

# GV executivo

Revista de Negócios



OS BRICS EM 2050

O futuro das  
escolas de negócios:  
entrevista com Maria Tereza Lemos Fleury

## VOCÊ TEM MEDO?

- > COMO O MEDO NOS INFLUENCIA
- > NAS ORGANIZAÇÕES,  
MEDO É ALIADO OU INIMIGO?
- > LUZ, CÂMERA, TERROR,  
MEDO NO CINEMA



M

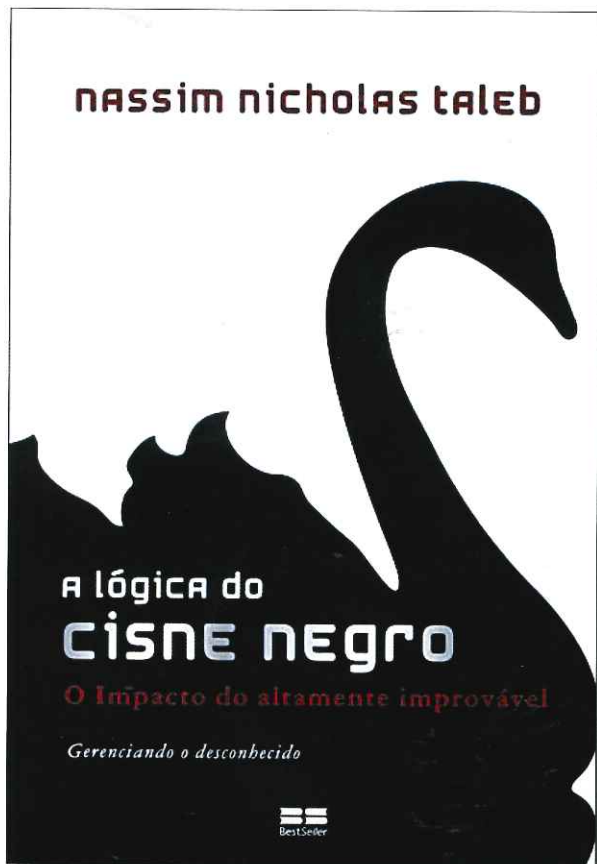
**Medo é um sentimento que não se restringe às organizações de trabalho,** embora possa encontrar nelas um campo fértil para seu desenvolvimento. As organizações podem ser vistas como grandes tentativas burocráticas de enfrentamento do medo – especificamente, o medo da impotência, da solidão, do tédio ou da falta de propósito para a vida. Parafraseando Freud, poderíamos dizer que as organizações permitem canalizar a agressividade humana na direção de fins sociais e individualmente aceitáveis.

Neste número, investigamos a questão do medo dentro e fora das organizações. Origens, características e efeitos do medo são analisados pelos artigos do caderno especial. O leitor encontrará, ainda, discussões sobre os desafios das escolas de negócios no Brasil e no mundo; a internacionalização do ensino superior, com estatísticas sobre mobilidade mundial de estudantes; as experiências de quem arriscou a vida nos EUA e voltou ao Brasil disposto a empreender; as estratégias de subsidiárias brasileiras que atuam no exterior; entre outros temas.

Por fim, gostaríamos de reforçar ao leitor nossa busca contínua de aperfeiçoamentos nesta revista dinâmica que é a *GV-executivo*. Nesse sentido, lembramos que a *GV-executivo* passou, com este número, a ser uma revista semestral. Em termos de conteúdo, continuaremos a abordar temas de gestão com o mesmo compromisso de aliar conhecimento sólido e experiências vivas do mundo administrativo da atualidade. Esperamos ainda criar uma maior aproximação, na escolha de temas e assuntos, da comunidade FGV-EAESP.

Desejamos a todos uma ótima leitura e um profícuo semestre.

**Pedro F. Bendassolli**  
Editor-chefe



## Cisne Negro

“Antes da descoberta da Austrália, as pessoas do Mundo Antigo estavam convencidas de que todos os cisnes eram brancos”, assim se apresenta o livro de Nassim Nicholas Taleb, cujas aplicações não se resumem à crise do *subprime*. Traduzido em 2008, o livro foi muito lido no segundo semestre do ano passado e guarda lições para o futuro. Taleb alerta para o fato de que os eventos mais influentes dos nossos dias são verdadeiros “cisnes negros”, como, historicamente, o 11 de Setembro; corporativamente, a ascensão do Google; e, financeiramente (ele poderia acrescentar), a crise das hipotecas nos EUA. O Brasil dos BRICs deveria aproveitar e ouvir esse decano de Ciências da Incerteza da Universidade de Massachusetts.

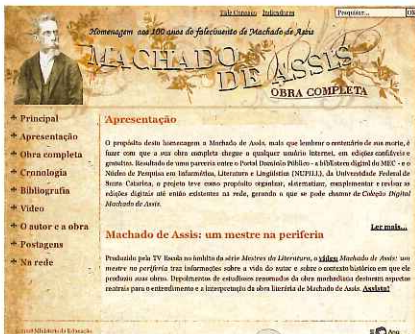


## Kindle DX

Se os jornais vivem uma crise sem precedentes, Jeff Bezos, da Amazon, mostrou-lhes solidariedade lançando o Kindle DX – anunciado ao lado de Arthur Sulzberger Jr., herdeiro do *New York Times*. Com uma tela que é o dobro do tamanho do Kindle 2, o DX acomoda melhor a diagramação típica do jornal, podendo, inclusive, ser girado 90°. Na outra ponta, Bezos abriu, no Kindle, inscrições para bloggers. Blogueiros do mundo todo poderão vender assinaturas via Kindle e receber mensalmente por isso. Outras empresas apostam em telas só para leitura e mesmo o iPhone incorporou uma versão do software do Kindle. 2010 será o ano do *e-book*?

## Crise dos jornais

Em 2008, ela já se anunciava, mas, em 2009, ela chacoalhou o *establishment* de verdade, começando pelo *New York Times*, que teve de vender parte de sua sede para sanar dívidas. Algumas grandes cidades dos EUA ameaçam ficar sem nenhum diário em 2009, como São Francisco. Alguns periódicos não conseguiram nem fazer a transição para o on-line, como o *Rocky Mountain News*, do Colorado, que fechou com estardalhaço. Já se fala em redações on-line com não mais que 20 jornalistas. O Brasil evita o assunto, embora a *Gazeta Mercantil* tenha interrompido sua circulação em junho.



## Machado de Assis na web

Um ano depois do centenário da morte do Bruxo é possível usufruir de uma iniciativa que passou despercebida em meio ao clima de efeméride. Dentro do conceito do projeto Domínio Público ([dominiopublico.gov.br](http://dominiopublico.gov.br)), que disponibiliza obras completas de escritores brasileiros cujo direitos autorais expiraram, pode ser acessada agora toda a produção do autor de Dom Casmurro. Embora o site não seja tão divulgado quanto mereça – e o governo já tenha ameaçado tirá-lo do ar – é uma das iniciativas mais consistentes de estímulo à leitura – afinal, basta um computador e uma conexão, ou uma lan house. Que ninguém se espante se, de repente, viabilizar-se o tão alardeado Blog do Cosme Velho...



## Genialidade em 10 mil horas

Malcolm Gladwell – autor dos *best-sellers* *Blink* e *O ponto de desequilíbrio* – resolveu estudar algumas das personalidades mais bem-sucedidas de todos os tempos e cunhou sua própria teoria sobre o gênio humano. Revisando biografias desde Mozart até os Beatles, passando por contemporâneos como Bill Gates, Gladwell concluiu que, para realizar uma grande obra, é preciso 10 mil horas de prática, no mínimo. Algo como dez anos se especializando em seu ofício, ou setor, três horas por dia, sete dias da semana. Gates programou, Mozart compôs e os Beatles ensaiaram nessa mesma quantidade, antes de abalar o mundo. Gladwell comprova Edison, mais uma vez: “O gênio é o talento que fez a lição de casa”.

# O FUTURO DAS ESCOLAS DE NEGÓCIOS

**Nesta entrevista exclusiva a diretora da FGV-EAESP, professora Maria Tereza Leme Fleury, revela como as escolas de negócios devem repensar seus modelos em um mundo cada vez mais diversificado**

POR EDSON PINTO DE ALMEIDA

**A eclosão da crise financeira mundial colocou** novos temas na pauta das Escolas de Administração do mundo todo. O *Financial Times*, em artigo recente, mostra a preocupação reinante entre pesquisadores e dirigentes de instituições como Harvard e Stanford e órgãos reguladores em relação aos cursos de Administração. Há uma certa culpa embutida na vontade de “consertar os cursos”, como aponta o jornal, embora nem todos concordem que as práticas antiéticas que geraram a crise tenham sido estimuladas ou ensinadas nas

escolas. “Como se o ensino de química em si pudesse causar explosões”, diz o texto. Ninguém discorda da necessidade de mudanças, mas, neste caso, nem tudo que é bom para os Estados Unidos ou Europa é bom para o Brasil. Nesta entrevista concedida à *GV-executivo*, a professora Maria Tereza Leme Fleury, diretora da FGV-EAESP, mostra quais são as novas tendências e como as escolas de Administração devem repensar seus modelos em um mundo cada vez mais marcado pela diversidade.



**Quais são os principais desafios enfrentados hoje pelas escolas de Administração?**

**MTLF**: Uma escola de Administração precisa ser pensada a partir de três coisas: portfolio de cursos, geração de conhecimento e disseminação. Os maiores desafios são aqueles ligados ao futuro e à forma como um novo desenho da realidade vai se formando. A pergunta a que as escolas precisam responder é: qual é o perfil do administrador que desejam formar? Vivemos um momento de crise internacional sem precedentes, no qual ganham vulto novos *players* internacionais que têm origem nos países emergentes e novas potências, como o Irã, ganham peso no cenário mundial, trazendo propostas muito diferentes. Em face desse ambiente, o futuro se torna mais complexo. Isso exige que as escolas avaliem quais são os pilares da formação básica para esse administrador que está sendo formado.

**Qual é o perfil desse profissional?**

**MTLF**: Ele precisa, acima de tudo, ter uma visão de mundo. Não basta apenas reunir conhecimentos sólidos em Administração, Finanças, Marketing, Gestão de Pessoas, Gestão de Operações, Metodologias de Informática. Na verdade, o profissional precisa desenvolver, ao mesmo tempo, uma visão local e global, de modo a poder trabalhar nesse ambiente com uma mentalidade mais aberta e atenta ao que está acontecendo no mundo, que hoje é marcado pela diversidade. A todo momento, ao longo da carreira, ele estará enfrentando novos desafios. É preciso que o espírito empreendedor seja mais efetivo nele do que foi em outras gerações porque necessariamente o administrador vai se defrontar com exigências de empreendedorismo.

**Mudaram as necessidades?**

**MTLF**: A experiência empreendedora tornou-se uma coisa importante, assim como a mentalidade global. Quando falamos sobre o espírito empreendedor do brasileiro, notamos que esse traço existe muito mais por necessidade do que por oportunidade. O papel da escola de negócios é proporcionar cursos que possam formar empreendedores capazes não só de identificar as oportunidades, mas de torná-las concretas e fazer com que o negócio seja sustentável. Na FGV-EAESP, por exemplo, nós enfatizamos muito a questão da experiência internacional, mas destacamos a necessidade de o administrador desenvolver uma visão de mundo mais sustentável.

**Para isso é necessário criar um número maior de disciplinas ou elas se tornam mais abrangentes?**

**MTLF**: O volume de horas, que é igual para todos os cursos de Administração, já é significativo. Mas é preciso complementar com outros tipos de atividades e metodologias de ensino e aprendizagem. Basicamente, é necessário trabalhar com essas novas questões a que me referi. Com isso, algumas disciplinas que eram obrigatórias se tornam eletivas. Enfim, não há como deixar de adequar o currículo do curso à nova realidade.

**As universidades brasileiras estão preparadas para isso?**

**MTLF**: De modo geral, não. Hoje, existem mais de 3 mil cursos de Administração no país, mas a maioria são cursos muito tradicionais, de formação básica de gestores. Por outro lado, você tem 80 cursos de pós-

graduação em Administração no país. As instituições que conciliam graduação com pós-graduação são instituições que têm pesquisa, são aquelas que irão ajustar o currículo a essa nova realidade que apontamos. Essas escolas, a meu ver, são as que estariam mais preparadas.

#### O que dizer dos cursos de formação executiva?

**MTLF**: A educação executiva exerce um papel importante em possibilitar o passo seguinte à formação básica. Muitas vezes o curso de graduação não é suficiente. No caso da FGV-EAESP, a formação executiva é proporcionada pelos programas do CEAG, destinados a pessoas que já tenham graduação. É um curso de Administração condensado, mas extremamente exigente em relação a todas as disciplinas básicas.

#### Como a senhora avalia esse mercado e quais seriam as principais tendências?

**MTLF**: A educação executiva viveu um *boom* a partir da década de 1990, período em que surgiram os primeiros cursos de MBA. Houve um crescimento exponencial até o início dos anos 2000. Conseguimos uma melhoria na qualidade da gestão do país. Havia muitas deficiências na graduação, e as pessoas não tinham como complementar as lacunas da formação malfeita. Graças a esse avanço, as empresas brasileiras deram um passo à frente e foram capazes de se posicionar no mercado nacional. Sabemos que, em muitos casos, foi uma formação de massa. Mesmo assim, o importante é que haja qualidade.

#### Ainda há espaço para crescer?

**MTLF**: Ainda é possível haver crescimento desse mercado, mas será num ritmo bem menor, até porque o público vai

ficando cada vez mais exigente com relação ao padrão dos professores, das aulas e dos textos. É o desenvolvimento normal do mercado. Acho que hoje atingimos um grau de maturidade.

#### Quais foram os efeitos da crise nos cursos de formação executiva?

**MTLF**: A crise faz com que as empresas diminuam seus financiamentos para cursos. Com isso, as pessoas passam a ter que se autofinanciar e, como consequência, tornam-se muito exigentes com a qualidade do curso e com o impacto que ele pode trazer para sua vida educacional. De imediato, identificamos uma diminuição na contratação de cursos fechados (In Company). A saída para essa situação é aumentar a percepção de valor do curso para o aluno, oferecendo algo que o gestor veja que vale a pena pagar. Isso não se faz com cursos mais baratos. É preciso oferecer cursos inovadores, que atendam melhor as necessidades do gestor e que tenham metodologias capazes de incentivar as pessoas a pensar e a estudar. Por enquanto,

“Existem mais de 3 mil cursos de Administração e 80 de pós-graduação no Brasil. As instituições que conciliam os dois têm pesquisa e estão mais preparadas para ajustar o currículo à nova realidade”



nas boas escolas os efeitos da crise ainda estão restritos aos cursos fechados, mas estamos olhando tudo isso com muito cuidado. Percebemos que aumentou a procura por cursos que tenham um direcionamento específico. Um deles é o de mestrado em gestão pública. Há uma demanda entre as pessoas que trabalham em órgãos públicos e precisam reciclar seus conhecimentos para enfrentar os novos desafios. Outro exemplo é a área de sustentabilidade.

**Voltando à questão da internacionalização do ensino de Administração, como a senhora avalia esse processo? É possível equilibrar a influência do Management americano nas escolas fora dos Estados Unidos?**

**MTLF**: Se olharmos apenas a pós-graduação *stricto sensu*, notamos que a internacionalização vem acontecendo há mais de uma década. Isso porque as pessoas sempre foram estudar e buscar títulos no exterior. Também a atividade de pesquisa sempre foi mais voltada para fora. Nas áreas de graduação e formação executiva o processo de internacionalização só ganhou fôlego mais recentemente. Foi impulsionado, sobretudo, pela grande mobilidade de alunos e de professores nas duas direções – tanto de dentro para fora como de fora para dentro. Todavia, esse é um processo ainda restrito às escolas bem situadas nos rankings das melhores instituições. Quanto à influência americana, percebe-

mos mudanças. As teorias de Administração têm mais raízes americanas do que europeias, mas hoje, com toda a complexidade do mundo, cada vez mais se procura diversificar até mesmo a formação do executivo americano.

**Isso já está acontecendo?**

**MTLF**: Em abril deste ano, participei de seminários promovidos pela Wharton Business School, em Filadélfia, cujo objetivo era discutir as tendências do ensino de Administração no mundo. O primeiro painel foi feito por professores de escolas dos BRICs (Brasil, Rússia, China e Índia). Isso é um sinal evidente de que as escolas americanas estão empenhadas em conhecer melhor as mudanças que estamos produzindo, quais são as experiências inovadoras e como estamos avançando para vencer todos esses desafios. Foi possível notar que tanto as escolas europeias como as americanas demonstram interesse em aprender com projetos de outros países e conhecer melhor as experiências internacionais.

**Já é possível dizer que existe um estilo brasileiro de administrar, o que exigiria das escolas uma formação adaptada à realidade local?**

**MTLF**: De certa forma, sim, em relação a alguns pontos. Não é à toa que há em nossas escolas de negócios tantos cursos que trabalham temas como cultura, gestão de pessoas, além de outros ligados a aspectos jurídicos e de relações de trabalho, relacionados com a realidade brasileira.

**As escolas de Administração brasileiras estão preparadas para competir com as escolas americanas e europeias?**

**MTLF**: Algumas sim, outras vão ter muito mais dificuldades. A pró-

“**A presença de escolas internacionais no país indica o avanço da reestruturação do sistema educacional**”

pria vinda de escolas internacionais para o país, por meio de aquisições, indica o avanço dessa reestruturação do sistema educacional, numa sequência do que a gente viu acontecer lá atrás, na década de 1990. As escolas estrangeiras trazem uma outra lógica de ensino e de gestão. Elas trabalham com outros modelos, o que pode ser uma coisa positiva, desde que esse novo método de gestão possa melhorar a competitividade e a eficiência das nossas escolas. Precisamos olhar com atenção tudo isso.

#### **Em que terreno a competição vai ser maior?**

**MTLF**: Em alguns nichos. Já existe interesse de escolas internacionais na área de formação executiva. Algumas vão querer abrir seus próprios cursos, mas outras preferem fazer propostas para a criação de *joint ventures*. Nós, por exemplo, desenvolvemos o OneMBA em parceria com escolas da China, Holanda, México e Estados Unidos (Chinese University of Hong Kong, Rotterdam School of Management, EGADE Tecnológico de Monterrey e North Carolina at Chapel Hill Kenan-Flager Business School). Este programa é citado como um exemplo bem-sucedido de um projeto de internacionalização baseado numa *joint venture*, em todas as conferências internacionais.

#### **Qual a posição da FGV-EAESP no cenário internacional em relação à atratividade de alunos, inserção de trabalhos de professores e pesquisa?**

**MTLF**: A FGV-EAESP pode ser apontada como a instituição mais internacionalizada do país, em função dos convênios que possui e também pela mobilidade dos alunos de graduação, mestrado, doutorado e educação

executiva, sem contar as três creditações internacionais. Ao todo a Escola conta com 83 convênios. São 110 alunos indo e vindo do exterior na pós-graduação, além daqueles que fazem cursos de inverno e verão. Temos convênios de dupla titulação e lançamos um mestrado profissional em inglês com duplo diploma com universidades europeias e americanas. Nossos professores estão inseridos em redes internacionais de pesquisa.

#### **Quais são os planos da FGV-EAESP a médio e longo prazos para posicionar-se no mercado brasileiro e também internacional?**

**MTLF**: A FGV-EAESP sempre se pautou pelo pioneirismo e excelência nos diferentes campos de atuação. Estamos sempre revendo nosso portfolio de cursos, criando novos programas, como este que mencionei, e reposicionando e transformando os “tradicionais”. Olhar o futuro implica em estarmos sempre ajustando o *zoom* do nosso foco. Ora focamos mais a realidade do país, do mercado brasileiro, e desenvolvemos, por exemplo, cursos voltados para setores específicos da administração como na área pública, de saúde, de empreendedorismo, ora ampliamos o foco internacional. O oferecimento de cursos inovadores no conteúdo e na metodologia, em inglês, a atração de alunos e professores de todas as partes, a renovação permanente de nossos projetos de pesquisa, a atuação dos Centros de Estudos plugados no Brasil e no mundo, colocam a Escola em outro patamar de internacionalização. O viver a EAESP, para seus alunos, professores e colaboradores se transforma em um projeto de viver o futuro de um mundo com menos fronteiras, com mais oportunidades, desafios, mais justo e sustentável. ✖

# O SUCESSO DAS FUSÕES

O propósito essencial de um processo de fusão e aquisição é a elevação do desempenho sinérgico entre duas organizações. Contudo, exemplos mostram que perdas e destruição de valor podem ocorrer nessas operações se algumas medidas cautelosas não forem tomadas

---

POR ANDREA MINARDI, LUCA BORRONI E CONRAD NATHAN GOLDSTEIN

---







## É NECESSÁRIO TER CLARO ONDE SE QUER CHEGAR COM A FUSÃO PARA CENTRAR OS ESFORÇOS NOS GANHOS DE LONGO PRAZO, E NÃO APENAS EM CORTE DE CUSTOS E ELIMINAÇÃO DE REDUNDÂNCIAS

de sinergias. Por isso, tamanho relativo da empresa-alvo e diversificação da fusão são fatores que têm relação negativa com desempenho de longo prazo de fusões.

