, melhor seria minha preparação para aquilo que eu queria e que, desde muito jovem, eu sempre quis. Eu gosto do mundo corporativo e sempre quis ter uma função de liderança numa empresa relevante. Então eu, lá atrás, comecei a planejar a minha carreira pensando o seguinte: como é que eu posso, quais são as áreas complementares e de que forma eu dou esses saltos para mudar essas áreas? Eu pensei em administração, pensei em zootecnia, pensei em odontologia, até que, num momento, me deu uma luz: eu acho que meu negócio é comunicação, gosto disso, vou seguir esse caminho. E fui para a comunicação. Então eu tenho formação em jornalismo, sou publicitário também, fiz o GVpec e depois eu fiz um MBA na USP.

Você iniciou sua carreira numa grande empresa de produtos químicos, a Dow Chemical. Como foi essa experiência?

Eu tive uma sorte enorme quando fui convidado para ser estagiário na Dow Chemical, que era uma grande escola de gestão na época. O que a gente vê hoje de gestão, tudo isso que a gente vê de gestão de Google, de Facebook, 20 anos atrás, quem fazia isso eram as Dows, as Duponts, as Rodhias, em termos de investimento nas pessoas, todo o processo de desenvolvimento, *job rotation*, enfim. Então, para mim, foi uma escola excepcional, numa indústria que não tinha absolutamente nada a ver comigo. Se você for ver, para quem trabalhou na comunicação de uma em-

presa como a Dow, que teve todos os problemas que teve, para a minha área de comunicação, foi uma tremenda escola, porque eu tinha que lidar constantemente com questões muito críticas. Por exemplo: se tinha enchente em Franco da Rocha e saíam boiando aqueles tambores de soda cáustica na comunidade, quem ia lá pra frente para falar era eu! Então acabei me especializando em comunicação de crise.

Qual foi o passo seguinte?

Um dos diretores da Dow saiu da empresa e resolveu abrir uma companhia, uma empresa pequena na casa dele. Ele me fez o convite e eu aceitei. Logo depois de um ano, eu vi que aquilo de que eu gostava mesmo era um ambiente mais corporativo. Aí recebi uma proposta para participar de um processo para ser o gerente de comunicação de uma empresa farmacêutica, a Boehringer Ingelheim. Eu passei pelo processo todo, o presidente foi super com a minha cara, mas acharam que eu era muito novo, que eu não tinha experiência. Como eu também estava numa fase de vida pessoal querendo realmente voltar para o mundo corporativo, eles me ofereceram uma proposta de trabalhar com recursos humanos. Na minha visão de ter uma carreira eclética, de fazer coisas diferentes, topei. E aí foi assim, enveredei completamente para essa carreira de recursos humanos e, então, recebi uma proposta para ir da Boehringer para o ABN Amro Bank, na época, por um pessoal que eu tinha conhecido no MBA da USP.

Em 2000, você foi para o UOL, onde trabalhou como chefe de vendas globais nos EUA e vice-presidente de publicidade e e-commerce para a empresa. Como foi esse período?

Primeiro eu fui convidado para ser diretor de recursos humanos do UOL, e foi aí que eu entrei na minha vida de internet. Então eu saí de empresa química, comunicação, jornalismo, gestão de crise, para uma empresa farmacêutica, depois um banco e, então, para uma empresa de comunicação, uma empresa de internet. E, lá no UOL, eu fiquei no RH durante um tempo, até que um dia eu falei: puxa, eu acho que recursos humanos não é aquilo que vai me dar aquele impulso de carreira. Nessa época, estávamos buscando um diretor de vendas e, no meio desse processo, eu tinha entrevistado um monte de gente, ninguém emplacava. Aí num domingo eu falei: “Quer saber? Eu vou postular essa posição”. Fui lá, falei com o Luiz Frias [presidente do UOL] e disse: “Achei o candidato ideal para você, o cara é ótimo, sabe tudo da empresa, é um bom vendedor e, outra coisa, se não der certo, põe na rua”. E ele me questionou: “Mas quem é?” Respondi: “Sou eu!” E ele me disse: “Como assim? Você é de recursos humanos!” Mas eu queria muito uma oportunidade de sair da área de recursos humanos e fazer uma coisa diferente. Depois dessa experiência, eu fui contratado para tocar a operação da HBO no Brasil, e foi quando veio o tal do Google.

Como foi a ida para o Google?

O Google começou a ligar para algumas pessoas, ligaram para mim no começo, inclusive, não para me contratar, mas para saber de pessoas que eles estavam contatando. As empresas geralmente vêm com uma mentalidade para o Brasil achando que isso aqui é parte Dublin, parte Singapura, e rapidamente elas percebem que o Brasil é completamente diferente. Eu sempre falo que Dublin e Singapura criaram uma estrutura onde você tem simplesmente uma filial para fazer uma operação, é muito simples. O Brasil é um país muito mais

complexo. E o Google, lá atrás, tinha pensado em fazer um pequeno escritório de vendas aqui, com quatro, cinco vendedores e três, quatro pessoas tocando a operação. Logo eles perceberam que o país oferecia uma oportunidade muito grande e decidiram mudar o perfil do profissional que eles estavam buscando. Começaram a procurar um *account manager*, uma pessoa para tocar, para abrir a operação, foi aí que essa mesma pessoa que tinha me ligado me pedindo indicações perguntou se eu estava interessado. Eu não tinha a menor ideia do que era o tal do Google naquela época e saí correndo para ligar para uns amigos do exterior, e, no final, todo mundo falou superbem.

Como você enxergou essa oportunidade?

O que me chamou mais a atenção, no fundo, é que acabou acontecendo tudo aquilo que eu queria, essa carreira mais eclética, de ter um conhecimento mais holístico de gestão, de poder saber de comunicação, de gestão de crise, de recursos humanos, de vendas, de contratação, tudo aquilo acabou meio que culminando na minha contratação pelo Google. Eu acho que grande parte do sucesso de operação do Google vem de uma conjunção de todos aqueles fatores, desse conhecimento mais amplo.



DAS QUATRO EMPRESAS MAIS INOVADORAS, NAS DUAS QUE OPERARAM EFETIVAMENTE NO BRASIL, EU TIVE A OPORTUNIDADE DE FAZER A GESTÃO, DE MONTAR A EMPRESA AQUI, ENTÃO A EXPERIÊNCIA É SENSACIONAL



Ter escolhido jornalismo como formação também aponta um pouco para esse lado de querer saber de tudo?

É! Eu acho que é essa coisa da inquietude, de nunca estar satisfeito. Eu começo a ficar tenso quando as coisas começam a rodar muito certinho, acho que é uma coisa do jornalista mesmo. Nenhum jornalista gosta de simplesmente fazer aquilo que todo mundo já sabe, tem que descobrir alguma coisa. Depois de seis anos no Google, em que eu montei a operação do zero, gerei escritórios no Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, Peru e México, quase 500 pessoas, um dos maiores faturamentos da empresa no mundo, o maior crescimento no mundo durante quase cinco anos, achei que era o momento de fazer alguma mudança. Foi quando veio o Facebook, que é uma empresa sensacional, fantástica.

A revista norte-americana *Fast Company* elegeu a Amazon, a Apple, o Facebook e o Google como as empresas com maior capacidade de inovação em seus produtos e negócios.

As quatro, exatamente! Agora, entre elas, nas duas que operam efetivamente no Brasil, eu tive a oportunidade de fazer a gestão, de montar as empresas aqui, então a experiência é sensacional, realmente. O Brasil teve o maior crescimento do mundo no Facebook e, seguramente, nos próximos meses, vai se transformar no segundo maior país do Facebook no mundo, então tem muita oportunidade, tem muita coisa para ser feita.

Quais são as possibilidades de não somente trazer inovação para o Brasil, mas também de gerar inovações por aqui?

Tem muita. Muita possibilidade. O grande problema é que, se a gente olhar o Brasil como um celeiro de inovação, ele deixa ainda bastante a desejar, por

uma série de questões. Não é porque o Brasil não tem essa capacidade, mas tem a ver muito com a educação e com a economia. Se eu vou para a Argentina, vejo 50 empresinhas em desenvolvimento de aplicativos. Se a gente olhar, com exceção do Buscapé, grandes empreendedores como o Mercado Livre, o Decolar, saíram da Argentina, Chile. Falta o conceito, também, de o brasileiro investir e tomar um pouco mais de risco no investimento em pequenas empresas *startups*, por exemplo. O papel do *angel* praticamente não existe! Nos Estados Unidos, o cara fica garimpando, faz reuniões em hotéis, chama jovens de universidades, pergunta quem tem projetos, coloca à disposição uma infraestrutura e recursos para tentar alavancar esses projetos; esse conceito não tem ainda aqui, o que acho uma tremenda oportunidade. O Porto Digital, lá de Recife, faz um trabalho excepcional, mas não tem muita escala. A gente tinha que ter mais uns 10 ou 20 desses pólos, com dinheiro, para poder olhar essas oportunidades, investir em educação e começar a tirar proveito disso.

Dá para as pequenas empresas crescerem usando o Facebook?

Dá. O que está acontecendo? Durante muitos anos, a gente viveu um movimento em que as pessoas, para encontrar alguma coisa, baseavam-se nos buscadores; na hora em que você começa a se conectar numa plataforma em que estão todos os seus amigos conectados, essas pessoas têm uma capacidade maior de indicar, de fazer uma referência de algum produto, de alguma empresa para você. Isso tem um poder muito maior do que qualquer publicidade. Não existe nada mais poderoso, que tenha mais força para te impactar do que uma recomendação de um amigo que tenha visto algo no Facebook. Por isso muitas empresas estão construindo seu negócio completa-

mente baseado no que a gente chama boca a boca em escala. Não mais na publicidade tradicional nem na publicidade dos buscadores, porque esta funciona muito bem se relacionada com a intenção, mas, se não tiver um trabalho muito forte, a chance de ser um dos anúncios mais relevantes será pequena. O que a gente começa a ver é uma pequena empresa, num nicho específico, usando os embaixadores da sua marca para poder fazer a multiplicação daquela informação. Isso tem um poder enorme!

Na sua última coluna da *Folha de S. Paulo*, no ano passado, você escreveu que 2011 entrará para a história como o ano em que a tecnologia definitivamente passou a ser desenvolvida ao redor das pessoas. O que foi tão crucial em 2011 para se tornar, definitivamente, uma nova era?

Acho que ninguém mais tem dúvida de que o mundo realmente está mudando. O eixo da internet, da comunicação, está mudando de um eixo em que as pessoas buscavam informações ou dependiam dos buscadores para um eixo em que, agora, as pessoas estão no centro das discussões. Se eu fizer uma busca por um restaurante no Google ou em qualquer outro buscador, as informações que chegam para mim são informações que nem sempre são relevantes. Ninguém sabe onde eu moro, por exemplo, então o Google, ou qualquer outro buscador, vai me dar informações sem saber quem eu sou. Acho que 2011 foi o ano em que as pessoas e as empresas de tecnologia perceberam que realmente esse seria o futuro, tanto que a Amazon faz, cada vez mais, investimento nessa capacidade de personalização da sua experiência na internet, o próprio Google está se transformando completamente, passando de um business de busca para um social. E, também, a relevância do Facebook chegando a quase meio bilhão

de pessoas acessando a plataforma todos os dias é algo que realmente marcou muito o ano. Então, eu acho que 2011 ficará marcado como o ano em que o mundo entendeu que a internet e a comunicação estavam indo para o caminho do social.

Em 2011 também teve a Primavera Árabe.

Sim, exatamente! É por isso que eu falo, o impacto não foi só nas empresas de tecnologia e nas empresas anunciantes, é no povo mesmo, as pessoas começaram a perceber a importância que tem um post. O fundador da empresa, o Mark Zuckerberg, é um visionário e sabia que a gente estava construindo algo que poderia ser realmente transformador na sociedade. A missão é muito clara: ele quer que todas as pessoas tenham o poder de compartilhar as informações para fazer o mundo muito mais conectado, muito mais aberto. Ao longo do último ano, eu escutei um monte de histórias, desde uma mãe que salvou a vida do filho porque postou a foto dele dizendo: “Ah, acabei de voltar do médico e, graças a Deus, meu filho não tem nada” e uma amiga que viu a foto falou: “Volta para outro médico. Cuidado! Pode ser a Síndrome de Kawasaki”, uma doença rara e fatal, até essas histórias de Primavera Árabe.

Você acha que as redes sociais vão conseguir deixar a conversa entre sociedade e governo mais transparente aqui no Brasil?

Eu acho que sim, e, de certa forma, já está acontecendo. Por exemplo, essa história dos carros da CET fazendo irregularidades no trânsito, é um exemplo bobo, pequeno, mas que mostra realmente o que a rede social traz, essa capacidade de qualquer pessoa ser um fiscal da cidade, um fiscal do governo. Acho que a gente está numa etapa da sociedade em que é difícil esconder as coisas de todo mundo, não dá para esconder, então a rede social gera uma coisa



EU ACHO QUE É UMA GRANDE ESTUPIDEZ A EMPRESA PROIBIR REDES SOCIAIS DENTRO DO TRABALHO. É A MESMA COISA DE QUANDO, NO PASSADO, AS PESSOAS DIZIAM QUE O TELEFONE IA ACABAR COM A PRODUTIVIDADE DAS EMPRESAS

sobre a qual até escrevi também em uma das minhas colunas, que eu chamo de “tecnodesinibição”. O brasileiro não é um povo afeito a reclamar em público, tirando alguns. Brasileiro não vai fazer panelaço, brasileiro não vai para a Praça de Maio chorar, brasileiro não sai na rua protestando. Então, de certa forma, a rede social dá uma voz, estimula as pessoas a reclamarem mais de coisas que elas não acham corretas, eu acho que isso é importante.

Qual a sua análise sobre a maneira como a nova geração lida com a privacidade?

A nova geração lida com privacidade de uma forma diferente. Ela entende que existe uma linha muito tênue entre qualidade de serviço e o que você vai receber de volta, que tipo de informação você consegue pegar da internet com base em outras informações que você disponibiliza. Eu acho, sim, que tem que ter alguns cuidados. Eu, por exemplo, não deixo minhas filhas pequenas entrarem [no Facebook], acho que tem que ter cuidado com o que você coloca. Agora, isso vale para qualquer coisa, você não vai entrar num ônibus e falar: “Estou cheio de dinheiro aqui na minha mala, acabei de sair do banco!” Então, acho que cabe também às pessoas saberem como lidar com essa coisa. Eu tenho recebido muitas

ligações de grandes executivos, gente de altíssimo nível, presidente de conselho de banco que liga aqui e fala: “Hohagen! Vem aqui tomar um café, queria entender um pouco mais de Facebook”. E as principais perguntas deles são: “Posso ter um Facebook? Não vou me expor demais? Como é que eu faço? Porque eu estou vendo meus amigos aqui.” E eu sempre digo: “Olha, dá para fazer grupos fechados e ninguém vai ver o que você está falando”. Então, você pode se comunicar com outras pessoas, é só saber como fazer para deixar os critérios de privacidade todos ativados.

Agora nós podemos ter uma memória virtual de qualquer parte da nossa vida. É verdadeira ou fantasiosa a ideia de que podemos decretar a morte do esquecimento? Quais os riscos que isso pode trazer?

Eu acho que é verdade. O único risco que existe, e eu até li sobre isso outro dia, é: se acontecesse alguma coisa com essa pessoa, para onde vai essa memória toda? Quem assume essa memória toda? Então, tinha uma matéria dizendo que o filho sofreu um acidente de carro, faleceu, e aí a dúvida colocada foi: o pai tem o direito de abrir o Facebook do filho para poder saber tudo que tinha ali, aquela memória dele, ou não? E o pai dizia que não, que aquilo era do filho, vai com o filho para onde ele for. O que era público, sim, ele quer compartilhar, quer ver o que tem. Mas eu acho fabuloso você poder ter tudo assim, eu tenho uns *gaps* na minha vida porque, na minha época, não tinha foto digital, ou então, alguém esquecia e abria a tampa do filme, e aí entrava luz e não dava para revelar mais. Das minhas filhas, eu tenho tudo, coloco tudo privado no YouTube de filmes que eu faço. A cada dois, três meses, eu

faço algum registro e deixo lá. Imagina quando nascerem os filhos delas: “Olha aqui tua vida toda, primeira aula de natação, primeira aula de balé. Olha aqui quando você falou, quando você andou, quando você contou”, eu acho sensacional, acho fantástico!

Você tem comentado o fato de as empresas proibirem o uso de rede social no trabalho, como quando colocavam cadeado no telefone. Você pode falar um pouco sobre esse assunto?

Acho que, como uma nova tecnologia, isso gera muita discussão. Muita gente ainda percebe as redes sociais como algo que gera distração no ambiente de trabalho, acha que as pessoas não estão dando foco no que precisa e tudo o mais. O que eu tenho falado bastante é para olharmos o outro lado, a quantidade de benefícios que isso pode trazer para uma empresa. O fato de as pessoas estarem conectadas nas redes sociais é inegável, desde comparação de preços, *benchmarking* com o que outras empresas estão fazendo até o recrutamento de pessoas. Eu acho que é uma grande estupidez uma empresa proibir redes sociais dentro do trabalho e é por isso que eu faço a comparação: é a mesma coisa de quando, no passado, as pessoas diziam que o telefone ia acabar com a produtividade das empresas. O pessoal dessa nova geração, que está saindo para o mercado, olha para isso. Outro dia tinha uma pesquisa que mostrava que 22% dos jovens diziam que, se a empresa bloqueasse rede social, YouTube, tudo o mais, eles não aceitariam o emprego. Mais importante do que o salário era poder ter acesso a redes sociais, porque isso faz parte do dia a dia.

Como é você usuário de Facebook?

Ah, eu uso muito, direto! À noite, o dia todo. O dia todo eu estou conectado. E eu também criei uma página agora [facebook.com/colunadohohagen] e estou tentando fazer algumas atualizações mais constantes, então eu tenho uma que é pessoal e uma que é mais profissional. E, na pessoal, eu fiz aquilo que a gente comentava, eu segmentei, ninguém tem dois mil amigos, né?

Você completou um ano de Facebook agora em fevereiro, quais as lições que você tirou dessa experiência?

É a segunda grande empresa que eu estou montando no Brasil, o segundo *startup* que eu estou montando no Brasil. Os desafios são muito parecidos, muito do que eu vi no Google eu estou vendo agora de novo, então acho que dá também uma fluidez nas coisas que a gente está fazendo aqui, com todas as questões de pagamentos, taxas, impostos, legislação, o desespero com o funcionamento da legislação trabalhista, como se paga, enfim, tudo isso. Eu precisaria pensar um pouco mais em quais lições... Acho que focar em como contratar as melhores pessoas no começo, criar um bom time no começo é fundamental, focar cada vez mais na cultura da empresa e não só no negócio, eu acho que a cultura, no final das contas, ajuda, ela tem reflexo direto na nossa capacidade de gerar bons negócios, acho que tem muita gente que foca só em: “Vou trazer o melhor vendedor, não importa o que esse cara faça, um avião”, e outra coisa é você dizer: “Vou trazer um cara que é muito decente, excelente, um cara que, a longo prazo, vai ser um grande vencedor”. ■

EDUARDO DINIZ, professor da FGV-EAESP,
eduardo.diniz@fgv.br

THAÍS ALEIXO, jornalista, a_thais@hotmail.com



O DESAFIO DA GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS URBANOS

Os resíduos sólidos urbanos (RSU) tornaram-se um assunto de grande preocupação pública. No Brasil, apesar da instalação de medidas de coleta seletiva, grande parte dos resíduos não é direcionada para reciclagem

A temática dos resíduos sólidos urbanos (RSU), hoje, constitui um desafio importante para a gestão das cidades em direção à sustentabilidade. Entretanto, os fenômenos e os impactos relacionados à prevenção, geração, coleta, disposição e reaproveitamento dos RSU têm sido tratados setorialmente, de maneira desarticulada, obstruindo uma visão sistêmica do problema e refletindo-se em políticas públicas fragmentadas. Para os gestores públicos de todo o mundo, o gerenciamento de resíduos sólidos tornou-se, nas





últimas décadas, um tema de preocupação. Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), a atual geração de resíduos no mundo gira em torno de 12 bilhões de toneladas/ano e, até 2020, o volume previsto é de 18 bilhões de toneladas/ano. Levantamento realizado pela Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais (Abrelpe) mostra que o volume de RSU gerado no Brasil foi de 60 milhões de toneladas/ano em 2010, 6,8% superior ao ano anterior.

