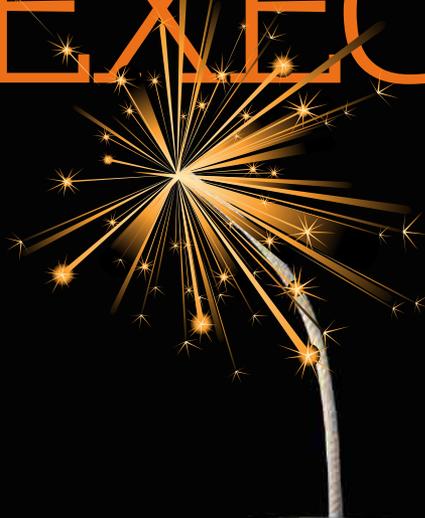


# GV

GESTÃO E CULTURA PARA O JOVEM ADMINISTRADOR

# EXECUTIVO

www.fgv.br/gvexecutivo



BEDY YANG,  
SÓCIA DA 500  
STARTUPS, COMPARA O  
EMPREENDEDORISMO  
NO VALE DO SILÍCIO  
E NO BRASIL

**+** ENTREVISTA  
O QUE DEU ERRADO?  
GESNER OLIVEIRA,  
EX-PRESIDENTE DA  
SABESP, ANALISA A  
CRISE HÍDRICA

INOVAÇÕES E  
TENDÊNCIAS  
DO ENSINO NO  
SÉCULO XXI

PECULIARIDADES  
DAS FINANÇAS  
ISLÂMICAS

# CRISE

NA ECONOMIA, NA POLÍTICA, NA GESTÃO DAS  
EMPRESAS, NA CARREIRA... E ATÉ NO FUTEBOL



VOLUME 14, NÚMERO 2  
JULHO/DEZEMBRO 2015

**Editorial:**

Crise é sempre um momento de tensão e expectativa. O que está ruim, e é evidente que pode piorar, também deixa no ar a esperança de que as coisas possam se ajustar em um futuro não tão distante. Afinal, por definição, crise é sempre sintoma de um problema agudo, ainda que possa ter raízes crônicas.

Quando entorna o caldo, no auge da crise, surgem as análises sobre “como chegamos até aqui”, “como poderíamos ter evitado”, e, principalmente, “como sairemos dessa situação”. Se estamos em crise é porque há pouca concordância nessas análises, divergentes, muitas vezes contraditórias e, não raro, procurando um culpado. Afinal, alguém não fez o que deveria ter sido feito, caso contrário não estaríamos nessa situação desastrosa. O problema é que identificar o culpado geralmente não ajuda a apontar uma saída e ainda pode agravar a crise, pois poucos se sentem dispostos a assumir responsabilidades para resolver problemas criados por outros.

A *GV-executivo* navega por esse tema em meio a uma das crises mais severas dos últimos tempos. As análises apresentadas pelos diversos autores convidados mostram um cenário difícil e com pouca convergência sobre como enfrentá-lo. Abordamos a crise econômica, a política, a hídrica, a internacional, no futebol e até a gestão de crises nas empresas. De tudo, podemos apenas afirmar que a situação raras vezes esteve tão complicada. Ainda assim, torcemos para que as bombas armadas pela crise, representadas na capa e no interior desta edição, não explodam.

Esta edição também é a primeira totalmente eletrônica da *GV-executivo*. Nossos leitores migram rapidamente para a mídia digital e decidimos acompanhá-los. Esperamos explorar os recursos digitais mais intensamente e da melhor forma possível para continuarmos oferecendo uma revista com conteúdo útil e agradável, sempre alinhados com os desafios de nosso tempo.

Desejamos uma ótima leitura,

**Eduardo Diniz** – Editor chefe

**Martin Jayo** – Editor adjunto

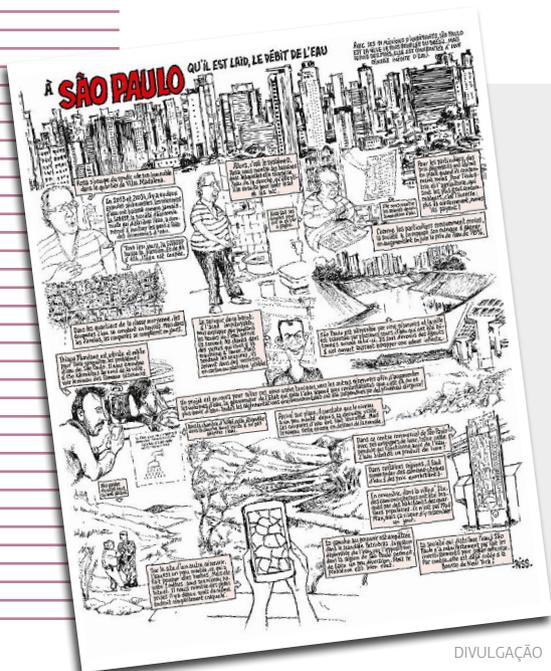


## VAMOS ENCOLHER!

**P**arece que não é só na economia que o Brasil decresce. Segundo estimativas divulgadas pela Organização das Nações Unidas (ONU) no último mês de julho, o país deve chegar ao ano de 2100 com uma população de 200 milhões de habitantes, 4 milhões a menos do que possui hoje. Atualmente, somos o 5º país mais populoso, mas cairemos para 13º.

Ainda segundo os dados, a redução ocorrerá somente a partir da segunda metade do século. Isso se deve especialmente ao fato de o país ser apontado como uma das sociedades com baixas taxas de fertilidade nas próximas décadas, seguindo uma tendência já existente, visto que nos últimos anos a fertilidade tem diminuído em todas as nações. Também é interessante ressaltar que, de acordo com informações do IBGE, o ápice do crescimento populacional no Brasil deverá acontecer por volta do ano 2040, quando contabilizará cerca de 220 milhões de pessoas.

Ao contrário disso, a população mundial deverá continuar se expandindo, de forma que passará dos atuais 7,2 para 11,2 bilhões de habitantes. Além disso, a previsão é que a Índia ultrapasse a China e se torne o país mais populoso do mundo em 2022.



DIVULGAÇÃO

## PIADA ATÉ FORA DO PAÍS

**O** jornal humorístico francês Charlie Hebdo, que ficou mundialmente conhecido em janeiro de 2015 depois de sofrer um violento ataque terrorista por conta das sátiras a Maomé, resolveu criticar um dos problemas mais presentes no dia a dia de muitos brasileiros: a crise hídrica.

Com direito a chamada de capa em uma das edições de julho do periódico, a história em quadrinhos ironiza a escassez de água em São Paulo e as alternativas que a população vem encontrando em meio à estiagem. Assinada por Laurent Sourisseau, cartunista e editor que foi ferido durante o ataque ao jornal, a reportagem não poupa críticas à Sabesp e ao Governo do Estado.



## UMA HISTÓRIA CONHECIDA

**A** pesar de o Uber – aplicativo que conecta pessoas a motoristas particulares e oferece serviço semelhante ao de táxi – causar grande polêmica em sua chegada a São Paulo, ele não tem nada de novo. É mera repetição do que aconteceu em 1911, quando os táxis foram introduzidos na cidade.

De acordo com uma notícia publicada no jornal *O Estado de São Paulo* no dia 25 de agosto de 1911, os carroceiros que transportavam passageiros que desembarcavam na estação da Luz não concordaram com a ideia de os táxis se instalarem na região, alegando concorrência predatória, “desleal e perniciosa”. Ainda segundo a publicação, avessos à inovação, os carroceiros protagonizaram protestos violentos e tumultuados.

Por ironia do destino ou, simplesmente, movimento natural da inovação e suas consequências na sociedade, agora os táxis se sentem prejudicados e vítimas da mesma concorrência “desleal e perniciosa” da qual foram acusados em 1911.



WILLBRASIL21 / SHUTTERSTOCK.COM

## ONDE TUDO ACONTECE EM SÃO PAULO

**A**venida Paulista, grande símbolo de São Paulo, tem sido cenário de diversos acontecimentos nos últimos meses. Dentre os fatos que estão mudando a sua dinâmica, pode-se citar a inauguração da ciclovia e a ideia de fechar a avenida para pedestres e ciclistas aos domingos (o que está sendo avaliado pela Prefeitura de São Paulo).

Entretanto, nem todos estão satisfeitos com a “nova identidade” que ela está ganhando. De acordo com a consultoria Colliers, enquanto 13% dos escritórios estavam vagos na Paulista em 2014, hoje esse número é de 20%. Os motivos alegados para empresas e executivos estarem abandonando a avenida seriam a desaceleração da economia e o aumento significativo de manifestações, bem como de vendedores ambulantes e moradores de rua, naquela que é considerada o corredor financeiro da cidade.

## MEMÓRIA E ESQUECIMENTO

**A** Secretária de Direitos Humanos e Cidadania da Prefeitura de São Paulo anunciou o lançamento do programa “Ruas de memória”, que pretende rebatizar todos os logradouros públicos da cidade cujos nomes enaltecem pessoas vinculadas à ditadura militar.

Entre ruas, pontes, viadutos e praças, contam-se 17, citando apenas alguns exemplos: as ruas Sérgio Paranhos Fleury (Vila Leopoldina – zona oeste) e Golbery do Couto e Silva (Grajaú – zona sul), a Avenida Presidente Castelo Branco (Pari – centro), o viaduto 31 de Março (Liberdade – centro) e até mesmo o Minhocão, que carrega o nome de Elevado Costa e Silva.

Ainda de acordo com a Prefeitura, as definições dos novos nomes serão realizadas por meio de mobilizações com os moradores das comunidades locais, em um diálogo sobre a violência e os atuais impactos do legado deixado pelo regime militar.

Esse tipo de prática ficou comum depois da queda do muro em vários países do leste europeu. No Brasil, Belo Horizonte se tornou a pioneira quando trocou o nome de uma rua que homenageava um instrutor de torturas da CIA pelo de um militante morto na ditadura.



# CHOQUE DE INFRAESTRUTURA

| POR EDUARDO DINIZ, LAURO GONZALEZ E ALINE LILIAN DOS SANTOS

**P**rofessor da FGV/EAESP desde 1990, **Gesner Oliveira** é um economista com ampla e diversificada atuação no setor público federal e estadual. Além de presidente da Sabesp e do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), já atuou como Secretário de Acompanhamento Econômico e Secretário Adjunto de Política Econômica do Ministério da Fazenda.

Nesta conversa com a GV-executivo, o professor relembra sua formação acadêmica e trajetória profissional, além de tratar de dois temas atuais que o têm interessado particularmente: a crise da água em São Paulo e os desafios do Brasil na área de infraestrutura. ➤



## O BALANÇO HÍDRICO NÃO FECHA MAIS, O QUE EXIGE, ALÉM DE UM CHOQUE TECNOLÓGICO, UM CHOQUE CULTURAL: A ÁGUA NÃO PODE CONTINUAR SENDO TRATADA COMO UM RECURSO INESGOTÁVEL.

**GV-executivo:** Pode-se dizer que você é um economista bastante polyvalente, tendo trabalhado em áreas muito díspares dentro do setor público: política macroeconômica no Ministério da Fazenda, política antitruste no Ministério da Justiça, infraestrutura e saneamento na Sabesp. Conte um pouco sobre sua formação e trajetória.

