

GV

REVISTA DE CULTURA PARA O JOVEM ADMINISTRADOR

EXECUTIVO

www.gv.com.br/revista

COMPANHIA
NOVO DE USAROS SETE PECADOS
CAPITAIS EM
RELAÇÃO
CORPORATIVA

+ ENTREVISTA

DE ESCRITÓRIO PARA
OS PAÍSES: ROBERTO
GARCIA VÁZQUEZ CONTRA
COMO TRANSFORMAR SUA
CARRERA E CRIAR
OS SATYRES

FELICIDADE

ELA EXISTE
MESMO?
ALGUÉM A VIU?FELICIDADE E
DESENVOLVIMENTO
HUMANOOS BRASILEIROS,
ESSE POVO TÃO FELIZ
NÃO DUVIDA NUNCA?

Editorial:

O que é felicidade? Nós, da *GV-executivo*, não sabemos muito bem. Mas desconfiamos de respostas simples para um assunto tão amplo e complexo. Tanto é que, nesta edição, preparamos um caderno especial inteiro sobre ele.

São cinco artigos que abordam a felicidade sob diferentes ângulos: desde a sua conexão com o desenvolvimento humano (*A felicidade geral da nação*) até sua impossibilidade segundo Freud (*Felicioquê?*), passando pelo desafio de medi-la (*Medindo a felicidade do brasileiro*), pelo estereótipo dos brasileiros como um povo feliz (*Pode ser feliz um povo que chora?*) e pela vinculação entre felicidade e vida profissional (*Tanto mar: alternativas à carreira executiva*). Assim, oferecemos ao leitor um abrangente material para refletir sobre um tema que nem sempre está presente nas publicações de gestão, mas que certamente afeta a todos.

Fora do caderno, além das tradicionais seções fixas e colunas, a edição também traz três artigos relacionados à gestão de recursos humanos: *Os sete pecados capitais da educação corporativa*, *Incentivos na medida certa* e *Coaching: modo de usar*. Destaque também para a entrevista com Rodolfo García Vázquez, um ex-aluno da FGV-EAESP que construiu carreira nas artes cênicas e se tornou um dos mais importantes nomes do teatro experimental brasileiro.

Que tenham todos uma feliz leitura!

Eduardo Diniz - Editor chefe

Martin Jayo - Editor adjunto



FOTOS: DIVULGAÇÃO



O VALOR DO VOTO

As campanhas dos 11 candidatos que disputam a Presidência da República em 2014 poderão custar, juntas, até R\$ 916,7 milhões. Essa é a soma dos tetos de gastos apresentados pelas candidaturas ao Superior Tribunal Eleitoral (TSE) em julho. Mesmo tratando-se apenas de uma previsão, que poderá ou não se realizar, a cifra chama a atenção pelo tamanho: ela supera em 50% os R\$ 611,5 milhões previstos na eleição passada, em 2010, dos quais R\$ 352 milhões foram efetivamente gastos. As cifras confirmam uma acentuada tendência de alta no custo das campanhas: na eleição presidencial de 1989, a primeira após a redemocratização, os gastos somados não chegaram a R\$ 100 milhões em valores de hoje.



CONQUISTAS FRÁGEIS

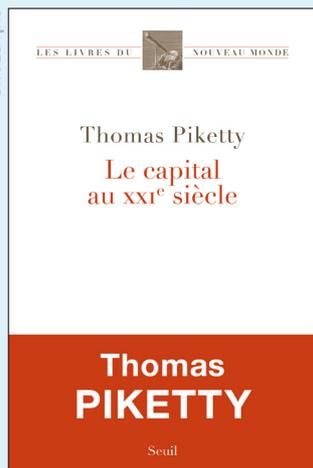
Embora os países em desenvolvimento, que concentram a maior parte da população mundial, tenham exibido aumentos inequívocos em seus Índices de Desenvolvimento Humano nos últimos anos, ainda é cedo para comemorar. O Relatório de Desenvolvimento Humano de 2014, divulgado no fim de julho pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), aponta que essa trajetória de melhora poderá se reverter facilmente em pouco tempo. Com 2,2 bilhões de pessoas vivendo em situação de pobreza ou muito próximo a ela, os ganhos de bem-estar registrados nas últimas décadas ainda são muito sensíveis a ameaças de crises financeiras, flutuações nos preços dos alimentos, desastres naturais e conflitos violentos. O Relatório conclama os países a fortalecer seus serviços sociais básicos e suas políticas de proteção social como forma de conter um possível retrocesso.

LE CAPITAL AU XXI^e SIÈCLE

Teve efeito explosivo, na academia e no mercado editorial, o mais recente livro do economista francês Thomas Piketty, *Capital in the Twenty-First Century*. Logo após ser lançado pela Harvard University Press, em abril de 2014, o título foi alçado às primeiras posições nos rankings de vendas do mundo inteiro e as interpretações do autor sobre a desigualdade tomaram conta do debate econômico. Em meio à polêmica, um detalhe passou quase despercebido: a obra já estava disponível nas livrarias desde setembro do ano anterior, em seu idioma original, sem fazer muito barulho.

Além daquilo que se propunha, Piketty acabou provando outra coisa: que a comunidade acadêmica perdeu, em definitivo, a capacidade de ler em francês.

DIVULGAÇÃO



DIVULGAÇÃO

FOTO: FILIPE FRAZÃO / SHUTTERSTOCK.COM



O PAI VERDADEIRO

O edifício Copan, construção-ícone de São Paulo, é obra de Oscar Niemeyer, certo? Nem tanto. Mesmo tendo concebido em 1951 o seu formato sinuoso e sua inconfundível fachada, o arquiteto carioca influenciou muito pouco no que foi construído por dentro dele. Nas duas décadas que duraram as obras, marcadas por inúmeras crises, paralisações e alterações de projeto, quem tomou as rédeas do empreendimento foi outro profissional: o paulistano Carlos Lemos. Aos 89 anos, Lemos acaba de publicar seu relato em *A história do edifício Copan*, lançado em julho pela Imprensa Oficial do Estado. O livro é o primeiro título de uma trilogia sobre o edifício, a completar-se em breve com títulos de autoria da socióloga Maria Ruth Amaral de Sampaio e do jornalista Eric Nepomuceno.

SEXO NO CINEMA

Reais ou simuladas, explícitas ou não, já faz mais de 40 anos que cenas de sexo vêm, a muito custo, conquistando seu espaço no cinema não pornográfico. *O Último Tango em Paris* (Bernardo Bertolucci, 1972), *Perdas e Danos* (Louis Malle, 1992), *9 1/2 Semanas de Amor* (Adrian Lyne, 1986) e *Shortbus* (John Cameron Mitchell, 2006) são alguns entre tantos filmes de inegável qualidade que, em décadas passadas, desafiaram tabus e foram recebidos com variados graus de polêmica e contestação social.

Essa fase, no entanto, parece ter ficado para trás. Em 2014, chegaram às telas diferentes produções que, apesar da naturalidade com que mostram o sexo, não chocaram o público nem a crítica, como costumava acontecer há alguns anos. Foi o caso das cenas protagonizadas pelas atrizes Adèle Exarchopoulos e Léa Seydoux em *Azul é a Cor Mais Quente*, dirigido por Abdellatif Kechiche, ou daquelas entre Pierre Deladonchamps e Christophe Paou em *Um Estranho no Lago*, de Alain Guiraudie. Isso sem mencionar os dois títulos lançados pelo dinamarquês Lars von Trier — *Ninfomaníaca I e II* — que, apesar do título, acabaram se revelando os mais tímidos nesta matéria.



| ENTREVISTA • RODOLFO GARCÍA VÁZQUEZ

espaço dos
satyros
1



FOTO: CAMILA FONTANA



DA ADMINISTRAÇÃO AO TEATRO EXPERIMENTAL: UMA TRAJETÓRIA SATYRIANA

| POR ALINE LILIAN DOS SANTOS + MARTIN JAYO

Paulistano do Carandiru, o dramaturgo e diretor teatral **Rodolfo García Vázquez** se formou em Administração de Empresas na FGV-EAESP no início da década de 1980. Em 1989, foi um dos fundadores de Os Satyros, um dos principais grupos brasileiros de teatro experimental, e hoje é um dos artistas mais atuantes no cenário cultural do país.

A *GV-executivo* visitou Rodolfo na sede da companhia, situada na praça Roosevelt, região central de São Paulo, para conversar sobre sua trajetória profissional e artística. Em clima descontraído, ele revelou os caminhos que o levaram das carteiras da EAESP à vida teatral. De quebra, também falou sobre o crescimento do mercado cultural brasileiro e o papel da arte na requalificação de áreas urbanas. >

GV-executivo: Para quem vê de fora, o caminho entre a FGV-EAESP e o teatro experimental parece longo. Como ele começou para você?

Vázquez: Ingressei na EAESP com 17 anos, muito inexperiente, recém-saído da escola pública. Como a maioria dos garotos que entram na faculdade nessa idade, não sabia muito bem o que queria da vida e fui descobrindo minha verdadeira vocação aos poucos. Uma das disciplinas do curso de Administração de Empresas era Sociologia, na época ministrada pela professora Olgária Matos. Fiquei tão apaixonado pela matéria que resolvi prestar Ciências Sociais na USP e passei a levar os dois cursos ao mesmo tempo. Sem me desinteressar pela Administração, esse foi o primeiro passo que me levaria aonde cheguei.

Quando me formei na EAESP, em 1983, fui aprovado em um processo seletivo e contratado pela Unilever. Eu tinha 22 anos e esse emprego representava uma grande oportunidade, um caminho que se abria no mundo corporativo, em uma multinacional! Mas não demorei muito a perceber que não me sentiria realizado com aquilo. Eu queria ter alguma relação mais umbilical com o fazer social, com a vida social. Tudo isso ainda de forma muito intuitiva, sem muita clareza. Por essa mesma época, enquanto trabalhava na Unilever, comecei a cursar teatro à noite e me empolguei.

GV-executivo: Você se formou em teatro, então?

Vázquez: Sim, mas percebi que jamais seria um ator. Aliás, acredito que esse foi o maior benefício que eu trouxe para o teatro: nunca ter subido no palco depois de formado (risos).

Mas, em 1989, junto com o [ator paranaense] Ivam Cabral, fundamos

SE FAZER TEATRO EM 1989 ERA UMA TEMERIDADE, HOJE É POSSÍVEL SER BEM SUCEDIDO NESTA ÁREA. A VISÃO DE QUE VIVER DE TEATRO NO BRASIL NÃO É VIÁVEL É ULTRAPASSADA

a companhia Os Satyros. Foi nesse momento que desisti da carreira executiva, e foi um choque para a minha família. Imagine só, trocar uma carreira segura, um destino selado, por um projeto de teatro quase amador. Mas eu tive que tomar essa decisão. Senão, eu não seria uma pessoa feliz!

GV-executivo: E como você avalia a trajetória d'Os Satyros nesses 25 anos?

Vázquez: Os primeiros anos foram muito difíceis. Logo depois que fundamos a companhia, começou o período Collor e todo tipo de apoio governamental à cultura foi cancelado. Não era um bom momento para começar, mas, ao mesmo tempo, eu tinha que fazer aquilo...

Felizmente, depois disso houve uma grande transformação no Brasil e o setor de cultura se desenvolveu muito, sobretudo a partir do início dos anos 2000. A trajetória d'Os Satyros reflete isso. Logo depois de iniciar a companhia, chegamos a montar dois espetáculos que fizeram algum sucesso. Mas, em 1992, decidimos sair do país. Fundamos uma sede em Lisboa e investimos em projetos e festivais pela Europa por cerca de oito anos, simplesmente porque não havia espaço para trabalhar no Brasil. Hoje não é assim: se a decisão de fazer teatro em 1989 era uma temeridade, atualmente é possível ser bem sucedido nessa área. A visão de que viver de teatro no Brasil não é viável é ultrapassada.

GV-executivo: Como foi a volta ao Brasil?

Vázquez: Quando nós voltamos para São Paulo, em 2000, alugamos um espaço na praça Roosevelt, que na época era um local completamente abandonado, deteriorado. Depois de tanto tempo fora do Brasil, ninguém sabia quem nós éramos, e o recomeço foi mais difícil do que imaginávamos. Os críticos simplesmente não queriam vir até aqui. Muitos nos diziam: "Olha, eu não vou assistir ao espetáculo de vocês na praça Roosevelt porque é muito perigoso". De fato, era um local bastante perigoso, com alta criminalidade.

Mas passada essa fase inicial, que foi muito dura, conseguimos reverter isso e, aos poucos, transformamos a praça. Dois ou três anos depois da nossa chegada, a violência já havia diminuído e se começava a ver por aqui uma mistura muito interessante: travestis, traficantes, intelectuais, artistas, jornalistas, todos convivendo em relativa harmonia. Foi um período meio mágico, em que a praça ganhou vitalidade sem que houvesse exclusão de nenhum tipo de comunidade. Houve uma descoberta mútua.

GV-executivo: Você diria que essa descoberta foi mediada pela companhia?

Vázquez: Acho que esse é o lugar do artista na vida social, pelo menos da forma como nós, d'Os Satyros, vemos o papel da arte. Ele tem que fazer pontes e trazer à tona os lados

obscuros da sociedade. O que aconteceu aqui foi isso: chegamos na praça e quebramos certas barreiras que operavam entre o lado claro e o escuro de São Paulo, entre a vida *mainstream* e o submundo, e desse choque surgiu uma transformação. A própria renovação urbanística da praça, que foi totalmente reformada pela Prefeitura, veio em decorrência do que vinha acontecendo na calçada ao lado dela.

GV-executivo: Uma transformação que até hoje se mantém...

Vázquez: Nem tanto. O auge desse fenômeno se deu em 2005 e 2006, mas pouco depois começa um processo de especulação imobiliária. O local se tornou ponto turístico, os aluguéis aumentaram brutalmente e isso expulsou os traficantes e as travestis que vinham se integrando à nova dinâmica do lugar. Sem dúvida, a Praça está transformada, mas, ao mesmo tempo, está perdendo aquela diversidade...

GV-executivo: Há notícias de que até mesmo vocês estão sendo expulsos...

Vázquez: Sim, com o aumento do aluguel, estamos em uma situação periclitante e talvez tenhamos que sair daqui. Mas, se já transformamos uma região da cidade, por que não transformar outra? Talvez mudemos da Roosevelt para outra região, como a Luz, por exemplo. Além do aspecto econômico, há um lado político nisso, de transformação da cidade, e nós estamos encarando a situação como um desafio, não como uma derrota.

GV-executivo: Então, você acredita que o fenômeno ocorrido com a chegada do teatro à praça Roosevelt pode ser reproduzido em outro lugar?

Vázquez: Acho que sim. Para nós é um risco, mas o artista precisa saber como atrair os olhares para o lugar



RAIO X

- ▶ Rodolfo García Vázquez.
- ▶ Nascido em São Paulo, em 4 de março de 1962
- ▶ Graduado em Administração de Empresas pela FGV-EAESP
- ▶ Mestrando em Teatro pela ECA-USP
- ▶ Fundador e diretor da Cia. de teatro Os Satyros

FOTO: CAMILA FONTANA



FOTO: DIVULGAÇÃO/IMAGEM CEDIDA POR OS SATYROS

Cena da peça *Adormecidos, d'Os Satyros*

DEPOIS DA NOSSA CHEGADA, TRAVESTIS, TRAFICANTES, INTELECTUAIS, ARTISTAS, JORNALISTAS, TODOS PASSARAM A CONVIVER EM RELATIVA HARMONIA. A PRAÇA ROOSEVELT GANHOU VITALIDADE SEM EXCLUIR NENHUM TIPO DE COMUNIDADE

onde estiver. A companhia já desenvolve ações fora da praça, com um projeto que temos no Jardim Pantanal, no extremo leste da cidade, por exemplo. Conseguimos levar os holofotes para lá. Por que não fazer isso em uma nova sede?

GV-executivo: Em 2014 a companhia Os Satyros completa 25 anos, e, durante esse tempo, foi necessário administrá-la enquanto negócio. Sua formação em Administração de Empresas ajudou?

Vázquez: Confesso que, durante algum tempo da minha vida, na época em que desisti da carreira executiva, cheguei a pensar que os quatro anos que estudei Administração

havia sido jogados fora. Afinal, eu queria ser artista! Mas hoje compreendo que não foi bem assim. De um lado, a GV me deu elementos para compreender a sociedade – como aquele curso de Sociologia que acabou me empurrando para muitos outros lugares. De outro, ter cursado Administração foi importante para meu desempenho como empreendedor. A economia da cultura no Brasil está em grande expansão, mas você tem que ter habilidades gerenciais, senão não sobrevive. Para fazer cultura você tem que empreender, gerir, administrar riscos, e eu acho que Os Satyros não seriam o que são hoje se eu não tivesse também esse lado administrador.

GV-executivo: Apesar desse seu lado administrador, você está longe de fazer um teatro comercial...