As soluções relacionadas aos RSU têm sido tratadas de maneira desarticulada, impedindo uma visão ampla do problema e refletindo políticas públicas fragmentadas

MAIS DINHEIRO, MAIS RESÍDUOS. A relação entre desenvolvimento econômico e geração de resíduos é direta: quanto mais próspero o país, mais RSU gerado. Assim, o aumento do poder aquisitivo, somado ao aumento da população e o crescente consumo de materiais descartáveis, contribuem para o problema do rápido esgotamento dos aterros sanitários e a poluição gerada pela disposição indevida. Na verdade, a alteração da composição do RSU doméstico, provocada pelas inovações tecnológicas em materiais para produtos de uso diário, o acelerado consumo e descarte têm gerado um justificado temor sobre um futuro abarrotado de enormes montanhas do chamado “lixo branco”. Ou seja, polímeros com média ou baixa reciclabilidade, basicamente porque o custo de sua recuperação ainda é superior à obtenção da matéria-prima virgem.

Apesar de haver tecnologia para reciclagem da grande maioria dos materiais utilizados para compor as embalagens de alimentos, por exemplo, é necessária a sua absorção pelo circuito da indústria da reciclagem. Além disso, há resíduos que não podem ser reutilizados, por diferentes razões: higienização, impossibilidade de desmontagem, dificuldade de correta identificação e separação dos materiais, compartimentos, sistemas e subsistemas que compõem um produto já descartado.

O ALTO CUSTO. É fundamental ressaltar que os custos financeiros e ambientais para gerenciar o expressivo volume de RSU são enormes para as sociedades. A ONU estima que de 20% a 30% dos orçamentos das cidades são despendidos na coleta e disposição dos resíduos. Por exemplo, São Paulo, a maior metrópole da América Latina, com mais de 11 milhões de habitantes, enfrenta vários desafios na gestão de seus resíduos sólidos. Diariamente, são geradas em torno de 17 mil toneladas de resíduos, das quais cerca de 12 mil são domiciliares e de feiras livres; o restante engloba varrição, poda de árvores, entulhos e resíduos hospitalares, sob responsabilidade da prefeitura.

A gestão de resíduos sólidos urbanos em cidades como São Paulo exerce um impacto considerável no orçamento municipal. Paga-se para “enterrar” resíduos que, muitas vezes, poderiam ser primeiramente reduzidos ou, então, reciclados. Os gastos com os serviços de limpeza urbana da cidade de São Paulo, em 2009, foram de R\$ 967.503.647 (SNIS, 2011), o que equivaleu a 4% do orçamento municipal naquele ano. Assim, o destino final da maior parte dos resíduos gerados pelos domicílios paulistanos continua sendo o aterro. Um dos problemas operacionais dessa solução é que os aterros estão ficando cada vez mais distantes. A primeira razão é explicada pela expressão NIMBY (*not in my backyard*, traduzido como “não no meu quintal”), que exprime

me o consenso de que ninguém quer lixo perto de casa. A segunda é que a valorização do metro quadrado aumenta o custo dos terrenos próximos à região central das cidades. Não há áreas disponíveis no perímetro urbano que ofereçam possibilidades para construção de novos aterros e, dessa forma, os resíduos não reaproveitados são transportados para aterramento em locais cada vez mais distantes.

AVANÇOS E DIFICULDADES. Uma solução para diminuir os resíduos depositados nos aterros surge com os programas municipais de coleta seletiva de materiais recicláveis. Cidades como Curitiba, Belo Horizonte e São Paulo, por exemplo, têm realizado a coleta seletiva de materiais recicláveis a partir das Centrais de Triagem, nas quais os materiais são classificados, separados, prensados e, por fim, comercializados pelas cooperativas de catadores conveniadas às prefeituras. Embora tenha havido avanços nessa solução, tais programas revelam suas fragilidades. Por exemplo, em São Paulo, menos de 1% do total dos resíduos gerados diariamente é efetivamente encaminhado para reciclagem. Ao se considerar o quanto é selecionado em relação ao volume de resíduos gerados no município, percebe-se que o programa precisa ser ampliado e que há um longo caminho a se percorrer, marcado por muitos desafios.

VALORIZAÇÃO AOS CATADORES. Apesar das deficiências em infraestrutura das cidades brasileiras, muitas vezes é a cadeia informal de reciclagem que consegue reinserir o material nos processos produtivos. Essa cadeia conta, primordialmente, com a mão de obra dos catadores, seja de maneira independente, cooperativada ou organizada em redes, que trabalham em condições precárias e subumanas. Nesse sentido, cabe às prefeituras uma atenção especial, uma valorização do trabalho dos catadores, ao implantar

**Apesar de não terem
seu trabalho
valorizado, são os
catadores que
conseguem reinserir
o material nos
processos produtivos**

um sistema de gestão integrado de resíduos sólidos, conforme aponta a Política Nacional de Resíduos Sólidos, em sua Lei 12.305/2010.

Essa lei trata diretamente dos temas referentes à sustentabilidade, inserção dos catadores, design de produtos, logística reversa e responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida do produto. Ela dispõe sobre ampla temática da gestão integrada de resíduos sólidos nos municípios brasileiros, que necessita ser considerada à luz de aspectos socioambientais e comportamentais a ela relacionados. Essa medida também versa sobre a disposição final ambientalmente adequada dos resíduos, tomando por base a prevenção, redução, reutilização, reciclagem, tratamento dos resíduos sólidos e disposição final dos rejeitos. Estabelece prazos para seu cumprimento, sendo que os Planos Estaduais e Municipais de gestão de resíduos sólidos devem estar prontos até agosto de 2012, e a disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos deve ser implementada até agosto de 2014.

NOVAS ALTERNATIVAS. Diante da emergência e institucionalização dessa política, é necessário ampliar os estudos, pesquisas e debates entre os atores sociais para subsidiar a implementação do referido instrumento legal. Além disso, é importante que consumidores, produtores, distribuidores e varejistas participem dessa política, cada qual com papéis definidos. Isso inclui a busca de múltiplas soluções, entre as quais:

1. estruturas de incentivo (impostos, subsídios e penalidades);
2. condições e fatores situacionais (acesso a programas de reciclagem, rede logística, entre outros);
3. contexto institucional (regras, regulamentações, estruturas de mercado);
4. contexto social e cultural (força da comunidade, a estabilidade familiar, entre outros);
5. práticas comerciais com menores impactos;
6. envolvimento das comunidades e bairros, para que possam melhorar sua própria qualidade de vida.

REFLEXÃO. Ainda que o ritual cotidiano da deposição-descarte, coleta-recuperação e reciclagem que acontece no espaço público das metrópoles contemporâneas nos faça repensar os impasses e paradoxos da sociedade, este ato público manifesta uma convergência significativa das questões ambientais, sociais e da pobreza urbana, forçando a emergência de reflexões sobre o sistema de produção-consumo ao qual a sociedade atual está submetida. O que devemos perguntar é: o que fazer com os restos do consumo?

Embora a questão dos resíduos sólidos aponte desafios comuns, não há uma única solução, pois é preciso considerar a especificidade da cultura do descarte e do padrão de desenvolvimento socioeconômico. Há uma diversidade de vertentes relativas ao tema: aspectos legais, inovação tecnológica, reaproveitamento, tratamento dos resíduos, geração

Políticas de educação ambiental, mudanças nos hábitos e atitudes dos cidadãos são fundamentais para a redução e prevenção na geração de resíduos

de energia, mudanças de comportamento, entre outras. Todas elas estão interconectadas e requerem abordagens inovadoras e metodologias interdisciplinares, mas é premente estudar, debater e envolver amplamente a sociedade em torno desse tema. Além disso, é fundamental articular o diálogo com equipes de profissionais, como advogados, administradores, engenheiros, geógrafos e demais profissionais da área socioambiental.

Essas evidências apontam para a gestão integrada dos resíduos sólidos como um grande desafio para as metrópoles deste início de século. Nesse sentido, há necessidade de formulação de políticas públicas que priorizem a articulação intersetorial e fomentem a educação ambiental e mudanças nos hábitos e atitudes dos cidadãos, visando a redução e prevenção na geração de resíduos. Uma estratégia concentrada é necessária para facilitar o comportamento almejado, garantindo que as estruturas de incentivo e as regras institucionais favoreçam o encaminhamento de medidas rumo à sustentabilidade. ■

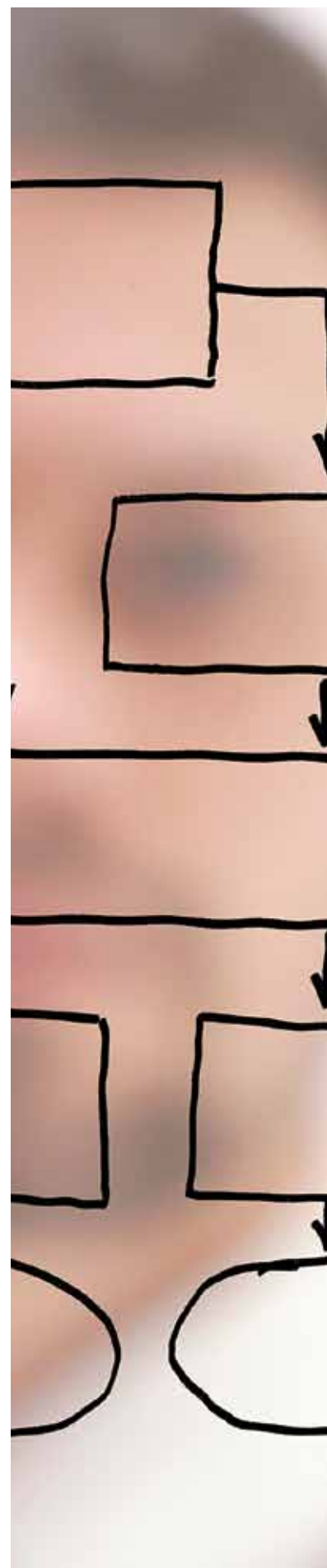
SYLMARA GONÇALVES DIAS, professora da EACH-USP,
sylmaraldias@gmail.com

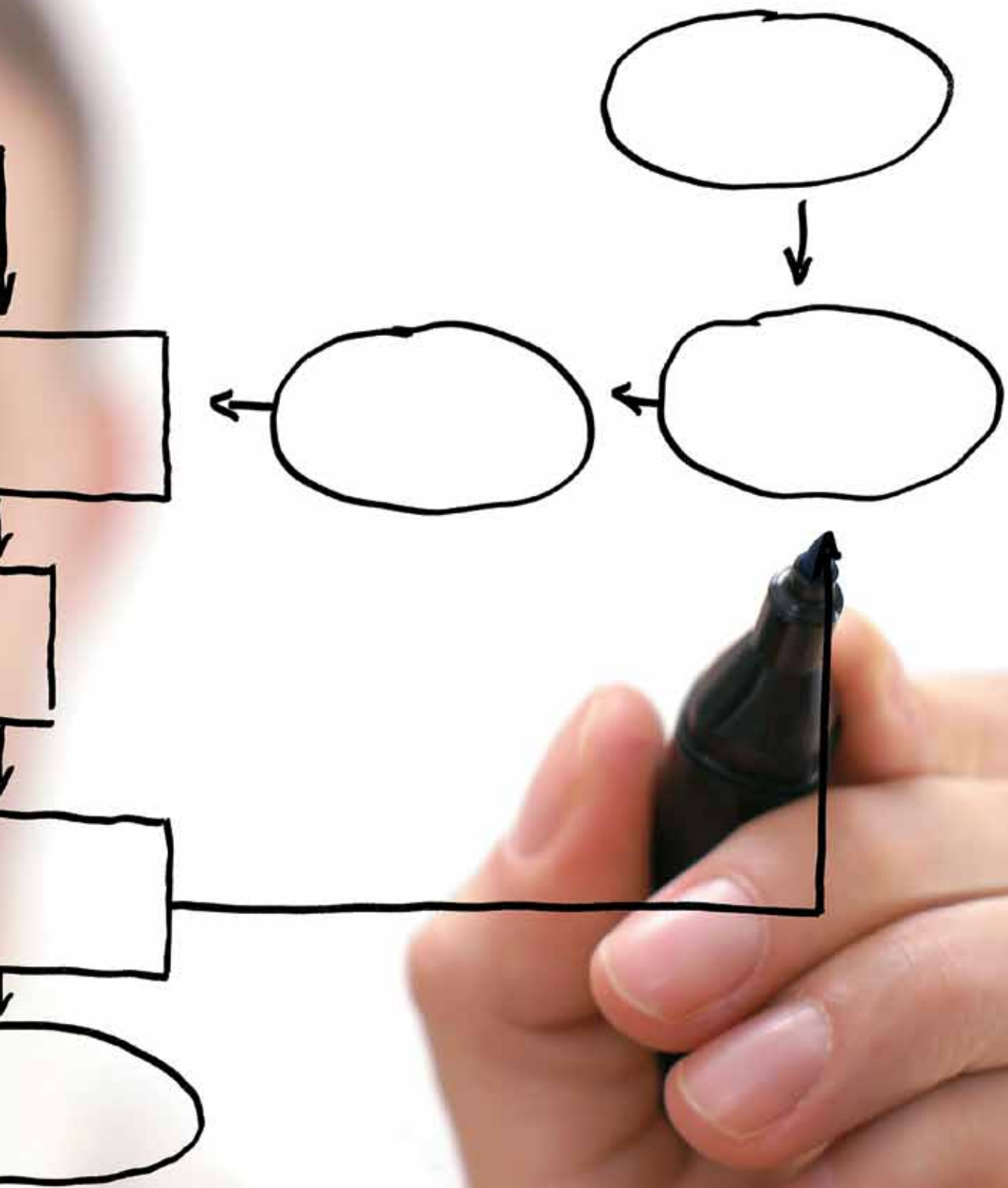


RASGUEM O PLANO DE NEGÓCIO

O desenvolvimento do espírito empreendedor, o entendimento da diversidade e a experiência intercultural adicionam muito valor ao aprendizado de um empresário que deseja obter sucesso profissional

INTERNACIONALIZAÇÃO E DIVERSIDADE. A principal habilidade de um bom gestor nos dias de hoje é manter-se atento ao que acontece no mundo, mas sem perder a visão local. Independentemente de ser global ou local, o enfrentamento dos desafios organizacionais passa pelo entendimento da diversidade e pelo desenvolvimento do espírito empreendedor. Nesse contexto, o processo de internacionalização nas áreas de graduação e formação executiva tem auxiliado e impulsionado essas demandas, principalmente, pela grande mobilidade de alunos e de professores nas duas direções. A cada semestre, a FGV-EAESP recebe mais de 100 alunos estrangeiros oriundos das escolas de negócios parceiras, e para elas envia seus alunos para realizarem os programas de intercâmbio, entre os quais se destacam os já consagrados Summer Programs, que oferecem cursos no mês de julho, quando as escolas do Hemisfério Norte estão no período de férias de verão.





Um desses cursos é realizado no Babson College, referência mundial na área de Empreendedorismo. Fundada em 1909 por Roger Ward Babson, seu lindo *campus* arborizado está localizado em Wellesley, nos arredores de Boston, no estado americano de Massachusetts. Trata-se do Entrepreneurship Program, inicialmente desenvolvido para os alunos do Curso de Especialização em Administração de Empresas para Graduados (CEAG). Em 2009, apenas dois anos depois de estabelecido o convênio entre as duas instituições, o programa foi adaptado para ser oferecido também para os alunos da graduação. O curso tem duração de duas semanas, sendo 30 horas-aula semanais. As aulas são ministradas em período integral, com ritmo intenso e baseadas no método do caso. Nos próximos parágrafos, descrevo minha experiência como coordenadora do Entrepreneurship Program Babson College – FGV-EAESP em 2011, que contou com a participação de 27 alunos de pós-graduação e 27 alunos de graduação, respectivamente, na primeira e na segunda quinzena de julho.

A principal habilidade de um bom gestor é manter-se atento ao que acontece no mundo, mas sem perder a visão local

O grupo de pós-graduação foi composto por alunos e ex-alunos do CEAG e GVpec, com funções executivas em empresas como Itaú-Unibanco, IBM, Brasken, Grupo Iguatemi, Procter & Gamble, Pöyry, e com formação em diversas áreas como Direito, Arquitetura, Engenharia, Veterinária e Administração. Já o grupo de graduação foi formado principalmente por alunos do curso de Administração de Empresas, com idade entre 18 e 20 anos.

ALUNOS E EXECUTIVOS. O que leva executivos bem-sucedidos e já estabelecidos em grandes empresas ao interesse pelo tema Empreendedorismo? Segundo os relatos dos alunos, eles têm dois objetivos. No curto prazo, aproveitar os ensinamentos em seu dia a dia dentro das organizações que incentivam, cada vez mais, o intraempreendedorismo. Mas o principal foco é o longo prazo, o plano alternativo para ser executado quando já não tiverem mais espaço nas empresas, seja pela idade, seja pelo desencanto com a vida executiva. Assim, já se preparam para enfrentar o desafio e desejo de ter o próprio negócio. Para um dos participantes do programa, a experiência em Babson serviu para antecipar sua determinação em abrir sua própria empresa: “Este aprendizado tem me ajudado nesse novo empreendimento, principalmente a ideia de que pequenos negócios são muito mais influenciados por pequenos eventos aleatórios do que por mudanças na macroeconomia do país, por exemplo.”

Uma questão operacional importante enfrentada pelos alunos foi a ausência no trabalho. Enquanto alguns preferiram utilizar o período de férias para acompanhar as aulas e, assim, evitar ter que conciliar a vida executiva com a vida de aluno, outros tiveram apoio da própria empresa para participar do programa. Como a área do *campus* oferece

facilidades como o acesso à internet, os alunos conseguiam manter seus e-mails em dia e responder a distância às demandas de suas respectivas organizações.

No Babson College, o conteúdo das tradicionais disciplinas do campo da Administração segue a abordagem Effectuation para o ensino do Empreendedorismo. Diferentemente da lógica causal direcionada para a elaboração do plano de negócio, na Effectuation o empreendedor experimenta distintas estratégias e combinações de recursos que já estejam em seu controle. Dessa forma, todo o esforço inicial do empreendedor deve ser na interação com o cliente, seguida pela venda do conceito e, por fim, pela consolidação da ideia em um produto ou serviço que tem por objetivo resolver o problema identificado.

“RASQUEM O PLANO DE NEGÓCIO”. Já no primeiro dia de aula, o professor Bob Caspe, que leciona Marketing para Empreendedores, desafiou os executivos a entrevistarem amigos para identificarem algum problema enfrentado por eles, em suas empresas no Brasil, que pudesse ser resolvido com tecnologia (uma nova forma de executar uma tarefa, um novo olhar sobre uma situação, uma racionalização de um processo). Esse exercício revela outra característica do ensino no Babson College: o foco no B2B. Com sua experiência de inúmeros empreendimentos bem-sucedidos, Bob foi categórico ao afirmar – para espanto de todos – que nunca escreveu um único plano de negócios. Outra afirmação que causou polêmica foi: “Venture capital is dangerous – se optar por ele, o empreendedor nunca será dono de seu próprio negócio, apenas o funcionário de um fundo de capital.”

Segundo o professor Jay Rao, as oportunidades de novos negócios estão escondidas em problemas operacio-

A maior chance de sucesso acontece para empreendedores que já trabalharam em empresas grandes e aprenderam o que dá certo e o que dá errado

nais nas empresas já estabelecidas. Em sua aula de Inovação para os alunos de graduação, o professor Rao afirmou que o objetivo do empreendedor deve ser o desenvolvimento da parceria, resolvendo um problema operacional para melhorar a prestação de serviço para o consumidor final dessa empresa. Para que o empreendedor entenda a proposição de valor, é preciso aproximar-se do cotidiano da empresa, estudar em detalhe seus processos internos para encontrar a solução do problema identificado. Depois, é só replicar o modelo para outras empresas com o mesmo problema. Estatísticas comprovam que a maior chance de sucesso acontece para empreendedores que já trabalharam em empresas grandes e aprenderam o que dá certo e o que dá errado. Com olhar incisivo, o professor Rao ressalta: “Cada erro que uma grande empresa comete é uma oportunidade para uma pequena empresa.”

Segundo a abordagem do Babson College, se o foco inicial do empreendedor é a interação com o cliente, o produto inicial não precisa ser perfeito: uma versão simples que traga alguma redução de custo ou aumento da produtividade é mais fácil para convencer a empresa parceira. Essa versão simples possibilita incrementos futuros,

decorrentes da melhor compreensão do problema e consolidação da parceria. Novas versões possibilitam novas formas de ganho. O caso do Skype é citado para ilustrar essa situação. No início, seu serviço era precário, mas solucionava o problema de comunicação sem custo, pois eliminava a digitação de conversas via computador, tornando o contato mais rápido com a rede de relacionamento. A Apple também cresceu vendendo computadores pessoais para os *early adopters*, que não sabiam o que era *high performance*. Seus primeiros produtos foram direcionados para vendedores e profissionais liberais sem recursos nem experiência prévia para comparar performance, diferentemente dos funcionários de grandes empresas, que eram usuários dos potentes equipamentos IBM. Esses são exemplos de empresas que começaram pequenas, fazendo produtos com baixa qualidade e que grandes empresas não conseguiam criar.