**Gesner:** Toda a minha formação acadêmica se deu em Economia, mas fiz um percurso bastante pluralista. Meu curso de graduação foi na FEA-USP, onde tive aulas com alguns economistas bastante ortodoxos, como Affonso Celso Pastore. Já no mestrado, na Unicamp, tive contato com a heterodoxia: Maria da Conceição Tavares, Carlos Lessa, João Manoel Cardoso de Mello, entre outros. O doutorado representou uma nova guinada: fui estudar com Albert Fishlow na Universidade da Califórnia, em Berkeley, onde voltei a ter uma formação mais tradicional. Isso me deu uma visão bastante abrangente dentro da Economia.

Em 1990, logo depois de concluir o doutorado, prestei concurso para professor na FGV/EAESP. Mas não fiquei muito tempo na Escola, porque em 1993 acabei indo para o Ministério da Fazenda, onde assumi duas secretarias diferentes durante os governos de Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso. Durante esse período, acabei ajudando na

elaboração da Lei Federal nº 8884, conhecida como “Lei Antitruste”, aprovada pelo Congresso em 1994. Em função dessa experiência, a vida me levou a outro ministério: em 1996 tornei-me presidente do CADE, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica, vinculado ao Ministério da Justiça, onde fiquei por quatro anos. Só voltaria a São Paulo no ano 2000, para reassumir as aulas na EAESP e, paralelamente, atuar como consultor na Tendências Consultoria.

**GV-executivo:** E como o consultor e professor de Economia, de volta a São Paulo, acabou se tornando presidente da Sabesp?

**Gesner:** Isso aconteceu em 2007. Como economista, até então envolvido com temas macroeconômicos e concorrenciais, eu jamais tinha cogitado trabalhar na área de infraestrutura ou saneamento, e menos ainda em um governo estadual. Porém, quando recebi o convite de José Serra, então governador de São Paulo, a Sabesp me encantou. Tratava-se da quarta maior empresa de água do mundo, com 28 milhões de clientes. Era uma companhia estatal aberta, pioneira no mercado de capitais, com um padrão de governança superior ao de muitas grandes empresas privadas e, ao mesmo tempo, havia uma instigante conexão com discussões de meio ambiente. Isso me deixou simplesmente fascinado.

**GV-executivo:** Essas discussões sobre meio ambiente, que o instigaram naquela época, já permitiam prever de alguma forma a crise de abastecimento hídrico que abateria São Paulo sete anos depois?

**Gesner:** As pessoas em geral não se dão conta, mas o abastecimento de água é, há muitíssimo tempo, um desafio de grandes proporções na região metropolitana de São Paulo. Mesmo em épocas normais, a disponibilidade de água por habitante é baixíssima, comparável à dos locais mais críticos do Nordeste.

Entretanto, isso não quer dizer que a crise aguda que estamos enfrentando desde o ano passado pudesse ser prevista. A estiagem que atingiu São Paulo entre 2013 e 2014 foi um evento climático extremamente atípico, completamente sem precedentes. Havia um problema de fundo – esse sim conhecido –, mas a ele somou-se um acontecimento extremo, que desafiou todos os modelos de previsão e nos trouxe à situação em que estamos. Costumo dizer que essa estiagem em São Paulo pode ser comparada a um terremoto de grau 10 na escala Richter, tamanha a sua excepcionalidade.

**GV-executivo:** De que forma, se não a crise aguda, pelo menos o problema de fundo pode ser administrado?

**Gesner:** Ele tem sido atacado historicamente com incrementos da oferta. Foi assim que, nos anos 1970,

**RAIO X**

- ▶ Gesner Oliveira
- ▶ Graduado em Economia pela FEA-USP (1978).
- ▶ Doutor em Economia pela Universidade da Califórnia/Berkeley (1989).
- ▶ Secretário Adjunto de Política Econômica (1993-1994) e Secretário de Acompanhamento Econômico (1995) do Ministério da Fazenda.
- ▶ Presidente do CADE (1996-2000).
- ▶ Presidente da Sabesp (2007-2010).
- ▶ Professor da FGV/EAESP.



depois de sucessivos episódios de crise, investiu-se no Sistema Cantareira. Na época em que presidi a Sabesp, entre outras medidas, investimos na ampliação do Sistema Alto Tietê, fazendo com que sua capacidade de fornecimento passasse de 10 para 15 metros cúbicos de água por segundo.

Com tudo isso, também passamos a investir em fontes alternativas: criamos o programa Aquapolo Ambiental, uma parceria da Sabesp com a Odebrecht,

voltado à produção de água de reuso para abastecer a indústria. Ao mesmo tempo, também desenvolvemos importantes programas de redução de perdas, tornando a oferta mais eficiente. Entre 2007 e 2010, conseguimos baixar de 32 para 26% a proporção de água perdida no fornecimento. Foi um avanço importante, mas é pequeno se levarmos em conta que em alguns países esse indicador chega a ficar abaixo de 10%.

**GV-executivo:** Todas essas medidas se referem ao lado da oferta. E pelo lado da demanda, o que pode ser feito?

**Gesner:** Pode-se fazer muito. É preciso ter em mente que o maior consumidor de água, com cerca de 60% da demanda, é o setor agropecuário. Neste sentido, é importante criar sistemas de racionalização da irrigação, bem como políticas de incentivo à preservação das nascentes, algo que no Brasil ainda está em estado embrionário.

**O BRASIL TEM INVESTIDO APENAS 2,5% DO PIB EM INFRAESTRUTURA, ENQUANTO A CHINA E O VIETNÃ INVESTEM 8,5% E 15%, RESPECTIVAMENTE. ISSO NOS COLOCA EM UMA POSIÇÃO MUITO DEFASADA. PRECISAMOS DAR UM SALTO NESSA ÁREA.**

A indústria, por sua vez, responde por 30% da demanda. Aqui o que se poderia fazer é fixar percentuais mínimos obrigatórios de água de reuso sobre o volume total de água consumida. Trata-se de uma matéria sobre a qual ainda não existe regulação.

Por fim, o uso residencial, apesar de contribuir com apenas 10% da demanda, não pode ser esquecido. Por exemplo, sistemas de medição individualizada em condomínios, que permitem que cada apartamento racionalize seu consumo, reduzem muito o consumo de água e devem ser incentivados. Muitas realmente pesadas quando houver desperdício, como no caso de lavagem de calçadas, também seriam bem-vindas.

**GV-executivo:** Mas para serem efetivas, tais medidas exigem uma forte mudança cultural.

**Gesner:** Sem dúvida! Costumo dizer que precisamos sair do mundo da fantasia. Vivemos em imensos aglomerados urbanos, como São Paulo, cuja demanda por água assume dimensões fenomenais; porém continuamos recorrendo a algo que os romanos já faziam na antiguidade: buscar água cada vez mais longe. Essa forma de operar podia ser válida na antiguidade, mas deixa de ser sustentável em um planeta que caminha para 9 bilhões de habitantes ainda neste século. O balanço hídrico

simplesmente não fecha mais, o que exige, além de um choque tecnológico, um choque cultural: a água não pode continuar sendo tratada como um recurso inesgotável.

**GV-executivo:** Em São Paulo, o governo estadual tem afirmado que está conseguindo enfrentar a crise sem racionar a oferta, apenas reduzindo a pressão da água nas tubulações. Mas isso expõe uma parte da população, sobretudo em bairros periféricos, aos mesmos efeitos práticos de um racionamento. Não se está negando algo que de fato existe?

**Gesner:** Há uma diferença entre um racionamento – que é a interrupção do fornecimento de água em determinados períodos – e as medidas que estão sendo tomadas para atenuar o problema sem interromper a oferta. É verdade que, ao se reduzir a pressão na rede, alguns locais acabam tendo problemas de abastecimento. Mas são casos pontuais. O custo de um racionamento seria muito maior...

**GV-executivo:** Por quê?

**Gesner:** Porque acarretaria elevação das perdas. Em um racionamento há grandes variações de pressão nas tubulações, o que aumenta os vazamentos. Também crescem as chances de rompimento de adutoras, sobretudo das mais antigas, com

a forte pressão exercida pela água quando o fornecimento é restabelecido. Em consequência disso, uma parcela considerável da água poupada com os cortes acaba sendo desperdiçada da pior forma possível. Por fim, a própria administração de um racionamento é uma operação bastante complexa, que tem seu custo. Por isso, normalmente o racionamento é uma medida que se reserva aos casos mais extremos. A meu ver, o governo tem feito bem em evitá-la.

**GV-executivo:** Ironicamente, ao mesmo tempo que sofre com a escassez de água, a cidade de São Paulo é cortada por três importantes rios, além de haver uma grande quantidade de rios e córregos canalizados sob seu asfalto...

**Gesner:** Sem dúvida, e o desafio é despoluir. Seul, na Coreia, tem experiências fantásticas de revitalização de rios e córregos urbanos. Acho que, em São Paulo, o primeiro problema a ser atacado deve ser a despoluição dos córregos não canalizados, que oferecem maiores riscos à saúde pública. A Sabesp tem atuado em muitos deles, como o do Sapateiro, que cruza o Parque do Ibirapuera; o das Corujas, na região de Pinheiros; e o Cruzeiro do Sul, na zona leste. Cerca de 40 córregos já foram despoluídos, com grande benefício para o entorno urbano.

Um próximo passo seria agir nos córregos canalizados. Com isso, no futuro, poderemos pensar em despoluir os grandes rios. Não dá para fazê-lo sem começar pelos rios e córregos tributários.

**GV-executivo:** De onde vêm os recursos investidos na recuperação desses córregos?

**Gesner:** A Sabesp atua nessa frente com fundos próprios e recursos da Caixa Econômica Federal. Há também uma participação da Prefeitura de São Paulo, que faz investimentos complementares, como o arruamento necessário à instalação de coletores-tronco de esgoto.

Na verdade, a maior complexidade desses projetos não está no investimento, mas na governança. É preciso identificar as lideranças comunitárias e fazer um trabalho de convencimento, para que o lixo e o esgoto não voltem a ser despejados nos rios. Esse trabalho de convencimento é delicado, mas muito interessante, e também contribuiu para que, como já mencionei, eu me encantasse pela área de saneamento.

**GV-executivo:** O encantamento parece ter ido além, estendendo-se a temas de infraestrutura de forma geral. Fale um pouco sobre os estudos que você tem desenvolvido nessa área na EAESP.

**Gesner:** Em temas relacionados a infraestrutura, saneamento e meio ambiente, há alguns anos eu vinha sentindo falta de uma maior interação entre três grandes tribos: os acadêmicos, os empresários e os reguladores. Daí nasceu o que hoje é chamado de Grupo de Economia da Infraestrutura e Soluções Ambientais. O grupo se

reúne pelo menos uma vez por mês para discutir assuntos como aeroportos, rodovias, saneamento básico, eficiência energética, entre outros. Dessas discussões já resultaram várias sugestões, inclusive em forma de livros – um deles sobre parcerias público-privadas e outro sobre economia do saneamento.

