GVexecutivo

CEM DEFEITOS RELEMBRA O NASCIMENTO DA INTERNET NO BRASIL

USO DE CASOS NA EDUCAÇÃO GERENCIAL

PRESSÕES E ANGÚSTIAS DO MUNDO CORPORATIVO

"Banho de realidade": embora tenha sido escolhida para dar título apenas a um dos artigos, na verdade a expressão poderia ser usada para descrever a tônica geral desta edição da *GV-executivo*.

O banho oferecido ao leitor começa na página 16, com dois artigos sobre Educação que mostram a importância de se aproximar o ensino da vida real nos cursos de Administração. Os dois textos seguintes tratam de aspectos da dura realidade dos que estão fora de casa: brasileiros nos Estados Unidos sem acesso adequado a serviços de saúde e bolivianos em São Paulo que encontram por aqui condições de trabalho muito distantes daquelas com que sonhavam.

E o banho não para por aí. Ele prossegue no caderno especial, nesta edição dedicado ao tema "pressões e angústias do mundo corporativo". Ao explorar um lado não tão belo e às vezes pouco discutido das organizações, é novamente de realidade que os seis artigos do caderno tratam: trabalho precário, pressões psicológicas, abusos, assédios e tantas outras mazelas que, frequentemente contrastam com o discurso dominante nas empresas e até mesmo nas escolas de Administração.

A postura reflexiva e crítica sobre a realidade continua nas seções fixas da revista. A seção Ensaio questiona se o Brasil está passando mesmo por um "apagão de talentos", e o Mural de Pesquisa aponta graves distorções na oferta de ensino religioso nas escolas públicas.

Por fim, vale a pena mencionar que quem esquenta a água do banho é Demi Getschko, um dos personagens mais importantes da história da internet brasileira. Em uma entrevista descontraída, logo nas páginas iniciais da revista, é ele quem garante o bom humor desta edição que depois entrará em temas tão densos.

Desejamos a todos uma proveitosa leitura.

Eduardo Diniz
Editor chefe

Martin Jayo
Editor adjunto



ENTROU NA DANÇA

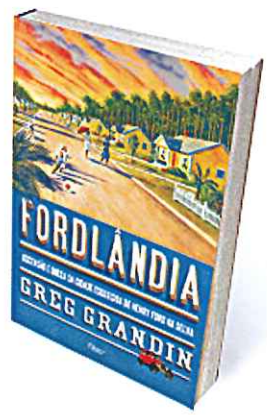
O envelhecido edifício de arquitetura *kitsch* e fachada de losangos coloridos que chamava a atenção de quem passava pela praça Julio Prestes, no centro de São Paulo, foi demolido por completo no final de 2010. Construído em 1961 para abrigar a **rodoviária de São Paulo** (função que teve até 1982) e tendo funcionado também como *shopping* popular, ele estava desocupado desde 2007 e parece nunca ter-se integrado muito bem à cidade. No seu lugar será construído o **Teatro de Dança de São Paulo**. A obra faz parte de um projeto de revitalização urbana empreendido pelo governo estadual, que espera transformar o local em um polo cultural e mudar o destino da vizinhança, tristemente conhecida como **cracolândia**.

SÓ NO iPAD

Enquanto a discussão sobre o futuro dos jornais na era digital permanece emperrada, o milionário Robert Murdoch, dono de publicações como *The Wall Street Journal* e *The Times*, lançou em fevereiro o **primeiro jornal do mundo feito só para o iPad**. Com conteúdo semelhante ao de outros grandes jornais diários, ao contrário de seus congêneres o *The Daily* não será impresso em papel e não terá um site na internet. Sua interface é desenhada exclusivamente para o *tablet* da Apple e, num primeiro momento, estará disponível somente nos Estados Unidos.

DERRAPADA DA FORD

Pense em uma **típica cidade pequena dos Estados Unidos**, com casas rodeadas de jardins gramados, hidrantes vermelhos nas esquinas, automóveis, cinema, campo de golfe, igreja e escolas. Você imaginaria que essa cidade existiu **no coração da floresta amazônica**? Trata-se de Fordlândia, fundada em 1927 pelo industrial Henry Ford com a intenção de implantar ali um enorme empreendimento de produção de látex. Hoje uma cidade fantasma, ela fica na margem esquerda do rio Tapajós, a 18 horas de barco de Santarém. Em seu livro *Fordlândia: ascensão e queda da cidade esquecida de Henry Ford*, recentemente lançado pela editora Rocco, o historiador Greg Grandin, da Universidade de Nova York, reconstitui a história da cidade e mostra por que a empreitada não deu certo.



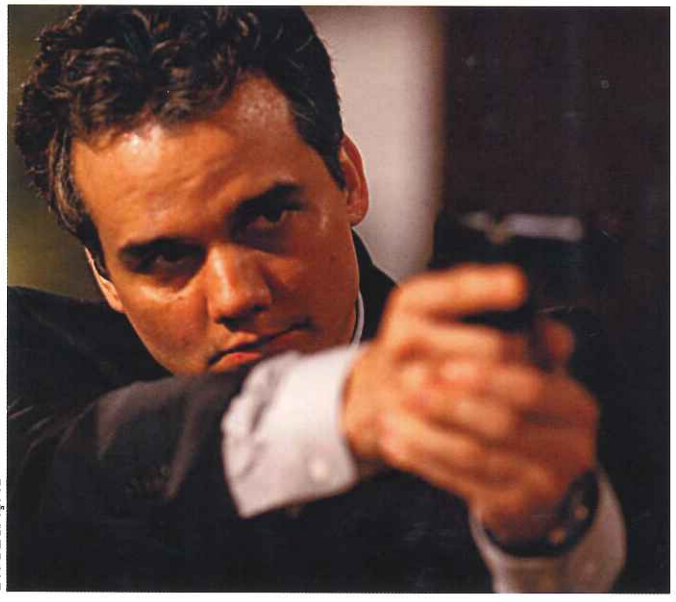
A PRIMEIRA CURA

Embora tenha ocorrido em 2008, a história só foi divulgada em 2010. Timothy Ray Brown, um americano residente na Alemanha, é a primeira – e por ora única – pessoa a ter-se **curado da Aids**. E o médico que conseguiu o feito nunca tinha tratado um paciente de Aids antes. Seu objetivo era tratar uma leucemia diagnosticada em 2006. A forma de fazê-lo: um transplante de medula. O pulo do gato: um doador pertencente ao **raríssimo grupo** de pessoas que possuem uma mutação que as torna naturalmente resistentes ao vírus HIV. O resultado: a cura das duas doenças. Reproduzir o procedimento em alta escala e multiplicar a história de Timothy é um desafio que um dia talvez possa virar realidade.



MUITAS MUDANÇAS

O Censo Populacional de 2010 mostrou que a população brasileira cresceu **12,3%** nos últimos dez anos. O aumento, porém, **não é distribuído homogeneamente** entre as regiões. No Sul ele foi de 9%, e no Sudeste e Nordeste ficou perto de 11%. Taxas muito mais altas foram verificadas no Norte (23%) e no Centro-Oeste (21%), que atraem cada vez mais pessoas de outras regiões. O **crescimento do agronegócio** é a principal explicação para esse novo fenômeno migratório.



DIVULGAÇÃO

DESTRONANDO DONA FLOR

Tropa de elite 2: o inimigo agora é outro **arrebentou** as bilheterias do cinema brasileiro em 2010. Com ajuda do Capitão Nascimento, o filme **arrancou** de *Dona Flor e seus dois maridos* (Bruno Barreto, 1976) o posto de nacional mais visto da história. Curiosamente, quem fez companhia a tanta **violência** foi ninguém menos do que Chico Xavier. Com *Nosso lar,* de Wagner de Assis, e *Chico Xavier, o filme*, de Daniel Filho, o médium marcou presença em dois postos diferentes do ranking dos 10 filmes mais vistos da telona. A **onda espírita**, como vem sendo chamada, poderá continuar em 2011: Glauber Filho está em fase final de produção de *As mães de Chico Xavier*, e promete sua estreia para abril.

POR MARTIN JAYO

E FEZ-SE A REDE

A *GV-executivo* conversou com Demi Getschko, o engenheiro eletricista que se tornou um dos personagens mais importantes da história da internet brasileira

Diretor presidente do Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR (NIC.br), conselheiro do Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI) e professor da PUC-SP, **Demi Getschko** também já foi professor da USP, diretor de tecnologia da Agência Estado e vice-presidente de tecnologia do portal iG.

Além disso, ele é um dos personagens mais importantes da história da internet no Brasil, tendo conduzido na década de 1980, a partir da Fapesp, os trabalhos que levariam o país a se conectar à rede mundial de computadores. Nesta entrevista exclusiva para a *GV-executivo*, Demi relembrou esse período, refletiu sobre o papel desempenhado por ele e falou dos motivos pelos quais prefere não aceitar a alcunha de "pai da internet brasileira", que muitos teimam em atribuir-lhe.

"EU LIDERAVA A EQUIPE QUE FEZ A CONEXÃO BRASILEIRA À INTERNET. FOI UM FEITO IMPORTANTE, MAS NÃO TERIA SAÍDO SEM O PESSOAL QUE TRABALHOU COMIGO"



POR MARTIN JAYO

Você conduziu a equipe que, 20 anos atrás, foi responsável pela primeira conexão brasileira com a internet. Como você chegou a essa posição?

O caminho começou na Universidade de São Paulo. Eu sou engenheiro eletricista, formado em 1975 pela Poli-USP, e sempre trabalhei na área digital. Comecei a me envolver com essa área em 1972, ainda como aluno de graduação, quando me tornei estagiário do Centro de Computação Eletrônica da USP, o CCE. Logo depois de formado, comecei o mestrado e depois fiz o doutorado, sempre na Poli, e continuei trabalhando no CCE, onde fui galgando algumas posições. Com isso, o meu envolvimento com computadores e redes não parou mais.

E como isso nos leva ao nascimento da internet brasileira?

Dois episódios foram importantes. O primeiro ocorreu em 1985, quando eu fui convidado para trabalhar na Fapesp, a Fundação de Amparo à Pesquisa no Estado de São Paulo. Eles estavam montando um centro de processamento de dados, um CPD convencional, com o objetivo de automatizar os processos de controle de bolsas e auxílios, e aí me contrataram para tocar esse projeto. E o segundo episódio aconteceu por volta de 1986 ou 87, quando começou um movimento, principalmente entre os físicos da USP, mas também da Unicamp e da Unesp, de pesquisadores que voltavam de seus doutorados no exterior e sentiam falta de uma conexão internacional para não perderem contato com seus grupos de pesquisa lá fora. Se o cara quisesse, por exemplo, processar um experimento em um acelerador sofisticado, ou ele era obrigado a viajar até o exterior para levar os dados, e para tanto tinha que obter da Fapesp o financiamento de uma viagem, ou então ele tinha que mandar os dados para um amigo, para que este submetesse o projeto e depois o devolvesse pelo correio, o que acabava sendo uma solução precária.

Então a Fapesp assumiu a tarefa de implantar esse canal.

Exato. Na época, o presidente da Fapesp era o professor Oscar Sala, falecido há pouco tempo, por sinal um sujeito absolutamente brilhante. E o professor Sala se perguntou: se as três universidades estaduais de São Paulo estavam querendo implantar essa conexão, por que então a Fapesp não centralizava isso? Sairia mais barato do que deixar cada uma montar a sua conexão em separado. Então, fui encarregado de montar uma pequena equipe que tocou o projeto. A primeira tarefa foi conseguir um parceiro lá fora que se dispusesse a ser o nosso ponto de conexão. E, até mesmo porque os físicos eram os principais envolvidos, o ponto de contato que conseguimos foi o Fermi National Accelerator Laboratory, em Illinois, nos Estados Unidos. Na época, vários físicos da USP estavam trabalhando lá, o que nos ajudou muito nas negociações.

E quando essa conexão entrou em funcionamento?

No final de1988. Mas antes disso, em 87, aconteceu outra coisa importante. Descobrimos que não éramos os únicos que estavam correndo atrás disso. No Rio de Janeiro, o pessoal do Laboratório Nacional de Computação

Científica, o LNCC, também estava. E ainda no Rio, a UFRJ era outra que tentava ver se fazia algo de forma independente. Conheci gente como o professor Michael Stanton, da PUC do Rio, entre outros, e percebemos que estávamos meio que batalhando pelo mesmo objetivo.

E imagino que tivessem as mesmas dificuldades.

A maior dificuldade para todos era conseguir da Embratel uma linha, um serviço internacional. A Embratel não entendia esse papo das universidades, de conectar-se em rede com outras universidades. Eles entendiam que fazia sentido alugar um canal se fosse para interligar matriz e filial de uma mesma empresa, mas não entendiam por que uma universidade brasileira iria querer se conectar, por exemplo, com o Laboratório Fermi. Conectar-se a troco do quê? E ficaram ainda mais espantados quando dissemos que usaríamos uma mesma linha para alimentar várias universidades ao mesmo tempo. Isso não fazia o menor sentido, cada um que pedisse a sua própria linha para onde quisesse ligar, mas essa história de pegar uma linha e compartilhar, isso era visto como um absurdo. Então as iniciativas continuaram andando mais ou menos paralelamente. O LNCC foi o primeiro que conseguiu estabelecer uma linha internacional, no caso com a Maryland University, na cidade de Baltimore. E Maryland estava, por sua vez, conectada a uma rede importante que se chamava Bitnet, a rede de computadores mais popular entre os acadêmicos. Nós, na Fapesp, nos atrasamos um pouquinho, e nos ligamos cerca de um mês e meio depois, em outubro de 1988.

Então, a primeira conexão internacional brasileira não foi a da Fapesp por uma questão de semanas?

Sim, mas veja. Como nós, na Fapesp, demoramos um pouquinho, quando fomos pedir ao Laboratório Fermi para fazer a nossa conexão, a resposta que tivemos deles foi a seguinte: "Olhe, essa história de ligar máquinas isoladas à Bitnet sem ser dos Estados Unidos não é uma boa ideia. Os europeus, quando se ligaram à Bitnet, criaram uma rede deles chamada EARN, European Academic Research Network, e a EARN é que é ligada à Bitnet". Foi aí que criamos uma rede chamada ANSP, que era a sigla de "*An Academic Network at São Paulo*". A ANSP foi constituída de cinco máquinas – USP, Unicamp, Unesp, IPT e Fapesp –, e conseguimos a entrada dessa rede na Bitnet. Isso gerou a primeira conexão coletiva do Brasil, porque a primeira conexão, a do LNCC, era individual.

↘

"EM 1989 O LABORATÓRIO FERMI NOS AVISOU QUE A BITNET ESTAVA TENDENDO A UM DECLÍNIO LENTO, POIS SERIA ABSORVIDA POR UMA TAL DE INTERNET, QUE CRESCIA RAPIDAMENTE"

POR MARTIN JAYO

“NESSE PONTO EU SOU FRANCO: NÃO ACHAVA QUE A INTERNET CHEGARIA A ESSA PROPORÇÃO. ESTÁVAMOS MARAVILHADOS COM O CORREIO ELETRÔNICO, IMAGINE SÓ”

Foi isso que permitiu que o correio eletrônico chegasse às universidades brasileiras?

Foi, sim. A Bitnet era uma rede muito popular, à qual todo mundo queria se conectar, e como tínhamos São Paulo ligado ao Fermi e o Rio ligado a Maryland, o que aconteceu foi que um monte de universidades brasileiras se conectaram a São Paulo e um outro monte se ligou ao Rio, formando duas bacias, ou duas estrelas, como se diz. Esses dois grupos não tinham conexão entre si. Então, por exemplo, se alguém na Federal de Santa Maria, que fica no rio Grande do Sul e estava conectada ao Rio, quisesse mandar um e-mail para a URGS, que também fica no Rio Grande do Sul, mas estava ligada à Fapesp, esse e-mail ia para o LNCC no Rio, que o mandava para Maryland, de onde ele fazia algum caminho para chegar ao Fermi, e do Fermi vinha para a Fapesp em São Paulo, e daí para o Rio Grande do Sul. Isso foi assim até que o momento em que Minas Gerais resolveu se conectar, no começo de 1989. É uma característica dos mineiros querer agradar a todos, então eles acabaram se ligando tanto ao LNCC como a nós (risos). Foi aí que conseguimos ligar as duas bacias: a UFMG foi o primeiro ponto de interconexão. Depois o CNPq pagaria uma linha direta, mas a primeira ligação entre as duas bacias brasileiras foi pela UFMG.

Então, a década de 1990 chegou já com o uso de e-mail difundido nas universidades...

Em 1989 já estávamos quase todos conectados, felizes da vida. E, além do correio eletrônico, a Bitnet era muito forte também para listas de discussão. Havia listas de discussão sobre qualquer assunto. Uma delas se chamava Brasnet, e envolvia os brasileiros no exterior. Uma lista divertidíssima, para troca de piadas, receitas, onde achar feijão preto, onde achar farinha, aquelas coisas de que o pessoal tem necessidade quando está no exterior. É uma pena que esse material não tenha se conservado, pois era muito divertido e hoje seria interessante poder estudá-lo.

Mas por enquanto não estamos falando de internet...

Como eu lhe disse, essa comunicação toda era feita pela Bitnet. Em 1989, porém, o Fermi nos avisou que a Bitnet estava tendendo a um declínio lento, pois tendia a ser absorvida por uma tal de internet, que crescia rapidamente. E o Fermi nos recomendou então que nos preparássemos para migrar. Eles próprios ainda não estavam ligados à internet, mas, assim que se ligassem, nos levariam junto. E o fato é que, no final de 1990, o Fermi conseguiu enfim se ligar

à internet. Em 1991, já estávamos trocando os primeiros pacotinhos TCP/IP, o protocolo da internet. E o LNCC, ao contrário de nós, nunca chegou a entrar na internet: a conexão deles nasceu e morreu na Bitnet. Mais tarde, ali por 1992, a UFRJ entraria. Mas durante um tempo a conexão do Brasil inteiro com a internet foi alimentada por nós.

Em função disso é que você costuma ser chamado de "o pai da internet brasileira"...

Mas eu não sou o pai. Não gosto desse apelido. Eu liderava a equipe da Fapesp quando foi feita a conexão brasileira à internet. É claro que foi um feito importante, mas não teria saído sem o pessoal técnico que trabalhou comigo. Além disso, nós só migramos da Bitnet para a internet porque lá no Fermi nos disseram, veja bem, nos disseram que era conveniente migrar. Não houve uma clarividência, não houve um estalo. Foi um negócio contínuo, um trabalho que veio se desenvolvendo e que nos conduziu à conexão brasileira com a internet. Então, não é o caso de alguém se declarar o pai. É evidente que eu participei. Mas me atribuir esse título é muito desagradável.

E como ocorreu a criação do Comitê Gestor da Internet, o CGI?

O CGI foi criado uns três anos mais tarde, em maio de 1995. E por quê? Porque pouco antes disso começou a cair a ficha de que a internet não ia ficar só na academia, mas ia se tornar comercial. E nós, na Fapesp, já tínhamos criado uma estrutura para fazer frente a isso: havíamos criado os sufixos com.br, org.br, gov.br e por aí vai. Em 1994 ficou claro que isso se tornaria importante, e a gente começou a registrar os domínios que eram solicitados fora das universidades. Porém, logo começou a ficar evidente que não era razoável a Fapesp, usando recursos de pesquisa científica do estado de São Paulo, se pôr a prestar serviços para o país inteiro, para a internet inteira, em todos os seus segmentos. Evidente que isso precisaria ser feito de outra forma. Então o Comitê Gestor surgiu para organizar isso, e recomendou que se criasse uma forma de financiamento autossustentada. Essa forma de financiamento foi criada em 1998, retroativa a 1997, e copiou o padrão internacional. Os Estados Unidos cobravam 50 dólares pela inscrição de um domínio e mais 50 por ano de manutenção, e nós passamos a cobrar o mesmo. Inicialmente quem assumiu isso foi a própria FAPESP, mas depois passou para o NIC.br. Com o tempo, conseguimos nos autossustentar, e em seguida passamos a ter superávit, como temos até hoje.

Você usou há pouco a expressão "cair a ficha". Em que momento preciso você percebeu que a internet não seria só acadêmica, mas tomaria a proporção que tomou?

Nesse ponto sou bastante franco: nunca achei que a coisa fosse chegar a essa proporção. Estávamos maravilhados com o correio eletrônico, imagine só. Eu, pessoalmente, achava que a internet ia ser um espetáculo para a pessoa comum, para sua comunicação do dia a dia, mas por causa do correio eletrônico.



RAIO X

DEMI GETSCHKO

NASCIDO EM TRIESTE, ITÁLIA

ENGENHEIRO ELETRICISTA COM MESTRADO E DOUTORADO PELA USP

PROFESSOR DA PUC-SP, EX-PROFESSOR DA ESCOLA POLITÉCNICA DA USP

DIRETOR PRESIDENTE DO NIC.BR E CONSELHEIRO DO COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL

POR MARTIN JAYO

E até quando você pensou assim?

Não há um momento preciso. Eu diria que diferentes fichas foram caindo em uma determinada ordem. A comunidade acadêmica foi, obviamente, a primeira a perceber o valor da internet. A segunda comunidade que entendeu isso, por estranho que possa parecer, foi a comunidade de ativistas, as ONGs. Era um pessoal que precisava de articulação e viu nisso uma ferramenta de comunicação importante. O Ibase, no Rio, liderado pelo Betinho [o sociólogo e ativista de direitos humanos Herbert de Souza, falecido em 1997], já no início do processo viu a importância que a internet poderia adquirir, pois via valor na comunicação instantânea. Essa, na minha opinião, foi a segunda ficha.

Qual foi a terceira?

A terceira ficha a cair foi a das empresas de telecomunicações. Em um primeiro momento, elas simplesmente não enxergaram que isso existia. Nós contratávamos linhas telefônicas e as usávamos para passar TCP/IP. Era como quem compra um cano: se por dentro dele vai passar água ou vinho, leite ou mel, é problema de quem o comprou, e o fornecedor do cano não tem nada com isso. Era assim que as teles trabalhavam: não vendiam o cano cheio. Demoraram muito para enxergar potenciais modelos de negócios como fornecedoras de serviços de internet. E por fim, a última ficha que entra em cena é a do governo. Quando o governo viu que esse negócio iria ser importante, começou a regulamentar, o que só foi acontecer no final da década de 1990. E nesse processo, com a queda progressiva dessas fichas, a gente foi aos poucos passando a compreender que a internet não seria apenas acadêmica, e que também não seria só correio eletrônico etc.