VENDER, VENDER E VENDER. Para a execução dessa abordagem com foco na identificação de problemas e desenvolvimento de parcerias, os alunos foram expostos a alguns exercícios para aprimoramento das habilidades de comunicação. Na aula Value & Category, o poder de síntese foi exercitado pelos alunos-executivos no Elevator Pitch. A dinâmica consiste em vender, em, no máximo, 30 segundos, a melhor proposição de valor, de acordo com o perfil de um cliente potencial, durante uma viagem de elevador: um investidor, um potencial empregador ou uma consumidora exigente. Para os alunos de graduação, coube o Rocket Pitch: uma apresentação de três minutos utilizando, no máximo, três slides. No último dia do curso, jovens sem nenhuma experiência profissional portaram-se como verdadeiros empreendedores, persuadindo a plateia para a oportunidade identificada, produto ou serviço que traria a solução do problema para o cliente, o modelo de negócio (diferencial competitivo, como obter lucro com ele) e, o

Além da absorção de conteúdos em aulas, exercícios práticos e análise dos casos, a experiência intercultural potencializa o aprendizado

mais importante, o *call to action*, ou seja, qual era a necessidade do grupo: conselho, investimento, recursos, etc.

Após 30 dias no *campus* do Babson College, percebi que o maior ganho para os participantes vai além da absorção do conteúdo nas aulas, exercícios práticos e análise dos casos. Há uma experiência intercultural que adiciona valor ao aprendizado. Como destaca um dos participantes: “O pragmatismo na tomada de decisão dos americanos contribuiu muito para que eu fizesse uma revisão total nas formas de atuação no meu dia a dia.”

Durante o programa, eles tiveram a possibilidade de experimentar formas diferentes de didática, consolidar uma importante rede de relacionamento, conviver com alunos de países tão diferentes quanto Guatemala e Malásia, sentir como é viver em *campus*. Uma verdadeira descoberta do lado acadêmico do *american way of life*. ■

ROSELI MORENA PORTO, professora da FGV-EAESP,
roseli.porto@fgv.br





A DIFÍCIL TAREFA DA GESTÃO DE (JOVENS) TALENTOS

As organizações estão com grandes dificuldades em manter seus talentos e enfrentam o desafio de como reter os bons profissionais, principalmente da geração Y, que mostram ter interesses maiores do que estabilidade no emprego e uma boa aposentadoria

Um colega se demitindo de uma empresa onde supostamente as oportunidades profissionais seriam as melhores do mercado, para trabalhar noutra lugar hipoteticamente menos promissor, tem se tornado uma cena comum. Em face dessa situação, alguns chegam a dizer que o funcionário está se precipitando, que é imaturo, ou, ainda, que não se adaptou ao padrão de trabalho. Parte dessas afirmações está diretamente relacionada à percepção que temos sobre quais são as melhores empresas para se trabalhar e o que elas podem nos oferecer em termos pessoais e profissionais. Quando falamos em gestão de talentos, a ideia que temos sobre esses lugares torna-se determinante nas escolhas de onde queremos ou não trabalhar.

Apesar da força que tem junto ao imaginário coletivo, essa linha de raciocínio faz parte de uma visão tradicional sobre carreiras e, principalmente, sobre o que é preciso para gerenciar talentos. Para muitas pessoas, entrar em determinadas empresas significa a possibilidade ímpar de se construir uma carreira lá dentro, o que, no Brasil, passa por diversas interpretações, já apontadas por sociólogos e cientistas políticos, acerca da visão patrimonialista de um país onde as pessoas aspiram por cargos públicos para desfrutar da estabilidade de emprego e de uma boa aposentadoria. Isso tem sido reproduzido por várias gerações, sob diferentes formas (a principal delas é a busca pelos concursos públicos), mas agora tem sido colocado em xeque pelos jovens que adentram o mercado de trabalho.

Nesse novo contexto de relações de trabalho, a principal pergunta que os gestores devem se fazer ao receberem a carta de demissão de um funcionário talentoso não é mais: “Por que ele está saindo?”, mas sim: “Por que ele deveria ficar?”.

O DESAFIO ATUAL DAS EMPRESAS. A pesquisa *Delphi RH 2010*, realizada pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas, da Fundação Instituto de Administração (Progep/FIA), sobre as principais tendências na área de gestão de pessoas para os próximos anos, destaca que o principal desafio das empresas, hoje, é atrair e manter talentos. Três outras prioridades também foram projetadas pela pesquisa: a gestão do conhecimento, a gestão de competências e a formação de um novo profissional demandado pelo setor de atividade da empresa.

Segundo os especialistas, o que torna esse desafio ainda maior é o fato de, hoje, o Brasil estar vivendo um tipo de “apagão de talentos”, em que a mão de obra qualificada está ficando escassa diante da demanda de um mercado em crescimento. Como consequência disso, as empresas estão

cada vez mais preocupadas em manter seus talentos, sendo os profissionais jovens os mais difíceis de segurar, formados em outro ambiente acadêmico, outro modelo de família e outro contexto social, econômico e político. Isso tudo os leva a perceber a vida corporativa de uma forma diferente dos seus antecessores.

O Brasil está vivendo um “apagão de talentos”, em que a mão de obra qualificada está ficando escassa diante da demanda de um mercado em crescimento

AS DIFERENTES GERAÇÕES. Muitos estereótipos têm sido produzidos em torno das gerações que atualmente dividem o mercado de trabalho. Denominações como *Baby Boomers* (nascidos entre 1945 e 1964), Geração X (entre 1965 e 1979) e Geração Y (a partir de 1980) têm ocupado grande parte das especulações em torno dos anseios e desejos junto às empresas em que trabalham. Entre todas, o indivíduo da Geração Y tem sido visto quase como um alienígena, alguém complexo e que nenhuma chefia seria capaz de compreender.

Na verdade, o que, de fato, diferencia essas gerações e torna a Y tão peculiar não é apenas o fato de serem jovens, maduros ou velhos, mas sobretudo por terem sido formados em contextos distintos de um país em transformação. Afinal, qual jovem (independentemente da geração) não é impetuoso e descompromissado? Nossos avós e nossos pais também eram assim quando jovens. Ambos queriam relações menos hierárquicas que as de seus pais, dominavam melhor a tecnologia da sua época e queriam mudar o mundo em que

QUADRO 1 - EXPECTATIVAS GERACIONAIS SOBRE TRABALHO E CARREIRA

	GERAÇÃO BB	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y
VÍNCULO	Empresa	Equipes	Projetos
REMUNERAÇÃO	Fixa, isonomia	Fixa + Variável	Variável, resultado
AMBIENTE	Formal	Moderado	Informal
CONTROLE	Horários	Horários + Resultado	Resultado
HIERARQUIA	Alta	Média	Baixa
INFORMAÇÃO	Vertical	Seletiva	Horizontal
DISCURSO	Velado	Estratégico	Transparente

viviam. Basta lembrarmos dos jovens que sacudiram o ano de 1968, umas das gerações mais radicais do século XX. Entretanto, esse mundo lhes proporcionava chances menores de subverter a ordem. E bota ordem nisso, se considerarmos os governos militares.

ADORÁVEL MUNDO NOVO. Quando comparamos o contexto vivido pelas diferentes gerações (*Baby Boomers*, X e Y), em cada uma delas temos um Brasil de possibilidades cada vez melhores. Se a primeira geração viveu boa parte da sua vida adulta sob o regime militar e a segunda assistiu à redemocratização, mas cresceu na década perdida com inflação, FMI e os diversos planos econômicos dos anos 1980, a geração mais jovem não conheceu essas restrições políticas e econômicas. Ela entra no mercado de trabalho em plena democracia, com o Plano Real consolidado e a globalização a todo vapor, apoiada na queda das fronteiras via *World Wide Web*.

Nesse sentido, muitas das práticas organizacionais tornaram-se obsoletas na visão dos mais jovens. O prestígio da empresa, os altos salários e a famosa estabilidade de emprego não são mais suficientes para segurar bons profissionais. Eles querem mais que isso, muito mais.

TRÊS GERAÇÕES, TRÊS EXPECTATIVAS? Carreiras em formato de escada, daquelas em que você precisa passar por todos os degraus, promessas de que, lá no futuro, você será reconhecido pelo seu trabalho e salários fixados com base no cargo que você ocupa são fórmulas que funcionaram bem com os *Baby Boomers*, foram razoavelmente toleradas pelos X, mas têm sido rejeitadas pelos Y. Cada geração desenvolveu diferentes expectativas em relação ao trabalho e à carreira, de acordo com as possibilidades vivenciadas pelo contexto em que se formaram. As diferenças podem ser resumidas conforme o Quadro 1.

A principal diferença entre as expectativas da primeira e da última geração é o aumento da flexibilidade nos diversos aspectos da vida organizacional. Se a geração *Baby Boomers* se adapta bem a um contexto mais rígido, em que as possibilidades são colocadas com base em uma ordem, os Y querem um ambiente mais democrático e transparente.

Em termos mais específicos, essas expectativas passam por um vínculo maior com os projetos, pois eles mudam, trazem novos desafios e remunerações a cada resultado obtido nos projetos. A fórmula é básica: projetos grandes, desafios grandes, remuneração grande. Contudo, essa fór-

mula só funciona bem num ambiente informal, onde o chefe é um “cara” que coordena e colabora no projeto, uma pessoa que você critica quando erra e elogia quando acerta. Porém, isso só é possível se houver baixa ênfase na hierarquia e se a informação sobre os projetos circular em todas as direções. E não adianta criar uma falsa ideia de transparência, manipulando discursos. Os Y possuem múltiplas formas de checar a veracidade do que o chefe diz. Esqueceu que a informação circula em todas as direções? Então, não adianta querer dar uma de dono da informação. Isso não cola com essa geração. Ou se é transparente, ou eles viram as costas e deixam de vê-lo como um parceiro.

O prestígio da empresa, os altos salários e a estabilidade de emprego não são mais suficientes para segurar bons profissionais

Empresas como Google, Facebook e outras, ainda pouco conhecidas, já entenderam essa fórmula e têm sido as que mais atraem e retêm talentos hoje. Pessoas formadas nas melhores universidades do mundo, com altos níveis de produtividade e excelência nos resultados que entregam, estão sempre flertando com esses lugares. Por outro lado, as empresas tradicionais estão vendo seus talentos saírem com a mesma velocidade com que entram. O setor público, então, nem se fala: isonomia salarial, carreiras engessadas, promoções por tempo de serviço e sucessivos escândalos de corrupção têm afastado da carreira pública boa parte do capital intelectual formado no Brasil. O que é péssimo para a gestão pública de um país, onde o Estado tem presença significativa na vida dos brasileiros.

POR QUE FICAR? As razões para permanecer numa empresa dependem muito do que ela tem para nos oferecer. Assim, quando falamos em gestão de talentos, estamos falando, sobretudo, em novas práticas organizacionais, mais dinâmicas e mais desafiadoras, o que sugere uma ênfase maior na mudança da empresa. Não adianta apenas aumentar salários, desenhar planos de carreira esquemáticos ou exigir maior diálogo entre chefes e subordinados. Deve-se pensar no modelo de gestão que anima todo o contexto organizacional. Será a partir da mudança desse modelo que os aspectos apontados no Quadro 1 ganharão seus contornos principais.

Essa é a difícil tarefa da gestão de talentos. Sabemos que a mudança organizacional não é fácil, pois o alinhamento da empresa com o ambiente requer, além de vontade política, condições econômicas favoráveis e, principalmente, o comprometimento dos funcionários. O atual problema é que isso nos leva rumo ao “efeito Tostines”, em que ficamos sem saber se os jovens talentos não se comprometem porque a empresa não muda ou se a empresa não muda porque os jovens talentos não se comprometem.


De qualquer forma, se um jovem funcionário talentoso entregar uma carta de demissão, os gestores não devem levar isso para o lado pessoal, tampouco imaginar que ele não está satisfeito com o salário ou que despreza o prestígio da empresa no mercado. Pode até ser que seja isso, mas em geral é porque aquela empresa deixou de ser uma oportunidade pessoal e profissional para ele. O risco maior será no dia em que a empresa não for mais uma oportunidade para ninguém. Aí sim, teremos uma situação incontornável para qualquer geração, seja ela qual for. ■

ALEXANDRE REIS ROSA, professor da FGV-EAESP,
alexandre.rosa@fgv.br



É POSSÍVEL ENSINAR ÉTICA?

O COMPORTAMENTO ÉTICO DE UM FUTURO EXECUTIVO PODE SER MOLDADO POR MEIO DE CONHECIMENTO ACADÊMICO APLICADO? A DISCUSSÃO ISOLADA SOBRE A ÉTICA DURANTE O CURSO NÃO SE MOSTRA SUFICIENTE PARA QUE A MORAL DO PROFISSIONAL ACOMPANHE O CONTEÚDO ESTUDADO

 CARLOS OSMAR BERTERO, professor da FGV-EAESP, carlos.bertero@fgv.br

Os escândalos que avassalaram o mundo dos negócios nos Estados Unidos no final do século passado fizeram com que se perguntasse: que tipo de administradores estamos formando em nossas escolas? A pergunta era mais do que razoável, se for considerado que vários dos escândalos tinham à frente porta-dores de MBAs das escolas de administração de empresas de grande prestígio daquele país. Além disso, a questão da sustentabilidade foi adquirindo cada

vez mais espaço em cursos de administração e nas agendas das empresas. Com a humanidade na casa dos sete bilhões de ocupantes do planeta, a sustentabilidade não só ecológica, mas também econômica e social, parece cada vez mais ameaçada. A busca de propostas sustentáveis para a economia e para a sociedade em geral acaba por levar a questões que não são apenas técnicas, econômicas ou operacionais. A ética coloca-se, inevitavelmente, no centro das discussões.

ILUSTRAÇÕES: DANIEL ALMEIDA

O resultado é que as escolas e programas de administração ao redor do mundo começaram a incluir cursos voltados a tópicos de ética nos negócios, responsabilidade social e ambiental, sustentabilidade e correlatos em seus programas. É oportuna a pergunta: é possível ensinar ética para que seja aplicada no mundo dos negócios?

ÉTICA FILOSÓFICA

O ensino de ética dos negócios em programas de administração parte de duas premissas. A primeira delas é que não se deve abordar o assunto de uma perspectiva filosófica. Ética filosófica é assunto por demais complexo e árido para a maioria dos alunos matriculados em cursos de formação e participantes em programas para executivos, porque simplesmente a maioria não teve formação em filosofia. A ética, quando abordada filosoficamente, pressupõe a familiaridade com outras partes e tópicos da filosofia, como ontologia, história do pensamento filosófico, axiologia. Tudo isso torna a abordagem filosófica da ética inviável para a maioria dos estudantes de administração e profissionais de gestão. A outra premissa é que o ser humano é naturalmente ético pelo simples fato de que é um ser social. Como isso ocorreria? Nascemos numa sociedade permeada de valores éticos. A moralidade está na sociedade em que nascemos e onde nos desenvolvemos. Dessa maneira, os valores éticos nos são trans-

O que deve ser feito num curso de ética dos negócios é conseguir que os participantes apliquem à realidade em que irão operar os valores éticos de que são portadores

mitidos pelo processo de socialização. Da mesma forma como aprendemos a ler e escrever, também internalizamos papéis sociais de pai, filho, chefe, subordinado, mãe, cunhada etc. Os valores são parte integrante de nossa cultura, e, entre eles, estão os valores éticos.

A consequência dessas duas premissas é que ética não precisa ser ensinada porque já chegamos à idade adulta com sólida estrutura moral, com valores éticos enraizados em nosso caráter. O que deve ser feito num curso de ética dos negócios ou de responsabilidade social e ambiental de empresas é conseguir com que os participantes apliquem à realidade dos negócios os valores éticos de que são portadores. Daí origina-se o caráter aplicado que os cursos possuem e o material que se produz com *case*,

exercícios e dilemas sob a forma de simulações. Não há dúvidas de que a realidade dos negócios se tornou muito complexa, especialmente num mundo em que as fronteiras se tornaram mais porosas. Aqui se inclui a diversidade de culturas e países onde muitas empresas atuam. Diante de tanta complexidade, os administradores devem aplicar os seus valores éticos em situações que são novas e que inexistiam em tempos em que os negócios aconteciam num mundo menos complicado.

COMPORTAMENTO MORAL

Mas o desafio que atualmente se coloca ao ensino de ética a administradores profissionais, ou ainda em formação, é como fazer com que não deslizem, quando administram, para



Não basta saber
o que é ético, é
necessário agir
eticamente

atitudes, comportamentos e decisões que comprometam a moralidade. Não basta saber o que é ético, é necessário agir eticamente. Os cursos adequados são aqueles de onde os participantes saem mais éticos do que quando se matricularam. Escândalos mencionados na gestão de empresas, com prejuízos a acionistas, empregados, consumidores e à sociedade em geral, poderiam ser evitados se administradores fossem mais éticos, e isso se poderia conseguir mediante treinamento adequado. Tal posição implica uma crítica às escolas e cursos de administração. Há uma falha na educação de administradores e que deve ser corrigida com cursos de ética e responsabilidade social que sejam realmente eficazes, levando à alteração do comportamento dos gestores.

ENQUANTO ISSO, NO BRASIL...

Em nosso país, o ensino de ética nos cursos de administração conta com disciplinas específicas e, na ausência destas, aproveitam-se disciplinas obrigatórias, como filosofia ou alguma ciência social, para versar temas éticos. Mas as premissas anteriores que permeiam os cursos norte-americanos também estão presentes no Brasil. Aqui caberiam algumas observações desairosas a nosso próprio respeito. O país não é um modelo

de ética nas coisas públicas. A cultura política, o clima de escândalos que se sucedem sem punições, a ineficácia do judiciário e uma atitude permissiva por parte da sociedade como um todo levam à triste constatação de que vivemos numa sociedade onde a corrupção é endêmica e o que aflora como corrupção de uma elite política, se aprofundado, revelará empresas, pessoas e ramificações por toda a sociedade. Empresas são necessariamente participantes desse processo, porque não pode haver corrupto sem corruptor e vice-versa. A corrupção não causa entre nós necessariamente indignação, e temos galerias de homens públicos que são comprovadamente criminosos e que acabam desfrutando até de imunidades legais por sua condição de parlamentares.

O que se pretende aqui é indicar que, apesar da premissa de que somos naturalmente éticos por sermos humanos e de termos passado por um processo de socialização em que valores éticos foram internalizados, possuímos nossa condição de brasileiros, que nos leva a uma conclusão pelo menos desconfortável. Parece não ser aqui o lugar mais adequado para formação de sólida consciência moral por meio de processos de socialização. Talvez seja território fecundo para que ocorra o inverso. E não faltam exem-

plos de comportamentos em que racionalizamos nossa ação com argumentos do tipo: é melhor que eu mesmo faça porque, caso eu não o faça, outros acabarão fazendo. Ou o uso de serviços de despachantes, que sabidamente são traficantes de propinas entre os cidadãos e servidores públicos. Na verdade, o cotidiano brasileiro está repleto de ações que são eticamente questionáveis. O jeitinho brasileiro mereceu capitulação internacional como um procedimento corrupto, e com ele a maioria de nós convive com tranquila consciência.

RESISTINDO ÀS TENTAÇÕES

Há uma tradição de origem iluminista que coloca o conhecimento e o esclarecimento como condições fundamentais para que se possa chegar à moralidade. Nessa linha, apenas pelo conhecimento e pela educação que visem ao desenvolvimento do cidadão poderíamos chegar a difundir valores éticos e fazer com que sejam internalizados pelas pessoas, levando à ações e comportamentos éticos.

Portanto, a ética pode ser ensinada em cursos de administração, mas devemos estar atentos às limitações desses ensinamentos para que se produza nas pessoas um comportamento ético quando passarem a exercer a profissão de gestores. O ambiente em

que atuarão é, em grande medida, avesso a comportamentos éticos, e não faltarão tentações sob a forma de atalhos para o deslize.

A ÉTICA E A CULTURA ANDAM JUNTAS?

A esta altura, seria oportuno lembrarmos o que pensavam dois sábios muito antigos a respeito de ensinar ética. Um deles chamava-se Sócrates, pai do Iluminismo e do otimismo ético, porque achava que a falta de ética era o resultado da ignorância. O conhecimento geraria o sábio, que seria inevitavelmente ético. Neste século XXI, bastaria ensinar ética, esclarecer a todos sobre a importância de que nos conscientizemos sobre a fragilidade da nossa Terra, para que o comportamento ético da humanidade desabrochasse. O outro sábio chamava-se Paulo de Tarso, muitas vezes também conhecido como São Paulo, o apóstolo, que reconhecia

que sua condição humana lhe permitia ver com clareza o que era o bem e o que era o mal, mas que, frequentemente, não fazia o bem que desejava, mas o mal que repelia.


