

GV

GESTÃO E CULTURA PARA O JOVEM ADMINISTRADOR

EXECUTIVO

www.fgv.br/gvexecutivo

CONSUMO

CULTURA DO
CONSUMO

CONSUMO
COMPULSIVO

DESAFIO DO
LIXO: A RESSACA
CONSUMISTA

ESTEREÓTIPOS
RACIAIS NA
PUBLICIDADE

SHOPPINGS E
CONDOMÍNIOS:
URBANIDADE
DISTÓPICA



+ ENTREVISTA

LUIZ BRITO, O NOVO DIRETOR

GOVERNANÇA DA INTERNET: O BRASIL COMO ATOR GLOBAL
FUNK OSTENTAÇÃO: O BRASIL DA QUEBRADA

FGV EAESP



VOLUME 14, NÚMERO 1
JANEIRO/JUNHO 2015

“Consumo, logo existo” parece ser a máxima dos dias de hoje, subvertendo a clássica proposição cartesiana. No capitalismo contemporâneo, em que o consumo adquiriu enorme relevância para a compreensão do que somos, o pensar já não basta para a construção da identidade. O existir passa a fazer sentido apenas se estiver associado ao que se pode ter, usufruir, ostentar. A economia e a política se articulam em torno dessa ideologia, que perpassa todas as camadas sociais. O que não temos, ambicionamos ter.

O consumo na sociedade contemporânea é o tema escolhido para esta edição da *GV-executivo*, que traz um caderno especial com seis artigos, mesclando diferentes ângulos de análise: o econômico, o cultural, o social, o ambiental, o urbano. Complementando o caderno, um ensaio reflete sobre o fenômeno dos rolezinhos e do funk ostentação.

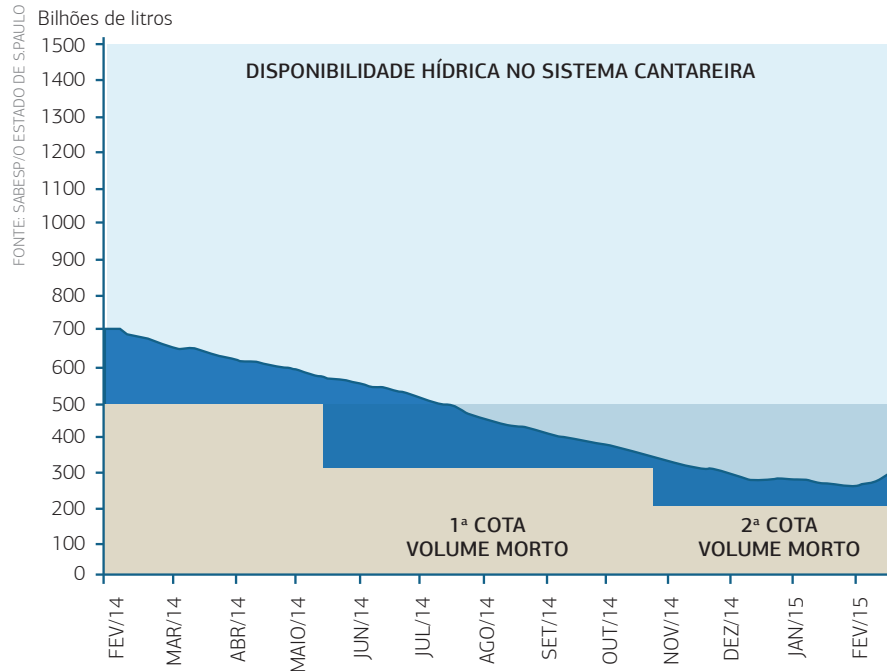
Como de praxe, a edição também traz uma variedade de artigos, colunas e seções fixas, com destaque para a entrevista em que Luiz Artur Ledur Brito, novo diretor da EAESP, fala de sua trajetória pessoal e profissional e expõe os planos para sua gestão, recém-iniciada, à frente da Escola.

Com tudo isso, desejamos ao leitor que um pouco de seu tempo seja consumido em agradável leitura.

Eduardo Diniz – Editor chefe

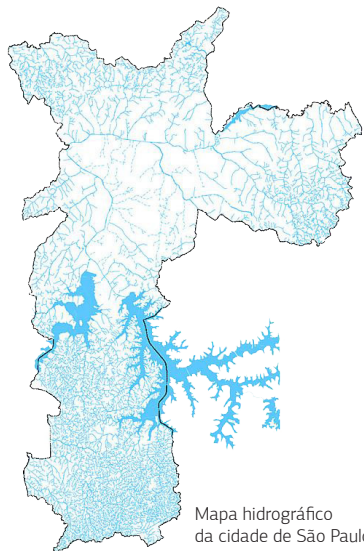
Martin Jayo – Editor adjunto





CHEQUE ESPECIAL

Em fevereiro, o estado de São Paulo voltou a registrar chuvas acima da média histórica, o que gerou certo clima de otimismo em relação à gravidade da crise hídrica. Mas, apesar de diversos veículos de mídia terem noticiado que o nível dos reservatórios da Sabesp não parava de crescer, a realidade estava bem longe de ser tranquilizadora. O sistema Cantareira, que abastece 6,2 milhões de pessoas na grande São Paulo, apenas começava a recuperar parte de sua reserva técnica, e o saldo real de água continuava negativo (ver gráfico). Se considerarmos que o período mais chuvoso costuma se esgotar em março, não há motivos para otimismo: São Paulo continua enfrentando a mais grave crise hídrica de sua história. Nesse quadro, a maior chuva registrada no período foi a de críticas à metodologia preferida pelo governo paulista para calcular a disponibilidade hídrica. Ao computar, desde o final de 2014, as quotas do volume morto como se constituíssem oferta normal de água, ela tem a habilidade de transformar saldos negativos em positivos, o que lhe rendeu acusações de transmitir à população uma sensação diferente da real.



Mapa hidrográfico da cidade de São Paulo

CIDADE DAS ÁGUAS

Recentemente, a cidade de São Paulo ganhou cerca de 200 quilômetros de corredores exclusivos de ônibus – e outros 150 ainda serão construídos –, além dos aproximadamente 400 quilômetros de ciclofaixas e ciclovias que estão sendo entregues a um ritmo acelerado. Mas, por mais que impressionem à primeira vista, essas extensões não são tão grandes assim. Mesmo somadas, não chegam perto dos 3.500 quilômetros de cursos d'água que foram enterrados ao longo do século 20 para tornar a cidade mais adaptada ao automóvel. São cerca de 300 rios e córregos que correm sob o asfalto das principais ruas e avenidas da cidade.



COLORINDO O PATRIMÔNIO

No último dia 1º de fevereiro, a prefeitura de São Paulo inaugurou, na região da avenida 23 de Maio, a maior intervenção de *street art* da América Latina: um mural a céu aberto com 15 mil metros quadrados de grafite, englobando cerca de 70 muros, com obras de 200 artistas. Uma pequena parte dessa intervenção, no entanto, gerou grande polêmica. Trata-se da grafiteagem promovida nos chamados “arcos do Bixiga”, construção do início do século 20, tombada desde 2002 pelo Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Cultural e Ambiental da Cidade de São Paulo (CONPRESP).

O debate dividiu até mesmo especialistas. Alguns membros da comunidade arquitetônica, como Carlos Lemos, professor da FAU-USP, consideraram a intervenção uma agressão ao bem tombado. Diversos outros, como o também professor da FAU-USP, Guilherme Wisnik, manifestaram posição oposta. A discussão rendeu pelo menos um fruto: a cidade voltou a se lembrar do monumento, que estava há anos descuidado e esquecido.



PARA BOI DORMIR?

O Brasil ocupa uma posição de destaque na pecuária de corte: somos o maior exportador de carne bovina do mundo e temos uma cadeia produtiva que movimenta por ano nada menos que US\$ 170 bilhões, segundo dados de associações do setor.

Igualmente notáveis, porém menos conhecidos, são os impactos ambientais da atividade. Em média, são necessários cerca de 43 mil litros d’água para produzir um único quilo de carne bovina. Além disso, a pecuária é responsável por altos níveis de emissão de gases como o dióxido de carbono e o metano. A produção de 1 kg de carne libera na atmosfera algo entre 3,6 e 6,7 kg de CO₂. O consumo de um singelo hambúrguer de 200 gramas libera, portanto, tanto CO₂ quanto dirigir um automóvel por cerca de 16 km.



ELES ESTÃO DE OLHO

A situação tornou-se comum. Pesquisamos algum produto ou serviço em um *site* de comércio eletrônico, passamos em seguida para outra página na Internet e somos surpreendidos por um anúncio, justamente, daquele item que procurávamos. A chamada publicidade dirigida tornou-se tendência no marketing digital e arma poderosa para empresas que desejam atingir seu público-alvo no ambiente *on-line*. Com *softwares* que monitoram o comportamento do internauta, empresas de mídia e redes sociais digitais faturam cada vez mais com anúncios personalizados.

Diante disso, como fica a questão da privacidade? Marqueteiros digitais e especialistas na área se apressam a informar que não há com o que nos preocuparmos: os dados coletados se limitam à navegação do usuário, e os sistemas não têm acesso a informações pessoais. Se de um lado essa informação nos tranquiliza, de outro não diminui a sensação, sem dúvida desconfortável, de estarmos sendo constantemente espiados.



SOB NOVA DIREÇÃO

| POR EDUARDO DINIZ, CARLOS OSMAR BERTERO E ALINE LILIAN DOS SANTOS

A *GV-executivo* convidou **Luiz Artur Ledur Brito** para uma conversa logo depois de sua posse como diretor da FGV-EAESP. Durante a entrevista, ele falou sobre sua história pessoal, trajetória profissional e visão sobre o ensino de Administração no Brasil.

Veja, a seguir, de que forma esse engenheiro químico, formado aos 21 anos no Rio Grande do Sul, acabou se tornando professor da EAESP e quais os seus planos à frente da direção da Escola, já que, como declarou em seu discurso de posse, está “animadíssimo” com essa nova fase em sua carreira. ➤

É PRECISO CONECTAR MELHOR OS TEMAS DE PESQUISA COM AQUILO QUE O PAÍS E O MERCADO NECESSITAM. A LIBERDADE ACADÊMICA DEVE EXISTIR, MAS SERIA IMPORTANTE QUE ESSAS IDEIAS GANHASSEM MAIOR CONEXÃO COM O MUNDO EXTERIOR

GV-executivo: Sua história começa em Porto Alegre, certo?

Luiz Brito: Sim. Sou gaúcho e me graduei em Engenharia Química, em 1976, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Sempre fui bom aluno e resolvi prestar vestibular quando estava no penúltimo ano do antigo Científico – ou seja, um ano antes do tempo. Mesmo assim, fui aprovado em primeiro lugar. Meu pai, então, conseguiu uma autorização especial do Conselho Federal de Educação para que eu pudesse me matricular na faculdade, mesmo sem ter concluído o segundo grau. Por ter começado mais cedo que o normal, acabei me formando engenheiro ainda muito garoto, aos 21 anos.

Logo depois de formado, fui trabalhar no grupo Bunge, também em Porto Alegre, onde fiz uma carreira relativamente longa. Em um primeiro momento, trabalhei em funções técnicas, como engenheiro, interagindo com unidades do grupo em várias partes do mundo. Depois migrei para a área executiva e vim trabalhar em São Paulo, onde, por volta dos 30 anos de idade, assumi posições gerenciais.

GV-executivo: E como se deu a transição do setor empresarial para a carreira acadêmica?

Luiz Brito: Ela começou a acontecer no início da década de 1990,

quando trabalhei como executivo da Bunge na Inglaterra. Durante nossa estada por lá, a Eliane, minha esposa, cursou o doutorado na Manchester Business School, e o doutorado dela acabou me despertando interesse pela vida acadêmica.

Ao voltarmos da Inglaterra, a Eliane se tornou professora e passou a ter orientandos, e eu comecei a achar essas coisas interessantes. Nesse período eu me desliguei do grupo Bunge e me tornei executivo da empresa de embalagens Dixie Toga, mas, ao mesmo tempo, sentia algo bastante comum entre executivos depois de algum tempo de carreira: certo desapontamento com o desafio intelectual da vida executiva.

Isso fez com que eu me inscrevesse no processo seletivo direto para o doutorado em Administração de Empresas na EAESP, em 2000, na área de Marketing. Fui aceito, entrei no curso e aqui estou (risos).

GV-executivo: Você continuou trabalhando como executivo enquanto cursava o doutorado?

Luiz Brito: Sim, levei as duas coisas em paralelo: saía da empresa algumas tardes na semana para assistir às aulas na EAESP. Mas acabei me apaixonando pela vida acadêmica e me dei conta de que não ia conseguir levar essa vida dupla. Foi então que tomei a decisão: saí da Dixie Toga e virei estudante!

GV-executivo: Mas a vida de estudante não durou muito, porque em pouco tempo você se tornou professor...

Luiz Brito: É verdade. Ainda durante o meu doutorado, a EAESP abriu um concurso para professor de carreira no POI (Departamento de Produção e Operações). Dada a minha formação em Engenharia, eu achei que poderia prestar. Fui aprovado no concurso em 2003, defendi a tese de doutorado no início de 2005, e assim começou a minha vida de professor.

Foi nesse período que intensifiquei minhas atividades de pesquisa. Era uma época de transição na academia brasileira, em que a necessidade de se ter boas publicações estava aumentando, e eu consegui bastante sucesso nessa área.

GV-executivo: Sua experiência profissional foi útil na vida acadêmica?

Luiz Brito: Sim. Entre 2006 e 2010, fui coordenador do Mestrado Profissional em Administração de Empresas (MPA) da EAESP. Depois, durante a gestão da professora Maria Tereza Fleury na direção da Escola, participei de várias comissões de trabalho e, mais recentemente, assumi a chefia do POI. Aproveitei a bagagem trazida da minha experiência gerencial de diferentes formas nessas atividades.



RAIO X

- ▶ Luiz Artur Ledur Brito
- ▶ Nascido em 18 de janeiro de 1955
- ▶ Graduado em Engenharia Química pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Doutor em Administração de Empresas pela FGV-EAESP
- ▶ Ocupou cargos de direção em empresas como Sanbra, Santista Alimentos e Dixie Toga
- ▶ Atual diretor da FGV-EAESP

Luiz Brito em sua posse como diretor da FGV-EAESP

GV-executivo: A FGV-EAESP é uma referência no ensino de Administração no Brasil. Porém, ao contrário do que acontecia até recentemente, hoje outras instituições também podem ser consideradas de primeira linha. Como devemos ver essa concorrência?

Luiz Brito: Como algo natural. Por seu pioneirismo, a EAESP foi, durante muito tempo, praticamente a única escola de Administração do país. Com o surgimento de novos atores relevantes, é normal que o nicho se desenvolva e que nas últimas décadas tenhamos deixado de ser tão hegemônicos. Claro que a EAESP tem que

se renovar constantemente para não correr o risco de ficar para trás em determinadas áreas.

E há também outro fenômeno. As universidades estão passando por um claro momento de mudança, com características de inovação disruptiva: há novos competidores surgindo nas franjas do mercado, com produtos de segunda linha, mas que podem evoluir rapidamente. Também temos que estar atentos a isso, acompanhando o que está acontecendo no segmento educacional.

Entretanto, acredito que é um erro restringir essa questão ao horizonte doméstico. Veja, por exemplo, os

nossos cursos de doutorado. No caso deles, o desafio se coloca fora do Brasil: tornar a EAESP um centro de pesquisa relevante no mundo, com uma inserção internacional mais efetiva. Para dar esse salto, o caminho é gradual: passa por trazer professores estrangeiros para liderar nossas linhas de pesquisa, tornar o inglês idioma oficial dos cursos, atrair estudantes do exterior, enfim, construir uma presença ativa na comunidade internacional. Para tanto, devemos mirar no exemplo das universidades europeias, especialmente alemãs e francesas, que nos últimos anos conseguiram essa mudança.

O DOUTORADO TEM UM PAPEL-CHAVE NA MANUTENÇÃO DA LIDERANÇA DA EAESP, NÃO APENAS AQUI MAS NO PLANO INTERNACIONAL. CONSEGUIR ISSO EXIGE UM GRANDE SALTO

GV-executivo: E quanto à América Latina? Temos algum papel a cumprir?

Luiz Brito: Nós naturalmente deveríamos ter um papel de liderança, mas não temos. Os países latino-americanos mandam seus pós-graduandos para os Estados Unidos ou para a Europa, mas não para cá, porque não estamos jogando nessa liga. Por isso o doutorado é crucial, não só para a EAESP manter sua liderança em casa mas para conquistá-la no plano internacional. Conseguir isso exige um grande salto, mas é minha ambição.

GV-executivo: Além do doutorado, há outros cursos que merecem atenção?

Luiz Brito: Sim, sempre há. Os mestrados profissionais, por exemplo, estão passando por uma importante mudança regulatória. Eles foram criados no Brasil em 1997, mas eram avaliados com os mesmos critérios do mestrado acadêmico, o que prejudicava a sua vocação. Em dezembro de 2009, o MEC (Ministério da Educação) produziu uma nova regulamentação que só em 2014 foi transformada em regras da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), que passam a valer na próxima avaliação. Com isso, a partir de agora, esses poderão se tornar, efetivamente, cursos profissionais.

GV-executivo: O que significa isso, concretamente?

Significa que as aulas poderão ser ministradas por profissionais atuantes

no mercado, inseridos na prática administrativa. Não faz sentido que um mestrado profissional, para ser bem avaliado, só possa ter professores com perfil acadêmico! Significa, também, que o trabalho de conclusão não será mais uma dissertação acadêmica. Ele poderá ser, por exemplo, uma intervenção em uma empresa, um relatório de consultoria, e assim por diante. Já é possível reformar os cursos, e eu vejo uma grande oportunidade para a EAESP, de liderar esse processo.

GV-executivo: E o doutorado profissional? Haveria espaço para ele também?

Luiz Brito: Sem dúvida. Os DBAs, como são chamados, já existem na Europa e nos Estados Unidos de forma bastante disseminada. Estou totalmente convencido de que há um grande espaço para esse tipo de programa no Brasil, e a EAESP, pelo relacionamento que mantém com as empresas, tem plenas condições de oferecê-lo. Ao contrário dos mestrados profissionais, esses programas ainda não estão regulamentados por aqui, mas devemos ser líderes: lançar o doutorado profissional e, em seguida, servir de modelo para a sua regulamentação no país.

Em um primeiro momento, criaríamos uma nova linha de pesquisa dentro do programa de doutorado em Administração de Empresas. Seriam

dez vagas destinadas a executivos experientes – como presidentes de empresa ou diretores sênior – que cumpririam todos os requisitos de doutoramento exigidos dos demais alunos: cursar créditos, desenvolver uma pesquisa, escrever uma tese... A única diferença é a forma de desenvolver essas atividades, que seria adaptada a executivos desse nível: ao invés de aulas convencionais, eles teriam uma agenda de estudos com apoio individualizado e participariam de eventos programados durante o ano, com horários adequados.

GV-executivo: Há exemplos internacionais que possam nos inspirar? Até que ponto as regulamentações brasileiras permitem segui-los?

Luiz Brito: O IE (Instituto de Empresa), na Espanha, já pratica um modelo parecido com bastante competência. E nós podemos implementá-lo já. Por se tratar de uma nova linha do doutorado atual, não haveria necessidade de pedir autorização ao MEC para a criação de novo curso.

GV-executivo: Além de instituição de ensino, a EAESP sempre foi um relevante fórum de discussão de questões nacionais. Considerando o momento delicado que o país está enfrentando do ponto de vista político e econômico, de que forma ela poderia contribuir?