Vamos falar agora do presente. O Brasil ainda tem uma das bandas largas menos largas e mais caras do mundo.

A meu ver, na popularização do acesso à internet, o maior salto ocorre quando você deixa de ser cobrado pelo tempo de acesso e passa a uma situação em que está conectado de forma permanente. Quando você pode ficar ligado o tempo todo, faz parte da rede. Quando você acessa por linha discada, definitivamente não faz parte da rede. Então, o principal comentário que eu faria é que o mais importante não é quão larga é a banda, mas sim que a conexão seja perene, isto é, que o usuário possa ficar conectado dia e noite, se quiser, sem incorrer em custos marginais como se fosse um taxímetro. Quanto à largura de banda, é necessário um mínimo que dê conforto. Eu, durante muito tempo, tive em casa uma conexão de 512 kbps e não me suicidei. Só recentemente dei uma melhoradinha (risos). Mas se você mantiver 512 kbps dá para fazer quase tudo! Às vezes

“O FENÔMENO DAS REDES SOCIAIS NÃO É NOVO. ESTÁ PRESENTE DESDE O COMEÇO, DESDE AS PRIMEIRAS LISTAS DE DISCUSSÃO NA BITNET”

dá uma travadinha no YouTube, mas é só esperar um pouquinho que acaba chegando (risos).

As *lan houses* são consideradas instrumentos de inclusão digital no Brasil. Mas nessa ótica, o usuário de *lan house* não estaria incluído.

É isso mesmo. Ele não faz parte da rede, não está na rede. Quando muito, tem a chance de sentir o gosto da coisa: sabe do que se trata, pode até ter criado alguma dependência da rede para fazer determinadas coisas, mas não é um habitante da rede. O que não tira de forma alguma a importância das *lan houses*. Elas têm sido importantes onde não se tem outra estrutura. São um paliativo.

Como você vê as mudanças nos padrões de comportamento em função do acesso amplo à internet? O fenômeno das redes sociais, por exemplo.

Eu acho que, na verdade, isso não constitui tanta novidade. Está presente desde o começo, antes mesmo da internet, desde a época em que a gente tinha as listas de discussão na Bitnet. Uma lista dessas nada mais era do que uma rede social, por exemplo, uma rede de brasileiros que estavam no exterior e queriam se conhecer e saber onde comprar os ingredientes da feijoada. É claro que você vai tendo novas ferramentas, e agora você tem a possibilidade de colocar também a foto do cachorro ou as da última cervejada, então a interação que já existia é potencializada. Mas a tendência de as pessoas se agruparem para se relacionar pela rede não é nova, de forma alguma. Havia milhares de grupos temáticos na época, sobre os temas mais variados: ópera, futebol, jogos etc. O que aconteceu , simplesmente, é que a tecnologia foi se tornando mais fácil de usar e permitiu que essa vocação se expandisse, com instrumentos novos para a mesma coisa. Mas, na essência, não estamos diante de um fenômeno novo.

> “SÓ FAZ PARTE DA REDE QUEM PODE FICAR CONECTADO O TEMPO TODO. O USUÁRIO DE *LAN HOUSE* NÃO FAZ PARTE. *LAN HOUSES* SÃO IMPORTANTES, MAS APENAS COMO PALIATIVO”

Para concluir, como você enxerga a evolução da internet no futuro próximo?

A principal mudança resultará da chegada recente do IPv6, a nova versão do protocolo IP. A quantidade de endereços possíveis na rede passa a ser tão enorme que qualquer coisa vai poder ter um número IP. Daí vem a história de que todas as coisas poderão endereçar e ser endereçadas na rede: celulares, canetas, eletrodomésticos, qualquer objeto. E, certamente, pessoas espertas desenvolverão aplicativos que farão essas coisas se comunicarem da melhor forma possível. Isto é o que o pessoal está chamando de internet das coisas. ■

MARTIN JAYO, professor da FGV-EAESP,
martin.jayo@fgv.br

EDUCAÇÃO

SIMONE BIEHLER MATEOS

BANHO DE REALIDADE

Projeto da FGV-EAESP mergulha alunos de graduação no estudo *in loco* de projetos sociais em todo o país, ampliando horizontes e habilidades de estudantes

Numa época em que a sociedade mostra preocupações crescentes com temas ligados à responsabilidade social, jovens profissionais são solicitados a dialogar e buscar soluções para realidades muito distantes das suas.

Mas quem interagiu a vida toda quase que apenas com seus iguais costuma ter dificuldade para entabular esse diálogo, por mais sólida que seja sua formação. É o que descobrem os alunos que participam do Conexão Local, projeto da FGV-EAESP que se iniciou em 2005 e leva graduandos do 2º ao 5º semestre para áreas socialmente vulneráveis do Brasil, com o desafio de desvendarem o funcionamento, os êxitos e os problemas de projetos sociais implementados pelo poder público ou por organizações não governamentais, e ajuda a propor melhoras ou soluções para eles.

O objetivo do programa é estimular o interesse e o envolvimento dos estudantes em experiências inovadoras de gestão social e de desenvolvimento econômico local, com enfoque em políticas públicas, combate à pobreza e promoção da cidadania.

Os alunos selecionados são divididos em duplas e designados para um projeto, segundo a área de interesse. Depois de uma rápida preparação, eles submergem durante três semanas na pesquisa de campo, na primeira delas acompanhados por um supervisor, que é um estudante de mestrado ou doutorado, também da EAESP. Na volta, escrevem um relatório, analisando o projeto estudado e seus impactos. Em 2008, o projeto deixou de ser restrito a alunos da Escola ao ter a primeira dupla mista, formada por um aluno da Escola e outro da Universidade Federal do Acre, prática que se tornou habitual a partir do ano seguinte, com a participação de diversas universidades.

FOTO: HENRIQUE SFEIR





"Minha cabeça mudou radicalmente, voltei com mais facilidade para entender e criticar conceitos e pressupostos de macro e microeconomia. O que era abstrato ganhou referência no mundo real", conta Cesar Matsumoto, aluno de Administração Pública que passou um mês no Conjunto Palmeiras, comunidade carente na periferia de Fortaleza, estudando o funcionamento do Banco Palmas – que tem um programa de inclusão financeira para os moradores do bairro.

Paulistano de classe média, Matsumoto só tinha estado no Nordeste como turista, hospedado em um bom hotel. "Mergulhar naquela realidade como pesquisador foi um grande crescimento". Ele gostou tanto da experiência que, passadas as três semanas do projeto, decidiu esticar mais uma por conta própria, dedicando seus últimos dias de férias a aplicar seus conhecimentos acadêmicos para aprimorar os serviços da instituição. "Fiz o georreferenciamento da economia local para melhorar a análise de viabilidade de novos empreendimentos que pleiteiam crédito".

A aluna de Administração de Empresas Sabrina Balhes também esteve no Nordeste. Ela e o parceiro Raul Gouvêa visitaram diferentes projetos de geração de emprego e renda em quatro cidades do interior da Paraíba, entre as quais Cacimbas, a de pior IDH daquele estado, e Pombal, primeiro município a ter beneficiários abdicando do Bolsa Família por avaliarem que não precisavam mais da ajuda.

Sabrina garante que a viagem mudou sua visão dos projetos sociais. "Eu só ouvia que no Nordeste as pessoas recusavam trabalho para viver do Bolsa Família, mas vi lugares onde não existia alternativa de trabalho e os R$ 70 do benefício faziam toda a diferença. Conheci um garoto que largou a escola porque selecionar lixo dava mais dinheiro que a Bolsa... Em Pombal, vi quantos beneficiários do programa estavam se capacitando para conseguir emprego, e conheci uma senhora que usou o benefício para comprar pintos, montar um galinheiro e poder abdicar da Bolsa", conta a estudante.

"Aprendi que antes de opinar sobre realidades distantes da nossa é importante conhecê-las e se colocar na pele de quem as vive. Hoje imagino o tipo de trabalho que alguém pode recusar para não perder os R$ 70 da Bolsa".

Depois do Conexão Local, Sabrina decidiu fazer um projeto de iniciação científica para analisar até que ponto a transferência de renda do Bolsa Família favorece maior independência da população dos laços de clientelismo com políticos locais.

Os alunos relatam experiências enriquecedoras. Além de conhecerem um outro Brasil, muitos voltam com novas perspectivas para a vida depois de formados

OUTRO BRASIL. A estudante de Administração Pública Mônica Quintiliano classifica o Conexão Local como "um divisor de águas" em sua vida. "Conheci um Brasil que eu não sabia que existia, com lugares tão pobres que não têm mendigos porque eles não teriam para quem pedir", conta a estudante, que analisou o programa de saúde Trevo de Quatro Folhas, procurando entender como a prefeitura de Sobral, no sertão cearense, havia logrado reduzir a mortalidade infantil para menos da metade com medidas simples e de baixo custo, focadas no atendimento pré e pós-natal das gestantes vulneráveis.

Para conhecer a experiência e avaliar seus impactos, Mônica e seu parceiro acompanharam as visitas às famílias, ouviram os beneficiados, membros da equipe e diretores da Escola de Saúde Pública e da Santa Casa. "Visitar uma casa onde dez pessoas vivem em um cômodo sem luz nem água encanada e ver o impacto das políticas sociais implementadas me deu uma nova perspectiva do trabalho que poderei desenvolver como profissional", avalia Mônica.

Paulistano de classe média alta, Marcelo Yazaki não conhecia quase nada sobre o mundo rural quando percorreu 5 mil quilômetros no interior do Mato Grosso do Sul visitando

30 municípios para analisar um programa de verticalização da agricultura familiar implementado para aumentar a geração de renda no setor. Ele e seu parceiro no projeto entrevistaram desde agricultores beneficiários finais do programa até os técnicos e políticos que o conceberam, passando por prefeitos, secretários municipais de agricultura e técnicos de órgãos públicos que o implementaram.

"Um programa excelente pode não funcionar quando depende muito do apoio do Estado, e esse apoio não contempla todas as frentes necessárias. Conheci um Brasil que eu não imaginava, e comecei a achar importante ter opinião própria sobre questões como reforma agrária e distribuição de renda. Muitos não entendem por que um aluno da FGV se meteu num projeto como esse, mas para mim foi o melhor projeto que já fiz. Percebi como é importante entender o lado de todo mundo", explica Yazaki.

Embora seja filha de fazendeiro, Sarah Transferretti também avalia que o Conexão Local ampliou sua capacidade de se comunicar e interagir com outras realidades. "Sempre mantive um diálogo superficial e distante com os funcionários da fazenda do meu pai. O projeto mudou isso, me ensinou a falar a linguagem deles, me mostrou como essa gente é aberta e o quanto tem para ensinar", conta a estudante, que passou três semanas visitando o projeto Casa Nossa de Cada Dia, de Sobral, um dos mais antigos projetos sociais focados no combate à mortalidade infantil e materna.

"Eu sabia dos problemas de mortalidade infantil em outros países, mas não tinha noção da precariedade das condições de vida em algumas partes do Brasil", conta a estudante, que chegou a dormir numa das comunidades visitadas. "Ver gente que consegue ser feliz usufruindo de tão pouco me ensinou a pensar mais no outro, o que acho essencial para um bom administrador", avalia Sarah.

SUPERANDO PRECONCEITOS. Os depoimentos ilustram bem como o programa cumpre seus objetivos de trazer um pouco da diversidade do país para os estudantes da EAESP, ao mesmo tempo que os inicia nas técnicas de pesquisa de campo. "Nossos alunos têm excelente formação, mas uma bagagem enviesada: lidam muito bem com o pedaço da realidade que conhecem, mas não têm acesso à diversidade que caracteriza o país. O programa foi concebido para preencher essa lacuna", explica o professor Ricardo Bresler, que coordenou o Conexão Local por alguns anos.

Segundo Bresler, uma das fontes de inspiração foram os intercâmbios internacionais feitos por vários alunos. "Pensamos que, se ir para o exterior era tão enriquecedor, porque não promover também o contato com a diversidade das realidades do país", conta.

Geórgia Carapetkov do Nascimento, que foi supervisora de Sabrina e Raul enquanto cursava o doutorado, avalia que a interação com os alunos foi muito produtiva para sua pesquisa, que analisou o Bolsa Família e outros projetos de geração de renda no sertão da Paraíba. "Com eles, tive dois outros olhares sobre projetos que também eram tema da minha pesquisa. Foi enriquecedor porque somos muito diferentes", conta Geórgia. Já Oswaldo Gonçalves Júnior, supervisor do projeto por dois anos seguidos, acabou de definir seu estudo de doutorado a partir do que viu durante a primeira viagem com os alunos.

Fernando Burgos, supervisor dos alunos do Conexão Local desde 2006, também enriqueceu sua pesquisa sobre desenvolvimento local com as viagens do projeto, embora destaque que esse não é o foco do supervisor. "Ajudar os alunos de graduação a superar preconceitos e assumir o olhar de pesquisador para compreender realidades diferentes da sua é o grande desafio. Para isso, é preciso romper com a visão consensual do Brasil retratada pela mídia", frisa Burgos. Gonçalves concorda e acrescenta: "Observar os alunos de graduação no contexto desses projetos sociais é quase tão interessante como observar os próprios projetos". ■

SIMONE BIEHLER MATEOS, jornalista,
simonemateos@gmail.com





RODRIGO BANDEIRA DE MELLO

APRENDENDO COM CASOS

Casos de ensino são uma importante ferramenta em cursos de Administração. Permitem transformar a sala de aula em um ambiente ativo, usando como recursos a ação e experiência dos próprios alunos.

A formação de gestores, seja em cursos de graduação, pós-graduação ou educação continuada, precisa assentar-se nos princípios da chamada andragogia, disciplina cujo nome provém do grego *andros* (adulto) e *gogos* (educar) e que foi proposta, entre outros autores, pelo educador norte-americano Malcolm Knowles (1913-1997).

Um dos principais pressupostos da andragogia é o de que, em comparação ao que acontece na educação de crianças, bem mais centrada na ação do professor, no caso de adultos, o processo tem que ser muito mais centrado na ação do aluno. Tanto para Kapp como para Kowles, adultos aprendem de uma forma voluntária, autodirigida, participativa e colaborativa, daí a necessidade de engajá-los mais ativamente no processo. A sua própria experiência prévia é um rico recurso na aquisição de novos conhecimentos.

O desafio que se apresenta, então, é como promover no ambiente de sala de aula – um espaço originalmente pensado para a transmissão formal de conteúdos, centrada na figura do professor – um processo andragógico de aprendizado.

CASOS DE ENSINO. Em escolas de Administração, já há bastante tempo o recurso a casos de ensino se apresenta como uma alternativa para resolver esse problema.

Um caso de ensino em Administração nada mais é do que o relato organizado de uma situação real de negócios vivida por uma empresa em determinado momento. O caso narra essa história, a fim de motivar os alunos a refletirem sobre um problema ou dilema decisório nela apresentado. O caso geralmente vem apresentado na forma de um texto de 15 a 20 páginas, no qual uma situação-problema é densamente descrita em seu contexto a fim de incitar o leitor a resolvê-la.

Muitas vezes essa situação tem um caráter atemporal. Por exemplo, entre os casos mais clássicos utilizados por escolas de negócios em todo o mundo, está o da "guerra das colas", centrado na formação das estratégias de disputa de mercado entre a Coca-Cola e a Pepsi, na década de 1980. Passadas mais de duas décadas, a situação-problema do caso se revela útil até hoje para apoiar o desenvolvimento de competências gerenciais.

HISTÓRICO. O método de ensino baseado em casos não é uma exclusividade do ensino em Administração. Ao contrário, o método chegou à área inspirado em campos como o da Medicina e o do Direito, nos quais ele é uma tradição estabelecida há mais tempo. A universidade Harvard foi pioneira em adotar o recurso e instituiu, ao longo dos anos, um padrão de excelência na elaboração e uso de casos, divulgando-o para escolas de Administração em todo o mundo.

No Brasil, as primeiras experiências em cursos de Administração foram fomentadas pelo próprio governo, na década de 1970, quando escolas como a FGV-EAESP, a UFMG, a USP e a UFRJ foram incentivadas a montar uma Central Brasileira de Casos. Desde então, parece que o uso do método acompanha os ciclos econômicos do país. Após um primeiro *boom* nos anos 1970, a produção de casos arrefeceu e sua utilização nas escolas começou a diminuir, com a chamada "década perdida" de 1983 a 1993. Após a abertura e estabilização econômicas dos anos 1990, o período recente configura um novo pico de popularidade (ver box).

RESOLVENDO UM CASO. A contextualização e aplicação de conceitos teóricos, bem como o desenvolvimento de habilidades de raciocínio analítico e senso crítico, são estimuladas durante os processos de análise e interpretação de um caso. O contato com o caso permite aos alunos organizar dados para estabelecer relações causais e, com isso, elaborar argumentos capazes de subsidiar seus posicionamentos perante os demais alunos.

Mais do que compreender o caso, o participante deve se preparar para argumentar perante seus colegas acerca da solução encontrada para a situação-problema a ele exposta. Nesse processo, os alunos colocam-se no lugar dos decisores ou protagonistas do caso e buscam uma solução para a situação. Alunos e professor devem ter consciência de que não há uma solução única para o caso, mas, sim, aquela que será aceita pelo grupo por representar a proposta mais completa e convincente.

Alguns elementos estão, com frequência, presentes no texto: a época (por meio de menção das datas dos acontecimentos ou do momento da vida da organização focalizada), o contexto (geralmente descrições sobre as condições macroeconômicas, o setor de atuação, o histórico e o ambiente interno da organização), os atores envolvidos, a situação-problema a ser analisada e resolvida, e informações complementares que possam ser úteis à discussão, como demonstrativos financeiros, dados setoriais e da empresa etc.

Durante as fases de leitura e preparação, o aluno deve atentar para os fatos e dados objetivos fornecidos pelo caso e realizar seus julgamentos exclusivamente com base neles. O leitor naturalmente utiliza-se de sua história de vida para interpretar e julgar os fatos, mas seus argumentos objetivos devem ser elaborados exclusivamente com base no texto apresentado. Em geral, não se trazem novas informações para a resolução do caso, justamente para manter controlado o ambiente de aprendizagem.

PROATIVIDADE. Para que o uso do caso cumpra seus objetivos de ensino, a participação proativa dos alunos é fundamental. O sucesso do método depende do conhecimento da teoria subjacente ao tema do caso, para que sejam utilizadas as categorias analíticas de maneira correta, da leitura prévia e preparação individual antes da sessão de análise em sala de aula e, finalmente, da discussão com os demais participantes. Ao professor, cabe o papel de mediar e incentivar a discussão, além do esclarecimento de dúvidas conceituais.

Por fim, os casos não são ferramentas úteis apenas nas escolas. Eles podem ser também um recurso interessante para as organizações. A produção de um caso sobre a organização e sua disseminação em sessões de discussão podem ser um meio eficiente de gestão do conhecimento, na medida em que facilitam a conversão de conhecimentos tácitos em explícitos e auxiliam a disseminar competências e valores na organização.■

RODRIGO BANDEIRA DE MELLO, professor da FGV-EAESP, rodrigo.bandeira.demello@fgv.br

CASOS BRASILEIROS: PRODUÇÃO EM ALTA

Redação GV-executivo

Um sinal do recente ressurgimento da produção de casos em Administração no Brasil são as estatísticas da divisão de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade da ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, entidade que organiza os principais congressos acadêmicos nacionais na área. É nesses eventos que é apresentada, na forma de artigos e outros trabalhos acadêmicos, a produção da comunidade de professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação (mestrado e doutorado) em Administração.

A participação de casos de ensino nesses trabalhos vem crescendo gradativamente nos últimos quatro anos. Em 2009 e 2010 foram submetidos nada menos do que 140 casos diferentes. A taxa de aprovação dos casos – porcentagem dos trabalhos submetidos que foram aceitos para apresentação – também tem se elevado consideravelmente: de 20% em 2009, passou para 35% em 2010. Esse último número sugere que, além do aumento no volume, também tem havido uma melhora na qualidade dos casos produzidos, visto que os critérios de avaliação, e até mesmo o grupo de avaliadores dos casos, não se alteraram.

Em parte, esse salto na produção de casos no Brasil reflete o momento que a economia do país está vivendo: com uma expansão do PIB da ordem de 7% anuais, é farto o material fornecido pelas empresas brasileiras para estudo e discussão em aula. Saem ganhando os cursos de Administração, que têm a oportunidade de utilizar materiais atualizados e cada vez mais focados na realidade de negócios do país.

Para que essa oportunidade possa ser aproveitada, no entanto, é preciso criar canais de divulgação pelos quais a produção de casos chegue efetivamente aos bancos escolares. É necessário que escolas e professores de Administração tenham acesso facilitado e a baixo custo aos casos produzidos, evitando que fiquem registrados apenas em anais de congressos acadêmicos, que têm circulação relativamente restrita. Embora em outros países já existam há bastante tempo publicações especializadas em casos, como o *International Journal of Case Studies in Management*, publicado no Canadá, a comunidade acadêmica brasileira não possui tradição em publicar esse tipo de produção.

Duas notícias recentes, no entanto, sugerem que essa situação começa a mudar. A primeira delas é a de que a **TAC - Tecnologias de Administração e Contabilidade**, uma revista voltada a professores e profissionais da Administração, a ser lançada pela ANPAD neste ano, reservará parte de seu espaço à publicação de casos de ensino, juntamente com os tradicionais artigos acadêmicos.

A segunda notícia vem da própria FGV-EAESP, que está lançando a **GVcasos - Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, a primeira revista do Brasil especializada em casos. A revista é eletrônica e tem periodicidade semestral, sendo publicada sempre nos meses de abril e outubro.