**GV-executivo:** Como é possível lidar, no médio e longo prazos, com os conhecidos problemas de infraestrutura que limitam o crescimento do Brasil?

**Gesner:** O Brasil tem investido pouquíssimo nessa área: apenas 2,5% do PIB é destinado a investimentos em infraestrutura, o que nos coloca em uma posição muito defasada em relação a outros países. A China, para se ter uma ideia, investe 8,5% de seu produto em infraestrutura, e o Vietnã, cerca de 15%. Precisamos dar um salto nessa área.

No passado, o Estado teve um papel muito ativo nesses investimentos – como na década de 1970, quando o Brasil chegou a investir mais de 5% do PIB em infraestrutura. Há muito tempo isso não é mais possível por falta de recursos fiscais, e é muito importante que esse salto seja dado com mobilização de capital privado. Para isso, as parcerias público-privadas e as concessões são fundamentais.

**GV-executivo:** E o que é preciso para que elas funcionem?

**Gesner:** Que haja regras estáveis e claras para o investimento privado, evitando-se o excesso de intervencionismo. Garantidas essas condições, sem dúvida existe apetite por parte do setor privado para investir. Por ser

de longo prazo, o investimento em infraestrutura exige regras estáveis e capacidade de planejamento. Nos anos 2000, o Brasil não teve bom desempenho nesse quesito: verificou-se uma expansão exagerada do Estado, com pouca qualidade: uma profusão de novos ministérios e secretarias sem muita articulação, além de regras pouco transparentes e que mudam a toda hora. Para investimentos de longo prazo, esse é um ambiente muito complicado.

E a responsabilidade não é apenas do atual governo. A condução espetacularizada e pouco técnica das investigações da Operação Lava Jato, por exemplo, também é temerária para o ambiente de negócios. O mecanismo da delação premiada deveria ser tratado com muito mais cautela. Delações não são verdades absolutas, e sua publicização deliberada e seletiva pode causar danos irreversíveis a determinados grupos. O custo para a economia é enorme!

Ao mesmo tempo, porém, também temos que considerar que nossa demanda reprimida por infraestrutura é muito grande, o que faz do Brasil um mercado formidável para esses investidores. Metade da população não tem acesso a esgotamento sanitário, para citar um único exemplo. Isso é, sem dúvida, uma enorme tragédia social, mas ao mesmo tempo uma tremenda oportunidade empresarial. Nesse sentido, sou muito otimista. Basta estimular um ambiente propício aos negócios e o choque de infraestrutura é possível. ●

---

EDUARDO DINIZ > Editor chefe da *GV-executivo* >

[eduardo.diniz@fgv.br](mailto:eduardo.diniz@fgv.br)

LAURO GONZALEZ > Professor da FGV/EAESP >

[lauro.gonzalez@fgv.br](mailto:lauro.gonzalez@fgv.br)

ALINE LILIAN DOS SANTOS > Jornalista da *GV-executivo* >

[aline.lilian@fgv.br](mailto:aline.lilian@fgv.br)

# FINANÇAS ISLÂMICAS E ESTRATÉGIA

UM SISTEMA FINANCEIRO ISLÂMICO – ISTO É, QUE RESPEITA OS PRINCÍPIOS DA *SHARIA* – ESTÁ EM RÁPIDO DESENVOLVIMENTO NO MUNDO. ELE NÃO INTERESSA APENAS AOS SEGUIDORES DA RELIGIÃO MUÇULMANA, MAS A ORGANIZAÇÕES E GOVERNOS DO MUNDO INTEIRO.

| POR ANTONIO GELIS FILHO E LEILA MOHAMAD ABDUNI

**P**ode o mercado financeiro ser regido por leis religiosas? Por mais que à primeira vista soe estranho, a resposta é sim. “Finanças islâmicas” é a expressão usada para designar as operações realizadas com a preocupação de respeitar as orientações da *Sharia*, conjunto de regras que direciona o comportamento dos muçulmanos. Talvez a expressão mais correta em português fosse “atividade financeira condizente com a *Sharia*”. Em inglês, essa prática é chamada de *Sharia-compliant*.

Segundo matéria publicada na revista *The Economist*, em 2014, esse mercado já atingia aproximadamente dois trilhões de dólares. E mais: entre 2009 e 2013, ele cresceu em média 17,6% ao ano. Até 2018, as estimativas sugerem um crescimento ainda maior: cerca de 20% ao ano.

Um aspecto importante de ser compreendido é que as finanças islâmicas não interessam apenas aos seguidores do islamismo. Ao contrário, esse segmento inclui fundos de investimento baseados em diversos países ocidentais e um mercado de títulos *Sharia-compliant* (chamados *sukuk*),

que é explorado de forma crescente por bancos, empresas e governos em diversas partes do mundo. Finanças islâmicas têm merecido atenção por parte de estrategistas de empresas nacionais e de órgãos governamentais. A seguir, apresentamos os conceitos básicos desse mercado, a fim de chamar a atenção para seu potencial como horizonte estratégico para organizações públicas e privadas brasileiras.

## RAZÕES DA EXPANSÃO

Além dos números impressionantes citados, outros fatores mostram que as finanças islâmicas devem ser tratadas com atenção pelos estrategistas. O primeiro, e talvez mais óbvio, é a demografia: o islamismo é a religião que mais cresce no mundo. Em 2010, era praticada por 1,8 bilhão de pessoas, ou cerca de 23% da população mundial. Além disso, segundo o instituto norte-americano de pesquisas *Pew Research Center*, entre 2010 e 2050, o número de muçulmanos no mundo deve crescer 73%, enquanto a quantidade de cristãos aumentará 35% e a de hindus, 34%. Isso elevará a 30% a proporção de muçulmanos na população



mundial. Parece bastante razoável supor que parte significativa dessas pessoas procurará serviços financeiros condizentes com a *Sharia*.

O segundo fator é a percepção de que os princípios das finanças islâmicas podem reduzir a volatilidade típica desse mercado. Em tempos de alta incerteza, como os atuais, essa é uma característica atraente e ajuda a explicar o fato de ele ser procurado também por não muçulmanos. Talvez o melhor exemplo seja o do banco britânico de varejo Al-Rayan, que opera inteiramente dentro dos princípios da *Sharia*. Segundo reportagem publicada no jornal *The Independent* em maio de 2015, 83% dos novos depositantes que ingressaram no ano anterior não eram muçulmanos.

Também relevante como fator de expansão, o lançamento de títulos *Sharia-compliant* é uma possibilidade aberta a países de maioria não muçulmana e a empresas, ainda que seus acionistas, controladores e gestores não sejam seguidores da religião. Em outubro de 2014, o Reino Unido tornou-se o primeiro país ocidental a captar recursos por

meio de títulos *Sharia-compliant* (algo que já havia sido feito por Hong Kong), em uma operação de 200 milhões de dólares. Foi seguido no mesmo ano por Luxemburgo e pelo banco norte-americano *Goldman Sachs*, que captou 500 milhões de dólares em outra emissão de *sukuk*. Vale notar que a familiaridade com finanças islâmicas pode servir como fator diferenciador em empresas em processo de internacionalização e que estejam ingressando em mercados com grande população muçulmana.

### A SHARIA COMO PRINCÍPIO

A *Sharia* é o código de conduta que dirige cada aspecto da vida de um muçulmano. Suas fontes são o Alcorão, livro sagrado da religião islâmica, e o *Hadith*, um corpo de ensinamentos derivados da vida de Mohammad e de seus companheiros. A aplicação desses ensinamentos a situações concretas forma a jurisprudência islâmica, ou *Fiqh*.

Embora os ensinamentos do Alcorão e do *Hadith* sejam considerados infalíveis, sua interpretação pode mudar: há diferentes escolas de jurisprudência islâmica, algumas

**PRINCÍPIOS COMO COMPARTILHAMENTO DE RISCO E PROIBIÇÃO DE JUROS, ESPECULAÇÃO E APOSTA CARACTERIZAM AS FINANÇAS ISLÂMICAS, FAZENDO COM QUE SEJAM PERCEBIDAS COMO MAIS RESILIENTES E MENOS VOLÁTEIS – O QUE PODE SER UM ATRATIVO INTERESSANTE.**

**PRINCÍPIOS DA SHARIA APLICÁVEIS A ATIVIDADES ECONÔMICAS**

- Para que um contrato seja válido pela *Sharia*, é necessário que sua adequação aos princípios islâmicos seja verificada por um corpo de religiosos e estudiosos. Caso essa adequação seja comprovada, emite-se um certificado de observância (*Certificate of Sharia Compliance*). Entre os princípios mais diretamente ligados a atividades econômicas, estão:
- **Juros são proibidos:** entre outras razões, por beneficiar apenas pessoas que não trabalham e por não promover a justiça social.
- **Especulação e aposta são proibidas:** os contratos islâmicos de seguro, por exemplo, devem ser estruturados de maneira a evitar que se assemelhem a um jogo.
- **Compartilhamento do risco:** em um empreendimento islâmico, as partes não são vistas como financiador e empreendedor, mas como parceiros em uma empreitada, sem qualquer garantia de lucro.
- **Proibição de determinadas atividades:** investimentos em certos setores, como jogo, tabaco, álcool e derivados da carne suína, são proibidos.
- **Obrigatoriedade do Zakat:** trata-se de doação obrigatória, destinada aos carentes. Além da função humanitária, reduz o acúmulo de dinheiro não investido em atividades produtivas.

delas sunitas, outras xiitas. Os países nos quais a *Sharia* é a base do sistema judiciário são poucos, aí incluídos Irã, Paquistão e Arábia Saudita. Na maior parte dos países de maioria muçulmana, a *Sharia* é um código de conduta individual, cuja conexão com o sistema judiciário é limitada ou ausente.

Como guia de conduta pessoal, a *Sharia* é um código ético que deve ser seguido pelos muçulmanos individualmente, independentemente de sua aplicação pelo poder judiciário local. Vários de seus princípios são relevantes para as atividades econômicas, como os sintetizados no quadro.

**FINANÇAS ISLÂMICAS EM AÇÃO: TAKAFUL E SUKUK**

Os contratos de seguro do mundo ocidental são um excelente exemplo de violação dos princípios da *Sharia*, que proíbem elementos de incerteza (*gharar*) e aposta (*maysir*). Muitos seguros também violam o princípio da proibição dos juros (*riba*). A solução islâmica foi o desenvolvimento do *takaful*, um instrumento financeiro de 1.400 anos, mas com grande evolução nas últimas décadas. Nele, a ideia central no contrato de seguro ocidental, de uma “aposta” entre segurador e segurado, é substituída pela formação de um fundo coletivo. Em outras palavras, caso o infortúnio ocorra, o risco será partilhado entre todos os participantes. A remuneração da empresa operadora do seguro é feita por meio de uma taxa de administração dos fundos. Há muitas variações, mas esse é o modelo básico.