Além do excesso de confiança, há diversos problemas ligados à atitude dos executivos das empresas compradoras. É comum realizarem aquisições sem uma estratégia clara, sem conhecimento adequado da empresa-alvo e sem uma *due diligence* “cultural” prévia, como, por exemplo, no caso DaimlerBenz e Chrysler. É comum não existir um plano de integração pós-aquisição, que poderia acelerar a operacionalização das sinergias. Remunerações variáveis baseadas no crescimento dos ativos tangíveis, do resultado operacional e do lucro criam incentivo para realizar aquisições, mesmo que estas destruam valor para os acionistas.

**FATORES DE SUCESSO.** É importante que a visão estratégica da fusão esteja bem clara antes da efetivação da transação, para que o modelo pós-fusão seja articulado de maneira centrada na criação de valor de longo prazo. Por exemplo, se o motivo da fusão for escala, a vantagem competitiva será obtida com tamanho, e deverão ser priorizados corte de custos e ganho de eficiências.

Se o objetivo da fusão for melhorar a operação como um todo, combinando os talentos das duas empresas, a nova estrutura deve almejar a compatibilização das pessoas mais adequadas, identificando os talentos e conhecimentos de áreas

necessários. E se o objetivo da fusão for expandir o escopo de atuação com a complementaridade de produtos e serviços, deve-se redefinir o negócio para atender melhor os clientes. É necessário ter claro onde se quer chegar com a fusão para centrar os esforços nos ganhos de longo prazo, e não apenas em corte de custos e eliminação de redundâncias.

Um processo de *due diligence* criterioso é essencial, tanto para validar se a visão estratégica da fusão é correta e alcançável, quanto para eliminar maquiagens contábeis e identificar esqueletos ambientais, trabalhistas e tributários. É muito importante que haja questionamento se há compatibilidades das duas culturas e se investiguem bem as capacidades tecnológicas, os recursos humanos e os talentos.

Muitas vezes, as empresas destroem as sinergias existentes e o valor da fusão no processo de integração das duas empresas. Por isso um planejamento pré-fusão para as decisões-chave sobre liderança, estrutura e cronograma dos processos é vital para o sucesso do processo. É necessário selecionar de imediato uma equipe para liderar a fusão, e estabelecer as diretrizes para os níveis organizacionais mais baixos. Embora o planejamento seja importante, ele, sozinho, não garante o sucesso do processo de implementação, que envolve compatibilização de sistemas, seleção das pessoas que ficarão e das que serão dispensadas, plano provisório para as pessoas que serão dispensadas, mas que são necessárias durante o processo de integração. Um bom plano de comunicação é chave para manter os funcionários talentosos e a motivação em geral. Se o processo for complexo, é interessante considerar a contratação de consultorias especializadas que poderão aumentar muito a probabilidade de sucesso.

Fusões e aquisições realizadas durante um momento de crise e recessão provavelmente terão maior probabilidade de sucesso no longo prazo. Como existe escassez de recursos e menos competição pelas empresas-alvo, os prêmios de controle devem ser menores, os processos de *due diligence* mais rigorosos e os planos de integração das duas estruturas mais criteriosos. ✖

ANDREA MINARDI, Professora do Insper, [minardi@insper.org.br](mailto:minardi@insper.org.br) | LUCA BORRONI, Diretor acadêmico de educação executiva do Instituto de Ensino e Pesquisa, [lucab@insper.org.br](mailto:lucab@insper.org.br) | CONRAD NATHAN GOLDSTEIN, Economista e analista de investimentos da Endurance Capital Partners S.A., [conrad@endurancepartners.com.br](mailto:conrad@endurancepartners.com.br)

# GESTÃO DE SUBSIDIÁRIAS

Cresce o número de subsidiárias de empresas brasileiras que atuam no exterior. Seu sucesso depende do desenvolvimento de capacidades estratégicas para atenderem a demandas de mercados complexos e diferenciados

---

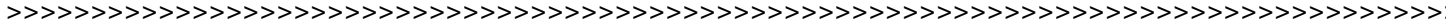
POR MOACIR DE MIRANDA OLIVEIRA JUNIOR E FELIPE MENDES BORINI

---









**Nos últimos anos**, o Brasil implantou de modo significativo operações no estrangeiro. Acompanhando essa evolução, a pesquisa na área de gestão internacional aumentou sua atenção para empresas em processo de internacionalização. Diversos estudos foram desenvolvidos para entender as barreiras de internacionalização, a influência dos fatores organizacionais, assim como diferentes assuntos concernentes à gestão das matrizes.

Em contrapartida, poucos estudos investigaram diretamente a atuação das subsidiárias. Buscando preencher essa lacuna, realizamos um estudo com uma amostra de subsidiárias brasileiras que atuam no exterior. Dele, apresentamos aqui alguns resultados, os quais dizem respeito à mentalidade dos executivos, à orientação empreendedora e ao ambiente competitivo dessas subsidiárias. Em cada um desses resultados destacamos alguns comentários que podem ser úteis aos gestores.

**PERFIL DAS ATIVIDADES.** Antes de apresentarmos esses resultados, vejamos como o estudo foi realizado. O primeiro passo consistiu na identificação das multinacionais brasileiras. O critério foi a existência de operações produtivas ou de serviço intensivo no exterior. Chegamos a uma lista de 40 empresas. Destas, 29 aceitaram participar de nosso estudo. No total, elas tinham 93 subsidiárias no exterior, das quais pesquisamos 66, ou seja, uma representativa amostra de 64%.

Identificamos que, dentre as subsidiárias pesquisadas, 42% delas desenvolvem atividades manufatureiras no exterior, 33% de serviços profissionais e o restante desempenha ambas as atividades. Quase a totalidade tem um departamento de vendas e pós-vendas, enquanto somente 33% das subsidiárias têm departamentos de marketing ativos. As subsidiárias estão localizadas principalmente na América Latina. Individualmente, o país com maior número de subsidiárias é os EUA, seguido por Argentina e México. China também figura como um destino importante.

Quanto aos mercados atendidos, 40% das subsidiárias são voltadas para atender exclusivamente o país hospedeiro.

O maior mercado atendido é a América Latina (33%), seguido pela Europa (23%) e América do Norte (23%). A África é o mercado de 15% das subsidiárias. Ásia, Leste Europeu e Oriente Médio representam, cada um, com 10%. A forma de entrada das subsidiárias está dividida entre aquisições (43%) e investimento direto (40%), com 10% de joint-ventures ou alianças. As subsidiárias são novas, tendo em vista que 50% iniciaram suas operações após 1999 e outros 30% na década de 1990. Assim, 80% das subsidiárias não têm mais que 15 anos de operações no exterior. A seguir, veremos as lições que essas subsidiárias podem nos ensinar.

O segundo passo de nossa investigação consistiu numa análise das práticas de gestão dessas empresas, cujos resultados apresentaremos também a seguir.

**MENTALIDADE DOS EXECUTIVOS.** O primeiro resultado pertinente à atuação das subsidiárias está relacionado à mentalidade etnocêntrica dos executivos. As subsidiárias têm autoridade para decidir somente no que concerne ao mercado estrangeiro em que atuam. Elas não têm abrangência de decisões, coordenação e controle além das fronteiras do país hospedeiro.

Chama a atenção a baixa autonomia para adaptar o *design* de produtos, ou mesmo lançar novos produtos locais. Isso caracteriza uma mentalidade etnocêntrica das multinacionais brasileiras em relação a suas atividades de mercado. Em outras palavras, há uma forte centralização das decisões na matriz e pouca inserção e conhecimento do mercado estrangeiro.

Tal fato é admissível, uma vez que a maioria das multinacionais debutam no mercado internacional. O processo gradual de investimentos, no qual observamos um receio de investir grandes vultos no exterior, é também concebível e explicado pelo momento inicial de atuação no estrangeiro. Entretanto, a inércia em mudar a mentalidade pode trazer consequências futuras associadas a perda de mercado em virtude da pouca adaptação. Esse resultado não parece preocupante no momento, mas sua persistência ao longo do tempo poderia ser prejudicial para as multinacionais.

**ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA.** O segundo resultado tem relação com as atividades empreendedoras das subsidiárias. Nesse ponto, percebemos que suas decisões de risco ainda são tímidas.

Entretanto, reconhecimento estratégico depende da inovação propiciada pela subsidiária. Isso quer dizer que os executivos das subsidiárias devem arriscar para ganhar responsabilidade estratégica de sua matriz. Além disso, a forte parceria de trabalho e a confiança concedidas pela matriz são essenciais. Porém, em benefício da saúde financeira da mul-

à pesquisa e desenvolvimento – normalmente, instituições ligadas à inovação de ponta. Isso mostra que as subsidiárias ainda não iniciaram seu processo de articulação de redes de negócios e redes técnicas de cooperação no exterior. Uma hipótese para explicar isso poderia ser a idade ainda jovem das subsidiárias. Contudo, os resultados mostram a fraca influência das universidades ou instituições de pesquisa mesmo no caso das subsidiárias mais antigas.

Os três resultados descritos neste artigo mostram que, as multinacionais brasileiras aparentemente seguem o mesmo

## ESPERA-SE QUE AS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS SUPEREM RAPIDAMENTE A MENTALIDADE ETNOCÊNTRICA E ESTIMULEM A INOVAÇÃO E PARCERIAS NO EXTERIOR

tinacional, a autonomia para empreender concedida às subsidiárias deve ser feita com cautela, impedindo ações desordenadas e iniciativas fragmentadas. Do contrário, pode-se comprometer a integração global da empresa.

**AMBIENTE COMPETITIVO.** Um terceiro e último resultado diz respeito aos fatores do contexto competitivo. Primeiramente, pesquisamos a influência das instituições internas e externas à multinacional. Como era esperado, constatamos que a matriz exerce mais influência que todos os outros fatores, mostrando predominância da rede interna sobre a externa. Já em relação à rede externa, as demandas dos clientes finais e corporativos são os principais fatores de influência nas operações estrangeiras.

É notória a pequena influência das instituições ligadas

padrão de internacionalização das multinacionais estrangeiras que aportaram no Brasil nas últimas décadas e que era o alvo da crítica nacionalista: orientação etnocêntrica, tímida inovação e poucas parcerias com institutos e universidades.

As multinacionais estrangeiras no Brasil já mudaram esse panorama, porém passaram-se anos para isso. As brasileiras deveriam seguir a mesma estratégia? Os estudos sobre multinacionais oriundas de países emergentes mostram que, a estratégia aparentemente mais adequada não seria seguir o mesmo padrão de internacionalização das multinacionais oriundas de países desenvolvidos. Pelo contrário, os estudos mostram que as multinacionais de países emergentes, tal como as brasileiras, precisam competir de maneira diferenciada. Logo, espera-se que as multinacionais brasileiras superem rapidamente a mentalidade etnocêntrica e estimulem a inovação e parcerias no exterior. ✕

MOACIR DE MIRANDA OLIVEIRA JUNIOR, Professor da USP, mirandaoliveira@usp.br  
FELIPE MENDES BORINI, Professor da ESPM, fborini@espm.br

# VIOLÊNCIA URBANA

A violência nas grandes metrópoles brasileiras tornou-se um problema crônico para seus habitantes e para a administração pública. Entre suas causas estão a desigualdade de renda, a desarticulação e ineficiência das forças de repressão e o tráfico de drogas

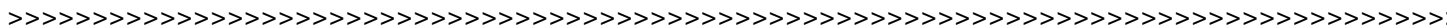
---

POR VLADIMIR FERNANDES MACIEL

---







**A vida nas capitais e grandes cidades** brasileiras é associada a grande número de ocorrências policiais – furtos, assaltos, assassinatos. Não raro, pessoas residentes em pequenas cidades do interior associam as metrópoles ao “inferno sobre a terra” – sensação fartamente alimentada por telejornais e apresentadores que preferem realçar as mazelas como forma de aumentar a audiência.

Dois aspectos sobressaem nesse tema. O primeiro é que a sensação de insegurança e de presença da violência é relativa e subjetiva. Ou seja, a percepção do fato não necessariamente condiz com os indicadores objetivos de criminalidade. O segundo aspecto refere-se à constatação de que uma maior violência está associada, inevitavelmente, a um maior número de pessoas. Tanto isso é verdade que as estatísticas de violência somente podem ser comparadas na razão entre ocorrência e população – por exemplo, número de homicídios para cada mil habitantes. Neste ensaio, discutimos aspectos objetivos da violência e da segurança pública nas grandes cidades.

**CRIME NA CIDADE.** A distribuição do crime não é igual na cidade; mesmo assim, podemos identificar certos padrões. Por exemplo, nas áreas centrais predominam furtos e assaltos. A lógica econômica é clara: nessas regiões circulam mais pessoas em razão de trabalho e consumo, assim como se concentram bancos e outras instituições financeiras. Trata-se, portanto, de um ambiente adequado para quem deseja cometer esses tipos de delitos.

Já nos bairros mais ricos, em geral localizados em torno das regiões centrais – em uma espécie de centro expandido – os crimes contra o patrimônio são os mais comuns. Novamente há uma motivação econômica clara, uma vez que, se o objetivo é a apropriação ilegal de bens materiais de maior valor e porte, esses bairros são grandes fontes de oportunidades.

As ocorrências de assassinatos e assaltos seguidos de morte prevalecem na periferia mais pobre, principalmente se há favelas. É importante lembrar que as favelas e o crime não andaram sempre de mãos dadas. Até os anos 1960, as favelas, a despeito da precariedade das condições habitacionais, eram locais de fortes laços comunitários e de preservação de tradições culturais populares. A visão idílica dos morros cariocas nas décadas de 1930 a 1950, berços do samba e das agremiações, ilustra essa situação.

Porém, esse cenário mudou nos anos 1970, devido a dois motivos principais. O primeiro se refere ao inchaço populacional das localidades mais pobres, fruto da migração e da incapacidade da infraestrutura pública e das economias municipais de absorverem e lidarem com o incremento de pessoas na área urbana. O segundo motivo é ascensão das drogas, principalmente a cocaína, cujo consumo se popularizou mundialmente no período – como se sabe, onde há demanda há incentivos para o surgimento da oferta.

**BOA PARTE DOS CHEFES DO CRIME ORGANIZADO CONTINUA LIDERANDO AS OPERAÇÕES DE DENTRO DA CADEIA E NEGOCIANDO BENEFÍCIOS PESSOAIS COM CARCEREIROS – OU SEJA, A VIDA CONTINUA QUASE DA MESMA MANEIRA**

**PERIFERIA E VIOLÊNCIA.** Quais são, então, as características da periferia e das favelas que permitiram o desenvolvimento do tráfico de drogas, o maior responsável pelo número de homicídios nas grandes cidades latino-americanas?

Como dissemos, a infraestrutura urbana precária é o primeiro ponto a se destacar. Construções em encostas, vielas, insuficiência de iluminação e outros aspectos da arquitetura informal facilitam aos criminosos ocuparem e dominarem esses locais, pois o acesso da polícia é dificultado. A dificuldade de acesso e a iluminação insuficiente favorecem o crime. Todavia, é importante lembrar que a maioria da população residente nesses locais é formada por trabalhadores. O tráfico é o único a se beneficiar dessa precariedade urbana.

Dois agravantes podem ser acrescentados a esse quadro. Um é a facilidade de acesso a armas, seja pela posse autorizada, seja pelo contrabando e tráfico de armamentos, este último viabilizado pela vulnerabilidade da segurança das fronteiras nacionais. O outro agravante é o aliciamento mais fácil de jovens para comporem os quadros do tráfico.

Stephen Levitt, em seu livro *Freakonomics*, destaca a questão da queda da criminalidade na cidade de Nova York. Segundo Levitt, a redução da criminalidade foi muito mais influenciada pela liberalização do aborto, ocorrida pouco mais de uma década antes, do que pelo enrijecimento policial e da administração pública. Não se trata aqui, é claro, de defender tais medidas contraceptivas; porém, o ponto é que isso parece ter diminuído a natalidade de mães jovens, pobres e solteiras. Como consequência, houve uma redução do nascimento de pessoas cuja realidade familiar e socioeconômica precária as predisporia a um maior envolvimento em delitos. Logo, a ausência de bases materiais e familiares, e de acesso à educação e à saúde de qualidade, favorece a inexistência de perspectivas concretas de melhoria de vida. Nessas condições, vale o que disse Bob Dylan em “Like a Rolling Stone”: “When you’ve got nothing, you’ve got nothing to lose”.

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SEGURANÇA.** Na história da administração pública, as forças de repressão e defesa sempre fizeram parte da “elite burocrática”. Seus quadros eram admitidos por concursos públicos e aspiravam a uma carreira no Estado. A seleção e a ascensão por competência eram acompanhadas por treinamento, qualificação e remuneração compatíveis e socialmente destacadas. Porém, no Brasil de hoje não observamos exatamente isso, antes o contrário, a começar pelas desigualdades existentes entre os quadros policiais das diferentes unidades da Federação.

De fato, o período da ditadura militar nos legou duas estruturas: a polícia militar e a polícia civil. A primeira deveria se encarregar da repressão propriamente dita, e a segunda, da investigação e da chamada “polícia científica”. Essa separação de caráter taylorista entre “gestão e execução” ou entre “cérebro e mãos” criou duas categorias de policiais. O resultado é a falta de integração no processo de combate ao crime e a existência de interesses antagônicos, quando não rixas entre corporações.

Outro aspecto é o diferencial salarial e de origem. Os soldados da Polícia Militar, em geral, emergem de famílias mais humildes do que os policiais civis – boa parte com curso superior. Os salários de entrada da PM são baixos frente ao risco que seus membros correm, inclusive o de morarem nas favelas e junto ao tráfico que devem combater. Daí o pedido recorrente dessa categoria por programas habitacionais estatais destinados aos soldados.

Os soldados das PMs recebem relativamente menos treinamento e o acompanhamento psicológico, simplesmente inexistente em alguns estados da Federação – resultando em despreparo para lidar com situações de risco e de pressão. Enquanto isso, a Polícia Civil oferece aos recém-admitidos o treinamento nas Academias de Polícia (o mesmo vale para a elite da Polícia Militar – nos postos de maior hierarquia). Essa realidade dúbia na administração do poder policial cria









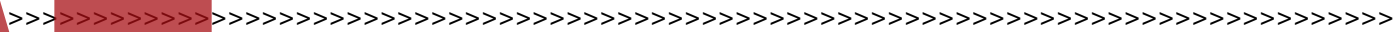
# O SONHO AMERICANO

Para muitos brasileiros, emigrar para os Estados Unidos é um sonho que representa a possibilidade de uma vida melhor. Porém, quando de lá voltam e ensaiam ser empreendedores, a distância entre as duas culturas se revela muitas vezes intransponível

---

POR ANA CRISTINA BRAGA MARTES E MAURICIO C. SERAFIM

---



**Emigrar é partir em busca de um sonho.** E o mesmo sonho que motivou, até agora, a saída de quase 1 milhão de brasileiros para a “América” está sustentado na ideia de que a emigração é um investimento. No final de uma longa jornada, o retorno com os dólares economizados compensará anos de trabalho duro porque permitirá abrir o próprio negócio ou adquirir imóveis para aumentar os rendimentos. O retorno está sempre no horizonte de quem sai do Brasil, e é ele que justifica a partida.

Neste artigo, baseado em entrevistas com imigrantes brasileiros retornados, veremos, no entanto, que voltar com dinheiro não é tudo. A emigração proporcionou-lhes uma experiência de vida inestimável. Segundo os entrevistados, voltar mais amadurecidos, com “nova mentalidade”, mais “garra para lutar” pelo que se quer são fatores subjetivos que reafirmam a experiência migratória. O retorno, mesmo quando justificado pelos vínculos familiares, tende a ser celebrado como uma ascensão social, imediatamente reconhecida como fruto de um esforço individual.

As entrevistas foram realizadas em Poços de Caldas, em 2005, com um total de 20 retornados. O método de seleção foi o “snow ball”. Foi aplicado um questionário semi-estruturado, com foco no aprendizado proporcionado pela experiência migratória e as dificuldades enfrentadas no emprego e desenvolvimento das habilidades trazidas para o Brasil.