PARA SABER MAIS:

- TAC - TECNOLOGIAS DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE: http://www.anpad.org.br/tac
- GVCASOS - REVISTA BRASILEIRA DE CASOS DE ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO: http://www.fgv.br/gvcasos

NORBERTO DE ALMEIDA DUARTE E ÁLVARO ESCRIVÃO JUNIOR

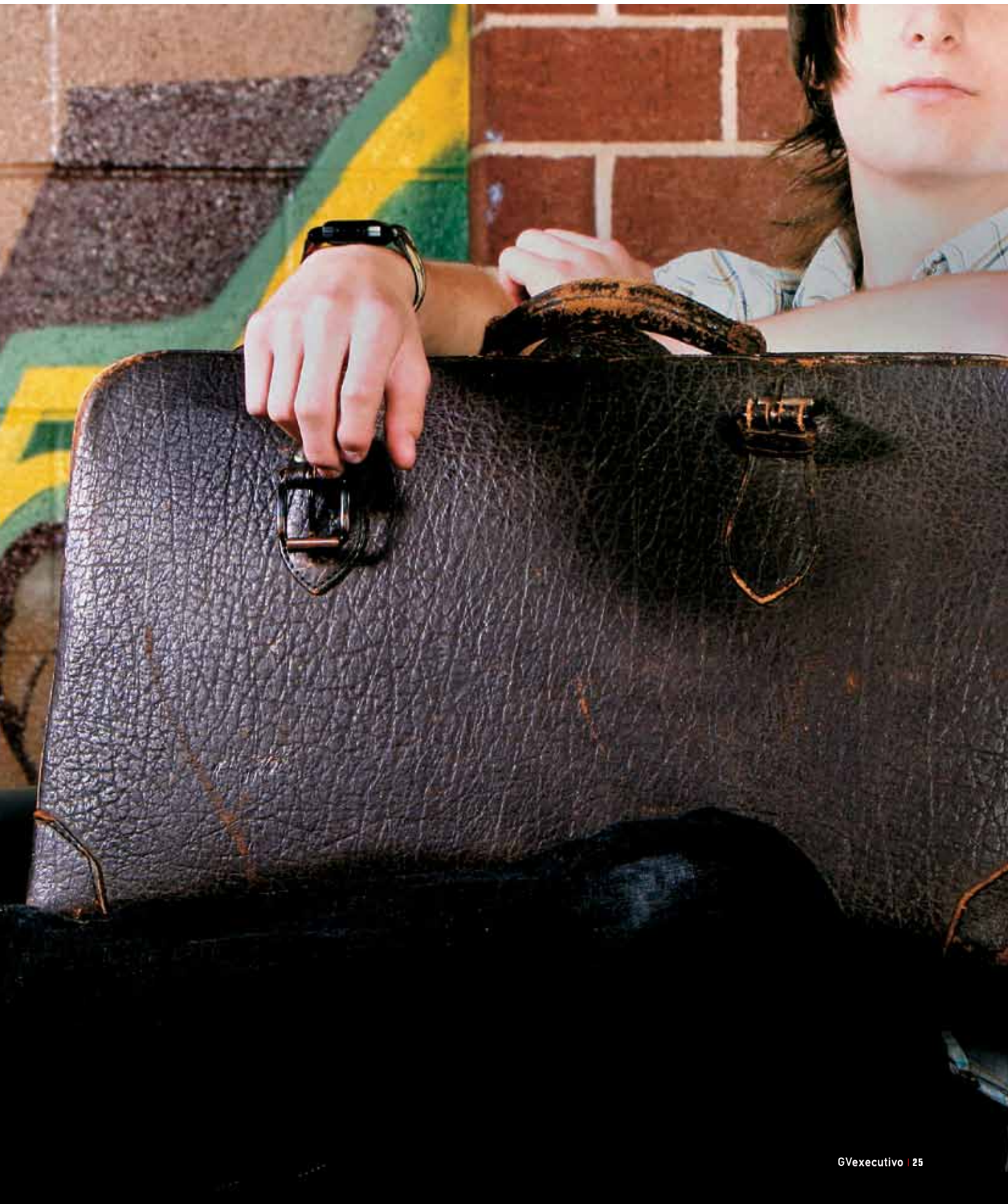
SAÚDE TRANSNACIONAL

Pesquisa da EAESP mostra que os estrangeiros que vivem nos Estados Unidos continuam utilizando serviços de saúde em seus países de origem. A oferta desses serviços em Governador Valadares, no Brasil, possui estreita relação com a demanda do emigrante

As discussões que levaram à recente reforma do sistema de saúde norte-americano, sancionada em março de 2010 pelo presidente Barack Obama, reacenderam o debate sobre a falta de acesso a serviços de saúde por parte de 50 milhões de pessoas que não possuem condições de pagar pelos seguros de saúde privados nos EUA.

Quando se observa que 40% desse total, ou seja, cerca de 20 milhões de pessoas, são indivíduos estrangeiros, compreende-se por que a questão alcançou um grande espaço nos debates políticos internos e na mídia daquele país. O problema ganha contornos dramáticos com a constatação de que, desses 20 milhões de estrangeiros, cerca de 12 milhões vivem de forma irregular nos EUA. Esses imigrantes ilegais deparam-se com um sistema fragmentado, confuso e hostil. Seus empregadores não oferecem seguro de saúde, e os imigrantes não contam com recursos suficientes para pagar os prêmios desses seguros ou os cuidados médicos diretamente, além de enfrentarem grandes barreiras culturais.





Uma realidade pouco estudada, porém, é o fato de grande quantidade desses indivíduos lidarem com essas restrições ao usarem serviços de saúde nos seus países de origem. Uma pesquisa concluída em 2010 na FGV-EAESP ilustrou de que forma isso ocorre no caso dos brasileiros residentes nos Estados Unidos que têm origem na cidade mineira de Governador Valadares. A pesquisa mapeou as formas como essa comunidade tem acesso a serviços de saúde, e concluiu que o sistema de saúde valadarense atende a uma parte significativa das necessidades dessa população que não reside mais na cidade.

O estado de Massachussets instaurou em 2006 uma reforma na área da saúde que privilegia o acesso ao atendimento médico a imigrantes e a pessoas de menor renda

BOSTON, MG. Desde a década de 1960, mineiros de Governador Valadares passaram a compor uma importante comunidade de imigrantes brasileiros nos Estados Unidos. Dos valadarenses hoje residentes naquele país, cerca de metade adotou como local de moradia e trabalho a região metropolitana de Boston, em Massachusetts, estado que se distingue por ser mais receptivo à imigração do que as demais unidades da federação norte-americana. O estado é também berço político do senador Ted Kennedy, falecido em 2009, que foi um dos principais articuladores de uma reforma introduzida em 2006, o Massachusetts Health Reform Act (MHRA), que aumentou a cobertura de serviços de saúde aos residentes do estado.

Para reformar o acesso à saúde no estado, esse ato se orientou por dois princípios: de um lado, todos aqueles que possuem renda compatível com o pagamento de seguros privados passaram a ser obrigados a comprá-los, sob pena de pagar mais imposto de renda; de outro, o estado de Massachusetts arca de maneira integral ou parcial com as despesas médicas dos residentes que não possuem renda compatível com o pagamento desses seguros.

Entrevistas com emigrantes valadarenses mostraram que, por mais que a legislação norte-americana historicamente restrinja o acesso aos cuidados de saúde para uma boa parte da população, as políticas públicas de Massachusetts têm favorecido de forma muito significativa a cobertura das necessidades em saúde de toda a população, inclusive a dos imigrantes. Essa cobertura abrange desde os cuidados de urgência até os ambulatoriais, e a capacidade de infiltração de cada indivíduo nas redes sociais das comunidades de imigrantes parece ser um importante componente facilitador do acesso.

NEM TUDO SÃO FLORES. Por outro lado, é importante compreender que essa realidade encontrada em Massachusetts não se estende a muitas outras partes do território americano. Por um lado, alguns estados , como Illinois, Nova York, o Distrito de Colúmbia, e certos municípios da Califórnia, utilizam fundos próprios para expandir a cobertura do seguro saúde, mesmo para imigrantes ilegais. Em contrapartida, estados como Arizona, Colorado, Geórgia e Virgínia têm aprovado leis que tornam o acesso aos serviços de saúde particularmente difícil para os que não são cidadãos americanos ou residentes legais no país.

Além disso, mesmo em Massachusetts, a derrota democrata para a vaga no senado deixada por Ted Kennedy,

no início de 2010, pode ser vista como um recado enviado ao governo do presidente Barack Obama pela população desse estado, formada em boa parte por indivíduos com privilegiadas condições socioeconômicas e culturais. Afinal, eles já vêm pagando desde 2006 por um acesso "universal" à saúde para a população ali residente, e as reformas governamentais resultarão em mais tributos. Isso traduz o tamanho da dificuldade de se encontrar uma alternativa que garanta, em maior escala e com abrangência nacional, o acesso aos serviços de saúde para os 50 milhões de indivíduos sem seguros privados naquele país.

Seja pelas restrições americanas ou pela cultura, os mineiros de Governador Valadares aproveitam a visita ao Brasil para irem a médicos e dentistas

SAÚDE TRANSNACIONAL. Outro importante achado da pesquisa é que, seja pelas restrições governamentais ao acesso aos serviços de saúde norte-americanos – sobretudo nas regiões em que elas são mais acentuadas, como visto acima –, seja pelo custo da assistência em saúde naquele país, ou até mesmo por fatores culturais, o emigrante de Governador Valadares acaba buscando os profissionais e os serviços de saúde da sua cidade, quando retorna a passeio ou para visitar familiares. Uma demanda particularmente frequente é pelos serviços odontológicos, seguidos de perto pelos check-ups ginecológicos, cardiológicos e oftalmológicos.

Foi detectada também, embora com menor intensidade, significativa demanda por serviços de medicina estética e por uma segunda opinião acerca de diagnósticos realizados por profissionais norte-americanos. A pesquisa conclui que o perfil da oferta de serviços de saúde da rede ambulatorial de Valadares acaba por possuir uma estreita relação com a demanda do emigrante.

Essa utilização transnacional e complementar de serviços de saúde por emigrantes de Governador Valadares, nos EUA e na sua cidade de origem, é sem dúvida um exemplo de como os fenômenos migratórios laborais romperam não somente fronteiras geográficas, mas também institucionais. Sua existência, assim como as necessidades dos indivíduos componentes dessas redes sociais, deve ser levada em conta na condução de políticas de acesso à saúde, tanto nos Estados Unidos como no Brasil. Legalizados ou não, esses indivíduos trabalham, frequentam escolas, igrejas, casam, geram filhos e, naturalmente, necessitarão de assistência à saúde no país de destino. Ignorar a questão não resolverá o problema.

O governo Barack Obama até o momento tem tido a coragem de começar a enfrentar problemas dessa ordem, e parece ter consciência de que as questões trazidas por fenômenos como a imigração exigirão novas formas na condução das políticas sociais. Resta ver se Obama terá respaldo político suficiente para avançar em direção a uma solução definitiva. ■

NORBERTO DE ALMEIDA DUARTE, mestre em Administração de Empresas pela FGV-EAESP, norbert@uai.com
ÁLVARO ESCRIVÃO JUNIOR, professor da FGV-EAESP, alvaro.escrivao@fgv.br

THAÍS ALEIXO

O ELDORADO BRASILEIRO

Expulsos de seu país pela pobreza, pelo desemprego e por tensões étnicas, os bolivianos que migram para o Brasil vêm em busca de prosperidade, mas desconhecem as duras condições de trabalho que encontrarão por aqui. Muitos acabarão vivendo em regime de semiescravidão

Que há um grande número de imigrantes ilegais bolivianos vivendo no Brasil, especialmente na cidade de São Paulo, é fato muito conhecido. Igualmente conhecidas são as precárias condições de vida que muitos desses imigrantes encontram no nosso país. Trabalhando em tecelagens e confecções dos bairros do Brás, Bom Retiro e Pari, eles são sujeitos a jornadas extenuantes, que variam de 16 a 20 horas diárias. Recebem remunerações ínfimas por peça produzida e em geral moram em condições indignas, na própria oficina. Já chegam ao emprego com dívidas, referentes à compra da passagem feita por um aliciador e até mesmo à própria máquina industrial de costura que será seu instrumento de trabalho. Vivem, em suma, em condições de semiescravidão, em plena São Paulo, mais de 120 anos após a abolição legal desse regime no Brasil.

FOTO: HENRIQUE SFEIR




.Kantuta
Kantuta
Pari
Sé
3
Kantuta
a Kantuta

Uma faceta um pouco menos discutida desse fenômeno, no entanto, diz respeito às expectativas com que esses imigrantes vêm para cá. Expulsos de seu país pela pobreza, pelo desemprego e pela discriminação racial, a maioria empreende a viagem em busca de prosperidade, desconhecendo por completo as condições de vida que encontrarão por aqui. Contrastando com brasileiros que buscam melhores condições na Europa e nos Estados Unidos, para os bolivianos, o eldorado é aqui. A fim de compreender melhor essa situação, fomos conversar *in loco* com quem convive com essa realidade.

A FRONTEIRA. A cidade de Corumbá, no estado do Mato Grosso do Sul, é uma das principais portas de entrada desses imigrantes. Ali, o brasileiro João Hellensberger Filho coordena a Pastoral do Migrante, um serviço eclesial voltado a acolher e orientar os imigrantes recém-chegados. Há anos em contato com esses trabalhadores, João descreve assim as expectativas com que eles se aventuram no Brasil: "Eles vêm atrás de uma nova vida, querem uma chance de crescer e de conseguir dinheiro. O Brasil é visto como uma galinha dos ovos de ouro".

Dirceu Rodrigues Moreira Júnior, agente do posto da Polícia Federal de Corumbá, descreve a situação com tons fortes: "Esse pessoal chega aqui desesperado, parece que estão fugindo da Bolívia", afirma. E a "fuga" a que se refere o agente federal não é, de fato, tão fantasiosa. A Bolívia tem cerca de 60% de sua população vivendo abaixo da linha de pobreza, perdendo apenas, na América do Sul, para o Suriname. Expulsos pelo desemprego e pela falta de perspectivas em seu país, esses trabalhadores buscam no Brasil uma alternativa.

Padre Tarcísio Criveller, que atua na Pastoral do Migrante desde 2007, completa: "Eles vêm de uma situação muito difícil e, por isso, qualquer perspectiva é melhor do que ficar lá. Qualquer solução é melhor do que aquilo pelo que eles passam. Só que, na grande maioria, eles não sabem é que, por aqui, não vão encontrar solução nenhuma".

Por mais dura que a vida seja em São Paulo, muitos desses trabalhadores conseguem enxergar melhores perspectivas aqui do que no país de origem

SITUAÇÃO EM CASA. Junto à falta de emprego e perspectiva econômica, a discriminação por raça é outro fator de expulsão do país de origem. O período de 2003-2005 foi caracterizado pela instabilidade política e por um acirramento das tensões entre etnias. Na parte ocidental, onde está o altiplano andino, justamente a região mais miserável da Bolívia, concentram-se os *collas*, como são chamados os descendentes de índios, que correspondem a 55% da população (30% *Quéchua* e 25% *Aymará*). Esses grupos vivem em área rurais e têm suas atividades ligadas à criação de animais e mineração; essa última, porém, encontra-se em crise devido ao esgotamento dos recursos que foram intensamente explorados ao longo da história.

Já na parte oriental, mais próspera e globalizada, vive uma população mestiça, conhecida como *cambas*, que corresponde a 30% da população do país, além dos descendentes de europeus, que representam os 15% restan-

tes. Aqui se encontram as reservas bolivianas de gás natural e atua um grande número de empresas multinacionais, dinamizando a economia. O resultado é um clima de discriminação nas relações entre as partes. Justamente por conta da rivalidade étnica, os *collas* também sofrem com más condições de trabalho e até mesmo processos escravizadores dentro de seu próprio país.

A VIAGEM. Em contato diário com esses imigrantes desde 2002, Manoel Luis Neves Prestes, funcionário da empresa de ônibus Andorinha, define a expectativa desses que representam 50% da lotação dos ônibus com destino a São Paulo: "Os bolivianos que fazem essa viagem olham para o Brasil e acham que o país será uma porta de entrada para o trabalho".

Dono de dois pequenos comércios de roupas na cidade boliviana de Puerto Quijarro, na região fronteiriça, o boliviano Roberto Solares é um dos poucos com quem conversamos que mostram saber o que se passa nas oficinas de costura paulistanas: "Eu ouço falar que eles não têm acesso à rua, que ficam dentro de casa e não podem sair, com medo da polícia". Ainda assim, o comerciante expõe seu desejo de migrar em busca de alguma prosperidade: "Penso em algum dia, talvez, ir viver lá para trabalhar também, desde que não haja esses maus tratos".

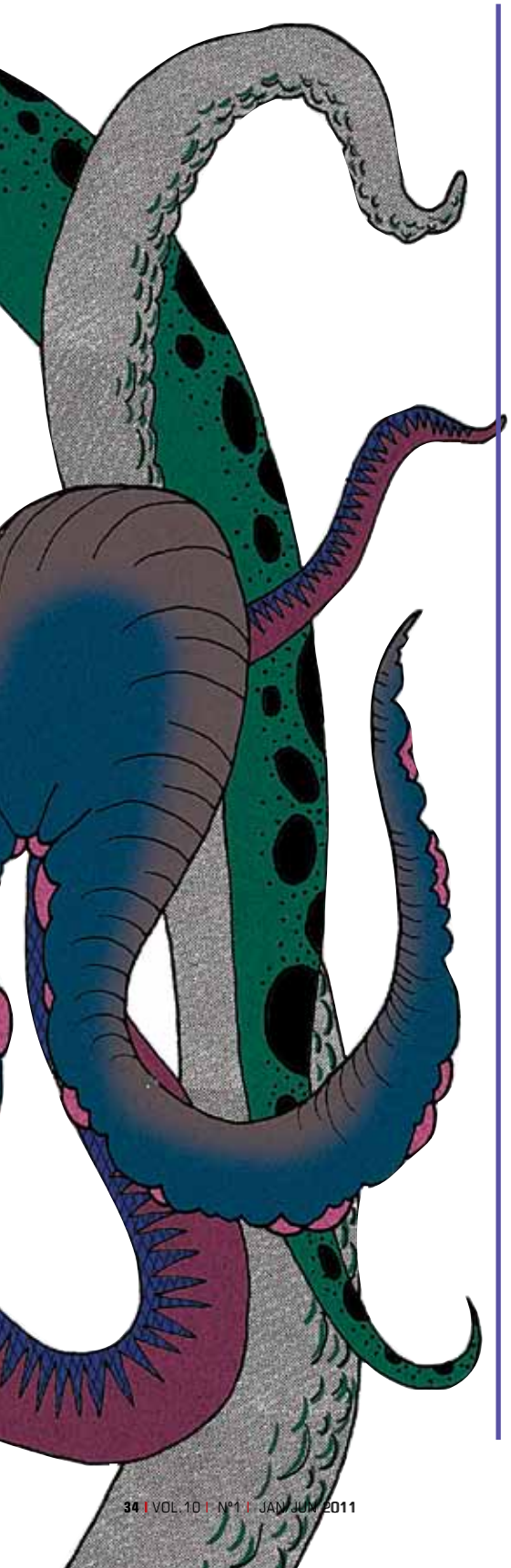
É interessante ressaltar que muitos empregadores, bem como os aliciadores que organizam e financiam a viagem, costumam ser, eles próprios, bolivianos. Segundo o padre Tarcísio, essa prática de bolivianos enganarem e agenciarem conterrâneos é antiga: "É gente que conseguiu prosperar, ganhou experiência e consegue ganhar dinheiro em cima da pele dos outros: vendem a pessoa, vendem sonhos".

SÃO PAULO. Em uma praça na rua Pedro Vicente, entre os bairros paulistanos do Pari e do Canindé, com nome inspirado em uma flor típica de seu país – Kantuta – parte da comunidade boliviana encontrou em uma feira semanal uma forma de confraternizar. Perguntamos a Javier, boliviano já com alguns anos em São Paulo, se ele sente saudades da pátria: "A nostalgia de voltar à Bolívia existe em cada um dos bolivianos, mas pessoalmente eu quero ficar aqui. Não penso em voltar mais".

Na praça Kantuta, onde a comunidade se reúne, os imigrantes que chegam sem emprego são recrutados por oficinas de costura, que são as principais empregadoras

Apesar das condições de vida precárias, das ameaças de deportação, da falta de documentos, da vida sem liberdade, muitos ainda preferem enfrentar a batalha no Brasil. Cada peça produzida em uma oficina de costura lhes rende uma quantia irrisória, e, se danificada, tem de ser paga pelos trabalhadores. Mas, como isca, encontram-se aos montes, na praça Kantuta, placas com os dizeres "Necessita-se de costureiros". Quando estivemos lá, uma delas acenava com uma nova esperança que dificilmente se materializará: "Pagamos bem". ■

THAÍS ALEIXO, jornalista, a_thais@hotmail.com



O EXECUTIVO-UNIVERSITÁRIO: SOCIEDADE DE CONTROLE E FORMAÇÃO

EM TEMPOS DE INFORMAÇÃO INSTANTÂNEA SURGE UM NOVO MODELO DE EDUCAÇÃO, EM QUE O QUESTIONÁVEL CEDE LUGAR AO PRÁTICO. VOLTADA À TRANSMISSÃO RÁPIDA DE CONHECIMENTOS E À INSERÇÃO DO ALUNO NO MERCADO DE TRABALHO, NASCE A "UNIVERSIDADE OPERACIONAL", QUE ADESTRA PESSOAS, MAS NÃO ESTIMULA REFLEXÃO CRÍTICA

ISLEIDE ARRUDA FONTENELLE, professora da FGV-EAESP, isleide.fontenelle@fgv.br

O termo "sociedade de controle" foi cunhado em 1990 pelo filósofo francês Gilles Deleuze (1925-1995). Segundo Deleuze, a sociedade de controle surge como decorrência de uma mudança tecnológica (a Terceira Revolução Industrial), e marca a passagem do confinamento, que era a lógica da fábrica, para o controle contínuo e a comunicação instantânea, que compõem a nova lógica da empresa. Na sociedade de controle, o modo de operação do capitalismo não é mais dirigido à produção, mas à venda. Finalmente, a sociedade de controle estaria a requerer um novo ordenamento das paixões: justamente por

não ser mais disciplinar (não confina, não vigia e nem castiga), ela exige o autocontrole, a autogestão e a autorresponsabilização.

É possível reconhecer o modo de operação da sociedade de controle em muitos aspectos da sociedade contemporânea, assim como são muitos os ângulos a partir dos quais é possível fazer críticas a esse modelo: a alienação do consumo que ele promove, cujo ponto de chegada, hoje, é o processo de endividamento como mercadoria; as novas patologias sociais ou doenças da alma, cujo modelo por excelência é a depressão; as novas formas de controle da vida cotidiana (com o crescimento da vigilância virtual em nome da segurança); as formas de manipulação da vida humana, com as técnicas de engenharia genética; entre vários outros. Há, enfim, muitas indagações possíveis, relacionadas a questões éticas ou a impactos negativos desse modelo de sociedade.