Já os *sukuks* são frequentemente equipados às debêntures ou outros títulos de dívida de empresas ou governos, aquilo que em inglês chamamos genericamente de *bonds*. A diferença está novamente na aplicação dos princípios da *Sharia*. Como a especulação é proibida, no *sukuk* o investidor é considerado detentor de parte dos ativos do emissor, e não apenas de um título de dívida. Isso lhe dá direitos sobre os lucros eventuais obtidos pelo emissor e também o torna participante de suas perdas. Além disso, o *sukuk* não pode



**AS FINANÇAS ISLÂMICAS DEVEM SER TRATADAS COM ATENÇÃO PELOS ESTRATEGISTAS. NOS PRÓXIMOS ANOS, O NÚMERO DE MUÇULMANOS NO MUNDO DEVE CRESCER 73%, ENQUANTO A QUANTIDADE DE CRISTÃOS AUMENTARÁ 35% E A DE HINDUS, 34%.**

estar lastreado em bens ligados às já mencionadas atividades vedadas aos muçulmanos.

Há muitos outros contratos em finanças islâmicas: *muḍārabah*, *istisnā*, *wakālah*, apenas para mencionar alguns. Porém, como é possível perceber nos dois exemplos acima, trata-se de um mecanismo preferencialmente lastreado na economia real. Isso faz com que as finanças islâmicas sejam percebidas como intrinsecamente mais resilientes e menos voláteis – o que pode constituir um atrativo interessante.

#### PERSPECTIVAS NO BRASIL

O universo das finanças islâmicas apenas começa a ser explorado no Brasil. As oportunidades estratégicas, entretanto, são enormes. Uma maior disseminação de conhecimento e informações sobre o assunto é necessária para conscientizar agentes públicos e privados, e para que os primeiros passos sejam dados na construção de um espaço adequado para o desenvolvimento da atividade. ●

*\*Os autores agradecem a colaboração do Sheikh Jihad Hassan Hammadeh, Diretor da WAMY - Assembleia Mundial da Juventude Islâmica, para a composição deste artigo.*

#### PARA SABER MAIS:

- *Islamic Financial Services Board*. Disponível em: [ifsb.org/index.php](http://ifsb.org/index.php)
- *Big Interest, No Interest. The Economist*. 13 de setembro de 2014. Disponível em: [economist.com/news/finance-and-economics/21617014-market-islamic-financial-products-growing-fast-big-interest-no-interest](http://economist.com/news/finance-and-economics/21617014-market-islamic-financial-products-growing-fast-big-interest-no-interest)

ANTONIO GELIS FILHO > Professor da FGV/EAESP > [antonio.gelis@fgv.br](mailto:antonio.gelis@fgv.br)  
LEILA MOHAMAD ABDUNI > Graduanda em Administração de Empresas pela FGV/EAESP > [leila.abduni@gmail.com](mailto:leila.abduni@gmail.com)



# A UNIVERSIDADE RESISTE AO SÉCULO XXI

NOS PRÓXIMOS ANOS, AS UNIVERSIDADES PRECISARÃO SE REINVENTAR PARA SOBREVIVER. O USO DE FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS E INOVAÇÕES NO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM SÃO TENDÊNCIAS QUE VIERAM PARA FICAR E DESENHAR UM NOVO CENÁRIO EDUCACIONAL.

| POR FRANCISCO ARANHA

**V**ocê se lembra de ter comprado filmes da Kodak para máquinas fotográficas? E agora você tira fotos praticamente só com seu telefone? Então. Da mesma forma, continuará havendo universidades no século XXI. Mas, segundo a provocativa previsão de Nathan

Harden em *The end of the university as we know it*, metade das instituições de ensino superior dos EUA desaparecerão nas próximas décadas. Sobreviverão apenas as que se reinventarem; entre elas, universidades prestigiosas e afluentes, como Harvard e Stanford, liderarão o mercado educacional mundial.

**NUM AMBIENTE GLOBALIZADO E DIVERSO, POUCO VALE UMA EDUCAÇÃO TOTALMENTE PRESENCIAL, FRAGMENTADA, VOLTADA PARA A TRANSMISSÃO E O ACÚMULO DE CONTEÚDO. VIVEMOS UM MOMENTO DE RECRIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA EDUCACIONAL. AS POSSIBILIDADES SÃO ENORMES.**

As razões para essas transformações estão na ruptura protagonizada pelas tecnologias de informação e comunicação, principalmente a internet, as ferramentas de interatividade e colaboração, e, mais recentemente, a capacidade analítica e de customização proporcionadas pelo *big data*. Estão também nos desdobramentos econômicos e sociais dessas tecnologias, que abalaram todos os negócios baseados na venda de informação, como as indústrias editorial, fonográfica e jornalística.

Na dimensão econômica, o progressivo encarecimento do ensino superior, as dificuldades orçamentárias das famílias e o endividamento crescente dos estudantes em vários países têm levado ao questionamento da relação custo-benefício da formação universitária; a inflação de títulos, que tende a tornar o diploma de bacharel um requisito – não mais uma vantagem – para o ingresso no mercado de trabalho e uma carreira bem remunerada, agrava o problema.

É irreal imaginar que a incorporação de tecnologia no processo de ensino-aprendizagem representará uma economia de custos para as instituições. Serão necessários investimentos elevados e despesas adicionais contínuas. Mas, a viabilidade econômica acontecerá pela aquisição de nova clientela e pela consequente – e necessária – redução do custo por aluno. Para isso, os papéis envolvidos no processo educacional precisarão ser redistribuídos, acrescentando-se extensivamente personagens já conhecidos, como: técnicos em informática, diretores de vídeo, pedagogos, designers instrucionais, editores de conteúdo, entre outros. Não como profissionais de apoio, mas como coparticipantes do ensino. Com isso, muitos professores com o perfil atual perderão o emprego.

Num ambiente globalizado, diverso, complexo, saturado de informação e estruturado em torno da internet, pouco vale uma educação totalmente presencial, fragmentada, voltada para a transmissão e o acúmulo de conteúdo. Já faz algum tempo que as escolas de negócios, por exemplo, abriram grande espaço entre seus

objetivos de ensino para o desenvolvimento de habilidades, competências e atitudes como: o pensamento crítico, a curiosidade e a criatividade; a iniciativa, a resiliência, o empreendedorismo; a capacidade de buscar e analisar informação, de estruturar e resolver problemas e de trabalhar de forma colaborativa.

Espalhado entre instituições inquietas com o *status quo*, já existe um conjunto de inovações implantadas, em teste ou em processo de adoção, que indicam novos caminhos. Elas são componentes da universidade do século XXI, que está tomando forma nas instituições que sobreviverão.

### **TRANSIÇÕES MAIS SUAVES**

Atualmente, as transições entre os diversos níveis de educação e entre a vida profissional e a acadêmica são abruptas e de alto impacto nos rumos da vida pessoal. Muitas famílias conhecem o drama enfrentado por um filho com dificuldade de “passar no vestibular” da faculdade almejada. Um redirecionamento de carreira a meio caminho de um bacharelado é geralmente uma crise onerosa. O fim da graduação pode ser o abandono ou o jubileamento – o aluno parte “fracassado”, sem reconhecimento da qualificação adquirida. É um jogo de tudo ou nada. No caso mais feliz, o recebimento do canudo é a passagem oficial para o mundo do trabalho – mas é, também, uma ruptura de laços com a universidade. Reingressar, para uma especialização, mestrado ou doutorado, significa retornar à mesa de apostas – nova seleção, novas demandas por dedicação, novos riscos de inconclusão, novo rompimento ao final.

A universidade do século XXI é mais porosa e possibilita transições mais suaves. Nos EUA e Canadá, alunos do segundo grau podem cursar disciplinas avançadas; os resultados obtidos são utilizados no processo de admissão na universidade e reconhecidos, após o ingresso, como créditos cursados. Em 2013, quase 500 mil alunos fizeram o exame de Língua Inglesa e Composição, a mais popular entre as 37 disciplinas disponíveis. Na UQAM – *Université*

## O CAMPUS DO SÉCULO XXI ESTÁ SE DESMATERIALIZANDO EM PARTE. A EXPERIÊNCIA PRESENCIAL CONTINUARÁ SENDO IMPORTANTE, MAS A EDUCAÇÃO PASSA A ACONTECER COM MENOS RESTRIÇÃO DE TEMPO E ESPAÇO.

du Québec à Montréal, a obtenção do bacharelado pode ser feita pelo acúmulo de “certificados”, o que permite ao aluno estudar por um período, parar a faculdade (geralmente para trabalhar) e voltar até a conclusão. Em caso de redirecionamento de carreira, é possível utilizar certificados de uma área em outra. Em caso de não concluir o bacharelado, os certificados representam formalmente a qualificação já obtida. A universidade de Harvard, por sua vez, lançou o HBX, um programa de três disciplinas de nivelamento na transição para seu MBA, abertas a todos (que puderem pagar) por meio de uma plataforma online. No programa *Open Loop University*, Stanford prevê que os concluintes de um curso não se desliguem da universidade, mas passem para novos papéis, como tutores ou *coaches*, disponibilizando seu tempo e sabedoria a alunos em início de formação, e voltando periodicamente para novos cursos.

### DESEMPACOTAMENTO

Outra tendência é a separação dos componentes do pacote educacional. Inicialmente, é necessária uma diferenciação entre as atividades voltadas ao credenciamento de conteúdos, que podem ser avaliadas por meio de objetivos mensuráveis, e atividades voltadas para o autoconhecimento e formação pessoal, que são mais difusas, adquiridas pelo convívio, sendo difícil valorá-las objetivamente. A família, grande formadora nessa segunda dimensão, não aplica prova para classificar o grau de bom comportamento à mesa ou a forma de tratar as visitas. Mas os resultados são muito visíveis. Cuidando das *soft skills*, a universidade abre um espaço diferenciado de atuação na formação dos alunos.

Há também a tendência de permitir que os estudantes curse apenas as disciplinas que mais se ajustam às suas necessidades e propósitos. Quanto mais relevantes e reconhecidas forem as qualificações específicas, mais isso será possível. Ou seja, além de vender discos, as universidades também poderão vender canções.

### GRAU DE CUSTOMIZAÇÃO

Hoje, a universidade não conhece seus alunos em profundidade, e o pouco que conhece não tem impacto sobre o ensino. Os alunos são admitidos em grupos e devem progredir como uma massa homogênea, por meio do currículo organizado em ciclos predeterminados; nos melhores casos, há áreas de concentração e disciplinas eletivas, permitindo um mínimo de escolhas. Conversa com esse modelo uma concepção arraigada, generalizante e pouco fundamentada sobre quem é “O Aluno” e o que “ele” precisa em sua formação. Ocorre que “O Aluno” não existe. Existem “alunos”, com diferentes experiências prévias, conhecimentos, habilidades, interesses, propósitos, pontos fortes e fracos, e ritmos de aprendizagem. A universidade lhes oferece uma educação de tamanho único, que veste bem apenas a minoria. Os alunos com dificuldades, quase sempre sem entender suas causas, sofrem para atender o padrão de nota exigido; os estudantes com potencial para ir além não são incentivados a fazê-lo, já que as disciplinas não oferecem desafios para além da nota dez.