Luiz Brito: Na minha forma de ver, é preciso conectar melhor nossos



Luiz Brito em Resia, na Itália, durante uma viagem de bicicleta pela Europa

temas de pesquisa com aquilo que o país e o mercado necessitam. Isso não vale só para a FGV, mas para a comunidade brasileira de pesquisa como um todo. Geralmente, decidimos o que queremos pesquisar, muitas vezes de forma desconectada da realidade, comprometendo a relevância do que fazemos. É claro que a liberdade acadêmica deve existir, mas seria importante dispor de fóruns em que essas ideias possam ganhar maior conexão com o mundo exterior. Na EAESP, eu creio que esse papel pode ser desempenhado pelos Centros de Estudo.

GV-executivo: Os alunos da EAESP, sobretudo nos cursos de graduação, costumam ter um perfil social relativamente uniforme. Como aumentar a diversidade na Escola?

Luiz Brito: Isso é extremamente importante, e a EAESP já vem desenvolvendo uma série de medidas bastante positivas nesse sentido, que devem ser continuadas. Nosso processo seletivo, por exemplo, está mudando: temos feito vestibulares em diferentes localidades e, mais recentemente, começamos uma experiência para admitir alunos diretamente pelo ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio). Com isso, podemos atrair alunos de diferentes perfis socioeconômicos e de várias regiões do país.

A propósito, eu defendo uma mudança de nome. “Processo seletivo” pressupõe que os alunos procuram a Escola e nós apenas os filtramos. “Recrutamento” me parece mais adequado, porque não se trata apenas de selecionar alunos entre os que aparecem, mas de prospectá-los de forma mais ativa. Esse é o

conceito que deve nos nortear para nos tornarmos mais inclusivos.

GV-executivo: A direção da EAESP é um desafio e tanto, e deve ser fonte de muito stress...

Luiz Brito: Mas para isso eu tenho o ciclismo, que minha esposa e eu praticamos com regularidade. Isso me ajuda muito. Nós estamos sempre pedalando: recentemente, fizemos uma viagem de 1.400 quilômetros entre a Alemanha e a Holanda. É minha forma de me isolar dos problemas, aliviar as pressões e voltar ainda mais animado. ●

EDUARDO DINIZ > Editor chefe da *GV-executivo* > eduardo.diniz@fgv.br

CARLOS OSMAR BERTERO > Professor da FGV-EAESP > carlos.bertero@fgv.br

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

NEGÓCIOS DE IMPACTO: TENDÊNCIA OU MODISMO?

OS NEGÓCIOS DE IMPACTO TÊM SURGIDO COMO RESPOSTA A ALGUNS DOS DILEMAS CRIADOS PELO CAPITALISMO. MAIS DO QUE UM CONCEITO FECHADO, DESPONTAM COMO UMA FILOSOFIA PARA REPENSAR E INFLUENCIAR A FORMA DE SE FAZER NEGÓCIO.

| POR EDGARD BARKI

Em 2006, Muhammad Yunus, o conhecido “banqueiro dos pobres”, ganhou o Prêmio Nobel da Paz em reconhecimento ao seu trabalho com microcrédito e aos seus esforços para a redução da vulnerabilidade dos pobres em Bangladesh. Desde então, os chamados negócios sociais ganharam força e se tornaram referência para modelos inovadores de negócio preocupados em gerar impacto na sociedade e melhorar o mundo.

Os negócios sociais têm sido conceituados de várias formas, apresentando diversas nomenclaturas: negócios sociais, negócios com impacto social, negócios inclusivos, negócios de impacto, etc. Neste artigo, usaremos o termo “negócios de impacto”, que se refere basicamente a organizações que almejam gerar impacto social a partir da oferta de produtos e serviços que diminuam a vulnerabilidade da população de baixa renda e, desta forma, tenham um retorno financeiro. Não se discutirá aqui o uso desse resultado, ou seja, se ele se reverte aos acionistas na forma de lucros ou dividendos, ou se é reinvestido inteiramente no negócio.

Apesar do crescente interesse no tema, ainda há muito ceticismo em relação aos negócios de impacto. Afinal, como associar retorno financeiro e impacto social, dois

elementos historicamente vistos como antagônicos? Mesmo no conceito mais tradicional proposto por Yunus, os negócios de impacto buscam resultados financeiros para que a organização possa ser autossustentável.

Com este pano de fundo, queremos aqui discutir se é possível pensar os negócios de impacto como uma tendência de longo prazo ou se seriam mais um modismo, com um nome diferente, para questões de responsabilidade social e sustentabilidade.

NOVO CONCEITO OU NOVA ROUPAGEM?

De um lado, há séculos convivemos com organizações cujo principal propósito é o impacto social. ONGs e organizações da sociedade civil existem há muito tempo com essa finalidade, e são extremamente importantes para a melhora da sociedade.

De outro lado, podemos afirmar que todas as organizações possuem algum impacto social. É difícil negar o impacto do Facebook, por exemplo, que permite a conexão de bilhões de pessoas em uma rede mundial. Mesmo os bancos, talvez as mais capitalistas das organizações, exercem forte impacto social, primeiro pelo simples fato de empregarem milhares de pessoas, e, em seguida, pela



OS NEGÓCIOS DE IMPACTO APARECEM COMO UMA TENTATIVA DE CAPITALISMO MAIS INCLUSIVO. É UMA FORMA DIFERENTE DE PENSAR O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES E UMA RESPOSTA AO DESEJO LATENTE DE QUEM QUER TRABALHAR COM UM PROPÓSITO

redução dos custos de transação e facilitação de negociações, que seriam impossíveis sem eles.

Mais ainda, a maioria das grandes empresas privadas conta com uma área de sustentabilidade ou uma fundação (ou instituto) com o propósito de gerar benefícios sociais e/ou ambientais. Por mais que se discuta se a motivação dessas iniciativas é genuína ou movida por interesses econômicos, o poder e a força dessas empresas são muito grandes, assim como a influência por elas exercida. O argumento aqui não é que os fins justificam os meios, mas que há uma tendência relevante de as empresas se preocuparem com os seus impactos.

No bojo dessa discussão aparecem os negócios de impacto. Eles diferem das ONGs e organizações da sociedade civil pelo fato de utilizarem mecanismos de mercado na busca de sustentabilidade financeira, não dependendo de doações ou outro tipo de apoio nesse sentido para sobreviver. Da mesma forma, diferem da visão de responsabilidade empresarial na medida em que o impacto social é o motivador da empresa, e não uma externalidade positiva ou uma ação não atrelada ao *core* do negócio. A razão primeira da existência de um negócio de impacto é seu impacto social.

Neste sentido, os negócios de impacto surgem como um conceito novo: são organizações híbridas que possuem tanto o objetivo social quanto o financeiro em seu escopo. Exatamente por seu propósito duplo, no entanto, aparece a questão: até que ponto é possível almejar essas duas coisas simultaneamente? Não serão os negócios de impacto apenas um modismo inconsequente?

TENDÊNCIA OU MODISMO?

Os negócios de impacto, em suas diversas terminologias, tornaram-se uma *buzzword*, ou palavra da moda. Muitas são as organizações envolvidas nesse campo e diversas universidades no mundo têm discutido, pesquisado e ensinado os negócios de impacto. Mas por que isso faz sentido agora?

Entre várias explicações possíveis, talvez a melhor seja a busca de um propósito de vida por parte crescente da sociedade. Dois grupos de atores são importantes nesse

movimento. Um deles é composto por uma gama de empreendedores que não querem iniciar um novo negócio apenas como forma de enriquecer, mas objetivam algo a mais: ganhar dinheiro e fazer o bem ao mesmo tempo.

Estes empreendedores, que no fundo sempre existiram, encontram nos negócios de impacto uma voz para os seus desejos e têm passado a contar com um pujante ecossistema de fundos de investimento, incubadoras e aceleradoras que os apoiam. São vários os exemplos deste tipo de empreendedorismo no Brasil, como é o caso da Geekie, uma empresa de soluções educacionais (www.geekie.com.br); do Banco Pérola, instituição de microcrédito (www.bancoperola.org.br); e da 4YOU2, uma escola de idiomas para clientes de baixa renda (www.4y2.org). Em comum, eles têm o fato de serem organizações novas, que nasceram com o propósito de resolver, ainda que parcialmente, um problema social.

O segundo grupo importante de atores são jovens funcionários de empresas tradicionais que, já dispostos de boa qualidade de vida e bens materiais além do necessário, buscam alternativas a um tipo de trabalho estafante e excessivo, que oferece o retorno financeiro como principal recompensa. A percepção de que se pode ter uma boa vida e ainda fazer o bem encontra um eco crescente entre esses indivíduos e, com isso, surge uma nova figura: os intraempreendedores sociais, pessoas que trabalham em grandes corporações e almejam criar projetos e iniciativas de impacto ligadas ao negócio da empresa.

Esta busca por um propósito mais elevado não é algo recente, que tenha surgido de repente como um modismo. Ao contrário, foi construída ao longo de décadas e não é exclusiva dos negócios de impacto, podendo ser percebida em várias outras frentes, como na própria visão de sustentabilidade, no conceito de valor compartilhado – discutido por Michael Porter e Mark Kramer no livro *Creating Shared Value* – e na ideia de capitalismo consciente, debatida por John Mackey e Raj Sisodia em *Conscious capitalism: liberating the heroic spirit of business*.

Percebe-se assim que os negócios de impacto são uma resposta ao desejo latente de uma parte da população que



quer trabalhar com um propósito. Não é simplesmente uma pressão de consumidores mais conscientes, mas uma força que vem do próprio sistema interno das organizações, movida por uma nova geração de empreendedores e colaboradores mais engajados em causas sociais.

Um dos exemplos mais conhecidos é a Grameen Danone, *joint venture* criada pela multinacional Danone e pelo banco Grameen (de Yunus) para produzir iogurtes capazes de diminuir a desnutrição infantil em Bangladesh. Nessa nova organização, a população de baixa renda é beneficiada com um produto voltado à diminuição de vulnerabilidades, o Grameen consegue aumentar o seu impacto e a Danone ganha um aprendizado sobre como atender um novo público, além de fortalecer a sua marca e as suas ações de sustentabilidade. É um típico negócio de impacto em que todos ganham e que tem a participação ativa de uma grande corporação.

FILOSOFIA DE NEGÓCIOS

Conclui-se que os negócios de impacto aparecem como uma tentativa de capitalismo mais inclusivo. Neste sentido, mais importante do que uma definição clara e precisa do que são (ou não são) os negócios de impacto, é necessário entender a tendência que essa forma híbrida de organização representa.

O capitalismo trouxe muitos avanços sociais e permitiu melhorar nas condições de vida de uma parte considerável da sociedade. O conforto e o bem-estar trazidos pelos avanços

tecnológicos são inegáveis. Por outro lado, a concentração de renda, assim como a vulnerabilidade de grande parcela da população mundial que vive na pobreza, também é flagrante. Nesse cenário, soluções mais inclusivas, que não dependam exclusivamente da ação governamental, tornam-se necessárias.

Os negócios de impacto surgem como uma dessas possibilidades. Não é a única, nem necessariamente a melhor, mas é uma forma diferente de pensar o papel das organizações. Mais do que um conceito hermético, é uma filosofia para se pensar os negócios que pode, em uma visão otimista, influenciar as empresas tradicionais. No Brasil, existem exemplos nesta linha, como a criação da unidade “Negócios Sociais” na Coca-Cola.

Em suma, os negócios de impacto surgem como uma resposta a alguns dos dilemas criados pelo capitalismo. Exatamente por isso são uma tendência, mais do que modismo. E mais do que um conceito, despontam como uma filosofia para repensar e influenciar a forma de se fazer negócios. ●

PARA SABER MAIS:

- Edgard Barki, Haroldo Torres, Daniel Izzo e Luciana Aguiar. *Negócios com impacto social no Brasil*. Peirópolis. 2013.
- John Mackey e Raj Sisodia. *Conscious capitalism: liberating the heroic spirit of business*. Harvard Business School Publishing. 2013.
- Michael Porter e Mark Kramer. *Creating shared value*. Harvard Business Review Jan-Feb. 2011.
- Muhammad Yunus. *Building social business: the new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. Public Affairs. 2010.

EDGARD BARKI > Professor da FGV-EAESP > edgard.barki@fgv.br

O BRASIL E A INTERNET: COMO CONSTRUIR UMA GOVERNANÇA GLOBAL

EM 2014, O BRASIL MOSTROU QUE PODE SER UM ATOR DECISIVO PARA A GOVERNANÇA GLOBAL DA INTERNET. A EXPERIÊNCIA E A TRADIÇÃO DO PAÍS EM PROCESSOS PARTICIPATIVOS DE CONSULTA CONTRIBUÍRAM PARA ESSE PROTAGONISMO. O DESAFIO AGORA É MANTÊ-LO.

| POR AGNÈS CALLAMARD

Em abril de 2014, cerca de 1.200 especialistas em internet, representando governos, empresas e a sociedade civil de 97 países, reuniram-se em São Paulo para participar do Encontro Multissetorial Global sobre o Futuro da Governança da Internet, também conhecido como NETmundial. O encontro acontecia logo após as controvérsias causadas pelas revelações de Edward Snowden sobre a Agência de Segurança Nacional Americana (NSA). O Brasil, que teve papel importante, com contribuições para a construção de uma governança global tanto no plano processual quanto no substantivo, agora tem o desafio de continuar exercendo o seu protagonismo.

CONTRIBUIÇÕES PROCESSUAIS: A ABORDAGEM PARTICIPATIVA

Do ponto de vista processual, a NETmundial pode ser vista como uma riquíssima experiência de consulta.

Empregou ferramentas de interação tanto *on line* quanto *off line*, viabilizando o debate entre múltiplos setores. Conseguiu atingir a participação relativamente equilibrada de uma ampla gama de atores, incluindo governos, empresas, sociedade civil, academia e comunidade técnica.

Embora esta abordagem multissetorial usada na NETmundial já estivesse suficientemente testada internamente no Brasil, pela primeira vez foi aplicada em uma conferência mundial de grande porte. O Brasil pôde, então, confirmar suas credenciais de país inovador no campo dos procedimentos para a gestão de processos participativos de consulta, colocando sua expertise doméstica a serviço da comunidade internacional. Como resultado, as discussões promovidas pela NETmundial mostraram grande independência de espírito em relação às posições de países como China, Rússia e Arábia Saudita, que rejeitam



APESAR DO SUCESSO DA PRIMEIRA NETMUNDIAL, O BRASIL PRECISA CONSOLIDAR OS GANHOS DESSA EXPERIÊNCIA, POIS PODE ESTAR ATUANDO COMO UM CONDUTOR DE INTERESSES DE GRUPOS BEM ARTICULADOS

quaisquer métodos de negociação multissetoriais em favor de opções multilaterais dirigidas – e dominadas – por governos.

É claro que os métodos de negociação multissetoriais usados nessa conferência não deixaram de levantar algum ceticismo. Críticos apontam certo viés desses métodos em favor dos atores mais poderosos e com maior poder de barganha, como é o caso das grandes corporações, em geral mais bem preparadas para influenciar e direcionar os resultados nesses processos. No entanto, à exceção dos que defendem processos centralizados e dirigidos por governos, os métodos “brasileiros” utilizados na NETmundial raramente foram rejeitados de imediato, recebendo, quando muito, críticas construtivas e propostas de aperfeiçoamento.

RESULTADOS SUBSTANTIVOS: UM ROTEIRO GERAL

No plano dos resultados substantivos, a NETmundial gerou um documento final bastante realista, embora, de certa forma, pouco ambicioso. Por um lado, inclui um roteiro geral para a reforma das instituições de governança da internet, de forma a torná-las mais responsáveis, transparentes, inclusivas e, em última análise, efetivas. Para tanto, reitera princípios-chave como o respeito à liberdade de expressão e de informação, e o direito à privacidade.

De outro lado, alguns aspectos do documento deixam a desejar: a sua condescendência com a vigilância, bem como o fato de não discutir a neutralidade da rede, tampouco defender um regime mais livre para



os direitos de propriedade, são algumas características que contrastam com o próprio Marco Civil da Internet brasileiro, que traz uma série de disposições bem mais avançadas. O Marco Civil garante a neutralidade, declara que intermediários não podem ser responsabilizados pelo conteúdo de usuários e proíbe coleta de dados por empresas privadas sem autorização.

Ainda assim, a maioria dos participantes e observadores da NETmundial, com as sintomáticas exceções de China, Rússia e Arábia Saudita, saudaram o fórum

como um sucesso. A revista britânica *The Economist* ponderou que o principal “vencedor” foi o próprio Brasil. Inúmeras avaliações positivas em relação à conferência e ao documento por ela gerado têm solidificado a imagem da NETmundial e do Brasil como representantes do pensamento mais avançado no tema.

DESDOBRAMENTOS PÓS-CONFERÊNCIA

Após sediar a NETmundial, o Brasil encabeçou duas novas ações globais relacionadas à governança

EM MEIO A UM ANO TURBULENTO COMO FOI 2014, O BRASIL CONSEGUIU SE ESTABELECEER COMO UM ATOR GLOBAL NO QUE DIZ RESPEITO À GOVERNANÇA DA INTERNET

da internet. A primeira ocorreu em 6 de novembro de 2014, quando o Comitê Gestor da Internet (CGI), em colaboração com a Internet Corporation for Assigned Names and Numbers (ICANN) e o Fórum Econômico Mundial, anunciou o lançamento de uma nova iniciativa NETmundial: uma plataforma de negociação para “promover soluções colaborativas entre *stakeholders*, pensadas de baixo para cima, a fim de incentivar a internet como um recurso neutro, compartilhado e global para a solidariedade humana e o desenvolvimento econômico”.

O anúncio da segunda edição da NETmundial foi recebido com críticas, ao contrário do que ocorreu à época da primeira. A aliança com Davos, em particular, pode ser vista como um “golpe de mestre” ou um sinal de que interesses corporativos cooptaram a iniciativa. Tendo o Fórum Econômico Mundial como âncora, a iniciativa procurou, de fato, atrair prioritariamente atores econômicos que até então tinham ficado à margem das discussões sobre governança da internet, mas cujo envolvimento se faz necessário para estimular o avanço de indústrias como a da Internet das Coisas e a do armazenamento em nuvem, com potencial de revolucionar a produção industrial, os serviços de saúde, a indústria da construção, a gestão das cidades e dos transportes, citando apenas alguns exemplos.

O outro desenvolvimento observado depois de abril de 2014 foi a Resolução sobre o Direito à Privacidade na Era Digital, adotada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 25 de novembro. O texto, proposto em conjunto pelo Brasil e pela Alemanha e endossado por 52 países, mostra-se mais importante do que a segunda NETmundial do ponto de vista da criação de normas. Ele convida o Conselho de Direitos Humanos da ONU a “considerar a possibilidade de implementar procedimento especial” em casos de violação de privacidade. Quando (e se) um procedimento dessa natureza ocorrer, parte do mérito caberá diretamente ao Brasil. Outros aspectos importantes da Resolução estão relacionados à responsabilização das corporações

em questões de direito à privacidade, bem como avanços importantes associados à legitimidade da vigilância, sobretudo em aspectos ligados ao terrorismo e à segurança nacional.

A Resolução, no entanto, também tem seus pontos fracos, como foi destacado pelo embaixador Guilherme Patriota, representante do Brasil na ONU. Ele lamentou três pontos em especial: suas frágeis referências aos princípios da necessidade e da proporcionalidade; as perigosas atitudes que alguns estados membros podem tomar em nome do combate ao terrorismo; e, finalmente, o fato de não estabelecer o princípio da extraterritorialidade: a Resolução expressa preocupações em relação à “vigilância extraterritorial e/ou interceptação de comunicações”, mas não chama os governos para ampliarem a proteção aos usuários no exterior – uma obrigação rejeitada, entre outros, pelos Estados Unidos.

OLHANDO À FRENTE: O PAPEL DO BRASIL RUMO A UMA GOVERNANÇA GLOBAL

Apesar do sucesso da primeira NETmundial, o Brasil ainda tem que consolidar os ganhos dessa experiência. As críticas à segunda conferência sugerem que o país, apesar de suas intenções em contrário, pode estar atuando como um mero condutor de interesses de grupos bem articulados. Neste caso, poderia ser considerado um articulador, ou iniciador, de normas de governança da internet, mas ainda não propriamente uma liderança no processo de criação dessas normas.