Vázquez: Sem dúvida! Existe um teatro comercial, que é feito apenas para diversão e entretenimento do público, e um que provoca mais reflexão, em que questões sociais e humanas são abordadas de uma forma muito mais complexa. Num primeiro olhar, você tende a achar que o público desse segundo tipo de teatro é muito restrito. Mas nós nunca quisemos essa limitação. O que fazemos é um trabalho que, se de um lado, aborda questões polêmicas e complexas, de outro é acessível a todas as pessoas. É popular e, ao mesmo tempo, traz questões que o teatro de entretenimento não aborda.



O PÚBLICO NÃO SE SATISFAZ MAIS COM QUALQUER PRODUTO DA INDÚSTRIA CULTURAL. ELE QUER SE IDENTIFICAR, REFLETIR, E É POR AÍ QUE NOSSA PROPOSTA VAI. FORA DA CAIXA E DO CIRCUITO MAIS COMERCIAL

Além disso, com o desenvolvimento da sociedade brasileira, muitas pessoas não se satisfazem mais com qualquer produto da indústria cultural. O público quer se identificar, olhar-se, refletir, e é por aí que nossa proposta vai. Fora da caixa e do circuito mais comercial.

GV-executivo: De fato, o teatro experimental vem crescendo bastante. Mesmo na praça Roosevelt, outros grupos chegaram depois de vocês...

Vázquez: É um movimento dialético. No começo dos anos 2000, com as leis de fomento, surgiram muitos grupos e ações teatrais que antes não

podiam existir por falta de recursos. Esse movimento está transformando a maneira como a sociedade vê o teatro e faz com que o segmento experimental, crítico, vá conquistando mais espaço. Aqui na praça chegamos a ter seis teatros funcionando ao mesmo tempo, em duzentos metros de calçada. Claro que o teatro comercial também está crescendo, sobretudo com os musicais, mas estamos ganhando em diversidade.

GV-executivo: Você se formou em Administração e se dedicou à arte, apostando nela como empreendimento. O que você diria aos

estudantes da área que têm essa vontade?

Vázquez: Primeiro: se você não consegue se enxergar de terno e gravata vivendo no mundo corporativo, tem que se arriscar. Segundo: ao contrário do que ocorria na época em que eu me formei, hoje o setor cultural está crescendo de forma exponencial. Por isso, não sufoque essa curiosidade. Vá procurar, vá arriscar. Eu fiz essa escolha em um momento muito mais difícil e não me arrependo. ●

ALINE LILIAN DOS SANTOS > Jornalista da GV-executivo > aline.lilian@fgv.br
MARTIN JAYO > Professor da EACH-USP > martin.jayo@usp.br

OS SETE PECADOS CAPITAIS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

ORGANIZAÇÕES DE TODO TIPO E PORTE VÊM INVESTINDO EM SISTEMAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA, MAS OS RESULTADOS SÃO FRUSTRANTES. NESTE TEXTO, IDENTIFICAMOS ALGUNS PROBLEMAS QUE PODEM COMPROMETER A EFICÁCIA DESSES SISTEMAS

| POR THOMAZ WOOD JR.

O Brasil é um país mal administrado. Se esta avaliação chega a ser um lugar comum quando dirigida ao setor público, o quadro não é diferente na esfera privada. Mesmo as grandes empresas brasileiras vivem imersas em um caos gerencial, incapazes de definir seus focos e alinhar seus esforços e recursos de maneira coerente. Onde olharmos, constataremos trabalho mal feito e caro. Sofrem os clientes e os funcionários, e o país paga a conta.

Algumas patologias corporativas são visíveis e notórias: os intrincados jogos de poder da alta gestão, a letargia e o permanente estado de confusão mental dos administradores, a falta de disciplina e o frenesi amalucado dos profissionais – sempre apagando incêndios, criados ou imaginários. Na raiz da questão, tem destaque, entre outros fatores, a má qualificação em gestão, que assola os quadros profissionais e faz vítimas em todos os tipos de organização.

PANACEIA GERENCIAL

A resposta a essa questão está na busca de capacitação. Orçamentos milionários a ela destinados são cada vez mais comuns mesmo entre empresas de porte médio. A educação corporativa se tornou mais uma panaceia gerencial, uma solução para os mais variados males organizacionais: baixa qualificação, falta de motivação, práticas gerenciais anacrônicas, comunicação ineficiente, cultura organizacional antiquada, baixa competitividade etc. Como toda panaceia, ela gera muitos negócios, porém nem sempre consegue

entregar os resultados pretendidos. O retorno costuma ser decepcionante.

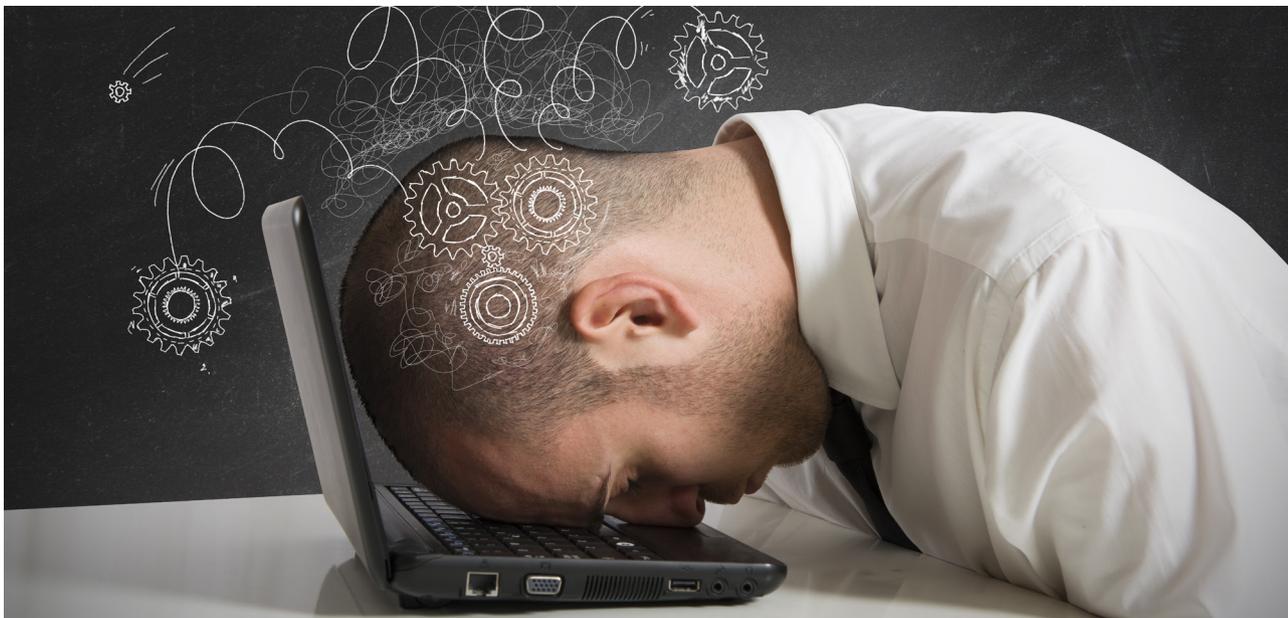
Considerando tal contexto, identificamos a seguir alguns problemas que temos verificado com frequência nos sistemas de educação corporativa de empresas locais.

1- PROJETO INCONSISTENTE

Os passos para iniciar um projeto de educação corporativa são descritos na boa literatura sobre o assunto. Ele deve ter início no topo da organização, com a definição de seus objetivos estratégicos e um processo de comprometimento da liderança. Em seguida, deve-se estabelecer o modelo de gestão e organização do sistema, estruturando suas atividades e definindo seus recursos. É também essencial identificar as lacunas existentes e as competências-chave a serem desenvolvidas, considerando-se os objetivos estratégicos e organizacionais da empresa.

Entretanto, o que ocorre na prática costuma ficar muito distante dessa abordagem. Por falta de informação ou com a ingênua pretensão de “queimar etapas”, muitos projetos começam pelo meio, resultando em concepções frágeis, que não atenderão às expectativas organizacionais. Esses problemas, no nascedouro dos projetos, constituem o primeiro pecado capital da educação corporativa. Muitas empresas falham na concepção geral e na definição dos temas e dos conteúdos a serem tratados. Muitos gestores delegam o projeto à área de Recursos Humanos, que, por sua vez, terceiriza o serviço para provedores ansiosos para vender pacotes de autoajuda disfarçados de desenvolvimento gerencial. Os resultados são quase sempre decepcionantes.





2- DESALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Uma premissa para qualquer projeto que vise gerar impactos transformacionais em uma empresa é o seu alinhamento com os objetivos estratégicos e organizacionais. Por exemplo, se uma corporação se encontra em processo de expansão internacional, um projeto de educação corporativa deverá ter como objetivo preparar seus quadros para a criação e a gestão de subsidiárias no exterior. Assim, a concepção de um sistema de educação corporativa deve partir do entendimento do contexto de negócios da empresa, para daí deduzir seus focos de atuação. Além disso, é preciso atualizar constantemente tal entendimento, pois as diretrizes podem mudar à medida que o contexto ambiental e competitivo evolui.

A desconexão entre os objetivos estratégicos e organizacionais da empresa e as iniciativas de formação constitui o segundo pecado capital da educação corporativa. Muitos gestores falham na construção dessa linha lógica, vital para o sistema. Com isso, criam sistemas que ficam “à deriva” e, na melhor das hipóteses, trazem benefícios marginais para a organização.

3- FRAGMENTAÇÃO DO SISTEMA

Um bom sistema de educação corporativa deve ser coerente. Seus componentes – os diferentes programas e atividades – devem estar integrados como um todo. Além disso, o sistema deve se desenvolver consistentemente ao longo do tempo, proporcionando uma perspectiva de continuidade e construção de conhecimentos e de competências.

Entretanto, o que se observa em muitas organizações é uma tendência à fragmentação. Em lugar de realizar diagnósticos amplos e criar programas integrados, algumas empresas atuam exclusivamente “sob demanda”, procurando atender, um a um, os pedidos que surgem de seus clientes internos. O risco é gerar uma colcha de retalhos, difícil de administrar e com impacto reduzido na empresa. A gestão pouco articulada constitui, portanto, o terceiro pecado capital da educação corporativa.

4- INADEQUAÇÃO AO CONTEXTO

A falta de uma ligação mais consistente entre as práticas gerenciais e iniciativas de formação constituem o quarto pecado capital da educação corporativa. É comum as empresas depositarem uma expectativa exagerada na capacidade transformadora das atividades de educação, esquecendo que é preciso criar as condições internas para a utilização do que é aprendido.

Muitas delas compram “pacotes” de educação corporativa que, supostamente, contêm as melhores e mais modernas práticas gerenciais. No entanto, não se preocupam em avaliar se tais práticas lhes servem, ou em garantir que sejam devidamente aplicadas pelos participantes após o processo de capacitação. Parecem supor que a simples exposição aos modelos e ferramentas garante a utilização. Ao voltar ao trabalho, muitos participantes se deparam com sistemas e procedimentos calcados em outros modelos, que desestimulam ou eventualmente impedem mudanças.

TODA INICIATIVA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA DEVE SEGUIR O PRINCÍPIO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: SEUS FOCOS DEVEM CONTRIBUIR PARA O ATENDIMENTO DOS OBJETIVOS E METAS DA EMPRESA

5- ATRAÇÃO PELA AUTOAJUDA

Os anos 1990 testemunharam o surgimento da indústria do *management*, com o crescimento das escolas de Administração, das empresas de consultoria e da mídia de negócios. Para alavancar negócios e continuar crescendo, essa indústria estabeleceu um verdadeiro culto a novidades promovidas por “gurus”.

Todo o esforço de treinamento passou a ser voltado para *soft skills*, com temas relacionados ao tópico mágico da liderança. E a forma de abordar tais assuntos é simplória, reduzindo-se a fórmulas de fácil entendimento e improvável aplicação. A situação é agravada pela existência de um número significativo de provedores com baixa capacitação, que apenas adaptam e reproduzem, de forma acrítica, pacotes importados. A exagerada atração por *soft skills* embalados como autoajuda constitui o quinto pecado capital da educação corporativa, e o resultado é fácil de observar: muitas empresas têm problemas óbvios relacionados a lacunas de formação em *hard skills* como finanças, marketing ou logística.

6- FALTA DE CONTEÚDOS

As trajetórias profissionais nas empresas frequentemente levam funcionários de boa formação técnica a se depararem com o desafio de assumir cargos gerenciais. A passagem não é simples e exige o desenvolvimento de uma série de competências: é preciso adquirir uma visão mais ampla do contexto estratégico da organização e de seus negócios, ser minimamente fluente na leitura e na gestão de indicadores econômicos e financeiros, saber analisar e melhorar processos e passar a atuar como gestor de pessoas.

No entanto, o que ocorre na prática em muitas empresas é uma ênfase exagerada no último item, em detrimento dos primeiros, gerando um desequilíbrio entre os focos de desenvolvimento e levando à manutenção de lacunas que podem comprometer o desempenho. Portanto, a falta de conteúdos de negócios constitui o sexto pecado capital da educação corporativa. Essa condição é facilitada pela formação frágil dos quadros de recursos humanos que atuam em educação corporativa, com sua inclinação natural para tratar de *soft skills* em detrimento de *hard skills*.

7- PEDAGOGIA INAPROPRIADA

Nos últimos anos houve considerável aumento da atenção aos aspectos pedagógicos (ou andragógicos) nas atividades de educação corporativa. As aulas tradicionais, expositivas, cederam espaço à discussão de casos, jogos e *workshops*. Recursos visuais passaram a ser utilizados com frequência e as atividades em salas de treinamento presencial são complementadas, ou substituídas, por práticas a distância. Surgiram e disseminaram-se novos formatos de aprendizagem, baseados em projetos individuais ou em grupo.

Essas mudanças são positivas e foram possíveis graças ao ímpeto inovador das empresas e de seus provedores. No entanto, ao observar o conjunto dessas atividades, constata-se que muitas iniciativas ainda são frágeis, apresentando ao menos dois pontos importantes de atenção: primeiro, uma orientação exagerada ao “entretenimento”, e, segundo, um desequilíbrio entre forma e conteúdo.

A atenção indevida às práticas pedagógicas representa, portanto, o sétimo pecado capital da educação corporativa. Apesar dos esforços notáveis realizados por empresas e provedores, não parece haver ainda conhecimento pedagógico sólido o suficiente para balizar decisões que escapem do apelo simples ao entretenimento e das atividades meramente lúdicas. Espera-se que, à medida que o encantamento refluja, as diversas alternativas de aprendizagem possam ser utilizadas de modo mais equilibrado e coerente.

COMO CRIAR UM SISTEMA EFICAZ

Os melhores oráculos recomendam começar pelo básico: toda iniciativa de educação corporativa deve, conforme já mencionamos, seguir o princípio de alinhamento estratégico, ou seja, seus focos devem contribuir para o atendimento dos objetivos e metas da empresa.

Se o desafio é expandir os negócios, os conteúdos devem ser pautados por esse tema. Se a meta é melhorar o relacionamento com clientes, as atividades devem ser norteadas por esse tópico. Se a empresa quer resolver todos os problemas ao mesmo tempo, é melhor parar e pensar. Afinal, quem não sabe para onde vai pode chegar a um lugar indesejado. ●

THOMAZ WOOD JR. > Professor da FGV-EAESP > thomaz.wood@fgv.br

INCENTIVOS NA MEDIDA CERTA

O DESENHO DE INCENTIVOS PODE SER DETERMINANTE PARA O SUCESSO OU FRACASSO DE UM NEGÓCIO. UM ESTUDO AVALIOU NA PRÁTICA O SEU IMPACTO NO ATENDIMENTO A RECLAMAÇÕES DE UM GRANDE BANCO DE VAREJO. ENTENDA A RELEVÂNCIA DISSO PARA A SUA CARREIRA OU NEGÓCIO

| POR FÁBIO DUTRA SARTI + ANTONIO CARLOS MANFREDINI OLIVEIRA

Você provavelmente já deve ter presenciado, ou conhece alguém que tenha vivido, uma história parecida: o sujeito dirige-se a uma agência bancária, enfrenta filas, encontra alguém que possa atendê-lo, registra alguma reclamação e... aguarda. Passam-se horas, dias, ou mesmo semanas até que sua solicitação seja respondida. Será que isso acontece por má vontade de quem o atendeu, ou o problema esconde outros aspectos menos visíveis?

Outra situação: o professor solicita cinco trabalhos a serem entregues pelos alunos ao longo do curso, cuja média aritmética irá compor a nota final. Muitos que fizeram os quatro primeiros trabalhos e já atingiram a nota mínima para obter a aprovação dedicam pouco esforço à última atividade. Esses alunos são necessariamente displicentes? Ou pode haver outros fatores?

As histórias diferem, mas o pano de fundo é o mesmo: há forças em ação que podem afetar significativamente o comportamento. Neste artigo, abordaremos especificamente o poder dos incentivos.