**APRENDIZADO.** Emigrar é um longo processo. Ele se inicia em torno de considerações que no início são vagas possibilidades e depois vão ganhando realidade. Então se segue um triste e excitante sentimento de partida, seguido pela expectativa de como será a vida nos Estados Unidos, uma estimativa de quanto será possível trazer ao retornar e como será reencontrar tudo aquilo que foi deixado para trás. Esse longo processo torna-se para os emigrados, ao longo do tempo, uma experiência intimamente ligada à ideia de aprendizado.

Parte desse processo é vivenciada como uma experiência solitária, uma vez que a maioria deixa o Brasil ainda jovem. Emigrar significa também aprender, numa dimensão mais específica do cotidiano da vida deles. Estar lá os “obriga” a

aprenderem a “se virar sozinhos”, sem contar com a família para tarefas do dia-a-dia, e a aprender a suprir o papel antes desempenhado por figuras familiares e domésticas tipicamente brasileiras, como a “mãezona” ou a empregada que faz tudo.

Conceber a emigração como experiência permite aos retornados aventurarem-se pelos caminhos do empreendedorismo, talvez uma marca da cultura americana neles impressa. A experiência reforça também o desejo do autoemprego. Mas aqui é preciso cautela, pois os conhecimentos específicos e necessários ao empreendedor para a abertura do próprio negócio devem confrontar-se com os riscos que são típicos do Brasil, e essa experiência não se adquire com a emigração. Grande parte dos que retornaram com esse propósito não foi bem sucedida: os negócios foram abertos e, em seguida, fechados.

**REVALORIZAÇÃO DA CULTURA BRASILEIRA.** A revalorização da própria cultura, o reconhecimento e o exercício de uma identidade nacional, marcaram as habilidades empreendedoras dos emigrantes que entrevistamos. Todos reconhecem que ter emigrado foi crucial para a valorização da própria sociedade brasileira. Questionados sobre o que trouxeram para o Brasil e o que os teria ajudado no atual trabalho, as respostas incidiram novamente sobre o tema aprendido. Esse aprendizado incidiu sobre a convivência diária com uma cultura diferente e que engloba: idioma; valores que orientam a conduta econômica, tais como força de vontade e agressividade nos negócios e revalorização do trabalho; revalorização da família.

“Desde cedo já tinha tudo premeditado. Como não tive pai, sempre soube que, se não fosse eu, não ia acontecer. Sempre tentei me espelhar nas pessoas que poderiam estar me ajudando, e a maior lição pra mim nos Estados Unidos foi trabalhar com os americanos, pois não tem brincadeira, entendeu? Não tem paciência, moleza: ou você faz ou você sai da frente porque tem alguém fazendo, e a única maneira de obter o resultado que você quer é lutando. Então, a melhor coisa que eu trouxe dos Estados Unidos foi essa mania de querer dominar, conquistar, fazer independentemente de quem está na frente... Podem falar o que quiser deles, mas eles são os primeiros, os mais fortes, mais ricos, e foi isso que eu obtive deles”.

## A EMIGRAÇÃO VALE COMO EXPERIÊNCIA, NÃO COMO OPÇÃO DE VIDA. A CULTURA AMERICANA É VALORIZADA APENAS QUANDO RESTRITA À ESFERA ECONÔMICA, JAMAIS CHEGA À ESFERA FAMILIAR E DOMÉSTICA

**REVALORIZAÇÃO DO TRABALHO.** Os emigrados desenvolvem um sentimento de carreira em que há uma ideia de movimento indo de atividades mais simples para outras mais complexas. Um dos entrevistados comenta isso desta forma: “Hoje, eu tenho restaurante aqui em Poços. Lá, trabalhei numa pizzeria. Comecei na cozinha lavando prato. Passou mais uns meses comecei a fazer a massa da pizza. Dali a um tempo já estava trabalhando no balcão, adquirei um pouco de inglês... depois, atendendo telefone, lidando com cliente. E isso ajudou. Eu trouxe isso aqui para meu restaurante também: a maneira de atender os outros, a simpatia. E para mim a diferença foi boa...”.

Outro elemento que permite entender a valorização do trabalho é a comparação entre a experiência anterior de trabalho no Brasil e a experiência proporcionada pela imigração. A emigração é impulsionada pela “busca de alguma coisa”, algo que não estava disponível para eles no Brasil, neste caso uma perspectiva de vida satisfatória. Nos relatos, a vida e o trabalho nos Estados Unidos são positivamente valorizados. Então, por que retornam? A resposta é clara: a emigração vale como experiência, não como opção de vida. São justamente os vínculos familiares que os trazem de volta. Assim, a cultura americana é valorizada apenas quando restrita à esfera econômica, jamais chega à esfera familiar e doméstica.

**AUTOEMPREGO.** Além da experiência de vida e do contato com outros imigrantes, os entrevistados enfatizam que terem trazido uma poupança em dinheiro, que lhes permitiu abrir um negócio, mudou a vida deles: “Foi a parte financeira... 99% das pessoas que vêm de lá pra cá tentam comércio, mas não conseguem. Quebram e têm que voltar pra lá. Quando cheguei, levei um tropeção grande, perdi muito dinheiro. Aí o que eu tinha em imóvel foi o que me deu uma base pra poder evoluir como pessoa e conseguir hoje levar uma vida normal”.

Embora tendam a valorizar a cultura americana, nem todos absorvem o modo de vida de lá. Alguns trouxeram, ao retornar, “uma vida americana para Poços de Caldas”: “Hoje, morando no Brasil, é como se eu não vivesse aqui. Internet, televisão a cabo, esposa, eu tenho que falar inglês, ela é americana [...] E o mundo meu continua lá. [...] Tudo que eu vejo que eles usam, que eles fazem, eu copio vivendo aqui no Brasil. E tem muita coisa que ainda não chegou no Brasil”. O entrevistado chama a atenção para os diferentes tratamentos e a separação entre a esfera doméstica e a esfera do trabalho. “Se seu filho está doente, o problema é seu. Coisas complicadas, mas para fazer o negócio acontecer, você tem que cobrar, e eles são muito frios com isso. Eles são muito exigentes”.

O negócio exitoso não é aquele realizado imediatamente depois do retorno, pois não se pode ter um quadro confiável das demandas existentes. Ademais, é preciso se acostumar com o andamento próprio da economia brasileira. A experiência específica de ser empreendedor, abrir o próprio negócio, tendo que enfrentar os riscos que são típicos do Brasil, não se adquire com a emigração. Como relatou um dos entrevistados: “Perdi bastante dinheiro, a padaria que eu comprei por 60, vendi por 15, e acabei ficando só com essa aqui. Ela está dando certo hoje, mais ou menos... mas foi muito complicado. Quando a gente sai daqui sem nada, chega com alguma coisa e sem muita experiência sobre o que vai fazer”. ✘

ANA CRISTINA BRAGA MARTES, Professora da FGV-EAESP, ana.martes@fgv.br  
MAURICIO C. SERAFIM, Professor da ESAG/UDESC, serafim.esag@udesc.br

# NOVA CARREIRA

Mudanças no trabalho observadas nas últimas décadas estimularam a emergência de um novo modelo de carreira, o qual exige dos profissionais o cuidado com o desenvolvimento de novas competências

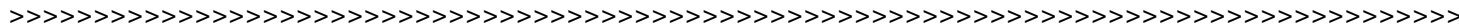
---

POR ANDERSON DE SOUZA SANT'ANNA E ZÉLIA MIRANDA KILIMNIK

---







**O atual contexto dos negócios** tem levado as organizações a profundas transformações, com implicações significativas sobre as noções de trabalho, carreira e competências. Diversos estudos têm-se dedicado a análises de tais implicações, produzindo estudos que apontam para redução drástica dos empregos formais e surgimento de novos vínculos de trabalho, assim como ao chamado “caos de carreira”, em alusão ao desaparecimento das carreiras sólidas e duradouras e prevalência daquelas autodirigidas e compartilhadas com diversas empresas.

Levando em conta a transformação do modelo tradicional de carreira e tendo como base o Inventário de Âncoras de Carreiras, proposto por Edgard Schein, este artigo apresenta análise sintética de achados de estudo envolvendo 35 entrevistas em profundidade realizadas junto a profissionais de diferentes ocupações, organizações e áreas de atuação, com vistas a investigar suas autopercepções e aspirações de carreira, em associação a suas metáforas de competências individuais.

**MODELOS DE CARREIRA.** As mudanças nas relações de trabalho verificadas nas últimas três décadas acabaram por alterar o modelo tradicional de carreira. Dominante até os anos 1970, esse modelo, caracterizado pela estabilidade e progressões lineares e verticais, se vê substituído por trajetórias mais horizontalizadas, descontínuas e por maior instabilidade.

Concomitantemente, a carreira vem sendo cada vez mais compreendida como uma série de experiências e aprendizados vivenciados pelo indivíduo. Em outros termos, se no passado a noção de carreira centrava-se nas ocupações e cargos, cabendo às organizações a sua gestão, na atualidade, dá-se maior atenção à noção de planejamento pessoal, ganhando destaque um novo tipo, denominado de carreira moderna ou “proteana”. O termo deriva de Proteu, o deus que, na mitologia grega, possuía a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade. Da mesma forma, esse modelo seria desenhado pelo indivíduo, não pela organização, e redirecionado para atender às necessidades de seu ocupante.

No entanto, a transição para o modelo atual não se dá sem tensões; sua prática envolve dificuldades consideráveis, trazendo à tona novos desafios. Por exemplo, o indivíduo deve aprender a melhor administrar o equilíbrio entre vida profissional, familiar e pessoal, assim como lidar com novos valores e significados em relação ao trabalho e à carreira, essa última associada a seu projeto de vida, em sentido mais amplo. Em essência, a verdadeira revolução dessa perspectiva é levar as pessoas a se considerarem donas de seus próprios destinos.

**ÂNCORAS DE CARREIRA.** Essa nova abordagem impõe, também, a relevância do diagnóstico e desenvolvimento de novas competências individuais, que permitam ao indivíduo trilhar múltiplas carreiras, de forma autodirigida. Um ponto de partida para se atingir este estágio de maturidade, quanto à auto-gestão da carreira, encontra-se na compreensão das inclinações pessoais ou “âncoras de carreira”.

Segundo o psicólogo Edgard Schein, as âncoras de carreira podem ser definidas como o conjunto das autopercepções relativas a talentos, atitudes e valores que as pessoas têm sobre o trabalho que desenvolvem ou gostariam de desenvolver.

Para ele, as âncoras de carreira podem ser utilizadas como uma forma de organizar experiências; identificar áreas de contribuição, ao longo da trajetória profissional; gerar critérios para

**NO NOVO MODELO, AS CARREIRAS SÃO CONSTRUÍDAS POR TRAJETÓRIAS DESCONTÍNUAS E CARACTERIZADAS POR MAIOR INSTABILIDADE**









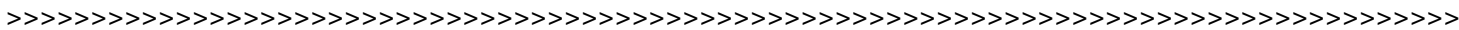
# AZUL LINHAS AÉREAS

Antes mesmo do começo efetivo de suas operações, a Azul Linhas Aéreas disparou uma série de reações de suas duas principais concorrentes, TAM e GOL. A consolidação dessa empresa promete dinamizar a estrutura competitiva do setor aéreo no Brasil

---

POR HUMBERTO FILIPE BETTINI E ALESSANDRO OLIVEIRA

---



**A entrada de novas empresas em** mercados sem barreiras comerciais ou regulatórias é hoje fato cotidiano. Para empresas consolidadas, e que terão seus mercados disputados, o acompanhamento dos planos estratégicos das novas entrantes é um exercício fundamental. Nesse âmbito, a veiculação, intencional ou não, de sinalizações, boatos e ameaças por meio de declarações públicas pode dar origem a movimentos reativos antes mesmo da entrada efetiva.

Este artigo investiga os movimentos estratégicos que a mais nova empresa aérea brasileira, a Azul Linhas Aéreas, tomou desde seu anúncio oficial, em janeiro de 2008. Especialmente, enumera e analisa algumas reações de concorrentes que se materializaram meses antes do início de suas operações, em dezembro do mesmo ano.

**O INÍCIO.** A Azul Linhas Aéreas nasceu do interesse do empresário David Neeleman em investir na aviação do país. Neeleman ficou famoso por ter fundado duas das maiores e mais lucrativas empresas aéreas seguidoras do conceito *low-cost*, *low-fare* na América do Norte – a americana jetBlue e a canadense Westjet. Uma de suas particularidades é a combinação de experiência na indústria e a isenção legal no que se refere à propriedade de empresas aéreas no Brasil. Cidadão brasileiro e americano, Neeleman pôde contornar os limites de propriedade de capital estabelecidos na legislação e aplicados a não-brasileiros pela Agência Nacional de Aviação Civil. De fato, estrangeiros não podem deter mais que 20% do capital de empresas aéreas nacionais.

As primeiras veiculações públicas do interesse de Neeleman em se estabelecer no mercado brasileiro ocorreram em janeiro de 2008. Naquele momento, aspectos-chave do plano estratégico da nova empresa foram anunciados ostensivamente, como a data de início previsto de operações, o tamanho da frota e das aeronaves que a comporiam e a mor-

fologia da rede. A partir de então, o cronograma de eventos que antecedeu o lançamento da nova empresa manteve-se em ritmo contínuo e intenso, o que atribuiu plena credibilidade à entrada de Neeleman no mercado brasileiro.

**CAUSANDO BARULHO.** Dois aspectos incrementaram muito a visibilidade da nova empresa aérea. Primeiramente, menos de dois meses após seu anúncio de lançamento, a nova empresa conduziu uma campanha de alcance nacional que decidiria seu nome por meio de votação pública. Após contar com quase 160 mil votos provenientes de mais de 100 mil cadastros, a escolha do nome ocorreu em duas fases: a primeira, de caráter sugestivo; a segunda, por meio de votação a partir dos 10 nomes mais frequentes.

Em segundo lugar, concomitante ao anúncio do nome escolhido, oficializou-se a compra de 36 aeronaves da Embraer, mantendo-se fiel ao plano estratégico de trabalhar com apenas um tipo de aeronave e com tamanho menor que as operadas pelas principais empresas estabelecidas. Para se ter uma ideia do que isso representa, da frota ativa de 315 aeronaves comerciais de transporte de passageiros no Brasil ao final de 2007, 222 aviões possuíam mais de 118 assentos, ou seja, uma proporção de 7 em cada 10 aeronaves apresentava configuração superior à escolhida pela entrante. Levando-se em conta que, das 93 aeronaves com capacidade igual ou inferior a 118 assentos, apenas 28 eram jatos, todos de geração anterior, o plano de frota da Azul representou um marco importante de uma nova etapa da aviação comercial brasileira.

Outro aspecto marcante no processo de lançamento da empresa foi a insistência no modelo de negócios que pretendia seguir: diferenciação de produto como vantagem competitiva, malha de voos na ligação direta entre mercados que requerem escalas ou conexões, especialmente entre capitais de estados, e ônibus grátis para paulistanos no acesso ao









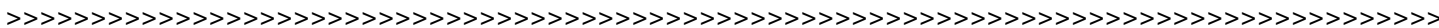
# NOVO EMPREENDEDORISMO

Novo modelo propõe uma inversão na forma tradicional de se compreender e ensinar o empreendedorismo. Em vez de focar nas causas para se abrir um novo negócio, sugere uma atenção especial aos efeitos das ações já tomadas

---

POR TALES ANDREASSI E IGOR ALEXANDER BELLO TASIC

---



**Até os anos 1990**, o ensino de empreendedorismo nas escolas de negócio limitava-se a algumas disciplinas optativas, muitas vezes sob a denominação de “gestão de pequenas empresas” ou algo similar, e atraía a atenção de poucos interessados. Hoje, isso mudou e o empreendedorismo integra de forma definitiva os currículos das escolas de Administração. No novo curso de graduação da FGV-EAESP, por exemplo, o tema empreendedorismo foi incluído como disciplina obrigatória logo no primeiro e segundo semestres do curso.

No entanto, embora as escolas de Administração tenham reestruturado rapidamente seus cursos para atender os alunos, na maioria dos locais o ensino ainda está em grande parte calcado na lógica causal (elaboração de plano de negócios), enquanto uma das abordagens mais atuais, conhecida como *Effectuation*, está pouco consolidada. O artigo apresenta essa abordagem e explica por que ela é mais apropriada para o ensino em empreendedorismo.

**BOOM DO EMPREENDEDORISMO.** São muitas as explicações desse *boom* do empreendedorismo nos anos 1990, que por sinal é um fenômeno mundial – professores de empreendedorismo são largamente demandados tanto nos Estados Unidos quanto na Europa. Uma das explicações é o aparecimento de milhares de prósperos negócios com o surgimento da internet, despertando a ambição de jovens em todo o mundo. No caso brasileiro, ajudou também o fato de que o emprego nas grandes empresas já não tinha o mesmo atrativo de antes – bons salários, forte investimento em treinamento, emprego estável, entre outros. Assim, os estudantes começaram a ver o empreendedorismo como uma opção real de carreira.

Com esse interesse renovado pelo tema, as escolas de Administração tiveram que rapidamente estruturar seus cursos de empreendedorismo. Em geral, tais cursos optaram

pelo caminho mais curto – o aluno desenvolve um plano de negócios no qual descreve uma oportunidade de mercado, define público-alvo, elabora estratégias para atendê-lo, estabelece uma previsão de vendas, determina todos os fatores operacionais e gerenciais para produzir o produto ou serviço e finalmente calcula a taxa de retorno ou valor presente líquido para saber se o negócio é viável. Nesse caso, o negócio é estruturado a partir da causa, e não do efeito. Quando observamos a realidade da criação de novos negócios, percebemos que a grande maioria deles não obedece a essa lógica causal, mas sim a uma lógica *effectual*.

**ABORDAGEM EFFECTUATION.** A transposição da abordagem *Effectuation* para o mundo do empreendedorismo foi feita, em meados de 2000, pela professora americana Sarah Sarasvathy. Isto rendeu a Sarasvathy o prêmio Academy of Management de melhor trabalho apresentado em 2001, o mais importante congresso científico em Administração.

Sendo uma abordagem nova no campo de estudo da estratégia e empreendedorismo, a abordagem *effectual* propõe que a grande maioria dos empreendedores, ao iniciar um negócio, está mais preocupada com o que eles suportam perder caso o negócio dê errado do que com o retorno sobre o investimento feito. Assim, experimentam tantas estratégias distintas e combinações de recursos quantas sejam possíveis e que já estejam em seu controle. O propósito, nesse modelo, não é necessariamente maximizar os retornos financeiros potenciais, mas, sim, reduzir a incerteza de certas estratégias e combinações de recursos. Em *Effectuation*, o empreendedor, por meio de ações, cria os resultados a partir dessas combinações de recursos e da alavancagem sobre contingências à medida que as incertezas existentes diminuem.

Um exemplo para deixar esse ponto mais claro: todos nós conhecemos a história daquela dona-de-casa que assiste aos









# CERTIFICADO DE QUALIDADE

A crise financeira mundial trouxe uma oportunidade de transformação para os cursos de formação executiva, sobretudo nesse momento de proeminência dos BRICs no cenário mundial

---

POR EDSON PINTO DE ALMEIDA

---

**As escolas de negócios** precisam inovar – quanto a isso todos os especialistas concordam. A questão a ser discutida é: como fazer isso? O professor Henry Mintzberg, da McGill University, do Canadá, e do Insead, na França, está entre aqueles que fazem coro com os críticos do modelo americano. Em recente entrevista ao *Financial Times*, ele afirma que as escolas *made in USA* “não criam profissionais de gestão, criam arrogância insensata”. Por mais exagerada que seja a observação, uma coisa é certa: as mudanças já começaram. E, ao que tudo indica, para melhor.

Em abril de 2009, a diretora da FGV-EAESP, Maria Tereza Leme Fleury, pôde constatar isso, quando participou de seminários promovidos pela Wharton Business School, na Filadélfia. O objetivo era discutir as tendências do ensino de Administração no mundo. O primeiro painel do evento foi feito por professores de escolas dos países emergentes. “Isso mostra que as escolas americanas estão empenhadas em aprender com projetos de outros países e conhecer melhor as experiências internacionais”, diz (*veja entrevista na página 8*).