Ainda assim há que se notar que, em meio a um ano turbulento como foi 2014, marcado no plano doméstico pela eclosão de protestos nas ruas e por violações dos direitos humanos – sem mencionar a realização da Copa do Mundo –, o país conseguiu se estabelecer como ator global no que diz respeito à governança da internet. É um avanço considerável a ser consolidado no futuro próximo. ●



VALOR EMOCIONAL: O CLIENTE SEMPRE TEM RAZÃO?



NO INTUITO DE FIDELIZAR OS CLIENTES, MUITAS EMPRESAS SÃO TENTADAS A ADOTAR CEGAMENTE O PRINCÍPIO DE QUE ELES SEMPRE TÊM RAZÃO. ISSO, CONTUDO, PODE SER UMA ARMADILHA. É POSSÍVEL SER MAIS CRÍTICO EM RELAÇÃO ÀS DEMANDAS, SEM DESCUIDAR DOS VÍNCULOS EMOCIONAIS.

| POR SHYRLEI GUITÉRIO CALMON DU PIN + IRENE RAGUENET TROCCOLI

No atual ambiente competitivo, desenvolver a fidelidade dos clientes tem se tornado um desafio cada vez maior para as empresas. Em um mercado repleto de opções, construir relacionamentos de longo prazo exige competências que vão muito além daquelas associadas à cultura corporativa tradicional, voltadas à obtenção de lucro a partir de uma equação composta por custo e preço de venda. Atualmente, sobreviver no mercado exige mais do que isso. Em especial, é preciso aprender a criar vínculos emocionais.

Essa perspectiva é muito diferente daquela que colocava a empresa e o seu produto (ou serviço) no centro das atenções. Hoje, o ponto de partida devem ser o consumidor, suas necessidades e desejos. Sem isso não se criam vínculos e não se produz o que chamamos de valor emocional.

Mas como fazer isso? A resposta começa por algo que pode parecer fácil, mas não é: conhecer o consumidor.

CADEIA DE VALOR EMOCIONAL

Por que o cliente compra? Quando, onde, com que frequência? Como e quando usará o produto? Responder perguntas como essas nem sempre é uma tarefa simples, mesmo porque os indivíduos apresentam uma grande diversidade no que tange aos seus comportamentos e emoções. A compra de um mesmo produto ou serviço costuma ter significados diversos para indivíduos diferentes, e essa heterogeneidade precisa ser levada em consideração.

Como lembra o psicólogo comportamental norte-americano Paco Underhill, em seu livro *Vamos às compras: a ciência do consumo nos mercados globais*, a compra pode ter diferentes conteúdos simbólicos e cumprir grande número de funções: ela é uma forma de terapia, uma recompensa, um passatempo, uma desculpa para sair de casa, uma opção de entretenimento, uma maneira de matar o tempo, entre

outras inúmeras possibilidades. Entender as diferentes motivações de compra dos clientes e atender às suas necessidades são fatores decisivos para criar valor emocional.

Vale notar que essa realidade vem se acentuando com o advento de novas tecnologias no ambiente de negócios. A internet alterou definitivamente a forma pela qual os indivíduos e as organizações interagem e se tornou uma grande aliada na construção de valor emocional. Por meio dela, os consumidores conseguem expor suas percepções a respeito da empresa, de modo a alcançar e influenciar um número maior de pessoas. Os clientes podem transmitir suas emoções, tanto positivas quanto negativas, não só para amigos – como acontecia antes – mas também para um exército de potenciais compradores. Nesse novo espaço aberto e plural, o ditado popular de que “o cliente sempre tem razão” tem tomado novas proporções: quando satisfeito, ele pode expressar o seu encantamento a novos consumidores, acionando uma cadeia de valor emocional, assim como o insatisfeito pode expressar sua irritação de forma destrutiva para a organização.

Para vencer nesse ambiente, as empresas não têm outra alternativa a não ser reconhecer que o seu verdadeiro patrimônio é o cliente satisfeito. Em outras palavras, elas precisam se concentrar no desenvolvimento de vínculos emocionais positivos e sólidos, que se propagarão por meio dessa cadeia de valor emocional.

TRANSFORMANDO RECLAMAÇÕES EM OPORTUNIDADES

O que foi dito até aqui é que, para ter bom desempenho, a organização precisa estar cada vez mais pronta para entregar valor e satisfação. Para tanto, não pode dissociar as necessidades, desejos e atitudes de um indivíduo de suas emoções, pois isso pode afetar as percepções de satisfação em relação ao produto.

ENTENDER AS DIFERENTES MOTIVAÇÕES DE COMPRA DOS CLIENTES E ATENDER ÀS SUAS NECESSIDADES SÃO FATORES DECISIVOS PARA CRIAR VALOR EMOCIONAL

Janelle Barlow e Dianna Maul, em seu livro *Valor emocional: criando fortes vínculos com seus clientes*, afirmam que uma maneira prática de enxergar as reclamações dos consumidores é vê-las como uma tentativa das pessoas de continuar fazendo negócios com a empresa. Assim, a atenção e a prontidão no trato das reclamações podem gerar emoções positivas e estimular a lealdade do cliente, resultando em lucros de longo prazo para a organização. De acordo com as autoras, “quando os clientes efetivamente recebem suporte para resolver seus problemas, em grande parte dos casos tornam-se mais fiéis do que se não tivesse havido problema nenhum”.

Na contramão, verifica-se que muitas empresas exigem que os clientes provem que não foram eles mesmos quem causaram o problema, obrigando-os a relatar detalhadamente o motivo da reclamação e sugerindo que a falha não seja de responsabilidade do prestador. Isso certamente aumenta a emoção negativa do cliente, que, descontente, pode abandonar a empresa, buscando um novo fornecedor capaz de atender às suas necessidades e aos seus desejos.

Não é estranho empresas inteligentes – ou seja, atentas às nuances emocionais que permeiam as relações com seus clientes – reconhecerem os grandes benefícios que podem advir do desenvolvimento de programas de treinamento para os seus funcionários. Isso porque a transformação de clientes insatisfeitos em fiéis não raro passa por uma atitude especialmente construída por quem estabelece o contato com o consumidor. Ou seja, para aumentar os vínculos emocionais, um dos caminhos mais profícuos a ser seguido é a individualização e personalização dos relacionamentos. Isto ajuda a transformar as insatisfações em oportunidades de negócio, já que há uma estreita ligação entre as reclamações bem conduzidas e o resultado financeiro da empresa, ou seja, aumentar a fidelização dos clientes incrementa a receita da organização.

MAS O CLIENTE NUNCA ESTÁ ERRADO?

Mas, se de um lado a construção sólida de vínculos emocionais entre empresa, funcionários e clientes pode determinar o sucesso financeiro do negócio, de outro os clientes podem eventualmente não ter razão, embora sempre estejam envolvidos em emoções. “Os clientes



nem sempre estão certos. Eles cometem erros, esquecem-se de coisas, ficam confusos. Mas os clientes são sempre emocionais. Ou seja, eles sempre têm sentimentos, às vezes intensos, outras pouco perceptíveis, quando compram ou realizam transações comerciais”, explicam Janelle Barlow e Dianna Maul.

Por mais que a crença de que o cliente sempre tem razão tenha se tornado um princípio quase sacrossanto no mundo dos negócios, qualquer trabalhador do setor de serviços pode nos dizer que essa afirmação não é verdadeira. Funcionários de contato direto com consumidores em geral sabem disso, mas frequentemente lhes é dito o contrário e não lhes são dados o treinamento e as ferramentas adequadas para lidar com quem não está certo em suas reclamações.

Nesse quadro, investir em treinamento e cultivar uma filosofia que se preocupe com as emoções do cliente parece ser essencial para o sucesso empresarial. O princípio de que o cliente tem sempre razão não pode ser generalizado, nem seguido cegamente como um mantra. Sempre haverá casos de reclamações infundadas ou problemas ocasionados pelo próprio consumidor. Para criar vínculos adequados com estes clientes, as organizações precisam aprender a ser mais críticas em relação às suas demandas, sem descurar de suas reações emocionais. ●

PARA SABER MAIS:

- Janelle Barlow e Dianna Maul. *Valor emocional: criando fortes vínculos com seus clientes*. Makron Books, 2001.
- Paco Underhill. *Vamos às compras: a ciência do consumo nos mercados globais*. Elsevier, 1999.

SHYRLEI GUITÉRIO CALMON DU PIN > Professora da Universidade Estácio de Sá > sguiterio@gmail.com

IRENE RAGUENET TROCCOLI > Professora da Universidade Estácio de Sá > irene.troccoli@estacio.br



O CONSUMO E A CULTURA DO CAPITALI\$MO

| POR ISLEIDE ARRUDA FONTENELLE



O funcionamento da sociedade às vezes pode ser explicado a partir de aspectos aparentemente banais. O consumo, por exemplo, é uma chave interpretativa para a compreensão das principais questões econômicas, culturais e políticas da nossa época.

Segundo o crítico cultural Raymond Williams (1921–1988), os substantivos consumo (*consumption*) e consumidor (*consumer*) se tornaram predominantes na descrição de todo tipo de bem ou serviço. Mas nem sempre foi assim, e para entender isso é importante resgatar sua história. “Consumir”, nos diz o autor, está na língua inglesa desde o século XIV, e “em quase todos os primeiros usos em inglês, tinha um sentido desfavorável; significava destruir, esgotar, dilapidar, exaurir... Usos antigos da palavra consumidor, desde o século XVI, tinham o mesmo sentido geral de destruição ou gasto.”

Para Williams, mesmo tendo aparecido de forma neutra no linguajar da economia política do século 18, esses termos persistiram com seu caráter predominantemente negativo até, pelo menos, o fim do século XIX. Diz-nos o autor que eles só passaram a ser empregados no sentido geral e popular que têm hoje a partir de meados do século XX, e que a origem dessa transformação mais recente é norte-americana. O crítico cultural atribui essa mudança à busca de controle dos mercados, que seria inerente à produção capitalista industrial, por meio do que ele chama de “criação de necessidades e de modos específicos de satisfação”.

CRIAÇÃO CULTURAL

Outro autor, o historiador Eric Hobsbawm, afirmou em *A era das revoluções*, que “as palavras são testemunhas que muitas vezes falam mais alto que os documentos”.

O resgate etimológico feito por Williams mostra que houve uma construção cultural do consumo como algo socialmente positivo, aceitável e até mesmo estimulado. E isso ocorreu porque o consumo tem uma função muito específica na sociedade capitalista: é por meio dele que se dá o que Karl Marx denominou “salto mortal da mercadoria”. Sem consumo não há realização de valor daquilo que foi criado na esfera da produção, o que faz dele uma engrenagem fundamental nas leis de movimento do capital. Daí o porquê de se criar o moderno consumidor, que segundo Edward Bernays – um astuto sobrinho do psicanalista Sigmund Freud, considerado o fundador da disciplina das Relações Públicas –, é aquele ser muito especial que necessita o que não deseja e deseja o que não necessita.

Historicamente, a necessidade de se expandir o consumo já havia ficado clara nas décadas finais do século XIX, quando a produtividade oriunda da Revolução Industrial já demandava maior escoamento de mercadorias e, portanto, uma transformação cultural que permitisse a recepção positiva dos objetos ordinários e encantados que passavam a povoar as capitais europeias e cidades americanas. Esse foi o momento em que começou a se formar uma “cultura do consumo”, que ressignificaria o uso dos objetos, assim como os valores, desejos e ilusões de uma época, que passaram a ser possíveis de realização pelo consumo.

A cultura do consumo, portanto, é a cultura do capitalismo. Não por acaso, é nos Estados Unidos, em meados do século XX, que Raymond Williams localiza a expansão positiva da palavra consumo, já que foi naquele país que se



configurou o que o filósofo francês Gilles Lipovetsky denominou de “a fase mais pura da cultura do consumo”. Começava a se constituir ali um projeto hegemônico do consumo atrelado a ideais como progresso, democracia e felicidade, que passou a se espalhar globalmente e a definir, cada vez mais, nossa compreensão do mundo.

CONSUMO E IDENTIDADE

A cultura do consumo foi se constituindo a partir da compreensão das necessidades, fantasias e desejos de uma época, ressignificando-os segundo a sua própria lógica. As mercadorias se tornaram poderosas aliadas no processo de constituição de identidades e diferenciação social, em um momento no qual o projeto moderno de construção de uma vida singular e autônoma deixava o sujeito à mercê de seu próprio destino.

Com a globalização e as reestruturações produtivas que se efetivaram a partir da década de 1980, a esfera do consumo vem se dilatando de forma a abarcar cada vez mais domínios da vida, inclusive alguns que inicialmente pareciam impermeáveis a ela. Isso começou a pôr em risco o equilíbrio tênue entre a lógica do consumo, o mundo social e a própria natureza; e o caráter negativo do consumo, no sentido original da palavra, passou a se fazer cada vez mais presente. A questão dos limites ao consumo passou a ser cada vez mais

EM SUA ORIGEM, O VERBO CONSUMIR TINHA UM CARÁTER NEGATIVO, SIGNIFICANDO DESTRUIR, ESGOTAR, DILAPIDAR, EXAURIR. SÓ NO SÉCULO XX SE DEU A CONSTRUÇÃO CULTURAL DO CONSUMO COMO ALGO POSITIVO

valorizada, fazendo-se presente em termos como consumo consciente, saudável, sustentável e solidário, entre outros que parecem denotar um consumo redentor, que se propõe a ajudar a consertar aquilo que ele mesmo provocou.

GEOPOLÍTICA DO CONSUMO

Assim como o capitalismo, o consumo também funciona segundo uma lógica desigual e combinada. Ao mesmo tempo em que parte do planeta, em especial no mundo desenvolvido, começa a pôr em causa os perigos do consumo excessivo e aponta para novos



AO MESMO TEMPO EM QUE PARTE DO MUNDO PÕE EM CAUSA OS PERIGOS DO CONSUMO EXCESSIVO E APONTA PARA UMA VIDA MENOS MATERIALISTA, OUTRA PARCELA TEM ACESSO À EUFORIA CONSUMISTA SOMENTE AGORA

valores, como uma vida mais frugal e menos materialista, outra parcela tem acesso somente agora à euforia consumista, mesmo que com um gostinho de fim de festa. Enquanto parte do mundo ocidental, já fartamente motorizado, apregoa a necessária troca do carro pela bicicleta, a China, que até alguns anos atrás tinha na bicicleta um dos seus principais meios de transporte, torna-se um dos maiores mercados de automóveis de luxo.

Isso nos permite pensar especificamente o lugar do Brasil. Embora ainda esteja para ser feita uma abordagem sociocultural do consumo em nosso país, sabemos

o quanto o debate atual sobre a existência de uma “nova classe”, caracterizada como “classe C” ou “nova classe média”, é atravessado pela questão do acesso ao consumo. Ao mesmo tempo, poderíamos também falar da posição de destaque do Brasil no consumo de luxo, assim como da emergência de movimentos voltados a reflexões sobre os desafios de um consumo “responsável”. Vemos aí a mesma lógica desigual que se verifica em escala global: por um lado o Brasil parece acompanhar as principais tendências e adquirir os novos valores do mundo ocidental desenvolvido; por outro, apenas agora uma grande parte da população se incorpora à cultura do consumo.

Abordar essa lógica desigual e combinada do consumo, no contexto de um país como o nosso, pode ajudar a compreender o lugar fundamental que o consumo ocupa em meio às principais questões econômicas, culturais e políticas de nossa época. Sem dúvida, as verdades mais profundas de uma sociedade podem ser compreendidas a partir de seus aspectos aparentemente mais banais, e o consumo é uma importante chave interpretativa para entendermos muitas questões contemporâneas. ●

PARA SABER MAIS:

- Robert Williams. *Palavras-chave: um vocabulário de cultura e sociedade*. Boitempo, 2007.

ISLEIDE ARRUDA FONTENELLE > Professora da FGV-EAESP > isleide.fontenelle@fgvbr



CONSUMO E CRÉDITO: DISTORÇÕES RECENTES E AJUSTES

| POR LAURO GONZALEZ

O crédito para consumo ainda tem espaço para crescer no Brasil?

Para responder a essa questão, é preciso entender os fatores que levaram à sua expansão, bem como as distorções criadas e os ajustes necessários. Novos arranjos e modelos negociais são requeridos para que ele avance de forma sustentável.

Nem só de pão vive o homem. Vive de pão e crédito”. A frase de Machado de Assis, publicada em um artigo de 1859, aplica-se bem ao Brasil de hoje e mostra, além da perspicácia do escritor, como os assuntos econômicos são constantemente retomados ao longo da história. O estoque total de crédito do sistema financeiro atingiu R\$ 2,7 trilhões em 2014, algo como 56% do Produto Interno Bruto (PIB). Para que se tenha uma ideia, há 10 anos esse número correspondia a 24% do PIB. Tal evolução representa uma taxa de crescimento média anual acima de 20%. O crédito está cada vez mais presente no cotidiano dos brasileiros, servindo a múltiplos objetivos, dentre os quais o principal tem sido, inegavelmente, o consumo das famílias.

Olhando para o futuro, é fundamental determinar se o crédito para consumo ainda tem espaço para crescer de maneira sustentável. A questão parece tornar-se mais sensível quando relacionada às pessoas de baixa renda, que podem entrar em um processo de sobre-endividamento, ao invés de terem real melhora em suas condições de vida. Para refletir sobre possíveis respostas, é preciso voltar no tempo e verificar quais fatores influenciaram a recente escalada do crédito para consumo, bem como entender as distorções criadas e os ajustes necessários.

RENDA

O principal fator para o recente crescimento do crédito ao consumo está ligado à renda dos brasileiros. Entre

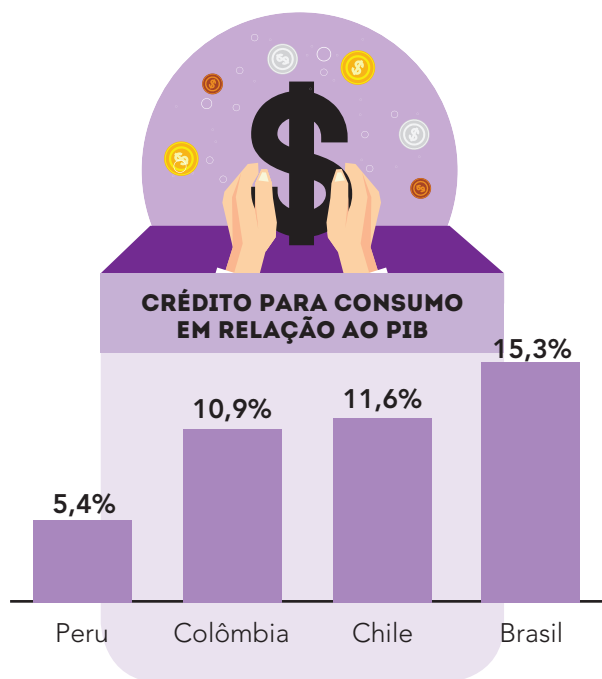
1999 e 2014, o salário mínimo dobrou em termos reais. Ademais, a combinação entre a menor taxa de fecundidade – com diminuição no número de crianças nas famílias mais pobres – e a maior incidência de políticas educacionais tem feito com que os jovens permaneçam mais tempo na escola. Estudos indicam que o maior nível de escolaridade explica 20% do aumento nos salários das famílias mais pobres. Em suma, um conjunto de variáveis operou conjuntamente e incrementou a renda disponível dos trabalhadores mais pobres.