Não há como rejeitar a contribuição socrática sobre a necessidade do conhecimento, mas não se pode minimizar o cruel realismo de Paulo de Tarso, de que, mesmo conhecendo, nos desviamos, e que conhecimento e virtude não estão necessariamente unidos. Concluindo, diríamos que ensinar ética é possível, mas que a geração de um comportamento ético não ocorrerá apenas pela via da instrução escolar, dependerá de fatores individuais de foro íntimo e também de uma sociedade que disponha dos instrumentos institucionais para sancionar positiva e negativamente o comportamento ético e seus desvios. ■

O Brasil não é um país modelo de ética, talvez seja o contrário, um território fecundo para que ocorra o inverso



ÉTICA NA PESQUISA CIENTÍFICA

A SOCIEDADE É COMPOSTA POR DIFERENTES TIPOS DE CONHECIMENTO. ENTRETANTO O CIENTÍFICO É UM DOS MAIS RELEVANTES EM NOSSO DIA A DIA. ASSIM, ÉTICA E MORAL DEVEM PRIORIZAR OS INTERESSES SOCIAIS, E NÃO INDIVIDUAIS

 PETER KEVIN SPINK, professor da FGV-EAESP, peter.spink@fgv.br

A tarefa primária da pesquisa científica é a produção do conhecimento. Seja ele de inspiração teórica, tecnológica ou prática, o conhecimento produzido pela ciência não é o único que utilizamos. Vivemos sob uma vasta ecologia de maneiras de produzir e fazer circular saberes, incluindo o óbvio (que não é óbvio) senso comum, os saberes tradicionais de múltiplas fontes e culturas, e os saberes práticos, com sua extensa biblioteca. Entretanto, quando pensamos sobre nosso cotidiano de equipamentos eletrônicos, redes sem fio, leite pasteurizado, remédios, motores de combustão interna, fibras artificiais e sacolinhas plásticas, temos que aceitar que o conhecimento científico,

produto da pesquisa empírica, é, certamente, o mais barulhento.

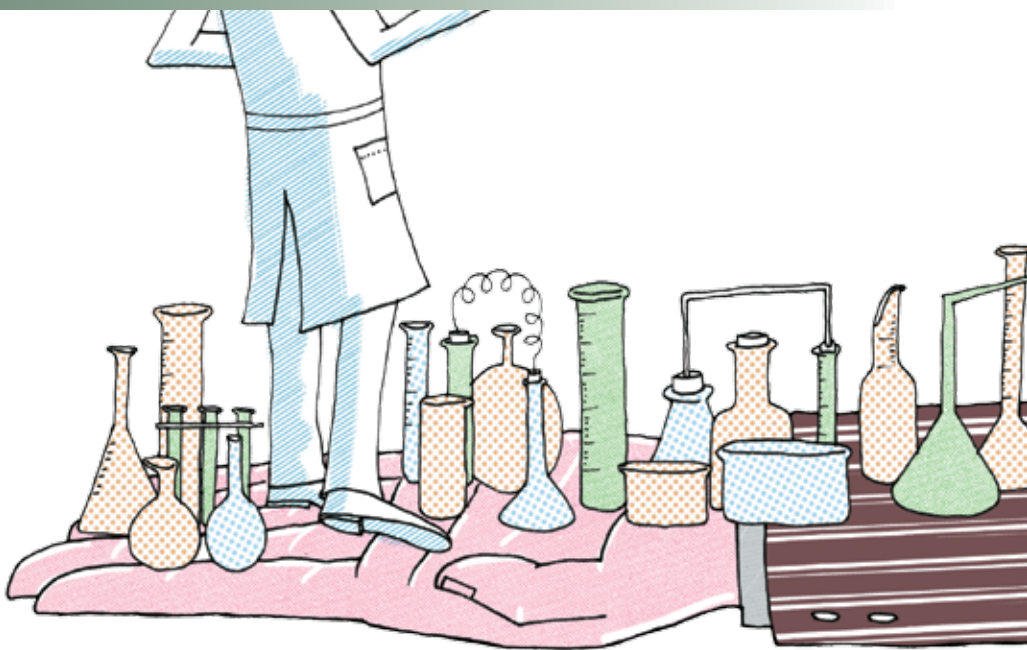
ÉTICA NAS DECISÕES

Apesar das diferenças, todas as maneiras de se produzir conhecimento têm um único fim prático: contribuir para nosso dia a dia. Em outras palavras, sua finalidade é social. Quando investimos nossos esforços para avançar o conhecimento, fazemos porque algo chamou a nossa atenção, seja um problema, um desafio ou alguma coisa que desejamos aperfeiçoar. Não é a realidade lá fora que determina o que precisamos saber, mas nós mesmos. E, se decidimos o que é um problema, também decidimos o que não é. Portanto, ao embarcar em um empreendimento científico,

assumimos simultaneamente questões éticas (como pensamos que a vida deve ser vivida) e morais (o que entendemos como bem e mal, justo e injusto). A expressão “simultânea” refere-se não somente ao momento temporal, mas à proposta filosófica de que ética e moral se constituem mutuamente, na medida em que a busca por compreender o que é viver nos leva ao terreno prático de como tratamos o outro, e o debate entre o justo e o injusto leva-nos à reflexão sobre justiça como tal.

ÉTICA NA PESQUISA

Quando me refiro a ética na pesquisa científica hoje, em plena modernidade tardia, a frase parece ter sentido óbvio. Porém, essa obviedade é bastante recente. A ideia de ética acompanha o mundo ocidental, pelo menos, desde a discussão sobre valores sociais nas cidades-estados da confederação grega, que serviu de agenda para os questionamentos de Sócrates. Já o mesmo não é válido para a combinação do termo com o campo científico, que soaria estranha para os fundadores da Sociedade Real em Londres, no ano de 1661, cujo lema *nullius in verba* expressou a determinação de verificar proposições científicas com base no apelo aos fatos que, para os seguidores de Francis Bacon, eram externos e pertencentes à natureza. Mesmo em plena modernidade do sécu-



lo XIX, os tormentos morais que Charles Darwin enfrentava, por exemplo, habitaram um plano totalmente diferente das suas coleções de espécies e suas observações microscópicas. Presumiu-se que a discussão dos fatos era uma atividade séria entre pessoas sérias.

Mesmo para as gerações recentes de pesquisadores, atentos aos debates entre filósofos e historiadores das ciências sobre o que é ciência, a sugestão da necessidade de discutir a ética na pesquisa provavelmente produziria uma reação similar. A ética da atividade científica era presumida como natural porque, tal como os demais saberes (práticos, tecnológicos, sociais ou artesanais), era feita, em grande parte, por pessoas honestas e sinceras que gostavam do que faziam, que aceitavam os limites da negociação da verdade e reagiam contra proposições que consideravam insustentáveis.

**Ao embarcar
em um trabalho
científico,
assumimos
questões éticas
e morais
simultaneamente**



ESPECIAL ÉTICA EM TEMPOS DE CRISE

ÉTICA NA PESQUISA CIENTÍFICA

É essa prática de lidar com questões éticas e morais como parte do cotidiano que está sendo questionada hoje, como atestam os diversos códigos de conduta para pesquisa e publicação científica produzidos nos últimos anos. Somente em 2011, no Brasil, tivemos o Código de Boas Práticas Científicas da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp), o relatório e recomendações da Comissão de Integridade de Pesquisa do Conselho Nacional de Pesquisa Científica (CNPq) e a consulta pública sobre a revisão da Resolução 196/1996 do Conselho Nacional de

Saúde, que trata da ética em pesquisa em seres humanos. Há códigos e recomendações em outros países que já ensaiam iniciativas em âmbito regional (por exemplo, The European Code of Conduct for Research Integrity, produzido pela European Science Foundation). Ao ler esses e outros documentos, parece que, de maneiras distintas, pesquisadores, gestores, editores, usuários e financiadores estão chegando à conclusão de que a caótica cultura democrática e coletiva que sustentava as diferentes comunidades científicas e garantia a circulação do saber está com sérias dificuldades de enfrentar, pelo menos, três desafios.

DESAFIOS

O primeiro desafio decorre da crescente subordinação de certas áreas científicas a poderosos grupos econômicos privados que têm os meios para direcionar atividades e criar exclusividade. Os estímulos econômicos e a pressão por produtos impactam de diferentes maneiras na produção de conhecimento. Biopirataria, uso de populações vulneráveis para ensaios clínicos, reformatação criativa (*tweaking*) de resultados para facilitar a corrida do laboratório para o mercado e o abuso da linguagem científica para apoiar propostas de base ideológica, são todos fatores propulsores de uma preocupação crescente, expressa em questões éticas sobre como fazemos as ciências.

O segundo desafio vem, em parte, do impacto do primeiro na prática da comunicação científica. Aqui, o desafio maior é a dificuldade em lidar, de maneira séria e responsável, com as pressões criadas pelos próprios pesquisadores na busca por recursos, posições acadêmicas, e pelas universidades, preocupadas com suas colocações em um cenário totalmente novo de avaliação nacional e internacional. A preocupação com a produtividade acadêmica é, em si, salutar, afinal somos todos, de uma maneira ou outra, usuários de fundos ou benefi-

A ética na pesquisa refere-se, primordialmente, à utilidade do conteúdo investigado e para quem ele será direcionado

cios públicos. A dificuldade é entender o que a produtividade representa diante uma tendência quase hegemônica de medi-la pela quantidade de publicações em revistas e editoras de excelência, que, por sua vez, também competem entre si em termos de fator de impacto. A quase inevitável consequência tem sido um aumento de publicações compartilhadas entre múltiplos autores, programas de pesquisa cujos resultados são fatiados em múltiplos artigos e exemplos crescentes de plágio e autoplágio. Aqui, a questão ética é sobre como relatar ou comunicar as ciências.

Em terceiro lugar, e não menos importante, são as pressões, para ser mais transparente, sobre as situações em que a expressão “a ciência nos mostra que...” é utilizada, seja diretamente – nas páginas de ciência nos jornais diários – ou indiretamente – pelo uso da expressão “ponto de vista técnico”. Somos, assim, induzidos a aceitar que a ciência, como modo de produzir conhecimento, deve ocupar um lugar privilegiado no direcionamento de decisões e recursos públicos. Aqui, a questão ética é sobre a responsabilidade que as comunidades científicas têm para com a sociedade da qual fazem parte, em termos dos limites das suas certezas. Em outras

palavras: sobre o que e até onde as ciências podem ou devem opinar?

RELEVÂNCIA DA ÉTICA NA PESQUISA

Podemos questionar se essa nova cultura de códigos de ética será capaz de substituir a prática anterior. Certamente, a experiência da humanidade no campo do Direito sugere que o convívio entre códigos e a dinâmica da vida cotidiana nunca foi tranquilo e que as tentativas de enquadrar o bom senso permanecem sempre parciais. A ética e a moral são dinâmicas, partes fundadoras e componentes ativos da vida social. Nesse contexto, é importante notar que as recomendações e exigências presentes nesses documentos são produtos de diferentes versões e posições sobre ciência. São, conseqüentemente, polissêmicos em seus sentidos. A seu favor, ao apontar para práticas desejadas e indesejadas, levam a discussão sobre os saberes para a praça pública. Na direção contrária, precisamos reconhecer que seguir regras éticas não necessariamente implica viver – no sentido performático – de modo ético e que talvez a ciência seja séria demais para deixar a determinação dos seus rumos e práticas nas mãos dos cientistas. É aqui que precisamos nos perguntar sobre um quarto desafio, refiro-me à questão sobre: o que investigar?

Na sua longa e difícil luta para ser considerada um agir válido entre as artes do conhecer, a ciência, com muita razão, sempre argumentou sobre a importância da liberdade de cada investigador seguir seu próprio nariz. Não sou o primeiro e, certamente, não serei o último a apontar que – de maneira curiosa – esse princípio é frequentemente suspenso em tempos de guerra (quando as ciências se envolvem ativamente nas questões de defesa nacional) e raramente em tempos de paz. Quando acontece, como na década de 1980, com a mobilização em torno do HIV/AIDS, o resultado é uma contribuição significativa à solidariedade humana e uma demonstração de que, sim, é possível articular a competência e o protagonismo das ciências e dos demais saberes de maneira democrática para assumir a responsabilidade moral de atender os interesses coletivos.

Em suma, a ética na pesquisa científica não se reduz ao como fazer, como comunicar e aos limites do que dizer. Antes de mais nada, refere-se ao que foi investigado e para quem – eis a “questão” que precisamos aprender a desembrulhar. Se não, corremos o risco de ter uma ciência corretíssima – com procedimentos auditados, códigos de publicação e manuais de melhores práticas –, mas moralmente irresponsável. ■

A ÉTICA EM TEMPOS DE CRISE

A ÉTICA VIVE TEMPOS DE CRISE E ESCÂNDALOS, GERADOS MUITAS VEZES PELA AMBIÇÃO DO CONSUMO E DO PRAZER. O QUE É PRECISO OBSERVAR É QUE NÃO SOMENTE AS UNIVERSIDADES E A FAMÍLIA, MAS TAMBÉM AS EMPRESAS, AGEM COMO CELEIROS PARA FOMENTAR ATITUDES MADURAS E ÍNTEGRAS

 MARIA CECILIA COUTINHO DE ARRUDA, professora da FGV-EAESP, maria.cecilia.arruda@fgv.br

A crise econômica e financeira que assola o mundo atual sugere uma reflexão importante para todos sobre princípios e valores culturais e éticos que sustentam a convivência humana. A iniciativa privada não consegue abarcar todos os setores da economia, todos os produtos e serviços de que a sociedade necessita. O papel do Estado permanece essencial na solução de problemas em áreas como infraestrutura, educação e saúde, atendimento a pessoas idosas ou portadoras de deficiência, entre muitas outras. É fundamental

uma complementaridade entre o setor público e o setor privado em uma economia de mercado. No limite da liberdade econômica, o liberalismo poderia deixar de lado preocupações sociais sérias, em nome do lucro.

O que teria gerado essa crise? São muitas as causas ou interpretações, sendo difícil identificá-las isoladamente. Erros nas políticas financeiras e econômicas? Fragilidade estrutural das instituições políticas, econômicas e financeiras? Afastamento da ética no conserto de uma economia mundial pautada pelo egoísmo, pelo materialis-

mo e pelo utilitarismo? Erros técnicos (im)previsíveis? Falta de responsabilidade moral? Bolha especulativa sobre crédito e imóveis? Excesso de confiança nos produtores, empresários, investidores e consumidores? Descompasso entre geração de renda e crescimento financeiro, consumo e especulação?

ÉTICA E DEMOCRACIA

Desde que exista ética, a iniciativa privada pode buscar solução para muitas necessidades humanas. Quanto mais democrático for o Estado, mais fácil será conseguir que a atividade lucrativa seja desenvolvida dentro de padrões morais. Os legisladores estabelecerão limites para que o bem-estar social prevaleça sobre interesses privados escusos. Daí dizer-se que onde a ética melhor se aclimata é no regime democrático.

O cidadão que se vê tratado como pessoa, e não como simples indivíduo, tende a agir com liberdade, e isso é fundamental para a economia de mercado. A convicção de que ele pode escolher os bens e serviços de que necessita reduz a sensação de insegurança. Esse cidadão transforma-se livremente em consumidor dos bens, serviços e ideias que entende serem necessários para seu bem-estar. Ocorre uma mudança gradual de mentalidade que o faz valorizar a vida de outra maneira.

O equilíbrio econômico facilita a convivência harmônica entre os cidadãos, propicia o desenvolvimento de cada um e, conseqüentemente, um maior rendimento no trabalho

INCENTIVO ÉTICO AO CONSUMO

Melhores condições de consumo e bem-estar, ainda que, por vezes, ocorram somente no nível subconsciente, tornam as pessoas mais felizes e satisfeitas. Essa é a meta importante, tanto para os governos quanto para os empreendedores da iniciativa privada. Embora a meta da economia seja o consumo, o sentido da vida não se resume aos bens da racionalidade econômico-material que satisfazem o exterior. O estímulo e o respeito a uma vida interiormente edificante levam ao seu sentido completo, aos valores de caráter universal que conduzem o cidadão – consumidor, do ponto de vista econômico – ao seu caminho adequado.

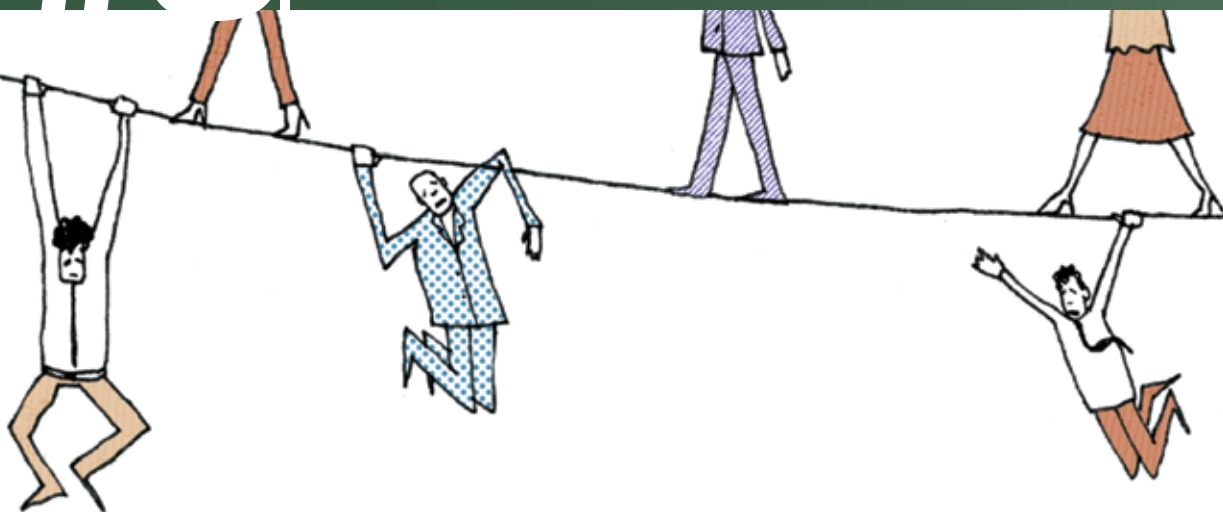
À medida que aumenta o bem-estar,

parece que muita importância vai sendo atribuída aos valores do prazer, especialmente material, que levam à superficialidade. Se essa relação de causalidade for real e objetiva, o desenvolvimento econômico deve ser acompanhado de boa formação moral. À medida que mais assalariados se incorporam ao mercado, mais produtos e serviços são adquiridos. Ao se estabelecerem novos padrões e estilos de vida, uma hierarquia de valores deve ser considerada no planejamento do consumo. Uma educação para o consumo ajudaria a identificar a proporção ideal de bens (imediatos e duradouros) e serviços a serem adquiridos. A passagem da pobreza ao bem-estar pode acarretar uma visão materialista da vida

#3

ESPECIAL ÉTICA EM TEMPOS DE CRISE

A ÉTICA EM TEMPOS DE CRISE



e do mundo, que desdiz da característica racional do ser humano. Convém lembrar que ainda há mais de um bilhão de pessoas sobrevivendo com pouco mais de um dólar por dia.

Sem dúvida, certas técnicas de marketing incrementam o consumo. Os líderes de opinião colaboram com as empresas nesse aspecto. O desafio dos empresários está justamente em possibilitar e incentivar o consumo,

sem necessariamente transformar os consumidores em consumistas. A racionalidade no processo de compra deve ser estimulada por todos: famílias, governo, empresas, organizações não governamentais e outras instituições que prezem seriamente o bem-estar integral das pessoas.

EQUILÍBRIO ECONÔMICO E MORAL

Como solução, existe a proposta de estabelecer uma autoridade supranacional voltada à busca do bem comum universal, que orquestre o crescimento econômico, tanto dos países desenvolvidos como das nações ou áreas com grandes desigualdades sociais. Tal autoridade teria a função dinâmica de promover um desenvolvimento real, a defesa da vida e o crescimento cultural e moral das pessoas.

Essa transformação far-se-ia com a transferência de uma parte das atribuições nacionais para tal autoridade central ou correspondentes regionais, de modo gradual e equilibrado. Certamente ela se realizaria não sem angústias e sofrimentos, mas com decisão e magna-

O capitalismo ético levará à busca do lucro com um espírito de construção de uma sociedade em que imperem a liberdade e a paz



nimidade, com vistas ao desenvolvimento integral dos povos e de cada pessoa. Assim como a tecnologia e a globalização expandem e/ou excluem fronteiras, um organismo com vocação e competência mundiais, apoiado na prerrogativa e no dever de todos e para todos, sem discriminações, poderia assegurar a construção de uma sociedade comprometida com o bem comum e o próprio futuro. Seria a concretização da sustentabilidade, tão apregoada e ainda pouco efetiva.