É possível reconhecer uma 'sociedade de controle' em muitos aspectos da sociedade atual

UNIVERSIDADE

Um desses impactos, que quero enfocar aqui, diz respeito ao ensino superior. Nesse particular, a sociedade de controle é, antes de tudo, um modelo que promove o fim da formação, no sentido dado ao termo pela filósofa brasileira Marilena Chauí em um artigo escrito em 2003.

Formação, segundo explica a filósofa, tem a ver com tempo: consiste em introduzir alguém no passado da sua cultura, despertar questões sobre o que esse passado delega ao presente, e interrogar o futuro. Nesse sentido, a formação é uma "obra de pensamento" que requer, sempre, reflexão e crítica. Isso posto, Chauí aponta para o nascimento da "universidade operacional": orientada pelo mercado, e cujo ensino é voltado à rápida transmissão de conhecimentos, tendo em vista a inserção do aluno no mercado de trabalho. Aqui, a formação seria substituída, segundo a filósofa, por "transmissão e adestramento".

Parece uma contradição em termos dizer que a chamada "era do conhecimento" é a que promove, justamente, o fim da formação e do pensamento. Então, vejamos como isso ocorre a partir de duas lógicas conjuntas que operam no interior do mundo acadêmico, no modelo da universidade operacional.

FORMAÇÃO PERMANENTE

A primeira dessas lógicas é a da "formação permanente", isto é, contínua, ininterrupta, que nunca se finaliza. Pode-se objetar que essa seria a ideia mesma do conhecimento, de que ele nunca acaba, de que é um processo contínuo em que nunca se sabe tudo e sempre se está aprendendo. A diferença está em que o conhecimento assim pensado era cumulativo, ao passo que, hoje, por trás da ideia está a necessidade de um eterno recomeço. O conhecimento fornecido pela universidade operacional se torna obsoleto rapidamente, exigindo voltar sempre à estaca zero.

Quando Gilles Deleuze começou a falar sobre a sociedade de controle, ainda na década de 1990, ele advertiu:

#1

ESPECIAL PRESSÕES E ANGÚSTIAS DO MUNDO CORPORATIVO

O EXECUTIVO-UNIVERSITÁRIO: SOCIEDADE DE CONTROLE E FORMAÇÃO

Na era do conhecimento, a universidade promove a transmissão rápida de conhecimentos, em detrimento da verdadeira formação

"Pode-se prever que a educação será cada vez menos um meio fechado, distinto do meio profissional – outro meio fechado –, mas que os dois desaparecerão em favor de uma terrível formação permanente, de um controle contínuo se exercendo sobre o operário-aluno ou o executivo-universitário". Nas empresas essa lógica se encaixa a outra, que é a da ideia da ação permanente: a sociedade atual é aquela que está sempre em movimento, mesmo que não seja para chegar a lugar algum.

MERCANTILIZAÇÃO

A segunda lógica é a da promoção da ideia como mercadoria. Desde que se disse que estamos na era do conhecimento, as ideias se tornaram a matéria-prima do novo capitalismo. Isso, de um lado, é produto do novo modelo de capitalismo – a sociedade de controle é focada na venda de serviços, experiências, ideias – mas também na maneira como esse novo tipo de sociedade aprendeu a absorver toda forma de crítica a seu favor. O livro *O novo espírito do capitalismo*, dos franceses Ève Chiapello e Luc Boltanski, é muito interessante para aqueles que querem entender como isso aconteceu, como a crítica foi absorvida a favor do próprio capitalismo.

Em conjunto, essas duas lógicas afetam profundamente o mundo acadêmico, na medida em que um modelo de sociedade assim não estimula o aluno a buscar a interrogação, a reflexão e a crítica. Como dissemos no início, esse modelo requer um novo ordenamento das paixões que não passa mais pelo trabalho árduo do pensamento, mas pelo desejo de pular etapas, de chegar rapidamente ao destino, sem percorrer o caminho. Como diz o sociólogo Zygmunt Bauman, em um livro cujo sugestivo título é *Capitalismo parasitário*, "na lista das capacidades fundamentais que os jovens são chamados a dominar (e desejam fazê-lo impacientes), surfar supera amplamente os conceitos cada vez mais obsoletos de 'indagar' e 'aprofundar'".

RISCOS

Aonde levará esse mundo do não pensamento e da mudança permanente? Se olharmos de uma perspectiva social, o que vários estudos contemporâneos indicam é que esse é um modelo aprisionador, gerador de insegurança e de sofrimento (o que também é rentável – vide o mercado de remédios para ansiedade, depressão e pânico, dentre outros sintomas sociais da contemporaneidade). É o modelo do "só um ganha tudo" e mesmo assim do "amanhã esse só um também pode perder tudo". Isso tudo leva a um mergulho na falta de sentido, a uma angústia diante desse desatino do mundo.

Em seu livro *A era do acesso*, o escritor e economista Jeremy Rifkin adverte que a "crescente importância de ideias na esfera comercial revela um espectro perturbador. Quando o pensamento humano se torna uma *commodity* tão importante, o que acontece com as ideias que, embora

importantes, podem não ser atraentes comercialmente? Há espaço para visões, opiniões, noções e conceitos não comerciais, em uma civilização em que as pessoas dependem cada vez mais da esfera comercial para obter ideias que orientem a vida? Em uma sociedade em que todos os tipos de ideias estão encerrados na forma de propriedade intelectual controlada por megacorporações, qual será o provável efeito, em nossa consciência coletiva e no futuro, do discurso social?" Mesmo de uma perspectiva econômica, tal tendência pode levar ao embotamento da criatividade, invocada como razão mesma da sociedade do conhecimento.

ALTERNATIVAS?

Por isso tudo, eu acredito que existe um "lugar vazio da crítica". Vazio no sentido, justamente, de evitar o pensamento instrumentalizado e que busque pensar o mundo em suas múltiplas dimensões, mesmo que contraditórias, um espaço que leve a pensar. Esse pensar livremente nos levará a questionar a lógica da "ação pela ação" tão presente no processo contemporâneo da formação de gestores. Na visão do filósofo esloveno Slavoj Žižek, atualmente nós fazemos coisas demais: professores fazem pesquisas e escrevem artigos sem sentido, alunos vão a aulas e congressos ouvir discursos sem sentido, vivemos um processo de mudanças sem sentido, e não refletimos para quê estamos mudando. Não por acaso, ao falar da sociedade de controle, Deleuze diz que os jovens hoje pedem para ser motivados, para ser formados, sem saber a que eles irão servir.

Quero concluir lembrando Bartleby, personagem da novela do norte-americano Herman Melville (1819-1891), *Bartleby, o escriturário: uma história de Wall Street*, publicada originalmente em 1853. A literatura sempre foi um recurso extraordinário para nos mostrar as formas de racionalidade contidas em certos modelos sociais, as subjetividades por elas forjadas e suas linhas de fuga. O texto de Melville narra a história de um escriturário que rompe com uma ordem do mundo a que está submetido. É um trabalhador correto e incansável, mas em certos momentos reverte todo o ordenamento lógico das coisas, respondendo a solicitações de trabalho do chefe com sua famosa frase: "*I would prefer not to*" ou "prefiro não".

Bartleby para mim é a figura da impertinência. O seu "*I would prefer not to*" é de uma impertinência extrema, enlouquecedora. Por isso proponho modificarmos a lógica contida no dito de Bartleby, escolhendo outro caminho que não seja o da paralisia, mas o de propor "fazer outra coisa". Proponho um mergulho não na "ação pela ação sem sentido", nem na "formação permanente sem formação", mas no questionamento desse modelo que nos impede de pensar. ■

É preciso questionar esse modelo de educação superior, que nos impede de pensar

EMPRESA HUMANA OU HUMANO EMPRESA?

É GRANDE A DISTÂNCIA ENTRE O DISCURSO E A REALIDADE DAS EMPRESAS QUE AFIRMAM VALORIZAR SEUS FUNCIONÁRIOS E COLOCÁ-LOS NO CENTRO DAS ATENÇÕES DE GESTÃO. POR TRÁS DO DISCURSO DA "EMPRESA HUMANA", EXISTE UMA PRECARIZAÇÃO DAS CONDIÇÕES DO TRABALHO, COM CONSEQUENTES PREJUÍZOS AO BEM-ESTAR E À DIGNIDADE DAS PESSOAS

DANIEL PEREIRA ANDRADE, professor da FGV-EAESP, daniel.andrade@fgv.br

Valorizar as pessoas tornou-se palavra de ordem do mundo corporativo, repetida à exaustão por executivos, consultores de RH e gurus de plantão. "Empresas humanas" – expressão pela qual vêm sendo chamadas as organizações que valorizam seus funcionários e os colocam no centro das preocupações de gestão – estão decididamente na moda.

Por um lado, é inegável que existe por trás disso um novo princípio organizador das práticas administrativas, elevando o ser humano, de fato, a elemento central do processo de geração de valor econômico. Por outro lado, o discurso de que isso levaria as empresas a se tornarem mais "humanas" não é verdadeiro.

Na lógica da "empresa humana", o ser humano não é valorizado enquanto tal, mas apenas como fonte de rendimento

Ao contrário do que prega tal discurso, essas novas práticas administrativas tendem a precarizar, em vez de melhorar, as condições de trabalho e o bem-estar e dignidade das pessoas.

Para compreender de que forma ocorre esse distanciamento entre discurso e prática, a seguir procuramos esclarecer no que consiste exatamente a atual "valorização" do ser humano no mundo corporativo, e discutimos as suas consequências na vida das pessoas.

DISCURSO

Anos atrás, me deparei com um livro sobre retenção de talentos, produzido por uma famosa empresa de consultoria. O texto anunciava uma importante mudança, a partir de uma nova concepção sobre as pessoas na organização: em vez de um recurso que se consome com o tempo e precisa ser reposto periodicamente, elas passariam a ser vistas como um capital a ser valorizado, por constituir o núcleo gerador de valor das empresas. A lógica da "empresa humana" estava claramente estabelecida ali.

Juntamente com uma crítica às concepções tradicionais de recursos humanos, esse discurso trazia embutida uma nova visão do ser humano na organização, atribuindo-lhe uma postura muito mais ativa e participativa no processo de geração de valor, em que qualidades como criatividade, comunicabilidade, afetividade, iniciativa e capacidade de decidir são valorizadas. Dado que essas qualidades são inseparáveis do trabalhador e não podem ser produzidas diretamente pela empresa, os seres humanos passam a ser vistos como elementos estratégicos de formação de capital. As empresas passam assim a valorizar as pessoas como seus principais ativos, e com isso a visão tradicional dos recursos humanos é substituída pela de "capital humano".

CAPITAL HUMANO

A noção de capital humano não é, contudo, uma invenção da Administração. É um conceito emprestado da economia neoliberal, e erigido a um ideal no mundo corporativo. A ideia original é a de que, do ponto de vista do trabalhador, o salário é um rendimento. Como o capital é identificado a tudo aquilo que é fonte de rendimento, no caso do trabalhador o capital é indissociável das competências do próprio indivíduo. O investimento em capital pode ser concebido como o próprio desenvolvimento das aptidões pessoais, incluindo assim no cálculo econômico uma série de esferas da vida que até então lhe escapavam, como a das relações pessoais, dos afetos familiares, dos cuidados de saúde etc.

Nessa ótica, a valorização das pessoas pela empresa está ligada à passagem entre essas duas visões do traba-

EMPRESA HUMANA OU HUMANO EMPRESA?

lhador: como recurso e como capital. Mas o capital também é uma "coisa", tanto quanto um recurso, o que quer dizer que o ser humano não é valorizado enquanto tal, mas apenas enquanto fonte de rendimento. Não se trata, de forma alguma, de um humanismo renovado colocando a preocupação com as necessidades humanas em primeiro lugar.

CONTROLE

A partir dessa nova visão, as empresas desenvolvem novos dispositivos de poder para gerir o trabalhador como um capital. As velhas técnicas disciplinares, dedicadas a vigiar e punir os recursos humanos, não são mais suficientes para garantir o controle sobre o trabalho. Implicando cada vez mais as qualidades inseparáveis dos seres humanos e dependendo parcialmente de sua iniciativa pessoal para a organização coletiva da produção de bens e serviços, torna-se cada vez mais necessário contar com a boa vontade do trabalhador, obtendo seu engajamento. Em vez de impor o modo e o ritmo de execução de tarefas rotineiras e degradantes, trata-se agora de prescrever uma nova forma de subjetividade, de modo a produzir adesão aos objetivos corporativos.

A formação do trabalhador como capital humano atende em grande medida a essa prescrição da subjetividade. Na medida em que o trabalhador passa a considerar a si mesmo como um capital, ele passa a se gerir como uma empresa de si mesmo. Se antes a função de empresário, com todos os riscos que implica, era tida como uma forma de liderança restrita a um tipo singular de ser humano, como descrevia Schumpeter no início do século XX, no século XXI ela se converte em uma condição geral a que todos devem se submeter. A vida toda torna-se objeto de uma gestão do tipo empresarial, fazendo com que todas as relações sejam lidas e racionalizadas por meio de um cálculo de maximização do próprio capital. Das redes de relações pessoais à religião, da família aos cuidados médicos, da escolha do parceiro amoroso à educação, do lazer à política, tudo se converte em objeto de gestão, sendo meios para se incrementar sua fonte de rendimento.

VALORIZAÇÃO OU PRECARIZAÇÃO?

As consequências para os indivíduos não são pequenas. De início, ao assumir-se como uma empresa, o indivíduo deve assumir os riscos de suas decisões e se responsabilizar inteiramente por elas. Como cabe ao indivíduo zelar pela valorização de seu capital humano, ele se torna inteiramente responsável por sua própria empregabilidade. Com isso, questões como a do desemprego e a do aperfeiçoamento profissional convertem-se em um problema do trabalhador, não mais do Estado nem das empresas. Legitima-se assim um modelo de governo que, precarizando o trabalho, coloca todo o fardo sobre as costas do indivíduo, responsabilizando cada um por fenômenos cujas variáveis estão completamente fora de seu controle.

Outra consequência diz respeito ao solapamento da organização dos trabalhadores como uma classe com interesses antagônicos aos do capital. Ao considerar-se como capital humano, o trabalhador deixa de se identificar com sua classe e passa a ver os outros trabalhadores como empresas concorrentes, não como companheiros de luta. A resistência coletiva contra formas insidiosas de exploração e perda de direitos se dissolve em um individualismo extremado, que busca apenas a vantagem pessoal. Em vez da consciência do compartilhamento de condições com os demais trabalhadores, o empregado passa a se identificar com os interesses da empresa para a qual trabalha ou presta serviço, pois é nela que suas qua-



O trabalhador se torna o único responsável por sua empregabilidade

lidades humanas podem se converter em fontes de rendimentos.

Além disso, considerando-se um capital e operando segundo a lógica capitalista das empresas, o trabalhador precisa promover uma acumulação crescente, indo sempre além de si mesmo. Ele precisa, assim, mobilizar todas as suas faculdades permanentemente e obter desempenhos que sempre ultrapassem os resultados obtidos anteriormente. A superação incessante de metas se dá por analogia com a performance esportiva de alto nível, em que os atletas precisam sempre bater suas próprias marcas. É preciso lembrar, no entanto, que, ao contrário do que acredita o senso comum, os atletas de alto nível não são saudáveis, já que o esforço extremo provoca repetidas lesões e já que muitas vezes eles recorrem ao *dopping* para atingir suas marcas. Danos análogos ocorrem na saúde mental dos trabalhadores que são levados ao extremo, e tampouco são raros os casos de recorrência a estimulantes mentais, físicos e mesmo a remédios psiquiátricos para decuplicar as suas forças e se adaptar a exigências desumanas.

O HUMANO EMPRESA

Muitas outras consequências individuais ainda poderiam ser listadas, como a instrumentalização das redes de relações pessoais como oportunidades de negócios, a criação dos filhos a partir da lógica do investimento capitalista, a indiferenciação entre tempo de trabalho e tempo de lazer, a impossibilidade de se dedicar a um trabalho em que suas qualidades humanas e, portanto, sua dignidade estão inteiramente implicadas, a nova visão do consumo não como hedonismo, mas como investimento de médio e longo prazo etc. No entanto, os argumentos apresentados no espaço limitado deste artigo já bastam. Com eles, fica claro do que se trata nessas novas "empresas humanas". Na "valorização" do ser humano como um capital em vez de um recurso, não se trata de uma consideração do ser humano enquanto tal. O que as "empresas humanas" fazem é, a partir da noção de capital humano, transformar os humanos em empresas, constituindo uma nova modalidade de poder e controle. A vida torna-se duplamente administrada: além da gestão realizada por empresas, Estado e outras instituições, as pessoas são submetidas também a uma autogestão do tipo empresarial, em que todas as esferas da vida são reduzidas à lógica administrativa, promovendo um empobrecimento da diversidade de modos de vida.

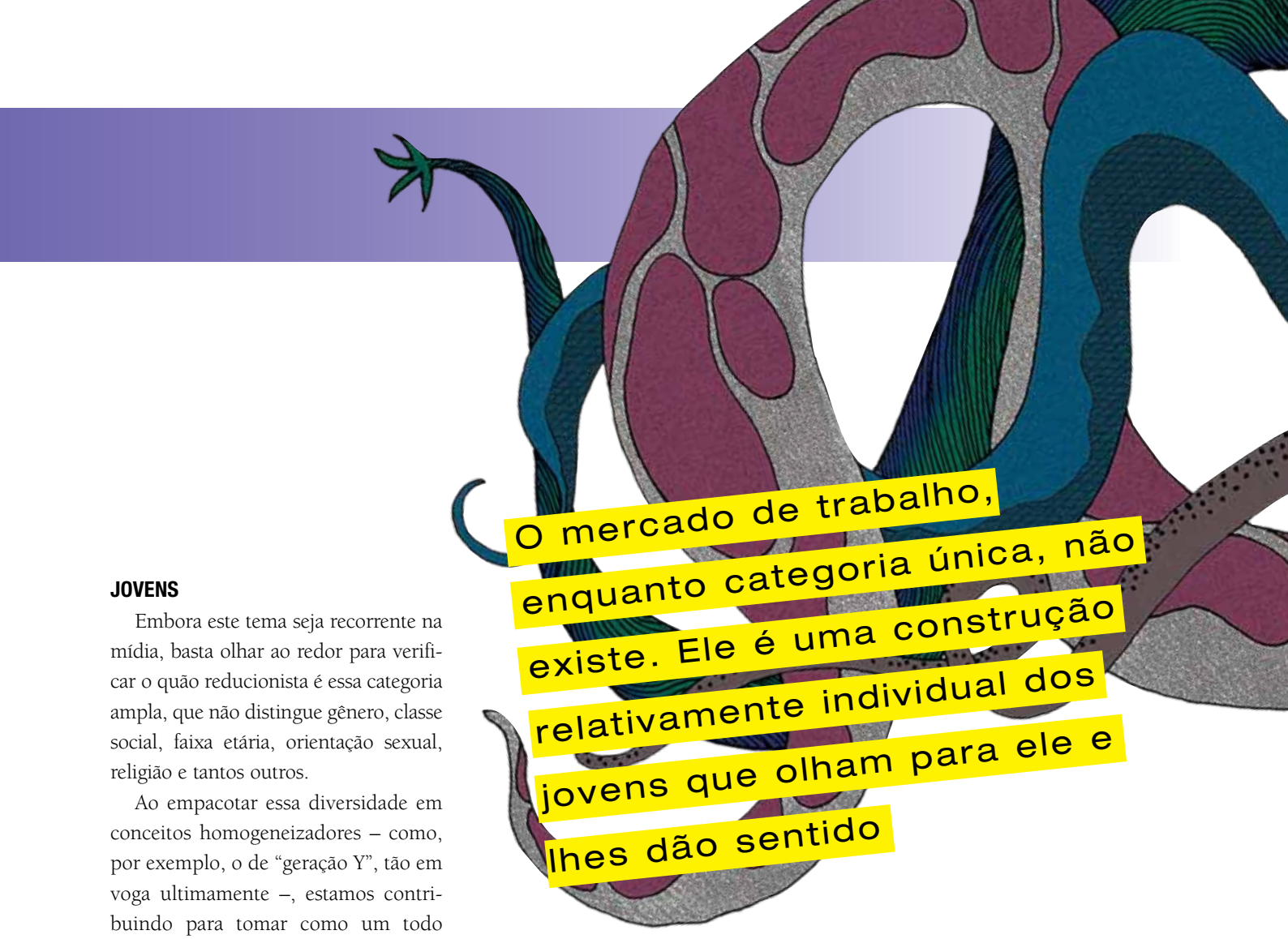
Precisamos de ainda mais gestão sobre nossa vida pessoal? Acredito que não. Precisamos, ao contrário, contestar o discurso administrativo, impor limites à sua lógica e abrir espaço para outros valores e sentidos. Somente assim, acredito, é possível constituir um mundo de fato mais humano. ■

INSERÇÃO PROFISSIONAL: DILEMAS DO ESTÁGIO

O ESTÁGIO TEM SIDO OFERECIDO PELAS EMPRESAS E INTERPRETADO PELOS ALUNOS COMO UMA FORMA DE ANTECIPAR A ENTRADA NO MERCADO DE TRABALHO. A ATIVIDADE CONSOME TEMPO E ENERGIA DOS ALUNOS, E MUITAS VEZES COMPETE COM O PRÓPRIO CURSO. O QUE DEVERIA SER UM INSTIGANTE COMPLEMENTO À FORMAÇÃO SE TORNA UM FARDO

RENATO GUIMARÃES FERREIRA, professor da FGV-EAESP,
renato.ferreira@fgv.br

A inserção dos jovens no mercado de trabalho é uma questão que mobiliza, de forma bastante intensa, a atenção de diversos campos profissionais. Essa mobilização, no entanto, não tem gerado uma discussão de qualidade: chavões se somam a abstrações vazias, e a pressa em se chegar a conclusões orientadoras de práticas de gestão contribui muito mais para embaçar a discussão do que para esclarecê-la. Vale a pena começar analisando os dois termos que compõem essa equação de difícil solução: os jovens e o mercado.



O mercado de trabalho, enquanto categoria única, não existe. Ele é uma construção relativamente individual dos jovens que olham para ele e lhes dão sentido

JOVENS

Embora este tema seja recorrente na mídia, basta olhar ao redor para verificar o quão reducionista é essa categoria ampla, que não distingue gênero, classe social, faixa etária, orientação sexual, religião e tantos outros.