No Brasil, como o hábito de poupar parece menos arraigado do que em outros países, boa parte da renda adicional se transformou em consumo. Setores da economia favorecidos pelo incremento da demanda por seus produtos contrataram mão de obra (menos qualificada), o que gerou efeitos positivos sobre os níveis de emprego informal, realimentando o ciclo favorável. O lado negativo mais visível é o descolamento entre os salários e a produtividade, distorção que, em algum momento, precisa ser corrigida.

NOVA CLASSE MÉDIA

Vale lembrar que, do contexto acima, emerge a tão falada “nova classe média”, conceito já de início bastante criticado por adotar uma visão simplificada, típica da abordagem econômica, que utiliza unicamente o critério “renda” e despreza outros que também seriam relevantes, como o acesso ao capital cultural e social – recursos que conferem maior estabilidade social e normalmente atenuam efeitos de choques adversos.

Discutir a conceituação de classe média vai além do escopo aqui pretendido, mas interessa notar que o citado aumento de renda alterou a dinâmica de funcionamento do mercado de crédito para consumo, fazendo com que uma parcela significativa da população vivenciasse um *boom* de crédito. Os bancos atuaram agressivamente na expansão dos empréstimos consignados (modalidade de crédito a pessoa física com pagamento indireto, deduzido de salários e aposentadorias) e firmaram-se inúmeras parcerias entre instituições financeiras e redes varejistas para viabilizar a emissão de cartões de crédito em lojas. Dados recentes do Banco Central apontam que a relação entre crédito para consumo e PIB no Brasil é a mais alta entre as economias da América Latina: 15,3%, contra média aproximada de 8,0% para a região. A título de comparação, no Chile esse número é 11,6%. O gráfico abaixo apresenta dados de alguns países selecionados.



FONTE: BANCO CENTRAL E BANCO MUNDIAL

MACROECONOMIA

Do ponto de vista macro, as medidas de política econômica nos últimos anos acabaram sendo um vetor adicional em direção à expansão do crédito. Diante do desaquecimento da economia, as ações de governo foram concentradas em reduções de alíquotas do Imposto sobre Produtos

É ENORME A PARCELA DOS BRASILEIROS QUE UTILIZA MECANISMOS DE CRÉDITO DE BAIXA QUALIDADE E QUE TENDEM A PREJUDICAR O BEM-ESTAR AO LONGO DO TEMPO, SOBRETUDO DOS MAIS VULNERÁVEIS

Industrializados (IPI) para bens de consumo, notadamente automóveis, e produtos da chamada linha branca, como fogões e refrigeradores.

Além disso, por meio da atuação dos bancos públicos no crédito, o governo tentou impulsionar a economia com foco no aumento da demanda. Como se sabe, a economia continuou patinando e há sinais claros de esgotamento do modelo de crescimento focado na demanda e no componente consumo. É preciso aumentar poupança e investimento, e isso significa readequar o crédito para consumo, que precisa “caber” dentro do PIB de maneira a dar espaço para a ampliação do investimento.

QUALIDADE DOS PRODUTOS

Se de um lado todos esses fatores levaram ao crescimento do crédito com as taxas de inadimplência relativamente controladas, do ponto de vista do tomador a qualidade dos produtos de crédito costuma ser baixa. A título de exemplo, um terço do volume total das operações de cartão de crédito, uma forma de financiamento bastante difundida, tem taxas de juros superiores a 200% ao ano. É enorme a parcela dos brasileiros que utiliza mecanismos de crédito como este: de baixa qualidade e que tendem a prejudicar o bem-estar ao longo do tempo, sobretudo dos mais vulneráveis.

É preciso ainda repensar o conceito de inclusão financeira, que não pode ser reduzido à bancarização (abertura de contas). Os produtos e serviços financeiros devem ser adequados às necessidades da população



excluída, que, conforme pesquisa do Centro de Estudos em Microfinanças e Inclusão Financeira da FGV-EAESP, aproxima-se de 40% dos adultos, ou seja, quase 55 milhões de pessoas. Não se trata aqui de definir uma estratégia de produtos de um menu já existente, mas de inovar no desenho, na distribuição e na análise de risco, inclusive no crédito para consumo. As oportunidades são grandes.

NOVOS ARRANJOS

No desafio da inclusão financeira, o país detém uma vantagem comparativa que merece ser mencionada: a extensa rede de correspondentes bancários espalhada em todas as regiões, incluindo aquelas mais pobres e menos assistidas por agências de banco tradicionais. São mais de 400 mil pontos, o que representa praticamente 20 vezes o número de agências. Entretanto, boa parte dos correspondentes se dedica meramente à expansão de crédito, sem levar em conta a discussão anterior sobre os efeitos negativos do (sobre)endividamento. Por isso, é crucial estabelecer um marco legal/regulatório que busque diferenciar os correspondentes conforme as suas vocações específicas, incentivando arranjos e modelos de negócio que promovam ou sejam funcionais a um sistema financeiro inclusivo.

BOA PARTE DOS BANCOS SE DEDICA APENAS À EXPANSÃO DE CRÉDITO, SEM LEVAR EM CONTA OS EFEITOS NEGATIVOS DO (SOBRE) ENDIVIDAMENTO. É CRUCIAL INCENTIVAR MODELOS DE NEGÓCIO QUE PROMOVAM UM SISTEMA FINANCEIRO INCLUSIVO

O consumo e o crédito que o financia não são vilões, mas mecanismos de satisfação de necessidades e desejos. As distorções apontadas têm diversas matizes: econômicas, culturais, sociológicas, etc. Enfatizaram-se aqui os aspectos econômicos, sobretudo quando considerados os desdobramentos negativos para os mais pobres. Por isso mesmo, ajustes de política econômica e novos arranjos e modelos de negócio são necessários para que o país continue avançando. ●

LAURO GONZALEZ > Professor da FGV-EAESP > lauro.gonzalez@fgv.br



CRÉDITO ACESSÍVEL, CONSUMO COMPULSIVO

| POR PEDRO LUIZ RIBEIRO DE SANTI



O homem moderno, descrito por Sigmund Freud e Max Weber no início do século XX, era moldado pela renúncia ao prazer imediato. Ele era capaz de se conter e fazia poupança, retendo parte de seu ganho. O homem contemporâneo, nascido na segunda metade do século XX, parece ser presa do crédito e do consumo compulsivo.

Todo ser vivo consome: oxigênio, alimentação e, em alguns casos, luz. Mas daí à forma como usamos os termos “consumo” e “consumidor” hoje, há uma mudança de significado. Essas palavras estão tão fortemente associadas ao mundo moderno, que chegam a nomear a nossa própria forma de organização social, como na expressão “sociedade de consumo”.

Consumir deriva do latim *consumere*, que significa usar tudo, gastar, esgotar, destruir. O historiador norte-americano Peter Stearns chama a atenção para o sentido negativo que o termo carrega, lembrando que, em inglês, o substantivo *consumption* nomeia até mesmo uma doença: a tuberculose. Em português, consumo também adquiriu esse viés negativo.

CONSUMO COMO PATOLOGIA

Foi justamente nos Estados Unidos, o país mais associado à cultura do consumo, que surgiu uma preocupação sistemática com a possível dimensão patológica da atividade de consumir.

Em 2005, foi lançado o livro *Affluenza: the all-consuming epidemic*, de autoria de um cineasta (John de Graaf), um cientista ambiental (David Wann) e um economista (Thomas H. Naylor), no qual se descreve uma verdadeira epidemia de consumo. Uma das fontes desta epidemia seria a disponibilidade de crédito, que faz com que os indivíduos percam a noção de que estão lidando com dinheiro de verdade. Em uma cultura marcada

pelo deslizamento dos valores que orientam a vida em favor do consumo, procedeu-se uma transformação de nossa identidade, daquela de cidadãos para a de consumidores. Se não estamos satisfeitos, ao invés de questionarmos a premissa de que consumir seja um ingresso para a felicidade, simplesmente interpretamos que ainda não estamos consumindo o suficiente. Nesse processo, o acesso cada vez maior a bens de consumo não traz o esperado sentimento de felicidade, mas, ao contrário, faz disparar uma insaciabilidade angustiada.

O livro *Affluenza* leva a crer que todo e qualquer consumo levaria a essa perturbação, de forma a ser necessária uma reversão reflexiva ao consumo apenas daquilo que realmente precisamos. E é neste ponto que o livro peca, por ser simplório em termos psicológicos. A *affluenza* nele descrita é definida como uma tentativa de satisfazer necessidades imateriais de forma material e de superar um sentimento de autoinsuficiência, consumindo em busca da aprovação ou companhia e buscando o amor dos outros por meio do que se consome. Mas não é difícil perceber que a quase totalidade das pessoas faz isso. Que tipo de pessoa seria normal, segundo esta definição? Não faz sentido chamar de doença uma forma característica de funcionamento do desejo em geral, a não ser, é claro, em uma cultura que veja no desejo um perigo.

CONSUMO E SUBJETIVAÇÃO

Ao longo do século XX a reflexão sobre o consumo nas ciências humanas foi feita quase sempre pelo viés da



ELES QUEREM SEMPRE MAIS!

POR REDAÇÃO GV-EXECUTIVO

Os jovens brasileiros têm mais propensão do que os americanos para se endividar fazendo compras descontroladas no cartão de crédito. É o que sugere uma pesquisa internacional cujo braço brasileiro é coordenado pelo professor Wesley Mendes-da-Silva, da FGV-EAESP.

A pesquisa, que nos Estados Unidos foi conduzida pelas professoras Angela C. Lyons, da University of Illinois, e Jill M. Norvilitis, da State University of New York, entrevistou uma amostra de 1.500 estudantes universitários, brasileiros e norte-americanos, com idades entre 18 e 30 anos.

Uma das conclusões é que os jovens no Brasil têm mais acesso a cartões de crédito do que nos Estados Unidos: 83% dos brasileiros afirmaram possuir cartão, e 42% responderam que usam entre 2 e 4 cartões simultaneamente. Entre os americanos, os que têm cartões são 56%, e somente 15% afirmaram possuir mais de 1.

Além disso, enquanto os jovens americanos reservam o uso do cartão de crédito para situações de emergência, os brasileiros são menos disciplinados. Por aqui, o cartão tende a ser usado no dia a dia, para compras corriqueiras.

Por fim, quanto mais cartões mantidos pelo estudante, mais cresce a sua propensão a comportamentos de risco, tais como atrasar o pagamento ou não quitar o valor total da fatura, mantendo saldos devedores elevados. Aliadas ao pouco conhecimento das taxas cobradas pelas administradoras de cartões, estas condutas compõem um quadro particularmente propício à perda do controle financeiro por parte dos jovens brasileiros.

O detalhamento da pesquisa está disponível no artigo *Attitudes toward credit and finances among college students in Brazil and the United States*, de Jill M. Norvilitis e Wesley Mendes-da-Silva, publicado em 2013 no *Journal of Business Theory and Practice*.

alienação, sobretudo entre os estudiosos da Escola de Frankfurt. O consumidor seria uma peça na cadeia produtiva, criado deliberadamente para mantê-la. Enquanto pensa ser livre para escolher e desfrutar daquilo que consome, ele apenas cumpre um programa imposto pelo mercado, processo no qual está irremediavelmente submetido e alienado.

É relativamente recente o estudo do consumo que o caracteriza como expressão e realização dos valores e identidade de uma pessoa. Pode-se citar, neste sentido, um sociólogo inglês que tem produzido teórica e consistentemente esta via de interpretação: Colin Campbell, em seu livro *A ética romântica e o espírito do consumismo moderno*. Sob esta ótica, o consumo pode ser pensado como um modo moderno de

NA VIDA CONTEMPORÂNEA, O CONSUMO É UM FENÔMENO REGULAR, NÃO NECESSARIAMENTE PATOLÓGICO. FREQUENTEMENTE, ENTRETANTO, ELE SE TORNA ADITIVO OU COMPULSIVO

veiculação do desejo, e ele não será intrinsecamente patológico ou ilegítimo. Isso pode se dar num passo além, estimulado pelo mundo contemporâneo.

POR MEIO DE CARTÕES DE CRÉDITO, PARCELAMENTOS E A CONVENIÊNCIA DE COMPRA PELA INTERNET, DESENVOLVEMOS A SENSAÇÃO DE PODER TER ACESSO IMEDIATO A TUDO O QUE QUEIRAMOS

CONSUMO E ADIÇÃO

Dessa visão do consumo como um fenômeno regular e não necessariamente patológico, podemos passar a um diferencial: a adição ao consumo.

A cultura contemporânea parece nos trazer um imperativo de gozo imediato e, nesse sentido, um dos fenômenos mais chamativos e potencialmente perigosos com que convivemos hoje é o crédito financeiro. Por meio de cartões de crédito, parcelamentos supostamente sem juros e a conveniência de compra pela internet, desenvolvemos a sensação de poder ter acesso a tudo o que queiramos imediatamente.

A possibilidade de diluir o pagamento faz parecer, magicamente, que não haverá custo ou sacrifício real no acesso ao bem. Com rápidas operações pelo computador, onde quer que se esteja, pode-se adquirir bens de consumo do mundo inteiro. Em alguns sites é possível configurar os dados de pagamento e deixá-los armazenados, possibilitando que a compra se efetive com um único clique. O mesmo ocorre com os smartphones, que possibilitam a compra com o simples reconhecimento da impressão digital. Essa instantaneidade nos poupa uma série de etapas da compra – como o deslocamento, a escolha, a fila do caixa e a digitação dos dados pessoais, que possibilitariam algum grau de elaboração e reflexão –, estimulando um ato de consumo não reflexivo.

Todos sabemos quão comprometedor pode ser o grau de endividamento gerado por isso. De parcelamento em parcelamento, quando se dá conta a pessoa já comprometeu boa parte de sua renda futura. É comum para quem passou por isso, uma vez resolvidas as dívidas, pedir ao banco para cancelar seu cartão de crédito e o seu limite de cheque especial. Nesse ato extremo, a pessoa assume não ter condição de se autorregular: caso não haja um limite externo, ela não consegue se conter.

SOMOS TODOS COMPULSIVOS?

A compulsão a consumir já foi um fenômeno raro e localizado. Mas quando se tomam os critérios atualmente adotados para identificar o fenômeno em psiquiatria, percebemos que ele acaba por se confundir com a própria experiência do homem contemporâneo.

Na literatura há um questionário relativo a esses critérios que inclui questões como: “Você sente vontade de gastar dinheiro para efetuar a compra do que quer que seja? Algumas de suas compras já provocaram um desentendimento prolongado ou uma separação? Alguma compra que realizou foi responsável por dificuldades bancárias?”. Guillaume Erner, autor desse questionário, faz uma pergunta importante para encerrarmos este artigo: que homem ocidental poderia responder não a todas essas questões?

Mais uma vez estamos diante de um comportamento que passa a ser estatisticamente normal e faz com que se dilua a perspectiva da patologia. O homem moderno, aquele descrito por Freud e Weber no início do século XX, é (ou foi) um homem moldado pela renúncia ao prazer imediato e voltado para o futuro. Ele faz poupança e, para tal, é capaz de se conter e reter parte de seu ganho. O homem contemporâneo, nascido entre os anos 1950 e 1970, parece ser o homem do crédito e do consumo compulsivo. ●

PARA SABER MAIS:

- Pedro Luiz Ribeiro de Santi. *Desejo e adição nas relações de consumo*. Editora Zagodoni, 2011.
- Peter Stearns. *Consumerism in world history*. Routledge, 2001.
- John de Graaf, David Wann e Thomas H. Naylor. *Affluenza: the all-consuming epidemic*. Berret Koehler Publishers, 2005.
- Colin Campbell. *A ética romântica e o espírito do consumismo moderno*. Editora Rocco, 2001.

PEDRO LUIZ RIBEIRO DE SANTI > Psicanalista, professor da ESPM e da PUC-SP > psanti@espm.br

CONSUMO & RESÍDUOS:

DUAS FACES DA MESMA MOEDA

| POR SYLMARA GONÇALVES-DIAS

Cada vez mais aumenta o “monte de lixo” formado por resíduos industriais e produtos obsoletos descartados na natureza. Esse fenômeno, difícil de ser freado, pode ser visto como uma metáfora da nossa civilização.



apetite do mundo contemporâneo por recursos e energia vem aumentando de forma implacável. O crescimento da produção, consumo e descarte, acelerado pela obsolescência programada dos produtos manufaturados e pela multiplicação de novos modelos

e versões constantemente colocados à disposição do público, assumiu proporções incontroláveis e tornou a geração de resíduos um desafio ambiental de dimensões inéditas. A ameaça de esgotamento dos recursos naturais tornou-se uma crítica crônica ao modelo de desenvolvimento da sociedade de consumo, que, para reproduzir-se, vem requerendo sempre mais recursos naturais.

Nesse contexto, aumenta em escala mundial o “monte de lixo” formado por bens manufaturados obsoletos e resíduos industriais. Este refugo, cujo crescimento é proporcional à geração de riqueza e prosperidade econômica, pode ser pensado como uma metáfora do nosso modelo de civilização, em que se efetivou um perigoso divórcio entre consumo e produção, de um lado, e meio ambiente do outro.

O QUE FAZER COM TANTO LIXO?

Mas como equacionar esse problema? Por enquanto, sem políticas satisfatórias, estamos indo pouco além de empurrar o lixo para debaixo do tapete.

De um lado, a solução demanda redução ou disciplina do consumo, tornando-o mais consciente e responsável. A dificuldade, aqui, é que muitas vezes o atual nível de consumo não é identificado como parte do problema pelo cidadão comum, que não o associa à degradação ambiental. Decisões individuais têm impactos externos não sensíveis e reconhecidos pelo consumidor.

De outro está a questão da produção, em que se impõe o desenho de políticas de produto, como eliminação de materiais tóxicos, *ecodesign*, rotulagem ambiental e outros itens que garantem a prevenção na origem. Mas essas políticas afetam uma intrincada rede de implicações, que envolve a cadeia produtiva, o comportamento individual e coletivo, as características dos resíduos gerados, os atores formais e informais envolvidos, as leis e regulamentações, a tecnologia, etc., fazendo com que qualquer desenho de estratégia ou política pública se torne altamente complexa.

Não por acaso, embora diversos países venham esboçando políticas nesse sentido, estas se apresentam, em geral, isoladas e incongruentes. O que se vê são iniciativas episódicas, que mobilizam um sem número de agentes, mas não representam soluções sistêmicas e eficazes à problemática do consumo e geração de resíduos. Não conseguem mexer em um sistema econômico inteiramente baseado na cadeia de produção-consumo-descarte, cujo motor é o consumo e cuja consequência é a produção de resíduos sólidos na forma de bens obsoletos e desperdício.

REDUZIR É POSSÍVEL?

Atacar o problema da forma mais direta, simplesmente restringindo o consumo, é visto como uma impossibilidade por grande parte das correntes teóricas atuais, por representar barreira penosa demais para uma sociedade em que o consumo passou a mediar todas as relações sociais e a própria noção de identidade. Ademais, isso implicaria reduzir também a produção e, com ela, os níveis de renda e emprego, possibilidade incogitável em qualquer agenda macroeconômica atual.

O CRESCIMENTO DA PRODUÇÃO, CONSUMO E DESCARTE DE PRODUTOS ASSUMIU PROPORÇÕES INCONTROLÁVEIS E TORNOU A GERAÇÃO DE RESÍDUOS UM DESAFIO AMBIENTAL DE DIMENSÕES INÉDITAS



Nesse quadro, a prevenção da geração de resíduos na produção se torna um conceito essencial por ser ao mesmo tempo um fator técnico e uma noção a ser inculcada em todos os elos da cadeia de produção-consumo, no que diz respeito à escassez de recursos naturais a médio e longo prazos. Programas de prevenção integrada de resíduos deveriam ser priorizados, abrangendo tanto o plano dos processos produtivos quanto o do consumo. Em outras palavras, o que se requer é uma redução na geração de resíduos que vá além da mera substituição de produtos poluentes por verdes ou limpos com o mesmo ou maior nível de consumo. Mudanças tecnológicas devem ser acompanhadas de transformações culturais e estruturais,

de tal forma que a responsabilidade da redução não recaia só sobre o consumidor ou só sobre a tecnologia e os processos de produção.