O equilíbrio econômico facilita a convivência harmônica entre os cidadãos e entre os povos, mas isso não se dá apenas por meio do consumo de bens materiais. A transformação deve ocorrer antes, ou simultaneamente, no âmbito interior de cada pessoa. Seu desenvolvimento interior será a motivação para o maior rendimento no trabalho, para maior eficiência, para maior produtividade. Como consequência, sua remuneração tenderá a crescer e, com ela, virão mais tempo livre, mais descanso, mais tranquilidade, mais possibilidade de reflexão, melhor aproveitamento dos seus dons e talentos.

**Onde a ética melhor se aclimata
é no regime democrático**

RENOVAÇÃO NO AMBIENTE EMPRESARIAL

O valor e a atividade da pessoa devem opor-se às forças que levam à massificação. O sentido de dignidade humana não pode ser perdido em nome do interesse econômico, seja do Estado coletivista, seja da iniciativa privada mal-intencionada ou mal controlada. A massificação pode afetar as pessoas, tanto por ações do governo como pela força da propaganda, por exemplo. Daí se compreende o surgimento de tantas associações de profissionais que desenvolvem códigos de autorregulamentação. O estabelecimento de limites éticos, por iniciativa dos próprios profissionais, deveria assegurar, de modo livre, o sentido de

democracia, com respeito aos cidadãos.

A ética empresarial tem um papel fundamental nesse processo. O desenvolvimento tecnológico, o espírito de inovação e o marketing de produtos, serviços e ideias poderão contribuir para um novo sentido humano da vida. O crescimento econômico que respeite uma hierarquia moral, a ordem natural dos valores, possibilitará uma visão mais ampla e madura da cultura e do mundo. O capitalismo ético levará à busca do lucro com um espírito de construção de uma sociedade em que imperem a liberdade e a paz. A integridade norteará os empreendedores e governantes no sentido de assegurar uma convivência política, econômica e social dos povos e nações. ■

DESONESTIDADE ACADÊMICA, PLÁGIO E ÉTICA

A DESONESTIDADE ACADÊMICA SEMPRE FOI UM GRANDE DESAFIO NO MEIO EDUCACIONAL. COM A EVOLUÇÃO DOS MECANISMOS DE BUSCA NO AMBIENTE ONLINE, O PLÁGIO VEM SE TORNANDO UM DOS SEUS MAIORES PROBLEMAS

 OTAVIO PRÓSPERO SANCHEZ, professor da FGV-EAESP, otavio.sanchez@fgv.br

 PATRICIA BRECHT INNARELLI, professora da UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO, patricia.brecht@metodista.br

A cópia de ideias e trechos literários certamente não é um fenômeno novo. Chris Park, em seu artigo de 2003 intitulado *In other (people's) words: plagiarism by university students – literature and lessons*, mostra-nos que há registros de escritores que já no século XVII, ou ainda antes disso, apoderavam-se de conteúdos literários alheios. O que há de diferente hoje é uma facilitação dessa prática por meio das novas tecnologias de informação e comunicação, que amplificam as possibilidades de apropriação de ideias alheias e, quando

combatidas pelas vias tradicionais, dificultam muito a fiscalização e o controle do que está sendo copiado.

DESONESTIDADE ACADÊMICA, TECNOLOGIA E SOCIEDADE

Considerada na literatura como um conjunto de comportamentos inadequados praticados pelos indivíduos, a desonestidade acadêmica abrange diversos tipos de atitudes fraudulentas. Nelas estão incluídas várias modalidades, como fraudes em exames escolares (realizadas com ou sem a permissão de colegas), a cópia de

Parte dos indivíduos que
apresentam comportamentos
antiéticos no mundo corporativo
já cometeu práticas escolares
desonestas anteriormente

ideias alheias sem atribuir créditos ao autor (plágio), colaboração em atividades designadas para serem desenvolvidas de modo individual, fabricar ou falsificar bibliografias, beneficiar-se de trabalhos realizados por outros, etc.

Entre esses comportamentos desonestos, a prática de plágio vem se tornando um grande desafio para as instituições de ensino e tem recebido grande atenção por parte da sociedade. Duas grandes forças têm contribuído para isso: a extraordinária evolução dos mecanismos de busca de informação via web, o que tem propiciado grande facilitação para se copiarem conteúdos, e a percepção de que essa recorrente prática durante os anos escolares poderia estimular em futuros profissionais a formação de parte dos valores e comportamentos hoje criticáveis, mas encontrados na sociedade.

O horizonte indica que a capacidade computacional vem evoluindo de maneira a facilitar o acesso a conteúdos até então mais restritos. Além disso, os alunos de hoje apresentam maior domínio do uso da tecnologia que as gerações anteriores. Em um contexto de grande domínio, por parte da sociedade, das novas ferramentas tecnológicas, potencializa-se o problema de plágio acadêmico pela facilitação da cópia. Adicionalmente, no ensino à distância, ambiente em que o uso de tecnologia é

particularmente estimulado, a legitimação subliminar da busca a materiais diversos por meio da tecnologia representa uma dificuldade adicional ao controle dos comportamentos individuais, tanto de alunos quanto de autores que elaboram os conteúdos ensinados.

TIPOS DE PLÁGIO

Mais que a simples cópia de trechos literários, a academia tem reconhecido diferentes tipos de plágio. Entre eles, destacam-se (1) o autoplágio, em que um indivíduo utiliza um trabalho próprio já publicado anteriormente, mas apresentado de maneira diversa; (2) a autoria fantasma, onde há a inserção de supostos autores que efetivamente não participaram de modo significativo, levando indivíduos à apropriação dos benefícios de conteúdos que os recompensa indevidamente; combinações, em variados graus, de (3) plágios literários (cópias de textos, integrais ou em partes, substituindo-lhes algumas palavras) e (4) plágios de conteúdo (em que as ideias de autores originais são rerepresentadas sem que lhes seja reconhecida a origem).

NÃO É UM ENGANO, É UMA ATITUDE

O plágio é corriqueiramente caracterizado como a apropriação inadequada de ideias, palavras e frases de autoria de outro indivíduo sem que haja a devida referência da obra ou do autor. Entretanto, essa visão frequentemente transmite a interpretação de que essa ocorrência seria quase acidental, devido a um esquecimento ou inabilidade técnica em reconhecer e referir os autores originais. Esse entendimento, entretanto, esbarra em evidências produzidas por vários estudos desenvolvidos sobre o tema, entre os quais o de Richard McCuen que, em 2008, escreveu *The plagiarism decision process: the role of pressure and rationalization*, em que o plágio é caracterizado como resultado de uma decisão deliberada, não acidental.

Nessa direção segue a pesquisa feita por David Rettinger e Yair Kramer, publicada em 2009 sob o título *Situational and personal causes of student cheating*, indicando que, em geral, o que difere o plágio de uma situação acidental é a intenção do indivíduo. Em outras palavras, o plágio seria o resultado de uma decisão indivi-

#4

ESPECIAL ÉTICA EM TEMPOS DE CRISE

DESONESTIDADE ACADÊMICA, PLÁGIO E ÉTICA

dual, resultado de racionalização, uma decisão deliberada, construída com base em crenças pessoais e percepções de normas e de controle. Essa visão de que os comportamentos têm uma dose significativa de racionalização é consistente com uma expressiva corrente de pensamento iniciada pelo professor Icek Azjen, da Universidade de Massachusetts, que, em 1985, lançou as bases da Teoria do Comportamento Planejado, que vem servindo de fundamento para uma série de estudos nesse campo.

Ética e moral, por sua vez, têm um papel preponderante sobre a compreensão da relação entre o bem-estar público e as crenças pessoais, normativas e de controle do indivíduo. A esse respeito, Hermano Thiry-Cherques, com seu trabalho intitulado *A economia moral da utilidade*, publicado em 2002, dá-nos uma visão muito boa das origens dessa corrente de pensamento que se propaga de maneira abrangente

sobre as organizações e a economia. Assim, na moral utilitarista, estariam os plagiadores maximizando sua utilidade por identificarem benefícios individuais que não são compensados por perdas produzidas no âmbito social. Dito de outra forma, aos plagiadores faria muito sentido plagiar se não houver prejuízos, advindos do convívio em grupo ou sociedade, que lhes causassem mais sofrimento que prazer.

EVOLUÇÕES SOBRE O TEMA

Em vista da importância que a sociedade vem dando à temática da desonestidade acadêmica, ao plágio e à ética, vários estudos vêm sendo conduzidos. Em geral, os tipos de desonestidade acadêmica mais habitualmente listados pela literatura internacional são a fraude, o plágio, o auxílio externo e a fraude eletrônica. Entre esses tipos, embora o plágio esteja se tornando a maior preocupação entre as instituições de ensino

em comparação com os demais, na sociedade como um todo, existe grande apreensão sobre comportamentos antiéticos de profissionais que, ao buscarem benefícios pessoais, acabam por negligenciar interesses de outras partes. Escândalos corporativos como o das fraudes contábeis da Enron, no início da década passada, e os recentes acontecimentos na crise financeira das hipotecas nos Estados Unidos levaram uma parcela substantiva da sociedade a se perguntar o que poderia tornar mais éticas as decisões de gerações futuras de executivos. Esses casos acabaram por gerar novos mecanismos de controle social sobre a ação das empresas, como a Lei Sarbanes-Oxley, em 2002, e as recentes revisões regulatórias do sistema financeiro, que foram retratados nos documentários *Enron: the smartest guys in the room* e *Inside job*.

Nesse sentido, o comportamento academicamente desonesto parece explicar parte desse fenômeno. O estudo desenvolvido por Daniel Martin, Asha Rao e Lloyd Sloan, publicado em 2009 sob o título *Plagiarism, integrity, and workplace deviance: a criterion study*, mostrou que indivíduos que apresentaram alto potencial de ocorrência de práticas profissionais eticamente questionáveis também apresentaram comportamentos academicamente desonestos quando eram estudantes.

Além desses aspectos, vários estudos têm procurado identificar quais seriam

Com as recentes crises dos mercados internacionais, fica claro que a soma dos benefícios individuais não leva ao benefício coletivo

os elementos que influenciariam a decisão de plagiar em ambientes acadêmicos. Fatores como crenças e valores pessoais, influência do grupo, situações de pressão (como a falta de tempo ou a necessidade de obter boas notas), expectativa de obtenção de resultados fáceis, confiança na capacidade de burlar os controles, são alguns dos elementos que vêm sendo analisados.

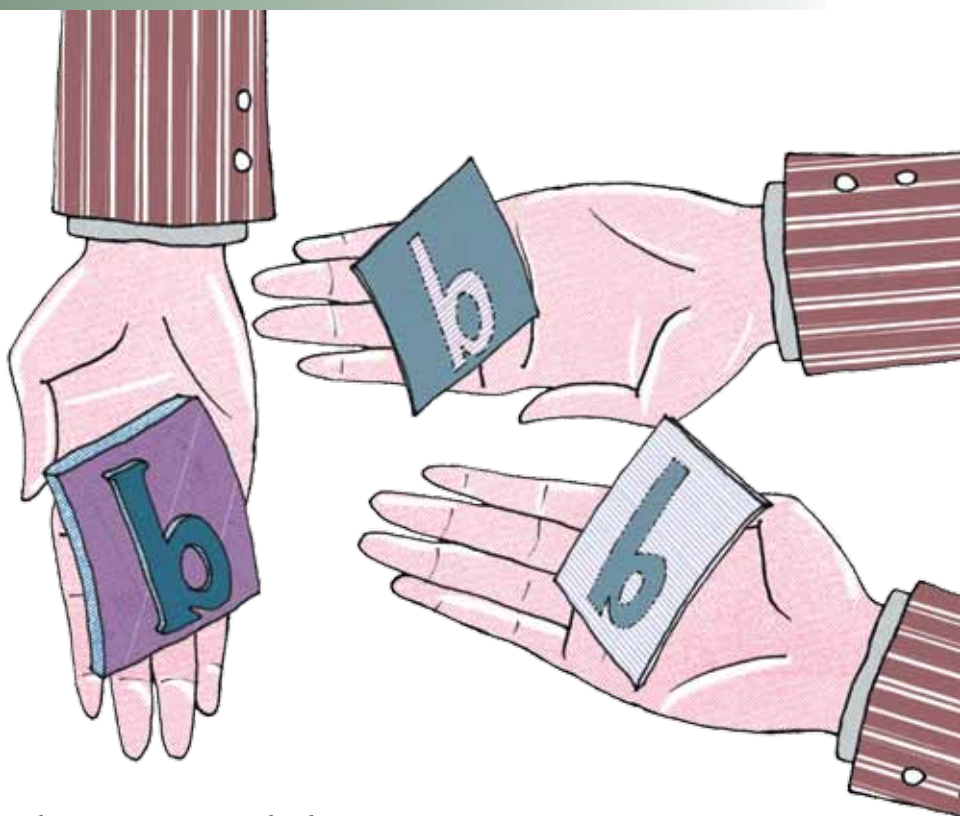
No contexto brasileiro, um estudo conduzido por nós em parceria com mais dois pesquisadores, Alexandre Capellozza e Alberto Albertin, apresentado em 2011 no Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, sob o título *Fatores antecedentes na atitude de alunos de graduação frente ao plágio*, propõe um modelo que identificou os fatores antecedentes de atitude em relação ao plágio, abrangendo três grandes construtos: posicionamento moral (utilitarismo ou idealismo), normas sociais e aspectos situacionais, bem como racionalização sobre mecanismos de incentivo (resultados positivos da prática) e mecanismos de inibição (punições).

Ao analisar os resultados dessa pesquisa, observamos que indivíduos idealistas são avessos ao plágio, enquanto os utilitaristas são favoráveis. A expectativa de valor (melhores notas, menor esforço), a facilidade de praticar o plágio (facilidade de localizar, copiar-colar, internet) e situações de pressão (muitos trabalhos, pouco tempo) são fatores

associados à maior intenção de plagiar. Já a maior compreensão sobre o que significa o plágio, a expectativa de severidade na punição ou a maior possibilidade de descoberta estão associadas a menores níveis de intenção de plagiar.

A DESCOBRIR...


Diante desse cenário, algumas questões podem emergir: Quanto das práticas academicamente desonestas poderiam realmente estar associadas aos comportamentos antiéticos de profissionais na vida em sociedade? Como as instituições de ensino podem, ao lado da indispensável transmissão de conhecimentos, desenvolver melhor a construção de códigos de ética e comportamento para a vida em sociedade dos futuros profissionais? São questões ainda não respondidas, mas que cada vez mais estão presentes entre nós. ■



A evolução dos mecanismos de busca de informação via web é um fator relevante que facilita a desonestidade acadêmica

A DISSIPAÇÃO DOS VALORES ÉTICOS NA CRISE FINANCEIRA GLOBAL

A QUESTÃO ÉTICA APARECE COMO PANO DE FUNDO DOS PRINCIPAIS ESCÂNDALOS FINANCEIROS MUNDIAIS, DESDE A BOLHA IMOBILIÁRIA NORTE-AMERICANA ATÉ A ENTRADA DA GRÉCIA NO BLOCO DO EURO

 ALKIMAR R. MOURA, professor da FGV-EAESP, alkimar.moura@fgv.br

Parece existir um razoável consenso de que são várias as causas da crise financeira atual, entre as quais se incluem *the usual suspect*: volatilidade dos mercados, alta alavancagem das instituições sistemicamente relevantes, regulação e supervisão bancárias frouxas ou inexistentes, incentivos errados ou perversos implícitos na remuneração dos executivos e demais agentes dos mercados, conflitos de interesses e política monetária expansionista por um período longo.

A questão a ser discutida é se devemos acrescentar a essa relação de causas relativamente objetivas um tópico que tem a ver com o mundo das atitudes e comportamentos dos agentes econômicos, representado pelo esgarçamento dos valores éticos entre os executivos das instituições financeiras, além dos operadores dos mercados monetários e de capitais, gestores de fundos mútuos e *hedge funds*, reguladores e supervisores, agências de *rating* e outros participantes dos mercados.

É claro que não se propõe aqui uma reflexão filosófica sobre o conceito de ética, suas implicações para o funcionamento dos mercados e seu papel na emergência da crise. Para os objetivos mais prosaicos deste artigo, basta-nos restringir a expressão ética ao conceito weberiano de ética da convicção, segundo o qual as ações humanas devem ser julgadas de acordo com princípios e valores aceitos no mundo privado dos homens e que estão implícitos e sedimentados nos relacionamentos sociais.

A CONTAMINAÇÃO DE CONDUTAS ANTIÉTICAS

Sabe-se que a atual crise financeira iniciou-se em um segmento limitado do mercado de crédito imobiliário norte-americano e daí se espalhou para outros produtos financeiros, regiões, países, com capacidade destrutiva semelhante à das piores crises das economias capitalistas. Por analogia, pode-se sugerir que um processo similar de contágio permeou o mundo dos valores e condutas dos vários agentes envolvidos no sistema financeiro nas economias desenvolvidas.

Em documentos oficiais do governo norte-americano, a dissolução dos valores éticos foi apontada como uma das causas da derrocada financeira. No volumoso relatório produzido pela comissão encarregada de analisar as causas da crise econômica e financeira nos Estados Unidos, os autores concluem: “Houve uma quebra sistêmica na prestação de contas e na ética”.

Em documentos oficiais do governo norte-americano, a dissolução dos valores éticos foi apontada como uma das causas da derrocada financeira

Aquela comissão exemplifica tal ruptura de padrões éticos nos três elos da cadeia de financiamento imobiliário: nos tomadores de crédito que levantaram empréstimos sem haver a capacidade ou a intenção de honrá-los; nas instituições de crédito que fizeram empréstimos sabendo de antemão que não seriam honrados (o chamado *predatory lending*); e nas operações da chamada securitização, em que as instituições procediam ao reempacotamento dos créditos e sua venda aos investidores finais, ativos esses que não passariam nos seus próprios parâmetros de concessão de financiamento imobiliário. Comportamentos semelhantes puderam ser identificados em outros atores do mercado de crédito imobiliário norte-americano, como os corretores de empréstimos imobiliários (*real estate brokers*), avaliadores de imóveis, construtores e agências de *ratings*.

Mesmo antes da erupção da atual crise, o declínio dos padrões éticos no mercado financeiro foi constatado pelo ex-presidente do Federal Reserve,

Banco Central americano, Paul Volcker, em palestra na William Taylor Memorial Lectures, apoiando-se nas publicações anteriores de autoria de banqueiros privados europeus e de banqueiros centrais norte-americanos.

Por último, em alguns textos acadêmicos, o sistema de valores é também mencionado como um componente a ser levado em conta para explicar o comportamento do sistema bancário na crise. Por exemplo, o professor Raghuram Rajan, da Universidade de Chicago, associa o colapso financeiro recente a um choque entre falhas geológicas, produzidas pela influência de três elementos: o sistema político norte-americano, os desequilíbrios comerciais entre países e as operações do moderno sistema bancário, sob intensa pressão para gerar desempenho extraordinário ajustado pelo risco. Para conseguir esse último intento, as grandes instituições dispuseram-se a assumir riscos sistêmicos, combinando riscos de inadimplência com riscos de descasamento de ativos e passivos bancários.



ESPECIAL ÉTICA EM TEMPOS DE CRISE

A DISSIPAÇÃO DOS VALORES ÉTICOS NA CRISE FINANCEIRA GLOBAL

O comportamento de algumas instituições financeiras encontra sua justificativa em um conjunto de valores que considera o dinheiro como a medida de todas as coisas

O QUE VALE MAIS?

O comportamento das instituições financeiras encontra sua justificativa em um conjunto de valores que considera o dinheiro como a medida de todas as coisas, como afirma o professor Rajan: "Como os negócios delas tipicamente oferecem poucos pilares em que elas possam ancorar a sua moral, a orientação principal é referente a quanto dinheiro elas fazem".

Em situações de normalidade no funcionamento dos mercados financeiros e de capitais, há uma ideia generalizada, não necessariamente verdadeira, de que a ética parece ser um produto com oferta reduzida. Em situações de crise financeira, como mencionado anteriormente, a escassez de valores éticos parece acentuar-se, tornando-se um dos componentes a explicar os desvios de comportamento dos agentes econômicos que contribuem para amplificar os ciclos de euforia os quais precedem a inevitável explosão das bolhas. Exemplos recentes não faltam para comprovar a

atitude pouco ética de espertalhões que montaram esquemas financeiros prometendo desempenhos extraordinários por longo tempo, contrariando as mais elementares leis da probabilidade ou iludindo os mais sofisticados sistemas de controle de risco de grandes instituições bancárias. Personalidades do mercado financeiro como Nick Leeson, Bernard Madoff e Jérôme Kervel, responsáveis por grandes fraudes no sistema financeiro, passaram a fazer parte da galeria dos inúmeros gênios financeiros que floresceram nos últimos 300 anos.