**REALIDADE TUPINIQUIM.** Aqui no Brasil, vive-se uma espécie de segunda etapa da transformação que começou na década de 1990, com a multiplicação de MBAs, cursos de extensão e universidades corporativas. Por mais que a quantidade tenha prevalecido sobre a qualidade, a verdade é que o avanço da formação executiva foi importante para o país nessa primeira etapa. As escolas agora, como aponta a professora Fleury, procuram um novo modelo, a partir do perfil desse gestor do pós-crise: um profissional com formação sólida e espírito empreendedor, capaz de combinar visão local e global e, acima de tudo, capaz de criar e promover a sustentabilidade dos empreendimentos.

Com a publicação da Portaria Normativa 7, em junho, o Ministério da Educação e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) regulamentaram a oferta de programas de mestrado profissional, que passam a ser reconhecidos como modalidade de formação pós-graduada *stricto sensu*. Diz a medida que “O título de mestre obtido nos cursos de mestrado profissional, recomendados e avaliados pela CAPES e credenciados pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), tem

validade nacional e concede a seu detentor os mesmos direitos concedidos aos portadores da titulação nos cursos de mestrado acadêmico”. Os cursos já existentes terão três anos para se adequar ao novo regulamento.

O foco maior, espera-se que seja sobre a qualidade. A pressão tornou-se mais forte, não só pela exigência dos alunos e do mercado, mas também pela competição internacional. “Atualmente, as escolas de primeiro nível pensam em competir internacionalmente. E, de outro lado, querem atrair alunos estrangeiros para seus cursos”, afirma o professor Emerson Antônio Maccari, autor de um estudo sobre gestão de cursos de pós-graduação, objeto de sua tese de doutorado na FEA-USP, onde, aliás, pôde aplicar suas ideias na implantação do novo modelo de avaliação dos programas.

**ACREDITAÇÃO.** Para as escolas, uma das formas de conseguir esse “passaporte” é por meio da acreditação, chancela de qualidade atribuída por órgãos reguladores, semelhante aos modelos ISO 9000 e ISO 14000. Um dos principais selos é o concedido pela Association to Advance Collegiate School of Business (AACSB), que começou a ser aplicado em 1919 nos Estados Unidos. Outra chancela importante é o EQUIS (European Quality Improvement System). A avaliação dos cursos de graduação e pós-graduação é algo recente na maioria dos países. Só os americanos fogem à regra. Lá, há muito tempo são realizadas avaliações regulares de forma descentralizada por órgãos não governamentais. Já na Inglaterra, França, Holanda e no Brasil, os sistemas são altamente centralizados.

Ao contrário do sistema de avaliação da CAPES, que é aplicado aos cursos, a acreditação da AACSB e do EQUIS valem para toda a escola, estabelecendo padrões mínimos de qualidade aceitos no mundo todo.

Em sua tese, Maccari compara o modelo americano ao modelo brasileiro, que na sua avaliação é um dos melhores do mundo. Prova disso, diz ele, são as diferenças de resultados alcançados entre Brasil e México, dois países que possuem o mesmo número de universidades. “Formamos cerca de 10 mil doutores por ano, enquanto as instituições mexicanas formam no máximo 5 mil”, afirma.

Sua proposta para melhorar a gestão dos programas de

pós-graduação prevê uma combinação dos dois modelos, agregando, em suas palavras, “algumas caixinhas a mais” no padrão CAPES, como, por exemplo, o planejamento estratégico, que define a visão e a missão dos programas. Maccari destaca em sua tese a opinião de vários autores sobre a necessidade de dar maior flexibilidade ao modelo brasileiro de avaliação. “Há uma uniformidade excessiva que restringe o espaço para criação de itens novos, dificultando o surgimento de cursos com características diferentes”, assinala.

Outro aspecto que poderia ser alterado é a contribuição social do programa. Maccari observa que, da forma como é utilizado, o sistema de avaliação da CAPES não traz para a sociedade o resultado que ela precisa. “Há muita ênfase nos trabalhos acadêmicos, o que desestimula qualquer iniciativa prática”, diz. “Os critérios de qualidade levam em conta o número de artigos publicados, o número de doutores formados e a participação em congressos internacionais. A aplicação da pesquisa não é valorizada”.

**CRISE DE LIDERANÇA.** Essas questões, aparentemente, estão contempladas na nova portaria da CAPES em relação à regulamentação do mestrado profissional. No comunicado que distribuiu para anunciar a medida, a entidade vinculada ao MEC afirma que “a oferta de cursos com vistas à formação no mestrado profissional terá ênfase em princípios como o de aplicabilidade técnica e flexibilidade operacional. A formação deve visar à exposição dos alunos aos processos da utilização aplicada dos conhecimentos e ao exercício de inovação, com a valorização da experiência profissional”.

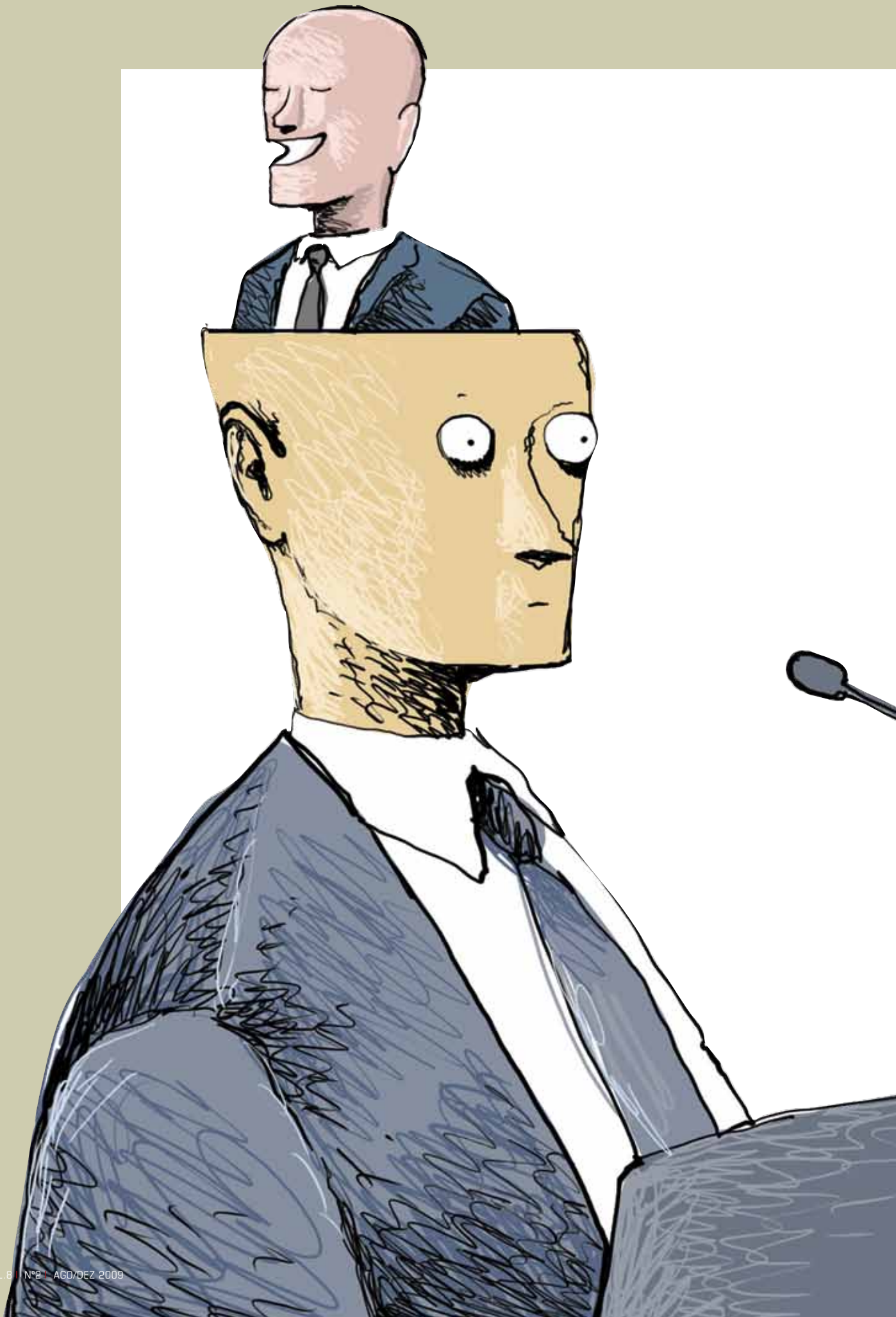
Em outro trecho, acrescenta: “Alguns dos objetivos do mestrado profissional são capacitar profissionais qualificados para o exercício da prática profissional avançada e transformadora de procedimentos. Assim como transferir conhecimento para a sociedade, atendendo demandas específicas e de arranjos produtivos para o desenvolvimento nacional, regional ou local. Além de contribuir para agregar competitividade e aumentar a produtividade em empresas, organizações públicas e privadas”.

Com sede em Miami, nos Estados Unidos, e fundada em 1916, a AACSB é a maior e mais antiga entidade especializada em conferir o selo de acreditação para escolas de negócios. Sua congênere europeia, criada há 30 anos, é a European Foundation for Management Development (EFMD), com sede em Bruxelas, na Bélgica, cujo sistema de certificação é o EQUIS.

As principais escolas de negócios do mundo, em 33 países, possuem uma ou as duas chancelas de qualidade. Ao todo são cerca de 500 instituições com o selo da AACSB – a maioria americanas – e outras 100 com certificado EQUIS. No Brasil, a FGV-EAESP é a única a possuir os dois diplomas há pelo menos cinco anos. A Fundação Dom Cabral e a Coppead, da URFJ, são certificadas pelo EQUIS. A acreditação é um processo voluntário e não governamental. A avaliação vale para a escola como um todo e não se refere apenas aos cursos. Assim como as normas ISO, tem como objetivo estabelecer padrões mínimos de qualidade e criar processos de aperfeiçoamento contínuos. Da mesma forma que a ISO, a acreditação também é revisada a cada cinco anos.

Para os estudiosos das organizações, a crise de identidade na formação executiva está relacionada também às mudanças ocorridas nessas últimas décadas no próprio ambiente de trabalho. Os mais críticos veem uma espécie de ênfase exagerada em aspectos comportamentais dos executivos, tais como roupas, boas maneiras e jargão da moda. Sobre isso, talvez caiba às escolas definir com mais clareza que tipo de profissionais querem formar – e com que visão de mundo.

Há quem veja nessa questão uma crise de liderança. O consultor Luiz Fernando Giorgi, por exemplo, nota que as corporações se tornaram mais frias e exigentes. Nesse ambiente, os vínculos se fragilizam e há uma barganha maior entre resultado e recompensa. “O tempo de permanência dos líderes foi reduzido”, diz ele. Com tantas mudanças, o papel da escola na formação profissional torna-se cada vez mais abrangente, ultrapassando a fronteira do conhecimento técnico, como observa a professora Maria Tereza Leme Fleury. Aspectos como empreendedorismo e práticas de sustentabilidade ganham luz no palco das disciplinas. É um sinal de que, para inovar, o ensino de Administração não precisa perder a dimensão humana. ✖



# OS DOIS LADOS DO MEDO

O medo é um sentimento inerente à vida das organizações. Mas, se de um lado ele traz incontáveis prejuízos às pessoas, também pode protegê-las de exposições destrutivas, além de estimular o autoconhecimento

POR SYLVIA CONSTANT VERGARA

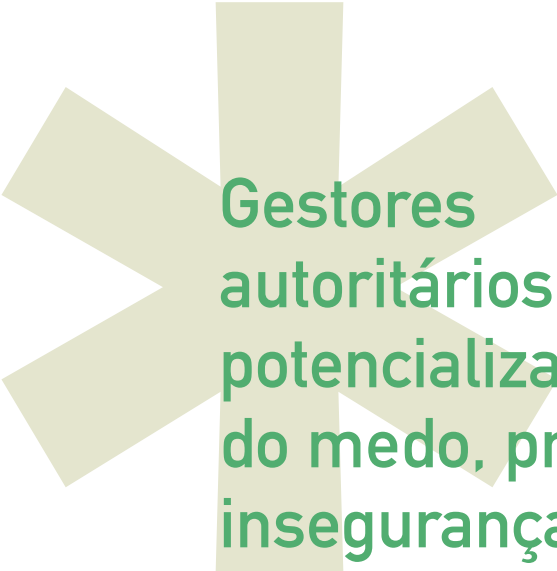
**Emilio Mira y López, psicólogo espanhol**, dizia que nossa alma tem quatro gigantes: medo, ira, dever e amor. Os três primeiros colocam obstáculos em nossa vida, enquanto o último abre portas. Este artigo destaca o primeiro, conceituando-o, apresentando as situações que o desencadeiam, os efeitos que causa, as estratégias defensivas que provoca e as possibilidades que abre.

**O QUE É MEDO?** Medo é uma emoção inerente à nossa vida. É possível que tenhamos medo de adoecer, de estar vulneráveis a um cataclismo natural, de caminhar à noite pelas ruas da cidade, enfim, é possível que, a partir de nossos referenciais, tenhamos medo de muitas situações e agentes diferenciados.

Zygmunt Bauman, sociólogo polonês, nomeou nossa era contemporânea de modernidade líquida. Ela é caracterizada pela agitação, fragmentação, ambivalência, pelo incompreensível e pela contingência. Medo, nessa modernidade, é a incerteza, definida como nossa ignorância da ameaça e do que pode ou não ser feito para fazê-la cessar.

O medo pode valer-se de máscaras como a timidez, o pessimismo, a arrogância, o tédio, a vaidade, a hipocrisia e a mentira. Existem medos patológicos, como a fobia e o pânico.

**MEDO NAS ORGANIZAÇÕES.** Nas organizações, podemos ter medo de uma situação concreta presente, do inesperado, do desconhecido. Mudanças organizacionais em estratégias e regras nas quais nos apoiamos nos colocam frente ao desconhecido e podem provocar-nos medo. Perderemos boas condições de



# Gestores autoritários são potencializadores do medo, provocam insegurança por meio de pressões e humilhações

trabalho, status, poder, liberdade, contatos, alianças? Todos nós construímos nossa identidade nas relações que temos com nosso público de relacionamento e conosco; então, mudanças podem significar perda de identidade, e, com ela, vem o medo. Resistimos às mudanças porque nos sentimos ameaçados, tanto pela ausência de informações sobre o futuro quanto por considerarmos que talvez não nos seja possível dela dar conta.

Não é raro o medo de sermos punidos por quem nos chefia. Mesmo que isso nunca nos tenha antes acontecido, a ameaça, velada ou explícita, acaba por provocar temor. Do processo, nossa imaginação pode ser causadora e até potencializadora.

É bem possível que, se não soubermos realizar uma determinada tarefa ou se sobre ela tivermos dúvida, tenhamos receio de pedir ajuda e ser considerados incompetentes. Também podemos ter medo de um colega corajoso que “vá em frente” e, se houver comparação

com nosso desempenho, acabe por abrir às portas à nossa demissão ou, no mínimo, à nossa mudança (indesejada) de setor. Para a organização, significa a impossibilidade de compartilhamento de conhecimento entre seus membros.

A não conformação à cultura organizacional pode provocar possibilidade de demissão, e, com ela, vem o medo e seus efeitos. Como podemos nos sentir pertencendo a uma equipe sem ter a certeza de estarmos empregados na próxima semana? O medo de sermos demitidos pode ser potencializado pelo receio do que irá nos acontecer depois da demissão. Conseguiremos um novo emprego? Que segurança temos?

**EFEITOS DO MEDO.** Com o medo podem vir a ansiedade, o estresse, a queda da produtividade, o travamento. A ansiedade é um composto de medo e antecipação de situações. Construímos mentalmente uma realidade e lançamos mão de defesas psicológicas que acabam por gerar estresse, com perdas para os resultados organizacionais.

Gestão por meio de intimidação, de exigências absurdas, de ameaças sistemáticas, tende a nos paralisar porque nos quebra a autoestima. Se nos sentimos como menos, como é que vamos produzir como mais? Gestores autoritários são potencializadores do medo. Ao contrário de um líder que provoca segurança e obtém os resultados esperados pela capacidade de estimular sua equipe, um gestor autoritário provoca insegurança por meio de pressões e humilhações. Quando isso ocorre, para não comprometermos nossa carreira, decidimos colaborar.

O medo pode ser potencializado por pressões externas e energias internas, ou, ao contrário, pode ser mitigado quando há um processo de adaptação, ocasionado, por exemplo, pela repeti-

ção do que provocou tal processo. Em uma organização, o medo que foi desencadeado em um indivíduo pode provocar um medo coletivo. Michel Foucault, filósofo francês, diz no livro *História da Loucura*, no qual trata de sentimentos perniciosos: “[...] o mal entra em fermentação nos espaços fechados [...] entra em ebulição, soltando vapores nocivos e líquidos corrosivos [...] Esses vapores ferventes elevam-se a seguir, espalham-se pelo ar e acabam por cair nas vizinhanças, impregnando os corpos e contaminando as almas”.

Em culturas organizacionais repressivas deixamos de atuar de acordo com o que sabemos, de criar, de inovar. Coisas simples, como revelar que uma determinada decisão gerencial não está dando certo, que os clientes estão reclamando disso ou daquilo, deixam de ser feitas. Silenciamos, não ousando apresentar outro modo de ver a realidade. De nós espera-se que mantenhamos a boca fechada e nos submetamos às regras impostas. Ou deixemos a organização. E como nos defendermos do medo?

**ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS.** Para evitarmos ou nos livrarmos do medo e dos efeitos dele decorrentes, desenvolvemos o que Ana Freud chamou de mecanismos de defesa. Por exemplo, a fuga – que pode ser tanto passiva quanto ativa. A fuga passiva é a repressão da vontade de realizar algo. É, como diz Myra y López, uma fuga profilática. Seu tempero é a prudência. Fazemos tudo o que podemos para passarmos despercebidos. A inércia é nossa defesa. Já a fuga ativa é a defesa ante uma situação. É o caso, por exemplo, de não desejarmos qualquer alteração em nossas tarefas e, no entanto, se a ela somos obrigados, mudamos nosso comportamento.

É bem possível que o medo nos leve a atribuir problemas gerados em um departamento a outro grupo de pessoas ou a uma só pessoa. É o “bode expiatório”, sobre o qual recaem todas as culpas por algo não ter dado certo.

Talvez sejamos criativos, inovadores em nossa tarefa, redundando em aumento da produtividade. Com ela, levamos vantagem em relação a colegas, afastando o medo de sermos desligados da organização. O temor de que algo indesejável ocorra pode provocar coragem para a realização do que não nos considerávamos aptos a realizar.

**DO INIMIGO AO ALIADO.** Ora, se de um lado o medo traz todos os efeitos indesejáveis apontados neste artigo, de outro também possui funções positivas. Ele pode ser, por exemplo, um aliado à nossa própria preservação, além de nos permitir condições para nosso autoconhecimento. De fato, sem o medo nos lançaríamos diretamente ao perigo. Ele nos torna mais atentos ao que ocorre ao redor. Ele não nos permite transgredir a linha entre o possível e o impossível.

Mas devemos tentar identificar as máscaras de nosso medo, saber o que tememos e por que isso nos torna vulneráveis. O medo pode sinalizar o que para nós representa uma ameaça; daí, a necessidade de tomarmos consciência dessa representação, suas causas e suas saídas. Ele nos enseja desenvolver competência para avaliar sua periculosidade, desconstruir as grades psicológicas que o sustentam e acionar ações que restrinjam sua força destrutiva. Ganhamos nós e a organização. A energia gasta em estratégias defensivas pode ser canalizada para outras que ajudem a organização a crescer. ✘

SYLVIA CONSTANT VERGARA, Professora da FGV-EBAPE, [sylvia.vergara@fgv.br](mailto:sylvia.vergara@fgv.br)



# PROFISSÕES DE MEDO

O medo é um sentimento inerente à maioria das atividades profissionais. Em algumas, contudo, ele chega a limites absurdos, os quais são capazes de bloquear inteiramente a própria atividade. Mesmo assim, a maioria dos profissionais não sucumbe. A pergunta é: como eles conseguem?

POR SEIJI UCHIDA

O medo é uma emoção presente em diversas atividades, relacionado com situações em que há algum risco envolvendo a pessoa ou alguém conhecido. Dependendo de sua intensidade e extensão, o medo pode imobilizar psiquicamente um profissional e, no limite, inutilizá-lo para o trabalho. Ao mesmo tempo, sentir essa emoção é necessário para que o indivíduo possa avaliar e dimensionar o risco – preparando-se para se defender, evitar ou fugir daquilo que o coloca em perigo – e, nesse sentido, fundamental para o desenvolvimento da atividade do profissional, em particular do policial.