Nas propostas de gestão integrada de resíduos, avanços na temática da prevenção têm o potencial de contribuir de forma teórica e prática no sentido de proporcionar maior eficiência e qualificação aos setores público e privado. Ainda que iniciativas governamentais procurem operar em frentes ambientais, como reciclagem de resíduos, permanecem decisivos questionamentos em relação ao porquê da quase inexistência de políticas públicas que focalizem as práticas de consumo e os desafios para a construção e implementação de medidas de prevenção de resíduos.



ESTADO DA ARTE NO BRASIL

No caso do Brasil, tanto a literatura acadêmica quanto os setores público e privado ainda carecem de uma visão mais integrada sobre o tema, e isso se reflete na qualidade das políticas públicas.

A Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), instituída pela Lei nº 12.305/10, embora seja um referencial regulatório extremamente importante para a gestão de resíduos sólidos em todo o país, ainda apresenta conceitos e diretrizes demasiadamente genéricos. A PNRS cita a necessidade de modificar o comportamento em relação ao consumo. No entanto, há relativamente pouca pesquisa articulando produção, consumo e resíduo no contexto brasileiro. Uma das premissas básicas da política parece ser que mudanças de atitude e comportamento dos consumidores são fundamentais

para lidar com as questões ambientais relacionadas à geração de resíduos sólidos. Mas não se deixa claro quais mudanças específicas devem ser buscadas, nem como fazer isso.

Engajar-se em tentativas de mudar os níveis e o comportamento de consumo é, por outro lado, pensar em aspectos fundamentais do mundo social, mais abrangentes do que os contemplados na PNRS. Consumismo, desperdício, falta de saneamento básico e gerenciamento ineficiente são alguns dos fatores responsáveis pelo agravamento da situação.

MUDAR O MODO DE CONSUMIR

Diante dessa discussão, as possíveis soluções apontam para a transformação no modo de consumir. É preciso que os cidadãos adquiram conhecimento dos impactos de suas ações e tomem decisões acertadas no ato do consumo, o que refletirá na promoção da qualidade de vida e do desenvolvimento local. O comportamento individual é a chave para compreender as mudanças que a sociedade ocasiona ao ambiente e, a partir daí, desenhando políticas.

Ao mesmo tempo, olhar para o problema do ponto de vista do comportamento do consumidor, embora possa ser atrativo, revela-se um terreno complexo. As pessoas são atraídas ao consumo material por uma ampla variedade de caminhos; alguns funcionais, outros simbólicos. Elas frequentemente estão presas a padrões insustentáveis por uma mistura complexa de fatores: institucionais, sociais, psicológicos, etc. Por diferentes razões, o comportamento do indivíduo pode estar além do alcance das políticas públicas e estas podem, ou não, ser facilitadas pelos mecanismos reguladores e incentivos econômicos. É necessária uma estratégia articulada para facilitar a mudança almejada, garantindo que as estruturas de incentivo e as regras institucionais favoreçam o encaminhamento de políticas em direção à sustentabilidade. ●

PARA SABER MAIS:

- *Política Nacional de Resíduos Sólidos*. 2010. Disponível em: planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm.
- Ana Paula Bortoleto, Sylmara Lopes Francelino Gonçalves-Dias, Maria Cecília Loschiavo Santos. *Reflexões sobre consumo, vida urbana e sustentabilidade*. In: Bruno Roberto Padovano, Marly Namur, Patrícia Bertacchini Sala. *São Paulo: em busca da sustentabilidade*. EDUSP/PINI, 2012.
- Maria Cecília Loschiavo Santos, Sylmara Lopes Francelino Gonçalves-Dias, Stuart Walker. *Design, Resíduos & Dignidade*. Editora Olhares, 2014. Disponível em: <http://www.usp.br/residuos>.

SYLMARA GONÇALVES-DIAS > Professora da EACH-USP > sgdias@usp.br



○ **MERCADO**
CONSUMIDOR
BRASILEIRO E
○ **NEGRO** NA
PUBLICIDADE

| POR CARLOS AUGUSTO DE MIRANDA E MARTINS

Embora a presença do negro na publicidade brasileira tenha aumentado nas últimas décadas, ela ainda deixa muito a desejar. Estereotipada ou *pro forma*, a representação de negros nos anúncios reflete o persistente racismo da sociedade brasileira.



ano de 1988 foi singular para a população negra no Brasil. Celebrava-se o centenário da abolição da escravidão, e a forte mobilização do movimento negro em torno dessa comemoração fez com que as discussões relativas à questão racial ganhassem

proporções inéditas, transformando o festejo em um momento intenso de crítica e reflexão.

Aproveitando-se desse contexto, a revista Propaganda, tradicional periódico paulista especializado no mercado de publicidade, decidiu estampar em maio daquele ano uma reportagem intitulada *O negro como modelo publicitário*, em que se discutia, justamente, a pequena presença de negros em anúncios no Brasil. E, para tanto, buscou ouvir a opinião de profissionais importantes no cenário nacional.

OS PRETOS SÃO POBRES, MEU AMOR

Clóvis Calia, por exemplo, um executivo de destaque no mercado publicitário brasileiro, dizia não ignorar as restrições do meio aos modelos negros, mas considerava que a discriminação estava mais ligada a fatores sociais do que raciais, de forma que a ausência de negros nos anúncios seria, na verdade, um problema de mercado.

Em sua opinião, o branco representava um ponto de referência na publicidade brasileira: “Todo mundo sabe que o preto (*sic*) ambiciona as coisas do branco”, e isso explicava que utilizassem modelos brancos para vender também a negros.

A fala de Washington Olivetto seguiu a mesma linha. De acordo com a reportagem, o então presidente da agência W/GGK admitia a existência de um racismo velado por parte de agências e anunciantes, mas via como problema fundamental o fato de que grande parte da população negra encontrava-se marginalizada economicamente. E a propaganda, segundo ele, retratava “o estereótipo da maioria dos consumidores”.

Ênio Mainardi, outro renomado publicitário, também citado pela reportagem, via a escassa presença de negros na propaganda como um reflexo da sociedade. Para Mainardi, a publicidade não é revolucionária. Ela vive justamente de clichês sociais, mostrando apenas o que as pessoas gostariam de ver: “Nos comerciais, as pessoas querem se ver representadas como lindas, ricas, poderosas. E os pretos são pobres, meu amor”.

Foram ouvidos ainda profissionais como Jacqueline Haas e Ercílio Trajan (para quem “o consumidor não tem cor, mas não é negro”). Contudo, os trechos mencionados resumem bem a tônica da matéria. Os entrevistados estabeleciam uma associação direta entre negritude e pobreza, e, com isso, fundamentavam a ideia de que o negro estaria fora do mercado consumidor (e dos anúncios) por ser pobre.

QUAL É O PENTE QUE TE PENTEIA?

Dizer que esses profissionais fundamentavam uma “ideia” se justifica por uma razão simples. Embora os publicitários estivessem convictos de suas afirmações, nenhum



deles apresentou dados técnicos ou empíricos para sustentar o que dizia. Mesmo porque, naquele momento, não existia no Brasil nenhuma pesquisa extensa dedicada a mensurar a capacidade de consumo da população negra.

Essa lacuna só viria a ser preenchida em 1997, com a publicação do estudo de mercado *Qual é o pente que te penteia?*, desenvolvido pela Grottera Comunicação. O objetivo da pesquisa, nas palavras do próprio presidente da agência, Luis Grottera, era “colocar luz no potencial econômico e de consumo dos negros no Brasil”.

Os autores descrevem a população negra como um segmento de mercado que tem dinheiro e sonhos de consumo, mas não tem a atenção das empresas brasileiras. Segundo os dados apresentados, existia no Brasil uma classe média negra consolidada, composta por cerca de 7 milhões de pessoas com rendimento familiar médio de R\$ 2.300 mensais, em valores da época. Esse grupo concentrava renda anual em torno de R\$ 46 bilhões e destinava cerca de R\$ 500 milhões por mês ao consumo de produtos não essenciais, entretanto não se sentia devidamente atendido pelos produtos

NA DÉCADA DE 1980, MUITOS PUBLICITÁRIOS FAZIAM UMA ASSOCIAÇÃO DIRETA ENTRE NEGRITUDE E POBREZA, FUNDAMENTANDO A IDEIA DE QUE O NEGRO ESTARIA FORA DO MERCADO CONSUMIDOR (E DOS ANÚNCIOS) POR SER POBRE

disponíveis no mercado – o que poderia gerar “uma infinidade de oportunidades de negócio” a quem se dirigisse a ele.

De fato, o estudo procurou elaborar um perfil detalhado da classe média negra, em um esforço para convencer agências e anunciantes de que havia, sim, um mercado consumidor negro, e dedicar atenção a esse grupo poderia ser vantajoso.

MAIS DO MESMO

O trabalho realizado pela Grottera foi recebido com surpresa pelo mercado publicitário, e também chamou a atenção de boa parte da imprensa brasileira. *Qual é o pente que te penteia?* foi destaque em programas de rádio e TV, e importantes veículos de mídia impressa colocaram o tema em discussão.

Mas o *frisson* que se formou em torno da publicação não foi suficiente para romper a situação de invisibilidade do negro na propaganda nacional. De acordo com o estudo *Racismo anunciado: o negro e a publicidade no Brasil*, defendido em 2010 como dissertação de mestrado na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, em 1995 apenas 7% dos anúncios veiculados tinham a presença de modelos negros, número que subiu para 10% no ano 2000 e 13% em 2005. Se de um lado esses números demonstram que houve algum aumento da presença de negros na publicidade, de outro o crescimento deve ser considerado tímido, principalmente levando em consideração todo o empenho do governo, das universidades e do movimento negro na luta antirracista.

As conclusões do estudo indicaram, ainda, que as formas de representação do negro na propaganda também avançaram de maneira tênue. Grande parte dos anúncios recentes continua a restringir a imagem do modelo negro aos chamados estereótipos clássicos, tais como a empregada doméstica, o jogador de futebol e a criança carente.

ENCENAÇÃO MERCADOLÓGICA

Ora, se pesquisas de mercado apontaram a existência de uma classe média consumidora negra – derrubando, assim, o argumento de que eles estariam ausentes dos anúncios por serem pobres e estarem à margem do mercado consumidor – torna-se importante questionar por qual motivo a condição do negro na publicidade pouco mudou nos últimos anos.

As entrevistas publicadas pela revista Propaganda na década de 1980 deixam claro que o negro não era visto como igual, como cidadão. Os publicitários até reconheciam a existência de preconceito racial por parte de agências e anunciantes, porém não buscaram extrapolar os elementos de mercado e focar, por exemplo, temas como direitos fundamentais ou tratamento igualitário. A associação preto/pobre parecia dar conta da questão, e retirava dos profissionais qualquer responsabilidade.

ATÉ HOJE, ANÚNCIOS RESTRINGEM
A IMAGEM DO NEGRO AOS
CHAMADOS ESTEREÓTIPOS
CLÁSSICOS, TAIS COMO A
EMPREGADA DOMÉSTICA, O
JOGADOR DE FUTEBOL E A
CRIANÇA CARENTE

Essa característica também está presente em *Qual é o pente que te penteia?*. Em momento algum o texto cita o negro como pessoa, e as referências apresentadas, ainda que favoráveis, são sempre comerciais. Além disso, o estudo aludia somente aos negros de classe média, ignorando os setores menos favorecidos, como se estes não fizessem parte da sociedade ou do mercado consumidor.

Percebemos que, na verdade, está ocorrendo aquilo que o professor e pesquisador da comunicação brasileira Muniz Sodré classificou como “encenação mercadológica da diferença”, ou seja, a inclusão *pro forma* de negros em anúncios publicitários com o objetivo de atrair esse público e responder de alguma forma aos anseios dos movimentos sociais. A publicidade brasileira mais moderna estaria promovendo, portanto, uma simulação, que traz elementos integradores baseados na satisfação de certos desejos de consumo mas não enfrenta as desigualdades e os racismos de maneira direta. ●

PARA SABER MAIS:

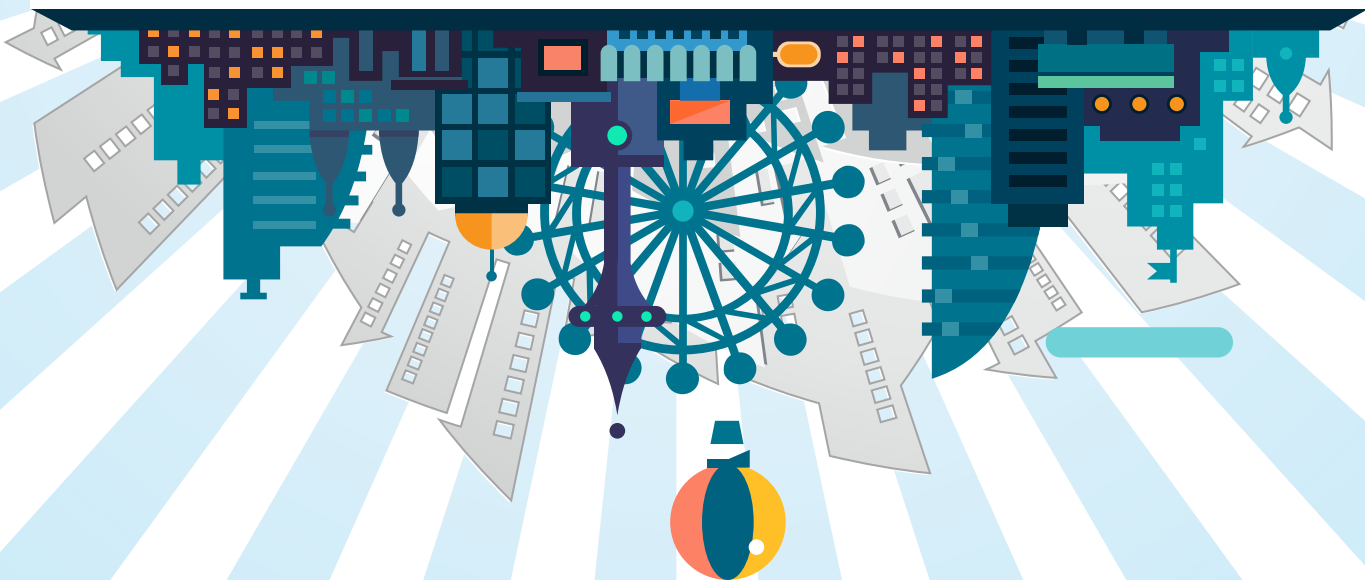
- Renato Pires. *O negro como modelo publicitário*. Revista Propaganda, nº 40, p.10-18. 1988.
- *Qual é o pente que te penteia? O perfil do consumidor negro no Brasil*. Agência Grottera. 1997.
- Luis Grottera. *A ascensão dos negros no Brasil*. Marketear. 2010. Disponível em: marketearporluisgrottera.blogspot.com.br/2010/03/ascensao-dos-negros-no-brasil.html.
- Carlos Augusto de Miranda e Martins. *Racismo anunciado: o negro e a publicidade no Brasil (1995-2005)*. Dissertação (mestrado em Ciências da Comunicação). ECA-USP. 2010.
- Muniz Sodré. *Claros e Escuros: identidade, povo e mídia no Brasil*. Editora Vozes. 1999.

CARLOS AUGUSTO DE MIRANDA E MARTINS > Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA-USP > camm@usp.br



DE PÓLIS A CITY: AS CIDADES CONSUMIDAS

| POR ANDRÉ FONTAN KÖHLER



Nos últimos anos, têm-se acentuado as políticas públicas e iniciativas empresariais que privilegiam a cidade como espaço de espetáculo e consumo. Valores importantes da vida urbana, como a noção de espaço público, a convivência, a alteridade e a cidadania, são prejudicados neste modelo de cidade.

A partir dos anos 1980, acentuaram-se as políticas públicas e iniciativas privadas que convertem a pólis em *city*, isto é, que levam a cidade a se transformar de arena de lutas sociais e políticas para agente coeso e competitivo de acumulação. O espaço urbano passa a ser lugar de espetáculo visual e de consumo, as diferenças entre público e privado se atenuam e a noção de cidadania se enfraquece.

Sem dúvida, essa conversão se dá a partir de transformações mais amplas presentes na sociedade. A principal delas é a reestruturação econômica nas últimas décadas, que, nas principais metrópoles do Ocidente – e de forma mais acentuada na América do Norte e Europa Ocidental – deixou um legado de desindustrialização, vazios urbanos e estruturas arquitetônicas abandonadas, deterioradas e redundantes.

Junto a isto, as grandes cidades têm adquirido estrutura social cada vez mais polarizada, em que de um lado convivem trabalhadores bem remunerados e altamente qualificados, de setores como os de tecnologia da informação, seguros e mercado financeiro; e de outro um contingente formado por profissionais de menor qualificação, como atendentes de *call centers* e trabalhadores do comércio. No caso do Brasil, mesmo o país tendo passado por um longo e inédito período de redistribuição de renda entre 1994 e 2014, o município de São Paulo, sua metrópole nacional primária, tem expulsado jovens profissionais deste segundo grupo, em busca da casa própria, para municípios vizinhos.

Em um contexto de crescente competição interurbana – em escala nacional ou global – por firmas de setores dinâmicos, mão de obra, financiamento e transferências governamentais, uma das maneiras para a cidade promover-se tem sido a especialização no consumo, visando tanto o público externo formado por turistas, visitantes e possíveis novos residentes (como os aposentados) quanto o interno solvente,

ligado aos setores mais dinâmicos da economia. Eventos, festivais, novos equipamentos culturais e esportivos, núcleos antigos “revitalizados” e gentrificados, quarteirões culturais, shopping centers, entre outros, são elementos destinados a tornar o espaço urbano um lugar seguro, asséptico e espetacular, atraente para o consumo.

A seguir, são apresentados seis exemplos dessa transformação da pólis em *city*, com ênfase à criação de espaços urbanos espetaculares e/ou voltados ao consumo. Todos têm em comum o fato de fragilizarem as distinções entre espaço público e privado e desprezarem a noção de cidadania ao transformar o cidadão em mero consumidor.

NOVOS BAIROS PLANEJADOS

Em 2014, os dois maiores lançamentos imobiliários de São Paulo e do Rio de Janeiro foram novos bairros planejados – Jardim das Perdizes e Ilha Pura, respectivamente. Não se trata, contudo, de um planejamento feito para a cidade, mas à parte dela, e o Ilha Pura se destaca especialmente nisso.

Trata-se de um grande condomínio fechado, localizado na Barra da Tijuca, bairro cujo urbanismo remete a Miami e ao mundo motorizado do sul da Califórnia. Contudo, isso parece não bastar para o seu público-alvo, pois, dentro do empreendimento, haverá sete condomínios independentes, igualmente fechados. A dupla barreira, formando o que poderia chamar-se um condomínio de condomínios, oferecerá mais segurança e “qualidade de vida” aos moradores do Ilha Pura, dificultando a infiltração de elementos “impuros” da cidade real.

Em seus mais de 800 mil m² de área, o metacôndomínio terá um parque – naturalmente privativo – para o lazer dos moradores e calçadas que reproduzirão as de Copacabana, porém com acesso controlado, além de um pequeno centro comercial para evitar que os residentes tenham de sair da “Ilha”. Isto parece ser de particular importância em um empreendimento que se descreve como “cidade sustentável” e em que o acesso se dará somente por automóvel.



Kingston Retail Park



Valley Centertainment Leisure Park



Paradise Street, em Liverpool One

FOTOS: ANDRÉ FONTAN KOHLER

PRIVATIZAÇÃO TOTAL DE ÁREAS URBANAS

No Reino Unido, o empreendimento Liverpool One inaugurou um novo tipo de intervenção em cidades. Fruto de uma parceria entre o poder público local e a Grosvenor, firma imobiliária do Duque de Westminster, o projeto de renovação urbana colocou abaixo uma área de 170 mil m² na região central, conservando apenas um pequeno número de edificações salvaguardadas, e construiu uma nova cidade no lugar.