SEM MORAL

Comportamentos antiéticos não podem ser associados unicamente às operações conduzidas pelos agentes privados, pois entidades e gestores públicos também demonstraram pouco apreço pelos valores éticos em algumas de suas decisões oficiais. Como ficou sabido mais tarde, a admissão da Grécia no Bloco do Euro só foi alcançada mediante práticas contábeis duvidosas que demonstravam sua conformidade aos critérios daquele tratado. E não se diga que tais artifícios se limitaram aos países menores, situados na periferia da região. Alemanha e França também cometeram seus pequenos deslizes, da mesma forma que a Itália, essa última com a ajuda de importante instituição financeira internacional, segundo relatos da época.

O esgarçamento dos valores éticos extravasou o mercado financeiro, atingin-

do, além dos agentes públicos, até ilustres professores de prestigiosas universidades norte-americanas, como ficou claro nos depoimentos colhidos para a elaboração do premiado documentário *Inside Job*, sobre a crise financeira. Portanto, da mesma forma que a explosão da crise do sub-prime nos Estados Unidos espalhou seus ativos tóxicos para a economia global, pode-se concluir que a diluição dos valores éticos nas instituições financeiras privadas também contaminou agentes públicos, reguladores, chegando até os umbrais da academia, ao envolver alguns professores universitários em uma postura quase amoral.

IMPLEMENTAÇÃO DE UM PADRÃO ÉTICO

A reconstrução do sistema monetário e financeiro internacional tem sido objeto de várias propostas e leis, como Lei Dodd-Frank, Relatório de Larosière, Relatório do Grupo dos Trinta (G30), sem mencionar os vários trabalhos produzidos por acadêmicos e pelas organizações multilaterais, como o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Comitê de Supervisão Bancária do Banco de Compensações Internacionais (BIS).

As mudanças sugeridas ou já implantadas referem-se às questões de governança, regulação, supervisão e funcionamento das instituições e dos mercados financeiros, das agências de *rating* e de outros atores. Em quase todos, as questões dos incentivos e da remuneração

dos agentes do mercado financeiro são tratadas a fim de evitar que os bancos assumam os riscos de cauda (o *tail risk* mencionado por Rajan), com dinheiro dos depositantes. Algumas sugestões eliminam a possibilidade de bancos manterem posições próprias em títulos. Outras exigem que as transações com derivativos tóxicos sejam conduzidas em bolsas, com regras transparentes de registro, negociação e liquidação de negócios. De qualquer maneira, as propostas e recomendações emanadas dos textos procuram atuar sobre as causas conhecidas da crise.

Elas certamente são necessárias para melhorar a estabilidade e a solidez do sistema financeiro, evitando a repetição das crises. Serão suficientes, sem mudanças nos valores, princípios e normas que norteiem a conduta de todos os agentes envolvidos na operação dos mercados financeiros e de capitais? Em outras palavras, como as instituições financeiras e os reguladores têm respondido ao desafio de implantar padrões éticos nos seus modelos e práticas de governança e/ou negócios?

INIBIDOR

As diretrizes sobre governança bancária emitidas pela European Banking Authority (EBA) sugerem que a gestão das instituições se apoie na criação de comitês especializados, os quais, além dos convencionais (risco, auditoria, remuneração, recursos humanos),

possam também incluir um sobre governança, *compliance* e ética.

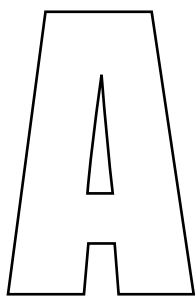
A Financial Services Authority (FAS), a principal autoridade reguladora britânica, ao listar os 11 princípios para que uma instituição financeira possa realizar seus negócios naquela jurisdição, coloca em primeiro lugar a obrigação de que qualquer empresa conduza seus negócios com integridade.

Várias instituições financeiras privadas criaram comitês internos de ética, com o propósito de disseminar práticas negociais que respeitem compromissos com princípios morais socialmente aceitáveis. Sabe-se que alguns bancos desenvolveram modelos estatísticos com a capacidade de identificar situações de vendas de produtos bancários, em condições desvantajosas para o poupador, para restringir a chamada venda casada. Isso é uma iniciativa importante, sobretudo para bancos com extensa rede de agências e que oferecem serviços bancários a clientes com pouco conhecimento de produtos financeiros.

Mudanças regulatórias podem inibir práticas pouco éticas nos mercados financeiros e de capitais, da mesma forma que a atuação da justiça pode coibir condutas ilegais das instituições e agentes daqueles mercados. No entanto, enquanto o homem for o lobo do próprio homem, avanços institucionais pouco podem fazer para transformar o mercado financeiro em um jogo de serafins e querubins. ■

O POTENCIAL DO EMPREENDEDORISMO

O EMPREENDEDORISMO É UM DOS PRINCIPAIS FATORES RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE UMA NAÇÃO. NO BRASIL, A FALTA DE INCENTIVO DIFICULTA O ALAVANCAR DO SETOR NO PAÍS



As micro, médias e pequenas empresas (MPMEs) representam mais de 98% do total dos empreendimentos nas economias desenvolvidas, mais de 60% são condizentes com a geração de empregos na economia e cerca de 50% do Produto Interno Bruto (PIB). Por outro lado, nas economias menos desenvolvidas, elas empregam pouco mais de 30% da força de trabalho e representam pouco mais de 10% do PIB. As diferenças extremas entre as economias demonstram a importância que a atividade empreendedora pode ter no desenvolvimento econômico de um país, principalmente no que diz respeito à geração de novos produtos, serviços, oportunidades de negócios e crescimento financeiro. Assim, um dos principais desafios que todos os países enfrentam é como fomentar a atividade empreendedora.

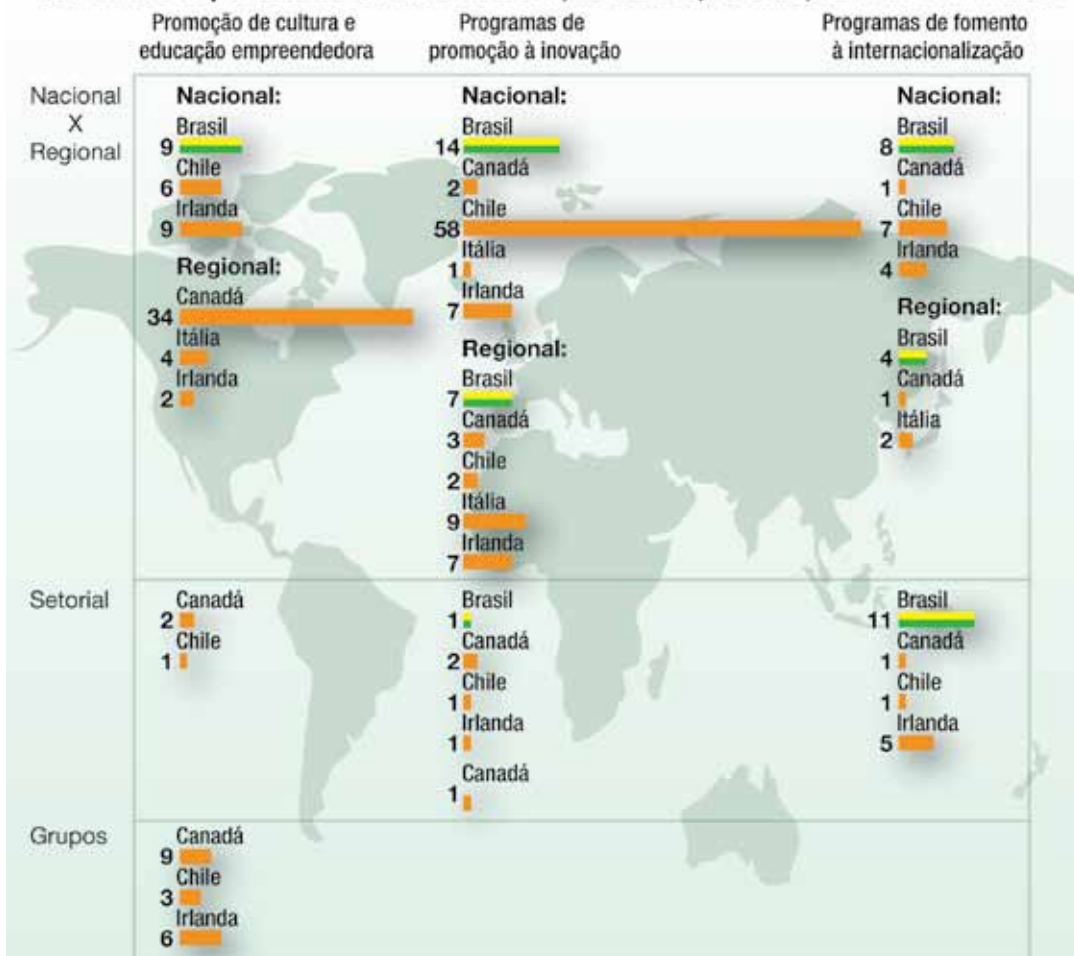
Diante desse cenário, vem o questionamento: qual é a necessidade de se criarem políticas públicas de fomento ao empreendedorismo? Essa questão levou o pesquisador Gilberto Sarfati, professor da FGV-EAESP, a desenvolver um estudo comparativo para compreender como esse fato aparece em diferentes países. Os países comparados no estudo foram Brasil, Canadá, Chile, Itália e Irlanda. Apesar de todos eles reconhecerem que as MPMEs são membros fundamentais no desenvolvimento de um país, os incentivos variam bastante de um para o outro.

NO BRASIL. De modo geral, as políticas públicas no Brasil não priorizaram historicamente as MPMEs, desde os períodos de substituição de industrialização e das importações das décadas de 1950 a 1970, passando pela crise econômica da década de 1980, até o período de neoliberalismo econômico da primeira metade da década de 1990.

Desde esse período, o principal órgão de incentivo e atendimento às necessidades das MPMEs é o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que foi fundado em 1972 como uma entidade privada de interesse público. Mais de 70% da receita da organização vem das contribuições obrigatórias que as empresas de médio e grande portes devem pagar e é incidente sobre o salário do trabalhador. Outra importante ferramenta de mudança na importância das MPMEs nas políticas públicas brasileiras foi a instituição da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (Pitce), em 2003. Dentro dessa política, as MPMEs passam a ser prioridade das ações de política pública por meio dos Arranjos Produtivos Locais (APLs). Os APLs são aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais.

NO MUNDO. Comparando o Brasil com os demais países analisados pela pesquisa, nota-se que países como Canadá e Chile possuem políticas de incenti-

Quantidade de políticas de estímulo no Brasil, no Canadá, no Chile, na Itália e na Irlanda




vo ao empreendedorismo em todos os níveis e que países desenvolvidos como a Itália possuem menos políticas dessa natureza que o Brasil. Como mostra o gráfico acima, que traz o número de políticas de estímulo ao empreendedorismo em cada país.

REFLEXÃO E ESPERANÇA. Apesar de alguns avanços nos últimos anos, abrir, manter e fechar uma empresa no Brasil ainda é bastante complexo e muito burocrático, em face das demandas, que frequentemente se modificam dos vários níveis de governo, não configurando ainda um ambiente adequado para a execução da atividade empreendedora. Mesmo com o crescimento econômico do Brasil no panorama mundial, o aumento da condição financeira da população e da possibilidade de se investir no seu próprio negócio, a quantidade de programas de incentivo

à cultura empreendedora é bem menor e seu alcance é limitado quando comparados aos do Chile, que possui programas voltados para o empreendedorismo no âmbito nacional, regional, setorial e para grupos específicos (negros, mulheres e jovens).

Uma medida positiva que está aflorando nesse sentido é a da cidade de São José dos Campos, por exemplo, que, na década passada, incluiu o empreendedorismo dentro das diretrizes da educação no ensino fundamental da rede municipal. Outra medida que cabe mencionar é a Lei n. 11.196/2005, conhecida como Lei do Bem; trata-se de incentivos fiscais à inovação, que têm sido aproveitados por empresas de médio e grande portes, mas o governo federal estuda mecanismos para estender o benefício a pequenas empresas e, aos poucos, ampliar o número de políticas nesse setor. ■

INTERNACIONALIZAÇÃO: QUEM VAI ENCARAR?

 LUÍS HENRIQUE PEREIRA, professor da FGV-EAESP, luis.pereira@fgv.br

Os motivos que levam uma empresa a investir na internacionalização de suas operações são muitos, e variam desde aqueles mais estratégicos, tais como o aproveitamento de novas oportunidades, aquisição de novos conhecimentos e conquista de novos mercados, até os mais reativos, como o atendimento a um importante cliente que expandiu suas operações para o exterior ou o acompanhamento de empresas multinacionais, onde quer que elas estabeleçam suas plantas industriais.

Historicamente, as empresas brasileiras sempre andaram na contramão da internacionalização e poucas foram aquelas que se lançaram ao mundo até 1970. Foi somente a partir desse período que alguns heroicos exemplos, como Gerdau, Weg, Sabó, Marco Polo, Vale, Odebrecht e Camargo Correa, aventuraram-se em terras estrangeiras. Os motivos pelos quais as empresas brasileiras não se internacionalizavam eram vários e, de certa forma, compreensíveis, na medida em que a demanda do mercado interno era grande e as empresas mal davam conta de atendê-la. Os juros altos, a hiperinflação e a escassez de crédito impingiam um ônus demasiadamente pesado às empresas e anulavam qualquer possibilidade de competição no mercado internacional.

Somente na década de 1990, principalmente a partir do Plano Real e da consequente estabilização da economia, outras empresas brasileiras partiram em busca de novos mercados. Esse processo deu-se por vários motivos e, entre outros, destacam-se o acesso a fatores de produção com menor custo ou maior valor, acesso a fontes mais próximas de suprimento e diversificação de risco.

Naquele momento, novas empresas passaram a vislumbrar oportunidades em mercados internacionais. Em um primeiro estágio, percebeu-se um envolvimento mais lento e gradual, com o aumento das exportações e investimentos em parceiros comerciais em países estrangeiros, notadamente na América Latina. O movimento foi se consolidando e algumas empresas passaram a realizar investimentos diretos por meio de *joint ventures*, fusões e aquisições e, até mesmo, por investimentos do tipo *greenfield*. Destacam-se nesse processo empresas ligadas ao agronegócio e indústria de alimentos, tais como JBS-Friboi e BR Foods, bem como empresas ligadas à indústria siderúrgica e extração de minérios, como Gerdau e Vale.

O tradicional setor da construção civil expandiu mais ainda seus investimentos internacionais, e outros setores, como bens de consumo e serviços, passaram a integrar a lista das principais empresas brasileiras com investimento direto no exterior. Empresas do setor de serviços ligados à tecnologia de automação bancária e de


varejo tornaram-se atores importantes em seus respectivos mercados. Outro setor de destaque é o de franquias, em que marcas como Via Uno, Arezzo e Hering expandiram seus negócios e alcançaram patamares importantes de crescimento em suas operações internacionais.

Apesar do crescimento do Investimento Direto no Exterior (IDE) feito por empresas brasileiras na última década, é importante notar que grande parte desses investimentos foi realizada ou incentivada pelo governo federal, como nos casos da Petrobrás, cujo controle é majoritariamente estatal, e da JBS-Friboi, em que o BNDES financiou grande parte das aquisições da empresa nos Estados Unidos, Itália e Austrália.

Após a crise de 2008, muitos governos, notadamente das economias mais desenvolvidas, fecharam-se aos investimentos externos e procuraram proteger suas economias com medidas intervencionistas que tornaram mais difícil a entrada de empresas e produtos estrangeiros. Diante de um cenário de turbulência na economia mundial, a questão que se levanta sobre a internacionalização de empresas brasileiras é se elas serão capazes de desenvolver competências que levem à maior vantagem competitiva e, conseqüentemente, ao crescimento e à geração de valor.

As empresas de países emergentes, pelo fato de operarem em países cujas economias ainda não foram abaladas pela crise, possuem, por um

lado, uma chance extraordinária de ganhar espaço no cenário mundial, mas, por outro, correm o risco de que as economias combalidas não se recuperem rapidamente e acabem tragando consigo as economias emergentes. Por que se arriscar neste momento em investimentos no exterior, onde as dificuldades são enormes e as experiências de insucesso, incontáveis? Teriam as empresas brasileiras as competências necessárias para obter sucesso em mercados internacionais? Algumas já demonstraram que sim, porém outras precisam avançar. As cartas estão na mesa, quem arrisca a próxima jogada? ■

 **AS EMPRESAS BRASILEIRAS DEVEM AVALIAR CUIDADOSAMENTE SUAS CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS AO DECIDIREM PELA ENTRADA OU MAIOR ENVOLVIMENTO EM MERCADOS INTERNACIONAIS**

MEIO SÉCULO DE INOVAÇÕES NA EAESP-FGV

HÁ MAIS DE CINQUENTA ANOS, A EAESP-FGV É MUNDIALMENTE CONHECIDA POR SEU PIONEIRISMO E TRANSFORMAÇÕES POSITIVAS NO ENSINO E RECONHECIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO COMO PROFISSÃO

 CLAUDE MACHLINE, professor emérito da FGV-EAESP, claude.machline@fgv.br

Passado pouco mais de meio século do início do ensino de administração de empresas e da formação de administradores profissionais no País, torna-se oportuno resgatar as tantas inovações criadas na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, a EAESP-FGV.

Foram inovações institucionais, estruturais, administrativo-financeiras, acadêmicas e educacionais que, apesar do tempo em que ocorreram, ainda nos trazem orientações úteis para um mundo no qual, sem inovações, não sobrevive a empresa.

INOVAÇÕES INSTITUCIONAIS. A primeira inovação foi a própria criação da EAESP, que fugiu totalmente do padrão de criação das instituições de ensino superior na época. Participaram dessa gênese, em 1954, não somente a Fundação Getulio Vargas, mas o Ministério da Educação e Cultura, a Capes, a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, o Instituto de Organização Racional do Trabalho (Idort), o Departamento de Relações Exteriores dos Estados Unidos, a Embaixada Norte-

Americana no Brasil, a Usaid – uma agência do Governo norte-americano, a Fundação Ford, que aportou recursos significativos, assim como outras instituições e empresas nacionais e estrangeiras.

O próprio Presidente da República assim se pronunciou, em 1952, em apoio à iniciativa:

“A criação da Escola de Administração Pública, no Rio de Janeiro, pela Fundação Getulio Vargas, estabeleceu no Brasil o ensino sistemático dos métodos e técnicas de trabalho aplicados aos negócios públicos. A Escola Universitária de Administração de Empresas que a Fundação Getulio Vargas quer estabelecer em São Paulo será também um vigoroso reforço para instituir o ensino da administração, que o Brasil tanto necessita”. (Discurso do Presidente Getulio Vargas citado no livro *Institution building: the Brazilian experience*, do autor Donald Taylor).

No início, o Governo norte-americano designou uma missão de professores da Michigan State University, que permaneceu em São Paulo por mais de 10 anos, ministrando aulas, orientando alunos, estabelecendo contatos com a comunidade de ne-



Aula inaugural do curso de Administração da EAESP; Conselho Administrativo EAESP na década de 60; Associação de Ex-Alunos

gócios e oferecendo inúmeras sugestões de natureza acadêmica e educacional. Foram substituídos progressivamente por professores brasileiros, todos treinados em universidades norte-americanas, onde cursaram mestrado e doutorado (MSU, Harvard, Stanford, Cornell, Berkeley, MIT e outras).

Correntes contrárias à formação de uma Escola de Administração de Empresas consideravam que a prática do negócio é a melhor escola e que os membros das famílias dirigentes poderiam ser treinados na própria empresa. Os criadores da EAESP enfrentaram também a oposição de economistas e contadores receosos de perder privilégios profissionais com o surgimento da nova profissão de administrador.

Essas resistências acabaram sendo vencidas. O curso de graduação em administração de empresas foi reconhecido, assim como a profissão de técnico de administração e, posteriormente, de administrador. A própria EAESP acabou sendo reconhecida como faculdade isolada, algo fora do comum na época.

INOVAÇÕES ESTRUTURAIS. A criação de departamentos de ensino, comum nas universidades norte-americanas, era inédita no Brasil da década de 1950. A Missão Americana recomendou inicialmente a

criação de quatro departamentos: Administração Geral e Recursos Humanos; Contabilidade, Finanças e Controle; Mercadologia; e Produção, hoje Produção e Operações. Posteriormente, foram criados mais quatro departamentos: Fundamentos Sociais e Jurídicos, Informática e Métodos Quantitativos, Planejamento e Análise Econômica e Gestão Pública. A função dos departamentos é congregar disciplinas afins e abrigar os professores que as ministram.