INCENTIVOS E RISCO MORAL

Explícitos ou implícitos, claros ou dissimulados, funcionais ou disfuncionais, os incentivos estão em toda parte, desde comissões pagas por vendas até promessas de presentes para o filho que “passar de ano” ou entrar na universidade. Fazem parte da nossa vida familiar e

ESTRUTURAS DE INCENTIVOS NÃO SÃO IMPORTANTES APENAS NAS ORGANIZAÇÕES. ELAS TAMBÉM ESTÃO PRESENTES NA VIDA PESSOAL, SOCIAL E ATÉ RELIGIOSA

profissional e estão presentes até em diferentes religiões. Muitas regras, procedimentos e a própria legislação têm incentivos.

Eles podem causar efeitos colaterais indesejáveis e até mesmo contrários aos interesses de quem os definiu. Por exemplo, a alocação do horário eleitoral gratuito a partidos políticos no Brasil teve como um dos objetivos dar espaço à representação política de minorias. E um dos efeitos colaterais foi o aparecimento das chamadas “legendas de aluguel”.

Incentivos mal desenhados frequentemente reforçam um fenômeno chamado *moral hazard*, ou risco moral, expressão do economês que se refere à situação em que há divergências de interesses entre o tomador da decisão e o agente que arca com as consequências da decisão tomada. Um exemplo: quando as metas dos executivos são muito direcionadas a resultados de curto prazo, eles manifestam menos interesse em tomar decisões que sejam benéficas apenas em longo prazo, mesmo que estas gerem mais valor ao acionista.



NO BANCO

Um estudo realizado em um banco de varejo analisou, com métodos estatísticos rigorosos, mais de 90 mil solicitações e reclamações feitas em 2011 por clientes de todo o Brasil. Nele, concluiu-se que o tempo de resposta dado pela organização varia em função de critérios objetivos estabelecidos como meta aos gerentes de agência, para o bem e para o mal. Ou seja, os incentivos afetam o comportamento dos gerentes.

A diferença de tratamento que o banco dá para as reclamações, dependendo de sua origem, chama a atenção. Por exemplo, a organização está preocupada em resolver rapidamente qualquer tipo de manifestação registrada nos seus canais de atendimento não presenciais e, por isso, premia o gerente que ajudar a atendê-las no prazo, aumentando o seu bônus. Como ele reage ao incentivo? O estudo mostra que o tempo de resposta para esses casos é menor se comparado a reclamações de outras origens, como as recebidas na própria agência.

O banco faz essa escolha por dois motivos. O primeiro é que, dessa forma, ele prioriza o atendimento da maioria das reclamações: mais de 70% das manifestações analisadas têm origem em canais remotos. O segundo é mais sutil. Os bancos têm adotado um modelo que transforma as agências em pontos de venda, concentrando a estrutura de atendimento a clientes em *call centers*. Assim, é contraproducente valorizar iniciativas que “afastem” o gerente de seu objetivo principal – vender – durante o horário em que a agência está aberta.

FOGO AMIGO

A situação descrita pode ser considerada um sucesso, uma vez que os incentivos dados aos gestores os levam a se alinhar aos objetivos da organização. Mas o desenho do incentivo para reclamações recebidas por meio de canais externos, como o Procon e o Banco Central, não funciona bem assim. Independentemente do prazo de resposta ser

INCENTIVOS ESTÃO EM TODA PARTE E SÃO FUNDAMENTAIS. QUANDO MAL DESENHADOS, LEVAM A UM DESEMPENHO AQUÉM DO POSSÍVEL

cumprido, o banco pune o gerente quando a manifestação é registrada nesses órgãos.

Os dados da pesquisa indicam que, nesses canais, o tempo de resposta ao cliente é o maior entre todos os canais utilizados para receber reclamações. Dada a natureza dos incentivos, o gerente age de forma previsível, pois, como diz a sabedoria popular, “perdido por um, perdido por vinte”.

O desenho existente aumenta o tempo de resposta porque o funcionário se sente penalizado. E já que a pena está dada, prefere tratar de outros problemas que ainda podem lhe trazer algum benefício líquido. A consequência é que o banco acaba avaliado como lento na solução de problemas tanto pelo público quanto pelo Judiciário. Este, por causa disso, tende a se tornar cada vez menos condescendente. O incentivo alimenta o risco moral.

NA MEDIDA CERTA

Além da origem das reclamações, o estudo analisou a intensidade dos incentivos aplicados aos gerentes de agência. Aqui também o desenho de incentivos pode ser melhorado. Seria de se imaginar que clientes com maior renda tivessem suas reclamações atendidas mais rapidamente, mas o estudo detectou o oposto. A possível explicação está na diferença da intensidade do incentivo atribuído a gerentes de segmentos distintos. Como aqueles que atendem clientes de renda menor têm um peso maior de seu contrato vinculado à solução de problemas, o estudo identificou que clientes atendidos por esses gerentes recebem resposta com maior rapidez. Esse é um resultado peculiar para o banco, uma vez que clientes com maior potencial de relacionamento acabam por receber um tratamento pior.

Outra variável analisada pelo estudo é a diferença no tempo de resposta a reclamações de clientes ativos e não ativos. Como o contrato de incentivos só é válido para os ativos, evidenciou-se que estes recebem respostas às suas reclamações em um tempo menor do que os não ativos.

Fica claro que os gerentes respondem aos incentivos. Na prática, não há contrato perfeito, portanto, os contratos incentivados devem ser bem desenhados, pois influenciam significativamente o comportamento dos gestores. A pesquisa mostrou, por exemplo, que a distância de cada agência para a sede do banco afeta seu tempo de resposta a reclamações. Ou seja, se dois clientes têm o mesmo perfil financeiro e o mesmo grau de relacionamento com o banco,

mas vivem em locais diferentes, aquele que reside mais próximo da sede tende a ter sua reclamação respondida mais rapidamente. Uma hipótese para explicar esse resultado é que a distância dificulta o monitoramento dos funcionários por parte do banco. A assimetria informacional é relevante.

EM SALA DE AULA

Será que esses fenômenos estão restritos a empresas ou ecoam em outras esferas da vida? Vamos voltar à escola. O professor do início do artigo solicitou cinco trabalhos aos seus alunos. Ele não tem como monitorar se os alunos estudaram o suficiente, então, os trabalhos são uma maneira de criar o incentivo para que se dediquem. No entanto, alguns nem mesmo entregaram todos os trabalhos. Por quê? Provavelmente preferiram alocar seu tempo em outras atividades que lhes trouxessem maior benefício; afinal, um dos seus objetivos – conseguir aprovação na disciplina – já havia sido conquistado.

Interessado em manter os alunos engajados até o final, o professor identificou que uma causa para o desvio de comportamento é a forma de cálculo da nota final. Se, em vez da média aritmética, ele empregasse a média geométrica, teria mais chances de conseguir dos alunos o comportamento desejado. Isso porque, nessa forma de cálculo, um único trabalho com nota muito baixa faria a média final do aluno cair bastante, incentivando-o a se dedicar durante todo o curso. Por exemplo, para as mesmas notas 10, 10, 9, 8 e 1, a média aritmética é 7,6 e a média geométrica é 5,9. Supondo que a nota mínima requerida seja 6, o uso do segundo método resultaria na não aprovação do aluno. A diferença não é trivial.

Além das duas situações vistas aqui – banco e escola –, toda organização precisa considerar os interesses de diferentes partes interessadas. No entanto, é importante avaliar o que funciona e o que não funciona em seus sistemas de incentivos e aperfeiçoá-los. Ignorar os incentivos explícitos ou implícitos pode resultar em níveis de desempenho aquém dos possíveis. ●

PARA SABER MAIS:

Modelo de incentivos para solução dos problemas de clientes nas agências bancárias. Fábio Dutra Sarti. Dissertação de Mestrado, FGV-EAESP, 2012.
Economics, Organization and Management. Paul Milgrom e John Roberts. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1992.

FÁBIO DUTRA SARTI > Mestre em Administração de Empresas pela FGV-EAESP > fsarti@gmail.com
ANTONIO CARLOS MANFREDINI OLIVEIRA > Professor da FGV-EAESP > antonio.manfredini@fgv.br



COACHING: MODO DE USAR

RELATIVAMENTE RECENTE NAS ORGANIZAÇÕES, O *COACHING* É UMA FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL QUE SERVE, EM ÚLTIMA INSTÂNCIA, PARA NOS TORNAR VERSÕES UM POUCO MELHORES DE NÓS MESMOS

| POR ANA LUISA VIEIRA PLIOPAS

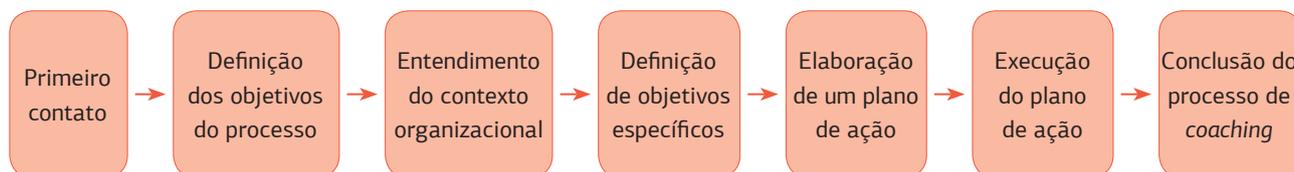
Nos últimos anos, o termo *coaching* vem se incorporando rapidamente ao vocabulário e ao dia-a-dia das organizações. Mas por se tratar de uma prática ainda recente, que surgiu na década de 1990, há uma certa confusão a respeito do conceito. Por ser fundamentada em diferentes áreas do conhecimento – como Psicologia e Filosofia – e influenciada por diferentes práticas da Administração, da cultura organizacional e até mesmo dos esportes, a atividade pode deixar a dúvida: afinal, o que é *coaching* e para que serve?

SOB MEDIDA

Coaching é um processo de desenvolvimento individualizado, feito sob medida para uma pessoa específica. O exemplo fictício de Jaime, um supervisor recém-promovido a

gerente, pode nos ajudar a entender melhor essa definição. Nosso personagem exerceu a atividade de supervisor de projetos de tecnologia por três anos com muito sucesso, principalmente pelo rigor com que cumpria o cronograma e por ser assertivo em suas argumentações em reuniões. Sob sua supervisão, os projetos sempre andavam. O bom desempenho levou à sua promoção como gerente de desenvolvimento, com equipe de 20 subordinados, e foi aí que os problemas começaram. A maneira assertiva e rigorosa de lidar com pessoas, que antes era uma vantagem, agora começou a provocar insatisfação na equipe e aumento do *turnover*. Foi neste momento que a empresa decidiu contratar um *coach*.

Mas o que exatamente esse *coach* faz? Mesmo sendo um processo individualizado, a atividade de *coaching* segue, em geral, algumas etapas, mostradas na figura abaixo.



O COACHING OFERECE CONDIÇÕES PARA QUE O PROFISSIONAL SE CONSCIENTIZE DE SI MESMO E DO IMPACTO QUE TEM SOBRE OUTRAS PESSOAS

PRIMEIRO CONTATO

Sessões de *coaching* são conversas em que o *coach* dá condições para que seu cliente se conscientize de si mesmo e do impacto que tem sobre outras pessoas. Elas também permitem que o cliente examine as suas possibilidades diante de uma situação e só são produtivas se for estabelecida uma relação de confiança entre o cliente e o *coach*. O primeiro contato serve para que ambos avaliem se tal relacionamento poderá ser construído.

No caso de Jaime, três *coaches* diferentes lhe foram apresentados pela área de Recursos Humanos da empresa. Ele, então, escolheu aquele com quem se sentiu mais à vontade e que lhe fez sentir mais segurança de que atingiria os resultados desejados.

DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

Um dos pilares fundamentais de *coaching* é o sigilo sobre o que é dito nas sessões. Sem dúvida, isso pode levar a um desconforto da organização, que, ao financiar o processo, quer saber se o desenvolvimento do indivíduo atende às suas necessidades. É importante que o chefe, juntamente a um profissional de Recursos Humanos e o próprio funcionário, esclareça para o *coach* qual o desenvolvimento esperado. Em geral, isso é feito em uma reunião entre o cliente e seu gestor com a presença de Recursos Humanos, e o *coach* facilita esta interação.

No caso de Jaime, seu chefe expressou que esperava que sua área atingisse todas as metas de entrega e que o clima entre o colaborador e sua equipe fosse amistoso e positivo. Já o profissional de RH ressaltou a importância de baixar o *turnover* da área.

ENTENDIMENTO DO CONTEXTO

Mary Beth O'Neill, renomada autora na área, sugere que no processo de *coaching* diferentes "sistemas" interagem. O primeiro é o mais íntimo e diz respeito ao próprio cliente: suas motivações, características e objetivos pessoais. Em seguida vem o sistema da organização, dos subordinados do indivíduo, de seus pares e clientes. Finalmente, há o contexto socioeconômico no qual a organização está inserida. Entender como o indivíduo é percebido pelo sistema organizacional é um dos fatores que mais propiciam desenvolvimento ao cliente. Na maior parte das vezes, as pessoas não têm ideia

de como seu comportamento afeta os outros. Muitos *coaches* têm a prática de entrevistar pessoas que interagem com seu cliente, obtendo, assim, acesso a tais percepções.

No nosso exemplo, o *coach* entendeu que Jaime causava temor a seus subordinados. Parte do medo era reflexo das interações na antiga posição ocupada por ele, e outra parte estava relacionada ao hábito que tinha de interpelar seus subordinados na presença de outras pessoas. Embora os questionamentos fossem objetivos e não tivessem qualquer intenção de repreender, Jaime é um homem grande, de voz grave e imponente, e estas interações eram percebidas por seus subordinados como reprimendas públicas.

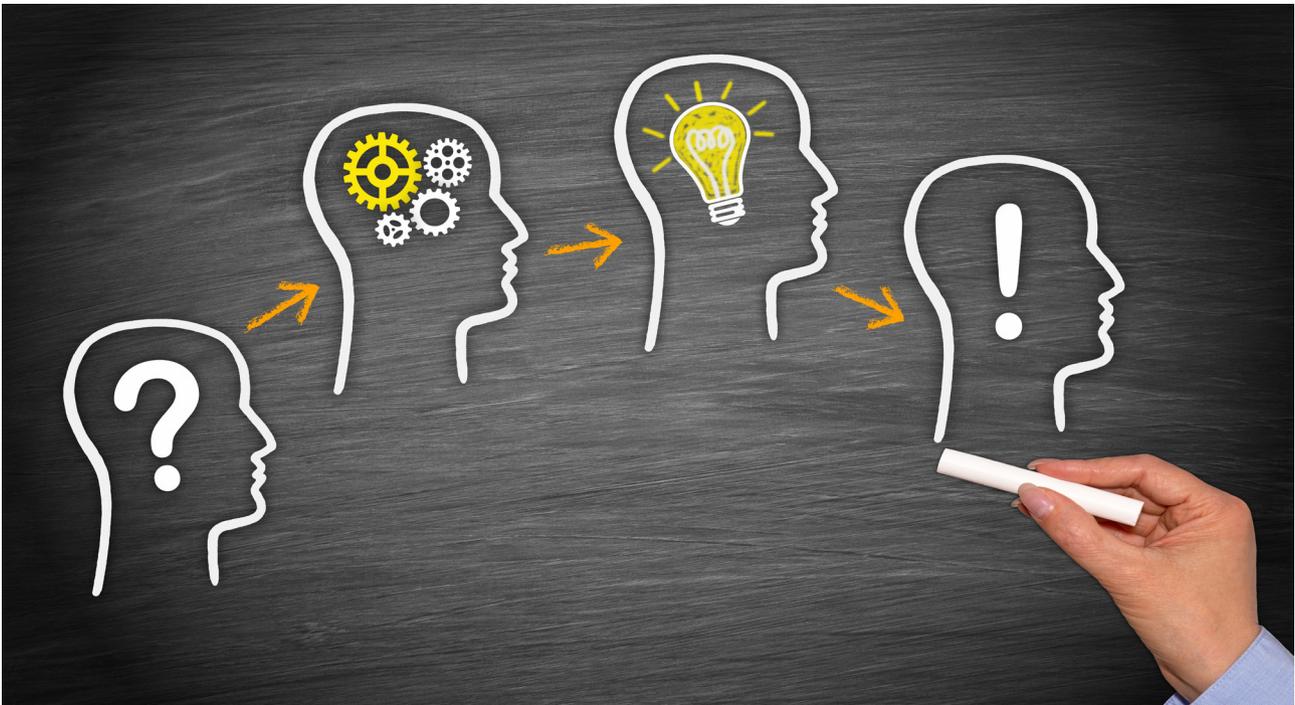
OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esclarecidas as expectativas, e com o conhecimento sobre os impactos que o comportamento do cliente causa nas pessoas com as quais interage, *coach* e cliente definem, de maneira positiva, onde querem chegar com o processo. Esta é, em geral, a etapa na qual ambos buscam um objetivo inspirador, que mobilize o cliente para a ação. Muitos *coaches* usam fundamentos de psicologia positiva, cujo precursor é Martin Seligman, para ajudar seus clientes a elaborarem objetivos alinhados com o que de fato os mobiliza, tais como "ter uma empresa que promova o bem-estar das pessoas" ou ainda "liderar uma equipe de alta performance". A ideia é buscar, junto ao cliente, o que o movimenta e evitar criar uma lista burocrática de coisas a fazer.