O conceito adotado foi o de shopping center a céu aberto: apesar de contar com dois hotéis, residências, escritórios e até mesmo um parque “público” de 2,2 hectares, o comércio varejista ocupa 84% da área bruta locável. O que chama a atenção é que, por meio de acordos (*public realm arrangements*), o poder público transferiu todos os seus direitos estatutários sobre a área à Grosvenor, que cuida dos serviços de iluminação, manutenção, limpeza urbana e segurança pública, em troca de 5% dos aluguéis.

Liverpool One representa a privatização material e simbólica de uma parte importante da área central de uma das principais cidades inglesas. A iniciativa se volta essencialmente ao comércio varejista sofisticado, permitindo aos usuários solventes fazer suas compras longe de mendigos, skatistas, vendedores ambulantes e sem-teto, que de outra forma estariam presentes. Lá é possível sentir muito bem como a solvência é pré-requisito até mesmo para circular pela cidade, agora privada.

LEISURE PARKS: CENTROS FECHADOS DE ENTRETENIMENTO

O modelo de *leisure park* (parque de lazer) lembra o dos shopping centers, porém é mais aberto, com espaços ao ar livre. Um exemplo é o Valley Centertainment Leisure Park, em Sheffield, na Inglaterra.

Localizado longe da área central da cidade, ele é mais facilmente acessado por carros. O acesso para pedestres, próximo a uma estação de bondes, é escuro e mal sinalizado, além de dar a impressão de se adentrar por sua área de serviços.

Organizado espacialmente ao redor de seu grande estacionamento, o parque conta com uma variedade de bares e restaurantes – oferta que, na verdade, revela-se monótona, dado que quase todos os negócios lá instalados são redes de *fast food* –, cinemas e locais de diversão e entretenimento, como casas de boliche. Trata-se de um espaço inteiramente organizado em função dos veículos de passeio, localizado em área suburbana e destinado a famílias de classe média e média alta, igualmente suburbanas, que abandonaram o centro em favor de residências localizadas em condomínios fechados. Temos aí um trajeto cerca-a-cerca, que tem se revelado comum nos deslocamentos pelas cidades.

PARQUES DE VAREJO

O *retail park* (parque de varejo), por sua vez, é uma espécie de *outlet* localizado próximo ao centro de muitas cidades.

O Kingston Retail Park, em Kingston Upon Hull, também na Inglaterra, apresenta as principais características deste modelo.

O espaço se organiza a partir de uma rua privada, que serve como acesso e estacionamento para carros em seus dois lados. A rua é ladeada por lojas, que têm por característica a padronização de suas fachadas, à exceção da logomarca. O aspecto interno das lojas também é padrão, lembrando pequenos armazéns. A ambientação é a de um *outlet*, já que o grande atrativo desses parques é o menor preço dos produtos em relação ao comércio de rua e aos shopping centers.

Troca-se a diversidade de uma rua verdadeira por um simulacro de rua. E tudo se dá sob o olhar vigilante das câmaras de um circuito interno de TV que, segundo placas espalhadas pelo parque privado, destina-se a garantir a “segurança pública” (*public safety*).

MEGA-MULTI-MALLS

São Paulo possui dezenas de shopping centers, dos mais sofisticados – Iguatemi, Cidade Jardim, etc. – aos voltados a um público de menor poder aquisitivo – o Centro Comercial Aricanduva, por exemplo, conta com mais de 400 mil m² de área construída. Contudo, ainda não temos um mega-multi-mall no Brasil, a exemplo do West Edmonton Mall (WEM), em Edmonton, no Canadá, e de vários que têm surgido na região da Ásia-Pacífico.

O WEM é um centro de compras que conjuga parque temático e destino turístico. Desde os anos 1990, estudos apontam que os pacotes de viagem para o Canadá incluem mais o WEM do que as Cataratas do Niágara. A visita ao site do empreendimento (www.wem.ca) permite compreender sua magnitude e diversificação: ele conta com dois hotéis, três itinerários internos com auxílio de guia, três ruas temáticas de compras (Europa Boulevard, Bourbon Street e Chinatown), dez atrações turísticas – entre elas um parque temático – e o WEM Souvenirs, destinado a comercializar – isso mesmo – lembranças do próprio shopping center. Em breve, contará também com residências, escritórios e centro de convenções.

Atualmente, o WEM recebe cerca de 2 milhões de turistas por ano e, para muitos deles, é a única experiência de Edmonton, capital de província. De um lado, empreendimentos dessa natureza geram impactos econômicos significativos para a região; do outro, costumam ter um efeito predatório sobre o comércio varejista local.

DUBAI: MUNDOS DE FANTASIA

Por fim, não é preciso dizer muito sobre Dubai. Tendo-se transformado, em pouco tempo, de pequena cidade perdida no Golfo Pérsico em meca do turismo de alto padrão, o destino é, em si, um espaço de compras, entretenimento e lazer para os mais endinheirados.

Lá, encontram-se marinas e arquipélagos artificiais, shoppings sofisticados – alguns simulando neve em pleno deserto árabe! – que abrigam as principais grifes internacionais, o único hotel sete estrelas do mundo, entre outros recordes: o maior edifício do planeta, o maior aquário, os maiores superlativos... Tudo é consumo, espetáculo, luxo e fantasia, ainda que às custas de uma dívida pública igualmente superlativa.

ONDE ESTAMOS, AONDE VAMOS?

Bairros planejados e sustentáveis, ilhas de conforto e segurança, oásis de beleza e tranquilidade: esses projetos e equipamentos, que têm contado com crescente apoio público de cidades, inegavelmente se apresentam aos seus consumidores revestidos de imagens atraentes e um discurso quase idílico.

Por trás dessas iniciativas, porém, o que estamos fazendo é desprezar e perder não apenas espaços públicos, mas também valores importantes da vida urbana: a convivência, a alteridade, a cidadania. A privatização dos espaços de convivência, o confinamento da experiência cotidiana em espaços cercados, e o tratamento da cidade como espaço de acumulação e investimento são sinais da formação de uma urbanidade distópica, cujo resultado, em mais de um sentido, é uma cidade “consumida”.

Há alguma alternativa ao crescente processo de transformação da pólis em *city*? Nos últimos anos têm surgido várias ideias, propostas e projetos de movimentos e coletivos sociais contra isso, e parte da comunidade acadêmica das áreas de Arquitetura e Urbanismo e de Planejamento Urbano e Regional tem alertado para os problemas causados pelo excessivo privatismo e pela gestão empresarial das cidades – a exemplo do que o próprio autor deste texto aponta para Liverpool, em artigo recentemente publicado na Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais.

Contudo, há uma grande dificuldade para consubstanciar as ideias e os projetos em ação, dentro da *city*. Mesmo projetos pontuais, a exemplo da criação do Parque Augusta, em São Paulo, e da preservação dos Welsh Quarters, em Liverpool, enfrentam a falta de recursos, o descaso do poder público local e os interesses organizados do mercado imobiliário, não conseguindo, não obstante seu mérito, sair do papel e dos protestos – pelo menos por enquanto. ●

PARA SABER MAIS:

- Adam Finn e Tulin Erdem. *The economic impact of a mega-multi-mall: estimation issues in the case of West Edmonton Mall*. *Tourism Management*, vol. 16, n. 5, p. 367-73, 1995.
- David Harvey. *Do gerenciamento ao empresariamento: a transformação da administração urbana no capitalismo tardio*. *Espaço & Debates*, n. 39, p. 48-65, 1996.
- David Littlefield. *Liverpool ONE: remaking a city centre*. 2009.
- Anna Minton. *What kind of world are we building? The privatisation of public space*. 2006. <http://www.annaminton.com/privatepublicspace.pdf>
- André Fontan Köhler. *Políticas de renovação e regeneração urbana em Liverpool, Inglaterra: a construção de uma distopia urbana através de parcerias público-privadas*. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*, vol. 16, n. 1, p. 67-84, 2014.



SEGURANÇA, UM TEMA EMERGENTE EM HOSPITAIS

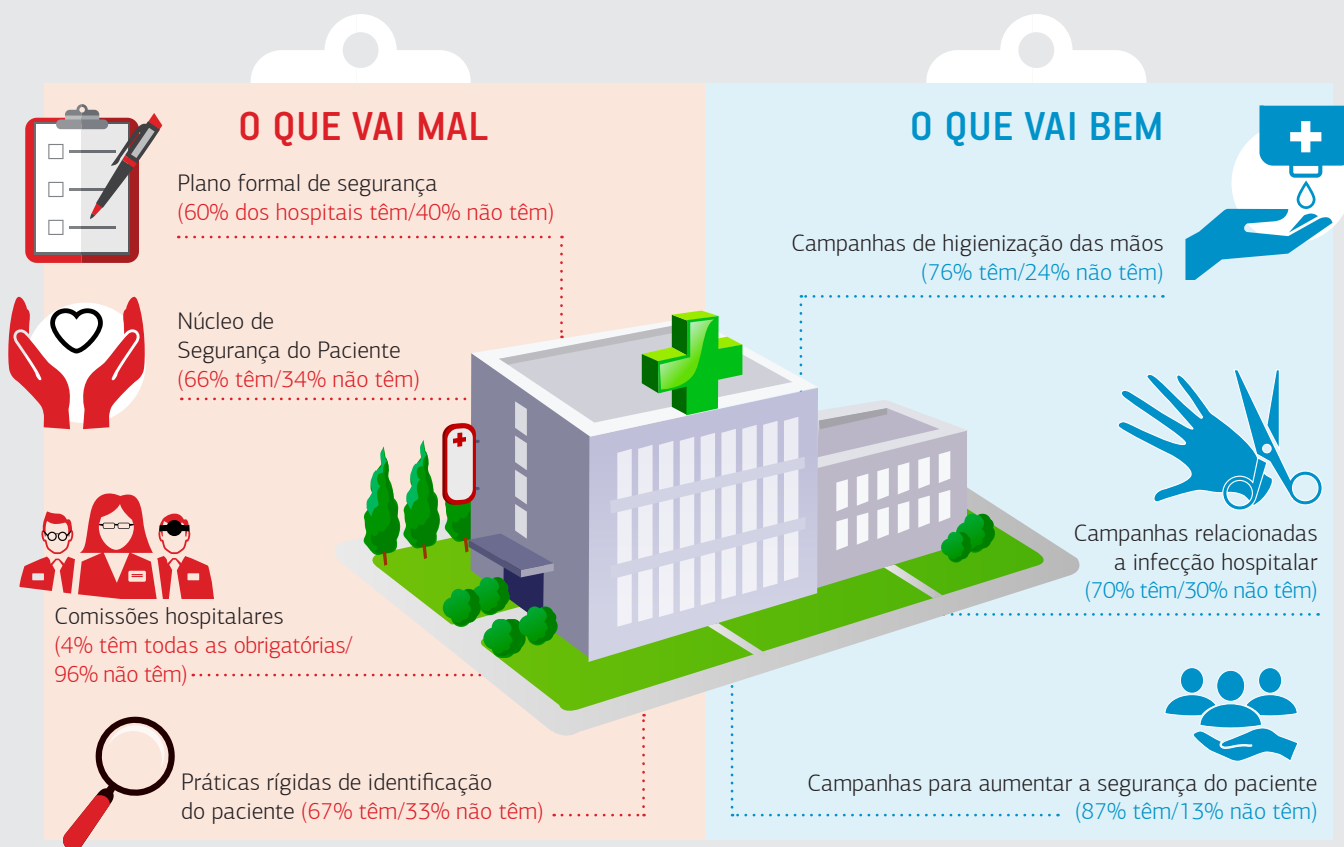
Acidentes no ambiente hospitalar acontecem com frequência, colocando pacientes, acompanhantes, visitantes e profissionais em risco, além de acarretar prejuízos ao sistema de saúde. Dessa forma, se faz necessário assegurar políticas que garantam a segurança hospitalar, melhorando, consequentemente, a qualidade nos serviços.

Apesar da relevância do tema, a preocupação com ele no Brasil é relativamente recente. Embora o país seja signatário dos protocolos de cooperação com a Organização Mundial da Saúde (OMS) e possua há algum tempo normas de funcionamento para serviços de saúde, somente em 2013 a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) determinou a obrigatoriedade da implantação de núcleos de segurança nos hospitais.

PRIMEIROS PASSOS

Como resultado desse quadro, não existem pesquisas relevantes para avaliar a real situação da segurança no sistema hospitalar brasileiro. Para suprir essa lacuna, o GVsaúde, da FGV-EAESP, lançou uma pesquisa pioneira na área que visa avaliar as práticas dos hospitais públicos e privados em relação à segurança.

Os dados obtidos no estudo, coordenado pela professora Ana Maria Malik, são preliminares. Por enquanto foram avaliadas informações de 100 hospitais do estado de São Paulo, sendo 42 da capital e 58 de outros municípios. Das 100 instituições, 71 são hospitais gerais e 29, especializados. Os hospitais públicos são 46 e os privados são 54, dos quais 27 são instituições sem fins lucrativos (incluindo cooperativas) e outros 27 têm finalidade de lucro.



Para uma melhor análise, os hospitais foram divididos em categorias conforme seu porte, de acordo com o número de leitos hospitalares:

	Nº hospitais
Super especial (700 leitos ou mais)	1
Especial (300 a 699 leitos)	14
Grande (150 a 299 leitos)	42
Médio (50 a 149 leitos)	34
Pequeno (até 49 leitos)	9
Total	100

Foram analisados vários aspectos da segurança e da qualidade dos hospitais, como: comissões hospitalares; iniciativas da qualidade (existência, tempo de existência, envolvimento dos setores, estratégias utilizadas, objetivos, área responsável, orçamento disponível); notificação de incidentes (ações relacionadas à notificação, divulgação e informação sobre incidentes, metas internacionais de segurança do paciente, protocolos relacionados ao programa nacional de segurança do paciente); treinamento de pessoal e desenvolvimento; avaliações externas, consultorias e indicadores.

PRECISA MELHORAR. E MUITO!

Os resultados mostram uma radiografia até hoje desconhecida nas práticas de segurança dos hospitais. Apesar de

se tratar de uma exigência relativamente recente, 40 dos 100 hospitais ainda não têm um plano formal de segurança e apenas 66 dispõem de Núcleo de Segurança do Paciente (NSP). Além disso, há diversas comissões hospitalares cuja existência é obrigatória por lei, mas apenas 4% das instituições possuem todas, sendo 2 hospitais de porte especial e 2 de grande porte.

As ações mais comumente encontradas nas instituições nesse sentido são campanhas para a higienização das mãos (76%), relacionadas à infecção hospitalar (70%) e práticas mais rígidas de identificação do paciente (67%), apontando para o fato de que as exigências da regulamentação já começam a ser conhecidas e atendidas, ainda que parcialmente. Apenas 13% dos hospitais respondentes não realizaram campanhas para aumentar a segurança do paciente nos 12 meses anteriores ao início da pesquisa.

Por fim, esses dados preliminares, obtidos em 100 instituições hospitalares de São Paulo, provavelmente têm um viés bastante positivo, visto que a realidade esperada para o restante do país é pior do que a apresentada em São Paulo. Mesmo na amostra privilegiada coberta até agora, no entanto, as iniciativas existentes ainda se mostram insuficientes para a efetiva melhora da segurança e qualidade nos serviços de saúde no Brasil. ●

ROLEZINHOS, MARCAS E

FUNK

OSTENTAÇÃO

| POR RAFAEL ALCADIPANI

Por conta de uma pesquisa que desenvolvo junto à Polícia, há cerca de dois anos presenciei um jovem da periferia chegando preso a um Distrito Policial. Estava chovendo e, enquanto esperava para ser retirado da viatura, o rapaz desenhou um cifrão no vidro embaçado. Na ocasião, não entendi o que significava aquilo e fiquei intrigado. Não sabia que o cifrão

é um dos símbolos do funk ostentação, ritmo musical que estava tomando a periferia paulistana. Para mim, jovens da periferia ainda ouviam Racionais Mc's e outros rappers.

Ao procurar saber mais sobre o assunto, deparei-me com o funkeiro Mc DaLeste, cujos vídeos no Youtube me chamaram a atenção não só pelo conteúdo, mas também pela surpreendente quantidade de pessoas que parecem gostar deles. Percebi que a

periferia de São Paulo havia passado a amar um novo gênero de rap que, ao invés de falar das dificuldades da vida suburbana, trata de um universo repleto de coisas como carros de luxo, roupas de grifes caras, acessórios de ouro e mulheres com pouca roupa.

E, embora eu não tenha usado impen-savelmente o termo “coisa” para me referir à mulher retratada no funk ostentação – ela parece mesmo coisificada –, não parece oportuno valer-me

TRATAR OS ROLEZEIROS E FUNKEIROS NA BASE DO “TIRO, PORRADA E BOMBA” PARECE SER O MELHOR CAMINHO PARA NÃO COMPREENDERMOS O SURGIMENTO DE UM NOVO BRASIL

da posição de acadêmico para fazer julgamentos morais: cabe-me apenas tentar entender (e curtir?) o funk ostentação.

PERIFERIA QUE OSTENTA

Pouco depois do episódio do Distrito Policial, durante uma conversa casual, ouvi de outro jovem da periferia: “Racionais virou coisa de playboy, mano. O negócio é ostentar!”.

As músicas dos (agora aparentemente ultrapassados) Racionais Mc’s retratam uma periferia sofrida, com carência de recursos e sem opções de lazer. Falam de jovens que se dão mal ao trilhar o caminho da criminalidade, e se referem ao crime como a alternativa que resta para negros e pobres excluídos por um sistema que sempre lhes foi hostil. No funk ostentação, a narrativa é inteiramente diferente.

Tomemos como exemplo as letras de Mc DaLeste. Em *Angra dos Reis*, uma de suas músicas de maior sucesso, o funkeiro é claro:

“Sem caôzadinha, eu quero paz e money

Se eles tiram onda, eu tiro tsunami
Som no último volume, zé povinho fica bravo

Nasci pra ser patrão, nunca vou virar funcionário.”

O funk ostentação parece traduzir uma recusa à posição subalterna que era o ponto de partida do rap mais tradicional. Vemos aqui jovens que continuam excluídos, mas se tornaram desejosos de participar dos símbolos da vida abastada da elite. O tom é divertido, alegre e empolgante: basta

ouvir a música uma vez para tê-la na cabeça por horas.

Essa periferia que ostenta parece estar ligada às recentes melhoras no padrão de vida da população mais pobre e à diminuição dos índices de pobreza. São jovens que evidentemente estão muito longe de serem ricos, mas que, com o crescimento econômico e o crédito facilitado, tiveram pela primeira vez acesso ao consumo e aos seus símbolos. Somando-se a isso, na periferia a percepção de crime e criminalidade é diferente daquela dos bairros ricos: tráfico de drogas, roubo de carros e outros delitos fornecem identidade a muitos jovens com acesso restrito à educação de qualidade e à progressão social verdadeira.

A ostentação aparece, assim, como uma cortina de fumaça que esconde a verdadeira condição de exclusão da periferia. Não podemos, todavia, desconsiderar que os ganhos de renda experimentados nos últimos anos também trouxeram prosperidade a muitos comerciantes, os chamados “ricos da periferia”, o que desmente que apenas os “fora da lei” sejam pessoas com dinheiro “na quebrada”.

TIRO, PORRADA E BOMBA

No fim de 2013, os rolezinhos trouxeram o movimento ostentação para o conhecimento do Brasil. A classe média-alta brasileira assustou-se com as notícias sobre grupos de jovens da periferia “fazendo arruaça” em shoppings centers da capital paulista. A PM era chamada, os jovens eram expulsos “na borrachada” e comentaristas da mídia conservadora ataçavam a fogueira:

“Não estamos seguros nem nos shoppings!”. Mais uma vez, os jovens da periferia eram vistos como sempre os vê a elite: criminosos, trombadinhas. Alguns cientistas sociais, por seu lado, passaram a interpretar os rolezinhos como um “movimento político” que expressaria um questionamento da periferia à desigualdade social brasileira.