Ao empacotar essa diversidade em conceitos homogeneizadores – como, por exemplo, o de "geração Y", tão em voga ultimamente –, estamos contribuindo para tomar como um todo aquilo que é apenas parte e, ao mesmo tempo, incentivando práticas de gestão que se pretendem universais, mas que guardam um apelo restrito a apenas uma parcela de seu público-alvo. É possível que estejamos fazendo uma enorme – e perigosa – simplificação da realidade quando colocamos todos os jovens dentro de uma única categoria, deixando de observar o caráter dinâmico e plural a partir do qual esses indivíduos constroem sua identidade no mundo de hoje.

MERCADO OU MERCADOS?

Essa simplificação se aplica também ao outro termo da equação, o mercado. Não é difícil verificar que o mercado, enquanto categoria única e abstrata, não existe para os jovens que se colocam frente a ele.

O mercado é, antes de qualquer coisa, uma criação do próprio jovem, que olha para o universo ao seu redor e lhe atribui sentidos que não existem de antemão. Onde um vê uma barreira ou uma porta fechada, o outro vê um desafio ou uma porta a ser aberta. O mercado é uma construção relativamente individual, onde dados concretos da realidade são pinçados e articulados por necessidades e desejos que lhes dão forma e significado.

Não há dúvida de que a própria mídia contribui para a homogeneização desse terreno ao elaborar, com procedimentos de natureza muito mais jornalística do que científica, rankings de melhores empresas para se trabalhar. Isso parece pressupor a existência de um conjunto de critérios organizadores dessa massa de informações que sejam comuns a todos – o que na verdade é absolutamente falso. Há aqueles que enxergarão em uma dada organização a possibilidade de realizar determinados tipos de sonhos, enquanto outros vão ver a representação mais cabal daquilo que não desejam realizar em sua vida profissional. Isso não está na organização em si, mas no sentido que é atribuído, individualmente, a sua cultura, práticas e valores.

Note-se que não está se buscando negar que esses rankings possam dar uma contribuição efetiva para o mapeamento que os jovens fazem do terreno das oportunidades, mas apenas apontar a relatividade com que esses sentidos são construídos. O mero reconhecimento disso pode trazer à tona um

#3

ESPECIAL PRESSÕES E ANGÚSTIAS DO MUNDO CORPORATIVO

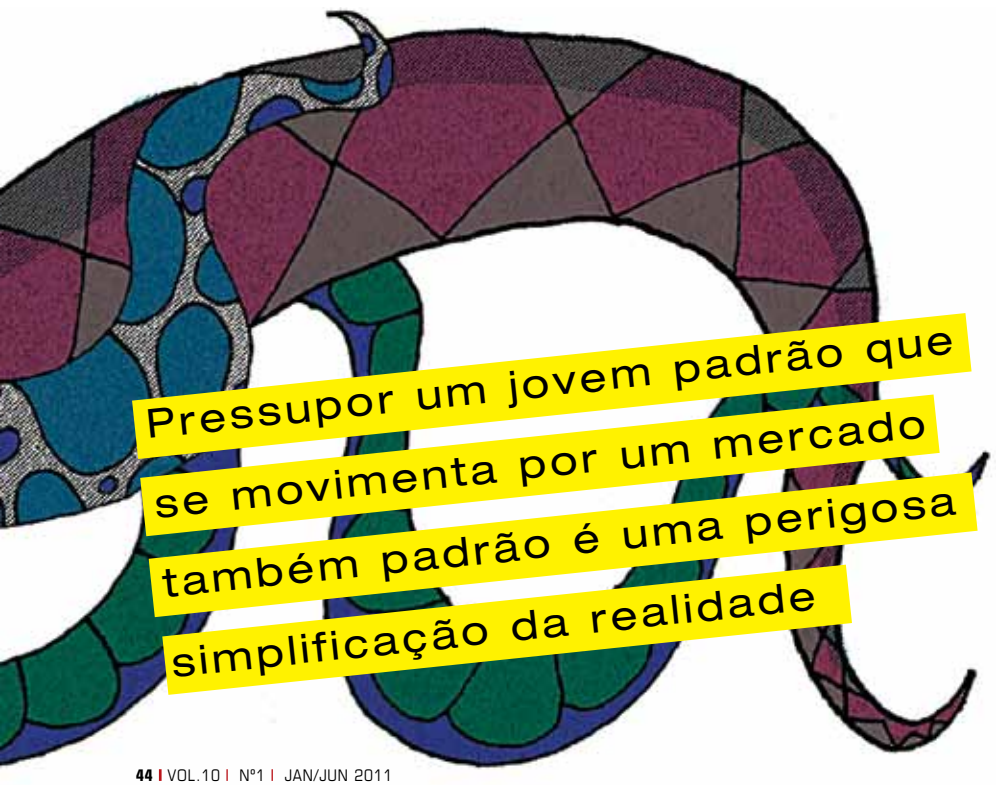
INSERÇÃO PROFISSIONAL: DILEMAS DO ESTÁGIO

rico debate não sobre "o" mercado, mas sobre os mercados, multifacetados, dinâmicos e abertos para diferentes tipos de trajetórias.

COMBINAÇÕES DISFUNCIONAIS

Até aqui, procuramos questionar a ideia de que há um jovem padrão que se movimenta em um mercado também padrão de maneira homogênea e indiferenciada. Assumir isso como verdadeiro pode levar a combinações jovem-organização extremamente disfuncionais para ambos os lados.

Infelizmente, têm-se verificado essas combinações disfuncionais mesmo em momentos anteriores ao da entrada do jovem recém-graduado no mercado de trabalho, particularmente naquilo que diz respeito às parcerias entre faculdades e organizações de trabalho para a realização de estágios. Com o aumento da competição pelos jovens talentos, as organizações estão chegando às universidades cada vez mais cedo. É inegável que há aspectos positivos envolvidos nisso, mas há também alguns aspectos disfuncionais que precisam ser enfrentados por todos aqueles que estão realmente comprometidos com a questão, inclusive os próprios alunos. Entre os aspectos positivos podem ser citadas a ampliação do universo de referência do jovem – que passa em alguns casos até mesmo a ver mais sentido naquilo que estuda – e a possibilidade de desenvolvimento de competências importantes para o mercado de trabalho, tais como o trabalho em equipe, o trabalho sob pressão de tempo e resultados, e a resiliência. Entre os aspectos disfuncionais, quatro pontos foram selecionados para análise aqui: a disputa pelo tempo e energia dos alunos; a falta de consideração por outras atividades importantes na formação; a pressão por uma definição de trajetória profissional cada vez mais cedo na vida dos estudantes; e por fim, a supervalorização de características inatas em detrimento das competências adquiridas.



DISPUTA PELO TEMPO

Com relação ao primeiro ponto, verifica-se que a demanda do trabalho tem feito com que haja uma diminuição sensível da dedicação dos alunos aos últimos semestres da faculdade. Alunos extenuados pela cobrança de resultados

em atividades que em tese deveriam estar mais voltadas para o seu desenvolvimento comparecem às aulas de má vontade e com uma crescente incapacidade de concentração: a faculdade parece se tornar um mal necessário, do qual os alunos pretendem se livrar no menor tempo e com a menor dedicação possíveis. Para o professor, é uma luta motivá-los para uma discussão de caráter mais amplo, pois muitas vezes foram poucas e tensas as horas de sono – insuficientes para recuperar sua energia para as atividades de reflexão e concentração que toda aprendizagem requer.

De forma mais concreta, um jovem que estuda 5 horas no período da manhã (das 7h às 13h) e faz um estágio regulamentar de 6 horas no período da tarde (das 14h às 20h) chega em casa ao redor das 21h. Janta, toma banho, conversa um pouco com os familiares e amigos e... vai estudar a partir das 22h30? Qual é a qualidade e o rendimento desse estudo? O que ele efetivamente vai aprender nesse horário, depois de 11 horas de atividade e mais algumas horas de deslocamento pela cidade? E logo, logo, às 6h, ele deverá estar novamente de pé para um novo dia! É inevitável que jovens que vivem essa rotina saiam da faculdade com uma formação deficiente, algo que as organizações que os contrataram posteriormente criticarão.

ATIVIDADES COMPLEMENTARES

Viagens de intercâmbio, por meio das quais os estudantes podem cumprir parte de sua formação fora do país, são uma atividade complementar, com alto potencial para enriquecer a vida pessoal dos jovens e contribuir para o seu desenvolvimento. O número de faculdades do país que buscam, por meio de convênios com escolas de outros países, criar essa oportunidade para seus alunos tem aumentado. Ao mesmo tempo, o relato dessas experiências por parte dos alunos é invariavelmente vibrante, e revelador de aprendizado e crescimento. Parece, portanto, um contrassenso o fato de, via de regra, as empresas sequer contemplarem a possibilidade de adequar seus programas de estágio a essa dinâmica. Ao contrário, criam-se constrangimentos para os alunos que eventualmente se interessem pelo intercâmbio. Isso não parece sensato para os alunos, nem para as organizações – o que fica definitivamente comprometido é a formação a longo prazo desse talento em desenvolvimento.

Outras atividades complementares importantes – como as relacionadas a esportes e cultura – também encontram restrições, embora menos difíceis de serem contornadas. É possível incluí-las nas brechas daquela intensa agenda assinalada acima, ou nos finais de semana. Não é de todo incomum, por exemplo, que aqueles que têm paixão por esportes coletivos agendem seus encontros para a madrugada: "Confirmado nosso futebol para meia-noite e quinze. Saio do banco e vou direto pra lá!".

DECISÃO PRECOCE

Com relação ao terceiro ponto, verifica-se que o estágio vem perdendo a sua razão de ser original, qual seja, a de oferecer um conjunto de atividades voltadas para a experimentação de diferentes áreas e organizações, a fim de permitir ao aluno decidir qual caminho percorrer após se graduar. Não é de todo incomum observar-se que algumas propostas de estágio chegam a exigir experiência prévia, sem falar das propostas de emprego em que os estágios realizados adquirem um peso tão grande como diferencial para contratação que acabam inibindo o que pudesse haver nele de efetiva experimentação e busca de caminhos alternativos.

Nessas condições, a escolha do estágio tem se apresentado praticamente

INSERÇÃO PROFISSIONAL: DILEMAS DO ESTÁGIO

como uma escolha de carreira antecipada, feita na maior parte das vezes com base em informações rarefeitas e marcadas pela angústia de uma decisão de grande peso que se toma sem a quantidade mínima de informações necessárias. É curioso observar o paradoxo suscitado pela convivência de dois movimentos contrários: a antecipação da decisão de carreira por um lado, e a postergação da situação de dependência do núcleo familiar por outro. Torna-se comum o jovem adiar a saída da casa dos pais por um período relativamente longo, muitas vezes para além dos 30 anos de idade, adiando igualmente a constituição de um núcleo familiar próprio, inclusive a maternidade/paternidade, visando a garantir um tempo maior para a dedicação ao trabalho e à acumulação de reservas que financiarão seu próximo passo de carreira e vida. Isso não anula a pressão por uma decisão precoce de carreira, mas faz com que ela acabe sendo tomada sob influência de (e em negociação com) um número maior de pessoas: pais e irmãos.

COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS

O quarto e último ponto a ser mencionado se relaciona ao próprio aluno, que infelizmente também tem contribuído para a criação dessas combinações disfuncionais.

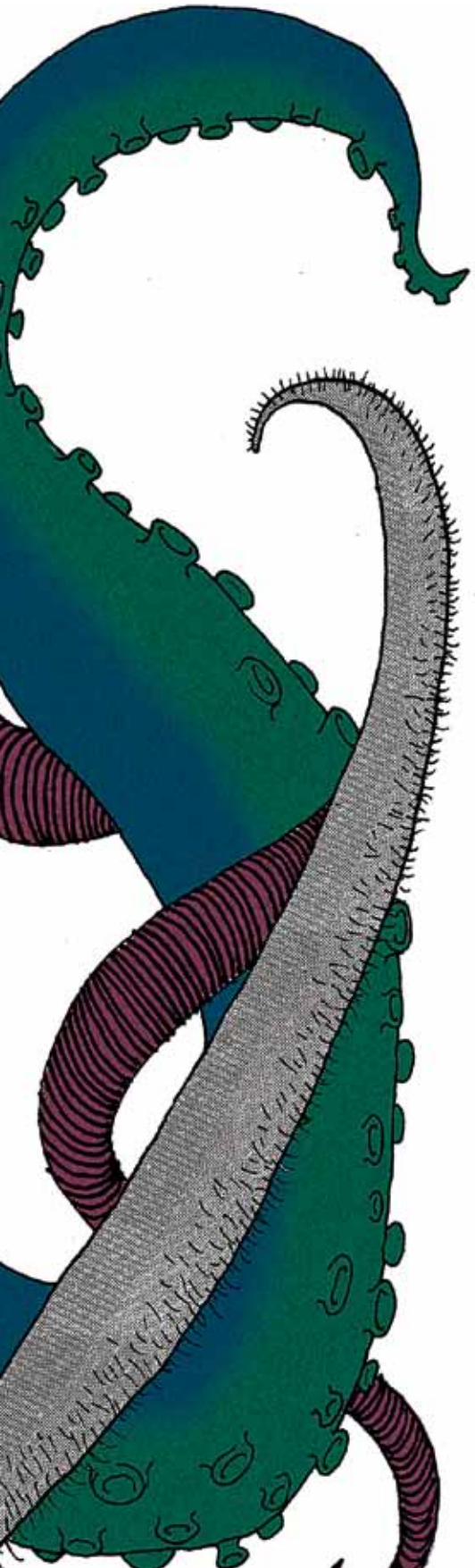
Em geral, os alunos querem ganhar dinheiro o mais rapidamente possível e acreditam cada vez mais fortemente que seu sucesso – entendido de uma maneira bastante restrita na forma de acumulação de dinheiro e poder no mais curto espaço de tempo possível – depende basicamente de suas características pessoais inatas, pouco devendo às competências que eventualmente possa desenvolver ao longo do tempo, por meio da dedicação e do estudo aprofundado.

A escolha do estágio transforma-se em uma definição de carreira precoce, feita com informações insuficientes e marcada pela angústia

RESPOSTAS?

Dessas considerações emergem perguntas para todos os envolvidos: o que as faculdades devem fazer para melhorar as condições de inserção de seus alunos no mercado profissional? O que as organizações podem fazer? O que os próprios alunos podem fazer? A resposta a essas questões por enquanto não será encontrada em lugar nenhum – ela precisará ser arduamente construída, o que passará por superar as visões simplificadoras da questão hoje dominantes.

Para que se possa começar a construir uma perspectiva positiva, um bom ponto de partida seria observar a própria legislação vigente sobre estágios. Apenas isso, no entanto, não seria suficiente. A consolidação de espaços de diálogo contínuos entre as escolas e as empresas, entre as escolas e os alunos (eventualmente envolvendo os próprios pais), e entre as empresas e os alunos é vital. Mecanismos de apoio à reflexão e estruturas de acolhimento aos jovens crescentemente angustiados com a pressão de decidir precisam ser urgentemente fortalecidos. ■



JOVENS E MERCADO DE TRABALHO

NO ATUAL CENÁRIO ECONÔMICO, A ABUNDANTE OFERTA DE EMPREGOS NO BRASIL NÃO DIMINUI A ANGÚSTIA DOS JOVENS QUE INGRESSAM NO MERCADO DE TRABALHO. OS NOVOS TRABALHADORES TÊM DIFICULDADE DE ASSIMILAR QUE O HERÓI MIDIÁTICO NÃO É FACILMENTE ATINGIDO, E QUE É NECESSÁRIO APRENDER A ACEITAR SUAS PRÓPRIAS IMPERFEIÇÕES

TIAGO CORBISIER MATHEUS, professor da FGV-EAESP, tiago.matheus@fgv.br

As recentes mudanças no cenário socioeconômico do país, com perspectiva de maiores oportunidades de trabalho, não tornaram mais suave este momento da vida para tantos jovens que buscam inserção profissional. Chegamos ao final da primeira década do século XXI em condições distintas das do final do século XX. Na década de 1990, o aumento significativo da população jovem – a chamada "onda jovem" – tornou-se um fenômeno socialmente problemático, pois acompanhou uma economia em retração desde 1980, o que resultava em uma significativa diminuição das oportunidades de trabalho. Naquele contexto, as incertezas que acompanham tantos percursos juvenis encontravam-se justificadas, em grande medida, pela realidade social e econômica do país.

Contrastando com aquela realidade, nos anos recentes começou a verificar-se um aumento das oportunidades de trabalho que, segundo vários analistas, tende a sustentar-se na próxima década. O crescimento da população juvenil ocorrido na década anterior (fenômeno que começa a inverter-se) tende a ser absorvido por um mercado de trabalho em expansão. Logo, a perspectiva de conseguir emprego não chega a representar uma dificuldade aos jovens que ingressam agora no mercado. O desafio que surge neste momento é de outra ordem.

#4

ESPECIAL PRESSÕES E ANGÚSTIAS DO MUNDO CORPORATIVO

JOVENS E MERCADO DE TRABALHO

TRABALHO E IDEALIZAÇÃO

Hoje, o principal desafio para um jovem que entra no mercado de trabalho não é mais apenas obter um emprego que ofereça alguma autonomia financeira. O trabalho é também um lugar privilegiado a partir do qual cada sujeito busca, em seu meio, reconhecimento de sua capacidade produtiva, a fim de ser visto como sujeito de direitos no universo adulto e sair da posição de filho dependente. No imaginário juvenil, não basta ter um emprego, é preciso ter uma qualificação profissional, a partir da qual cada um se reconheça e seja reconhecido por seus pares em sua capacidade de trabalho e função social.

A conquista de uma profissão, pela importância que representa na vida dos jovens, mobiliza expectativas e conflitos. Há um recorrente impasse entre a busca de autonomia financeira e a realização pessoal e profissional. Pergunta-se o jovem: ganhar dinheiro ou ser feliz no que faz? Garantir o status social ou arriscar-se em atividades "alternativas", nem sempre valorizadas no meio familiar? Buscar independência para tomar suas decisões de consumo e moradia, ou viver as turbulências de um caminho profissional incerto?

Nessas inquietações, há certa oscilação entre uma postura transformadora, na qual o jovem almeja realizar mudanças na realidade social, e uma postura que favorece a manutenção da realidade social, na medida em que privilegia a busca de conquistas pessoais, que visam garantir e ampliar as posições socioeconômicas conquistadas no meio familiar. Tal polaridade se manifesta numa variedade de posturas, estilos ou preferências políticas entre tantos jovens, membros das distintas tribos que compõem a heterogeneidade de cada geração juvenil. No entanto, apesar das diferenças, há um traço recorrente entre os jovens de hoje, quando se trata da escolha de uma carreira e de seu percurso de formação. Nota-se, frequentemente, a idealização de uma imagem de si e de uma história ou carreira a ser construída. Seja no caminho alternativo, como agente transformador (na figura do herói), ou como um profissional de sucesso, ambos os projetos convergem para a realização do indivíduo como ser único e autodeterminado, capaz de definir seu próprio destino.

TRABALHO E ORGANIZAÇÃO SOCIAL

Apesar de a cultura brasileira ser de tradição relacional, que prioriza as relações de parentesco e redes de influências, e relações de reciprocidade em seus dispositivos de organização social, o contexto urbano e a estrutura de produção e consumo globalizada têm fortalecido um modo de organização distinto, no qual cada um se torna um fim em si mesmo. Atomizado numa cultura de massa, cada indivíduo tende a tomar a si próprio como referência primordial de seu universo simbólico, tanto como causa de sua ação quanto como finalidade última de sua existência. Nesse ponto, os jovens são representantes privilegiados de nossa cultura, pois manifestam com maior clareza um traço que permeia diversas sociedades da cena contemporânea.

Em uma cultura midiática, em que o mundo virtual ganha amplitude e relevo, o imaginário adquire status de realidade,

São cada vez maiores os desafios para lidar com as angústias e conflitos interiores que acompanham a entrada de um jovem no mercado de trabalho

fazendo com que fantasias e angústias se potencializem tanto na sedução quanto na vertigem que produzem. Tal contexto dá margem a idealizações e dificulta a cada sujeito fazer o exercício do que Freud chama de teste de realidade, no qual a diferença entre os anseios pessoais e a realidade é tomada como fonte de aprendizado e desenvolvimento da capacidade de mediação entre ambos. Esse árduo e incessante exercício, no entanto, exige o confronto com a ferida narcísica de cada um, com a angústia de não corresponder exatamente a seu próprio ideal, sendo necessário, consequentemente, um esforço para a transformação, um esforço para constatar a lacuna entre o ideal e o real, e para buscar meios para aproximá-los, indefinidamente.

DIZE-ME O QUE CONSOMES

Na medida em que se vive numa cultura em que a imagem de plenitude é defendida e propagandeada, a dificuldade de suportar quaisquer imperfeições em si mesmo ou em sua realidade é ainda maior. O exercício do consumo, em contrapartida, mostra-se muitas vezes como negação das insuficiências de cada sujeito, que se vê seduzido pela possibilidade de evitar tais dissabores e de realizar suas fantasias de plenitude. O produto consumido, por sua vez, opera como um objeto fetiche, ao permitir a negação das angústias e insatisfações que acompanham cada sujeito em sua experiência cotidiana. A posse de cada novo produto serve, assim, como prova de realização pessoal, comprovação do status social do sujeito consumidor, versão oficial do indivíduo a ser cultuado.

Uma propaganda de telefonia celular veiculada recentemente é expressão desse mecanismo, e permite compreender algo sobre a cultura atual e, em particular, sobre o jovem e sua inserção no mercado de trabalho. O slogan anuncia: "Conectado, você pode mais!" Ao indicar as possibilidades do consumo e seus benefícios, fica anunciada a ameaça que subsiste para aquele que resiste a seu exercício: quem participa do sistema, faz uso de sua potência; quem está de fora, sofre de insuficiência. A ideia de estar dentro ou fora (do jogo de forças vigente, do ciclo de produção e de consumo e de seu ideário) torna-se uma máxima que se impõe como diretriz hegemônica, que não há como evitar.

A idealização, no entanto, deixa marcas. Apesar das tentativas de negação, a angústia não deixa de estar presente para tantos jovens que vivem seus conflitos de modo dissimulado ou deslocado: pânico, vertigem, somatização, insônia surgem como sinais de que algo não funciona. Trata-se da ameaça de ser descartado e ficar de fora do sistema, que surge como pesadelo para tantos jovens em seu anseio por reconhecimento e inclusão.