Durante o processo de *coaching*, Jaime deixou claro que seu interesse na empresa vai além da tecnologia, que é fascinado pelo negócio e que vê a tecnologia como um meio fundamental para a companhia crescer e inovar. Assim, seu objetivo passou a ser transmitir e exercitar tal visão nas interações com sua equipe – sem dúvida, um avanço em relação ao intuito inicial de ser um chefe amistoso e simpático.

PLANO DE AÇÃO

Definido um objetivo que mobilize o cliente, passa-se então à construção de um plano de ação. Nesta etapa, debatem-se possibilidades e obstáculos, apontam-se riscos e identificam-se caminhos alternativos. Se na etapa anterior o objetivo era buscar o combustível para a ação, nesta fase é construir o caminho que leva o cliente a seus objetivos.



Jaime queria delegar mais e identificar um sucessor. No processo de *coaching*, ele notou que, em geral, era ele quem falava a maior parte do tempo nas reuniões com sua equipe, e se conscientizou de que o comportamento de “tomar conta da casa” dava pouco espaço para seus subordinados se desenvolverem.

EXECUÇÃO DO PLANO

Nesta etapa, cliente e *coach* caminham lado a lado lidando com as resistências que surgem no processo de desenvolvimento. Se as ações a serem tomadas são tidas como ambiciosas demais, são sugeridos passos menores; se o cliente insiste que o mundo não colabora, o *coach* o desafia e juntos buscam o que pode ser feito no atual contexto. Não é raro que, após o cliente dar seus primeiros passos, novos objetivos sejam traçados e o plano de ação ajustado. O *coaching* é dinâmico e vai se adequando a novas camadas de complexidade reveladas ao longo do processo.

Aproximadamente no meio do processo de *coaching* de Jaime, uma nova reunião foi conduzida com seu chefe e o representante de RH. Nessa ocasião, o gestor relatou as mudanças que havia observado no comportamento do colaborador, que, por sua vez, esclareceu quais haviam sido suas intenções. A reunião permitiu ao *coach* e ao

cliente realizarem ajustes no processo. Também fez com que o chefe de Jaime e o profissional de RH continuassem o apoiando em seu desenvolvimento.

CONCLUSÃO DO PROCESSO

Depois de aproximadamente quinze sessões – que geralmente duram entre uma hora e noventa minutos e ocorrem quinzenalmente –, o *coaching* costuma chegar ao fim. O término do processo conta com a avaliação das conquistas do cliente e deixa a porta aberta para contatos futuros, já que, se for bem sucedido, estabelece uma sólida conexão entre funcionário e *coach*. É muito comum que clientes busquem o *coach* para contar sobre suas conquistas mesmo depois que o processo tenha terminado.

Ao avaliar o *coaching*, Jaime contou que sua esposa havia notado uma mudança: ele parecia mais paciente e a escutava melhor. De fato, é impossível separar a vida profissional da pessoal e as mudanças de comportamento dos clientes são percebidas por várias pessoas. São alterações pequenas, mas que, como afirma Pamela McLean, pesquisadora e um dos nomes mais importantes na área, permitem que nos tornemos versões um pouco melhores de nós mesmos. ●

ANA LUISA VIEIRA PLIOPAS > Professora da FGV-EAESP > ana.pliopas@fgv.br



A FELICIDADE GERAL DA NAÇÃO

Já há muito que o desenvolvimento das nações deixou de ser visto como sinônimo de crescimento econômico. Hoje, a felicidade interna de um país é considerada tão importante quanto o seu PIB. Será?

| POR EDUARDO DE LIMA CALDAS

“**S**e é para o bem de todos e felicidade geral da nação, estou pronto: diga ao povo que fico”. Aprendemos na escola que a frase foi dita pelo príncipe regente Dom Pedro, em janeiro de 1822, poucos meses antes de tornar-se Pedro I do Brasil. Mas não nos explicaram na ocasião, nem nos ocorreu perguntar, a que se referia o futuro imperador ao falar em “felicidade geral da nação”. Que conceito de felicidade era esse que Dom Pedro atribuía à coletividade e pelo qual estava tão zeloso? Provavelmente nenhum: o príncipe usava a expressão apenas pelo bonito efeito retórico que ela produzia.

Saltemos para 2014. Muita coisa mudou nas últimas décadas, e se a Dom Pedro era facultado invocar a felicidade da nação sem compromissos teóricos, o mesmo não vale para um governante atual que queira fazer uso da expressão. Já há algum tempo vêm sendo atribuídos, não só à felicidade mas também às suas formas de mensuração, um lastro conceitual mais robusto e um papel mais preciso na interpretação do bem-estar das nações.

Curiosamente, boa parte dessa mudança se deveu a outro monarca, o rei Jigme Singye Wangchick, que governou o Butão entre 1972 e 2006. Mas para passar de um rei a outro sem perder o fio da meada, convém primeiro nos debruçarmos sobre uma ideia relacionada que evoluiu muito nos últimos 70 anos: a de desenvolvimento.

DESENVOLVIMENTO

A noção de desenvolvimento das nações é antiga: Aristóteles já definia um arranjo político bom, e o distinguia de um ruim, por sua capacidade de possibilitar ao povo uma “vida próspera”. Mas ela começa a ganhar sua maior evidência no final da década de 1940, após o término da 2ª Guerra Mundial.

No contexto do pós-guerra, promover a paz e a segurança internacionais, restabelecendo relações harmoniosas entre as nações, estava no centro de uma agenda geopolítica liderada pelos Estados Unidos e pela então recém-criada Organização das Nações Unidas (ONU). Mas como não se produz harmonia e paz em meio ao desemprego e à fome, a tarefa primeiro exigia reconstruir economias. Desta forma, desenvolvimento se tornou sinônimo de desenvolvimento econômico, estando dele excluídas outras dimensões, como a ambiental, a cultural e a social. E o econômico estava restrito à produção, isto é, ao crescimento das atividades produtivas. “A maior produção é a chave para a prosperidade e a paz”, afirmava sintomaticamente o presidente norte-americano Harry Truman em seu discurso de posse em janeiro de 1949.

(SUB)DESENVOLVIMENTO

Já na década de 1970, o economista brasileiro Celso Furtado classificou a ideia de desenvolvimento como um mito capaz de mobilizar e orientar nações de terceiro mundo

a criarem condições de superação do atraso. Ao contrário do discurso anterior, o desenvolvimento não é visto aqui como um estágio de prosperidade a ser alcançado, mas como uma condição dada pela divisão internacional do trabalho. Em outras palavras, desenvolvimento e subdesenvolvimento são faces da mesma moeda.

O que se percebe nesta fase é o desnudamento do aspecto político e das relações de poder entre os países, e uma tomada de consciência do mundo periférico em relação aos mecanismos do subdesenvolvimento, tornando mais complexa uma ideia que até então parecia somente econômica.

DESENVOLVIMENTO E LIBERDADE

Nos anos 1990, o desenvolvimento como conceito econômico perdeu ainda mais força. Nessa época, o economista indiano Amartya Sen apresentou uma ideia segundo a qual o desenvolvimento está relacionado à expansão das liberdades individuais. De que adianta o crescimento econômico e a opulência dos países ricos se condições para a expansão das liberdades individuais são negadas a seus cidadãos?

Assim, as liberdades humanas são o fim e também o meio para se alcançar desenvolvimento. Se desenvolvimento como expressão de crescimento econômico posicionava todos os recursos territoriais – recursos humanos e naturais – a serviço do aumento do PIB, o desenvolvimento visto como expansão das liberdades inverte a equação. Não se trata mais de colocar os indivíduos na condição de recursos humanos a serviço do crescimento econômico, mas de colocar a economia a serviço de remover os entraves à expansão das liberdades individuais.

INDICADORES

Nestes quase 70 anos de evolução da ideia de desenvolvimento, várias foram as disputas em torno de seu significado e muitos foram os adjetivos a ela acoplados: desenvolvimento econômico, humano, local, regional, integrado, sustentável, etc. Isto demonstra, por um lado, a força do substantivo “desenvolvimento”, capaz de mobilizar as pessoas para pensar e agir, mas, por outro, a fragilidade de uma ideia que precisa de qualificativos para ampará-la.

Um dos ingredientes dessa disputa por significados de desenvolvimento é o seu medidor, isto é, o indicador que melhor representa a ideia. Inicialmente o medidor era o PIB, mas o reconhecimento de que o desenvolvimento assim traduzido pode ser mal distribuído na sociedade fez com que, além do PIB, fosse dada atenção a outros indicadores complementares, como o PIB per capita e o índice de Gini.

Nos anos 90, com o reconhecimento do desenvolvimento como expansão das liberdades, foi construído o

DO CRESCIMENTO ECONÔMICO À FELICIDADE, NOS ÚLTIMOS 70 ANOS FORAM VÁRIAS AS DISPUTAS EM TORNO DO SIGNIFICADO DE DESENVOLVIMENTO

Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). O IDH é composto por três indicadores – longevidade, educação e renda – e, diferentemente do PIB, não mede o que foi gerado de produto ao longo do ano, mas sim como este produto foi apropriado pelos indivíduos na forma de políticas públicas capazes de remover os entraves à expansão das liberdades.

Depois do IDH, outros esforços foram feitos no sentido de criar indicadores capazes de medir o desenvolvimento. Entre eles destacam-se os da Comissão para Mensuração do Desempenho Econômico e Progresso Social, criada pela presidência francesa e liderada pelos economistas Joseph Stiglitz, Amartya Sen e Jean-Paul Fitoussi, e a criação da Pegada Ecológica, índice que procura medir a pressão humana exercida sobre a natureza e a capacidade regenerativa desta última.

FELICIDADE INTERNA BRUTA

Em meio a esses novos indicadores, destaca-se o índice de Felicidade Interna Bruta (FIB). Da mesma forma que a ideia de desenvolvimento como sinônimo de crescimento havia se fortalecido nos anos 40 a partir do discurso de um presidente dos EUA, a de um índice de felicidade para expressar o desenvolvimento também ganhou força com o discurso de um dirigente de Estado.

A proposta foi lançada por Jigme Singye Wangchick, rei do Butão, país budista encravado no Himalaia, entre a China e a Índia. Desde 1972, Wangchick defendia enfaticamente uma medida de desenvolvimento mais de acordo com a cultura de seu país, marcada por valores espirituais budistas. “A Felicidade Interna Bruta do país é mais importante do que o seu Produto Interno Bruto”, dizia.

ÍNDICE DE FELICIDADE

Com apoio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o reino do Butão iniciou um processo da construção de uma metodologia (índice, questionário, qualificação para uso do instrumento) capaz de medir um sentimento tão complexo e polissêmico como a

AS NOVE DIMENSÕES DA FIB

BEM-ESTAR PSICOLÓGICO	Avalia o grau de otimismo de cada indivíduo em relação à própria vida. Considera autoestima, sensação de competência, estresse, entre outras variáveis.
CULTURA	Avalia as tradições locais e participação dos indivíduos em manifestações culturais, oportunidades de desenvolver capacidades artísticas, e discriminação por causa de religião, raça ou gênero.
EDUCAÇÃO	Parte da ideia de que o processo de educação se inicia ao nascer e, portanto, deve levar em conta aspectos como educação informal, envolvimento da família no processo educativo, educação ambiental etc.
GOVERNO	Avalia a percepção da população sobre as instituições governamentais em termos de responsabilidade, honestidade e transparência. Mede a participação e o envolvimento dos indivíduos nos processos políticos.
MEIO-AMBIENTE	Mede a percepção dos indivíduos em relação à qualidade da água, do ar, da biodiversidade e do solo, bem como o acesso dos próprios indivíduos às áreas verdes e ao sistema de coleta de lixo, dentre outros.
PADRÃO DE VIDA	É o aspecto mais próximo dos indicadores econômicos tradicionais, avaliando renda, endividamento das famílias, qualidade das moradias etc.
SAÚDE	Mede a eficácia das políticas de saúde e considera questões relativas à educação para a saúde e autopromoção da saúde (exercícios físicos, qualidade do sono, nutrição, dentre outros).
USO DO TEMPO	É uma dimensão fundamental, afinal é o recurso mais igualitário que se tem. Mede-se aqui quanto dele se gasta em trabalho, trânsito, lazer, dentre outros.
VITALIDADE COMUNITÁRIA	Diz respeito aos relacionamentos e interações nas comunidades e examina o sentimento de pertencimento, o grau de confiança, a prática da doação, entre outros.

felicidade. O índice FIB é composto por nove dimensões, sintetizadas no quadro da página seguinte.

Mas o índice não ficou restrito ao Butão, e sua aplicação começou a se espalhar pelo mundo. No Canadá, um grupo coordenado por Michael Pennock, diretor do *Population and Public Health Observatory*, em Vancouver, desenvolveu uma versão internacional (ou “debutanizada”) do indicador, e a tem disseminado para diversos países ocidentais, inclusive o Brasil, quase dois séculos depois de a felicidade do brasileiro ter sido evocada por Dom Pedro.

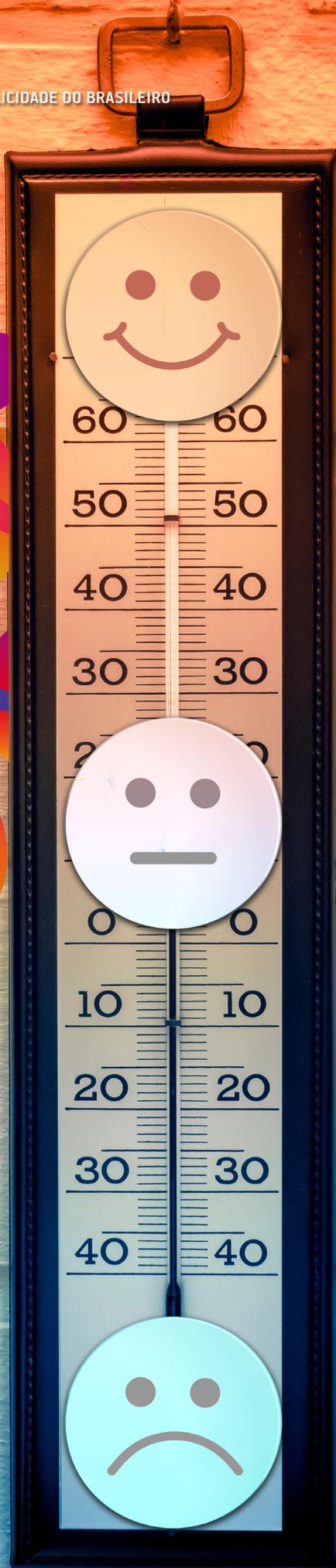
PARADOXOS

O exposto até aqui sobre os quase 70 anos de trajetória da ideia de Desenvolvimento nos permite destacar alguns pontos a título de conclusão. O primeiro deles é certamente o consenso, já há muito tempo alcançado, sobre a insuficiência do PIB, ou mesmo do PIB per capita, como indicador de desenvolvimento.

O segundo é o aumento da complexidade dos medidores: de indicadores simples como o PIB e o PIB per capita (primeira geração), passou a índices compostos, que articulam diferentes indicadores (segunda geração), como o IDH, e chegou-se, por fim, a indicadores complexos e com envolvimento de múltiplos setores sociais em sua concepção e confecção, como o índice da FIB (terceira geração).

Outro ponto é a difícil convergência dos indicadores criados a partir de 1990: a aferição do desenvolvimento dos países pode levar a resultados diferentes, conforme a métrica utilizada. Isto torna pertinente lembrar que os indicadores são instrumentos que quantificam e, ao mesmo tempo, revelam determinadas realidades, seja para mantê-las como estão ou para alterá-las. Portanto, a opção por medir o produto (PIB), a expansão das liberdades (IDH) ou a felicidade (FIB) revela a prioridade do operador do instrumento. ●

EDUARDO DE LIMA CALDAS > Professor da EACH-USP > elcaldas@hotmail.com



MEDINDO A FELICIDADE DO BRASILEIRO

De que forma a felicidade, ou, em certos casos, a falta dela, afeta o dia-a-dia do brasileiro? Em quais aspectos da vida somos mais felizes? Um projeto em desenvolvimento na FGV-EAESP tem por objetivo apresentar respostas

| POR FABIO GALLO GARCIA + WESLEY MENDES-DA-SILVA

Discutir felicidade é, certamente, algo ousado. Há quem considere que felicidade é como gosto: não se discute, por ser essencialmente pessoal. É difícil até mesmo definir seu conceito: cada um tem a sua própria ideia de felicidade.