A possibilidade de manter relacionamentos um-a-um em massa modificou profundamente o ambiente de negócios, bem como a forma de atuação de empresas e até de governos. Atualmente, as ferramentas de análise de *big data* permitem um conhecimento aprofundado das pessoas que utilizam qualquer tipo de mídia eletrônica, produzindo um enorme rastro digital. A universidade do século XXI apropria-se dessas ferramentas, reconhece a diversidade dos alunos e lhes oferece uma experiência customizada.

### UBIQUIDADE E ASSINCRONIA

O campus do século XXI está se desmaterializando – ao menos em parte. A experiência presencial continuará sendo importante e valorizada, por razões sociais e humanas, como o apoio grupal à adesão ao curso e à disciplina, o contato direto com os professores, a participação



em atividades extracurriculares e o desenvolvimento de laços pessoais duradouros. Mas, à medida que o ambiente virtual se torna mais interativo e que os jovens nascidos em tempos de Facebook chegam à educação superior acostumados a uma intensa vida social digital, mais numerosas serão as possibilidades e os ganhos oferecidos pelo ensino híbrido presencial-virtual. Com isso, a experiência educacional pode acontecer com menos restrições de lugar e tempo. O campus deixa de ser um conjunto de edifícios e se transforma em um centro nervoso educacional – uma rede de processos que interliga o mundo material e o digital.

### SINERGIA

As características de suavidade na transição, desempacotamento, personalização, ubiquidade e assincronia potencializam-se mutuamente. A transição é suave porque os componentes desempacotados podem ser reagrupados de forma flexível e personalizada, presencialmente ou a distância; sem horários e locais fixos, trabalho e estudo tornam-se mais compatíveis e complementares. A customização é possível porque os investimentos em tecnologia permitem adaptar os conteúdos e as avaliações aos diferentes ritmos e necessidades dos alunos. O desempacotamento alavanca a customização. A virtualização possibilita a assincronia e elimina a necessidade imperativa de

grupos no mesmo lugar físico, ao mesmo tempo. O aluno não precisa mais cursar um semestre inteiro de uma disciplina em que tem facilidade; pode terminá-la rapidamente e dedicar mais tempo a alguma em que apresenta dificuldade ou interesse. Em síntese, trata-se de um momento de recriação da experiência educacional. As possibilidades são enormes.

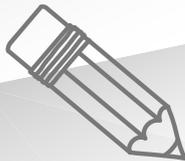
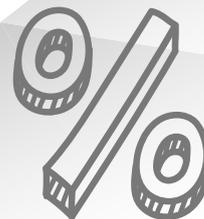
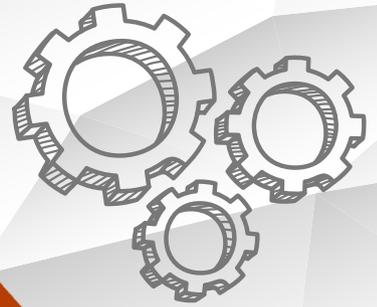
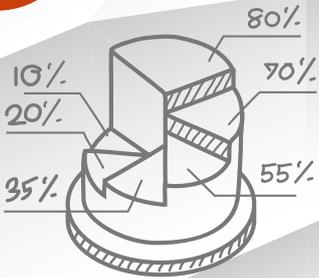
### O FANTASMA DA KODAK

As possibilidades são enormes e os riscos também. Mas o risco principal é ter todas as opções em mãos e obstinar-se pelo formato atual. O caso Kodak é uma assombração. Um documento interno da empresa – que inventou a fotografia digital, mas optou por continuar vendendo filme – trazia a seguinte análise: “A câmera [digital] descrita neste relatório é prova de conceito de um sistema que, com aperfeiçoamentos tecnológicos, pode impactar substantivamente a forma de fotografar no futuro”. O alcance dessas palavras não foi corretamente percebido. ●

#### PARA SABER MAIS:

- GMAC (Graduate Management Admission Council) *Disrupt or be disrupted*. Jossey-Bass: San Francisco, 2013.
- Clayton Christensen. *The Innovative University*. Jossey-Bass: San Francisco, 2011.
- Nathan Harden. *The End of University as We Know It*. In: *The American Interest*, vol. 8, n. 3, December 2012.

FRANCISCO ARANHA > Professor da FGV/EAESP > [francisco.aranha@fgv.br](mailto:francisco.aranha@fgv.br)



# DESCAMINHOS DA GESTÃO

| POR RAFAEL ALCADIPANI E AMON BARROS

A gestão, assim como a conhecemos, enfrenta uma grave crise. Paradoxalmente, ela nunca esteve tão presente na vida das pessoas como agora.

**H**á pouco tempo, aconteceu algo até então impensado no Brasil: poderosos presidentes das maiores empreiteiras do país foram despertados em suas casas pela Polícia Federal (PF) e transferidos para a carceragem da PF em Curitiba. Historicamente, são raros os presidentes de grandes empresas que acabaram atrás das grades, mesmo que por pouco tempo e ainda mais no Brasil.

Nos últimos anos, porém, diversas corporações têm sido acusadas de envolvimento em tenebrosas transações tanto aqui como no exterior. Um dos casos mais célebres, em 2001, foi o escândalo contábil da Enron. Mais recentemente, vieram os episódios de corrupção e cartel envolvendo Siemens e Petrobras, além das acusações de graves violações de direitos, como as enfrentadas pela Shell, na Nigéria.

Ao mesmo tempo, basta uma prosaica conversa com qualquer executivo para escutarmos incontáveis

lamentos sobre pressão para cumprir metas, falta de tempo para a família e medo constante de perder o emprego. Algo semelhante ocorre do outro lado do balcão: mesmo em tempos de consumidor soberano, dois entre três clientes estão insatisfeitos com as empresas.

Esses são indícios bastante fortes de que a gestão, assim como a conhecemos, enfrenta uma grande crise. O paradoxal é que ela nunca esteve tão presente na vida das pessoas como agora. O que parecia uma solução, que é a generalização da gestão na sociedade, transformou-se em um pesadelo. A seguir, discutimos alguns aspectos desse fenômeno.

## A ONIPRESENÇA DA GESTÃO

Já faz alguns anos que diversos autores discutem como a lógica e a retórica da gestão têm se prestado a propor soluções para os mais diversos domínios da vida humana. Desde algumas atividades das quais outrora elas passavam longe – como a educação e a saúde – até

Gerar resultados por meio da minimização de *inputs* para a maximização de *outputs* é uma lógica com poderoso valor simbólico, mas que não dá conta de preencher todas as dimensões da vida humana.



minúcias da vida pessoal, quase tudo se tornou passível de gerenciamento. Entre muitos outros exemplos, uma notícia recente indica que alguns pais estão contratando *coachs* para seus filhos, ainda crianças.

Essa onipresença da gestão iniciou-se nos países anglo-saxões, mas não ficou restrita a eles. Com o avanço da globalização, o crescimento dos mercados financeiros e a redução da atuação do Estado, ela assumiu lugar de destaque em boa parte dos países.

A expansão dos domínios da gestão, contudo, não provoca efeitos unívocos: junto com pretensos aprimoramentos resultantes do estabelecimento de controles racionais, também são visíveis outros aspectos, como a precarização e a monetização de relações que antes eram pautadas em valores mais substantivos. O problema parece ser que a gestão tem sido utilizada e operada de maneira unidimensional. Gerar resultados por meio da minimização de *inputs* para a maximização de *outputs* é uma lógica com poderoso valor simbólico, mas que não dá conta de preencher todas as dimensões da vida humana.

## DISCURSO VERSUS PRÁTICA

Executivos lutam por ampliar seus bônus e, muitas vezes, ganham mais em um único dia do que alguns dos seus funcionários em um ano inteiro. Enquanto isso, as pessoas que ocupam níveis mais baixos da pirâmide corporativa diversas vezes se veem sujeitas a contratos de trabalho precários, com poucas garantias de remuneração, benefícios ou estabilidade. No Brasil, isso tem se refletido no movimento de regulamentação da terceirização e flexibilização das leis trabalhistas. Embora seja evidente a necessidade de aprimorar nossa legislação, o que se costuma ver é um apelo à relação individualizada entre empresas e funcionários, que talvez beneficie alguns trabalhadores extraqualificados, mas que tende a enfraquecer demandas coletivas.

Há um número incontável de empresas que, ao arripio da lei e do bom senso, forçam seus funcionários a receberem como pessoa jurídica. Ainda que à primeira vista tal problema possa não parecer uma questão de gestão, é inegável que a falta de consideração para com o bem-estar, a saúde e a satisfação das pessoas

O discurso “socialmente responsável”, cada vez mais dominante nas empresas, não costuma combinar com suas práticas, que em muitos casos nada têm de sociais ou de responsáveis.

faz com que as discussões em torno da “economia do conhecimento” possam ser olhadas com suspeição. O pior de tudo é que o discurso “socialmente responsável”, cada vez mais dominante nas empresas, não costuma combinar com suas práticas, que em muitos casos nada têm de sociais ou de responsáveis. A busca pelo resultado desconhece limites.

## O MITO DA TECNOCRACIA

Outro elemento que ajuda a lançar um olhar sobre a crise da gestão é o desempenho no governo de quem era tido como bom gestor. Parece ter ficado claro que bons técnicos não são necessariamente bons políticos. Se de um lado toda uma geração de administradores públicos foi marcada por um discurso da suficiência tecnocrática, de outro, na vida real, essas pessoas se mostraram com dificuldades de conseguir atender às enormes demandas colocadas aos ocupantes de cargos políticos. Acredita-se, sempre, que o elemento político é um ruído, um problema que precisa ser sanado, quando na verdade a essência de qualquer organização é a disputa política. E, se mencionamos o caso dos agentes públicos, é para reforçar que o gestor está imerso em política, ainda que a gestão muitas vezes se pautar num discurso apolítico. A esterilização da política na gestão também ocorre em empresas privadas, como se estas fossem apenas pautadas pela impessoalidade da técnica. Há pessoas que parecem viver do mito de que o tipo ideal da burocracia de Weber seria um modelo a ser seguido. Esquecem que a natureza humana se impõe.

Assim, a gestão vê colocada em xeque parte de seu poder para lidar com problemas, pensando-os de forma limitada. É urgente perceber que as organizações afetam o

meio em que se inserem, mas que, mais do que isso, não conseguem se isolar desse meio para tomar suas decisões. E que toda decisão tem um componente ético e político que não pode ser escamoteado. Isso é ainda mais premente em relação a ações que impactam especialmente três dimensões: a dos direitos, a entrega de serviços públicos, e o respeito aos recursos sociais e aos membros da sociedade.

## PROPENSÃO A SIMPLIFICAR

Esse descolamento da gestão em relação aos efeitos reais das decisões que toma, bem como sua propensão a simplificar os cenários nos quais as deliberações são feitas, parece ser também um traço da contemporaneidade. Trata-se da ideia, falaciosa, de que é possível reduzir tudo ao seu valor financeiro, ignorando a dimensão simbólica que é parte inextinguível da existência humana, ou de que é possível ser competente partindo de paradigmas únicos para a construção de respostas.