GESTÃO

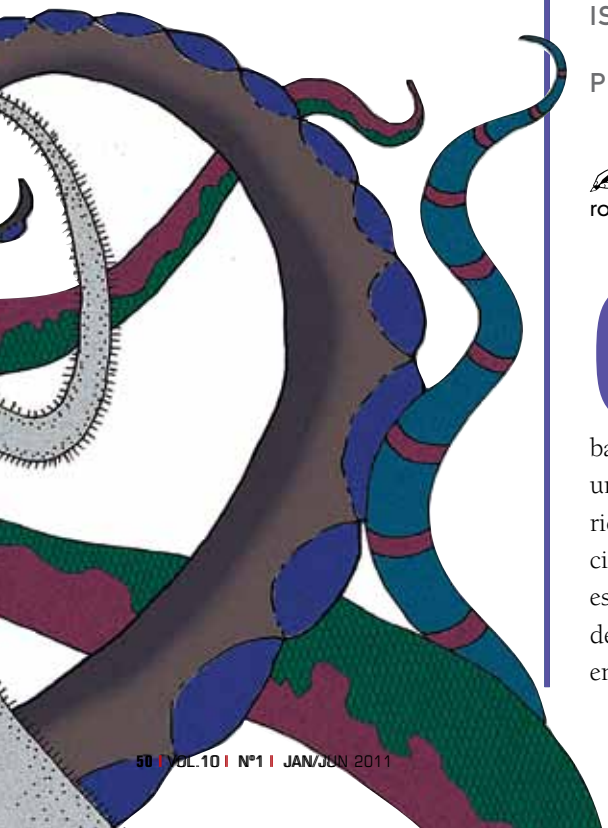
Nesse contexto, o desafio é particularmente grande para aqueles jovens que se tornam gestores. A carreira de gestor nada mais é do que o fruto de uma demanda social por agentes capazes de fazer a mediação entre recursos materiais e simbólicos, e entre pessoas e suas instituições, segundo os interesses vigentes em organizações e no poder público. Mas qual a condição para realizar esse tenso exercício de mediação, quando o sujeito que se encontra nessa função está premido por expectativas idealizadas ou ameaças narcísicas? A mediação de interesses socialmente estabelecidos é, em última instância, um exercício infinito, que resulta numa tarefa sempre incompleta. Nesse sentido, a carreira de gestor exige de seu agente o desprendimento de confrontar-se com as limitações de seu exercício, num contexto cultural que oferece poucas condições para tal ponderação.

Ademais, especialmente no meio organizacional, o ideal de desempenho e eficiência tornou-se referência também para a vida pessoal. A construção de uma história de vida transforma-se em um projeto de gestão de carreira, como se aí também fosse possível prever e controlar o próprio desempenho de conduta e as metas a serem alcançadas, e como se as relações pessoais e os conflitos subjetivos não fossem pautados por tensões que escapam a essa lógica.

Enfim, a juventude, em sua diversidade, não está diante apenas de um cenário economicamente promissor. Está também diante de crescentes desafios sociais e culturais. Em um universo globalizado, midiático e virtual, as boas perspectivas econômicas, se de um lado são um fator positivo, de outro não anulam as turbulências subjetivas que acompanham cada ser humano em sua experiência de vida singular. ■

A DANÇA DA GARRAFA: ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES

CADA VEZ MAIS A RIVALIDADE E A COMPETIÇÃO ENTRE FUNCIONÁRIOS SÃO INCENTIVADAS NO AMBIENTE CORPORATIVO. BRINCADEIRAS E RITUAIS APARENTEMENTE INOCENTES PODEM ACABAR ATINGINDO A DIGNIDADE DO TRABALHADOR, COM GRAVES CONSEQUÊNCIAS EMOCIONAIS. AS EMPRESAS NÃO ESTÃO ISENTAS DE RESPONSABILIDADE, E DEVEM MANTER POLÍTICAS DE PREVENÇÃO E COMBATE A TAIS PRÁTICAS



ROBERTO HELOANI, professor da FGV-EAESP,
roberto.heloani@fgv.br

O clima de intensa competição e rivalidade nos ambientes corporativos tem passado a exigir um novo tipo de trabalhador. Para conquistar e manter um emprego, cada vez mais é necessário ser detentor não só de competências técnicas mas também de um forte espírito competitivo e de agressividade. Essa situação muitas vezes leva à emergência de comportamentos violentos, abusivos e humilhantes no ambiente de trabalho: em nome da competição interna e das metas a serem cumpridas, o relacionamento entre indivíduos torna-se desrespeitoso. E, não poucas vezes, a própria organização é complacente com o erro, o insulto e o abuso.

Esse clima permissivo facilita o surgimento de ofensas, até mesmo sádicas, justificadas, por exemplo, para

punir os profissionais que não atingiram suas metas. Procedimentos "inocentes" ou "brincadeiras" que, na verdade, acabam por constituir-se em práticas institucionalizadas de assédio moral. Como exemplos comumente observados em empresas brasileiras, é possível citar situações vexatórias ou obscenas, como a "dança da garrafa", ou insultos como o de obrigar funcionários a vestir-se de mulher ou maquiar-se como tal; fazer flexões recebendo xingamentos; aceitar ser chicoteado ou ganhar chicotes de presentes do chefe; vestir camisetas com dizeres ofensivos; usar como pingente uma tartaruga ou âncora visível à distância, sugerindo que aquele trabalhador é "lento" ou afundará a empresa; entre muitos outros. São rituais, enfim, que atingem a dignidade do trabalhador e podem colocar em risco a sua integridade emocional e profissional.

ANATOMIA DO ASSÉDIO

A pesquisadora e psicanalista francesa Marie-France Hirigoyen, em trabalho publicado em 2002, classifica o assédio moral em quatro categorias: isolamento, dignidade violada, atentado às condições de trabalho e violência verbal, física e sexual (ver quadro 1). Tais modalidades, convém salientar, podem acontecer de maneira combinada, tornando o ata-

QUADRO 1
AS QUATRO CATEGORIAS DE ASSÉDIO MORAL NAS EMPRESAS

TIPO DE ASSÉDIO	DESCRIÇÃO
Isolamento	Ignora-se a presença do trabalhador, impossibilitando o diálogo; se tenta falar, é interrompido; a comunicação com ele é feita por escrito; seu pedido de entrevista é negado pela direção
Dignidade violada	Gestos de desprezo e insinuações desdenhosas para com a vítima; rumores sobre sua sanidade mental; zombarias caricaturais sobre seu aspecto físico, nacionalidade, crenças religiosas ou convicções políticas; atribuição de trabalhos degradantes; injúrias
Atentado às condições de trabalho	Não transmitir informações úteis para a realização de tarefas; contestar sistematicamente decisões tomadas pelo trabalhador; criticar seu trabalho de maneira injusta ou exagerada; privá-lo do acesso aos instrumentos de trabalho; retirar o trabalho que lhe compete; dar sempre novas tarefas, muitas inferiores às suas competências; pressioná-lo para que não faça valer os seus direitos; agir de modo a impedir que obtenha promoção; atribuir à vítima, contra a vontade dela, trabalhos perigosos; dar instruções impossíveis de executar
Violência verbal. física e sexual	Ameaças de violência física que podem chegar à agressão; empurrões e gritos; invasão de privacidade por meio de telefonemas ou cartas; espionagem e estragos em bens pessoais; agressões sexuais

FONTE: PESQUISA MARIE-FRANCE HIRIGOYEN

QUADRO 2
QUEM PRATICA O ASSÉDIO

O chefe assedia o subordinado	58%
Chefe e colegas assediam o funcionário	29%
Assédio entre colegas	12%
O subordinado assedia o chefe	1%

FONTE: PESQUISA MARIE-FRANCE HIRIGOYEN

#5

ESPECIAL PRESSÕES E ANGÚSTIAS DO MUNDO CORPORATIVO

A DANÇA DA GARRAFA: ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES

que mais contundente e rápido: os agressores usam de diferentes estratégias, objetivando sempre o enfraquecimento e a anulação da vítima.

A maior parte dos casos de assédio moral – 58%, segundo a pesquisadora – origina-se na relação entre chefe e subordinado, ao passo que 29% são praticados por chefes e colegas, 12% acontecem somente entre colegas, e uma pequena porcentagem (1%) corresponde ao subordinado que vitima o chefe (ver quadro 2). Qualquer que seja a direção do assédio, porém, seu processo é ardiloso e bloqueia psiquicamente a capacidade de defesa da vítima, o que provoca mudanças em sua autoestima. A perda do autoconceito e a predominância do sentimento de inutilidade minam sua dignidade e autorrespeito. Esse cenário hostil induz o assediado a cometer erros, à desestabilização e à "corporização" das emoções, o que pode levá-lo a contrair graves doenças e, até mesmo, no limite, a cometer suicídio.



Ambientes de trabalho marcados por competição intensa facilitam o surgimento de comportamentos violentos, abusivos e humilhantes

O fato é que todos perdem quando ocorre esse tipo de violência no ambiente de trabalho. As empresas não devem fechar os olhos para o problema, e muito menos utilizar o cômodo e triste expediente de tentar responsabilizar as vítimas por sua ocorrência, invertendo o nexo causal. A informação é um antídoto eficaz e deve ser acessível a todos na organização. Divulgando casos e conscientizando os trabalhadores – do chão da fábrica até o alto escalão – sobre a gravidade de tais situações, é possível esperar uma significativa redução de ocorrências.

Nesse sentido, vale citar o site www.assediomoral.org, que o autor deste artigo ajudou a fundar em 2001. Com o objetivo de dar visibilidade ao tema, subsidiar estudiosos com dados sobre o assunto e auxiliar vítimas de assédio com informações que podem ser úteis para a resolução do problema, o site já teve, desde seu lançamento, cerca de dois milhões de acessos. Inúmeras histórias de assédio estão ali documentadas, das quais aproximadamente 95% chegaram até o site por iniciativa de seus próprios protagonistas.

RESPOSTA ORGANIZACIONAL

Como já foi dito, o clima de competição e rivalidade entre funcionários, mui-

tas vezes incentivado pelas próprias empresas, incita a violência nos ambientes de trabalho. O assédio moral é uma das principais faces dessa violência, e as organizações não estão isentas de suas responsabilidades.

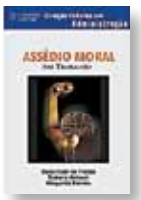
Uma política eficaz de prevenção e de combate deve ser abrangente e assumir um múltiplo caráter: administrativo, jurídico e psicológico. Portanto, é fundamental que diversos grupos organizacionais sejam envolvidos na definição e na criação de instrumentos para se lidar com as ocorrências.

Em específico, várias ações são possíveis, como a constituição de um comitê multidisciplinar formado por pessoas que gozem de credibilidade dentro da organização (médicos, psicólogos, assistentes sociais, sindicalistas); a dissuasão de ocorrências, deixando clara a sua reprovação pelo código de conduta da empresa; a criação de ferramentas para denúncia e apuração, como caixa de sugestões ou plataformas informatizadas para denúncia anônima; a utilização de metodologias lúdicas, como o teatro, para popularização do tema no ambiente de trabalho; o uso de cartilhas e da intranet para mensagens explicativas sobre o tema e indicações de como proceder caso uma pessoa seja vítima ou testemunhe a ocorrência do fenômeno; entre outras possibilidades.

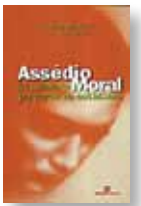
Embora seja um problema presente no mundo do trabalho em todas as épocas, a violência vem crescendo de modo substancial na atualidade

É preciso ter claro, porém, que os códigos de conduta e de ética não isentam a empresa de suas responsabilidades em caso de ocorrência de assédio moral, especialmente quando outras medidas não foram tomadas e/ou a organização foi conivente ou negligente. Por isso, é correto reafirmar que, quanto maior o compromisso de todos, mais a organização poderá orgulhar-se de ter feito o que é moralmente certo, economicamente mais barato e legalmente mais justo. E, finalmente, vale a pena advertir que escutar a vítima é fundamental, pois humaniza e propicia um melhor entendimento do processo gerador do sofrimento psíquico, permitindo superar a dor imposta pelas condições laborais. ■

PARA SABER MAIS:



ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO
livro de Maria Esther de Freitas, Roberto Heloani e Margarida Barreto
Editora Cengage Learning, 2008.



ASSÉDIO MORAL: A VIOLÊNCIA PERVERSA NO COTIDIANO
livro de Marie-France Hirigoyen
Editora Bertrand, 2002.

SUICÍDIO, UM PROBLEMA ORGANIZACIONAL

O AUMENTO DOS SUICÍDIOS EM AMBIENTES DE TRABALHO INDICA QUE É HORA DE REFLETIR. NO TRABALHO SÃO CRIADOS SONHOS E É POSTO À PROVA O POTENCIAL DE CADA UM, MAS A NOVA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO TRANSFORMA CHEFES E SUBORDINADOS EM MEROS CUMPRIDORES DE METAS, E OS COLOCA NUMA GUERRA EM QUE SEMPRE PODE APARECER MAIS UMA VÍTIMA

MARIA ESTER DE FREITAS, professora da FGV-EAESP,
ester.freitas@fgv.br

Casos de suicídios cometidos por funcionários no ambiente de trabalho ganharam um significativo destaque no noticiário internacional a partir de 2008, com o crescimento do número de casos verificado principalmente na França, em corporações como a France Telecom, a EDF, a Peugeot, a Renault e o Carrefour. Naquele país, tais ocorrências geraram reações imediatas da imprensa e da população, pedindo investigação por parte do poder público e medidas preventivas por parte das empresas, o que deslanchou um debate envolvendo profissionais de diversas formações.

No Brasil, embora haja indícios de que o problema também está presente, a atitude que até o momento parece estar prevalecendo é a do silêncio. Sem encarar a situação em um debate aberto, as empresas permanecem protegidas dos custos decorrentes de perda de imagem e de cobrança social mais ampla. Enquanto isso, os mortos são tratados como meros casos administrativos. No setor bancário, que é o que tem recebido mais atenção de pesquisadores para estudos sobre assédio moral e, mais

recentemente, sobre casos de suicídio, teriam sido 253 os casos ocorridos entre 1993 e 2005. Em outros setores, o número é desconhecido.

O suicídio no ambiente do trabalho é um tema de grande atualidade, e ao mesmo tempo muito complexo. Infelizmente não teríamos espaço neste artigo para abordá-lo em sua complexidade, mas gostaríamos de, ao menos, incitar a discussão chamando a atenção para a gravidade do problema. Afinal, o que está acontecendo com o trabalho, que leva as pessoas a se matarem dentro da organização?

TABU

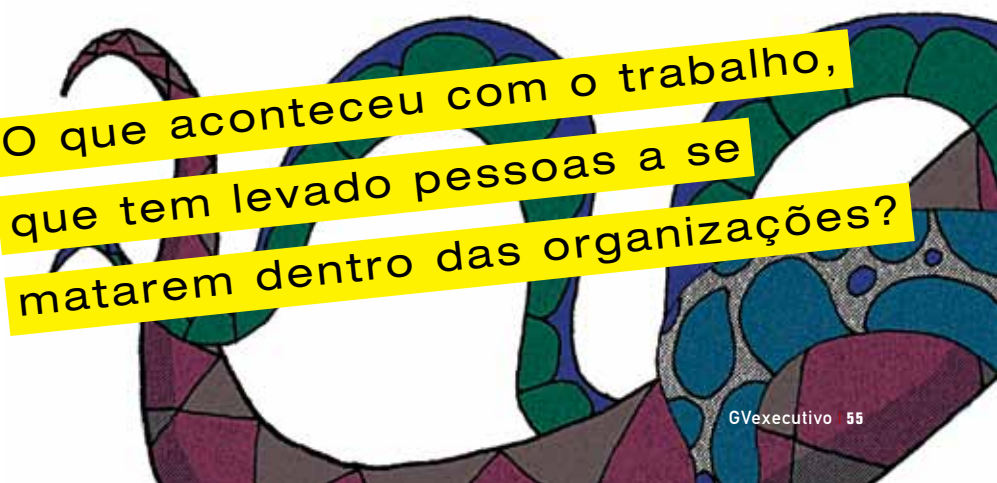
Temas ligados à morte geralmente causam mal-estar, e dificilmente são tratados com naturalidade pelas pessoas, organizações e sociedades. Quando a morte ocorre como produto da escolha do indivíduo, esse incômodo é ainda maior, pois traz consigo uma sensação de incompetência social, e um enorme sentimento de falha. Afinal, como alguém pode preferir morrer a viver? A surpresa causada pela ocorrência perto de nós nos conduz geralmente a dois questionamentos que são quase clichês: como não percebemos que a situação estava naquele ponto, e o que poderíamos ter feito para evitá-la.

Mesmo tratando-se de um tema presente na Bíblia (como em Sansão e Judas) e que remonta à Grécia e à Roma antigas, além de ter sido analisado por estudiosos como Marx, Durkheim, Freud, Nietzsche, Schopenhauer, Hume e Camus, o suicídio continua um assunto imbricado e, não raro, um tabu. Sua complexidade deriva do fato de ele apresentar múltiplas faces, envolvendo simultaneamente aspectos filosóficos (o sentido da vida), biológicos (o papel dos genes), sociais (contexto relacional amplo e restrito), psíquicos/psicológicos (embate entre pulsões de vida e de morte, saúde mental), jurídicos (quem tem o direito de escolher sobre a vida) e religiosos (a vida como presente divino). Em muitas culturas, é um assunto proibido ou, no mínimo, de mau gosto, sendo o suicida visto como um egoísta ou covarde que não conseguiu lidar com as exigências da vida.

Estudos mostram algumas razões gerais que podem levar pessoas a se matar, sendo as mais comuns doenças graves ou sem esperança de cura; depressão e problemas psíquicos, tais como paranoia, esquizofrenia e outros; problemas financeiros; desemprego; problemas de natureza moral, como culpa e vergonha etc. Se nos últimos anos tem crescido o número de pessoas que cometem suicídio dentro do ambiente de trabalho, esse fato traz duas novidades para a questão: a) são pessoas com emprego, inclusive altamente qualificadas; e b) o lugar escolhido para o ato é o local de trabalho. Isso nos leva a refletir sobre algumas transformações recentes na organização do trabalho e suas consequências.

TRABALHO E SUBJETIVIDADE

Para a maioria das pessoas, o trabalho significa mais do que uma simples atividade remunerada. Ele possui um papel social, na medida em que por meio dele as pessoas interagem e constroem víncu-





#6

ESPECIAL PRESSÕES E ANGÚSTIAS DO MUNDO CORPORATIVO

SUICÍDIO, UM PROBLEMA ORGANIZACIONAL

Na França, casos de suicídio no ambiente de trabalho ganharam destaque no noticiário a partir de 2008, com o crescimento das ocorrências em grandes empresas

los. Exerce também uma função psicológica, que envolve aspectos de nossa identidade pessoal, social e profissional, além de ser fonte de reconhecimento e autoestima. Possui por fim uma função simbólica por meio da qual representamos a nós mesmos, aos outros e a uma visão de mundo.

O trabalho é uma atividade que nos coloca no centro do palco como atores importantes, pode dar visibilidade às nossas criações, e permite o desenvolvimento de nossos talentos, potenciais e sonhos. Pela convivência com os outros, desenvolvemos sentimentos de solidariedade, cooperação e pertinência a um grupo, bem como podemos esperar o reconhecimento como pessoas singulares e originais no uso de nossas capacidades e energias criativas.

Nesse sentido, o trabalho envolve a nossa vida psíquica, mobilizando nossos desejos e sonhos, representando possibilidade de autonomia e independência, favorecendo o desenvolvimento de laços sociais e utilizando a nossa força criativa. Mudanças profundas no conteúdo e no ambiente de trabalho podem causar impactos psicossociais arriscados, que merecem cuidados.

NOVA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O mundo contemporâneo tem passado por profundas mudanças políticas, econômicas, sociais e culturais. O processo de globalização trouxe na sua esteira a necessidade de adaptação de todos os atores sociais, sendo as empresas privadas um desses atores pressionados a fazer ajustes rápidos. Nos anos 1990, houve um intenso movimento de reestruturações organizacionais e privatizações de parte do setor público em diversos países, que ampliou a incorporação tecnológica, elevou a concorrência e mudou a face das qualificações profissionais. Reengenharias foram feitas objetivando enxugar planilhas de custos por meio do uso intensivo de tecnologia, do fechamento de unidades e fábricas, de processos de fusões, aquisições, terceirizações e parcerias, em um processo que só se intensificou com o início do novo século.

O processo traz consequências nocivas ao ambiente de trabalho. Os casos de assédio moral, que ganharam as páginas dos jornais e têm levado muitas empresas ao banco dos réus, são uma das facetas desse fenômeno, como abordado no artigo de Roberto Heloani, neste mesmo número da GV-executivo. Nos últimos anos, foram os suicídios que ganharam evidência e despertam o interesse de alguns especialistas no mundo laboral e em saúde, como atestam os trabalhos dos pesquisadores Christophe Dejours e Florence Bègue (2009), bem como os de Yves Clot (2010).

Mas o que teria acontecido, para levar ao aumento dos suicídios no trabalho? A explicação passa pela nova organização do trabalho que resultou dessas transformações, e que, de forma genérica (não estamos analisando nenhum setor em particular), assumiu a seguinte

face: as profissões e carreiras tornaram-se meras atividades comerciais, e seus executantes, vendedores com metas a cumprir; as relações entre colegas foram quebradas, visto que o controle de metas é individual e a concorrência é de todos contra todos; os chefes respeitados deram lugar a supervisores de metas; a autonomia, interdependência e responsabilidade coletiva é agora responsabilidade individual; o tempo, que era um organizador do trabalho, passou a ser visto como um inimigo a ser vencido; o sentimento de dever cumprido e orgulho pela boa qualidade foram transformados em números a serem atingidos à custa de qualquer sacrifício; o quadro de pessoal ou o coletivo de trabalho agora é composto por um exército de profissionais terceirizados, subcontratados ou temporários; o trabalho como uma fonte de aprendizagem e de crescimento tornou-se um trabalho que infelicita. O ambiente de trabalho virou palco de guerra, todos transformados em mercenários pagos a soldo e cada um por si na angústia de sobreviver mais um mês.

As consequências mais visíveis dessas mudanças nos parecem ser: a) o esvaziamento das profissões, do saber e da qualificação, precarizando o trabalho na medida em que este deixa de obedecer a uma lógica de profissão e passa a ser apenas uma lógica de produto, como o bancário, que se torna apenas vendedor de seguros, consórcios e contas; b) ruptura dos laços coletivos e esmagamento da solidariedade, pois a guerra é de todos; c) intensificação do ritmo e avaliação individual, afinal o dinheiro nunca dorme; d) lógica de resultados, gerando álibis permanentes para perversidades de todos os tipos; e) trabalho submisso e sem sentido, qualidade esquecida, condições precárias e temporárias; f) profissionais chantageados e transformados em homens-coisas, numa lógica que é própria do limão espremido até o descarte; g) indivíduos isolados, exaustos, desprezados, humilhados e sem esperança, transformados em alvos preferenciais.