Apesar disso, muitos pesquisadores se esforçam em estudá-la. Disciplinas como filosofia, psicologia, medicina, teologia, sociologia e antropologia, cada qual com seu viés, oferecem diferentes interpretações. Em meio a essa multiplicidade de visões, uma alternativa é estudar a questão de maneira mais ampla, buscando entender como a felicidade afeta o dia-a-dia das pessoas.

FELICIDADE E SATISFAÇÃO COM A VIDA

Um avanço recente nos estudos sobre o progresso ou desenvolvimento dos países consistiu em levar em consideração o grau de satisfação das pessoas com suas próprias condições de vida. Esse tema tem sido tratado com frequência, em análises econômicas, como um sinônimo de felicidade. Vários autores têm dedicado esforços para a criação de um repertório conceitual que permita avançar a pesquisa em torno de um

**EMBORA O BRASIL APRESENTE O
SÉTIMO PIB DO MUNDO, ESTAMOS
NA 85ª POSIÇÃO NO IDH**

assunto tão provocativo. O debate vai além das discussões sobre o conceito de felicidade – ou de bem-estar, ou de satisfação com a vida, como queiramos – e se volta ao desafio de medi-lo.

Nesse contexto, alguns pressupostos que poderiam parecer óbvios revelam-se controversos. Em um estudo recente, denominado *The happiness-suicide paradox* (O paradoxo felicidade-suicídio), pesquisadores norte-americanos e britânicos se propuseram a entender as razões pelas quais, ao contrário do que se esperaria, elevados índices de mortes por suicídio são verificados em países economicamente desenvolvidos, onde as pesquisas detectam altos índices de felicidade ou satisfação com a vida. Áustria e Suíça, por exemplo, são lugares onde esse paradoxo se verifica. A conclusão dos autores é que, aparentemente, as pessoas

podem achar particularmente doloroso ser infeliz em um lugar feliz, de modo que a decisão de cometer suicídio é influenciada por comparações relativas.

De maneira aparentemente análoga, dados relativos ao contexto brasileiro atestam que as maiores taxas de morte por suicídio têm sido verificadas nas regiões do país que exibem os mais elevados indicadores de desenvolvimento. Segundo dados do Ministério da Saúde, entre as 50 cidades com maior taxa de suicídio, dez estão localizadas no Rio Grande do Sul.

FELICIDADE À BRASILEIRA

Quando se pensa no Brasil, outra questão vem imediatamente à cabeça: não somos um povo reconhecidamente feliz? Sendo assim, será realmente necessário medir a nossa felicidade?

É certo que a sociedade brasileira, nas últimas décadas, vem dando mostras de inegável melhora em seus indicadores sociais, principalmente com relação a educação, saúde e condições gerais dos domicílios. No entanto, a distância entre os extremos ainda é muito grande. Há desigualdades de todos os tipos e o fato é que, embora sejamos a sétima nação do mundo em termos de Produto Interno Bruto (PIB), estamos na 85ª posição no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Daí decorre uma pergunta: somos realmente felizes? Apesar de, no nível internacional, sermos conhecidos por deter níveis elevados de felicidade, aqui não temos uma resposta clara, mas não resta dúvida de que devemos buscá-la.

FELICIDADE EM NÚMEROS

Com esse objetivo, em 2012 foi iniciada no âmbito do Instituto de Finanças da FGV-EAESP uma agenda de pesquisa voltada principalmente ao desenvolvimento de uma metodologia para mensurar o nível de felicidade dos residentes no Brasil. O objetivo é criar um índice de bem-estar, o *Well Being Brasil* (WBB), cujo foco não estará na comparação com outros países, mas sim na mensuração do nível de bem-estar subjetivo dos brasileiros, a partir de seus próprios anseios e demandas.

O primeiro relatório do WBB foi divulgado em janeiro de 2014, com resultados obtidos, nesse primeiro momento, na cidade de São Paulo. A pesquisa foi realizada entre os dias 10 e 30 de novembro de 2013 e ouviu 786 pessoas. A amostra foi planejada de modo a refletir a composição da população paulistana em termos de idade, sexo e demais características sociodemográficas.

Aplicaram-se 68 questões, que buscaram avaliar a satisfação da população em relação a dez grupos de

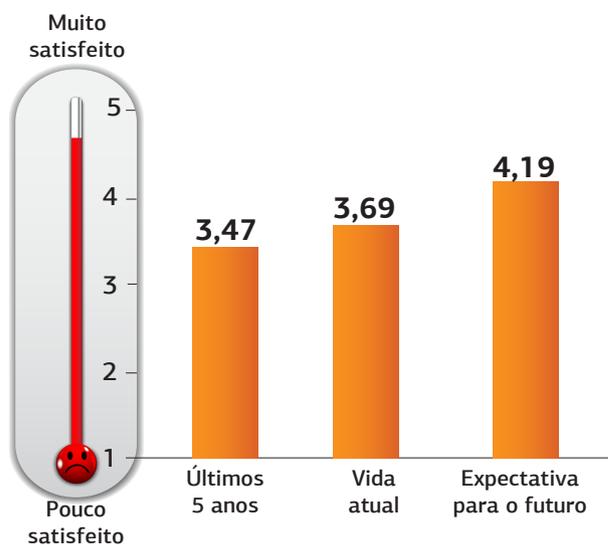
AS MAIORES TAXAS DE MORTE POR SUICÍDIO TÊM SIDO VERIFICADAS EM REGIÕES QUE EXIBEM OS MAIS ELEVADOS INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO

variáveis, a saber: saúde, educação, segurança, poder público, meio ambiente, transporte e mobilidade, família, profissão e dinheiro, consumo, e redes de relacionamento. O relatório, com uma descrição detalhada da pesquisa, está disponível na internet, mas vale a pena apresentar aqui uma síntese dos resultados.

ONTEM, HOJE E AMANHÃ

O primeiro resultado a ser destacado é o nível de satisfação geral com a vida revelado pelos respondentes. Em uma escala de 5 pontos, em que 1 significa “pouco satisfeito” e 5, “muito satisfeito”, o grau de satisfação dos respondentes em relação à sua vida atual é, em média, 3,69. Ademais, a evolução dessa satisfação no tempo, mostrada no gráfico abaixo, sugere que os participantes de maneira geral se sentem mais felizes hoje do que estavam no passado recente, além de estarem otimistas em relação à sua vida no futuro.

Satisfação média com a vida na cidade de São Paulo, segundo o *Well Being Brasil*



FONTE: RELATÓRIO WELL BEING BRASIL CIDADE DE SÃO PAULO



O QUE NOS TORNA FELIZES

Outro resultado que vale a pena destacar está na tabela ao lado, que sintetiza os *ratings* médios obtidos para cada uma das dimensões do índice. A primeira coluna de dados representa o grau de importância (em uma escala de 1 a 5) atribuído pelos respondentes a essas dimensões (grupos de variáveis). A segunda coluna indica o grau de satisfação dos participantes com sua vida atual, no que se refere às mesmas dimensões.

Nota-se que, embora os respondentes tenham considerado as dez dimensões igualmente relevantes para o seu bem-estar (todas com *ratings* de relevância oscilando entre 4,5 e 4,8), o desempenho delas em termos de satisfação foi relativamente desigual: o paulistano se revela bastante satisfeito em relação a “família” e “redes de relacionamento”, por exemplo, mas está pouco feliz nos quesitos “poder público”, “transporte e mobilidade” e “segurança”.

Em breve a pesquisa será ampliada para outras regiões do Brasil. Seus resultados, dos quais pudemos comentar aqui apenas uma pequena parte, parecem constituir matéria de interesse da comunidade acadêmica, do governo e do meio corporativo. Resta-nos o esforço na direção de constituir as bases necessárias ao desenvolvimento dessa importante agenda de pesquisa. ●

Ratings médios obtidos para as dimensões do Well Being Brasil

Dimensões	Ratings médios	
	Relevância	Satisfação
Família	4,688	3,842
Redes de relacionamento	4,515	3,612
Saúde	4,721	3,323
Consumo	4,521	3,299
Vida profissional e financeira	4,775	3,298
Educação	4,552	3,068
Segurança	4,624	2,694
Transporte e mobilidade	4,609	2,574
Meio ambiente	4,563	2,281
Poder público	4,561	1,831

Ratings expressos em uma escala de 1 (pouco relevante/pouco satisfeito) a 5 (muito relevante/muito satisfeito).

PARA SABER MAIS:

- *Well Being Brasil* cidade de São Paulo (relatório de pesquisa). Núcleo de Estudos sobre a Felicidade e o Comportamento Financeiro da FGV-EAESP. Disponível em: www.wbindex.org.
- *The happiness-suicide paradox*. Mary C. Daly, Andrew J. Oswald, Daniel Wilson e Stephen Wu. Disponível em: www.frbsf.org/economic-research/files/wp10-30bk.pdf.

FABIO GALLO GARCIA > Professor da FGV-EAESP > fabio.gallo@fgvbr
 WESLEY MENDES-DA-SILVA > Professor da FGV-EAESP > wesley.mendes@fgvbr



PODE SER FELIZ UM POVO QUE CHORA?

O estereótipo do brasileiro como um povo festivo e feliz é muito comum, mas um olhar mais próximo o derruba rapidamente. De tantos Brasis entrecruzados, será que algum deles é feliz?

| POR ESTHER SOLANO GALLEGO

Sou espanhola. Faz três anos que moro no Brasil. O olhar que tinha antes sobre o país, que era distante, despreocupado, estrangeiro, transformou-se em outro mais próximo e cuidadoso. O país de cores alegres, com seu povo festivo e feliz aos olhos de quem está fora, agora é o meu lar.

O povo brasileiro é um povo feliz? Fora daqui as respostas sempre convergem no mesmo sentido: brasileiros gostam de futebol, de samba, de sol, de viver a vida. No Brasil é carnaval o ano todo e a vida é uma festa. O país complexo, emaranhado e continental, com suas dificuldades e lutas, reduz-se ao estereótipo festivo do Rio de Janeiro e de Salvador, cidades que, para a maioria dos estrangeiros, representam a totalidade do que há por aqui. O mundo real e cotidiano do brasileiro é invisível: simplesmente inexistente para quem está do outro lado.

FELICIDADE DE SUPERFÍCIE

Daquele outro lado do mundo, a percepção que se tem é que o povo brasileiro é feliz, sim, mas sofre de uma

DE FORA, EXISTE UM SÓ BRASIL, QUE PARECE HOMOGÊNEO E FÁCIL DE ENTENDER. DE DENTRO, ESSE CLICHÊ CAI POR TERRA

felicidade superficial, até inconsequente. Trata-se da felicidade leviana, fútil e quase oca de quem parece não levar a vida muito a sério. Felicidade leve, mas ostensiva.

Na nossa dicotomia simbólica, que enxerga o mundo num maniqueísmo tosco, parece estar presente a ideia de que existem povos de felicidade discreta, séria, calada e até clandestina, e povos de felicidade folclórica, berrante. O Brasil, é claro, está entre estes últimos. O alemão é austeramente feliz, ao passo que o brasileiro é frivolamente feliz. Como se o primeiro construísse sua felicidade e, uma vez atingida, esta fosse consciente, racional, responsável, e para o outro fosse uma coisa dada, levada com inconsistência e certa irracionalidade.



DIALÉTICA

“É claro que a vida é boa / E tenho tudo para ser feliz / Mas acontece que eu sou triste”, cantou Vinicius de Moraes em *Dialética*, poema escrito em 1962.

O povo brasileiro é realmente feliz? Três anos aqui é tempo suficiente para me convencer de que o próprio conceito de “povo brasileiro” é uma ficção, um artefato

simplório. Que povo? Aquele no topo da hierarquia das castas, o branco, o povo-condomínio, o povo-Miami? Ou o povo negro, os povos indígenas confinados nos cantos das grandes fazendas do Centro-Oeste, o povo dos não-direitos, da não-cidadania, o povão que foi aprisionado até no nome, em uma subclasse, uma subcategoria social?

QUANDO UM ESTRANGEIRO CHEGA AO BRASIL, OS LUGARES COMUNS SE DESCONSTROEM RAPIDAMENTE E A IMAGEM-CHAVÃO DE UM PAÍS FELIZ SE ESFUMAÇA

Na primeira vez que visitei o Rio, cidade que no meu imaginário estrangeiro era o cálice da felicidade, levei um susto enorme. Era impossível não me perguntar como essa cidade, construída na obscenidade de uma desigualdade brutal, podia ser associada à ideia de felicidade. Uma mãe moradora de morro, que dia a dia contempla as possibilidades e o futuro brilhante dos filhos dos outros, os de riqueza descarada, mas cujo próprio filho tem grande probabilidade de morrer jovem, assassinado, pode ser feliz?

Uma desigualdade tão cruel permite ser feliz? Quem vive algemado numa estrutura de guetos tão feroz pode ser feliz? As famílias dos 700 mil presos do país são felizes? As famílias dos 50 mil mortos e das 50 mil mulheres estupradas ao ano segundo as estatísticas oficiais? Sim, talvez sim. Talvez seja aquela felicidade de quem sobrevive. Desculpem-me a ignorância, as perguntas de alguém que vai se tornando menos estrangeira, mas que ainda continua sem saber.

De fora, existe um só Brasil, que parece uniformizado, tão homogêneo e fácil de entender. Um Brasil que parece feliz, sim. De dentro, esse clichê se derruba rápido. São tantos Brasis entrecruzados, paradoxais, labirínticos, difíceis, duros... Qual desses “povos brasileiros” é feliz? Não sei; ainda não consigo saber.

PARA TUDO SE ACABAR NA QUARTA-FEIRA

O carnaval é um fetiche brasileiro por excelência e, para o estrangeiro, um conceito definidor do país. Recém-chegada ao Brasil, fui ao sambódromo do Anhembi para ver, da primeira fila, esta festa em superlativo. Durante o desfile, não deixava de pensar em como aquele espetáculo era ícone de uma certa felicidade trágica.

As lindas passistas e porta-bandeiras, o arrebato súbito na avenida. Policromia, brilho, luz: tudo compõe uma festa grandiosa. O carnaval, assim como o futebol, é uma catarse. E as catarses sempre escondem suas sombras. As rainhas e as Globelezas têm reinados breves. Sua alegria sexualizada em forma de mercadoria

não cura úlceras antigas e sempre constantes, como a vida e suas rotinas que regressam insistentes.

COMPLEXO DE VIRA-LATA

Se a melancólica alegria do carnaval me surpreendeu, um outro fenômeno até hoje me deixa também um tanto estupefata. Trata-se do insigne complexo de vira-lata: o complexo dramático, a fatalidade constante. Tudo está horrível no Brasil. É o pior lugar do mundo para se ter um filho, estudar, adoecer, trabalhar... O mundo lá fora é um mundo de paraísos, ver-géis, oportunidades infinitas, vidas cor-de-rosa, paz de barriga, de bolso e d'alma. No mundo daqui de dentro, em compensação, problemas irresolúveis, agonias, trânsito, assaltos.

Aparentemente, a felicidade é incompatível com este espírito tão teimoso de tragédia grega, o qual assume que só o que vem de fora é bom. Pode-se ser feliz no viralatismo? Suspeito que sim, mas não tenho certeza ainda.

COISA ESTRANHA E DOLOROSA

Aos olhos de quem vem de fora, uma coisa é certa: o Brasil nada tem a ver com sua imagem de reduzida e simplificada felicidade. Quando se chega aqui, os lugares comuns por tanto tempo elaborados se desconstruem e a imagem-chavão de um país banalmente feliz se esfumaça. As afirmações se desgastam rápido e um turbilhão de interrogações e dúvidas aparece. O povo brasileiro é um povo feliz?

Meu olhar de estrangeira, ou de estrangeira que a cada dia o é menos, ainda está perplexo e tentado a descobrir os significados deste país. Mas de algo já estou convencida: o povo brasileiro – ou os povos brasileiros, este conjunto de labirintos sociais fascinantes – deve pensar sobre sua felicidade e lutar por ter preservado seu direito, indiscutível, insubstituível, inalienável, de traçar os seus próprios caminhos até ela, sem esquecer que felicidade é “coisa estranha e dolorosa”, como disse Cecilia Meireles em *Epigrama N° 2*. ●

ESTHER SOLANO GALLEGOS > Professora da UNIFESP > prof.esther.solano@gmail.com



TANTO MAR: ALTERNATIVAS À CARREIRA EXECUTIVA

Depois de construir uma carreira executiva no setor privado, um profissional experiente explora novos territórios e investiga como, afinal, é a vida, e se há mesmo felicidade fora das corporações

| POR MARCIO OGLIARA

Estou cursando o mestrado acadêmico em Administração de Empresas. É um mestrado sonhado, mas tardio. Tenho 54 anos e aproveitei minha dispensa na organização onde trabalhava para investir em uma nova carreira, depois de atuar anos em empresas. A vivência por muito tempo na área de Recursos Humanos (evito citar o número de anos ou décadas, suspeitando que isso não mais soe como um mérito ou algo positivo) e a observação de outros profissionais ajudaram para que eu me preparasse para esta aventura.