Nessa lógica redutora, a visão do gestor tende a ser aquela hegemônica na sociedade: a do homem branco e heterossexual. O diverso e o diferente são negligenciados, ou ocupam um espaço disciplinado e restrito, chamado “diversidade”, que é muitas vezes um nome vazio para dar aparência de humanização a uma gestão sexista, excludente e autoritária, em que imperam a arrogância, a ignorância e a mesquinhez. A crise da gestão contemporânea é a crise de uma forma de gerir muitos para o benefício de poucos, e da pretensão de domar o humano em um sistema que o mói cotidianamente. ●

## SUGESTÕES DE FILMES

- *Margin Call - O Dia Antes do Fim*. J. C. Chandor. 2011: [youtube.com/watch?v=3iVVcZ92II4](https://www.youtube.com/watch?v=3iVVcZ92II4)
- *O Lobo de Wall Street*. Martin Scorsese. 2013: [youtube.com/watch?v=PoSCUsNQVtw](https://www.youtube.com/watch?v=PoSCUsNQVtw)
- *O Informante*. Michael Mann. 1999: [youtube.com/watch?v=dgVBzSM3HWW](https://www.youtube.com/watch?v=dgVBzSM3HWW)

### PARA SABER MAIS:

- Vincent de Gaulejac. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Ideias & Letras, 2007. 338 p.
- Martin Parker, *Against Management. Organization in the Age of Managerialism*. Cambridge: Polity, 2002.

RAFAEL ALCADIPANI > Professor da FGV/EAESP > [rafael.alcadipani@fgv.br](mailto:rafael.alcadipani@fgv.br)  
AMON BARROS > Professor da FGV/EAESP > [amonbarros@fgv.br](mailto:amonbarros@fgv.br)



# RUMO À INSTABILIDADE GLOBAL?

| POR OLIVER STUENKEL

O mundo está se tornando multipolar com o declínio da liderança dos Estados Unidos. É muito cedo, entretanto, para saber se isso aumentará as fontes de conflitos entre países.

**N**o último mês de maio, *The Carnegie Endowment for International Peace*, um dos principais *think tanks* do mundo, enviou uma série de intrigantes perguntas aos seus principais especialistas em relações internacionais, entre elas: “Cada dia parece trazer novos sinais de instabilidade global. Será que o nível de turbulência é realmente inédito na história recente, ou essa é apenas uma falsa impressão?”

## UM MUNDO MULTIPOLAR

Vai demorar anos até que a atual situação global possa ser interpretada corretamente, mas, em sua resposta à pergunta acima, Thomas Carothers, um dos especialistas consultados, argumenta que inúmeros conflitos atuais – como os em Israel-Palestina, Líbia, Iraque, Síria, Afeganistão, Paquistão, Ucrânia, Sudão do Sul, República Centro-Africana, entre

outros – são uma consequência do recente processo de descentralização do poder das mãos dos EUA para os países emergentes. “Esse processo multiplicará as fontes de conflitos violentos no mundo”, prognosticou Carothers. Esse argumento é popular, principalmente nos EUA, mas não está claro se qualquer um dos conflitos atuais seria menos grave em um sistema de unipolaridade. Amitav Acharya, por exemplo, especialista em relações internacionais da American University, acusa pensadores liberais de pressupor cegamente uma relação direta entre a preponderância estadunidense e a estabilidade mundial. A comunidade internacional, afinal, testemunhou conflitos complexos nos anos 1990 (Ruanda, Iugoslávia, Somália, Serra Leoa, Afeganistão, Cáucaso, República Democrática do Congo, etc.), mesmo sob a liderança global dos EUA. Parece claro, segundo Acharya, que guerras sistêmicas – entre grandes potências – são menos prováveis em um sistema unipolar do que em uma estrutura



A reação dos EUA às iniciativas dos emergentes deixa claro que eles não se sentem confortáveis com a liderança de outros países.

multipolar. Porém, a questão da polaridade parece ter pouca influência nos conflitos de segunda ordem, como os que acontecem atualmente.

### LIDERANÇA E SEGURANÇA MUNDIAL

O segundo argumento de Carothers é menos controverso, mas talvez mais importante. Para ele, a situação atual desafia aqueles que começaram a acreditar que confrontos militares já não faziam parte do dia a dia das relações internacionais. Apesar de Amitav Acharya argumentar que a multipolarização pode gerar mais cooperação, não há nenhuma teoria fundamentada que deduz a redução do número de conflitos com o fim da unipolaridade. Em seu livro mais recente, o psicólogo canadense Steven Pinker parece estar certo quando explica que, visto de uma perspectiva de longo prazo, o mundo está se tornando mais pacífico, mas isso não ajuda a prever a quantidade de conflitos que poderão acontecer no horizonte mais curto dos próximos anos.

Essa discussão tem implicações importantes para os países emergentes que buscam construir um sistema internacional mais igualitário e fortalecer sua presença nos debates sobre os grandes desafios globais. Tais desafios estarão relacionados às questões de segurança e à capacidade de um Estado assumir a liderança

internacional, o que dependerá de seu compromisso em oferecer soluções inovadoras nesse campo. Dito de outra forma, um Estado que evita questões complexas de segurança não conseguirá convencer outros de que ele merece uma posição de destaque nas instituições globais tal como o Conselho de Segurança da ONU.

### PAPEL DOS EMERGENTES

Isso não significa que potências emergentes como a Índia e o Brasil devem começar a intervir militarmente em todas as partes do mundo para reforçar suas reivindicações por liderança. Ao contrário, o compromisso com questões de segurança internacional pode tomar formas mais construtivas – desde participar de conferências de alto nível (como a Conferência Anual de Segurança, em Munique, da qual o Brasil esteve ausente em fevereiro de 2014), patrocinar resoluções relevantes da ONU e assumir a liderança na prestação de ajuda humanitária, até, inclusive, oferecer-se para enviar observadores de eleição e mediadores. Também vale incluir a construção de uma presença diplomática, forte e contínua na ONU, a fim de progredir no debate sobre como conflitos podem ser prevenidos de uma maneira mais eficaz mediante o desenvolvimento econômico.

Em questões de segurança, não se pode resolver um desafio global contando apenas com a sabedoria de um único país. Os diversos novos atores devem contribuir para encontrar soluções sustentáveis.

Às vezes, esses tipos de compromissos (como a proposta brasileira de “Responsabilidade ao Proteger”, de 2011, uma das mais importantes iniciativas internacionais da presidente Dilma Rousseff) não são custosos. Porém, de maneira geral, é necessário ter um conhecimento prático para poder desenvolver ideias influentes. Por outro lado, isso requer uma larga rede diplomática instalada em lugares estratégicos, como Iraque, Afeganistão, Síria e Ucrânia.

Certamente, não é uma coincidência que países como a Alemanha, que evitava se envolver em questões de segurança até o fim da década de 1990, passaram a se comprometer com o envio de tropas ao Afeganistão e a promover um intenso debate sobre mandar ou não armas aos curdos no norte do Iraque. Além disso, o país também organiza a principal conferência anual mundial sobre os desafios da segurança global.

Dessa forma, o desafio de Nova Déli, Brasília e Pequim é mostrar que são capazes de trazer contribuições tangíveis para lidar com os múltiplos conflitos armados. Se as potências emergentes não deixarem suas marcas na discussão global sobre segurança internacional, seus pedidos para uma ordem global mais democrática soarão vazios.

## ENGAJAMENTO CRÍTICO

Um maior engajamento não implica atender cegamente aos pedidos dos EUA para se tornar um “*stakeholder* responsável”. Tal estratégia da política externa daquele país costuma ser mera retórica, ao assumir que atores “responsáveis” são os que automaticamente se aliam a eles. A reação crítica dos EUA às iniciativas dos emergentes (como a tentativa do Brasil em chegar a um acordo nuclear com Teerã) deixa claro que eles não se sentem confortáveis com a liderança de outros países. Como corretamente apontou Dingding Chen, professor de Administração Pública da Universidade de Macau, “não está claro se os

EUA realmente desejam que a China assuma mais responsabilidade internacional em questões de segurança, especialmente quando se trata do envio de tropas para outros países”.

Analisando as ações de segurança internacional, a Índia (o maior país em operação de paz da ONU) e o Brasil (líder da operação de paz no Haiti) estão trazendo grandes contribuições. Ao mesmo tempo, a China se tornou a nação mais ativa entre esses três. Por exemplo, Zhong Jianhua, representante especial da China para as relações africanas, tem exercido um papel importante na mediação do conflito no Sudão. Foi a primeira vez que a China se engajou de maneira construtiva em uma crise internacional. Contudo, sua experiência em mediações continua limitada, de modo que a extensão e a profundidade desse envolvimento no Sudão mostram que o tema ainda não é uma prioridade para Pequim. Além de tudo, o respeito à soberania continua no coração da política externa da China, a qual quer evitar ser vista como um país interventor.

No entanto, a diplomacia de Pequim – ainda altamente prudente – terá que manter o ritmo de seus crescentes interesses comerciais em toda a África e outras regiões do mundo. O mesmo vale para o Brasil e a Índia. Por exemplo, o peso da China como investidor no Sudão do Sul lhe dá forças para reduzir as tensões no país. “Este é um desafio para a China. Isso é algo novo para nós (...) É um novo capítulo para a estratégia internacional da China (...) a necessidade de expandir nossa projeção e proteger nossos interesses são fatores decisivos para a nossa presença ser mais assertiva no Sudão do Sul” diz um ex-diplomata chinês.

## DESAFIOS EXIGEM MULTIPOLARIDADE

Por fim, na hora de lidar com desafios complexos de segurança internacional, fica evidente que, apesar das mudanças recentes, a ordem global atual ainda é fundamentalmente unipolar. Portanto, é natural pedir ajuda aos EUA quando uma crise eclode. No entanto, há um consenso crescente de que, quando se trata de questões de segurança, não se pode mais resolver um desafio global contando apenas com a sabedoria de um único país. É nessa área, mais do que em qualquer outra, que os diversos novos atores devem contribuir para encontrar soluções sustentáveis. ●

### PARA SABER MAIS:

- Oliver Stuenkel. *The BRICS and the future of Global Order*. USA: Lexington Books, 2015.

OLIVER STUENKEL > Professor do FGV/CPDOC > [oliver.stuenkel@fgv.br](mailto:oliver.stuenkel@fgv.br)



# A CRISE DE CHUTEIRAS

| POR BERNARDO BUARQUE DE HOLLANDA

A crise da FIFA chocou a opinião pública mundial. De que forma uma entidade que nasceu imbuída do espírito associativo, e com o suposto propósito de congregar povos, chegou a esse estado de coisas?

**O** processo investigativo deflagrado no último mês de maio pela Justiça estadunidense contra a FIFA, entidade máxima do futebol profissional, estarreceu a opinião pública. O encarceramento preventivo de diversos membros de seu Comitê Executivo, sob suspeitas de propina e compra de votos, incluindo um dirigente brasileiro, colocou no limbo o mais internacionalizado dos esportes e o alçou ao epicentro do que parece ser uma crise de legitimidade institucional sem precedentes.