Uma estrutura *sui generis* é a Congregação da Escola, formada por todos os professores de carreira e representantes dos professores extracurricular, o que destoa das congregações tradicionais da época, compostas apenas por professores mais titulados. Desde a década de 1970, ela inclui também representantes de alunos e foi pioneira na inclusão de representantes dos funcionários.

Na governança da EAESP, foi criado um Conselho

**➔ A CRIAÇÃO DA EAESP
CONSTITUIU MAIS DO QUE
UMA INOVAÇÃO. FOI
QUASE UMA INVENÇÃO**



Reunião de alunos do curso de Administração; banca de professores; professores americanos na EAESP

de Administração, formado por personalidades do mundo empresarial, algo original no meio acadêmico. Os alunos do curso de graduação, dotados de singular criatividade, formaram um Diretório Acadêmico extremamente ativo, que teve muitas de suas reivindicações pedagógicas atendidas, tais como avaliação dos professores pelos alunos e oferta regular de disciplinas optativas, algo incomum na década de 1960.

Comum nos EUA, mas novidade no Brasil, foi a criação de uma Associação de Ex-Alunos, com representação no Conselho de Administração e participante do dia a dia da Escola. A criação, em 1988, da primeira Empresa Júnior da América Latina foi também um marco da criatividade do alunado da EAESP.

INOVAÇÕES ADMINISTRATIVO-FINANCEIRAS.

A criação, em 1965, do Fundo Rotativo de Bolsa, ou Bolsa Reembolsável, foi outra inovação do curso de graduação para apoiar alunos sem condições de pagar as mensalidades. Constituído por doações efetuadas por empresas e ex-alunos, o Fundo conta hoje com algumas dezenas de milhões de reais e foi estendido aos alunos de pós-graduação.

O modelo de parceria com numerosas empresas – são, hoje, mais de 150 parceiros – foi outra inovação relevante. Ao contribuir financeiramente com a Escola, a empresa investe na melhoria de sua infraestrutura, patrocina uma pesquisa do seu interesse ou o desenvolvimento de um programa didático especial, além de ter retorno de imagem. Uma doação da Petrobras, por exemplo, permitiu montar a primeira instalação de Educação a Distância (EAD) no Brasil, em 1990.

A carreira do professor sofreu total alteração em relação à carreira tradicional das faculdades nacionais. Já era consenso na época que o sistema vigente, constituído por um professor catedrático, dono perpétuo de sua cátedra e senhor de sua dis-

ciplina, auxiliado por instrutores de ascensão problemática, era sufocante e teria que ser alterado. No plano de carreira implantado, todos os professores ingressam por concurso, progridem por mérito e tempo, passando sucessivamente a instrutores, auxiliares de ensino, adjuntos e titulares. Muitas faculdades e universidades adotaram modelo semelhante após a inovação ser lançada pela EAESP.

INOVAÇÕES ACADÊMICAS. Em plena década de 1950, pensar a administração de empresas no nível universitário como uma nova profissão em pé de igualdade com as mais tradicionais e respeitadas profissões, como direito, medicina, engenharia, contabilidade, economia, era, no mínimo, um absurdo. Mesmo nos Estados Unidos, o pensamento dominante era que o estudo de administração fosse efetuado em nível de pós-graduação *lato sensu*, para profissionais já formados em cursos tradicionais e que tivessem alguns anos de prática em cargos gerenciais. Na mesma época, na Europa, havia cursos famosos de graduação em escolas comerciais e de economia, mas não propriamente de administração. Nesse sentido, a criação do curso de graduação em administração de empresas pela EAESP constituiu, como consequência, uma nova carreira profissional.

À medida que novas ferramentas de administração iam sendo desenvolvidas em outros países, a EAESP-FGV, em 1955, por meio de seus contatos internacionais e convênios com instituições no exterior, era das primeiras a divulgá-las, sempre se mantendo na vanguarda do conhecimento atualizado, mas também procurando resguardar as empresas contra modismos passageiros e falsas panaceias.

A EAESP também lançou a mais antiga revista acadêmica de administração de empresas do país em 1961, a *RAE*, e já nos anos 2000 criou outra



Alunos e funcionários na biblioteca da FGV; sala de aula da EAESP na década de 80

publicação voltada para o mercado profissional, a *Rae light*, que depois se transformou na atual *GV-executivo*. Foi também responsável pela publicação de algumas das primeiras pesquisas empresariais no País e pela publicação dos primeiros casos de empresas nacionais, além dos primeiros manuais de administração genuinamente brasileiros. Mais recentemente, lançou a primeira revista nacional dedicada exclusivamente aos casos de ensino em administração, a *GVcasos*.

INOVAÇÕES EDUCACIONAIS. Os métodos nacionais de ensino universitário evoluíram sensivelmente após o aparecimento da EAESP. Quando o método tradicional de ensino era a preleção, com o professor discursando do seu púlpito e o aluno, calado, tentando tomar notas, a EAESP passou a encorajar os alunos a serem mais participativos em sala de aula. O objetivo era fazer do estudante um elemento ativo, criando um ambiente onde o professor ouve e, ocasionalmente, intervém e corrige.

Outros métodos, como trabalhos em grupos de alunos apresentados em sala de aula; apresentações de executivos e conferencistas convidados, com debates; e jogos de empresas, também foram adotados pioneiramente pela Escola. O método do caso é usado intensamente desde os primeiros cursos oferecidos pela EAESP, notadamente os cursos de educação continuada para executivos.

“O programa (da EAESP) deve incluir [...] a adoção de métodos objetivos de ensino com ênfase especial no método do caso e a implementação de um programa flexível de ensino por meio de um sistema de créditos”. (Convênio assinado entre a Capes e a FGV em 25 de outubro de 1953).

A PLURALIDADE DOS PROFESSORES, A CRIATIVIDADE DOS ALUNOS E A EXTREMA LIBERDADE INTELLECTUAL SÃO OS RESPONSÁVEIS PELO PIONEIRISMO DA ESCOLA

MOTIVOS PARA INOVAR. Na origem da EAESP, estavam presentes muitos fatores favoráveis, tais como o desejo de desenvolver o País; a ânsia de imitar o modelo norte-americano; a compreensão das autoridades educacionais e das lideranças empresariais quanto à necessidade de formação de administradores profissionais; a disposição das autoridades norte-americanas de auxiliar países em desenvolvimento; e o firme compromisso dos professores da Michigan State University na estruturação da Escola.

Para explicar a floração contínua de dezenas de inovações durante dezenas de anos, deve-se recorrer não apenas ao contexto político, econômico, social e cultural, mas também à conjugação de alguns elementos, que até hoje estão presentes na Escola. São eles: a pluralidade do corpo docente, formado por centenas de professores com formações diversas e o interesse comum pela área de administração, promovendo a fertilização cruzada de ideias inovadoras; a criatividade do corpo discente e dos ex-alunos da Escola, muitos deles ligados às elites empresariais e profissionais do País; e, por fim, a atmosfera de extrema liberdade intelectual reinante na instituição, mesmo nos períodos mais difíceis, o que permitiu o desabrochar de propostas inovadoras. Algumas delas revolucionárias, mas que hoje continuam contribuindo com a qualidade do ensino e da pesquisa na área de administração no Brasil. ■



FOTOS: HENRIQUE SFEIR

MARIA ALICE CABRAL MAIA é uma jovem notável. Aluna do sexto semestre do curso de Administração Pública da FGV-EAESP, já possui grandes feitos em sua trajetória. Quando estava ainda no terceiro semestre, ganhou o Prêmio Santander de Empreendedorismo, em que, além de levar R\$ 50 mil de apoio ao projeto, foi para Babson College, nos EUA, para estudar por duas semanas. No final do quinto semestre, conseguiu outra oportunidade oferecida pelo mesmo banco e ganhou uma bolsa para estudar em Londres, por meio do Programa Top UK Universidades. Enquanto essa garota de apenas 21 anos pensa em como estruturar o seu próprio negócio voltado à educação, ela trabalha no Centro de Estudos em Administração Pública e Governo (CEAPG), dando apoio à área de sustentabilidade no projeto Rede Amigos da Amazônia. Participa, paralelamente, de uma organização global de fomento à paz e também do coletivo Fora do Eixo, de promoção à cultura. Para que não restem dúvidas sobre sua hiperatividade, ela ainda faz parte das produções audiovisuais na produtora Idea5. O espaço aqui é pequeno para tanta coisa, mas dá para ter uma ideia das suas conquistas. Ela agora está de partida para um intercâmbio na HEC Paris, durante o primeiro semestre de 2012, com bolsa do CNPq, como parte do programa Ciência sem Fronteiras.

Você ganhou, em novembro de 2010, o Prêmio Santander com a Ippon; no que consiste o projeto?

Na verdade, a Ippon Business é a empresa mãe, porque eu sempre fui muito empreendedora. Desde muito nova comecei a estruturar

negócios e falei: "Preciso de um CNPJ para dar base para isso", mas aí, dentro da Ippon, eu desenvolvi o site nahora.com. Qual o negócio dele? Vendas de último minuto no mercado de serviços. Por exemplo, quando um bar fica vazio, ele entra em contato com a base do nahora.com e informa: "olha, nós temos 10 mesas e vamos reservá-las pela metade do preço". É uma plataforma virtual que une a oferta e a demanda, basicamente, ela é intermediadora.

E por que não seguiu adiante?

A gente falhou na parte da TI.

Mas você pretende voltar ou acha que vai tocar outros projetos daqui para a frente?

Depois disso, acabei percebendo muita coisa em que tinha errado e fiquei um ano e meio trabalhando só nisso, indo em eventos de empreendedorismo, só focada nesse ramo. Com a ida a Babson, eu comecei a pensar em negócios sociais. Atualmente, eu tenho alguns projetos, algumas pessoas com quem eu converso. Quero fazer algo na parte de educação, mas não tenho nada estruturado. Acabei, nesse meio-tempo, perdendo um pouco da vontade de seguir com o nahora.com, muito por essa questão de pensar algo que pudesse fazer mais a diferença. Agora eu foco muito em negócios sociais, estou trabalhando muito com isso no CEAPG. Nossa missão é voltada à área de sustentabilidade na Amazônia, que é dentro da Rede Amigos da Amazônia, uma iniciativa da FGV que promove a conservação da floresta.



DIEGO BORIN REEBERG e LUIS OTÁVIO RIBEIRO

ainda nem terminaram a graduação em Administração de Empresas na GV e já são empreendedores de sucesso, procurados pela Globo, Band e MTV. Esses garotos idealizaram há um ano o site **Catarse** (catarse.me), uma plataforma de *crowdfunding*, em que o objetivo é financiar projetos de arte e cultura de maneira colaborativa e derrubar as portas enrijecidas de burocracia encontradas nos editais brasileiros.

Pelo Catarse, são até 60 dias para obter o apoio financeiro desejado ou o dinheiro é devolvido para quem apoia o projeto. Com essa proposta, já conseguem apresentar, no início de 2012, os seguintes números: 145 projetos bem-sucedidos, mais de 300 cidades contribuintes, R\$ 1.300.000,00 arrecadados e mais de 15.000 apoiadores.

Quais são os tipos de projetos aceitos no Catarse?

Diego: Quando a gente fala em tipos de projetos, a gente pega as cinco principais áreas, que são: parte cultural, jornalismo, empreendedorismo, projeto social e projeto de educação política. Na verdade, todos eles são, de alguma forma, culturais.

Luis: Todos eles são, de alguma forma, sociais, onde o benefício é coletivo e não próprio. Já recebi pedidos: "quero comprar um Mac"; tá, mas e aí?

Vocês trabalham com a prática do tudo ou nada: se o projeto não consegue o valor pretendido no tempo estipulado, vocês devolvem o dinheiro. É simples esse processo de devolução?

Diego: Não é difícil, não. Quando a pessoa faz a transação, o dinheiro cai em uma conta nossa no Meio de Pagamento, que é

uma empresa que faz a análise de crédito e a intermediação financeira para captar essa grana. O Meio de Pagamento tem contas virtuais, e aí, quando o dinheiro cai, vai para a nossa conta nesse local, e ali é muito fácil eu devolver o dinheiro.

E os valores de apoio, chegam a ser quais?

Diego: A gente trabalha com o mínimo de R\$ 10,00, mas já teve apoio de R\$ 10.000,00. Respondo como presidente e me revezo entre elas. Meu trabalho é dar orientação estratégica.

Vocês estimulam no site uma "catarse coletiva"; o que significa esse convite?

Diego: Segundo Aristóteles, a catarse é o processo de libertação por que a pessoa passa após ter acontecido algo trágico. Usamos no sentido de que antes o projeto não podia acontecer, seja pelas formas tradicionais muito burocráticas ou por qualquer outra coisa, mas agora a pessoa tem a possibilidade de fazer.

Qual a equipe do Catarse?

Diego: Tem nós dois aqui em São Paulo, três sócios no Rio, duas funcionárias no Rio, um programador em Florianópolis, um programador em BH e uma empresa que é sócia em Porto Alegre.

Vocês já chegaram a contribuir com algum projeto?

Luis: No começo, a gente dava muita ajuda, mas eu continuo escolhendo alguns. Com *Belo Monte*, por exemplo, eu contribuí. [O projeto de documentário *Belo Monte: anúncio de uma guerra* correu entre diversos grupos no Facebook e conseguiu arrecadar mais de R\$ 140.000,00. Mais de 3.400 pessoas colaboraram].

VIOLÊNCIA E ANGÚSTIA NO CAMPO DA EDUCAÇÃO

O massacre na escola de Realengo parece ter sido há muito tempo, possivelmente desapareceu da mídia devido à sucessão de grandes tragédias, mas ocorreu há pouco menos de um ano, em 2011. Não vamos fazer uma análise a distância sem conhecer as pessoas envolvidas e seu contexto específico, mas podemos tomar a tragédia como ponto de partida de uma reflexão sobre as angústias de jovens e de educadores nas cidades brasileiras.

Coordenei, por alguns anos, o atendimento psicológico aos jovens universitários da FGV-EAESP. Em 2003, esse programa estabeleceu um contrato com um grupo de psicólogos e psiquiatras que realizavam, desde então, diagnósticos e apoios breves aos alunos de graduação. É um serviço multidisciplinar que pretende contribuir com a educação dos jovens, na medida em que permite um tipo de diálogo terapêutico para aprenderem a lidar com suas emoções e dilemas. Essa escuta fazia parte de uma estrutura de apoio que, durante o período inicial, incluía professores tutores encarregados de acompanhar os primeiros passos dos jovens na faculdade.

Em uma sexta-feira, o educador e tutor de uma turma nos procurou preocupado: soubera que um aluno traria uma arma na segunda-feira e atiraria em um colega. Perguntávamo-nos como proceder com tal informação. Caso fosse um alarme falso, poderíamos ter uma reação maior do que o necessário, agindo com base em uma fala de terceiros. Por outro lado, seríamos responsáveis, sabendo da ameaça, por qualquer agressão que houvesse naquela segunda-feira. Para tranquilidade de todos, o professor conseguiu conversar com o suposto agressor e o problema foi contornado, evitando uma agressão mais séria naquele dia.

Imaginamos qual seria a angústia dos alunos envolvidos. Os alunos eram colegas de classe, se

conheciam, o que, aliás, é uma característica comum de crimes de homicídio na cidade de São Paulo. O ameaçado estaria na iminência de uma grave agressão e teria alguma ideia de como chegara a isso? Perguntávamo-nos sobre o que ocorrera para haver uma ameaça como aquela. Estávamos muito tensos, mas não surpresos, com a situação. Entendemos que hoje existe a alitiva espera de uma situação assim para jovens e educadores.

Um conceito que nos ajuda a compreender essa angústia de jovens e educadores pode ser encontrado no ensaio *Educação após Auschwitz*, do filósofo Theodor Adorno. Na escola e na sociedade, os “esforços por fomentar laços sociais mais fortes para evitar a agressão bárbara tendem ao fracasso”. Esses esforços por relações verdadeiras e solidárias são minados por tendências poderosas à frieza das relações. No Brasil, o suposto calor das relações interpessoais não evita a tendência à frieza nas relações com base no uso do outro como instrumento ou no estereótipo desqualificador (por exemplo: pobre, perdedor, negro etc.). A mudança dar-se-ia por uma forte reflexão coletiva e crítica a respeito da barbárie e da frieza em nossa sociedade. Temos aqui condições cada vez mais semelhantes às de outros países para massacres nas escolas, com o agravante de que já vivemos em um país com um enorme número de homicídios de jovens.

Por esse motivo, entendo que há poucos casos como Realengo e muitos outros casos, menos espetaculares, de agressões a jovens e entre jovens. Existe um temor fundamentado e geral de que a agressão irrompa no nosso cotidiano, mas, no lugar de o evitarmos, contribuímos para esse quadro, no lugar de dar voz às angústias de educadores e jovens, apresentamos técnicas inúteis de convívio e reforço dos laços sociais. ■



Temos aqui condições cada vez mais semelhantes às de outros países para massacres nas escolas



LUIS GALEÃO.
USP – Instituto de Psicologia.
luisgaleao@usp.br

INVISÍVEIS ORGANIZACIONAIS

Dia desses, numa entrevista para uma pesquisa acadêmica, um alto executivo de uma importante empresa brasileira me revelou que, ao entrar no elevador, deparou-se com uma faxineira com balde e rodo na mão. Ao vê-lo, ela saiu do elevador. O executivo, achando a situação inusitada, perguntou-lhe o motivo daquela atitude. De bate-pronto, ela respondeu que tinha ordens explícitas para imediatamente deixar o elevador, caso um engravatado entrasse.

Na mesma pesquisa, outro executivo me confidenciou que a empresa instrui recepcionistas, seguranças e pessoas da limpeza para serem o mais discretos possível, devendo ser quase imperceptíveis aos olhares de executivos e clientes. Ele relatou que as pessoas que executam tais tarefas, muitas vezes, não sabem se comportar de maneira adequada em ambientes mais chiques, já que são provenientes das camadas populares. O caso, que parece trivial, revela uma característica marcante das organizações brasileiras: o tratamento quase humilhante a que as pessoas que executam tarefas tidas como menos nobres são submetidas no ambiente de trabalho. Qual o motivo para que uma pessoa que faz limpeza tenha de ser imperceptível para os executivos de terno e gravata? Estamos falando do velho preconceito de classe social, algo ainda muito presente nas empresas e organizações públicas brasileiras.

Fernando Braga da Costa escreveu um livro magistral, chamado *Homens Invisíveis: Relatos de uma Humilhação Social* (Ed. Globo, 2004), em que ele conta a sua experiência de trabalhar como gari na Universidade de São Paulo. Fernando

mostra como os garis são praticamente invisíveis no tecido social daquela universidade, pelo simples fato de usarem uniformes. Usar tal vestimenta garante quase a invisibilidade para aquele que a utiliza, tamanha a desconsideração das pessoas para com aqueles que realizam tarefas manuais.

A origem desse tipo de comportamento é antiga. Caio Prado Jr. já argumentava que, no Brasil, muitos ainda consideravam os trabalhadores manuais como escravos, vivendo em grandes palácios europeus, onde havia caminhos escondidos para que os serviços circulassem sem incomodar a nobreza. O pobre, vindo de classe social inferior, deve passar despercebido, não deve incomodar os ricos, que parecem querer viver em um mundo sem a presença da pobreza e da miséria. É como se, ao esconder a desigualdade, ela deixasse de existir.

Parece haver um engano propalado e difundido na cultura das empresas, que tendem a considerar que um executivo é melhor do que um funcionário da limpeza ou um segurança. É como se o fato de ser executivo garantisse ao detentor do cargo uma posição privilegiada em termos de inteligência e respeito. O absurdo é latente e deixa de lado o fato de que, em um país tão desigual como o nosso, ser um executivo é a mera consequência, na grande maioria dos casos, de se ter nascido em uma família com condições de prover educação, viagens e toda a sorte de experiência que faz com que uma pessoa seja capaz de usar trajes e modos adequados para ambientes finos.

A desigualdade econômica e cultural deveria ser combatida, e não reforçada, no mundo corporativo, onde nada é feito para os pobres, a quem está garantida apenas a humilhação. ■



É como se, ao esconder a desigualdade, ela deixasse de existir



RAFAEL ALCADIPANI,
FGV-EAESP
rafael.alcadipani@fgv.br



As dívidas crescem como cogumelos na floresta: pessoas, empresas e governos compraram coisas pelas quais não podiam pagar



PAULO SANDRONI,
FGV-EAESP,
paulo.sandroni@fgv.br

A CRISE NA EUROPA E OS REFLEXOS NO BRASIL

Cenário: julho de 1944, Alemanha e Japão praticamente derrotados na II Guerra Mundial. Nos Estados Unidos, em Bretton Woods, New Hampshire, os Aliados reuniram-se para reorganizar o sistema monetário e financeiro internacional. Uma das preocupações de John Maynard Keynes, presidente da conferência, era evitar que a crise de 1929 se repetisse. Propôs a formação de uma Clearing Union, isto é, uma espécie de Câmara de Compensação para os pagamentos internacionais. Operaria com uma moeda (o bankor) independente de qualquer governo, para evitar abusos. Embora complexo, o sistema era engenhoso e, por meio de incentivos e castigos, procurava evitar os deficits crônicos de um lado – que resultavam em dívidas impagáveis – e os superávits perpétuos de outro, que conduziam inevitavelmente ao desequilíbrio e à crise.