Este artigo tem como objetivo apresentar e discutir os resultados de uma pesquisa realizada junto

aos soldados da PM que fazem o policiamento ostensivo em São Paulo. Por meio das abordagens da psicopatologia e psicodinâmica do trabalho focaremos certos aspectos que consideramos “dimensões esquecidas” das organizações de trabalho.

Paradoxalmente, quando pedimos a um soldado que fale sobre o seu trabalho, raramente ele faz alguma referência ao medo. Quando questionado sobre esse sentimento, é comum o policial responder que não sente medo, que está habituado a lidar com o perigo. Essa ausência da consciência do medo é enigmática. Quando se esperava que o soldado manifestasse o medo de algum modo, dada a situação de risco a que essa profissão expõe, ele demonstra tranquilidade. Perguntamo-nos por quê?

**PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL.** Em função de dois episódios que abalaram a Polícia Militar paulista – a morte de 111 detentos do Carandiru, em 1992, e a tortura e morte de civis no evento conhecido como Favela Naval, em 1997, quando foram registradas cenas em que um policial atira contra um homem após torturá-lo e alveja outro, localizado em um Gol – teve início um profundo processo de reestruturação da corporação, sob o comando do coronel PM Carlos Alberto Camargo, em 1997.

Com o processo de democratização do país e, principalmente, após a Constituição de 1988, a PM, na figura de alguns jovens oficiais, pesquisava uma nova estrutura para a instituição. O objetivo era deixar de ser a polícia repressiva e reativa dos tempos da ditadura militar e passar a ser uma polícia preventiva e respeitadora dos direitos humanos.

O cel. PM Camargo foi protagonista do processo de implementação efetiva desse novo ideário. De um lado, ele utilizou a corregedoria para identificar e punir todos aqueles que maculavam a imagem da organização. De outro, com o auxílio dos jovens oficiais auxiliares, a PM modificou o processo de seleção e formação do soldado, com ênfase numa nova concepção de segurança (Polícia Comunitária). Aumentou o período probatório para dois anos, podendo o candidato ser desligado caso não apresentasse as qualificações necessárias.



**PESQUISA E RESULTADOS.** O processo de reestruturação é necessário para contextualizar a corporação e entender a fala dos sujeitos da pesquisa. Com a anuência do então secretário da Segurança Pública, Saulo de Castro Abreu Filho, e do comandante-geral, coronel PM Eliseu Éclair Teixeira Borges, realizamos entrevistas abertas individuais e grupais com soldados. A fala livre típica desse tipo de coleta de dados propiciou-nos um material rico para a compreensão do cotidiano desse profissional.

Dentre esse material, é possível focar a questão do medo, ou, como mencionado anteriormente, sua ausência. O conceito que permite elucidar o enigma dessa ausência é o de normalidade. Christophe Dejours, influente psicanalista francês, em vários textos afirma que a “normalidade” no trabalho é algo digno de atenção, pois muitos trabalhadores teriam razões de sobra para enlouquecer. Em vez de se desestabilizarem psicologicamente, o que vemos são trabalhadores produtivos e eficientes, mesmo que às vezes paguem um preço elevado por isso na forma de sofrimentos diversos.

Para aquele psicanalista, a normalidade no trabalho é fruto de poderosos mecanismos de defesa, tanto individuais quanto coletivos. Ambos esses mecanismos visam a proteger mentalmente indivíduos e grupos de situações de trabalho enlouquecedoras. A normalidade é resultado da ação das forças desses mecanismos de defesa.

No caso dos policiais militares, vemos muito claramente o uso desses mecanismos, sobretudo se considerarmos que a situação de trabalho desses profissionais representa reais fatores de medo e perigo. Observamos que a principal defesa coletiva

encontrada entre eles é a virilidade. Trata-se de um processo em que certos estereótipos da masculinidade são ressaltados e utilizados para fazer frente aos riscos e perigos que esse trabalho gera.

Coletivamente, os soldados sustentam, mutuamente, comportamentos e atitudes viris, e uma das facetas é a ausência do medo. O soldado que apresentar algum indício de medo será objeto de execração pública; sua masculinidade será posta em questão e, no limite, perderá a confiança do grupo, sendo tratado como alguém frouxo, “florzinha”, não confiável e que na hora H colocará a vida dos companheiros em risco. Essa rede de proteção coletiva parece permitir aos soldados desempenhar suas funções e não sentir medo diante dos desafios que colocam em risco sua vida e a dos companheiros.

Cabe ressaltar que hoje existem na corporação tanto soldados antigos, selecionados antes de 1998, quanto novos, selecionados depois de 2000, quando, conforme comentamos, se inicia um novo processo de seleção. Isso torna a situação do trabalho complexa. Antes de 1998, o perfil desejado era o do típico “mocinho que caçava bandidos”, um indivíduo destemido a serviço da proteção do Estado. Hoje, o perfil é de um soldado que age pensando na proteção da comunidade consciente dos direitos humanos e com uma nova estratégia de ação. Uma estratégia que evita o confronto e a troca de tiros.

**GESTÃO DO MEDO.** Nossa pesquisa com soldados da PM nos permite pensar em algumas lições para os gestores. Pois eles, ao negarem a existência do medo – real ou imaginário – também lançam mão de mecanismos de defesa, os quais podem trazer consequências negativas. Portanto,

entendemos ser fundamental uma atenção cuidadosa a esses aspectos da experiência do medo no trabalho (e das defesas contra ele).

Vamos apontar ao menos uma das questões cruciais para a gestão de pessoas: a exigência de virilidade pode levar o grupo a valorizar ações individuais. O sucesso numa ação perigosa de um soldado mais velho pode servir como fonte de identificação de todos, sendo tal sucesso vivido como sucesso do grupo. Quer dizer, como se as outras pessoas fossem também autoras daquela ação.

Na ausência da percepção ou consciência do medo, existe o risco de que o soldado se exponha a erros graves por não avaliar adequadamente a situação. A ausência da consciência do medo pode expor o indivíduo a riscos desnecessários. Mas é importante destacar que tal ausência não significa ausência de medo. Sua manifestação é que é proibida. Com isso, a pessoa sofre duplamente: pelo risco que corre e pela impossibilidade de manifestar e compartilhar seu medo. O mesmo vale para muitas situações de trabalho em nossas organizações, quando as pessoas não assumem seus medos, pois, se o fizerem, poderão ser percebidas como fracas e incapazes.

Para contornar essa situação, as estratégias de gestão de pessoas poderiam incluir a disponibilização de um espaço de discussão pública para que o grupo possa expressar livremente essas tensões ligadas ao medo sem necessariamente tocar na fragilidade delas e, ao mesmo tempo, discutir os riscos de forma honesta e sem censura. Esse espa-

ço, em vez de reforçar a defesa, pode levar à cooperação, uma forma alternativa de relação coletiva.

Mas a condição básica para que isso ocorra é a criação de relações de confiança. Esse é o grande desafio do gestor. No caso em particular da polícia, uma organização rigidamente hierarquizada, criar relações de confiança se revela um grande desafio. O trabalho do soldado não se resume ao policiamento na rua, mas é influenciado pelas relações organizacionais, relações complexas onde convivem ao menos duas grandes concepções: o da polícia reativa e repressiva, e o da polícia comunitária. Nem sempre é justa e tranquila a relação de soldados selecionados segundo novos critérios com os oficiais antigos. Nesse sentido, esse descompasso pode afetar profundamente as relações de confiança.

**LIÇÕES.** Apesar de o artigo se referir a uma instituição pública e a um tipo específico de atividade, pensamos que o tema pode servir de reflexão para os gestores em geral. Guardadas as especificidades de cada organização, a questão do medo e sua aparente ausência podem servir de pista para os gestores que lidam com situações de riscos pensarem uma nova forma de gestão.

No caso dos PMs, os oficiais de visão progressista enfrentam o desafio de conciliar hierarquia e disciplina com uma mentalidade mais flexível e educacionalmente preparada, pondo em dúvida ordens consideradas não compatíveis com a nova filosofia da polícia, de ênfase comunitária. ✕

# O MEDO NO CINEMA

O cinema aprendeu com maestria a manipular o instinto milenar do medo. No ambiente seguro de uma sala climatizada, e no conforto de poltronas estofadas, ele nos oferece estímulos que enganam nosso cérebro como se estivéssemos prestes a presenciar a materialização de um inimigo real

POR MARTIN JAYO

O medo é uma das experiências mais antigas e instintivas do ser humano. Em todas as épocas e culturas, nossa reação ante situações de ameaça ou de perigo iminente tem sido exatamente a mesma. Numa resposta autônoma (não voluntária), o cérebro envia às glândulas suprarrenais uma ordem de liberar adrenalina. Despejada na corrente sanguínea, esta última provoca um efeito em cadeia, tão rápido quanto intenso: o coração se acelera, os músculos se retesam, as pupilas se dilatam, a respiração se torna ofegante, a atividade mental sobe às alturas.

Por meio desse mecanismo biológico, em uma fração de segundo nosso organismo se põe em estado de alerta, preparando-nos fisicamente para uma entre duas situações cabíveis: o ataque ou a fuga. Não fosse assim, a espécie humana dificilmente teria conseguido sobreviver aos seus predadores e espalhar-se pela terra como fez ao longo dos últimos 150 mil anos.

**CORTE PARA A ATUALIDADE.** Milênios de cultura alteraram a relação do homem com seu ambiente, e o mecanismo do medo já não é mais tão fundamental para nossa sobrevivência física. Para o bem ou para o mal, o meio ambiente e os perigos naturais estão razoavelmente dominados, e o homem moderno, ao contrário de seus ancestrais, já não convive mais com predadores a serem enfrentados em cada esquina.

Mas o mecanismo biológico do medo, presente em nosso código genético, permanece inalterado mesmo que já não necessitemos tanto dele. E com grande frequência ele se manifesta, em situações em que o perigo não é mais real, mas imaginário. Falar em público, dormir no escuro, ouvir trovões, viajar de avião ou mesmo andar de elevador são situações da vida moderna em que muitos de nós, com maior ou menor intensidade, continuamos experimentando o instinto do medo.



# Manifestação cultural relativamente recente, o cinema aprendeu com maestria a manipular o instinto milenar do medo

Outra dessas situações é o cinema. Manifestação cultural com pouco mais de cem anos de existência, o cinema aprendeu com maestria a manipular o instinto milenar do medo. No ambiente seguro de uma sala climatizada, e no conforto de poltronas estofadas, ele nos oferece estímulos que enganam nosso cérebro e desencadeiam reações semelhantes àquelas que uma vez garantiram a sobrevivência dos nossos antepassados: nosso corpo se prepara, involuntariamente, para o ataque ou para a fuga.

**NASCIMENTO DO CINEMA.** O cinema tem-se mostrado capaz de manipular o medo desde os seus primeiros momentos de vida. Em 1895, em Paris, os irmãos Auguste e Louis Lumière apresentavam pela primeira vez ao público a sua recente invenção, o cinematógrafo. Dez pequenos filmes foram exibidos na ocasião, e diz a lenda, embora não comprovada, que um deles, intitulado Chegada de um trem em La Ciotat, desencadeou uma reação de pânico entre os presentes. As imagens, que mostravam um trem de passageiros aproximando-se da câmera, teriam criado a impressão de que o trem avançaria na platéia. Os relatos do incidente dão conta de que as pessoas correram aos gritos para os fundos da sala, amontoando-se junto à saída.

Em 1896, o também francês Georges Méliès produziria aquele que é considerado o primeiro filme de terror da história. Diferentemente dos irmãos Lumière, que simplesmente faziam tomadas de situações e pessoas reais do dia-a-dia, Méliès acabara de introduzir os primeiros filmes narrativo. Com dois minutos de duração, *A mansão do diabo* (*Le manoir du diable*) é ambientado em um castelo sombrio, numa noite chuvosa. Um morcego entra no castelo e se transforma em Mefistófeles, encarnação do demônio. Junto com um exército de bruxas, fantasmas e outras criaturas saídas do interior de um grande caldeirão borbulhante, Mefistófeles acaba sendo vencido pela imagem de um crucifixo e se transforma em uma nuvem de pó. Mesmo a técnica rudimentar do cinema recém-nascido do século XIX já era usada por Méliès para assustar a platéia.

**FILMES MUDOS.** Depois dos pioneiros irmãos Lumière e Georges Méliès, o cinema continuou produzindo filmes povoados por vampiros, fantasmas e múmias, destinados a provocar o medo dos espectadores. Nos Estados Unidos, o gênero foi inaugurado em 1910 por *Frankenstein*, primeira adaptação do famoso romance de Mary Shelley, dirigida por J. Searle Dawley e produzida nos estúdios de Thomas Edison. Banido pela censura da época por ser considerado “profano”, o filme foi durante muitos anos dado por desaparecido, só sendo exibido pela primeira vez em 1997. Hoje em dia, suas imagens podem ser vistas na internet.

Mas foi na Alemanha, durante a depressão pós-Primeira Guerra Mundial, que os filmes mudos de terror tiveram seu maior desenvolvimento. *Nosferatu* (1922), de Friederich Murnau, é um dos exemplos mais clássicos dessa produção, adaptando para a tela o romance *Drácula*,

de Bram Stoker. O filme se insere no chamado cinema expressionista alemão, movimento que se caracterizou pelo clima angustiante e atemorizador produzido na tela a partir de efeitos de luz e sombra, distorções de imagem e angulações de câmera pouco convencionais. *O vampiro de Düsseldorf* (1931), do austríaco Fritz Lang, embora rodado quase dez anos depois, é outro título inserido na mesma tendência.

**A REVOLUÇÃO PÓS-HITCHCOCK.** A maneira como o cinema manipula o medo passou por uma radical mudança nas décadas de 1940 e 1950, graças ao cineasta inglês, radicado nos Estados Unidos, Alfred Hitchcock. Antes dele, os objetos do medo do público eram em sua grande maioria explícitos e visíveis. Fossem monstros ou múmias, vampiros ou demônios, sombras ou relâmpagos, era a sua aparição na tela o que de fato assustava as pessoas. Nos filmes de Hitchcock, ao contrário, o espectador passa a se aterrorizar, principalmente, com aquilo que não vê. É assim em *Psicose* (1960), entre outros filmes do autor. Hitchcock influenciaria o chamado “terror psicológico”, explorado nas décadas seguintes por diretores como Roman Polanski (*O bebê de Rosemary*, 1968), Stanley Kubrick (*O iluminado*, 1980) e até mesmo Steven Spielberg (*Encurralado*, 1971).

Os anos 1970 e 1980, por sua vez, seriam extremamente férteis no uso de efeitos especiais para aumentar o medo do público. Embora presente em produções hollywoodianas pelo menos desde o primeiro *King Kong*, dirigido em 1933 por Merian Cooper e Ernest Schoedsack, o recurso tornou-se

particularmente intenso a partir de *Tubarão* (Steven Spielberg, 1975) e *Poltergeist* (Tobe Hooper, 1982), clássicos do cinema de terror. Uma quantidade incalculável de filmes se seguiria, dos quais *Cloverfield* (Matt Reeves, 2008) talvez possa ser considerado um dos exemplos mais recentes.

**CINEMA BRASILEIRO.** Também no cinema brasileiro, a manipulação do medo se faz presente há muito tempo. O exemplo mais conhecido são os filmes de José Mojica Marins, cineasta “maldito” e *underground* de longa carreira, com pouco reconhecimento local, mas que vem alcançando, aos poucos, algum sucesso no exterior. À *meia-noite levarei sua alma* (1964), *Esta noite encarnarei no teu cadáver* (1966) e o recente *Encarnação do demônio* (2007) são seus principais títulos de terror explícito, o último tendo sido selecionado para exibição no Festival de Veneza em 2008. Marins, por sinal, também atuou em *Filmefobia*, um polêmico filme-experimento misturando ficção e documentário, dirigido por Kiko Goifman e premiado no Festival de Brasília de 2009.

Nos anos recentes, no entanto, tem surgido no cinema nacional uma nova forma de explorar o medo do espectador, sem qualquer relação com o estilo de Marins. São filmes que incorporam como temática a violência urbana e, ao mostrá-la sem disfarces na tela, acabam despertando mais medo no espectador do que qualquer filme de terror. Títulos como *O invasor* (Beto Brant, 2001), *Cidade de Deus* (Fernando Meireles, 2002) ou *Tropa de elite* (José Padilha, 2007) são exemplos desse gênero, tão novo quanto assustador, de filmes brasileiros. ✘



# RADIOGRAFIA DE MEDOS

A lista de medos experimentados pelos seres humanos é, com certeza, extensa. Neste artigo, baseado em uma pesquisa inédita, são apresentados alguns medos comuns, cuja intensidade pode ter um impacto alegórico como também paralisante

POR MARIA ESTER DE FREITAS

**MONK** é uma das mais bem-sucedidas séries da TV norte-americana, produzida pela Universal, vencedora de vários prêmios Emmy e Globo de Ouro. Brillantemente interpretado pelo ator Tony Shalhoub, o protagonista é um homem muito complicado. É o detetive genial, que foi afastado – por invalidez – do Departamento de Polícia de São Francisco, por apresentar um quadro agudo de Transtorno Obsessivo-Compulsivo, agravado pelo assassinato de sua esposa jornalista, vítima da explosão de uma bomba a ele destinada. Este é o único crime que ele jamais resolveu, o que o faz sentir-se duplamente culpado.

Após um surto que durou três anos e meio, Adrian Monk começa a se recuperar e, na condição de consultor do DPSF para a resolução de alguns crimes, ele aos poucos volta ao trabalho junto à sua equipe anterior, contando sempre com a ajuda de sua enfermeira-assistente. Além de exibir o comportamento obsessivo-compulsivo, expresso através de sua mania de limpeza e do seu incontrolável incô-

modo com qualquer coisa assimétrica, torta ou fracionada, ele apresenta várias fobias: tem medo de altura, cobras, germes, leite, chiclete, escuridão etc.

Monk não é uma ficção sobre medos, mas sobre a superação do medo de ficar assim para sempre; não é um seriado piegas, que desperta a compaixão, mas nos coloca frente à fragilidade humana e evidencia que um indivíduo pode ser um profissional excelente e de altíssima *performance*, mesmo quando ele é refém de muitos medos. Todos nós temos um pouco de Monk e depois de assistirmos a alguns episódios, podemos até ficar felizes de não sermos um caso assim tão grave. Monk pode nos ajudar a assumir os nossos medos e a lutar para superá-los ou conviver com eles.

**DE ONDE VEM O MEDO?** O livro do Gênesis nos conta do Jardim do Éden, da vida paradisíaca de Adão e Eva, da proibição do fruto da Árvore do Conhecimento, da tentação da serpente, da desobediência do casal ao Criador e a sua consequen-

te expulsão do paraíso para uma vida a ser lavada com o suor do seu rosto e as dores do parto.

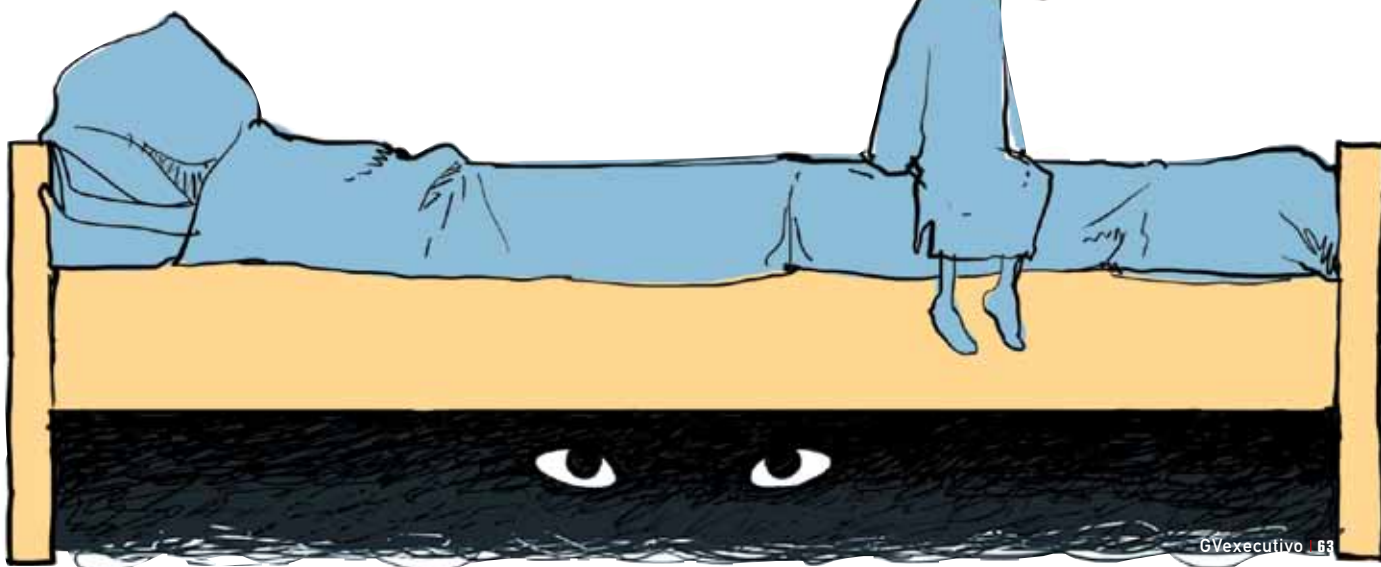
Em outra versão, a qual reconhecemos como bastante estilizada e plena de liberdade poética, um tipo de macaco herbívoro vivia na copa das árvores, mas uma seca devastadora o fez descer ao chão. Ele abandona a sua dieta vegetariana, caminha muitos milênios até erguer-se em duas pernas, aprende a falar, constrói ferramentas e cria deuses para adorar e pedir proteção. O ex-macaco abriu caminhos na terra, nos mares e no céu, para onde olha de vez em quando para pedir ou para agradecer a proteção e a vida. Na maior parte dessa sua história ele esquece que ainda tem um animal guardado dentro da roupa de homem que ele vestiu no meio dessa odisséia.