MERGULHO NO ESCURO

Ser dispensado de uma organização é sempre doloroso, por mais que isso possa ser previsto, pressentido ou até mesmo desejado. O rompimento dos vínculos e o medo de uma nódoa na imagem profissional ou pessoal pairam em todos os encontros, inclusive nos familiares e afetivos.

Foram meses para superar pensamentos sombrios e negativos, e isso contando com a ajuda de muitos amigos, além do suporte emocional de um trabalho de *outplacement*.

SER DISPENSADO DE UMA ORGANIZAÇÃO É SEMPRE DOLOROSO. O ROMPIMENTO DOS VÍNCULOS E O MEDO DE UMA NÓDOA NA IMAGEM PROFISSIONAL OU PESSOAL PAIRAM EM TODOS OS ENCONTROS

Outro aspecto relacionado à saída de uma organização são as mudanças inesperadas (e, suspeito, inconscientes) em algumas relações, porque você já não ocupa um determinado cargo, não tem aquele salário, não tem seu nome associado a alguma reluzente pessoa jurídica, e porque perdeu sua rotina diária. É uma época de muitas incertezas, reviravoltas e surpresas. Algumas agradáveis, outras francamente perturbadoras.

Quando eu estava empregado, sonhava com coisas que poderia fazer se não estivesse mais ali, preso. Viajar, escrever, lecionar... Tudo surgia como uma alternativa

HÁ ALTERNATIVAS REAIS E INTERESSANTES À VIDA CORPORATIVA. ELAS NECESSITAM DE PLANEJAMENTO, RESPONSABILIDADE E CORAGEM PARA SEREM EXPERIMENTADAS E VIABILIZADAS

superior àquela que, em muitos momentos, parecia uma miserável e infeliz vida corporativa. Fora da empresa, a primeira coisa que descobri foi que o tempo havia se transformado misteriosamente: as longas horas na empresa pareciam simplesmente desaparecer em minha vida civil, e um dia inteiro poderia se passar sem que eu tivesse feito absolutamente nada de útil. Claro que, como qualquer cínico notaria, a mesma coisa poderia acontecer no trabalho. Mas haveria uma diferença marcante: a remuneração na empresa poderia magicamente apagar a perda do tempo, deixando apenas uma leve e passageira culpa em seu lugar.

SONHADO *VERSUS* REAL

Confesso que, depois de sair da empresa, consegui realizar apenas uma pequena parte dos meus sonhos. Viajar muito poderia ser alienante e me afastaria da família; escrever parecia doloroso e cansativo. A falta de rotina às vezes dava a sensação de abandono e inadequação. Eu tinha muito menos estresse e muito mais culpas do que antes. E descobri o óbvio: podemos nos imaginar fazendo muitas coisas, mas só temos noção da realidade a partir do momento em que efetivamente investimos naquilo de verdade. Estas outras atividades poderiam ser mais bem aproveitadas em outras circunstâncias? Sim! Com a experimentação antes de uma decisão definitiva.

Consegui uma vaga no mestrado de uma grande escola, na linha de Comportamento Organizacional, de alguma forma relacionada com o estudo de Recursos Humanos. Entrar no mundo acadêmico é uma experiência interessantíssima. Um ambiente que valoriza o conhecimento, a reflexão e a originalidade, e proporciona a construção de uma visão do humano e do social. Estimulante, controverso e, às vezes, para mim, equivocado, é como uma dimensão virtual do mundo real em busca de compreendê-lo. Pós-doutores, doutores e mestres – e seus respectivos gerúndios, categoria de que faço parte como mestrando – convivem em busca de descobertas, pesquisas, artigos, leituras, cursos

e aulas. As valiosas comunicações, relacionamentos e colaborações internacionais entre as instituições dão um tom cosmopolita e global ao meio.

DESCOBERTAS

Posso dizer que foi um momento muito feliz para mim. Tinha um certo respeito e reconhecimento dos professores, pude me aproximar de meus colegas a despeito da diferença de idade (que é apenas uma entre as tantas distinções de origens, gêneros, interesses e visões de mundo) e participei de um ambiente instigante e divertido.

A maior surpresa nesse novo ambiente foi o meu reencontro com o marxismo. Depois de uma juventude socialista, minha visão de mundo havia mudado e eu estava certo de que ela estava alinhada com a modernidade e a academia. Comecei, inicialmente com grande incômodo, a participar de discussões em que o capitalismo, que eu via quase como um sinônimo de liberdade (entendo que a liberdade de empreender é uma das grandes liberdades individuais) era criticado por seus vícios. Interpretacionismo, pós-colonialismo, construccionismo, realismo crítico, pós-modernismo... A partir de qualquer perspectiva, o sistema estava sob questionamento. E nas fileiras críticas, gente do mais alto nível, com repertório suficiente para fazer com que eu me sentisse de volta ao Jardim II. Rebatia, inutilmente, devo dizer, com o que eu sabia e passei a colecionar pensadores como John Rawls, Sigmund Freud, Karen Legge e Zygmunt Bauman (estes dois últimos, críticos, mas muito lúcidos) tentando me situar naquela maré autodenominada progressista. Gosto de pensar que foi estimulante para todos. Ao mesmo tempo em que eu jogava água fria no quente e fácil consenso social, voltei a refletir com mais cuidado e revi algumas de minhas opiniões.

PERSPECTIVAS

Minha imaginada carreira acadêmica ainda está se iniciando. Aulas, palestras, monitorias, relacionamentos



sendo construídos. Acreditava que poderia produzir conteúdo rapidamente, mas descobri que a escrita, neste caso, é rigorosa, o que é ótimo para a academia e penoso para o acadêmico. Além da clareza necessária, por causa das referências obrigatórias e do formato padronizado, ou você limita muito o assunto ou tende a se afundar num trabalho sem fim.

Estou empenhado em ler, discutir, aprender, pesquisar. A realidade brasileira, a evolução da ciência, a visão crítica, o estudo da ética e um aprofundamento do entendimento da gestão de recursos humanos estão entre os assuntos mais caros para mim. Meus amigos já cansaram de ouvir: falo as palavras ontologia e epistemologia e quero explicar o seu significado.

O tempo agora está dedicado ao *gran finale* do mestrado – a dissertação. Deve ser um trabalho de fôlego, uma contribuição (mais modesta que uma tese de doutorado e mais encorpada que um TCC da graduação) ao campo acadêmico escolhido. Conto com a imensa ajuda de uma orientadora, que consegue separar alguma coisa de valor no meio do que escrevo. A dissertação, assim como a tese, tem dois grandes momentos: o primeiro é a qualificação, em que uma banca aprova a

proposta do trabalho; o segundo é a avaliação do trabalho final, também realizada por uma banca de professores. Os prazos, a questão fundamental da pergunta de pesquisa, a pesquisa em si, a escrita e a apresentação são motivos de desgaste e fragilidade emocional – uma situação compartilhada por todos os mestrandos e doutorandos que conheço.

TANTO MAR

Tenho a conquista do conhecimento e do título de Mestre como um passo na busca de um ser humano e de um profissional melhor. E fica a certeza de que há alternativas reais e interessantes à vida corporativa, mesmo para os mais velhos. São alternativas que necessitam de planejamento, responsabilidade e coragem para serem experimentadas e viabilizadas. Embora ainda sem um porto seguro, trabalhando muito, às vezes incerto, às vezes encantado ao olhar para o horizonte, vivo interiormente a alegria de navegar, como nas viagens de Amir Klink. ●

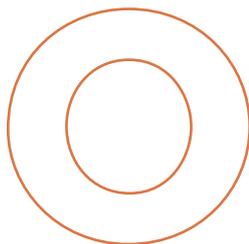
MARCIO OGLIARA > Mestrando em Administração de Empresas na FGV-EAESP >
mogliara@gmail.com



FELICIOQUÊ?

Algum bem-estar sempre é possível, e até podemos ter momentos bonitos, exitosos ou alegres. Mas a felicidade é uma condição que não está ao alcance do ser humano

POR MARIA JOSÉ TONELLI



s seres humanos não são felizes. Quando muito podemos experimentar momentos de certa alegria ou satisfação, mas a felicidade nos é interdita. Quem nos faz essa afirmação contundente é Sigmund Freud, no clássico

O mal-estar na civilização, que teve sua primeira edição em 1930. Passados quase 85 anos dessa fabulosa publicação, podemos questionar se a discussão ainda é contemporânea. Continuamos fadados à condição de infelizes?

Vamos aos motivos que levaram o famoso autor vienezense a concluir que a felicidade não é possível. São pelo menos três grandes argumentos que se entrelaçam: a superioridade da natureza sobre a condição humana, a inevitabilidade da morte e as relações entre as pessoas.

CONDIÇÃO HUMANA

Nascemos chorando e morremos sozinhos. Para fazer frente a essa condição, os humanos foram, ao longo da História, construindo meios para um enfrentamento que, se não a resolve completamente, pode criar alguma forma de bem-estar.

NASCEMOS CHORANDO E MORREMOS SOZINHOS. NÃO É POSSÍVEL FUGIR A ESSA CONDIÇÃO. AINDA QUE TENTEMOS ENFRENTÁ-LA

A Engenharia mostrou-se capaz, por exemplo, de propor ações concretas para minimizar os efeitos de terremotos, mas não temos conseguido evitar os tsunamis, infelizmente. Com auxílio das Ciências Biológicas, criam-se medicamentos contra o câncer e outras doenças graves, que permitem prolongar a vida ou atenuar o sofrimento físico. E o Direito elabora regras que organizam os deveres e direitos dos cidadãos. Disciplinas mais recentes, como a Administração e a Psicologia, também ajudam a organizar o mundo em que vivemos. Mas a natureza continua superior, a morte implacável e as relações entre as pessoas cada vez mais permeadas por complexidades. É possível eliminar essas questões apontadas por Freud? Argumentar que não existem?



A ERA DOS EXTREMOS

Para não ir tão longe em um passado que a História nos mostra totalmente marcado por conflitos, vamos pensar apenas neste último século. O século 20 teve em sua primeira metade duas guerras mundiais, seguidas de um breve período (pelo menos no Ocidente) de esperança nos anos dourados, e terminou com crises econômicas nos anos 70, 80 e 90.

Interpretando esse século permeado por catástrofes e crises, o historiador Eric Hobsbawm (1917–2012) nos diz que o extraordinário desenvolvimento econômico do período trouxe mudanças profundas na forma de viver. Apesar da explosão da bomba atômica, fomos seduzidos pelas possibilidades do desenvolvimento técnico-científico. E a democracia, apesar de permanentemente ameaçada, felizmente se

**O MODELO DE DESENVOLVIMENTO
CONTEMPORÂNEO NÃO É
SUSTENTÁVEL. QUE LUGAR HÁ PARA
FELICIDADE NESSE CENÁRIO?**

consolidou como modelo ideal de organização política do mundo ocidental.

Mas se do ponto de vista social valores como democracia, direito das mulheres e igualdade racial – para citar apenas alguns – são fundamentais, o modelo de desenvolvimento contemporâneo não parece sustentável.

PARA GARANTIR UM MÍNIMO DE BEM-ESTAR, PRECISAMOS DE SOCIEDADES JUSTAS E DEMOCRÁTICAS. SEM ELAS, RETORNAMOS FACILMENTE À BARBÁRIE

O irreversível derretimento das geleiras nos polos mostra que o planeta não irá aguentar. Terremotos são hoje associados com a exploração do petróleo. Neste começo de século 21, ao lado de um crescente desenvolvimento econômico em diversos países, o mundo enfrenta guerras em muitas partes, fenômenos climáticos arrasadores e o aumento da distância entre ricos e pobres, mesmo em países que já alcançaram melhorias nas condições de vida. São fatos que os jornais apontam diariamente. Qual o lugar para a felicidade nesse cenário?

QUADRILHA

Mas vamos deixar em suspenso a complexidade do nosso sistema econômico e social, a natureza e a morte. Pensar apenas na vida, nas relações entre as pessoas, e colocar a mesma pergunta: é possível ser feliz? O poeta Carlos Drummond de Andrade nos parece essencial neste momento, já que os desejos nunca são recíprocos:

“João amava Teresa que amava Raimundo / que amava Maria que amava Joaquim que amava Lili / que não amava ninguém. / João foi para os Estados Unidos, Teresa para o convento, / Raimundo morreu de desastre, Maria ficou para tia, / Joaquim suicidou-se e Lili casou com J. Pinto Fernandes / que não tinha entrado na história.” *Quadrilha*, 1954.

Amores, desamores, inveja, rivalidade, disputas por poder, tristeza, depressão, competição, ciúmes e ira marcam, indiscriminadamente, a vida humana individual e coletiva. Ninguém escapa: crianças e velhos, jovens e adultos, ricos e pobres, homens e mulheres, gays e héteros, judeus e palestinos, chineses, dinamarqueses, sul-africanos, brasileiros ou quaisquer outros povos.

AGRESSIVIDADE

Mesmo que a propriedade privada fosse eliminada, contradições de classe dissipadas e a igualdade econômica fosse viável, os humanos continuariam a disputar

em decorrência de uma eroticidade que lhes é peculiar, diz Freud. Cada humano transborda em sexualidade e agressividade para além de suas próprias necessidades de sobrevivência. É essa mesma energia, entretanto, que pode ser deslocada para a construção de outra sobrevivência: a coletiva.

Toda sorte de emoções permeia a vida cotidianamente e os humanos precisam negociar, de modo permanente, suas necessidades com os fatos que a realidade lhes impõe. O trabalho, as organizações, inúmeros aditivos artificiais e outros componentes da vida moderna supostamente ajudam nessa tarefa.

ÊXITOS POSSÍVEIS

Mas não vamos terminar tristemente esta conversa. Algum bem-estar sempre é possível e os humanos também podem cooperar, amar, ser solidários, construir pontes, hospitais, escolas, fabricar perfumes, fazer pilates, nadar, andar de bicicleta, produzir música, cinema, literatura e tantas outras manifestações artísticas, ou ainda pesquisar a cura da malária, fazer transplante de órgãos e buscar novos espaços no universo.

É possível com isso ser feliz? Não, essa condição não existe. Mas podemos ter momentos bonitos, solidários, exitosos e até alegres. Também é possível manter – não com todos, claro, mas com alguns poucos – relações de profunda afetividade.

Se os humanos forem deixados à própria sorte, a possibilidade de voltarmos rapidamente à horda primitiva é grande. A barbárie, infelizmente, ronda a nossa condição. Por isso mesmo, precisamos de sociedades justas e democráticas que objetivem criar condições de bem-estar para todos. Condições de civilidade podem ser úteis para enfrentar fenômenos humanos e naturais.

PS: Todas as referências são do século passado! Vamos aguardar o que o século 21 nos reserva. ●

MARIA JOSÉ TONELLI > Vice-diretora da FGV-EAESP > maria.jose.tonelli@fgvbr



VOCÊ TEM MEDO DE QUÊ?

O medo é um tema que não aparece à toa nas discussões sobre a sociedade contemporânea. O mundo atual é cada vez mais atravessado por uma crise de nossas certezas. Se sob muitos aspectos as últimas décadas trouxeram avanços, por outro lado também trouxeram insegurança: o mundo se tornou um lugar mais instável e imprevisível, em que nos vemos diante de maiores riscos em nossas relações, interações e decisões. Esse quadro faz com que o medo, um dos sentimentos mais antigos e atávicos do ser humano, esteja na ordem do dia.

Entender o medo na sociedade é um grande empreendimento. Com o intuito de dar uma pequena contribuição para esse debate, uma recente pesquisa realizada por professores da FGV/EAESP, em parceria com a Universidade Federal da Bahia, teve como objetivo identificar os principais medos sociais dos brasileiros na atualidade. Para tanto, os professores Maria Ester de Freitas, da FGV/EAESP, e Marcelo Dantas, da UFBA, coordenaram uma sondagem nas cidades de São Paulo e Salvador. 1380 pessoas de

diferentes idades, gêneros e condições socioeconômicas foram entrevistadas e responderam, em última análise, uma questão muito simples e direta: “Você tem medo de quê?”

A escolha dessas cidades foi motivada pelo interesse em identificar se haveria diferenças nas percepções e opiniões entre as pessoas que moram em São Paulo, região mais urbana e desenvolvida do país, e em Salvador, capital de um dos estados de maior população rural e que faz parte da região Nordeste, uma das mais pobres do Brasil.

TAXONOMIA DO MEDO

Considerando que o interesse da pesquisa era centrado em algo de caráter coletivo – o medo do brasileiro de forma geral –, os respondentes se abstiveram espontaneamente de citar medos de foro íntimo ou existencial, colocando o foco em medos mais objetivos. Os resultados, submetidos a técnicas estatísticas de agrupamento, resultaram em sete grandes tipos de medo, sintetizados no quadro da página seguinte, em geral relacionados a necessidades básicas de sobrevivência e segurança do dia-a-dia:

Ser vítima de crimes, ter que viver trancado para se proteger, sentir-se impotente frente à violência e não conseguir proteger a família e os filhos de situações perigosas, inclusive das drogas.