No setor bancário brasileiro, contabilizam-se 253 casos entre 1993 e 2005. Em outros setores, esse número não é conhecido

É POSSÍVEL PREVENIR?

O suicídio é o ápice de uma sequência de episódios degradantes, que podem ser evitados. Infelizmente não temos espaço aqui para expandir a análise, mas podemos dizer que toda prevenção exige a divulgação e o debate. De modo geral, as empresas francesas citadas no início do artigo têm tomado diversas providências, pressionadas pela opinião pública, inclusive envolvendo compromissos de seus CEOs. O Brasil, onde os casos sequer são conhecidos, encontra-se em desvantagem no tocante ao debate e à prevenção. Empresas, sindicatos e imprensa estão entre os agentes que têm um crucial papel a cumprir no encaminhamento do problema. O suicídio não significa necessariamente uma negação da vida, mas apenas daquela vida que está sendo vivida, portanto ele não é um beco sem saída. ■

APAGÃO DE QUÊ?

JOÃO BAPTISTA BRANDÃO, professor da FGV-EAESP,
joao.brandao@fgv.br

Existe um chavão, muito repetido ultimamente, segundo o qual o ambiente de negócios brasileiro estaria passando por um terrível apagão de talentos. Faltam profissionais talentosos no mercado de trabalho, e isso preocupa muito as áreas de recursos humanos no atual cenário de crescimento da economia: está todo mundo à caça deles! Entretanto, vejamos com lentes críticas o que as empresas andam fazendo para achar esses espécimes tão raros.

Cena 1. Situação: aluna de um curso de especialização da EAESP participa de processo seletivo. Instruções recebidas: fazer traços em uma folha de papel até completar dois minutos; repetir o processo quatro vezes. Impasse: no meio do processo, a aluna pensa: "Pô! O que é isso?!?". Pergunta para a selecionadora. "É um teste de personalidade", responde a outra, e a candidata, resignada, prossegue. Ao final, a última tarefa: "Agora contem quantos traços vocês fizeram". Resultado: ela não passou. Não tinha perfil!

Imagino a aluna chegando em casa e contando ao pai o resultado do teste:

– Paaaaiii, me ferrei... não passei!

– Por quê, filha?

– Não tenho o perfil...

– E como eles descobriram isso?

– Com o teste dos tracinhos...

– Filha, você é mesmo uma incompetente. Não é capaz nem de desenhar tracinhos direito? Por que você não faz um MBA em tracinhos?

Cena 2. Em um programa de TV, a entrevistada, uma *headhunter*, acho, fala sobre seus desafios nos processos de seleção de *trainees* que organiza: "A multinacional X tinha milhares, veja bem, mi-lha-res de candidatos para 40 vagas. E nem assim conseguimos preencher todas as vagas!".

Para ocasionar tamanha falta de talentos, talvez esteja havendo algum problema grave com matéria-prima, logística, sei lá. Fico imaginando um deus todo-poderoso, na linha de montagem de fabricação de gente, com um carimbo, definindo as unidades produzidas: "Este sim, este não. Este tem perfil, este não. Este tem talento, este aqui não. Este também não, este menos ainda...".

Considero lamentável que alguns profissionais, essa *headhunter*, por exemplo, acreditem nisso. Trata-se de uma crença tão infundada como a que reza que olhar no espelho depois do almoço entorta a boca! Enquanto isso, a empresa em questão brada aos quatro ventos: "Precisamos urgentemente atrair talentos!". Imagino seus milhares de funcionários atuais, sentindo-se, no mínimo, verdadeiros estúpidos. De fato, é dessa forma que eles estão sendo tratados.

Curiosamente, também tenho visto algumas poucas concepções mais alentadoras a respeito de "talento". Em 2010, o *slogan* do programa *Criança Esperança*, da Rede Globo, era "O talento de cada um". O anúncio de um colégio paulistano, numa *Veja São Paulo* de setembro do mesmo ano, era: "Quando você cria oportunidades, o talento aparece". O argumento publicitário de um programa de ensino de línguas com apoio tecnológico diz: "*You were born ready. To learn a new language, to awaken your ability, to enrich your life*". Pena que essas concepções não sejam compartilhadas pelos departamentos

de RH das corporações. Isso me faz pensar que, se existe um apagão, esse apagão é de competência e sintonia. Os talentos estão aí, na empresa ou batendo às portas dela, e a ideia deve ser "desenvolver talentos", em vez de caçá-los!

O que existe é um apagão de competência técnica. Quem já demonstrou que processos seletivos, inclusive entrevistas e dinâmicas, prognosticam desempenhos profissionais futuros? É dinheiro jogado fora e desrespeito pelas pessoas, principalmente pelos jovens que estão tentando iniciar a carreira. Creio que seria mais justo – além de mais barato e rápido – escolher por sorteio, ou por cara ou coroa.

O que existe é apagão de competência gerencial. Por que os modelos de gestão de pessoas não contemplam o desenho de ambientes que façam emergir os talentos de cada um dos que trabalham na empresa? Por que não gastar quase nada para trazer gente para dentro da empresa e gastar, aí sim, com gestão competente?

O que existe é apagão de liderança. Quantos gerentes são mais do que apenas isso, são líderes que formam subordinados, que apoiam seus funcionários, que sustentam seus processos de aprendizagem? Quantos empregados respeitam e admiram seus chefes? Por que não investir nisso?

Conheço uma grande construtora brasileira. Parece que lá os executivos têm parte da sua remuneração variável condicionada à preparação de novos líderes. Não sei se é coincidência, mas essa empresa é uma das mais competitivas do mundo. E seu *turnover* deve ser baixíssimo. O que será que ela faz: admite talentos ou cuida dos profissionais que têm?

Precisamos trocar com urgência os roteiristas e diretores desse teatro de absurdos. ■



O TALENTO DO BRASILEIRO ESTÁ AI PARA SER DESENVOLVIDO. SE HÁ UM APAGÃO, ELE É DE LIDERANÇA E CAPACIDADE GERENCIAL

Laicidade e ensino religioso no Brasil

OBRIGATÓRIO NAS ESCOLAS PÚBLICAS BRASILEIRAS DE ACORDO COM A CONSTITUIÇÃO DE 1988, O ENSINO RELIGIOSO IGNORA A DIVERSIDADE CULTURAL DO PAÍS E ESTIMULA INTOLERÂNCIA E PRECONCEITOS. É O QUE CONCLUIU UMA PESQUISA DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA QUE ESTUDOU AS CONDIÇÕES EM QUE ESSE ENSINO É OFERECIDO

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu a obrigatoriedade do ensino religioso nas escolas públicas de ensino fundamental. A matrícula na disciplina, no entanto, deve ser facultativa: cada estudante deve informar se quer ou não assistir às aulas. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação, de 1997, que regulamentou a oferta desse ensino, delegou aos estados autonomia para definir o conteúdo e os critérios de habilitação de professores. Passados 13 anos da promulgação da lei, no entanto, nunca se tinha avaliado a forma como o ensino religioso é oferecido. Não há, por exemplo, estudos que mostrem se o caráter facultativo é respeitado. Tampouco se têm estudos sistemáticos sobre como foi regulamentado o ensino religioso em cada unidade da federação.

Para suprir essa lacuna, três pesquisadoras da Universidade de Brasília (UnB) analisaram todas as legislações estaduais sobre a oferta do ensino religioso e avaliaram uma amostra de 25 livros didáticos adotados. De acordo com a antropóloga Debora Diniz, uma das autoras do estudo, o resultado da pesquisa é desolador. Cedendo ao ímpeto catequizador das religiões, os estados criaram um ensino religioso que ignora a diversidade e o pluralismo cultural da sociedade brasileira, estimula a intolerância e transmite preconceitos.

TABELA1 - GRUPOS DE RELIGIÕES CITADAS NOS LIVROS DIDÁTICOS EXAMINADOS:

Religião	Presença nos livros didáticos (absoluto)	Presença nos livros didáticos (%)
Cristãs	609	65%
Orientais	112	12%
Islâmicas	75	8%
Judaicas	65	7%
Espíritas	33	3%
Afro-brasileiras	30	3%
Indígenas	21	2%
Total	**945**	**100%**

EDUCAÇÃO RELIGIOSA OU ENSINO RELIGIOSO?

Quase todos os estados, de acordo com as pesquisadoras, confundem esses dois conceitos. A educação religiosa possui um caráter proselitista, isto é, tem por objetivo transmitir os valores de uma dada religião. O ensino religioso, por sua vez, deve ser necessariamente imparcial e pluralista. Não é isso o que se verifica: conforme detectado pela pesquisa, o que se oferece no Brasil sob o rótulo de ensino religioso é uma educação de cunho cristão e predominantemente católico.

De todos os estados da federação, São Paulo é o único que desenvolveu um quadro normativo laico para seu ensino religioso. No Rio de Janeiro, que foi o primeiro estado a regulamentar esse ensino, detectou-se que concursos públicos para seleção de professores são abertos a um reduzido grupo de religiões, e que para tomar posse no cargo exige-se do candidato a apresentação de um documento emitido pela igreja à qual ele se vincula. A Bahia é outro estado em que o ensino religioso adquiriu um forte viés confessional, sendo oferecido também por professores credenciados por igrejas.

O mesmo viés é encontrado nos livros didáticos, em que comparecem de maneira extremamente desigual os diferentes grupos de religiões, como pode ser visto nas tabelas 1 e 2. Quando se observam as citações a grupos religiosos na amostra de livros estudada, percebe-se que 65% delas dizem respeito a religiões cristãs, ao passo que somente 3% contemplam as religiões afro-brasileiras e 2% as indígenas. Jesus Cristo é amplamente hegemônico entre os líderes no campo religioso mencionados pelos livros, e não se encontrou na amostra nenhuma citação a líderes de religiões afro-brasileiras.

TABELA 2 - LÍDERES CITADOS NOS LIVROS DIDÁTICOS EXAMINADOS:

Líder	Número de vezes em que apareceu nos livros
Jesus Cristo	81
Gandhi	21
Martin Luther King	11
Madre Teresa de Calcutá	9
Betinho	7
Dalai Lama	7
Papa	6
Allan Kardec / Chico Xavier	5
Buda	5
Confúcio	4
Dom Hélder Câmara	4
Irmã Dulce	4
Martinho Lutero	4
Outros líderes negros	4
Outros	4
Henry Sobel	3
Maomé	3
Madre Paulina	3
Nelson Mandela	2
Chico Mendes	1
Irmã Dorothy	1
Líderes indígenas	1
Moisés	1
Salomão	1
Total	**192**

Para as autoras da pesquisa, o ensino religioso não só tornou a escola pública um espaço de disputa entre crenças, mas permitiu a preponderância das religiões cristãs e o silenciamento de outras religiões minoritárias, porém centrais à formação e identidade do país. Outro grupo que não aparece é o das pessoas sem religião: parece assumir-se o pressuposto, contestável em um estado laico, de que a religiosidade é necessária para a promoção de uma vida boa.

O que se oferece no Brasil sob o rótulo de ensino religioso é uma educação religiosa de cunho cristão, predominantemente católica

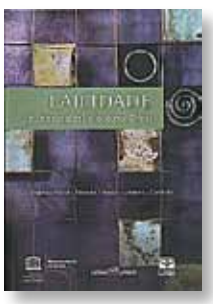
DISCRIMINAÇÃO. Se as pessoas sem religião são sub-representadas, os homossexuais e os deficientes são dois grandes grupos que têm seu estatuto de igualdade ameaçado pelo ensino religioso. Como explica a professora Debora Diniz, as representações dominantes nos livros resumem a criança deficiente a alguém à espera de um milagre e estigmatizam o gay, tratando-o como portador de um desvio.

Exemplo disso são as seguintes afirmações, recolhidas de um dos livros didáticos adotados no ensino religioso: *"**Alguns críticos afirmam que é problemático declarar a homossexualidade como completamente normal. Primeiro, porque muitos homossexuais revelam conflitos profundos, o que mostra que eles mesmos não se aceitam como são. Segundo, porque se fosse normal então seria a regra (...) Terceiro, se isso se tornasse a regra da conduta humana, como a humanidade se perpetuaria?**"*. Que a diversidade sexual é um tema desafiante para muitas religiões, não constitui novidade, e não são poucas as lideranças religiosas que qualificam publicamente a homossexualidade como perversão. A inquietação, para as autoras da pesquisa, está no fato de que isso se torne conteúdo ensinado no ciclo fundamental.

Outro livro fornece um exemplo da ambiguidade presente no discurso sobre a deficiência. Uma atividade em grupo é proposta em torno de Juquinha, um menino *"**que via com as mãos**"*. O exercício convida os estudantes a ver o mundo como ele, tateando uns aos outros. O que poderia ser um interessante exercício de imaginação, no entanto, torna-se, ao final da atividade, uma reafirmação da ideologia da normalidade: o exercício é encerrado com uma oração intitulada "Obrigada, Senhor", em que os alunos agradecem a Deus por *"**minhas mãos e meus olhos para ver**"*.

ENSINO RELIGIOSO, UMA CAIXA-PRETA. Um último ponto ressaltado pelas autoras da pesquisa é o fato de o próprio Estado brasileiro não saber o que efetivamente se ensina em suas escolas, na disciplina Ensino Religioso. Todo material didático adotado na rede pública de ensino precisa ser antes avaliado e aprovado pelo Programa Nacional do Livro Didático, vinculado ao Ministério da Educação. Ou quase todo: uma curiosa exceção é aberta para o material do ensino religioso, que é isento de tal avaliação. Para as autoras do estudo, a distorção é injustificada: assim como nas demais disciplinas, cabe ao Estado a autoridade pedagógica de definir o que deve ou não ser ensinado. ■

PARA SABER MAIS:



LAICIDADE E ENSINO RELIGIOSO NO BRASIL
livro de Debora Diniz, Tatiana Lionço e Vanessa Carrião. Editora LetrasLivres / Editora UnB / UNESCO, 2010.



DIVULGAÇÃO

Pouco depois de formadas pela EAESP, BEATRIZ ELZA SIGNORELLI, LISA FUJISAWA e MARIA FERNANDA GAYOSO NEVES já tinham um projeto, uma viagem e um prêmio em comum. Após concluírem o curso de Administração de Empresas, as três foram até a China para apresentar, na competição estudantil Shanghai 2010 Award, um projeto de reciclagem de plástico com o objetivo de produzir materiais de baixo custo para casas populares no Brasil, batizado de DiCasa. A partir de um projeto de TCC, as garotas conquistaram a terceira colocação, levando o prêmio Sodexo no valor de 4.800 euros.

Além de terem seu trabalho reconhecido como um dos melhores no tema proposto – *Better City, Better Life* –, no retorno ao Brasil elas receberam, já em setembro do ano passado, uma visita do presidente da América Latina da multinacional Sodexo, que queria motivá-las a colocar o projeto em prática, identificando os pontos em que seria possível ajudá-las.

O que as motivou para entrar em um curso de administração?

Lisa: Eu sempre fui uma pessoa com diversos interesses e paixões. Por isso mesmo, aos 17 anos, não conseguia escolher uma carreira para a vida inteira. Escolhi então a carreira de administração, porque sabia que é uma área com diversas oportunidades diferentes e que eu poderia ir descobrindo aos poucos qual o caminho certo para mim.

Maria Fernanda: Minha motivação para a área de administração surgiu quando eu percebi o meu gosto por trabalhar em equipe e gerenciar pessoas em torno de um objetivo comum.

Beatriz: Escolhi administração por ser um curso abrangente e que proporciona uma visão de mercado importante para qualquer profissional, possibilitando também diversas opções de carreira no futuro.

Vocês conquistaram o terceiro lugar numa competição de aproximadamente 300 projetos oriundos de 23 países e 50 universidades. Qual o significado desse prêmio?

Lisa: Primeiro, foi uma grande surpresa! Ter um reconhecimento internacional, competindo com pessoas de tantos países, era algo que eu não esperava. O prêmio abriu os meus olhos com relação às minhas possibilidades e perspectivas, na medida em que percebi que um trabalho benfeito, uma ideia boa, com pessoas apaixonadas por ela, vai encontrar o apoio e o espaço necessários.

Maria Fernanda: Esse prêmio mostrou que a ideia tem forte embasamento e, sobretudo, forte potencial de impacto na sociedade brasileira e também em outros países.

Beatriz: Foi uma experiência única e muito rica que me levou a uma fase importante de reflexão sobre a minha vida profissional e sobre as oportunidades que se abrem.

Como ficaram sabendo do prêmio e como surgiu a ideia de participar?

Maria Fernanda: Ficamos sabendo por um e-mail do professor Tales Andreassi, da EAESP, enviado a um grupo de formandos cujos trabalhos de conclusão



de curso eram sobre planos de negócios com propostas que se enquadravam no tema do concurso. A ideia de participar partiu da Lisa, que se sentiu motivada na hora com o desafio e enviou um e-mail a mim e à Beatriz para que nos uníssemos e escolhêssemos um de nossos trabalhos para concorrer.

Lisa: Em conjunto, decidimos trabalhar o projeto DiCasa, que tinha sido o TCC da Maria Fernanda.

Por que a área de empreendedorismo e sustentabilidade?

Beatriz: Acredito que, hoje em dia, qualquer empreendedor que se proponha a abrir um novo negócio deve levar em conta a questão da sustentabilidade. Nenhuma empresa pode ignorar isso. O consumidor está cada vez mais exigente e cobra participação ativa das empresas nas questões sustentáveis. E nós, como jovens empreendedoras, propondo um negócio novo, tivemos a preocupação de fazer nossa parte, não só oferecendo um benefício para a população, como também fazendo isso de modo ambientalmente sustentável.

A participação no Shanghai 2010 Award despertou interesse numa carreira internacional?

Lisa: A competição foi, acima de tudo, uma oportunidade de conhecer pessoas de diversos países com interesses semelhantes e muitas histórias para contar. Isso aumentou, sim, meu interesse em uma carreira internacional.

Maria Fernanda: O prêmio nos fez conhecer outros jovens empreendedores de diferentes lugares do mundo que têm ideais em comum. Também nos colocou em contato direto com gestores de multinacionais apoiadoras de tais iniciativas. Recebemos, inclusive, convites para participar de processos seletivos durante e após a viagem. Com isso, o prêmio mostrou que há grandes oportunidades mundo afora a serem exploradas.

Beatriz: Com certeza! O prêmio nos mostrou quantas possibilidades temos, e agora está em nossas mãos não as desperdiçar. ■

NA FOTO, MARIA FERNANDA, LISA E BEATRIZ JUNTO À LISTA DE PROJETOS PREMIADOS EM SHANGHAI

A RAE nos seus 50 anos

A MAIS IMPORTANTE REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO, EDITADA PELA EAESP, ESTÁ COMPLETANDO 50 ANOS DE CIRCULAÇÃO ININTERRUPTA. POR SEU PIONEIRISMO, ELA TEM UMA HISTÓRIA QUE SE CONFUNDE COM A DA PRÓPRIA ADMINISTRAÇÃO ENQUANTO DISCIPLINA ACADÊMICA NO PAÍS

No próximo mês de maio, a *RAE-revista de administração de empresas* comemorará 50 anos. Lançada pela EAESP em 1961, ela nasceu em um momento em que o ensino e a pesquisa em Administração no Brasil ainda estavam começando a se desenvolver. Devido justamente a esse pioneirismo, ela tem uma história que se confunde, em muitos aspectos, com a da própria Administração enquanto disciplina acadêmica no Brasil. Para compreender a importância da revista e o papel que ela desempenhou ao longo destes 50 anos, vale a pena relembrarmos alguns pontos da sua trajetória.

ORIGEM. Em 1961, quando a *RAE* foi lançada, a FGV já tinha uma boa experiência na publicação de periódicos técnicos e acadêmicos. Um conjunto variado de títulos –*Conjuntura Econômica, Revista Brasileira de Economia, Revista de Direito Público e Ciência Política*, entre outros – já vinha sendo editado desde fins da década de 1940, como um complemento às atividades de ensino e pesquisa da Fundação. O objetivo dessas revistas era divulgar os conhecimentos produzidos pela FGV nas suas respectivas áreas e, com isso, incentivar o debate de questões nacionais e contribuir para o desenvolvimento do país.

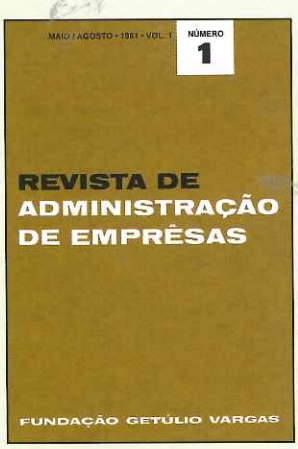
Nesse sentido, a *RAE* nasceu como uma expansão desse portfólio. No contexto de acelerado crescimento industrial em que o país vivia na época, a FGV decidiu criar um periódico profissional, voltado à comunidade empresarial, com a missão de disseminar conhecimentos relevantes aplicáveis à gestão de empresas.

UMA REVISTA PROFISSIONAL. A revista nascia, além disso, com uma particularidade que a diferenciava das demais. Era a primeira das revistas da FGV a ter sua redação instalada fora da sede da Fundação, no Rio de Janeiro. Por trás disso, estava a estratégia da FGV de dar visibilidade à sua mais nova unidade, a EAESP, fundada em São Paulo em 1954, e tornar essa escola pioneira – a primeira do Brasil e a quarta fora dos Estados Unidos a oferecer cursos de Administração em nível universitário – em um centro de referência reconhecido sobre a realidade administrativa brasileira.

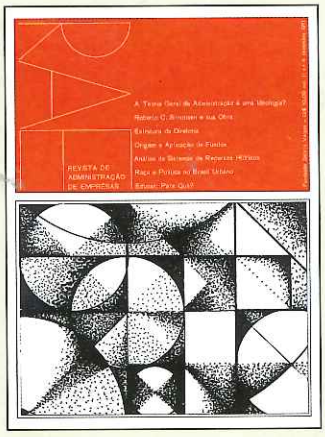
A ideia era publicar artigos voltados a profissionais das várias áreas ou funções da Administração e que, ao mesmo tempo, expusessem a excelência da EAESP e a expertise de seus professores, ajudando a firmar a imagem da nova escola. Por esse motivo, e também pelo próprio pioneirismo da iniciativa, os trabalhos publicados pela *RAE* em seus primeiros anos eram, em sua maioria, de autoria do próprio quadro docente da EAESP. Na ausência de uma comunidade acadêmica consolidada na área, ainda eram muito escassos, no Brasil, profissionais capazes de produzir material à altura da revista.