Tanto no Criacionismo como no Evolucionismo, os nossos antepassados precisaram enfrentar fúrias da natureza, inimigos reais e imaginários, fomes, doenças e morte... por instinto e por consciência eles tiveram medos e buscaram diminuí-los ou superá-los através da guerra, da paz, do desenvolvimento, do progresso, das descobertas, das rezas e novenas, das promessas e das peregrinações. Mitologia, Filosofia, Ciência e Religião, cada campo à sua maneira, tem servido de meio para explicar ou não os segredos da origem da vida ou apenas consolar o homem no seu caminho incerto e perigoso.

Quando nascemos, também abandonamos o paraíso uterino, com todas as facilidades e mordomias lá existentes, para enfrentarmos de imediato as dores da vida; logo ali a gente aprende que se não apanhar a gente não respira, ou seja, é preciso apanhar para viver... talvez disso resulte uma lição, que se junta às nossas reminiscências atávicas, de que, se a felicidade existe, ela é apenas uma visita que aparece de vez em quando.

Enquanto somos a Sua Majestade, o bebê, nos sentimos donos do mundo, sem culpas, sem remorsos, sem compromissos... somos só o nosso desejo e a nossa vontade, vivemos o Princípio do Prazer. Mas, como não se pode ser criança para sempre (ou não é saudável ser criança para sempre), logo irão nos ensinar – de maneira mais gentil ou rude – que não somos os únicos habitantes da casa ou da família ou da cidade ou do mundo e que temos, sim, responsabilidades para com os demais. Aí começam as cobranças, as exigências, os castigos... e os medos.

**PESQUISANDO MEDOS.** O medo é constitutivo do animal e do humano; sendo “dois em um”, o bicho humano tem os medos instintivos e medos inconscientes e conscientes. Difícilmente alguém irá



descobrir as origens de todos os seus medos; muito dificilmente alguém irá superar, no correr de sua vida, todos ou alguns dos seus medos. Mas o bicho humano é teimoso, ardiloso e sutil e aprende a driblar os medos, desenvolve compensações, constrói atalhos e desvios, sabe planejar fugas, aprende a ser ator e a usar disfarces. Pode até não viver muito bem com todas essas artimanhas, mas vive como pode e como lhe é possível. Nesse sentido, já é um vencedor e sabe que os medos devem ser respeitados.

No segundo semestre de 2008, fizemos um simples exercício com 232 pessoas com idade variável entre 18 e 70 anos, na FGV-EAESP. Esse público, que é formado por funcionários, professores e alunos dos cursos de graduação, especialização e mestrado/doutorado, deram 289 respostas para a pergunta “qual é o seu medo?”, escrevendo-a em um pedaço de papel, sem identificação, e colocando-a em um saco. Essas pessoas, escolhidas ao acaso e em virtude do fácil acesso, aceitaram participar e sabiam que o destino dessa pesquisa era este artigo.

Encontramos diferentes tipos de medo, para os quais criamos arbitrariamente sete categorias: medos existenciais (com 111 menções), medos-fobias (47 menções), medos sociais (39 menções), medo de perdas afetivas (35 menções), medo da imagem de fracasso (29 menções), medos profissionais (17 menções) e medos sobrenaturais (11 menções).

### MEDOS EXISTENCIAIS E MEDOS-FOBIAS.

Os “medos existenciais” são os relacionados ao modo de ser no mundo e à busca dos sentidos da vida. O mais citado foi o medo da morte (algumas respostas foram qualificadas, ou seja, o medo de morrer atropelado, afogado, só, em acidente de avião, sentir dor etc.). Em seguida, o medo da solidão, em especial durante a velhice; o medo de não ter tempo de realizar o que pretende, o que

sonha ou os objetivos de sua vida, se alia ao medo de olhar para trás e achar que não realizou nada.

Diferente é o medo de viver, de não saber aproveitar a vida, de não conseguir viver de maneira mais leve e mais alegre. Encontramos também o medo de errar e não ter tempo de se explicar ou de reparar os danos; medo da verdade, de parar no tempo, da mentira, de ser traído, de não ser feliz; medo de uma velhice sem amparo. Ainda, medo do esquecimento, da mediocridade, da doença e da rejeição. Alguns têm medo de não saber qual é o seu medo, de não usufruir todo o seu potencial ou de ter vida demais depois de suas conquistas e se entediar.

Encontramos o medo de magoar as pessoas queridas, o medo da incapacidade humana de fazer mais e se dar mais para melhorar o mundo. Medo de perder a felicidade de viver e de perder a independência física, financeira, intelectual, social e afetiva. Medo de não ter controle sobre as situações que a vida cria, medo do futuro, medo de ser abandonado pela família e de não saber até onde está agradando ou medo da opinião dos outros. Medo do anonimato, de sofrer algum mal (morte, doença, acidente). Medo de não ter uma família feliz.

Quanto aos “medos-fobias”, estes são os medos excessivos e persistentes relacionados à presença de objetos ou situações que causam mal-estar, ansiedade, imobilidade, choro, desespero e mesmo ataque de pânico. O maior medo é o de altura, seguido dos de pequenos insetos (barata, aranha), de cobra e de tubarão; alguém tem medo de água-viva, outro tem medo do mar, da água e da correnteza de rios; alguns têm medo de avião, de trovão e de palhaços. Medo de dentista, de falar em público, de viajar só e de fazer prova. Medo de seca, de ficar só em lugares assustadores, de cleptomaníaco. Medo de casas muito grandes e medo de escuro. Medo de engasgar com chiclete e de vomitar enquanto dorme e morrer engasgado. Medo de escadas de emergência.

### MEDOS SOCIAIS, DAS PERDAS E DO FRACASSO.

Os “medos sociais” são aqueles relacionados à convivência em sociedade, especialmente em uma vida urbana. Um terço dos respondentes citou o medo da violência urbana e um terço se dividiu entre o medo de assaltos e sequestros. Ainda foram mencionados: medo da guerra, medo de moto-boys, medo de ser assassinado ou ser vítima de um crime. Também foram explicitados os medos de governos ditatoriais e repressivos, do comunismo, da insegurança pública e da destruição.

O “medo de perdas afetivas” relaciona-se à morte ou à ausência definitiva de pessoas próximas e queridas, bem como ao enfraquecimento de vínculos. Praticamente todas as menções se referem a pessoas próximas, queridas, amadas. Referem-se ao medo de perda da família, de algum membro da família (filho, mãe, cônjuge) e dos amigos. Medo da perda dos mais jovens.

O “medo da imagem de fracasso” é ligado a insucessos, erros e impotências, com impacto na autoimagem. Os respondentes falaram de falhas em geral e não no universo profissional especificamente. O mais citado foi o de falhar, seguido pelo de não honrar os compromissos e desapontar os outros e o medo de frustrar as próprias expectativas. Tivemos também o medo de errar e tomar decisões erradas, medo de ser ridículo, medo de não conseguir fazer a sua família feliz, medo de se expor, medo de não fazer nenhuma diferença no mundo, medo de impotência sexual. Muitos disseram ter medo de não conseguir tirar boas notas e ficar em DP.

**MEDOS PROFISSIONAIS E SOBRENATURAIS.** Os primeiros são os relacionados ao desempenho no trabalho e ao mundo do trabalho. O grande medo é

o de não se ter sucesso, seguido do medo do desemprego. Não arrumar um bom emprego é um medo escudado pelo da dificuldade financeira. Existe ainda o medo de não ser um bom profissional, de fazer entrevista para trabalho e o de ser usado como “boi de piranha” na empresa. Também existe o medo de chefes excessivamente autoritários.

Já os “medos sobrenaturais” são os ligados à esfera espiritual. Metade dos respondentes disse ter medo de espíritos; outra do desconhecido e da maldade. Por fim, existe o medo dos demônios.

**CONHECER PARA AGIR.** Concluímos assinalando que os nossos antepassados, filhos de Adão e Eva ou filhos daquele macaco, chegaram até aqui porque ouviram os seus medos, calaram-se diante de alguns deles e enfrentaram uns tantos outros. Não existem medos bobos ou ridículos, pois as pessoas são atingidas de forma diferente pelas mesmas situações.

Alguns medos paralisam, outros impulsionam à ação. Alguns medos geram sintomas físicos, como taquicardia, tontura e desmaios, tremores, falta de ar, ondas de calor e frio, sudorese, náusea, dores no peito e no abdômen, ataques de histeria e incontinências. Nesses casos, talvez seja recomendável consultar um especialista... sem medo!

Conhecer os nossos medos talvez seja um ato corajoso, respeitá-los talvez seja sábio e superá-los talvez seja glorioso. Oscar Niemeyer é um gênio incontestável, teve (e tem) uma agenda de trabalho intensa, muitas vezes precisou viajar... tem um conhecido medo de pegar avião, portanto, não é improvável o fato de que ele muitas vezes, já no aeroporto, tenha trocado o avião pelo táxi. “Motorista, por favor, vamos para Porto Alegre.” ✖

# Mobilidade mundial de estudantes

SÉRIES HISTÓRICAS SOBRE MOBILIDADE INTERNACIONAL DE ACADÊMICOS SINALIZAM PRONUNCIADA CURVA DE CRESCIMENTO, PARTICULARMENTE DOS ANOS 1990 EM DIANTE

Por Manolita Correia Lima

Em 1975, eram 600.000; em 1985, eram 900.000; em 1995, eram 1.300.000; e, em 2006, eram 2.754.373 estudantes (UNESCO, 2008) fora de seus países de origem. A maioria concentra-se em duas macrorregiões: América do Norte e Europa Ocidental. A hegemonia exercida pelas instituições situadas nas referidas regiões está estampada nos números: em 2006, dos 2.754.373 estudantes em circulação, 1.798.299 estavam em *séjour* de estudo

em instituições norte-americanas e européias (UNESCO, 2008). Juntas, elas representam o principal destino dos acadêmicos provenientes de todos os continentes (Tabela 1).

Curiosamente, a emissão de estudantes é geograficamente mais dispersa do que a recepção. Ao somar a população formada por acadêmicos internacionais, verifica-se que oito países são responsáveis por, aproximadamente, um terço da matrícula internacional: 920.375 de

Tabela 1- Principais países receptores de estudantes (2001-2006)

Países	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Estados Unidos	475.169	582.996	582.996	572.509	590.128	584.814
Reino Unido	225.722	225.722	227.273	300.056	318.399	330.078
Alemanha	199.132	219.039	240.619	260.314	259.797	259.797
França	147.402	147.402	221.567	237.587	236.518	247.510
Austrália	105.764	120.987	179.619	166.954	207.264	207.264
Canadá	40.033	40.033	40.033	40.033	132.982	75.546
Japão	63.637	74.892	74.892	117.903	125.917	130.124

Fonte: recueil de données mondiales sur l'éducation. Institut de Statistique/UNESCO, 2003, 2004, 2005, 2006, 2008.

Tabela 2 - Maiores exportadores de estudantes internacionais (2004-2006)

Países	Principais destinos	2004	2005	2006
China	EUA	343.126	394.669	417.351
	Japão		92.370	93.672
	Reino Unido		83.264	68.378
			52.677	50.753
Índia	EUA	123.559	139.356	139.459
	Austrália		84.044	79.219
	Reino Unido		22.039	22.039
			16.685	19.204
República da Coreia	EUA	95.885	97.395	101.913
	Japão		55.731	61.117
	Alemanha		22.751	22.344
			5.282	Austrália - 4.889
Japão	EUA	60.624	65.229	60.225
	Reino Unido		44.092	40.086
	Austrália		16.179	6.200
			3.976	3.976
Alemanha	Reino Unido	56.410	63.280	70.696
	EUA		12.553	13.267
	Suíça		9.024	Áustria - 10.174
			7.864	EUA - 9.142
França	Reino Unido	53.350	52.156	54.046
	Bélgica		11.685	12.456
	EUA		7.583	9.171
			6.847	6.876
Turquia	Alemanha	52.048	50.416	34.816
	EUA		25.421	EUA - 12.035
	França		13.029	Alemanha - 7.107
			2.283	Azerbaijão - 3.050
Marrocos	França	51.503	50.637	41.879
	Alemanha		29.859	29.299
	Espanha		8.227	4.784
			4.547	1.613
Total grupo		736.525	868.108	920.375
Total mundo		2.455.250	2.728.480	2.754.373

Fonte: Recueil de données mondiales sur l'éducation. Institut de Statistique/UNESCO, 2006, 2007 e 2008.

2.754.373 (UNESCO, 2008). Quais seriam os países campeões em emissão de estudantes? Onde estão localizados? O que têm em comum?

Considerando apenas aqueles que enviaram mais de 50.000 estudantes, em 2006 (UNESCO, 2008), coincidentemente, todos estão situados no continente asiático e se integram à economia mundial como países semiperiféricos: China (417.351), Índia (139.459) e República da Coreia (101.913). Esses países têm em comum acelerado processo de crescimento econômico, nem sempre acompanhado pela consolidação quantitativa e qualitativa do sistema de educação superior nacional. Assim, a dependência da expertise alcançada pelos países desenvolvidos é fundamental para todos eles.

Determinados a ultrapassar essa limitação de forma mais rápida, governos e famílias investem sobremaneira na formação internacional dos jovens universitários em áreas que consideram estratégicas para a manutenção da taxa de crescimento da eco-

nomia do país e para a promoção individual. Não é de se estranhar que aproximadamente um quinto dos estudantes internacionais sejam chineses, indianos e coreanos (Tabela 2).

Qual seria o destino preferido pelos estudantes internacionais? Enquanto a preferência dos asiáticos recai sobre as instituições estadunidenses, o Reino Unido é o país preferido pelos europeus. As instituições européias (Alemanha, França e Espanha), por sua vez, são preferidas pelos estudantes do Norte da África (Argélia, Marrocos e Tunísia, particularmente).

Em quais termos explicar tais rotas? A crescente valorização do conhecimento, combinada ao encolhimento dos investimentos públicos em educação superior, tem levado as universidades públicas dos países hegemônicos a diversificarem suas fontes de recursos financeiros, com a comercialização de serviços educacionais, e a promoverem ambiente propício à privatização do setor além da respectiva desregula-

**Tabela 3 - Recepção de estudantes internacionais nos países da América Latina e Caribe (2001-2006)**

Países	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Argentina	3.255	3.343	3.261	3.261	-	-
Bolívia	-	-	1.142	1.142	-	-
Brasil	-	-	-	1.260	1.246	1.117
Chile	3.477	4.883	5.211	5.211	1.966	1.966
Costa Rica	-	-	-	1.560	1.560	1.374
Cuba	-	-	-	13.705	14.414	26.889
México	-	-	-	1.892	-	-
Uruguai	2.100	2.100	2.100	2.100	-	-
Venezuela	-	-	-	2.472	2.472	2.472

Fonte: Recueil de Données Mondiales sur l'Éducation. Institut de Statistique/UNESCO, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007 e 2008.

mentação. Prova disso é que o deslocamento de estudantes internacionais é mais expressivo entre os países que instalaram um sistema de educação superior predominantemente privado.

Entre os países europeus a mobilidade acadêmica é estimulada como forma de integração cultural, social, política e econômica. Com a formação da União Européia, vários programas de incentivo à formação superior, aprendizagem de línguas, capacitação profissional etc. têm sido implantados. Por exemplo, *Eramus*, *Comenius*, *Língua*, *Leonardo da Vinci* e *Tempus*.

Já na América Latina, apesar de os países estarem em sintonia com a média mundial de investimentos em Educação (4,4% do PIB) (UNESCO, 2007); da maioria ter investido na formação de universidades ainda no período colonial; da região abrigar nove universidades bem pontuadas na classificação das 500 melhores instituições de educação superior do mundo (Academic Ranking of World Universities, 2007) e das barreiras culturais e linguísticas serem modestas quando comparadas com os países da União Européia, a sua capacidade de atração de estudantes internacionais é a mais baixa no globo. É a única região que entre 2004 e 2005 apresentou redução no efetivo de estudantes internacionais, de 36.536 para 33.987 (UNESCO, 2006; 2007).

A maioria esmagadora dos estudantes é oriunda dos países da América Latina e Caribe. Cuba acolhe 11.867, Venezuela atrai 2.060, Chile 1.088 e Costa Rica 1.015 recebem pouco mais de mil estudantes, respectivamente. Possivelmente, o fato de Cuba ter investido em um sistema de educação pública e se destacado nas áreas de Educação e

Saúde Pública influíram na captação de estudantes provenientes de todos os continentes.

O desequilíbrio encontrado entre os números que expressam a internacionalização ativa e passiva na grande maioria dos países da América Latina é significativo. Enquanto a recepção de estudantes está restrita a cinco países, segundo relatório de 2007, o envio de estudantes atinge praticamente todos eles. O Brasil acolhe 1.246 estudantes, envia 20.778; o Chile acolhe 1.966 estudantes, envia 8.679; a Venezuela acolhe 2.472, envia 10.694. Contudo, observa-se relativo equilíbrio na Costa Rica (acolhe 1.560, envia 1.716) e desequilíbrio positivo no caso de Cuba (acolhe 14.414 e exporta 1.688). O destino preferido são os EUA. Dos 116.904 estudantes originários do México, Brasil, Colômbia, Peru, Venezuela, Argentina, Chile, Bolívia, Uruguai, Costa Rica e Cuba, 48.678 foram para lá em 2005 (UNESCO, 2007). Entre países de língua espanhola, a Espanha aparece como o segundo destino preferido, com 16.001 estudantes.

Apesar de o Brasil ser responsável por 2% do PIB mundial e 57% do PIB da América do Sul, a sua participação no sistema de educação mundial é modesta e até o momento dependente do financiamento público porque permanece voltada para a formação de quadros capazes de fortalecer a pós-graduação *stricto sensu*. Contudo, o atual governo investe em projetos que promovem a internacionalização ativa com a criação três universidades públicas federais, de natureza supranacional, comprometidas com a promoção da inclusão social e da integração regional por meio do conhecimento e da cooperação solidária: UNILA, UNILAB e a UNIAM. ✘



## Os BRICS e 2050

QUASE METADE DA POPULAÇÃO MUNDIAL VIVE ATUALMENTE NOS BRICS, ACRÔNIMO CRIADO PELO ECONOMISTA JIM O'NEILL, DO GOLDMAN SACHS, FORMADO PELAS INICIAIS DE BRASIL, RÚSSIA, ÍNDIA E CHINA

POR PAULO SANDRONI

**Cerca de 3 bilhões de almas** (a maioria penadas) sobrevivem nesses países, que ocupam 2/5 da área terrestre do planeta. Além de populações e territórios grandes, os BRICs têm outra característica comum: são países fora do eixo desenvolvido do mundo formado por Estados Unidos, Europa e Japão. Na avaliação do Goldman Sachs, no entanto, as perspectivas dos BRICs quanto ao crescimento econômico são excelentes. Em 2008, o PIB dos países mais desenvolvidos, grupo denominado G8 (sem a Rússia), somava cerca de US\$ 32 trilhões – quase metade correspondente aos Estados Unidos, com US\$ 14 trilhões. O PIB dos BRICs alcançava cerca de US\$ 9 trilhões (a China com US\$ 4,4). Se o ritmo de crescimento destes últimos se mantivesse até 2050, a situação se inverteria radicalmente: o G8 teria um PIB de US\$ 66 trilhões e os BRICs, um PIB de cerca de US\$ 128 trilhões. Isto é, os BRICs teriam quase o dobro do PIB do G8. O Brasil, com US\$ 11 trilhões, ocuparia o quarto lugar, abaixo apenas da China (US\$ 70 tri), dos Estados Unidos e da Índia.