Porém, conforme conhecíamos o fenômeno, ficava claro que nele nada havia de criminoso nem de político. O rolezinho era simplesmente uma forma encontrada por adolescentes, alguns deles muito jovens, de se reunirem e se divertirem em um espaço que adoravam: os shoppings. Aliás, os shoppings da elite nem sequer eram a principal mira, afinal eles pouco significam para a molecada. Shopping bom é o Itaquerá!

Enquanto de um lado a mídia tradicional cumpria seu *script* criminalizando o fenômeno, de outro também chamou a atenção a forma de reagir de uma elite indignada. Que absurdo um garoto de periferia querer comprar um par de tênis cujo preço beira os mil reais! Por trás disso está uma incapacidade de reconhecer que o Brasil está mudando, e que os símbolos de consumo não são mais um privilégio de classe. É claro que ainda falta muito para sermos um país justo, mas tratar os rolezeiros e funkeiros na base do “tiro, porrada e bomba” parece ser o melhor caminho para não compreendermos – ou escondermos – o surgimento de um novo Brasil. ●

RAFAEL ALCADIPANI > Professor da FGV-EAESP >
rafael.alcadipani@fgv.br

AMOR PRETO E AMARELO

MAIS DO QUE ORGANIZAR COMPETIÇÕES, A ATLÉTICA FGV-EAESP DESPERTA NOS ALUNOS UM FORTE SENTIMENTO DE IDENTIFICAÇÃO E ORGULHO DE SER GV.

| POR ALINE LILIAN DOS SANTOS

Duas cores, uma paixão!”. É assim que os GVnianos traduzem seu sentimento pela EAESP na quadra, no campo, na piscina, no tatame... E isso só se torna possível pelo trabalho da Associação Atlética Acadêmica Getúlio Vargas (AAAGV), ou apenas Atlética.

COMO TUDO COMEÇOU

Apesar de ter sido fundada, oficialmente, em 1987, a AAAGV existe desde 1954 como parte do Diretório Acadêmico Getúlio Vargas (DAGV). No princípio, a entidade era apenas simbólica, mas conquistou personalidade jurídica graças em grande parte ao esforço de seu primeiro presidente, Eduardo Quilici.

Para a Atlética se tornar uma entidade independente, era preciso primeiro assumir o Diretório Acadêmico. “Criamos uma chapa, disputamos a eleição e ganhamos. Rodrigo Loures, meu colega na época, tornou-se presidente do DAGV e conseguimos a oficialização da Atlética”, conta Quilici, que também ajudou a desvincular as eleições da AAAGV e do DAGV, o que se mantém até hoje.

Depois da AAAGV, houve uma verdadeira proliferação de atléticas. “Nosso estatuto até hoje serve de referência em muitas outras faculdades. Ele foi muito bem pensado, com o apoio do professor Laércio Betiol, que teve uma paciência enorme conosco”, acrescenta Eduardo.



Um dos primeiros esboços do jacaré, mascote da Atlética

CASA NOVA

Na década de 1980, o 1º andar do edifício principal da EAESP, onde ficam o DAGV e a AAAGV, não era o espaço amplo que é hoje. De acordo com Eduardo, o lugar estava “feio e sujo” e precisou de uma boa reforma para poder abrigar melhor as duas entidades estudantis. As obras, realizadas em 1986, foram viabilizadas pelo apoio financeiro dos pais de alunos e dos ex-alunos. Um ano depois, parte do espaço seria destinada à Atlética.

A criação da Atlética e a conquista de um espaço próprio contribuíram para a integração dos alunos. “A Escola era muito desunida, ninguém praticava esporte, e a lei era ‘quanto mais rápido eu voltar para o meu mundo, melhor’. Conseguimos mudar isso: criou-se a cultura de ficar na Escola e muitos alunos quase não saíam da EAESP, como era o meu caso, por exemplo”, lembra Quilici.

EVOLUÇÃO E JOGOS FORA DA CIDADE

A Atlética foi crescendo aos poucos, com o esforço de muitos alunos. Vários deles jogavam em clubes, como o Pinheiros, a Hebraica e o Paulistano; outros vinham de cidades do interior, de onde traziam a cultura do esporte. Segundo Quilici, algumas modalidades começaram a se destacar em razão da qualidade dos atletas, como o tênis, o basquete... “E, claro, o futebol, que está no sangue do brasileiro”.

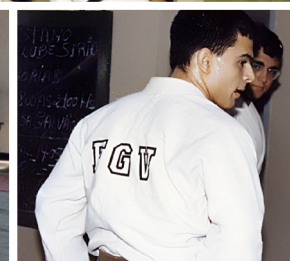
Campeonatos internos (sobretudo de futebol de salão, *society* e de campo) e entre equipes das demais faculdades da capital já eram comuns. Mas, em 1988, iniciou-se a cultura de jogar contra instituições de fora de São Paulo. “Na gestão de Rodrigo Coube à frente da Atlética começaram as primeiras viagens para competir em outras cidades. Foi nessa época que organizamos o GV-Bauru: em um feriado prolongado, disputamos em várias modalidades com o ITE - Instituto Toledo de Ensino. Imagina só: todos uniformizados, orgulhosos por representar sua faculdade. Foi maravilhoso!”, relembra Eduardo.

Essa cultura se consolidou, e os campeonatos entre universidades ganharam força, especialmente entre 1989 e 1990, na gestão de Rodrigo Motta, quando se promoveu, entre outras competições, a primeira edição do GV-FEA, disputado entre EAESP e FEA-USP no Centro de Práticas Esportivas da Universidade de São Paulo (CEPEUSP).

Competições como essas inspiraram o que futuramente se tornaria o maior evento esportivo entre escolas de Economia e Administração de São Paulo: as Economíadas.



Sede da Atlética em 1987



GVnianos disputam os Jogos Universitários de 1988 e 1989



Jacaré: ícone e mascote da AAAGV

TODO TIME PRECISA DE UM MASCOTE

Foi no período de Motta como presidente da Atlética que se criou um dos símbolos mais significativos da entidade: o jacaré. “Decidi que o mascote da AAAGV deveria ser um predador: forte, agressivo e astuto, como os GVnianos devem ser para vencer no mercado de trabalho e na vida. Escolhi o jacaré e pedi para meu amigo [e também aluno] Fábio Meneghini desenhá-lo à mão”, conta Rodrigo sobre o símbolo que foi revelado em 1989 no Terceiro Tempo, primeiro jornal da Atlética.

Outro personagem que influenciou a escolha do mascote, segundo Eduardo, foi Teimoso, apelido que o jornal O Estado de S. Paulo deu a um jacaré capturado do Rio Tietê, em 1992, e reintegrado ao seu habitat: “Aquilo foi um marco, porque o Rio Tietê era tão poluído quanto hoje, e ele conseguiu sobreviver. A história inspirou os alunos, porque o esporte para nós era um exercício de sobrevivência, já que não contávamos com muitos recursos ou estrutura. Enfim, o jacaré nasceu e pegou”.

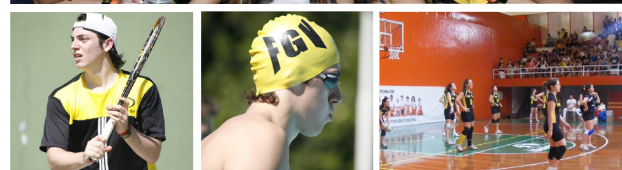


Bateria Tatubola

BATUQUE QUE LEVANTA A TORCIDA

Sem dúvida, a bateria é um dos componentes essenciais para dar força às equipes e levantar a torcida durante as competições. Hoje, a Tatubola é uma das maiores baterias universitárias de São Paulo, mas a caminhada não foi fácil. Como revela Eduardo: “Quando a Atlética ainda estava se consolidando, foi difícil recrutar e manter as pessoas na bateria. No início dos anos 2000, ela quase acabou, mas uma nova geração de ‘bixos’ a reformulou e deu a cara do que é hoje”.

De onde veio o nome Tatubola? De acordo com Quilici, até os anos 2000, a bateria se chamava Batubola, nome que se criara a partir de “batuque” e “bola”. Foi quando um aluno criou a “dança do tatu-bola”, durante uma edição das Economíadas. A dança tomou tal proporção que mudaram o nome da bateria. Esse também foi o nome dado ao CD com hinos, gritos e músicas compostas por alunos, exaltando a Escola.



Alunos representam a GV nas Economíadas

COM JOGOS E FESTAS, A HISTÓRIA CONTINUA

Além dos jogos, as festas também sempre fizeram parte da história da Atlética, permitindo maior interação entre os alunos.

Atualmente, a AAAGV realiza a GVJada, a Jacatenda e a famosa Giabólica, que surgiu em São Paulo e, em 2004, foi levada para as Economíadas – que, por sinal, neste ano acontecem de 18 a 21 de abril, em Americana. ●

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



MOBILIDADE PARA TODOS

| POR ALINE LILIAN DOS SANTOS

Em meio a um cenário de crescimento urbano desordenado, transformações climáticas e esgotamento dos recursos naturais, qual o papel da mobilidade urbana sustentável para a qualidade de vida nas cidades brasileiras? Foi essa questão que motivou o ex-aluno da FGV-EAESP Ricky Ribeiro a idealizar o Mobilize Brasil, primeiro portal no país a trazer conteúdo exclusivo sobre o tema.

Graduado em Administração Pública pela FGV-EAESP e com mestrado em Sustentabilidade pela Universidade Politécnica da Catalunha, Ricky, juntamente com uma equipe de parceiros e colaboradores, monitora a mobilidade em todo o país, coletando e analisando dados, denunciando problemas e pressionando as autoridades a fim de contribuir para a melhora da qualidade de vida nas cidades brasileiras.

E ele faz tudo isso em sua cama, já que em 2008 foi diagnosticado com esclerose lateral amiotrófica, mais conhecida como ELA, doença degenerativa que afeta os movimentos. Mesmo diante de suas restrições físicas, Ricky dá um exemplo de determinação, trabalhando por cidades com mais mobilidade.

Confira a entrevista exclusiva que o idealizador do Mobilize concedeu à *GV-executivo* por meio de um leitor óptico que lhe permite “escrever com os olhos”.

GV-executivo: Como surgiu a ideia de trabalhar com mobilidade urbana sustentável e criar o portal Mobilize?

Ricky: Minha vontade de trabalhar para um bem comum é anterior à doença. Durante o curso de graduação na EAESP, trabalhei por um ano e meio no Departamento de Planejamento Urbano e Meio Ambiente e na Secretaria de Cultura de uma cidade da região metropolitana de São Paulo. Em janeiro de 2003, pouco tempo depois de formado, fundei com dois colegas de faculdade a Associação Abaporu, uma OSCIP voltada a projetos nas áreas de educação, cidadania e cultura.

Meu interesse em mobilidade e urbanismo ganhou relevância quando fui para Barcelona cursar um mestrado em Sustentabilidade. Fiquei encantado ao constatar que a qualidade de vida das pessoas pode ser infinitamente melhor em uma cidade com uma disposição urbana inclusiva, que valoriza os espaços públicos, estimula a convivência social entre diferentes grupos e classes, e prioriza os meios de transportes públicos e não motorizados. Depois de usufruir deste estilo de vida durante dois anos e meio, em uma cidade compacta e acolhedora, comecei a estudar o assunto e a vislumbrar maneiras de melhorar a qualidade de vida nas cidades brasileiras.

Ao ser diagnosticado com ELA no fim de 2008, tive que deixar meu trabalho como consultor e me adaptar a uma nova realidade. Em janeiro de 2011, cansado de me dedicar quase que exclusivamente a diferentes tratamentos, comecei a pesquisar muito sobre mobilidade urbana sustentável. Com dificuldade motora nas mãos, fazia um esforço enorme para buscar conteúdo espalhado

pela internet. Ao me deparar com muitas informações dispersas, veio a ideia de criar um portal que pudesse agregar, produzir e disseminar conteúdo de qualidade e relevância relacionado à temática. Assim, idealizei o Mobilize. Convidei alguns amigos com quem estudei na GV e que moraram comigo em Barcelona, e apresentei o projeto. Eles gostaram e começaram a se “mobilizar”. Do dia em que tive a ideia até o lançamento do site, passaram-se exatos 8 meses: o portal foi ao ar dia 15 de setembro de 2011.

GV-executivo: Qual é o principal objetivo do Mobilize?

Ricky: Contribuir para a melhoria da mobilidade urbana e da qualidade de vida nas cidades brasileiras. Isso significa que desejamos cidades mais humanas e democráticas, com transporte público de qualidade, maior estrutura cicloviária e calçadas acessíveis, gerando menos acidentes e um ar mais limpo. Buscamos alcançar esse objetivo geral por meio de diferentes ações: provendo conhecimento e conteúdo relevante, fomentando o debate público, disseminando cultura participativa, pressionando governos para implantarem políticas públicas...

GV-executivo: Como o portal se sustenta financeiramente?

Ricky: No momento, duas empresas patrocinam o Mobilize: o banco Itaú e a seguradora Allianz. Além disso, temos o programa *Parceiros Contribuintes* para doações de pessoa física. Qualquer um pode colaborar e se tornar parceiro.

GV-executivo: O Mobilize conta, em média, com quantos colaboradores e parceiros na produção de conteúdo?

Ricky: Atualmente, oito pessoas trabalham regularmente no portal, sendo a maioria em tempo parcial. Também temos três conselheiros muito atuantes, todos meus colegas de FGV: Guilherme Bueno, Nelson Avella e Renato Miralla.

Além disso, contamos com uma rede de colaboradores voluntários interessados na causa. Eles nos contataram – grande parte pelo site, por meio do canal Fale Conosco – e se ofereceram para contribuir. São especialistas, ativistas, professores, estudantes, jornalistas, viajantes, portadores de necessidades especiais e gestores públicos que colaboram enviando artigos, pesquisas, reportagens, fotos e vídeos, publicados com os respectivos créditos.

GV-executivo: Além de oferecer informações e estudos sobre o tema, o Mobilize também realiza ações que ajudam a implementar melhoras na mobilidade?

Ricky: Não diretamente. No entanto, realizamos campanhas e atividades para pressionar governos e influenciar políticas públicas. Por exemplo, o relatório final da campanha Calçadas do Brasil, realizado em 2012, foi entregue ao Ministério Público e aos prefeitos de 12 capitais. Salvador e Manaus, que ficaram nas últimas colocações no *ranking*, reformaram calçadas mal avaliadas pelo Mobilize devido à pressão que exercemos e à repercussão na mídia.

GV-executivo: Quais são os maiores problemas de mobilidade no país atualmente?

Ricky: A falta de prioridade aos transportes públicos e não motorizados contribuiu para uma série de problemas como poluição, acidentes de trânsito e perda de qualidade de vida. Nas últimas décadas, praticamente todas as grandes cidades brasileiras adotaram um modelo baseado no transporte individual e negligenciaram outras formas de deslocamento. Fica evidente o descaso com o transporte coletivo (má qualidade dos serviços, poucos investimentos, abandono dos bondes) e o desrespeito aos pedestres e aos ciclistas.

Outro importante problema é a falta de cuidado com as calçadas. Segundo a Associação Nacional de Transportes Públicos (ANTP), 36,8% dos deslocamentos no Brasil são realizados exclusivamente a pé, considerando cidades com mais de 60 mil habitantes. Em São Paulo são 31%, ou seja, um terço do total de viagens, conforme apontou a pesquisa Origem-Destino, realizada em 2012 pelo Metrô e pelo

Governo do Estado. Isso sem contar os percursos até o transporte público, carro ou bicicleta, deixando evidente que os deslocamentos a pé são parte importante do sistema de mobilidade. No entanto, o poder público não dá a devida importância aos pedestres, e prova disso é a situação em que as calçadas se encontram. Nós, do Mobilize, defendemos que, assim como as ruas e avenidas, as calçadas são responsabilidade das prefeituras. Exemplos de outros países mostram que somente o poder público tem capacidade e autoridade para mantê-las nos padrões necessários.

GV-executivo: O que você define como mobilidade urbana sustentável e quais os principais desafios para a sua implantação, principalmente em grandes cidades que são estruturadas para as pessoas se locomoverem de carro?

Ricky: A melhor definição, para mim, vem da Política Nacional de Mobilidade Urbana Sustentável: é o acesso amplo e democrático ao espaço urbano, por meio da priorização dos transportes coletivos e não motorizados, de forma efetiva, socialmente inclusiva e ecologicamente sustentável.

Durante décadas, as cidades insistiram em um modelo de transportes com foco no automóvel. A quebra desse paradigma é um grande desafio para a implantação de formas mais saudáveis e democráticas de deslocamento. Além disso, grande parte da população só viveu essa realidade e não tem referências de modelos que priorizem pedestres, ciclistas e transporte coletivo.

GV-executivo: O número de ciclovias e ciclofaixas aumentou consideravelmente nos últimos meses em São Paulo. Como você avalia isso?

Ricky: Avalio de modo bastante positivo. É uma forma de dar maior segurança aos ciclistas e incentivar o uso da bicicleta. Depois que construíram a ciclovia na avenida Faria Lima, por exemplo, o número de ciclistas aumentou significativamente. Muitos deles, inclusive, costumavam se deslocar de automóvel anteriormente. Essa troca do carro ou do transporte público pela bicicleta faz bem para a cidade em relação à poluição, à saúde pública, à necessidade de infraestrutura, entre outros pontos.

Além disso, a criação de ciclofaixas vai ao encontro da Política Nacional de Mobilidade Urbana, sancionada em 2013, a qual indica que os transportes não motorizados têm prioridade sobre os motorizados. São Paulo tem 17.000 km de vias, o projeto prevê implantar ciclofaixas ou ciclovias em 400 km, ou seja, apenas 2,3% das ruas. Menos de 30% dos deslocamentos

SÃO PAULO TEM 17.000 KM DE VIAS E HÁ PREVISÃO DE IMPLANTAR CICLOFAIXAS OU CICLOVIAS EM APENAS 2,3% DELAS. MENOS DE 30% DOS DESLOCAMENTOS SÃO FEITOS DE CARRO, MAS ELES OCUPAM MAIS DE 80% DAS RUAS. ESTÁ CLARO QUE EXISTE UMA INEQUIDADE NO USO DO ESPAÇO PÚBLICO

da cidade são feitos de carro, mas eles ocupam mais de 80% das vias. Está claro que existe uma inequidade no uso do espaço público.

GV-executivo: A acessibilidade para pessoas com deficiência física no Brasil ainda é muito defasada. Como você, que faz parte desse público, vê isso? Por que é tão difícil despertar a consciência de órgãos públicos e privados nesse sentido? Que medidas relevantes precisam ser tomadas para mudar esse cenário?

Ricky: A acessibilidade deve ser pensada de modo a contemplar todos, não só cadeirantes, mas idosos, crianças, pessoas com malas, carrinhos de bebê e mesmo adultos saudáveis. Entretanto, se o planejamento for destinado a alguém que necessita de cadeira de rodas ou de andador para se locomover, provavelmente também atenderá os demais.

O que acontece no Brasil é que o poder público imputa a responsabilidade pelas calçadas aos proprietários dos imóveis, mas se é quase impossível implantar um padrão em um quarteirão, imagine em uma cidade. Garantir calçadas acessíveis e padronizadas é o primeiro passo para permitir que o cadeirante consiga se deslocar. Mas isso, infelizmente, as cidades brasileiras estão longe de oferecer.

GV-executivo: A implantação de espaços de convivência, como os *parklets* (extensões temporárias de calçada), é cada vez maior. Como essas medidas podem contribuir para uma cidade mais sustentável?