Por seu caráter plenipotenciário, a FIFA historicamente conquistou uma hegemonia que a levou a assumir uma feição progressivamente autocrática na organização da Copa do Mundo, conforme foi possível acompanhar nos preparativos do mundial de 2014, no Brasil. Tal postura gerou reações negativas da opinião pública, desencadeou atritos com governos nacionais, provocou desconfiças das comunidades partícipes das competições quadrienais e motivou o FBI (*Federal Bureau of Investigation*) a trazer à tona uma série de investigações sobre ações supostamente fraudulentas de presidentes de federações.

Nesse contexto, a dimensão da crise poderá ser aqui-latada nos próximos meses caso, de fato, entre na pauta a apuração dos critérios de escolha da Rússia para sediar o mundial em 2018 e, sobretudo, a indicação do Catar como país-sede em 2022. Possivelmente, assistiremos ao fim de uma política futebolística hegemônica que durou meio século, cuja consequência mais evidente foi a pasteurização do espetáculo esportivo, sob a égide exclusiva do lucro e sob a imposição de uma cobertura midiática que vem se tornando tão tecnologicamente perfeita quanto artificial e previsível. Isso indica uma mudança pela qual a FIFA terá de passar caso as investigações venham a comprovar, ou mesmo aprofundar, as acusações que hoje pesam sobre muitos de seus dirigentes.

## CRISE DAS METÁFORAS: DA “ONU DO FUTEBOL” AO “FMI DA BOLA”

Pode-se dizer que as Copas do Mundo foram capazes de transcender guerras e de inventar um novo modo de integrar e hierarquizar simbolicamente as nações em nome do mérito esportivo e da competitividade.

Quatro personagens cruciais associados à história institucional da FIFA caracterizam as suas diferentes configurações



Em meio a contratos escusos, à ausência de alternância de poder e ao esgarçamento do vínculo entre a Seleção e a torcida brasileira, a CBF vem se afastando de suas responsabilidades públicas.

ao longo dos seus mais de 110 anos de existência: Jules Rimet, Stanley Rous, João Havelange e Joseph Blatter.

Jules Rimet correspondeu ao período francófono da Federação, estando à frente da entidade entre 1921 e 1954. Destacou-se pela pertinácia na emancipação do futebol para a fase profissional, desatrelando o esporte dos Jogos Olímpicos, que, por seu turno, permaneceram ligados ao *ethos* amador do mito de origem greco-romano. Junto ao advento da profissionalização, Rimet adquiriu protagonismo na década de 1930 empenhando esforços diplomáticos para viabilizar as três edições da Taça do Mundo naquele decênio, bem como para reinventar tal tradição logo após a Segunda Guerra, depois de 12 anos sem torneio.

Em seguida, desponta a figura do dirigente Stanley Rous, antigo árbitro de futebol inglês que comandou a FIFA de 1961 a 1974. Sua administração simbolizou a integração dos países da Grã-Bretanha à geopolítica das Copas, uma vez que, de início, esses relutaram a reconhecer a FIFA como representante legítima do futebol associado.

Uma das marcas de sua gestão anglófona foi o avanço das fronteiras da FIFA para além do eixo bicontinental América do Sul/Europa, a partir dos anos 1960, com a entrada de novos países no corpo representativo da entidade, em razão do processo de descolonização, independência e guerras de libertação que irrompeu na África e Ásia. Assim, consagrou a FIFA como a “ONU do futebol”.

Entretanto, quem melhor soube explorar a entrada desses novos países na entidade foi o brasileiro João Havelange, eleito presidente em 1974 graças ao astuto estratagema de cooptar votos dos países africanos, asiáticos e sul-americanos,

que polarizaram contra a hegemonia eurocêntrica de Stanley Rous. Uma vez à frente do poder, Havelange introduziu substantivas transformações na configuração da entidade no último quartel do século XX, a começar pelos patrocínios de empresas multinacionais e pela mercantilização da Copa do Mundo, que se tornou uma marca registrada e passou a contar com mais países participantes: de 16 entre 1954 e 1978, para 24 entre 1982 e 1994, e para 32 a partir de 1998.

Havelange ficou à frente da entidade por 24 anos (1974-1998), mas em certo sentido continuou no poder ao legar a sucessão a seu secretário-geral Sepp Blatter. Sob a condução do discípulo, a FIFA radicalizou o processo de planetarização comercial do torneio e introduziu o conceito de megaevento. Além disso, passou a organizar diversos outros torneios – sub-20, sub-17, copa feminina, futsal, mundial de clubes – multiplicando os contratos de marketing e auferindo recursos astronômicos com os direitos exclusivos de transmissão. No Brasil, a entidade recebeu dos jornalistas mais críticos o epíteto de “novo FMI”, pela antipatia despertada com sua intransigência nas negociações e com seu modo assimétrico de impor aos Estados-nação as “regras do jogo” e o “padrão FIFA” de realização de espetáculos esportivos.

Uma das mudanças significativas que precipitou a crise atual foi o alargamento do arco de países predispostos a sediar a competição quadrienal. Desde os anos 1990, a FIFA tem procurado ampliar a sua representatividade intercontinental para além do revezamento entre países europeus e sul-americanos. A Rússia (que deve sediar a Copa em 2018) e o Catar (em 2022) confirmaram essa

tendência à expansão global. Em contrapartida, o processo decisório frustrou interesses, como os da UEFA, e feriu demandas não atendidas, a exemplo das aspirações das federações inglesa e norte-americana. Este último país foi o pivô da crise internacional que atingiu os congressistas sediados em Zurique em maio deste ano.

## CBF E A CRISE À BRASILEIRA

O envolvimento do Brasil nas denúncias de corrupção não se cingiu apenas à prisão temporária do ex-presidente da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), José Maria Marin; nem à fuga precipitada do atual presidente, Marco Polo Del Nero; tampouco às especulações que recaem sobre o empresário brasileiro José Hawilla, fundador da companhia de marketing esportivo Traffic. Essa é somente a ponta do *iceberg*. Um dos tentáculos legados por Havelange em seus 18 anos à frente da Confederação Brasileira de Desportos (CBD), a qual presidiu entre 1956 e 1974, e em seus 24 anos de FIFA (1974–1998) foi a personalização do poder também na CBF. A indicação de seu genro, Ricardo Teixeira, para comandar a entidade em 1989 revelar-se-ia longa e perdurou afinal até 2012. Após 23 anos ininterruptos, o dirigente mineiro saiu de cena, estrategicamente, para amainar suspeitas acerca de seu patrimônio e para evitar o desgaste de seu prolongado mandato.

Desde então, a entidade monopolista do futebol nacional vem se distanciando de suas responsabilidades públicas em meio a contratos escusos – que culminaram na instalação da CPI da Nike no biênio 2000–2001 –, à ausência de alternância interna de poder e ao esgarçamento do vínculo entre a Seleção e a torcida brasileira. Esse último aspecto foi em decorrência da ausência de mediação dos clubes nacionais, fortes símbolos de ligação com ídolos esportivos entre os anos 1930 e 1980. Observa-se, assim, a menor identificação dos torcedores com os jogadores que vestem a camisa verde e amarela.

Quanto maior o número de partidas realizadas no exterior – diga-se de passagem, contra equipes em sua maioria insignificantes do ponto de vista técnico –, menor tem sido o interesse da população no selecionado nacional. Desde a década de 1990, as partidas da Seleção Brasileira nos estádios do país tornaram-se raras, uma vez que a CBF e suas empresas patrocinadoras cada vez mais preconizam jogos fora do Brasil, o que lhes proporciona mais benefícios financeiros.

Nos últimos anos, emergiram o grupo Bom Senso, formado por jogadores da elite futebolística nacional, e os atletas-deputados, além de Romário, eleito ao Senado

Assistiremos ao fim de uma política futebolística hegemônica, cuja principal consequência foi o espetáculo esportivo sob a égide do lucro e de uma cobertura midiática que se tornou tão tecnologicamente perfeita quanto artificial e previsível.

da República no ano passado com estrondosa votação. A surpresa eleitoral, neste último caso, foi não só o desempenho do candidato nas urnas mas também a postura crítica mantida desde então pelo ex-atacante em face das estruturas políticas e dos personagens que gerenciam o futebol brasileiro.

## ESPUMA DOS FATOS OU MUDANÇA ESTRUTURAL?

De volta à questão inicial, seria o caso de perguntar: estamos diante somente de uma conjuntura turbulenta, inflada pela onda de denúncias, renúncias, delações, suspeitas e boatos, ou em um momento de inflexão estrutural, prenúncio do esgotamento de um modelo concentrador e autoritário por que passou a política desportiva a partir do último quartel do século XX?

Ao historiador, recomenda-se sempre a cautela na projeção de cenários que se desenrolam sob o calor dos acontecimentos, em meio a um processo ainda em curso, cujos desdobramentos são difíceis de prognosticar. De todo modo, no futuro próximo, estaremos diante de decisões políticas com impacto na estratégia de atuação da agência privada que comanda o futebol transnacional. ●

### PARA SABER MAIS:

- Carlos Eduardo Sarmento. *A construção da Nação canarinho: uma história institucional da seleção brasileira de futebol, 1914-1970*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.
- Marcos de Azambuja. *As regras do jogo: como a Fifa se tornou um novo FMI*. In: Revista Piauí, n. 85, outubro de 2013. Disponível em: [revistapiau.estadao.com.br/edicao-85/questoes-diplomatico-desportivas/as-regras-do-jogo](http://revistapiau.estadao.com.br/edicao-85/questoes-diplomatico-desportivas/as-regras-do-jogo)
- José Miguel Wisnik. *Veneno remédio: o futebol e o Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.
- Ernesto Rodrigues. *Conversa com JH*. Documentário. Brasil: 2013, 93'. Disponível em: [youtube.com/watch?v=xoCCQ3-fjgU](https://www.youtube.com/watch?v=xoCCQ3-fjgU)

BERNARDO BUARQUE DE HOLLANDA > Professor do FGV/CPDOC > [bernardo.hollanda@fgv.br](mailto:bernardo.hollanda@fgv.br)



# CORRUPÇÃO, ANTIPETISMO E NOVA DIREITA: ELEMENTOS DA CRISE POLÍTICO- INSTITUCIONAL

| POR HELCIMARA TELLES

Escândalos midiáticos, antipetismo, retração econômica e crescimento do pensamento conservador são ingredientes de uma grave crise política, que pode desestabilizar o pacto democrático e as instituições no Brasil.

**U**m dos debates mais atuais na política nacional versa sobre os protestos antigoverno em um momento em que a popularidade da Presidente encontra-se em níveis extremamente baixos e os meios de comunicação noticiam escândalos de corrupção. Pesquisas amplamente divulgadas na mídia mostram que os indivíduos que vão às ruas têm como principal

característica em comum um profundo sentimento contrário ao Partido dos Trabalhadores (PT), aos seus líderes e às agendas de inclusão social. Por que – se a corrupção é notícia recorrente há muitos anos – somente agora ela passa a pautar as atitudes dos eleitores e a organizar as ruas associando-se ao petismo? Como os protestos afetam a popularidade da Presidente da República e quais outros fatores podem ser utilizados para compreender a atual crise político-institucional?



Apesar de a corrupção ser notícia recorrente há muitos anos, por que somente agora ela passa a pautar as atitudes dos eleitores e a organizar as ruas?