MEDO DA VIOLÊNCIA URBANA

Insuficiência na prestação de serviços de saúde, medo de morrer na fila de um hospital público, ver o futuro dos filhos comprometido, não ter moradia decente, precisar da justiça, medo da corrupção, da impunidade e da qualidade dos políticos.



MEDO DO DESAMPARO DO ESTADO

Falta de emprego, passar fome ou não ser capaz de suprir as necessidades da família, cair de nível social, viver na pobreza, retorno da inflação e perda da poupança familiar.



MEDOS ECONÔMICOS



MEDO DA PERDA DE SENTIDO DA VIDA

Solidão, não ter amigos, não ter mais motivos para sorrir, morrer sem aproveitar a vida, ser discriminado e objeto de preconceito, ser excluído do grupo social, perder a liberdade, ser infeliz, não ter mais sonhos e esperança, precisar ficar longe do país.



MEDOS GLOBAIS

De catástrofes naturais, guerras, de não cuidarmos ou perdermos patrimônios como a Amazônia.



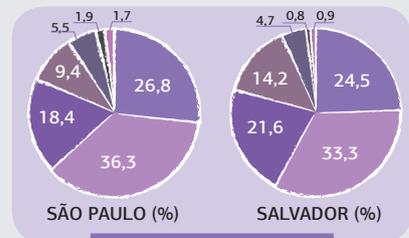
MEDO DO FUTURO INCERTO

Perder conquistas e direitos adquiridos, de que os filhos não tenham a chance de ter um futuro melhor, de envelhecer desamparado, de nunca conseguir melhorar de vida, de não ter um futuro digno, de nunca parar de trabalhar, da aposentadoria, de se arriscar.



MEDO DO DESTINO DO BRASIL

Medo que o Brasil não se desenvolva, seja visto apenas como o país do carnaval e nunca seja reconhecido, de não ser capaz de organizar bem a Copa do Mundo e de perder a final do mundial para a Argentina.



HIERARQUIA DOS MEDOS

- Violência
- Econômicos
- Desamparo do Estado
- Sentido da vida
- Destino do Brasil
- Futuro incerto
- Globais

HIERARQUIA DOS MEDOS

Tão importante quanto conhecer os diferentes tipos de medo do brasileiro é saber a sua importância relativa, ou seja, as frequências com que foram manifestados pelos respondentes da pesquisa. A esse respeito, como mostram os gráficos acima, um dos principais resultados do estudo foi a ausência de diferenças significativas entre os respondentes das duas cidades: no agregado, paulistas e baianos sentem medo das mesmas coisas.

Chama a atenção também a predominância clara de dois grupos de medo: os econômicos e da violência, que

juntos correspondem a mais de 50% dos medos revelados na pesquisa.

Por último, um dado curioso: seja em São Paulo ou em Salvador, dos respondentes que manifestaram medos relacionados ao destino e à imagem do Brasil, boa parte os associou a preocupações com a Copa do Mundo de 2014. O detalhe parece dizer algo significativo sobre nós: até no medo, o Brasil é o país do futebol! ●

PARA SABER MAIS:

- Medos sociais dos brasileiros. Maria Ester de Freitas e Marcelo Dantas. Revista Organizações e Sociedade (Salvador), vol. 21, nº 68, janeiro-julho 2014.



DIREITOS HUMANOS: UM ASSUNTO TAMBÉM PARA AS EMPRESAS

| POR AMON BARROS + FLÁVIA SCABIN + MARCUS VINÍCIUS P. GOMES

Nos últimos anos, diversas evidências vieram à tona apontando o envolvimento de empresas *blue chip* e suas marcas globalmente reconhecidas com práticas

de trabalho degradantes, em diferentes estágios de sua cadeia de valor. E não se trata de algo restrito ou esporádico: há ocorrências em diversos setores, como o petrolífero e os de mineração, calçados, alimentos, entre outros. Tanto em casos de

trabalho escravo quanto naqueles envolvendo a construção de grandes empreendimentos, a associação entre Direitos Humanos e empresas tem sido cada vez mais presente. No âmbito dos grandes empreendimentos, já são dois os casos brasileiros

A COBRANÇA DA SOCIEDADE VAI ALÉM DO TRABALHO ESCRAVO, ABRACANDO A RELAÇÃO ENTRE EMPRESAS, SUAS CADEIAS GLOBAIS E OS IMPACTOS NO MEIO AMBIENTE

(Belo Monte e Tapajós) sendo analisados pela Comissão Interamericana de Direitos Humanos da Organização dos Estados Americanos (OEA).

O que também mudou foi o tratamento dado a esses casos. As ações civis públicas propostas contra as usinas hidrelétricas de Belo Monte, Jirau e Santo Antônio já passam de 40, a maioria discutindo os impactos sociais gerados pela sua construção. Além disso, são diversas as condenações pelo Judiciário de corporações envolvidas em condições de trabalho análogas à escravidão. A sentença mais recente, proferida pela Justiça do Trabalho de São Paulo contra a multinacional espanhola Zara, em abril deste ano, pondera a capacidade econômica da empresa para decidir que ela deveria zelar pela retidão de toda a sua cadeia de suprimentos. Esta condenação funciona como um precedente importante.

No âmbito internacional, se originariamente apenas os Estados eram responsabilizados por violações a Direitos Humanos, isso mudou recentemente com a aprovação dos Princípios Orientadores sobre Direitos Humanos e Empresas pelo Conselho de Direitos da Organização das Nações Unidas (ONU). Elaborados a partir de normas preexistentes, os Princípios reúnem parâmetros e instrumentos voltados a garantir que a atuação empresarial se dê em respeito aos Direitos Humanos, orientando a adoção de recursos adequados e eficazes em caso de descumprimento pelas empresas.

O papel da sociedade civil também tem sido expressivo para a

construção desse cenário. A cobrança vai além da questão do trabalho escravo para abarcar a relação entre empresas, suas cadeias globais e os impactos no meio ambiente. Vêm sofrendo essa pressão indústrias ligadas às cadeias da carne e soja no Brasil, à do óleo de palma na Indonésia, entre outras, resultando no desenvolvimento de diferentes mecanismos de governança e *reporting*. Um exemplo é o sistema de monitoramento desenvolvido por frigoríficos brasileiros como JBS, Marfrig e Minerva, em conjunto com empresas como AgroTools, para monitorar sua cadeia de fornecedores e evitar a compra de gado proveniente de áreas de desmatamento, de invasão de terras indígenas ou de unidades de conservação.

Todas essas pressões se dão em um contexto de expansão dos mercados e aumento do tamanho das organizações. Neste cenário, as empresas são capazes de mobilizar mais recursos a fim de levar a cabo investimentos com potencial de desenvolvimento econômico, mas ao mesmo tempo podem provocar transformações mais profundas no meio ambiente e no tecido social. Isso lhes coloca responsabilidades. As organizações também devem considerar os potenciais danos à sua imagem e os efeitos colaterais que isso pode trazer para além dos custos jurídicos, humanos e financeiros advindos do desrespeito aos Direitos Humanos e sua necessidade de reparação. Muitos *stakeholders* e *stockholders* são bastante restritivos em relação a fazer

negócios com empresas que tenham acusações de violação de direitos. Exemplos são as barreiras comerciais impostas às organizações que desrespeitam esses direitos ou as posturas das instituições financeiras signatárias dos Princípios do Equador, do Pacto Global ou Fundos Soberanos (especialmente de países europeus). Estes, embora não garantam que violações de direitos ou impactos ambientais não sejam cometidos ao longo de uma cadeia de valor, fornecem parâmetros para que a sociedade civil venha a exercer pressão, causando danos reputacionais, bem como à sua saúde financeira.

Observar os princípios sugeridos pela ONU é um começo interessante, mas cada contexto traz diferentes desafios para a prática empresarial. Neste sentido, o diálogo entre os setores privado e público, tanto para o desenvolvimento de ações quanto para a reflexão sobre suas atuações, é fundamental. ●

PARA SABER MAIS:

- *Guiding Principles on Business and Human Rights*. United Nations Human Rights Office of the High Commissioner. www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf.
- *Reporting on Human Rights*. Global Reporting Initiative. www.globalreporting.org/resource/library/Reporting-On-Human-Rights.pdf.
- *Corporate Human Rights Reporting, an Analysis of Current Trends*. Global Report Initiative. www.globalreporting.org/resource/library/Human_Rights_analysis_trends.pdf.
- *Just Business: multinational corporations and human rights*. John G. Ruggie 2013.

AMON BARROS > Professor da FGV-EAESP > amon.barros@fgv.br
FLÁVIA SCABIN > Professora da FGV-EAESP > flavia.scabin@fgv.br
MARCUS VINÍCIUS P. GOMES > Professor da FGV-EAESP > marcus.gomes@fgv.br

FGV MUSICAL

NAS DÉCADAS DE 1970 E 1980, A FGV-EAESP ERA PARTE DO CIRCUITO MUSICAL DE SÃO PAULO. DE CARTOLA A GAL COSTA, DE ADONIRAN BARBOSA AOS NOVOS BAIANOS E DE GUILHERME ARANTES AO IRA, INÚMEROS ARTISTAS E BANDAS SE APRESENTAVAM NO AUDITÓRIO DA AVENIDA 9 DE JULHO

| POR MARTIN JAYO

Em 1972, quatro importantes sambistas cariocas – Clementina de Jesus, Cartola, Nelson Cavaquinho e Xangô da Mangueira – se apresentaram em São Paulo. O show, que se chamava *Samba Naquela Base*, aconteceu somente quatro vezes: duas em 28 de outubro, um sábado, e duas no dia seguinte. Se esses artistas estivessem vivos hoje, vê-los cantar reunidos teria um valor incalculável. Mas, na época, os ingressos foram vendidos a preços relativamente acessíveis: estudantes pagavam 10 cruzeiros, o equivalente a 20 viagens de ônibus.

Entre 22 e 24 de agosto de 1975, ocorreu uma combinação um tanto insólita: Adoniran Barbosa, o pai do samba paulista, cantou em companhia de Belchior e Carlinhos Vergueiro. Pouco antes disso, os Novos Baianos também tinham estado por aqui: Pepeu Gomes, Baby Consuelo, Luiz Galvão e Paulinho Boca de Cantor se apresentaram em 15 de junho, às 19h e às 21h.

Também em 1975, outro baiano, Gilberto Gil, fez uma curta temporada em São Paulo. Seu show *Refazenda* ficou em cartaz entre os dias 1º e 5 de outubro. A lista não para: em 1978 foi a vez de Guilherme Arantes, que lançou com



COM EXCEÇÃO DOS ANÚNCIOS E NOTÍCIAS EM JORNAIS, NÃO SOBRARAM REGISTROS DESSES ACONTECIMENTOS MUSICAIS

dois shows o seu disco *A Cara e a Coragem*. E em fevereiro de 1980, Oswaldo Montenegro, que acabava de gravar *Bandolins*, esteve na cidade para interpretar seu sucesso.

Mas o que todos esses eventos, de artistas tão diversos, tiveram em comum?

A resposta é simples: todos ocorreram no auditório da FGV-EAESP.

Ou no “Teatro da Fundação Getulio Vargas”, como a imprensa se referia a ele. Apesar de projetado no final dos anos 1950 para sediar palestras, seminários e eventos da Escola, o espaço com entrada pela avenida 9 de Julho acabou tendo um papel importante na vida cultural da cidade.

Nem sempre a adaptação era fácil. Em 1973, por exemplo, em entrevista ao caderno *Ilustrada* da Folha de S. Paulo, a cantora Gal Costa reclamou do local: “Veja que palquinho pequeno!”, queixou-se à jornalista, explicando que precisava de mais espaço para se expandir, criar, dançar livremente...

Mas esses percalços eventuais não impediram que o teatro fosse adotado por artistas da MPB como Tom Zé, Moraes Moreira, Toquinho, Arrigo Barnabé, Beto Guedes e Wagner Tiso, para citar apenas alguns, e por grupos como MPB4, Língua de Trapo e Premeditando o Breque. E, com a década de 1980, veio também o rock: bandas como 14Bis, As Mercenárias, Capital Inicial, Muzak e Ira, entre outras, passaram pelo auditório.

Nos anos 1990, o local foi aos poucos voltando aos usos para os quais tinha sido originalmente pensado. Toquinho e Paulinho Nogueira foram os últimos a se apresentar, em 1º de dezembro de 1999. Mas os jornais já anunciavam que o show aconteceria no “Auditório da FGV”, e não mais no “Teatro”, num sintoma de que algo havia mudado.

Com exceção de uma vasta quantidade, ainda não catalogada, de notícias e anúncios em jornais, infelizmente não sobraram registros desses acontecimentos musicais. Mas quem quiser se aventurar na pesquisa desse material poderá, quem sabe, dar uma contribuição interessante para a história da FGV-EAESP e da própria vida cultural de São Paulo.

MARTIN JAYO > Professor da EACH-USP > martin.jayo@usp.br



FOTOS: DIVULGAÇÃO

De cima para baixo – Gilberto Gil, Clementina de Jesus, Cartola e Nelson Cavaquinho

DINHEIRO NÃO É PROBLEMA!

| POR ALINE LILIAN DOS SANTOS



O FUNDO DE BOLSAS DA FGV-EAESP JÁ BENEFICIOU MAIS DE 21.500 ALUNOS, FINANCIANDO OS ESTUDOS DE QUEM TEM DIFICULDADES ECONÔMICAS

Quando o aluno tem interesse e comprometimento, a falta de recursos financeiros não é uma barreira para ele cursar a graduação em Administração Pública ou de Empresas na FGV-EAESP. Para que isso seja possível, a Escola mantém o Fundo de Bolsas. Criado em 1965, o programa foi pioneiro na concessão de crédito educativo no Brasil.

A proposta é que o aluno aprovado no vestibular consiga realizar o curso, independentemente da sua situação financeira. Hoje, cerca de 17% dos estudantes de graduação são atendidos pelo programa.

“É importante que aqueles que estudaram em colégio público ou foram bolsistas em instituições privadas, por exemplo, tenham condições de fazer o curso. Se conseguiram chegar até aqui, se passaram no vestibular, têm o seu mérito! Ninguém deve deixar de se graduar na Escola devido à sua condição econômica”, explica o professor Arthur Ridolfo, presidente da Comissão responsável pelo programa.

COMO FUNCIONA

Atualmente, na FGV-EAESP, existem dois tipos de bolsa. A bolsa não restituível é conquistada por mérito, caso o aluno fique entre os 10 primeiros colocados no vestibular de Administração de Empresas ou entre os 5 no de Administração Pública, ou por necessidade econômica. Já a

MODALIDADES DE BOLSAS

1. BOLSA RESTITUÍVEL

- Bolsa de Estudo (de 20 a 100% do valor da mensalidade)
- Bolsa Material Escolar (auxílio para compra de livros e material escolar)
- Bolsa Alimentação (auxílio para alimentação)
- Bolsa Moradia (auxílio para alunos residentes fora da cidade de São Paulo)
- Bolsa Transporte (auxílio para alunos residentes fora da cidade de São Paulo)

2. BOLSA NÃO RESTITUÍVEL

- Por mérito – para os 10 primeiros colocados no vestibular de Administração de Empresas e para os 5 primeiros no de Administração Pública
- Para alunos com necessidade econômica



bolsa restituível permite ao estudante financiar o valor do curso para ressarcir a instituição depois de formado. Dentro dessa categoria também são oferecidos auxílio moradia, alimentação, transporte e material escolar.

As bolsas restituíveis, sobre as quais não são cobrados juros, partem do princípio de que o aluno concluirá a faculdade no período de quatro anos. Assim, a FGV-EAESP concede um ano de carência para ele se adaptar ao mercado de trabalho, e o pagamento do financiamento, corrigido pelo IGP-M da FGV, inicia-se a partir do quinto ano do ingresso do estudante na Escola.

PARCEIROS

O Fundo de Bolsas é constituído com a colaboração de empresas e pessoas físicas – entre elas, vários ex-alunos – além, naturalmente, do ressarcimento dos ex-bolsistas. “Qualquer pessoa pode colaborar”, reforça o professor Arthur.

A solicitação de bolsa é semestral e pode ser efetuada pelo aluno no ato da matrícula ou durante o curso. Para informações adicionais, consulte a página do Fundo de Bolsas: eaesp.fgvsp.br/aluno/fundo-bolsas-GV ou entre em contato pelo telefone (11) 3799-7786. ●

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



DEZ ANOS DEPOIS: APRENDIZADOS E SURPRESAS

Os primeiros anos da carreira profissional são, em geral, marcados por muitas perguntas e poucas respostas; vários possíveis caminhos, mas a necessidade de escolher alguns; a vontade de fazer muito em pouco tempo; a ansiedade de “ver as coisas acontecerem”; enfim, uma etapa que é mais busca do que concretização.