UMA REVISTA CIENTÍFICA. Com o tempo, porém, a *RAE* perdeu esse perfil inicial. Com a expansão do ensino e da pesquisa em Administração no Brasil, passaria a crescer o número de contribuições recebidas de autores externos e ela deixaria, progressivamente, de ser uma revista com conteúdo concentrado no corpo docente da EAESP.

MANTENDO A TRADIÇÃO, MAS SEMPRE DE CARA NOVA



1961
Número inaugural, publicado em maio



1971
A revista passa por sua primeira reforma gráfica



1993
Uma das capas ilustradas por Ziraldo



2011
A RAE hoje

Esse processo inicia-se ainda na década de 1960, com a constituição de cursos de Administração em diversas outras escolas no país, mas se intensifica sobretudo a partir dos anos 1970, com a criação dos primeiros cursos de pós-graduação *lato sensu* (mestrado e doutorado). Começava a nascer uma comunidade de ensino e pesquisa na área. Isso não só fez crescer o número de contribuições recebidas de autores externos, como também promoveu uma alteração de perfil nos trabalhos publicados pela *RAE*: o conteúdo profissional que dava o tom nos primeiros anos, voltado à divulgação e recomendação de técnicas administrativas, cedia lugar progressivamente a trabalhos científicos, refletindo resultados de pesquisas.

Concomitantemente, os critérios de avaliação e seleção dos artigos enviados tornavam-se mais rigorosos. Em particular, eles foram aperfeiçoados com a adoção do sistema de *double blind review* – método de avaliação pelo qual cada artigo submetido à revista é avaliado por pareceristas que interagem com os autores, sem que nenhuma das partes conheça a identidade da outra. Essas mudanças fariam com que a *RAE* assumisse os traços de uma revista *científica* e se distanciasse do modelo de revista *profissional* que a caracterizara no início.

FAMÍLIA RAE. Essa mudança de perfil foi gradual, não sendo possível assinalar uma data precisa em que ela tenha ocorrido. Ao longo da década de 1980, e mesmo nos anos 1990, ainda era possível encontrar na *RAE* artigos de cunho profissional, embora em proporções cada vez menores. No início dos anos 2000, a consolidação como revista científica já era uma realidade. E, para não deixar órfão o público leitor profissional, optou-se por ampliar a família: criaram-se a *RAE Light*, que circulou entre 1994 e 2000, e também a *RAE Executivo*, que, reformulada em 2004, deu origem à *GV-executivo*.

Ao completar 50 anos, a *RAE* é a mais antiga revista brasileira de Administração com circulação ininterrupta. Essa tradição é, em boa parte, o motivo pelo qual, em 2010, ela contabilizou mais de 480 submissões de artigos científicos, vindas de todas as partes do Brasil e também do exterior. Ela conta, ainda, com mais de 1.700 assinantes que preferem tê-la em mãos, mesmo depois do lançamento de sua versão on-line gratuita, com conteúdo idêntico ao da versão impressa.

No seu acervo, ela guarda contribuições de importantes nomes, como Luiz Carlos Bresser Pereira, Edgard Carone, Eduardo Suplicy, Fernando Henrique Cardoso, Henrique Rattner, Ruth Cardoso e até mesmo Ziraldo, que, apesar de não ter escrito nenhum artigo, contribuiu com ilustrações de capa na década de 1990. Seu mais valioso ativo, no entanto, continua sendo o mesmo desde 1961: o pioneirismo e a excelência da FGV-EAESP. ■

MARKETING DE CIDADES

Desde os anos 1990, em diversas partes do mundo, vem tomando corpo um debate sobre novas práticas de gestão pública inspiradas na ideia de Reforma do Estado. No seu bojo está a crescente aceitação da ideia de que os processos do Estado devem ser regidos por critérios de eficiência e eficácia, transpostos do setor privado ou nele inspirados. A tese é que se deve buscar um Estado mais enxuto, focado apenas no seu *core business*, e com políticas públicas pautadas por uma lógica de planejamento estratégico, voltadas à melhoria contínua.

Nesse contexto, surgiu o marketing de cidades, um conceito segundo o qual a gestão pública deve buscar uma "identidade" para a cidade e, a partir dela, buscar um "nicho de atuação". Trata-se da transposição, para o setor público local, da lógica por trás da definição de objetivos, missão e valores, uma prática originalmente surgida para uso por organizações privadas.

A cidade deve, nesse caso, buscar uma identidade que seja comercializável e rentável, de forma a atrair investimentos produtivos privados e/ou a realização de congressos, festivais ou determinados eventos esportivos, por exemplo. Isso significa pensar qual "produto" deve ser a cidade (dadas suas aptidões e características), em qual "praça" ela deve ser anunciada, e sob qual "promoção". Feiras mundiais, como a realizada em 2010 em Xangai, na China, são instrumentos para pôr em prática essa estratégia. Vender "vantagens" é objetivo de suma importância nas ações de marketing de cidades.

Cabe à cidade, portanto, encontrar seu nicho de atuação por meio da identificação dos atributos – tais como determinadas atrações naturais, ou disponibilidade de serviços e comércio diferenciados, entre muitos outros possíveis – que determinarão qual a sua vocação e qual o "produto" a ser vendido. A contrapartida desse esforço é o aumento de receitas municipais e do produto interno, como decorrência dos capitais, eventos e pessoas atraídos.

Subjacentes ao marketing de cidades estão, porém, o federalismo e sua contrapartida financeira: o federalismo fiscal. Isso porque a introdução do marketing implica competição entre as municipalidades. No Brasil, em particular, a estrutura institucional de atribuições e responsabilidades entre União, estados e municípios não dá suporte a uma competição saudável.

A competição entre municipalidades pode ser boa, mas as regras do jogo impõem incentivos nem sempre adequados. Por exemplo, municípios de uma mesma região, competindo, podem canibalizar investimentos privados e resultar em equilíbrios não cooperativos inferiores. Muitas atrações oferecidas pelas cidades demandam infraestrutura, cuja provisão é, na maioria dos casos, eficiente somente em grande escala (terminais e vias de transporte, saneamento), o que envolve altos custos para o município. A razão benefício-custo poderia ser melhorada com compartilhamento de despesas e ganhos entre um *pool* de municipalidades. Em suma, resultados cooperativos têm possibilidade de ser superiores aos não cooperativos, no que se refere à promoção da economia local e ao bem-estar.

Além disso, o investimento a ser atraído tem de ser passível de incorporação no uso cotidiano da cidade, integrando-se a ela e induzindo melhorias na infraestrutura, no emprego, na renda, enfim, no desenvolvimento da cidade. Esse é, por sinal, um receio que devemos ter com relação aos investimentos a serem feitos para a Copa do Mundo de 2014 e para as Olimpíadas de 2016: se mal geridos, podem resultar em projetos desvinculados da provisão de infraestrutura para o pós-evento, e desarticulados das reais necessidades das cidades-sede desses eventos. Em outras palavras, resultarão em estádios grandes e bonitos, mas que não servirão para muita coisa. ■

O marketing de cidades pode ser uma boa prática, mas sua implementação é mais complexa do que se imagina



VLADIMIR FERNANDES MACIEL
Universidade Presbiteriana Mackenzie
vladimir.maciel@mackenzie.br

A TERRA: UMA "COMMODITY" COBIÇADA?

A terra – seja ela urbana ou para fins agropecuários – vem sendo cada vez mais comprada e vendida em escala internacional. Um relatório do Banco Mundial divulgado em setembro do ano passado indicou que, em 2009, nos países em desenvolvimento, cerca de 45 milhões de hectares foram adquiridos por estrangeiros. Dessa área total, aproximadamente 70% estão na África. No Brasil, calcula-se que empresas ou pessoas estrangeiras têm adquirido o equivalente a 12 km^2 por dia, ou 22 campos de futebol por hora. E a Federação Agrária Argentina estimou que, em 2007, cerca de 270 mil km^2, ou 10% do território do país, já estavam nas mãos de investidores estrangeiros.

E os preços começam a aumentar diante da evidência de escassez relativa. Com um agravante: essa *commodity* não pode ser transferida de lugar nem produzida por quem não a possui. Países de grande população, como a China, ou de pouca terra arável, como a Arábia Saudita, mas cheios da grana, já começam a ultrapassar suas fronteiras em busca desse fator de produção. A necessidade de garantir a segurança alimentar de suas populações leva-os a adquirir terras na África, na América Latina ou na Austrália. Diretamente, ou associando-se com empresários locais, representantes desses países começam a produzir alimentos e matérias-primas no ultramar.

Em países como a China – e também a Índia – a situação torna-se ainda mais complicada, pois a intensa expansão urbana devora o que antes era terra dedicada à agricultura.

O Brasil, nesse campo, tem vantagens consideráveis que o livram dessas pressões. A área agricultável do país chega a mais de 75% do território. Nos últimos 40 anos, mais de 120 milhões de hectares (cerca de 5,5 vezes a área do Estado de São Paulo) foram incorporados à agropecuária do país, tornando o Brasil campeão de exportações das suas *commodities*. Terra barata, novas tecnologias, devastação livre e forte demanda externa são fatores que contribuíram para a expansão da fronteira agrícola interna, que ameaça santuários ecológicos de maneira irreversível.

Mas a manutenção dessa vantagem no longo prazo depende basicamente de três condições: a) que a devastação ambiental nos estados do Norte e do Centro-Oeste seja substituída pelo desmatamento zero; b) que o desenvolvimento científico e tecnológico permita aumentos substanciais da produtividade sem aumento de área cultivada; e c) que a infraestrutura de logística e de transportes reduza os custos de armazenagem e fretes. Por exemplo, seria da maior importância um corredor rodoferroviário eficaz para portos do Pacífico visando à redução de fretes para os mercados asiáticos.

Sabemos que exportar *commodities* não é a melhor alternativa de inserção na economia global. Mas, enquanto não formos capazes de competir com produtos de alta tecnologia e valor agregado, não será um pecado tirarmos proveito dessa invejável vantagem competitiva. ■

A terra se tornou uma *commodity* internacional e os preços começam a aumentar diante da evidência de escassez



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

O QUE VOCÊ TRAZ À MESA?

O posicionamento do candidato a uma vaga de emprego não é menos importante do que sua formação educacional e trajetória profissional



ANA PLIOPAS
FGV-EAESP
ana.pliopas@fgv.br

Coberto de orgulho, o pai de Roberto embalou o bebê recém-nascido vislumbrando o futuro que sonhara para si mesmo: "Ele vai estudar na GV ou na Poli". Foi assim e até mais. Roberto formou-se engenheiro mecânico pela Poli, estagiou em uma multinacional e foi efetivado antes de se graduar. Aos 27 anos, já analista sênior, fez o Ceag, patrocinado pela empresa, para suprir os conhecimentos de Administração que lhe faltavam. Roberto chegou a gerente do Departamento de Orçamentos aos 29 anos. Motivado por modelos e mentores, decidiu fazer um MBA nos EUA. Candidatou-se para várias escolas de negócios, entre as mais bem conceituadas segundo a *Businessweek* e, sendo aceito em três, optou por Wharton.

Conheço Roberto quando ele decide participar de alguns processos de recrutamento de empresas brasileiras. Ele é mais um entre os 35 candidatos que entrevistarei. Para Roberto, e todos os outros pretendentes, tenho apenas três perguntas: o que você traz à mesa, o que deseja e como esta empresa se encaixa em seus planos. Desejo saber qual o seu posicionamento, pois é isso que diferencia um candidato de outro. O posicionamento é a mais importante peça de comunicação de um profissional, pois define como o indivíduo se vê, quais suas aspirações, e indica a razão da conversa em questão.

Roberto traz mais à mesa do que formação educacional e trajetória profissional diferenciadas: traz curiosidade por problemas complexos, capacidade de aprender com erros, paixão por modelos matemáticos e uma boa leitura de cenários organizacionais. Traz ainda ambição bem colocada, valores sólidos, uma boa dose de audácia e capacidade de rir de si mesmo. O que o candidato traz à mesa é sua dimensão completa, quem de fato é, e não apenas o que fez ou os cargos que colecionou.

Já a segunda dimensão do posicionamento revela as aspirações do indivíduo. Espero que as aspirações de um candidato sejam maiores que crescer na empresa. No caso de Roberto, seu desejo é poder fazer o que gosta e desenvolver novas habilidades: usar modelos para resolver problemas complexos e aprofundar-se na gestão de pessoas, sendo exposto a situações em que tenha que negociar. As aspirações podem dizer respeito só ao curto prazo ou também incluir o longo prazo. Já entrevistei candidatos com um contorno bem definido quanto a seus desejos de longo prazo, mas esses são casos mais raros, e não raramente algumas pessoas no Brasil temem ser percebidas como arrogantes ao compartilhar suas aspirações profissionais.

A última parte do posicionamento explica onde o interlocutor entra na história do entrevistado. No caso de Roberto, que fez sua lição de casa e pesquisou sobre a empresa, começamos um diálogo sobre suas hipóteses a respeito das distintas áreas da empresa e o tipo de projeto que cada uma poderia oferecer. Uma conversa sobre as possibilidades que fazem sentido no próximo capítulo profissional de Roberto. Onde na empresa poderíamos unir as necessidades organizacionais aos anseios de Roberto, já que a escolha é sempre bilateral, tanto da empresa como do candidato.

O posicionamento permite uma conversa profissional estruturada e requer autoconhecimento e reflexão. Alguns candidatos repetem um discurso de elevador, com frases decoradas e cheias de lugares-comuns, no anseio de aproveitar ao máximo a atenção de seu interlocutor. É esse tipo de ansiedade que afasta o candidato de seu objetivo. O discurso decorado e repetido sem levar em conta com quem se dá o diálogo é muito distante do posicionamento, que por sua vez transmite a segurança de quem o candidato é e a determinação de onde quer chegar.

O diálogo com Roberto levou-o a uma entrevista bem-sucedida, o que não foi o caso de outros candidatos, todos muito bem formados. O que fez a diferença a favor de Roberto foi seu posicionamento. E você, sabe o que traz à mesa? ■

IMPERTINÊNCIAS DA GESTÃO

O glamour da vida executiva é cantado em verso e prosa por revistas e jornais de negócios, livros de gestão, programas de televisão e filmes. Invariavelmente, os executivos aparecem como alguém poderoso e possuidor de todos os símbolos de status e prestígio social. São eles que pilotam carros de luxo e usam roupas e assessórios de grife. Habitantes de bairros nobres e frequentadores dos restaurantes e bares da moda, em larga medida os homens de negócios são apresentados como heróis e vencedores.

Nesse imaginário glamouroso, a vida corporativa e o trabalho nas grandes organizações aparecem como a ocupação profissional ideal e repleta de realizações, e surgem como caminho para o sucesso e a felicidade. Difundiu-se a ideia de que ser executivo equivale a ter sucesso e prestígio, e de que a vida no mundo dos negócios é uma das melhores coisas que um profissional pode querer.

E as escolas de administração tendem a reforçar essa imagem. Em larga medida, elas se calam para um lado não tão belo da realidade organizacional. Impera o silêncio a respeito da crescente intensificação do trabalho, da imposição de uma lógica de trabalho marcada pelo culto ao desempenho, das pressões psicológicas que os indivíduos sofrem no dia a dia das corporações, da proliferação de um trabalho sem conteúdo e de inúmeros casos de abuso, entre outras mazelas do mundo das organizações. A angústia e o sofrimento presentes na vida executiva são jogados para baixo do tapete, nas versões dominantes a respeito do mundo empresarial.

Foi com o objetivo de discutir esses silêncios, angústias e problemas, que no segundo semestre de 2010 a FGV-EAESP iniciou as "Jornadas Impertinentes", um ciclo de palestras e debates voltado, principalmente, aos seus alunos de graduação. A impertinência da iniciativa reside, fundamentalmente, em querer trazer à tona questões que geralmente geram desconforto e que, exatamente por isso, são deixadas de lado pela maioria das escolas de administração. Nesse sentido, as Jornadas Impertinentes foram criadas também com o intuito de honrar uma tradição presente na FGV-EAESP: a reflexão crítica sobre as organizações no Brasil sempre foi uma marca distintiva do pensamento da instituição, e é um elemento central para formar líderes que não apenas aceitem o mundo à sua volta, mas que sejam capazes de transformar a realidade em que vivem.

Aos alunos, professores e demais membros da comunidade EAESP, fica o convite para fiquem atentos à programação e se juntem a nós nas próximas Jornadas. ■

> Difundiu-se a ideia de que ser executivo equivale a ter sucesso e prestígio, e de que a vida no mundo dos negócios é uma das melhores coisas que um profissional pode querer



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



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

Tríplice coroa

ADRIAN KEMMER CERNEV, professor da FGV-EAESP, adrian.cernev@fgv.br

No futebol, assim como em outras modalidades esportivas, o termo "tríplice coroa" é utilizado para enaltecer equipes que conquistam três importantes títulos em uma mesma temporada, feito relativamente raro.

Embora comumente relacionado ao universo esportivo, o termo tem suas origens nos grandes impérios do passado, nos quais três importantes nações ou territórios ficavam sob o julgo de um único governante que acumulava as respectivas coroas, tendo sido inclusive um símbolo do poder papal por vários séculos.

A simbologia desse termo também tem sido empregada no setor educacional, e, no caso das escolas de administração, a valiosa tríplice coroa seria alcançada com a conquista das acreditações concedidas pelas principais entidades internacionais: AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business), EFMD (European Foundation for Management Development) e AMBA (Association of MBAs).

Muito além de **credenciar** instituições de ensino, essas três entidades auditam, atestam e reconhecem a qualidade das escolas de administração e de seus cursos, baseando-se em rígidos critérios e padrões de excelência internacionais. Em outras palavras, elas **acreditam** tanto as instituições de ensino quanto os seus programas e cursos, avaliando também a relevância de suas pesquisas, o alcance de suas publicações, seu relacionamento com a comunidade empresarial, suas iniciativas de internacionalização, a excelência do seu corpo docente, o sucesso dos seus egressos, entre outros indicadores de qualidade do ensino.

A AACSB e a EFMD, por meio do sistema Equis (European Quality Improvement System), avaliam e acreditam as escolas de administração como um todo, desde seus programas de graduação até cursos de mestrado e doutorado, enquanto a AMBA somente acredita programas executivos de pós-graduação.

Em ambos os casos, as acreditações são valiosas não somente para as escolas, mas também para seus alunos, para a comunidade local e para as empresas, uma vez que viabilizam parcerias e intercâmbios internacionais, facilitam acordos de dupla titulação, promovem a colaboração entre pesquisadores, preparam profissionais altamente capacitados com visão e experiência globais, ampliam a disseminação da cultura e valorizam as pessoas envolvidas.

Dentre milhares de escolas de administração no mundo inteiro, somente cerca de 30 conquistaram e mantêm a tríplice coroa. Se por um lado isso representa muito esforço, altos investimentos e um irrestrito comprometimento com a melhoria contínua, por outro lado as acreditações são motivo de grande orgulho para tais instituições de ensino e também para seus parceiros.

No Brasil, somente a FGV-EAESP possui as três acreditações internacionais, sendo local e mundialmente reconhecida como uma escola de excelência com expressão internacional. Por esse motivo, a EAESP também contribui para o reconhecimento da FGV como um dos principais *think tanks* mundiais da atualidade.

Uma vez conquistada a tríplice coroa, o desafio seguinte é a manutenção das suas três acreditações internacionais, culminando com renovações sistemáticas, que geralmente ocorrem em ciclos de três a cinco anos. O processo de renovação é equivalente a uma nova acreditação para a instituição, e os padrões de excelência são sempre ampliados.

Tanto na academia quanto no futebol, a tríplice coroa precisa ser continuamente conquistada e defendida, não ao final do campeonato, mas em cada rodada, em todas as partidas e por todos os participantes. ■



Empresários do futuro

Em 20 de maio, será realizada a 50ª edição da **Feira de Marketing**, uma tradicional atividade promovida pela FGV-EAESP como parte da formação dos seus alunos de graduação.

A Feira ocorre duas vezes por ano e possibilita aos alunos do quinto semestre vivenciarem todo o processo de desenvolvimento de um novo produto. Desde 2009, o evento conta com o apoio do Walmart.

A participação do aluno como expositor na Feira de Marketing começa em sala de aula, na disciplina de Gestão de Marketing. A fim de reforçar os conhecimentos teóricos adquiridos em classe, os alunos são desafiados a propor o plano de marketing de um novo produto, atividade que culmina com a apresentação de um protótipo para o público visitante da Feira. Nas suas últimas edições, o evento vem dando grande atenção ao tema sustentabilidade, privilegiando produtos que tenham **impactos socioambientais** positivos.

Com a finalidade de promover a interação entre o meio acadêmico e o empresarial, a avaliação dos trabalhos é feita por executivos convidados. Na sua última edição, em novembro de 2010, a Feira contou com 25 jurados, ligados a **20 empresas** de diferentes portes e setores, que, além de julgar, também deram sugestões de melhorias. Os autores dos três trabalhos mais bem avaliados da Feira recebem prêmios em vale-compras do Walmart, além de realizarem uma apresentação para a diretoria do Walmart e para fornecedores de produtos afins ao proposto no trabalho.

O grande benefício do evento pode ser comprovado pela quantidade de produtos que nasceram nele e que foram lançados com sucesso no mercado. Pipocas com sabores, chás em caixinhas longa-vida e maioneses temperadas são apenas alguns exemplos – juntamente com algumas marcas bastante conhecidas, como a M.Officer (confecções) e a Kooler (bebidas) – de produtos reais que tiveram origem na Feira de Marketing da FGV-EAESP. ■

RAIO X

O QUE É
EVENTO SEMESTRAL REALIZADO NA QUADRA DE ESPORTES DA EAESP. NESTE ANO, OCORRERÁ EM 20 DE MAIO E 8 DE NOVEMBRO, DAS 13 ÀS 16 HORAS

A QUEM SE DESTINA
ALUNOS DO QUINTO SEMESTRE DA EAESP PARTICIPAM COMO EXPOSITORES.
A VISITAÇÃO É ABERTA À COMUNIDADE EAESP

INFORMAÇÕES:
PROF. EDGARD BARKI
edgard.barki@fgv.br