Segundo o mesmo relatório, ao Brasil estaria reservado o papel de grande exportador de alimentos e matérias-primas. A Rússia exportaria energéticos e mão-de-obra altamente qualificada. A Índia exportaria serviços especializados (hoje

se destaca no telemarketing) e a China se destacaria como grande fornecedora de produtos industrializados de média e alta tecnologia.

Bem, é sempre fascinante tentar desvendar o futuro, ou, como diria Mário de Andrade, em outro contexto, “algarismar o amanhã”, especialmente quando ele nos parece favorável. Além disso, a menção do presidente Barack Obama à inclusão da China, da Índia e do Brasil na solução dos grandes problemas globais durante a última reunião do G8 em Áquila, na Itália, e a





inclusão de México, África do Sul e Egito, formando o G14, é sinal de que a importância dos BRICs é cada vez maior no contexto internacional. Não há dúvida quanto a isso.

No entanto, é necessário lembrar que o desenvolvimento econômico de cada país pode sofrer grandes tropeços. Se os mesmos cálculos fossem feitos há 40 anos, o Japão seria hoje a maior potência econômica mundial: o Japão está há quase 20 anos estagnado. E o Brasil ocuparia o terceiro ou quarto lugar: depois de duas décadas

perdidas, ocupa o 11°. Nada garante que o crescimento da China, por exemplo, se manterá elevado pelos próximos 40 anos. E nada garante que, se isso ocorrer, o custo não será uma catástrofe ecológica geral. Outra questão interessante: três dos BRICs são potências militares e têm independência política em relação aos Estados Unidos. O que acontecerá se a China, com um PIB de mais de US\$ 70 trilhões, disputar com outras potências sua influência e domínio sobre áreas fornecedoras de matérias-primas e energéticos?



Daniel Piza  
OESP

daniel.piza@grupoestado.com.br

aldeia

## O papel pode morrer; a leitura, não

**NUNCA SE PRODUZIRAM TANTOS LIVROS NO MUNDO. O MAIOR SUCESSO RECENTE DA LITERATURA MUNDIAL FOI A SÉRIE DE ROMANCES JUVENIS *HARRY POTTER*, CUJOS VOLUMES TÊM MAIS DE 700 PÁGINAS CADA**

O índice de leitura no Brasil aumenta ano a ano. O melhor livro de ficção nacional do último decênio, *Dois irmãos*, de Milton Hatoum (2000), já soma 100 mil exemplares vendidos; é um sucesso de crítica e público. Feiras literárias como a de Paraty unem grandes autores em salas lotadas. Imprensa? As duas mais sofisticadas revistas de língua inglesa, *The Economist* e *The New Yorker*, que se caracterizam pelos textos extensos e análises críticas, hoje têm a maior circulação de sua história: 1 milhão de exemplares cada uma. No Brasil, nunca se falou tanto em jornalismo literário, nome de uma coleção de livros (que teve títulos como *A sangue-frio*, de Truman Capote, e *Hiroshima*, de John Hersey, na lista dos mais vendidos em não-ficção), e nunca se tentou praticá-lo tanto. Entre os estudantes, o jornalismo cultural passou a ser o mais procurado, em vez do político e do econômico.

Quem diz que textos em papel estão morrendo, portanto, está desdenhando fatos. Se há uma queda geral no nível cultural, se hoje vemos até pessoas das artes e das idéias com formação geral deficiente, não é por causa de alguma incompatibilidade fundamental entre o homem contemporâneo e a superfície impressa. O que há é uma perda do valor desse conceito, “formação”, num mundo tão bombardeado de informações e de tantas horas perdidas em trânsito, distração e consumismo. Pois quem deseja tomar contato com o que se escreveu de melhor no passado tem ampla

oferta de produtos e eventos. Editoras como Cosac Naify, Companhia das Letras, 34 e L&PM têm feito ótimo trabalho de reedições e novas traduções de clássicos, inclusive com vendas em bancas de jornal a menos de R\$ 10 o exemplar. Assim como CDs, DVDs e os sítios com vídeos e áudios, o acervo de textos antigos é hoje maior do que já foi em qualquer era anterior; temos Shakespeare a um clique no mundo todo.

**Sim, a circulação de jornais tem caído nos últimos anos, sobretudo em países como os EUA, e boa parte disso pode ser atribuída à concorrência de outros meios de comunicação; a televisão, por sinal, está tão preocupada com a internet quanto a imprensa escrita.** Para o sujeito que trabalha e tem família, há uma sensação de que está informado ao longo do dia: escuta rádio no caminho, fica diante do computador o dia inteiro, há TVs com canais de notícia 24 horas em todos os lugares, volta para casa e ainda consome mais jornalismo até pelo celular. Como não querer que nesse mundo pulverizado o jornal diário em papel perca espaço? Isso, porém, não significa que ele não vá continuar a ser lido por uma minoria, ainda que em suporte digital (em aparelhos como o Kindle, que foi redesenhado justamente para baixar jornais), nem que a leitura de livros e revistas vá deixar de ser um hábito distintivo do *Homo sapiens*. Na convergência de mídias, nada elimina o que houve antes: apenas absorve e transforma – e, se a humanidade quiser, pode até ser para melhor. ✘



Eduardo Dal Lago

RECIPRHOCAL

elago@reciprhocal.com.br

contramão

## Gestão de crise ou crise de gestão?

EM UM CENÁRIO DE AMEAÇA IMEDIATA E IMPREVISIBILIDADE, COMO NO FINAL DE 2008, A ADOÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO CONTINGENTE FOI ESSENCIAL PARA A REDUÇÃO DOS IMPACTOS NEGATIVOS NAS EMPRESAS

Mas, à medida que os efeitos da crise comecem a se estabilizar, a manutenção teimosa dessas práticas de gestão pode tornar-se a causa de uma verdadeira catástrofe organizacional.

É inegável que a grande maioria das empresas se deparou com múltiplos efeitos dessa crise. Reagindo, os executivos direcionados pelo contexto de ambiguidade de causa e efeito, de tempo curto de resposta e de dilemas nos julgamentos e decisões se lançaram num curso de ação com características semelhantes: as boas práticas de *gestão de crise*.

Esse conjunto de boas práticas apresentou algumas premissas observáveis desde o início. As tomadas de decisão priorizaram os interesses de curto prazo. As apostas consideraram cenários futuros mais desfavoráveis. As fórmulas empregadas foram clássicas. O foco prioritário foi a dimensão *hard* das organizações. O poder foi centralizado rapidamente nos níveis superiores. Esse modelo de gestão de crise foi certamente responsável por evitar o pior para um grande número de organizações, na medida em que gerou intervenções contundentes e rápidas, reduzindo os riscos diante do desconhecido.

Mas, conforme o tempo foi passando, os efeitos da crise começam a se estabilizar e a imprevisibilidade a diminuir. Os eventos inéditos deixam de ocorrer, já não há mais ambiguidade entre causa e efeito. Com essa mudança no contexto, as premissas da gestão da crise adotada no início começam a perder sentido e, conseqüentemente, as suas boas práticas entram na contramão, mesmo com efeitos ainda intensos em muitas organizações.

**A prioridade cega ao curto prazo reflete agora uma perda da capacidade de avaliação da relação custo-benefício. Manter medidas como o bloqueio de contratações de qualquer natureza ou a interrupção cega de projetos em andamento não resolve.** Da mesma maneira, as fórmulas clássicas perdem eficácia. Conforme a turbulência se reduz, não há como reagir olhando apenas para aspectos da gestão. As lideranças precisam voltar sua reflexão e análise para o próprio modelo de negócio. Rever a própria cesta de produtos, a arena competitiva e a lógica financeira operante são exemplos desse novo tipo de enfoque.

Por sua vez, manter o foco apenas nos aspectos mais *hard*, em detrimento daqueles mais subjetivos das organizações, vai perdendo sustentação. Quanto mais os efeitos se estabilizam, não há mais como deixar de lado uma verdadeira comunicação de mão dupla visando a compreensão sobre o que as pessoas estão pensando e sentindo. Quanto à centralização de poder nos níveis mais acima, se justificável no início, agora é inadequada. Alguns autores apontam que as organizações onde a responsabilidade pela resposta contra efeitos de crises se centra nas equipes de gestão costumam encontrar maior êxito quando comparadas àquelas onde a autoridade se concentra apenas em poucos indivíduos.

Conforme o desconhecido esmaece, a teimosia em manter uma gestão de crise no mesmo formato adotado em seu início pode levar as organizações a uma verdadeira crise de gestão. ✘

# E 36 anos depois...

Na história da FGV-EAESP, o Curso de Especialização em Administração para Graduados (CEAG) teve início em 1970 e foi o primeiro a oferecer pós-graduação *lato sensu* na América Latina. Por isso, assim como a FGV, suas marcas são igualmente de pioneirismo, qualidade e competência na formação de profissionais. Até agora o CEAG já formou mais de 15 mil alunos e 77 turmas e recebe cerca de 300 alunos novos por semestre, com aulas em Campinas, São José dos Campos e São Paulo. Hoje são 1.600 alunos matriculados.

Em dezembro de 1973, formou a 22ª turma, com cerca de 40 alunos. No último 27 de junho, 36 anos depois, sete alunos daquela turma tiveram a oportunidade de se reencontrar pela primeira vez na FGV-EAESP. Participaram desse encontro Armindo Masanobu Takenaka, Edisson Ferreira, Hugo Takeshi Fujiwara, João Antonio Longoni Klee, Juarez Lopez Cançado, Nilza Fatima da Silva e Takeshi Maeda, além de familiares. “A sensação de rever pessoas conhecidas após 36 anos foi de alegria e saudade. Revivemos nosso entusiasmo pelos estudos, sonhos e aspira-

ções que tínhamos naquela época”, revelou Takeshi Maeda, administrador de empresas que ajudou a reunir o grupo de ex-alunos.

“Durante minhas férias no Japão, em dezembro de 2008, encontrei casualmente o convite de formatura da turma de 1973, provocando muita saudade da época de estudante. Pela internet consegui localizar alguns colegas. Posteriormente, numa viagem a negócios ao Rio Grande do Sul, em Porto Alegre, encontrei dois colegas daquela turma e surgiu a ideia de realizar um encontro com a turma. Com a ajuda desses colegas, localizamos outros”, revela Maeda.

Também estiveram no encontro o Coordenador do CEAG, Prof. José Ernesto Lima Gonçalves, e a secretária de ensino nos cursos de especialização da FGV-EAESP, Maria Eloisa Lopes. “O conhecimento de qualidade adquirido no CEAG foi fundamental para impulsionar minha carreira profissional como administrador. Também considero que a formação me proporcionou confiança e segurança necessárias, além do sentimento de orgulho”, destacou Maeda.

## LINHA DO TEMPO

<b>1944</b> Criação da FGV no Rio de Janeiro	<b>1955</b> Criação do CGAE	<b>1963</b> CGAE é reconhecido pelo MEC	<b>1970</b> Criação do CEAG	<b>1975</b> Criação do PROAHSA, atual CEAHSA	<b>1993</b> Criação do MBA (atual MPA)	<b>2000</b> CEAG São José dos Campos; FGV-EAESP é credenciada pela AACSB	<b>2004</b> Reforma curricular: CEAG reformulado; OneMBA e MPA são credenciados pela AMBA	<b>2010</b> Reforma curricular: CEAG Novo
<b>1954</b> Criação da FGV-EAESP em São Paulo	<b>1962</b> Criação do Curso de Pós-Graduação (CPG)	<b>1968</b> Criação do curso de Administração Pública, com início das aulas em 1969	<b>1972</b> Criação do PEC	<b>1976</b> FGV-EAESP é credenciada pelo PIM	<b>1994</b> CEAG Campinas; Criação do OneMBA	<b>2001</b> FGV-EAESP é credenciada pela EFMD/EQUIS	<b>2006</b> Criação do CEAG final de semana	



**Alberto Carlos Almeida**  
INSTITUTO ANÁLISE  
alberto.almeida@  
institutoanalise.com

# Todos iguais

VIVEMOS UM PROCESSO DE DEMOCRATIZAÇÃO DA SOCIEDADE. NÃO  
HÁ MAIS O SAGRADO E O INSUBSTITUÍVEL

**As empresas se adaptam** às grandes mudanças dos tempos. No passado, foi a contabilidade racional e a separação formal entre o local de trabalho e o local de moradia. Mais modernamente, tivemos a linha de produção fordista, cujo principal objetivo era produzir grandes volumes.

No primeiro caso, as empresas responderam à transformação que Max Weber bem apontou de “racionalização do mundo”. A mudança foi motivada pelo domínio da ética protestante. No segundo caso, a resposta foi ao surgimento de um mercado de consumo de massa, de uma grande classe média capaz e ávida por comprar.

**Qual é a bola da vez? Há um processo que está em curso há séculos, mas que se acelerou muito em tempos recentes. Trata-se da democratização da sociedade. A cada dia as pessoas são e se acham mais iguais. No passado, tudo era rígido. Hoje, tudo é móvel, não apenas o telefone. Antes, esperava-se a palavra da autoridade: pai, professor ou padre. Hoje nos perguntamos: há autoridade?**

Há, sim, mas ela é sempre questionada, ela está sempre sob escrutínio. Não há mais o sagrado, nem o insubstituível. As ordens do chefe são respeitadas, mas ele é muitas vezes motivo de piadas e chacotas por parte de seus subordinados. Não há quem não seja permanentemente questionado.

As hierarquias caíram por todos os lados. Todas as pessoas querem tomar parte, ter voz, se

sentir partícipes do que fazem. Esse desejo se tornou mais forte em função do grande avanço da tecnologia sobre o nosso mundo. Antes, não era possível ouvir a opinião de todos. Hoje, isso pode ser feito on-line a qualquer momento. Antes, havia um obstáculo real à participação; hoje, todos os obstáculos foram por terra.

As empresas já vêm se adaptando a esse processo faz tempo. Os refeitórios de diretores separados cederam espaço a refeitórios comuns, para todos os funcionários da empresa. A comida também é a mesma. As empresas têm sido capazes de enfrentar os desafios dessa democratização.

Todavia, cabe perguntar: é possível, em uma grande estrutura burocrática – e toda grande corporação tem essa estrutura – fazer com que as pessoas, ou a maioria delas, se sintam donas do negócio?

Há, no mundo empresarial, experiências de sucesso nessa direção. Não sabemos o quanto tais experiências irão se disseminar. O fato é que a demanda por mais voz e participação existe e é crescente. Ela vem somada à óbvia demanda por mais participação nos lucros, nos resultados do trabalho de cada um.

O desafio está posto. O mundo privado é capaz de enfrentar com sucesso qualquer desafio. Portanto, esse será mais um. O mais relevante é que, neste caso, as soluções apresentadas poderão mudar de maneira muito significativa o perfil do trabalho e da tomada de decisão nas corporações. ✖



**Maria José Tonelli**  
 FGV-EAESP  
 maria.jose.tonelli@fgv.br

# A evolução da carreira

**NO VELHO MUNDO ARISTOCRÁTICO, NÃO FAZIA SENTIDO FALAR EM CARREIRA. A NOÇÃO DO MÉRITO INDIVIDUAL NÃO ESTAVA PRESENTE NAQUELAS SOCIEDADES, ORGANIZADAS EM TORNO DAS HIERARQUIAS DAS LINHAGENS NOBRES. SER OU NÃO DA NOBREZA NÃO DEPENDIA DO ESFORÇO DE CADA UM, NASCIA-SE NOBRE E DE SANGUE AZUL**

**A vida de Mozart**, analisada por Norbert Elias, mostra que, apesar das competências do artista, ele sempre foi considerado um “criado superior”, que animava as festas e a convivência no castelo, jamais nobre! A distinção entre nobreza e camponeses era marcada por uma desigualdade intransponível.

A noção de carreira aparece no século XIX, quando da organização da sociedade industrial. Nessa transição para o mundo do capital, representada em filmes, como *O leopardo*, de Visconti, a convivência entre uma nobreza arruinada e uma burguesia enriquecida provocava conflitos.

**A ideia de que uma pessoa possa ter méritos e que estes possam lhe dar algum lugar numa organização social só foi possível associada ao mundo do capitalismo industrial, organizado em torno do trabalho. Em outras palavras, a noção de carreira é muito recente na história da humanidade, assim como a noção de orientação vocacional.**

Segundo Chanlat, a sociedade industrial nasce de idéias de igualdade, liberdade e de êxito individual, especialmente nos EUA, o lugar por excelência do *self made man*. Apesar das muitas contradições que permearam o desenvolvimento desse país, como questões raciais e de gênero, foi lá que muitos empreendedores começaram e desenvolveram seus negócios e o protótipo do modelo moderno de carreira.

Chanlat mostra ainda que as condições de carreira precisam ser entendidas dentro das especificidades da cultura de cada país, mas, de modo geral, as sociedades capitalistas permitiram o desenvolvimento de classes médias e de certa mobilidade social que

garantiu a afirmação dos direitos individuais.

O clássico trabalho de Bresser-Pereira “The rise of middle class and middle management in Brazil” mostra como esse processo ocorreu em nosso país, que deixa de ser essencialmente agrícola e começa a ter um modelo de industrialização que inclui o desenvolvimento de gestores, o crescimento das camadas médias nas cidades e, evidentemente, todas as mudanças sociais que dele decorreram. A criação da FGV-EAESP está inserida nesse processo que levou à necessidade de profissionais qualificados para o desenvolvimento industrial de São Paulo.

Com o desenvolvimento do capitalismo industrial no início do século XX e logo após a 2ª Guerra Mundial, a carreira era para os homens, com a perspectiva de uma progressão linear sempre ascendente.

Esse modelo continuou até os anos 1980, quando crises econômicas e a reorganização da produção levaram a mudanças nessa concepção. Além disso, a partir dos anos 1970, observa-se o questionamento da condição feminina no mercado de trabalho.

O modelo contemporâneo de carreira não garante mais a estabilidade e a ascensão linear vertical do início. Homens e mulheres estão presentes no mercado de trabalho, e uma distinção passou a ser feita entre “emprego” e “trabalho”. O cenário atual permite alguma flexibilidade, exige cada vez mais competências acadêmicas, linguísticas, mas também desenvolvimento emocional para lidar com a complexidade crescente das grandes organizações; ao mesmo tempo que se incentiva a veia empreendedora e a criatividade para a proposição de soluções inovadoras e a sustentabilidade do planeta. ✖



Da esquerda para direita: Maria Tereza Leme Fleury, Guilherme Tosi Neto, Dino Zammataro, Sylvio Luiz de Paula Souza, George Pikielny, Fernando Cruz de Vasconcellos, Marcos Vinícius Fittipaldi, Francisco Mazzucca, Claude Machline, Renato Craidy Cury, Paulo Roberto Gonçalves e Jorge Eduardo Landé. Sentados: Luciano Roberto Nieri e Kurt Ernst Weil

HENK NIEMAN

**EM 1965**, a FGV-EAESP tinha pouco mais de dez anos de idade. Localizava-se na Rua Martins Fontes, no centro de São Paulo, onde ocupava dois andares do prédio da Delegacia do Trabalho – a sede atual, na Av. 9 de Julho, ainda estava em construção – e resumia-se a algumas poucas salas, uma biblioteca, a secretaria e o departamento dos professores, além do centro acadêmico. Jovem e pioneira no ensino de Administração no Brasil, já contava com significativo reconhecimento.

Naquele ano formou-se a 10ª turma de Administração de Empresas, com cerca de 30 alunos, 11 dos quais fundaram uma espécie de irmandade, chamada Murundum (nome dado aos ninhos de cupins), e passaram a organizar encontros anuais. “Começamos pouco depois da graduação e desde então organizamos pelo menos quatro encontros anuais, em jantares com as famílias, além de *happy hour* na última quinta-feira de cada mês. Todos os membros estão vivos, a maioria trabalha e continua com a mesma esposa há 40 anos”, diz George Pikielny, consultor de investimentos estrangeiros e integrante do Murundum.

Hoje na faixa dos 70 anos, com trajetórias de sucesso em suas respectivas carreiras, integram o grupo **Dino Zammataro, Fernando Cruz de Vasconcellos, George Pikielny, Guilherme Tosi Neto, Humberto Fábio Fischer Pinotti, Jorge Eduardo Landé, Luciano Roberto Nieri, Luiz Augusto Casseb Nahuz,**

**Paulo Roberto Gonçalves, Renato Craidy Cury e Sylvio Luiz de Paula Souza**, além de **Luciano de Aguiar Pupo**, formado em Direito e casado com a irmã de Zammataro, que foi integrado ao grupo posteriormente.