A boa notícia é que, com o decorrer do tempo e a vivência de diversas experiências de trabalho (que, inclusive, podem acontecer em apenas uma organização), vamos acumulando e desenvolvendo percepções, impressões, valores e crenças que nos ajudam a agir e refletir melhor sobre a nossa trajetória profissional.

Foi o que mostrou um levantamento realizado pela Coordenadoria de Estágios e Colocação Profissional (CECOP) da FGV-EAESP, em que participaram 15% dos estudantes formados em 2004. A maior parte dos ex-alunos que responderam estão em cargos gerenciais ou executivos (64%) ou são empresários (18%), e 85% disseram estar satisfeitos ou muito satisfeitos com as respectivas carreiras.

Com relação aos caminhos percorridos, os relatos mostram trajetórias muito diversas tanto no que diz respeito às áreas de atuação, quanto na forma como foram desenvolvidas. Embora grande parte trabalhe nos setores de serviços financeiros e profissionais (52%), há também um número expressivo em áreas como construção, comércio, indústria e setor público. Alguns já mudaram várias vezes de área, de organização e de país; outros permaneceram na mesma empresa. Além disso, a maioria (64%) já fez algum curso de pós-graduação.

Quanto às experiências vivenciadas, os ex-alunos enfatizaram aspectos como abertura, monitoramento e reflexão, e avaliação. Abertura para pensar diferente, para aceitar o novo, para correr riscos e experimentar, explorar as diversas áreas de trabalho possíveis dentro da Administração e, inclusive, das diversas disciplinas oferecidas nos cursos. Monitoramento e reflexão constantes no contexto, no mercado, no ambiente de negócios e nas próprias experiências.

E a avaliação contínua das próprias expectativas *versus* “o que se encontra pela frente”, o que significa, muitas vezes, aceitar desacertos e desapontamentos, revisar planos e fazer as “correções de rota” necessárias. Recomendam que as decisões sejam tomadas com base em gostos e interesses, muito mais do que nas promessas de remuneração. Muitos reconhecem que hoje estão em lugares bem diferentes do que imaginaram há dez anos.

Mais do que planejar o futuro profissional em termos de uma posição ou função, melhor seria buscar entender os próprios gostos, interesses e valores, a fim de desenvolver conhecimentos e aptidões adequados ao estilo de vida desejado. Até porque, hoje em dia, posições e funções são criadas e podem desaparecer muito rapidamente. Portanto, ao invés de focar em uma função ou posição, é importante fundamentar o planejamento da carreira em critérios e premissas mais amplas e que deixam espaço, inclusive, para as surpresas que certamente aparecerão ao longo dos anos.

MAIS DO QUE
PLANEJAR O FUTURO
PROFISSIONAL, MELHOR
SERIA ENTENDER OS
PRÓPRIOS GOSTOS,
INTERESSES E VALORES,
A FIM DE DESENVOLVER
APTIDÕES ADEQUADAS
AO ESTILO DE VIDA
DESEJADO



UM DILEMA SHAKESPEARIANO

Nelson Rodrigues dizia que toda unanimidade é burra. Na economia brasileira, parece haver uma exceção: todos, sejam eles economistas ou simples mortais, parecem atribuir nosso raquítico crescimento desde 2011 à falta de investimentos.

As convergências acabam, no entanto, quanto às causas do desânimo dos empresários em investir. Alguns dizem que é a excessiva carga tributária; para outros, é a falta de infraestrutura; grande parte ressalta a taxa de câmbio valorizada que asfixia a indústria e muitos também acusam a taxa de juros elevada, combinada com a falta de transparência nas contas públicas.

Não há dúvida de que tudo isso influi, mas o nó é mais em cima e, se não for desatado, dificilmente recuperaremos nossa capacidade de crescimento sustentado. Trata-se da dívida pública. Ela alcançou cerca de R\$ 2,2 trilhões no primeiro semestre de 2014, com prazo médio de vencimento de 40 meses. Isso significa que todo mês o governo necessita rolar cerca de R\$ 55 bilhões, operação executada pelos bancos. Para estes últimos, é um excelente negócio: as taxas de juros (Selic e outros indexadores) são elevadas e o pagamento é seguro. Resultado: o lucro do setor financeiro é garantido e o que sobra para empréstimos ao público (empresas e pessoas físicas) tem juros estratosféricos.

Títulos da dívida pública bem remunerados atraem investidores financeiros do exterior. O fluxo de divisas cresce e a taxa de câmbio se valoriza. As exportações — especialmente da indústria — são penalizadas, e a economia enfrenta um dilema shakespeariano:

por ajudarem a conter a inflação, esses fatores negativos para o crescimento são mantidos. Com isso, a política econômica não se altera e *la nave va*.

Suponhamos que essa dívida de R\$ 2,2 trilhões fosse alongada para 80 meses. O governo necessitaria rolar no mercado, mensalmente, apenas R\$ 27,5 bilhões. A pergunta é: o que fariam os bancos com os outros R\$ 27,5 bilhões? Para não deixar o dinheiro empoçado, teriam que oferecê-lo no mercado e as taxas de juros tenderiam a cair naturalmente, revertendo *en passant* a valorização do câmbio. Explosão da demanda e da inflação? Não necessariamente, desde que o processo fosse feito gradualmente.

Aliás, não creio haver outra maneira de fazê-lo senão lentamente. O custo político seria elevado: para conseguir o alongamento da dívida, seria indispensável aumentar bastante o superávit primário, o que supõe uma política de conter gastos e aumentar as receitas durante um período relativamente longo, que talvez demande mais de um mandato presidencial. Além disso, os salários não poderiam continuar aumentando em termos reais sem o correspondente aumento da produtividade.

O problema é a reeleição. Em seu primeiro mandato, nossos presidentes costumam deixar as “maldades”, isto é, medidas necessárias porém desgastantes, que irritam o eleitor, para um segundo. FHC fez isso entre 1995 e 1998 e a presidente Dilma vem repetindo a dose entre 2011 e 2014. O raquitismo do nosso crescimento, aliado aos primeiros indícios de desemprego, bem como a inflação, que não desgruda do teto da meta, talvez atrapalhem a repetição desse roteiro em 2014.

COM JUROS ALTOS E PAGAMENTO SEGURO, A ROLAGEM DA DÍVIDA PÚBLICA BRASILEIRA É UM NEGÓCIO DA CHINA PARA OS BANCOS



COM AS PRÓPRIAS MÃOS

O linchamento como maneira de lidar com a criminalidade e a impunidade ganhou destaque na mídia brasileira nos últimos meses. Vários casos foram noticiados em diferentes regiões do país: pessoas que haviam praticado crimes, ou eram apenas suspeitas, foram brutalmente agredidas por grupos hostis. Algumas apanharam até a morte. Foram cenas trágicas; sintomas de um profundo desajuste. O quadro parece retratar uma situação social em que muita gente perdeu a crença no poder do Estado praticar a justiça, o que leva a uma terra sem leis, onde tudo vale.

O problema é que quando as pessoas começam a resolver seus problemas cotidianos com as próprias mãos, a civilização cede à barbárie e inocentes são agredidos pela idiotia coletiva e amorfa. Quando a justiça não impera, prevalece a lei do mais forte, esteja ele com a razão ou não. Além disso, o algoz de hoje pode ser a vítima de amanhã. Quem tem o direito de julgar e condenar o outro se não a Justiça?

E nas organizações, será que esse fenômeno também se manifesta? Desde a Revolução Industrial, trabalhadores se utilizam da sabotagem como forma de mostrar sua insatisfação com as condições de trabalho. A literatura mostra a existência

de todo tipo de sabotagem como estratégia de resistência por parte das pessoas contra o poder das empresas: máquinas são quebradas, procedimentos descumpridos, piadas são feitas para demorar chefes, e tantas coisas mais. É claro que esse tipo de ação de resistência não pode ser equiparado ao linchamento de um suposto criminoso, mas alguma similaridade pode ser vista no fato de que, em ambos os casos, faz-se uso da força para lidar com situações em que não há mediação nem diálogo. A força surge quando não há espaço para a civilização.

Empresas são entes extremamente poderosos que, na maioria dos casos, subjagam as pessoas e chegam a tentar controlar as suas vidas, como já mostrou nos anos 1980 o livro *O poder das organizações*, de Max Pagés e coautores. Muitas submetem os funcionários à violência pelas metas e pelas cobranças absurdas, e as pessoas, então, apelam para o uso das próprias mãos como resposta às agressões perpetradas. O paralelo entre o linchamento e o mundo corporativo parece claro: o diálogo precisa

vencer a barbárie da dominação e da terra sem lei, na rua e nas organizações. Para tanto, a mudança social necessária começa pela mudança das empresas, pela alteração da maneira como tratam os seus colaboradores.

O PARALELO ENTRE
O LINCHAMENTO
E O MUNDO
CORPORATIVO
PARECE CLARO:
O DIÁLOGO PRECISA
VENCER A BARBÁRIE
DA DOMINAÇÃO
E DA TERRA SEM
LEI, NA RUA E NAS
ORGANIZAÇÕES



| ALDEIA • NELSON LERNER BARTH

PROBABILIDADES E DECISÕES

Em nossas vidas, somos obrigados a tomar importantes decisões em cenários com grandes incertezas. Às vezes, utilizamos probabilidades como guia para essas decisões. Assim, valores esperados e riscos são calculados.

Um desafio é estabelecer probabilidades razoavelmente corretas para os fenômenos que enxergamos. Como “frequentistas”, usamos a estabilidade das proporções dos eventos ocorridos no passado, ou mesmo em experimentos simulados, para determinar a probabilidade de que algo aconteça no futuro. Ou, alternativamente, estabelecemos as probabilidades de forma “subjetiva”, com base em nosso maior conhecimento possível de como as coisas funcionam e funcionarão (as probabilidades subjetivas dos chamados cenários otimistas e pessimistas são determinadas dessa forma).

Outro desafio é conseguir enxergar o maior número possível de resultados gerados por nossa decisão. Vamos examinar um exemplo didático clássico de aplicação financeira de altíssimo risco, sempre mencionado pelos nossos professores de Finanças: a Mega-Sena. Apesar de termos uma possibilidade de altíssimo retorno, temos quase 100% de probabilidade de perder todo o capital investido. Mas, para o processo de tomada de decisão “ir à casa lotérica ou não para adquirir a Mega-Sena”, devemos nos

perguntar se estamos de fato examinando todas as consequências do nosso arbitrio.

No excelente livro *O andar do bêbado: como o acaso determina nossas vidas*, publicado pela editora Zahar, o autor Leonard Mlodinow nos pergunta se pagaríamos \$ 1,00 para entrar em um concurso onde a maior parte das pessoas não ganharia absolutamente nada, uma única pessoa receberia uma enorme fortuna e outra sofreria uma morte violenta. Se o leitor acha que ninguém em sua consciência entraria nesse jogo, saiba que muitos de nós entramos todos os dias.

Na Mega-Sena, tipicamente, uma pessoa ganha uma fortuna e a maioria nada recebe. Mas muitos apostadores dirigem seus carros ou caminham até a casa lotérica. O fato é que, em muitos casos, a probabilidade de morrer por acidente durante esse trajeto é maior do que a de ganhar uma fortuna.

Para a tomada de decisão, devemos nos lembrar de examinar os vários resultados e consequências quando começamos a determinar probabilidades. Trata-se de um bom exercício para os administradores.

O autor desta coluna nunca desperdiça a oportunidade de prestar homenagem ao saudoso professor Wilton Bussab (1940–2011), mentor de muitos professores da FGV-EAESP, que se divertia conosco quando fazia análises ao estilo da aqui apresentada.

AS PROPORÇÕES DOS EVENTOS PASSADOS NOS AJUDAM A DETERMINAR A PROBABILIDADE DE QUE ALGO ACONTEÇA NO FUTURO



CLUBE DE PARCEIROS

MAIS QUE OBTER PATROCÍNIOS, A FGV-EAESP BUSCA CONSTRUIR
RELACIONAMENTOS COM A COMUNIDADE EMPRESARIAL

| POR ALINE LILIAN DOS SANTOS

O Clube de Parceiros é o programa pelo qual a Assessoria de Desenvolvimento Institucional da FGV-SP (ASDI) estabelece relacionamentos com empresas, recebendo apoio do setor privado na forma de doações e patrocínios. O Clube atende as diferentes escolas da FGV em São Paulo: Administração (EAESP), Economia (EESP) e Direito (EDES).

Apesar de a FGV-SP ter um sistema de captação de recursos desde 1994, o objetivo do Clube, criado em 2001, vai muito além. Seu funcionamento se baseia na construção de um relacionamento permanente com os parceiros. “Não faria sentido pedir patrocínio a uma empresa hoje e só voltar a falar com ela daqui a quatro ou cinco anos para pedir um novo recurso. O Clube de Parceiros existe justamente para manter um relacionamento com as empresas, uma troca permanente”, explica a responsável pelo programa, professora Zilla Patricia Bendit.

CONTRAPARTIDAS

Ao participarem do Clube, as empresas podem desenvolver diferentes atividades atreladas à FGV. É muito comum, por exemplo, que parceiros tenham interesse em utilizar os espaços da FGV-SP para promover suas marcas ou realizar ações promocionais de seus produtos e serviços. Outra possibilidade é obter descontos para seus funcionários nos cursos oferecidos pelas Escolas.

Para viabilizar esses benefícios, criou-se um modo de operar muito simples, em que os valores doados pelas empresas são convertidos em pontos a serem trocados por diferentes tipos de benefícios. “O parceiro pode usar seus pontos da forma que preferir. Naturalmente,

quanto mais desejado é um benefício, mais pontos ele vale”, explica Zilla.

CATEGORIAS E ESTRELAS

Os parceiros são divididos em seis categorias – Topázio Imperial, Platina, Ouro, Prata, Bronze e Aço – de acordo com os valores oferecidos. Atualmente, a instituição conta com 159 parceiros e todos têm seu nome divulgado em um painel de agradecimento na entrada da FGV-EAESP.

Além da divisão por categorias, que elenca as empresas que doam maiores quantidades, existe também uma classificação por estrelas indicando doadores frequentes. Segundo Zilla, “tão importante quanto o valor da doação é a sua recorrência. Por isso, os parceiros ganham uma estrela a cada quatro anos de relacionamento, independentemente do valor oferecido”.

USO DOS RECURSOS

Os recursos doados pelas empresas são destinados a diferentes áreas da FGV-SP. Parte deles financiam melhoras na infraestrutura, outra parcela é dirigida a atividades acadêmicas – como as dos Centros de Estudo – e, por fim, uma parte importante é utilizada para constituir o Fundo de Bolsas, que oferece financiamentos e bolsas de estudos para alunos com necessidade econômica comprovada (ver matéria sobre o Fundo de Bolsas na pág. 56).

Para maiores informações de como se tornar um parceiro, é só acessar: eaesp.fgvsp.br/comunidadeempresarial/comunidadegv/ComoserumColaborador ou contatar a ASDI pelo telefone (11) 3799-7928. ●

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

CONFIRA ALGUNS EVENTOS DE DESTAQUE NO 2º SEMESTRE DE 2014:

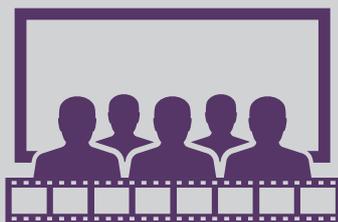
20 DE SETEMBRO

**ALUMNI DAY**

A FGV-EAESP reunirá seus ex-alunos em um dia de atividades especiais, incluindo workshops, palestras, ações de relacionamento e um café da manhã.

📍 eaesp.fgvsp.br/alumni

16 A 29 DE OUTUBRO

**38ª MOSTRA INTERNACIONAL DE CINEMA DE SÃO PAULO**

A Mostra, que tem o objetivo de trazer filmes independentes e de arte à capital paulista, apresentará títulos de diversos países e terá sessões em mais de 20 espaços da cidade, como cinemas, museus e espaços culturais.

📍 mostra.org

09 A 11 DE NOVEMBRO

**EnANGRAD 2014**

A 25ª edição do Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, evento que promove palestras e discussões relacionadas à área, terá como tema principal: *Proposta pedagógica e o impacto sobre a avaliação dos cursos de Administração*. Neste ano, o encontro acontecerá em Belo Horizonte, Minas Gerais.

📍 enangrad.org.br/o-evento

13 A 23 DE NOVEMBRO

**22º FESTIVAL MIX BRASIL DE CULTURA DA DIVERSIDADE**

O festival apresenta e premia as melhores produções cinematográficas voltadas à diversidade sexual, além de trazer shows, peças de teatro e literatura sobre a temática. O evento acontece em São Paulo e no Rio de Janeiro. Confira a agenda.

📍 mixbrasil.org.br