Ricky: A implantação desses espaços contribui para a construção de cidades mais humanas, democráticas e agradáveis. Ao estimular a ocupação dos espaços públicos pela população, a tendência é aumentar a sensação de segurança, a tolerância e os deslocamentos a pé.

GV-executivo: De que forma a FGV contribuiu para o desenvolvimento do Mobilize?

Ricky: O curso de Administração Pública e o estágio na área pública contribuíram para o meu desejo de trabalhar

para o bem comum. Além disso, o conhecimento adquirido em planejamento e gestão, bem como a rede de contatos estabelecida durante a faculdade, foram fundamentais para a fundação da OSCIP Associação Abaporu, para a realização do meu mestrado em Sustentabilidade e para a criação do Mobilize. Essas conquistas tiveram envolvimento direto dos meus colegas da GV.

GV-executivo: Apesar de seus movimentos serem limitados, sua carreira é direcionada a discutir e buscar novas alternativas para a mobilidade no país. O que te motiva a exercer esse papel na sociedade?

Ricky: Perdi os movimentos, mas tenho o privilégio de ter todo o tempo para pensar. Conto com um equipamento chamado Tobii Eye, que me permite “escrever com os olhos”.

Trabalhar pela melhora da mobilidade nas cidades brasileiras me gera uma grande satisfação. Nunca estive tão realizado profissionalmente como agora. Fico tão envolvido com as atividades do Mobilize que não tenho tempo para lembrar que estou doente. Percebo isso pelos meus sonhos: antes de criar o portal, eu aparecia frequentemente com algum tipo de limitação física. Atualmente, apareço completamente bom, como se nunca estivesse ficado doente.

Minha intenção é que o portal dependa cada vez menos de mim e possa se desenvolver, contribuindo para a qualidade de vida nas cidades. Quando se tem consciência da brevidade da vida e da dificuldade que as limitações impõem, a dedicação intensa a um trabalho torna a aventura de viver mais leve e gratificante. Quiçá possa ser um exemplo, uma inspiração para outras pessoas que também queiram dar a sua contribuição para construir um mundo melhor para se viver.

Para conhecer o Mobilize é só acessar: mobilize.org.br ●

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



| ALDEIA • ROSA MARIA VIEIRA

RACISMO À MODA DA CASA

Numa pesquisa sobre racismo no Brasil divulgada pelo jornal Folha de S. Paulo em 1995, 89% dos participantes afirmaram não ter preconceito racial, enquanto apenas 10% admitiram tê-lo. Entretanto, 87% dos entrevistados demonstraram preconceito ao pronunciarem ou concordarem com frases racistas. Repetida em 2011, a pesquisa apresentou as mesmas conclusões.

Que racismo é esse, tão peculiar, que nega publicamente a sua existência, mas se manifesta na dimensão privada?

A resposta, que não é simples, pode ser procurada na forma conservadora como o Brasil colocou fim à escravidão e tratou seus libertos, sem ressarcimento e incorporação econômico-social, sem integração ou cidadania. Porém, não somente aí. A combinação entre liberalismo político elitista e racismo, além da ressignificação da questão racial e da apropriação simbólica da mestiçagem pela identidade nacional moderna, certamente exerceram papel decisivo, como bem demonstrou a antropóloga e professora da Universidade de São Paulo Lília Moritz Schwarcz.

Não foi por acaso que teorias racistas foram largamente difundidas no Brasil às vésperas da abolição e da República, quando a transformação de “peças de serviço” em “cidadãos brasileiros” entrou na ordem do dia. Nessa época, as concepções sobre a desigualdade biológica das raças, a inferioridade do negro e a condenação da mestiçagem como fator de degeneração andaram em par com projetos de “branqueamento” do país, ancorados na imigração de europeus que, como trabalhadores, dirigiam-se aos cafezais paulistas.

O racismo científico prestou-se, então, à naturalização das diferenças sociais. A “raça”, definida a partir do fenótipo, passou a classificar e delimitar a

discriminação, estabelecendo hierarquias inamovíveis. Uma vez demonstrada “cientificamente” a desigualdade racial, estavam justificadas a desigualdade social e a inexistência de cidadania para os recém-libertos. O Brasil republicano não precisaria nem de racismo oficial, nem de *apartheid*, para discriminar e segregar negros e seus descendentes.

No entanto, para que esse “racismo sem cara” pudesse permitir aos brasileiros se sentirem, nos termos de Lília, “uma ilha de democracia racial cercada por racistas por todos os lados”, muita água teria, ainda, que correr sob a ponte das relações raciais no país.

Foi nos anos 1930 que a modernidade, anunciada pela indústria, passou a exigir nova identidade nacional. Ela será construída por intelectuais que, pressurosamente, inverteram os sinais negativos da mestiçagem e apresentaram o Brasil como uma sociedade multirracial integrada. Nela, a exclusão era compensada pela assimilação cultural e a harmonia social estabelecida pela convivência entre as raças, pautada pela intimidade sexual.

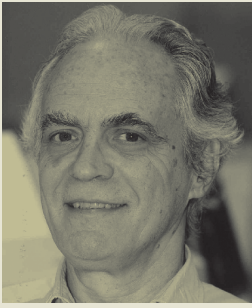
Nessa construção, *Casa Grande & Senzala* (1933) ocupou lugar central:

Gilberto Freyre transformou a miscigenação no símbolo da civilização tropical e em redutor das distâncias e dos conflitos sociais. Nascia aí o mito da convivência harmoniosa das raças, que transformaria o Brasil em exemplo de tolerância racial.

Esse mito terá que esperar os anos 1950 para ser desconstruído por Florestan Fernandes. Em seu lugar, o sociólogo paulista colocará o racismo “invisível”, “dissimulado”, “assistemático”, o “preconceito de ter preconceito”. Negando a tolerância racial, mostrará que a discriminação, nunca oficializada no âmbito público, permanecerá na dimensão privada.

(Este texto beneficiou-se, entre outras, das leituras dos trabalhos de Lília Moritz Schwarcz e Antonio S. A. Guimarães).

QUE RACISMO É ESSE,
TÃO PECULIAR, QUE
NEGA PUBLICAMENTE
SUA EXISTÊNCIA, MAS
QUE SE MANIFESTA NA
DIMENSÃO PRIVADA?



ABRINDO O CONTÊINER DE MALDADES

As promessas de campanha, dizia um velho político, têm validade de 100 dias, que é o intervalo entre a eleição e a posse. Entre nós, esse prazo foi reduzido a 70. Antes que a vaca começasse a tossir, a nova equipe econômica tomou as primeiras medidas para o rearranjo das quatro taxas do apocalipse: juros, câmbio, impostos e salários. O esperanto econômico sentencia: é necessário aumentar os primeiros, desvalorizar o segundo, elevar os terceiros e comprimir os quartos. Juros e impostos já subiram. O impacto nos dois restantes é uma questão de tempo.

A lógica do ajuste é que para melhorar (uma possibilidade) é preciso piorar (uma certeza). Em economias de mercado, o investimento depende do setor privado e, para isso, é indispensável que os empresários, sem os quais a economia não cresce, recobrem a confiança na política econômica após quatro anos de malabarismos. Foram muitos – entre tantos, uma contabilidade destrutiva – que nos levaram ao atoleiro da estagnação. A inflação crescerá num primeiro momento, e o mesmo acontece com o desemprego, os salários deixarão de aumentar e poderão até cair. Os juros em alta contribuirão para um câmbio valorizado, é verdade, mas se eles subirem também nos Estados Unidos este efeito poderá ser mais do que neutralizado. As perspectivas para 2015 são ruins.

O que faria a oposição, caso tivesse vencido as eleições? Nada muito diferente. Talvez adotasse medidas desagradáveis mais rapidamente a fim de colher frutos na segunda metade do mandato. Para a presidente Dilma, no entanto, eleições deixaram de ser um problema. Agora é problema do PT.

No interior deste partido, as tensões aumentam e as primeiras rachaduras começam a aflorar. Dizem alguns, com razão, que a presidente está fazendo exatamente o que criticava em seus oponentes. E a resposta de Dilma parece ser o silêncio: deixa que seus eloquentes e obedientes ministros se queimem e ouçam o ranger de dentes da militância e do povo. O da Fazenda parece contar com o apoio dos empresários, mas isso só não basta: é preciso saber quanto tempo levará até que esse apoio se transforme em investimentos privados, mesmo porque os do governo devem minguar em função do ajuste fiscal.

Além disso, como diria aquele célebre filósofo alemão do século 19 que não frequentava barbeiros: “O espectro do apagão ronda a economia brasileira!”. Em 2001, ele causou um recuo de 1,5 pontos percentuais do PIB. Neste ano, em que as estimativas de crescimento já são próximas de zero, se faltar energia certamente teremos um crescimento negativo do PIB. E como desgraça pouca é bobagem,

enfrentamos também a ameaça de falta d’água. Nos principais conglomerados urbanos do país – São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte –, os reservatórios estão baixos mesmo no fim da estação chuvosa. As famílias já enfrentam sérios problemas de abastecimento.

A maior parte de nossos recursos hídricos é consumida pela indústria e pela agricultura. E a água está escassa exatamente no sudeste, onde esse consumo é maior. O ano de 2015 será marcado como o do pior dos mundos: recessão, inflação e desemprego, combinados com falta d’água e de energia elétrica.

O ANO DE 2015 SERÁ O DO PIOR DOS MUNDOS: RECESSÃO, INFLAÇÃO E DESEMPREGO, COMBINADOS COM FALTA D’ÁGUA E DE ENERGIA ELÉTRICA



A ESCOLHA DOS TOLOS

“Sou promovido ou saio da empresa”: não são raros os profissionais que, em algum momento da carreira, se veem tentados a esse tipo de posicionamento. Embora o desejo de promoção seja legítimo e denote ambição e vontade de reconhecimento de um trabalho bem feito, esta forma de colocar a questão não costuma levar a caminhos bem sucedidos. Nessa situação, o indivíduo vê apenas duas alternativas: em uma vence, na outra perde. Com isto, ele gera para si a armadilha da escolha dos tolos.

Evitar essa armadilha exige saber bem o que queremos conquistar por meio da promoção. A partir do momento em que estas aspirações estão claras, uma gama maior de possibilidades se faz plausível. Uma promoção pode significar, por exemplo, mais responsabilidade, mais exposição e maior remuneração. A primeira alternativa para atingir esses objetivos pode continuar sendo a promoção, mas várias outras podem surgir. Ser líder de projetos, representar a área em apresentações e reuniões, participar de comitês e ser reembolsado por despesas em cursos são alguns exemplos.

Disponer-se apenas a ser promovido ou ir embora coloca indivíduo e empresa em posições antagônicas. Já a perspectiva de ser promovido porque há a ambição de ter maior responsabilidade, exposição e remuneração abre as portas para que os dois lados encontrem soluções

dialogadas, que atendam às aspirações do indivíduo e ao mesmo tempo sejam plausíveis para a organização.

Outra situação bastante comum é a insatisfação de alguns funcionários em relação ao seu gestor direto. Embora se saiba que, de fato, muitas pessoas deixam seus empregos por problemas com o chefe, colocar a questão de forma binária – ou mudo de área ou saio da empresa – também leva o indivíduo à armadilha da escolha dos tolos.

Por trás da má convivência do indivíduo com o seu chefe podem estar alguns pressupostos: o chefe deveria se preocupar com o desenvolvimento de seus subordinados, estruturar e organizar melhor o departamento e as atividades da equipe, por exemplo. Uma possibilidade para evitar a armadilha é o subordinado aprender a “fazer a gestão de seu chefe”. A expectativa de ter um bom chefe pode ser trocada pelo grande desafio de aprender a lidar com um gestor desorganizado e imaturo: uma habilidade que pode ser desenvolvida em um processo de *coaching*, por exemplo. Não é uma tarefa simples, porém é

repleta de aprendizados.

Colocar um problema de maneira que tenhamos somente duas alternativas leva ao estreitamento do escopo de ação e à limitação das escolhas e do diálogo. Por que usar o caminho dos tolos se há possibilidades que permitem conversa, criatividade, negociação e desenvolvimento?

“SOU PROMOVIDO OU SAIO DA EMPRESA”:
ENXERGAR O PROBLEMA COM APENAS DUAS ALTERNATIVAS LIMITA AS ESCOLHAS E REDUZ AS CHANCES DE SUCESSO



COMO MEDIR A QUALIDADE DO ATENDIMENTO?

Qualquer administrador que se preze, seja em uma pequena, média ou grande organização, tem como balizador de suas atividades alcançar determinadas metas quantitativas. Aumentar as vendas e o faturamento, conquistar *market share* e reduzir os custos de operação estão entre os objetivos mais almejados.

Ao mesmo tempo, observando o discurso empregado nas ações de comunicação e promoção das empresas, nota-se que a maioria delas afirma ter como prioridade a qualidade do atendimento e a satisfação dos clientes. Nesse cenário, cabe refletir: será que, de fato, as métricas adotadas pelas corporações dão a devida atenção aos clientes? Será que os gestores realmente têm consciência dos ganhos decorrentes de um bom atendimento?

Avaliar o desempenho de uma organização baseando-se somente no incremento nas vendas ou no *ticket* médio dos clientes é bastante fácil. Difícil é medir o impacto que um bom ou mau atendimento pode exercer nas decisões de compra futura dos clientes. Por outro lado, considerando os custos envolvidos – financeiros, operacionais, de tempo e de infraestrutura –, reter um cliente é sem dúvida mais econômico e vantajoso do que conquistar um novo. Também nunca é demais recordar que o consumidor satisfeito pode até aceitar pagar um pouco mais por um dado produto ou serviço. Sem mencionar a divulgação, a custo zero, que ele fará sobre a empresa a seus amigos e conhecidos, lembrando que a indicação de um cliente vale mais do que qualquer propaganda.

Nesse contexto, é fundamental debater melhor as métricas de qualidade do atendimento. Como monitorar as operações e os processos envolvidos? Quais indicadores devem ser utilizados?

Na área de *Call Center*, por exemplo, indicadores de produtividade costumam ser mal utilizados e confundidos com indicadores de qualidade. Vejamos o caso clássico do TMA, ou tempo médio de atendimento. Gestores costumam considerar um tempo ideal de duração da ligação telefônica – digamos, de até dois minutos – para classificar um “bom” atendimento telefônico. Imaginemos, porém, que um dado cliente ligue apenas para obter uma informação simples, como um número de telefone ou endereço: seu atendimento será bem avaliado, pois durará apenas o tempo neces-

sário para obter a informação no banco de dados. Por outro lado, quando um cliente tiver algum problema complexo, que demande mais do que uma simples consulta, a adoção do TMA como critério de qualidade será contraproducente. Sabendo que o caso levará mais tempo do que o ideal, os atendentes se verão incentivados a derrubar a ligação para não comprometer seu tempo médio.

Assim, cabe perguntar por que os gestores não adotam, por exemplo, a taxa de resolatividade como parâmetro de qualidade. Tal indicador computaria o número de ligações, independentemente

de sua duração, até que o cliente tivesse a sua demanda solucionada. Quanto mais próximo de 1 – ou seja, uma única ligação para sanar o problema – mais bem avaliado seria o atendimento. Obviamente, há situações que demandam mais interações, e, a fim de contemplá-las, o parâmetro poderia ser sofisticado, por exemplo, levando em conta o número de interações ativas da empresa – não para vender ou promover algo, mas para buscar alternativas de solução para o problema.

Um indicador como esse seria certamente superior ao TMA para medir a qualidade do atendimento. Claro que a questão é complexa e ainda há muito a ser discutido, mas vale a reflexão!

INDICADORES DE
PRODUTIVIDADE
COSTUMAM
SER USADOS
ERRONEAMENTE
PARA MEDIR
QUALIDADE

AMPLIANDO HORIZONTES



FGV-EAESP OFERECE CURSOS DE FORMAÇÃO CULTURAL AOS ALUNOS DE GRADUAÇÃO, INCENTIVANDO-OS A EXPANDIR SEUS CONHECIMENTOS EM DIVERSAS ÁREAS.

| POR ALINE LILIAN DOS SANTOS

Além da formação curricular, a FGV-EAESP também se preocupa em disponibilizar programas que permitam o desenvolvimento de seus alunos em áreas relacionadas à arte e à cultura. Criado pelos professores Abraham Laredo Sicsú e Marina Heck em 2001 e viabilizado pela Coordenadoria de Extensão Cultural (CEC), o projeto tem como principal objetivo oferecer cursos que proporcionem aos estudantes uma formação que ultrapasse o âmbito da Administração.

COMO FUNCIONA?

Cursos de idiomas – entre eles: inglês, espanhol, francês e mandarim – e de teatro têm duração de um semestre, com direito a renovação no fim do período, e são oferecidos aos alunos da EAESP mediante o pagamento de uma taxa. “Cobra-se um valor simbólico de R\$ 350 por semestre para gerar maior engajamento nos alunos. Assim, diminuimos o risco de o estudante se matricular e não frequentar as aulas, tirando o lugar de outro”, explica o atual coordenador da CEC, professor Daniel Pereira Andrade. A cada seis meses, abrem-se aproximadamente 200 vagas para os cursos de idiomas e 20 para o de teatro.

Já os cursos de formação cultural duram uma semana e são gratuitos, estendendo-se também a funcionários e ex-alunos. Normalmente, são promovidos três deles por semestre para que haja maior diversidade de opções. “Várias áreas já foram contempladas, como história do cinema, história da arte, fotografia e antropologia, futebol e cultura, escrita criativa, hip hop, MPB, entre outros”, conta Daniel. As aulas acontecem no início do semestre – quando as provas ainda não começaram –, das 17 às 19hs, possibilitando que qualquer estudante participe. São oferecidas em média 50 vagas por curso.

Ao fim de cada programa, os participantes recebem um certificado que, no caso dos graduandos, pode contar como crédito de atividade complementar.

PARCEIROS

Além de uma escola de idiomas parceira, reconhecida no mercado, a CEC procura selecionar profissionais de destaque para conduzir os cursos. “Buscamos trabalhar com

pessoas que sejam referência em suas áreas, como doutorandos e pós-graduandos”, afirma o coordenador.

Julia Buenaventura, crítica de arte responsável pelos programas “Apreciação da arte” e “Arte Moderna: um panorama histórico”, lecionados em 2013 e 2014, conta: “Ministrar cursos na FGV é bom para o currículo, pois se trata de uma instituição reconhecida, além de ser uma oportunidade de encontrar um público novo, interessado e crítico, com o qual é possível criar diálogos sobre história e arte”.

Já a atriz e professora de teatro Tania Kesselman, outra parceira da CEC, ressalta que a arte também pode contribuir para a formação profissional dos participantes: “No teatro, o aluno vivencia situações lúdicas, direcionadas às que acontecem em seu campo pessoal e profissional, o que lhe permite enxergar um conflito ou uma conquista sob outro ângulo. Assim, muitas vezes, ele consegue propor soluções que levam a novos desfechos, passando a estar cada vez mais presente e inteiro em tudo o que faz”.

FEEDBACK POSITIVO

De acordo com Daniel, a receptividade das aulas é muito boa: “As turmas geralmente lotam. Alguns alunos já fizeram vários cursos e até mais de um no semestre, visto que os programas são organizados para acontecerem em semanas diferentes”.

Para Isabela Moura, aluna de graduação em Administração de Empresas que estudou “Introdução à música clássica” e “Ressonância entre música e artes visuais no século XX”, participar do projeto valeu muito a pena. “Pude entender melhor assuntos que já me interessavam e entrar em contato com pessoas que sentem atração pelos mesmos temas. Um momento que me marcou muito foi a ida à Sala São Paulo, onde assistimos a um concerto”, lembrou ela, ressaltando a interação em ambientes externos proporcionada pelos programas.

COMO PARTICIPAR?

Para se inscrever ou obter mais informações sobre os cursos, basta enviar um e-mail para extensao.cultural@fgv.br ou entrar em contato com a Coordenadoria de Graduação em Administração pelo endereço coordcg@fgv.br. ●

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