Os americanos não aceitaram a proposta e impuseram o dólar como meio de pagamento internacional. Gozaram das delícias dos ganhos de senhoriagem, mas o endividamento descomunal resultante desaguou no abandono do sistema em 1971. O dólar sofreu forte desvalorização, provocando uma crise em todo o mundo.

Hoje, os deficits crônicos espalham-se e as dívidas crescem como cogumelos na floresta: pessoas, empresas e governos compraram coisas pelas quais não podiam pagar. Quando não honram suas dívidas, as empresas literalmente que-

bram. Às vezes, não convém que desapareçam, e os governos concordam em resgatá-las do inferno. Mas é necessário pactuar com o diabo, aumentando suas já pesadas dívidas. Esse poder de salvamento, no entanto, tem um limite. Uma vez ultrapassado, coloca-se o dilema: quem salva um governo atolado em dívidas e com deficits crescentes? A área do euro é a mais duramente atingida. Grécia, Irlanda, Portugal, Espanha e Itália ou já beijaram a lona ou ainda cambaleiam. França e Alemanha, ainda de pé, impõem novas regras de austeridade para evitar que a pororoca se transforme em *tsunami*. A terapia é conhecida: corte nas despesas, queda dos investimentos, aumento do desemprego e dos impostos. Mas essas medidas são recessivas. Agravam a crise fiscal, e a recessão pode durar mais tempo do que o necessário. As condições sociais e políticas deterioram-se.

O ranger de dentes pode transformar protestos em revoltas populares. Na Europa, dois subprodutos nefastos ganham força: xenofobia (os poucos empregos devem ser para os nacionais) e regimes políticos pouco inclinados às consultas populares, isto é, autoritários, para segurar o carneiro quando a tosquia ultrapassa a pele e chega até os ossos.

Os reflexos no Brasil já se fazem sentir: aumento da inadimplência, queda nos investimentos e um crescimento em 2011 inferior a 3%. Em 2012, o PIB pode ser ainda menor, tornando evidente que a expansão de 7,5% em 2010 não era sustentável. ■

Gestão em saúde

Entre os 14 Centros de Estudo existentes na FGV-EAESP, ressaltamos aqui o trabalho desenvolvido por um que se estruturou há mais de três décadas, com seu foco voltado para o planejamento e gestão de sistemas e serviços de saúde: o GVsaúde, coordenado pela Profª Ana Maria Malik. Sua atuação é possível graças à disponibilidade de uma série de ex-alunos, alunos, professores da EAESP e outros colaboradores, que acreditam no trabalho desenvolvido e na relevância do setor para a sociedade.

No site (www.fgv.br/gvsaude), são publicadas dissertações de mestrado e teses de doutorado desenvolvidas por alunos de pós-graduação, além de textos e vídeos dos eventos realizados, livres para *download*.

Destacamos, então, algumas das importantes parcerias estabelecidas neste último triênio.

→ **Programa de Estudos Avançados em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde (Proahsa)**: uma das parcerias mais antigas do Centro é o programa existente com o Governo do Estado de São Paulo, por meio do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da USP e da própria Faculdade de Medicina da USP. Tem por objetivo desenvolver publicações e atividades de ensino em nível de pós-graduação, oferecer campo de estágio para alunos da FGV-EAESP, prover treinamento e educação continuada para profissionais voltados à gestão de sistemas de saúde, pesquisa e assistência técnica na área da Administração em Saúde.

→ **Ministério da Saúde**: apoio institucional permanente ao GVsaúde, tendo recebido como estagiários alunos do programa de aprimoramento profissional ligados ao Proahsa. Entre os órgãos do Ministério da Saúde com os quais o Centro possui relacionamento mais estreito, estão a **Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS)**, na qual o GVsaúde atua como Centro colaborador, tendo em vista pro-

piciar o intercâmbio de experiências, execução conjunta de projetos e parceria em diversos eventos, e, também, a **Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa)**.

→ **Secretaria de Saúde do Estado de São Paulo**: apoio institucional permanente e parceria em diversos eventos.

→ **Secretaria de Saúde do Estado da Bahia (Sesab)**: oferece-se como área de investigação para programas de pesquisa tanto na área de graduação quanto na de pós-graduação.

→ **Secretarias Municipais de Saúde no Estado de São Paulo**: apoio institucional permanente, parcerias em diversos eventos e área de investigação dos alunos de pós-graduação, na linha de pesquisa que inclui saúde.

→ **Associação Brasileira de Hospitais Universitários e de Ensino (Abrahue)**: oferece apoio aos programas do GVsaúde, e alguns dos hospitais a ela filiados têm servido de área de investigação sobre modelos de gestão de universidades na área.

→ **Algumas operadoras como AMIL, Omint e Unimed**: apoio e patrocínio de eventos promovidos pelo centro e também área de estágio para alunos do Proahsa.

→ **Institutos de Responsabilidade Social (IRS) do Hospital Sírio-Libanês, Hospital Samaritano de São Paulo e Hospital Israelita Albert Einstein**: apoio institucional para realização de eventos internacionais. O IRS do Hospital Sírio-Libanês oferece-se também como área de pesquisa ao mestrado da FGV-EAESP.

→ **Observatório de Saúde da Região Metropolitana de São Paulo**: apoio técnico e científico com foco no desenvolvimento de análises, estudos e pesquisas sobre saúde na região.

Alunos de graduação e pós-graduação interessados pela área podem tentar a residência em pesquisa no GVsaúde por meio do Programa de Iniciação à Pesquisa (PIP), participar do Programa Conexão Local e ter seus TCCs orientados por seus professores.



O DIFÍCIL INÍCIO DA CARREIRA

Em geral, tomar decisões sobre a carreira não é fácil; e pode ser mais difícil quando se está no início da vida profissional. Isso é compreensível, pois quanto menos experiência no trabalho um indivíduo tem, menor é o seu conhecimento sobre seus próprios gostos, competências, valores e expectativas, elementos essenciais para a tomada de decisão sobre a carreira profissional. Na verdade, para muitas pessoas, os primeiros passos na carreira são dados sem que nenhum desses fatores seja levado em consideração, uma vez que, para obter o primeiro emprego, não se tem quase nenhuma informação para se fazer essa escolha.

Não é por acaso, portanto, que a primeira experiência no trabalho pode ser desapontadora; a pessoa sente-se frustrada e, em grande medida, perdida. E as experiências que seguem podem não ser muito diferentes. Na verdade, para um grande número de pessoas, a fase inicial da carreira parece ser marcada por dúvidas e angústias quanto às escolhas feitas; crescem-se a elas, ainda, as dificuldades inerentes ao aprender a trabalhar, ou seja, aprender a parte técnica do trabalho, a trabalhar com líderes e colegas, aprender a cultura, as normas e regras da organização, e assim por diante. Temos aí os ingredientes que podem fazer desse um período bastante desgastante da vida profissional.

Dadas as dificuldades, essas pessoas começam um movimento de experimentação, ou seja, saem em busca de algo melhor, mas que não sabem bem o que é. Sem planejamento adequado, acabam trocando de emprego ou área de maneira aleatória, baseadas mais no *feeling* ou no aconselhamento de amigos ou parentes. Fazem cursos formais de especialização ou pós-gradua-

ção, na esperança de encontrar um caminho para a carreira. Na verdade, saem dando tiros para todos os lados, na tentativa de descobrir onde estão os empregos no mercado. Por outro lado, têm receio do que o mercado poderá pensar de seus currículos, com inúmeras experiências de curta duração em áreas que parecem desconexas.

Surge, então, o questionamento: essa experimentação é válida? Sim, pode ser válida e benéfica para a vida profissional, mas precisa ser bem gerenciada. É bom lembrar que, especialmente na fase inicial da carreira, cada novo trabalho é uma fonte rica de exploração dos próprios gostos, aptidões e competências pessoais. No entanto, é importante que essa exploração seja transformada em informação sobre as expectativas da vida profissional, ou seja, é dessa maneira que cada nova experiência de trabalho adquire sentido e contribui para o rumo do percurso profissional do indivíduo.

Para isso, é preciso haver a avaliação de cada experiência e o planejamento dos passos seguintes. São esses processos que permitirão que a riqueza de cada vivência no trabalho seja colocada na perspectiva da vida profissional. É a avaliação de cada experiência e a sua inserção em um planejamento da carreira que vão permitir que os conhecimentos adquiridos se integrem e que uma história seja contada: a história da carreira profissional. Ainda que seja com muita movimentação e, aparentemente, em trabalhos em áreas distintas, cada vivência terá um desempenho e um papel importante. É essa avaliação da experiência conquistada e o planejamento futuro que fazem com que se tenha mais do que apenas histórias isoladas e fragmentadas. ■



Na fase inicial da carreira, cada novo trabalho é uma fonte rica de exploração dos próprios gostos, aptidões e competências pessoais



BEATRIZ MARIA BRAGA,
FGV-EAESP,
beatriz.braga@fgv.br

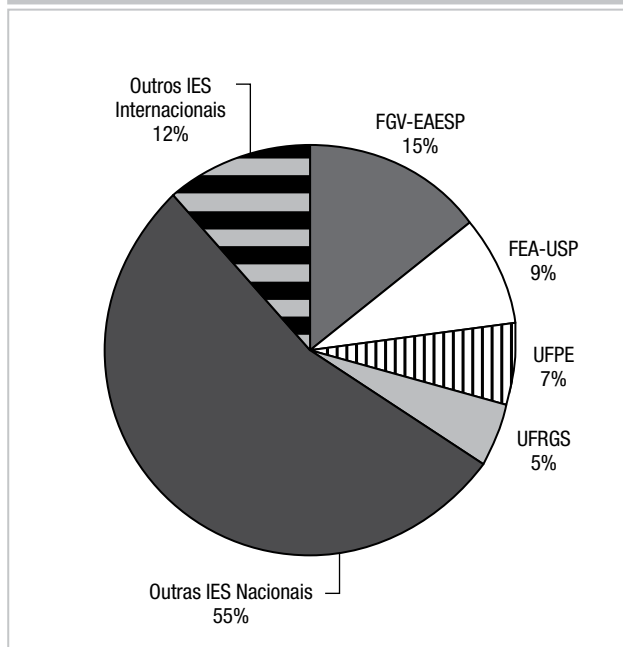
INFORMAÇÕES EDITORIAIS 2011

Artigos publicados

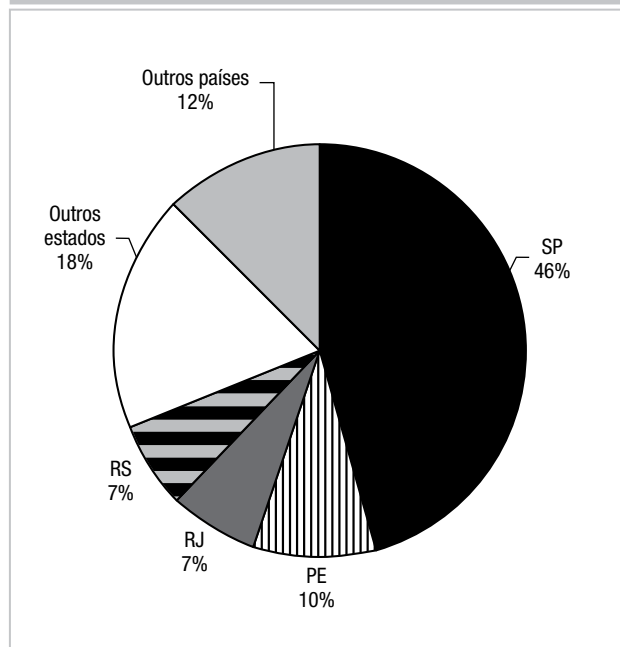
	2010 ¹	2011
Total de artigos publicados	46	40
Submetidos ao <i>double blind review</i>	38	28
Convidados	8	12
Parceria geográfica de autores		
Artigos somente com autores de IE nacionais	42	32
Artigos somente com autores de IE internacionais	3	2
Artigos com ao menos um autor internacional	6	7
Origem de autoria dos artigos inéditos		
Autores Internacionais	9	11
Autores Nacionais	94	92

¹ Considerando os números da RAE-eletrônica

Diversidade Institucional de autoria dos artigos



Diversidade Geográfica de autoria dos artigos



Fluxo editorial de 1º.01.2011 a 31.12.2011¹

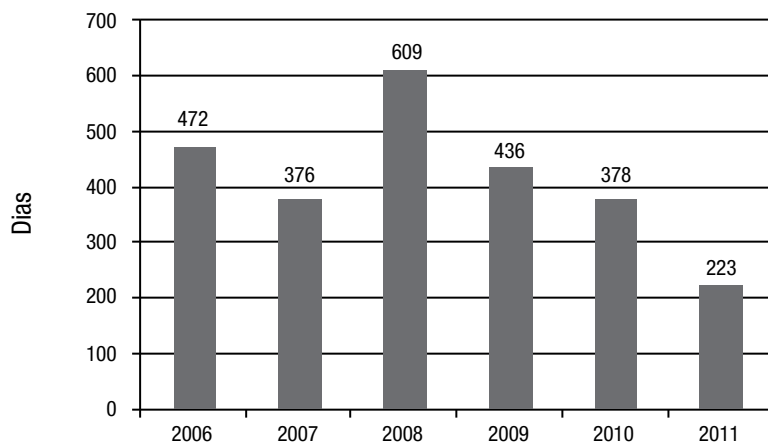
Status dos artigos	Nº de artigos
Submissões realizadas	570
Rejeitados na triagem inicial de Formatação²	284
Desk reject realizado pelo Editor chefe	146
Encaminhados ao Corpo Editorial Científico	140
Avaliações concluídas	8
Avaliadores <i>ad hoc</i> (1ª versão)	8
Rejeições	75
Corpo Editorial Científico (1ª versão)	51
(2ª versão ou posteriores)	1
Avaliadores <i>ad hoc</i> (1ª versão)	23
Em avaliação	41
Corpo Editorial Científico (1ª versão)	14
(2ª versão ou posteriores)	1
Avaliadores <i>ad hoc</i> (1ª versão)	26
Em aperfeiçoamento	5
Aprovados	8
Publicados	3
Média de dias para <i>desk review</i> do Editor: 18 dias	

¹ Status em 05.01.2012.

² Na triagem inicial, os artigos passam por uma avaliação de formato realizada pela Equipe da Redação, conforme normas estabelecidas em Manual da Redação da RAE.

Média anual de dias no processo de avaliação até aprovação

RAE - Revista de Administração de Empresas



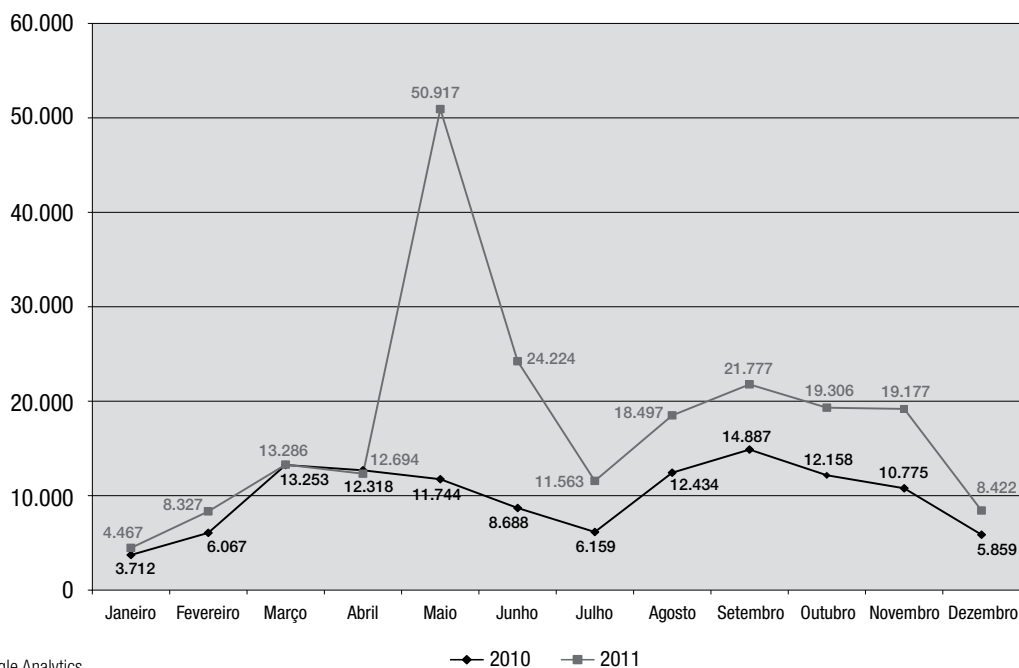
ESTATÍSTICAS DE ACESSO 2011

Disseminação da RAE pelo mundo



Nota: Os números de acessos às páginas das revistas na internet, analisados entre o período de janeiro/2011 até dezembro/2011, perfaz um total de 212.281 acessos. A seguir, citamos alguns dos países que visitaram o nosso site e contribuíram com a disseminação do conteúdo da RAE pelo mundo: Brasil, Portugal, Estados Unidos, Angola, Moçambique, Espanha, Reino Unido, França, México, Colômbia, Argentina, Alemanha, Canadá e Chile.

Evolução do número de visitantes ao site entre 2010 e 2011



Fonte: Google Analytics

Artigos mais visitados no ano

RANKING	ARTIGOS	Nº DE ACESSOS
1º Lugar	BUROCRACIA COMO ORGANIZAÇÃO, PODER E CONTROLE José Henrique de Faria e Francis Kanashiro Meneghetti. <i>RAE-Revista de Administração de Empresas</i> , v. 51, n. 5, p. 424-439, 2011	1.945
2º Lugar	INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NOVOS MODELOS E PROPOSIÇÕES José Carlos Barbieri, Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos, Tales Andreassi e Flávio Carvalho de Vasconcelos. <i>RAE-Revista de Administração de Empresas</i> , v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010	1.589
3º Lugar	COLONIZAÇÃO E NEOCOLONIZAÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL (1950-2010) Thomaz Wood Jr., Maria José Tonelli e Bill Cooke. <i>RAE-Revista de Administração de Empresas</i> , v. 51, n. 3, p. 232-243, 2011	1.455
4º Lugar	“APRECIE COM MODERAÇÃO”: A IDENTIDADE DA ORGANIZAÇÃO COMO DRAMA E ATOS DE <i>PERFORMANCE</i> Jacqueline Florindo Borges e Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros. <i>RAE-Revista de Administração de Empresas</i> , v. 51, n. 2, p. 132-142, 2011	1.393
5º Lugar	SIGNIFICADO DO TRABALHO NAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS Pedro F. Bendassolli e Jairo Eduardo Borges-Andrade. <i>RAE-Revista de Administração de Empresas</i> , v. 51, n. 2, p. 143-159, 2011	1.258
6º Lugar	CINCO DÉCADAS DE LOGÍSTICA EMPRESARIAL E ADMINISTRAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS NO BRASIL Claude Machline. <i>RAE-Revista de Administração de Empresas</i> , v. 51, n. 3, p. 227-231, 2011	977
7º Lugar	ANÁLISE DO RETORNO DOS INVESTIMENTOS SOCIOAMBIENTAIS DAS EMPRESAS BRASILEIRAS Verônica Ines Fernandez Orellano, Silvia Quiota. <i>RAE-Revista de Administração de Empresas</i> , v. 51, v. 5, p. 471-484, 2011	971
8º Lugar	(DES)FETICHIZAÇÃO DO PRODUTIVISMO ACADÊMICO: DESAFIOS PARA O TRABALHADOR-PESQUISADOR Ana Maria Netto Machado, Lucídio Bianchetti. <i>RAE-Revista de Administração de Empresas</i> , v. 51, v. 3, p. 244-253, 2011	939
9º Lugar	GESTÃO DA TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR BRASILEIRO DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA Leonardo Leocádio Coelho De Souza, Mauricio Uriona Maldonado, Gregório Jean Varvakis Rados. <i>RAE-Revista de Administração de Empresas</i> , v. 51, n. 2, p. 188-201, 2011	917
10º Lugar	ANTECEDENTES DA IMPORTÂNCIA DO PREÇO NAS DECISÕES DE COMPRA Isabel Maria Rosa Diaz, Francisco Javier Rondán Cataluña. <i>RAE-Revista de Administração de Empresas</i> , v. 51, n. 4, p. 370-381, 2011	899