No dia 21 de julho o grupo reuniu-se na sede da FGV-EAESP pela primeira vez após 44 anos. O encontro foi organizado por Paulo Roberto Gonçalves em parceria com a Divisão de Comunicação e Marketing da Escola. Embora nem todos tenham comparecido, o encontro foi animado e repleto de recordações. A diretora da EAESP, Maria Tereza Leme Fleury, e os professores Claude Machline, Francisco Mazzucca (contemporâneo da turma como aluno), Kurt Ernst Weil e Marcos Vinícius Fittipaldi receberam os ex-alunos.

“O laço que criamos há 44 anos está mantido e até mais forte. Nós entramos numa turma de 30 alunos, alguns ficaram no meio do caminho, outros foram agregados, e no final do curso criou-se esse subgrupo que se reúne até hoje. A maioria entrou na EAESP em 1961. A Escola era uma marca registrada de excelência, com um ensino quase artesanal. Os professores conheciam os alunos pelo nome; os alunos podiam frequentar o departamento dos professores. Isso foi bom, pois saímos com uma formação de qualidade muito boa. O valor da instituição na minha vida foi muito grande”, conta o consultor Jorge Eduardo Landé.



**LYGIA IMBELLONI** atualmente é gerente de produto da Linha Maternidade dos Laboratórios Ferring Ltda. em São Paulo, empresa onde atua desde 2007. Formada em Medicina em 2000 pela Souza Marques, no Rio de Janeiro, sua trajetória profissional passou por diversas transformações desde então. Em 2002, fez MBA em Marketing na FGV do Rio; em 2003, especialização em Administração na Indústria Farmacêutica na FGV-EAESP; e em 2004, ingressou no CEAG, curso que concluiu em 2006. Nesse mesmo ano, fez um PEC em Contabilidade e Finanças, também na FGV-EAESP. "Existem muitas vagas; o desafio é encontrá-las!"

#### Qual é sua trajetória profissional?

Ingressei na faculdade de medicina aos 17 anos e concluí o curso em 2000. Durante a faculdade, além dos estágios realizados em diferentes especialidades médicas, atuei no Diretório Acadêmico e sempre me envolvi na organização de eventos. Ao terminar o curso, como não desejava clinicar, fui trabalhar em uma agência de modelos com coordenação de eventos e em um portal de saúde – como supervisora geral e responsável pelo conteúdo médico. Paralelamente, cursei o MBA em Marketing da FGV no Rio de Janeiro. Achei que, em termos profissionais, o mercado em São Paulo seria mais promissor e, em 2002, me mudei e ingressei em uma indústria farmacêutica nacional. Inicialmente, meu cargo era assistente de marketing, posteriormente assumi a Coordenadoria de Marketing e Comunicação Institucional. Como valorizo muito o estudo e o aprendizado, fiz uma especialização em Administração na Indústria Farmacêutica na FGV em 2003, e em 2004 ingressei no CEAG.

#### Em termos de segmento, como você direcionou a sua busca?

No início, estava focada apenas no segmento farmacêutico. Posteriormente, após uma análise das minhas competências e habilidades, abri mais o leque para outros segmentos. Mas percebi que muitas empresas não levam isso em consideração – buscam profissionais com formação acadêmica e experiências profissionais em segmentos e/ou áreas correlatas. Mesmo com MBA em Marketing inicialmente, a formação em medicina chamava a atenção.



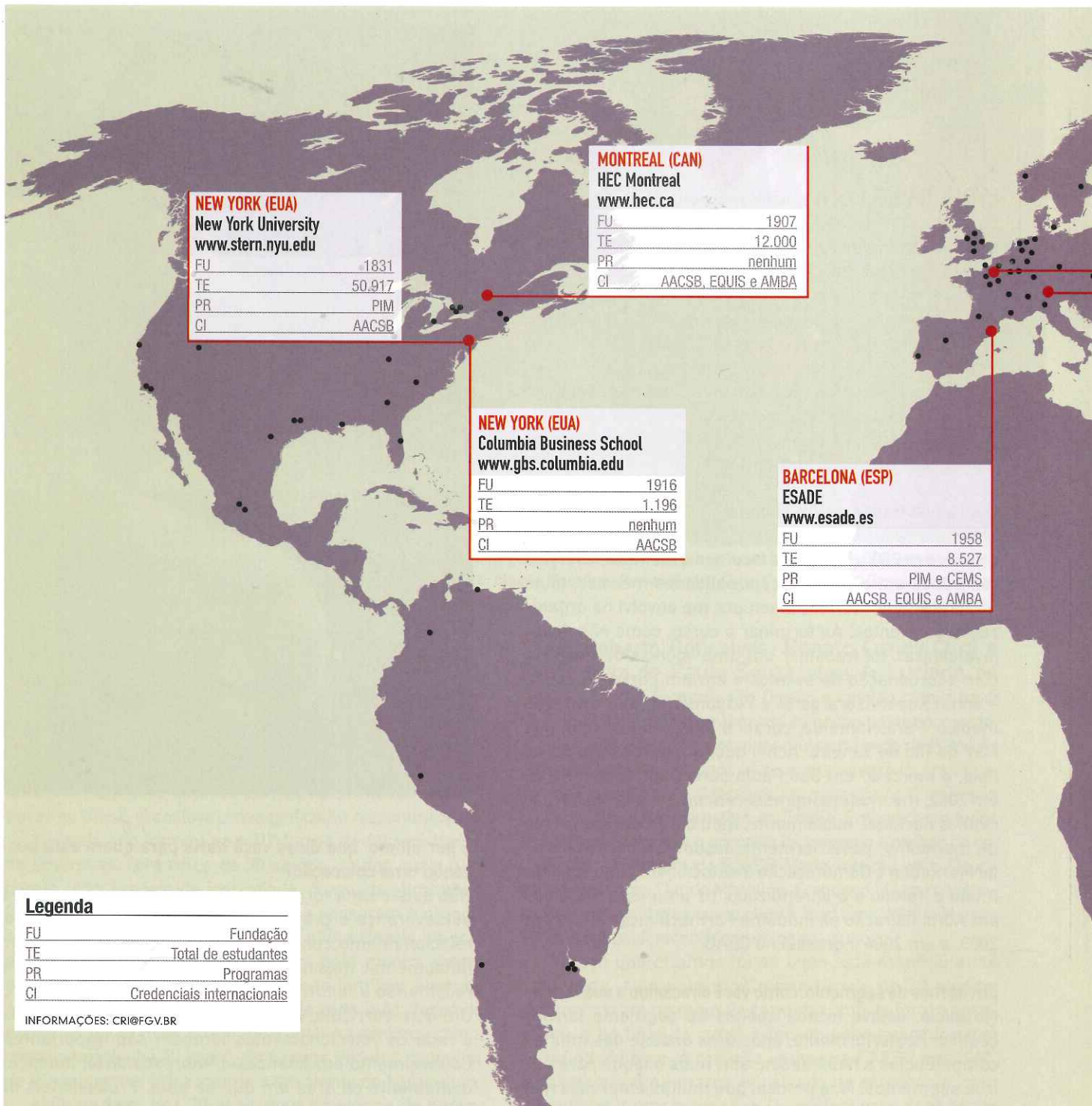
FABIANO ACCORSI

#### E por último, que dicas você daria para quem está buscando uma colocação?

Não existe uma fórmula e não é fácil! Meu conselho é perseverança e preparo. Ou seja, estudo, atualização, relacionamento com professores. A leitura é também fundamental, mas não adianta ler só *Exame*, *RAE*, *HSM*; recomendo a leitura dos clássicos, filosofia, ficção etc. Um bom currículo, cursos em instituições como a FGV e rede de relacionamentos também são importantes. Conhecimento em finanças é imprescindível, independentemente da área em que se atua. Profissionais de Marketing que não sabem analisar um P&L, pensar em margens etc. não vão muito longe. Existem muitas vagas; o desafio é encontrá-las!

Colaboraram nesta seção: Ana Carolina Batista, Carolina Vitorino, Cecília Noronha e Patrícia Perim

A FGV-EAESP, AO LONGO DE SUA HISTÓRIA, DESENVOLVEU E MANTÉM PARCERIAS SÓLIDAS COM ESCOLAS DE NEGÓCIOS NOTÁVEIS AO REDOR DO MUNDO. ESSA REDE PERMITE AOS NOSSOS ALUNOS E PROFESSORES OPORTUNIDADES PARA INTERCÂMBIO E FORMAÇÃO GLOBAL. NESTA EDIÇÃO DESTACAMOS 5 ESCOLAS PARCEIRAS



**NEW YORK (EUA)**  
New York University  
[www.stern.nyu.edu](http://www.stern.nyu.edu)

FU	1831
TE	50.917
PR	PIM
CI	AACSB

**MONTREAL (CAN)**  
HEC Montreal  
[www.hec.ca](http://www.hec.ca)

FU	1907
TE	12.000
PR	nenhum
CI	AACSB, EQUIS e AMBA

**NEW YORK (EUA)**  
Columbia Business School  
[www.gbs.columbia.edu](http://www.gbs.columbia.edu)

FU	1916
TE	1.196
PR	nenhum
CI	AACSB

**BARCELONA (ESP)**  
ESADE  
[www.esade.es](http://www.esade.es)

FU	1958
TE	8.527
PR	PIM e CEMS
CI	AACSB, EQUIS e AMBA

**Legenda**

FU	Fundação
TE	Total de estudantes
PR	Programas
CI	Credenciais internacionais

INFORMAÇÕES: CRI@FGV.BR

**VEJA A LISTA COMPLETA DAS ESCOLAS PARCEIRAS**

**ÁFRICA** • WITS BUSINESS SCHOOL/ÁFRICA DO SUL **AMÉRICA DO NORTE** • UNIVERSITY OF MANITOBA/CANADÁ • YORK UNIVERSITY/CANADÁ • UNIVERSITY OF BRITISH COLUMBIA/CANADÁ • UNIVERSITY OF WESTERN ONTARIO/CANADÁ • HEC MONTREAL/CANADÁ • MCGILL UNIVERSITY/CANADÁ • QUEEN'S UNIVERSITY-CANADA/CANADÁ • NEW YORK UNIVERSITY/ESTADOS UNIDOS • COLUMBIA BUSINESS SCHOOL/ESTADOS UNIDOS • CHICAGO UNIVERSITY/ESTADOS UNIDOS • BABSON COLLEGE/ESTADOS UNIDOS • BRANDEIS UNIVERSITY/ESTADOS UNIDOS • BYU/BRIGHAM YOUNG UNIVERSITY/ESTADOS UNIDOS • LBJ UNIVERSITY OF TEXAS AT AUSTIN/ESTADOS UNIDOS • UCLA/ESTADOS UNIDOS • THE UNIVERSITY OF TEXAS AT AUSTIN/ESTADOS UNIDOS • THE UNIVERSITY OF ILLINOIS AT CHICAGO/ESTADOS UNIDOS • GEORGIA INSTITUTE OF TECHNOLOGY/ESTADOS UNIDOS • UNIVERSITY OF MINNESOTA/ESTADOS UNIDOS • UNC/CHAPEL HILL/ESTADOS UNIDOS • UNIVERSITY OF SOUTHERN CALIFÓRNIA/ESTADOS UNIDOS • UNIVERSITY OF CALIFÓRNIA, DAVIS/ESTADOS UNIDOS • PEPPERDINE UNIVERSITY/ESTADOS UNIDOS • TULANE UNIVERSITY/ESTADOS UNIDOS • INDIANA UNIVERSITY/ESTADOS UNIDOS **AMÉRICA LATINA** • IAEF/ARGENTINA • UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS/ARGENTINA • UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA/ARGENTINA • PONTIFÍCIA UNIVERSIDAD CATÓLICA/CHILE • UNIVERSIDAD DE LOS ANDES/COLÓMBIA • EGADE/ITESM/MÉXICO • ITAM/MÉXICO • CIDE/CIÊNCIAS SOCIAIS/MÉXICO • ESAN/PERU • IESA – VENEZUELA **ÁSIA** • UNIVERSITY OF MACAU/CHINA • NATIONAL UNIVERSITY OF SINGAPORE/CINGAPURA • SUNGYUNKWAN UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL

**PARIS (FRA)**

HEC School of Management  
www.hec.fr

FU	1881
TE	3.500
PR	PIM e CEMS
CI	AACSB, EQUIS e AMBA

**SAINT GALLEN (SUI)**

Hochschule Saint Gallen  
www.unisg.ch

FU	1898
TE	6.034
PR	PIM e CEMS
CI	AACSB e EQUIS

KOREA (REPUBLIC OF)/COREIA DO SUL • INDIAN INSTITUTE OF MANAGEMENT BANGALORE/ÍNDIA • TEL AVIV UNIVERSITY/ISRAEL • NAGOYA UNIVERSITY/JAPÃO • NATIONAL CHENG CHI UNIVERSITY TAIWAN/TAIWAN **EUROPA** • UNIVERSITÄT MANNHEIM/ALEMANHA • UNIVERSITÄT ZU KÖLN-COLOGNE/ALEMANHA • UNIVERSITÄT MAINZ/ALEMANHA • WHU KOBLENZ/ALEMANHA • EUROPEAN BUSINESS SCHOOL/ALEMANHA • WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT WIEN/ÁUSTRIA • UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN/BÉLGICA • COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL/DINAMARCA • INSTITUTO DE EMPRESA/ESPAÑA • ESADE/ESPAÑA • HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS/FINLÂNDIA • HEC SCHOOL OF MANAGEMENT/PARIS/FRANÇA • SCIENCES PO, PARIS/FRANÇA • EM LYON/FRANÇA • ESC/ROUEN/FRANÇA • GROUPE ESC PAU/FRANÇA • SUP DE CO MONTPELLIER/FRANÇA • ESSEC/FRANÇA • GROUPE ESC REIMS/FRANÇA • UNIVERSITÉ PARIS DAUPHINE/FRANÇA • GROUP ESC GRENoble/FRANÇA • ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM/HOLANDA • UNIVERSITÄT MASTRICHT/HOLANDA • UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM/HOLANDA • BUDAPEST UNIVERSITY OF ECONOMICS-CORVINUS/HUNGRIA • EUROPEAN BUSINESS SCHOOL/INGLATERRA • MANCHESTER BUSINESS SCHOOL/INGLATERRA • LONDON BUSINESS SCHOOL/INGLATERRA • CRANFIELD UNIVERSITY/INGLATERRA • WARWICK BUSINESS SCHOOL/INGLATERRA • BOCCONI/ITÁLIA • NHH/NORUEGA • WARSAW SCHOOL OF ECONOMICS/POLÓNIA • UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA/PORTUGAL • UNIVERSITY OF ECONOMICS, PRAGUE/REPÚBLICA TCHeca • MIGMO/RÚSSIA • STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS/SUÉCIA • HOCHSCHULE ST. GALLEN/SUÍÇA **OCEANIA** • MACQUAIRE UNIVERSITY/AUSTRÁLIA • UNIVERSITY OF OTAGO/NOVA ZELÂNDIA

NESTA EDIÇÃO. SELECIONAMOS EVENTOS NAS ÁREAS DE ECONOMIA, FINANÇAS, GESTÃO E MARKETING. SEPARAMOS TAMBÉM ALGUNS EVENTOS NA ÁREA CULTURAL.

<p style="text-align: center;"><b>03/08 a 08/08</b></p> <p><b>IASIA</b> <b>Rio de Janeiro (RJ)</b></p> <p>Conferência Anual da Associação Internacional de Escolas e Institutos de Administração, organizada com a FGV-EBAPE, com o tema "Governança para o desenvolvimento sustentável: implicações para a educação e a prática em administração pública".</p> <p>Informações: <a href="http://www.iasia2009.com">www.iasia2009.com</a></p>	<p style="text-align: center;"><b>25/08</b></p> <p><b>Inscrições para teste da ANPAD</b></p> <p>As inscrições para a última edição do teste da ANPAD em 2009 vão até 25 de agosto. O teste será no dia 13 de setembro.</p> <p>Informações: <a href="http://www.anpad.org.br/teste.php">www.anpad.org.br/teste.php</a></p>	<p style="text-align: center;"><b>11/09 a 12/09</b></p> <p><b>Expo Carreira 2009</b> <b>São Paulo (SP)</b></p> <p>Evento com objetivo de orientar e recrutar universitários para programas de trainee e estágio, além de fornecer informações sobre o mercado de trabalho e empresas.</p> <p>Informações: <a href="http://www.expo carreira.com.br">www.expo carreira.com.br</a></p>
<p style="text-align: center;"><b>17/09 a 19/09</b></p> <p><b>CONAD</b> <b>Goiânia (GO)</b></p> <p>Em sua 14ª edição, o Congresso Nacional de Administração reúne palestrantes para falar de temas atuais sobre administração de empresas e administração pública.</p> <p>Informações: <a href="http://www.conad.adm.br">www.conad.adm.br</a></p>	<p style="text-align: center;"><b>19/09 a 20/09</b></p> <p><b>Virada Esportiva</b> <b>São Paulo (SP)</b></p> <p>Maratona esportiva com atrações em diferente pontos da cidade.</p> <p>Informações: <a href="http://www.virada-esportiva.com.br">www.virada-esportiva.com.br</a></p> 	<p style="text-align: center;"><b>19/09 a 23/09</b></p> <p><b>EnANPAD</b> <b>São Paulo (SP)</b></p> <p>Este ano será realizado o 33º Encontro da ANPAD, que tradicionalmente traz 11 divisões acadêmicas que são subdivididos em temas de interesse.</p> <p>Informações: <a href="http://www.anpad.org">www.anpad.org</a></p>
 <p style="text-align: center;"><b>26/09 a 27/09</b></p> <p><b>Expo Estude no Exterior</b> <b>São Paulo (SP)</b></p> <p>Feira de intercâmbio cultural, com opções de cursos e instituições de todos os continentes. Há opções de graduação, pós-graduação, especialização, assim como estágios e trabalhos remunerados.</p> <p>Informações: <a href="http://www.expoestudenooexterior.com/expo">www.expoestudenooexterior.com/expo</a></p>	<p style="text-align: center;"><b>06/10 a 08/10</b></p> <p><b>MaxiMídia Fórum Internacional de Marketing e Comunicação</b> <b>São Paulo (SP)</b></p> <p>Trata-se de uma feira de negócios e relacionamentos do setor de Marketing e Comunicação, na qual são debatidas questões de relevância estratégica à integração de agências, anunciantes e veículos.</p> <p>Informações: <a href="http://www.maximidia.com.br">www.maximidia.com.br</a></p>	<p style="text-align: center;"><b>28/10</b></p> <p><b>7º Seminário de Responsabilidade Social e Sustentabilidade no Varejo</b> <b>São Paulo (SP)</b></p>  <p>Seminário do GVcev reúne dirigentes, executivos, representantes de associações e entidades varejistas, membros de organizações do terceiro setor, do governo e de fornecedores para debater conceitos, tendências e práticas no campo do varejo sustentável.</p> <p>Informações: <a href="http://www.fgv.br/cev/rsnovarejo">www.fgv.br/cev/rsnovarejo</a></p>
<p style="text-align: center;"><b>28/10 a 30/10</b></p> <p><b>EnANGRAD</b> <b>Joinville (SC)</b></p> <p>Em sua 20ª edição, o Encontro da ANGRAD promove discussões acerca de temas atuais relacionados ao ensino da graduação em Administração no Brasil.</p> <p>Informações: <a href="http://www.enangrad.org.br">www.enangrad.org.br</a></p>	<p style="text-align: center;"><b>05/11</b></p> <p><b>Dia da Pesquisa – GVpesquisa</b> <b>São Paulo (SP)</b></p>  <p>Apresentação de trabalhos do Conexão Local, Residência em Pesquisa, PIBIC/CNPq e de trabalhos de alunos do mestrado e doutorado <i>strictu sensu</i>, de Administração de Empresas e Pública.</p> <p>Informações: 3799-7842 / 7719</p>	<p style="text-align: center;"><b>30/11 a 02/12</b></p> <p><b>Expo Management</b> <b>São Paulo (SP)</b></p> <p>Evento direcionado à gestores, reúne este ano, entre outros, Paul Krugman (Prêmio Nobel de Economia em 2008), Rudolph Giuliani (prefeito de Nova York entre 1994 e 2001) e Vicente Falconi (único brasileiro).</p> <p>Informações: <a href="http://hsmglobal.com">hsmglobal.com</a></p>