## ANTIPETISMO

A explicação para os protestos que pedem o afastamento da Presidente por meio de impeachment, cassação ou intervenção militar, bem como para o profundo sentimento antipetista presente entre os manifestantes, não está somente na cobertura da mídia sobre os casos de corrupção envolvendo o PT. De fato, há parcelas do antipetismo que podem ser interpretadas dessa forma, mas o sentimento não tem sua origem simplesmente aí.

Uma reflexão importante diz respeito à influência mútua entre a mídia e a opinião pública. Como todo produto, as notícias são pensadas para aprazer consumidores, mas não são só os veículos de comunicação que alteram a percepção dos cidadãos sobre o governo e a política. Embora esse efeito exista para alguns segmentos da população, existe também outro no sentido contrário: a cobertura política negativa da corrupção, mais do que agendar uma pauta, dá visibilidade e voz às disposições – já presentes na opinião pública – de um pensamento ideologicamente à direita. O antipetismo dos manifestantes que foram às ruas este ano não procede simplesmente de uma reação às notícias sobre corrupção, provém também da divergência com projetos e políticas redistributivas e de expansão dos direitos de minorias. O noticiário é gerado para ser consumido, e existe um mercado à procura de um porta-voz que expresse sua ideologia de direita, traduzida, hoje, no antipetismo.

## ANTIPARTIDARISMO E A NOVA DIREITA

Outro ponto importante é o papel das redes sociais e dos outsiders na organização dos protestos. A direita encontrou nas mídias sociais um espaço para expandir sua clientela. Renovou suas estratégias, que migraram para os espaços on-line, e disseminou intensamente o tema da corrupção como escândalo político midiático concentrado sobre o PT e seus políticos.

Os eleitores que vão às ruas protestar obtêm informações sobre os eventos em páginas nas redes coordenadas por líderes outsiders que compartilham mensagens intolerantes e polarizadas, como o Vem Pra Rua, o Movimento Brasil Livre (MBL) e os Revoltados On-line. Essa direita, que, embora tendo votado em Aécio Neves, apresenta forte antipartidarismo, toma um espaço desproporcional nas ruas das quais o PT se distanciou.

## ECONOMIA E AJUSTE FISCAL

Outro tema a desgastar ainda mais o PT e seu governo é a política econômica de ajuste fiscal. Em situações de crise, políticas de ajuste tendem a ser duramente criticadas. Quase a totalidade dos governos europeus, à esquerda e à direita, que promoveram ajustes econômicos, foi em seguida derrotada nas urnas. O fato é que no Brasil, por razões internas e externas que não

Como todo produto, as notícias também são pensadas para aprazer seus consumidores. A cobertura da corrupção dá voz a um pensamento ideologicamente à direita, já presente na opinião pública.

caberia discutir aqui, os gastos do setor público terão de ser drasticamente reduzidos nos próximos anos, derrubando a popularidade do governo caso este não tenha – como parece não ter – uma estratégia política adequada para este momento.

Os eleitores do atual governo poderiam “cooperar”, apoiando a política de cortes, tendo em vista a “gratidão” pelos benefícios obtidos ao longo dos anos anteriores. Contudo, equívocos políticos cometidos antes da segunda posse da Presidente reduziram muito sua capacidade de contar com essa adesão. Em primeiro lugar, a candidata do PT declarou inúmeras vezes, durante a sua campanha, que não realizaria cortes e que a economia cresceria, o que alimentou expectativas de desenvolvimento econômico sem sacrifício. A distância entre o declarado e o realizado gera enorme frustração, contribuindo para corroer a confiança na Presidente.

Finalmente, um ajuste, ainda que seja necessário, deve ser negociado com representantes dos setores que serão mais duramente atingidos, a fim de obter sua cooperação. Não é razoável supor que a sociedade coopere com algo que atinge seu bolso sem que lhe seja oferecida alguma recompensa política ou bens simbólicos que equilibrem as perdas. Isso não tem sido feito, e o Planalto tem se limitado a dar más notícias, afastando-se de suas bases eleitorais e sociais.

## A CRISE E O PACTO DEMOCRÁTICO

A produção de escândalos midiáticos, a retração econômica, o antipetismo e o crescimento do pensamento conservador na sociedade são fatores que explicam a redução da popularidade do atual governo, com menos de 10% de avaliação positiva. E a avaliação da Presidente impacta sua relação com o Legislativo, o que reduz as chances de aprovação de sua agenda.

Em meio a esse contexto, a chamada bancada evangélica mereceria uma análise mais profunda: pautas moralistas têm avançado no Congresso e deixaram de ser apenas folclore de grupos mais caricatos ou radicais. Em temas relativos à expansão dos direitos, como o aborto, a união entre pessoas do mesmo sexo e a separação entre Igreja e Estado, existe retrocesso. Uma agenda conservadora vem se expandindo em um Congresso que se encontra em evidentes dificuldades para representar a cidadania.

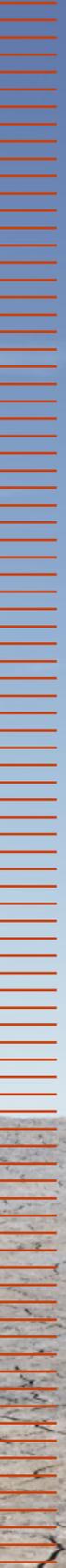
O afastamento do governo de sua base social pode ter ainda mais efeitos. Os pobres e a “nova classe média”, num Estado que está longe de ser o de bem-estar social, serão os primeiros atingidos pelas medidas de austeridade. Na ausência de uma comunicação eficiente do governo para explicar qual programa político será aplicado seguido do ajuste, combinado com a limitada capacidade do PT de dialogar e articular uma base parlamentar, os pobres poderão aderir aos grupos que prometem “moralidade”, “ética” e “gestão eficiente”.

É aí que entram em jogo líderes políticos com pouca adesão ao pacto democrático. Em um momento em que os grupos ideologicamente à direita parecem bem articulados, um risco é que o atual governo e seu partido deixem de ser reconhecidos pelo legado de políticas sociais exitosas, e os pobres e a “nova classe média” sejam atraídos por esses personagens. A combinação de baixa popularidade, escândalos midiáticos de corrupção, afastamento dos pobres, polarização política e lideranças que não reconhecem a legitimidade das urnas está incendiando o país, paralisando o processo decisório, afetando a economia e desestabilizando o pacto democrático e a política institucional. ●

### PARA SABER MAIS:

- Helcimara de Souza Telles. *Corrupção, Legitimidade Democrática e Protestos: o Boom da Direita na Política Nacional?* Revista Interesse Nacional, vol. 8, pág. 28-46, 2015. Disponível em: [interessenacional.uol.com.br/site/wp-content/uploads/2015/07/Interesse\\_nacional\\_ed30.pdf](http://interessenacional.uol.com.br/site/wp-content/uploads/2015/07/Interesse_nacional_ed30.pdf)

HELCEMARA TELLES > Professora da UFMG > [mara-telles@fafich.ufmg.br](mailto:mara-telles@fafich.ufmg.br)



# CRÔNICA DE UM ESGOTAMENTO ANUNCIADO

| POR RENATO TAGNIN

Um modelo anacrônico e insustentável de exploração, somado a graves falhas da gestão pública, contribuiu para a escassez de um bem que um dia acreditamos ser infinito: a água.

**C**rises, por definição, não são eventos, não resultam de um único fato, nem se superam com uma única ação ou “tiro certo”. Elas se parecem mais a uma síndrome, cujo tratamento requer grandes transformações para lidar com suas causas e um “coquetel” de remédios na tentativa de atenuar seus sintomas.

No caso da água, que moldou o planeta, preexiste a quase tudo por aqui e determina a vida presente nele, falar sobre crise envolve dimensões e repercussões que não se pode subestimar. A complexidade do assunto está ligada a atributos próprios desse recurso, como o de mover-se no ciclo planetário, enxaguando e dissolvendo grande parte do que está em seu percurso, para se renovar a cada chuva. Nessa redistribuição, seja no estado sólido, líquido ou gasoso, a mesma água de sempre atravessa praticamente tudo – atmosfera, solo,

subsolo, oceanos e organismos – em diferentes medidas e velocidades.

É na interação com esses meios que se define onde e em que proporção a água se demora, purifica, escasseia, nutre organismos, inunda planícies ou arrasta o que estiver em seu caminho. Considerando que ela não diminui em quantidade e ocupa tão amplo espaço, o que mudou para que não se pudesse mais contar com a água, da forma como nos “acostumamos”, no Sudeste brasileiro, em particular, nas grandes metrópoles?

## MUDANÇA DE PERCURSO

As alterações provocadas no ar, no solo e nos organismos – em outras palavras, no percurso da água – já são capazes de interferir na proporção, na velocidade e nas condições que ela passa pelos diferentes locais do planeta. Dentre esses meios, cientistas têm destacado a importância dos ecossistemas naturais: quanto mais evoluídos



A crise que atinge São Paulo é anunciada há décadas em relatórios governamentais. Medidas previstas para elevar a oferta, melhorar a qualidade das águas disponíveis e controlar as perdas das redes de abastecimento não foram realizadas.

e biodiversos são, mais equilíbrio interno desenvolvem, o que inclui seu relacionamento com a água. Nessa relação, são determinadas as condições de existência e manifestação da vida, fundada na adaptação às condições de presença da água, mesmo em condições extremas de escassez, inundação e qualidade.

As florestas, por exemplo, são capazes de reter boa parte da água precipitada, devolvendo-a sob a forma de vapor à atmosfera. Isso reduz a proporção que escoar para os rios, mas regulariza a pluviosidade e a disponibilidade de água.

Porém, à medida que ocorre a perda da integridade desses ecossistemas, diminui-se sua resiliência (capacidade de resistir a mudanças) e a das populações e atividades econômicas que dependem desse conjunto. A redução da presença de vegetação natural, ou sua eliminação das paisagens, em todo o mundo, tem um preço elevado na manutenção da regularidade das chuvas, chegando a deflagrar processos de desertificação.

## CIDADES

Nas grandes metrópoles, o fenômeno conhecido como “ilha de calor”, formado pela emanção de calor do conjunto das atividades e construções urbanas, expressa os

efeitos da eliminação radical da vegetação e sua substituição por edificações, veículos e asfalto. Com a elevação da temperatura e a redução da umidade que esse fenômeno produz, tendem a desaparecer as chuvas regulares e a se manifestarem os extremos, dos quais resulta a falta de água limpa nos reservatórios e os alagamentos das cidades com água suja.

À medida que as áreas urbanas e as atividades agrícolas se expandem, esses efeitos regionais se ampliam em extensão, intensidade, e número de pessoas e atividades afetadas, além de terem sua influência no clima continental e global majorada. A construção de reservatórios, feita com o objetivo de acumular água das chuvas, regularizar o suprimento ou promover a geração de energia, também depende da ocorrência e do comportamento dessas precipitações.

Tais alterações nos ecossistemas, muitas das quais já se manifestam de forma severa, são atribuídas à dimensão e, principalmente, ao ritmo da exploração econômica de recursos, o qual não é conduzido, propriamente, para atender às necessidades básicas de uma população crescente. Ele é cada vez mais orientado pela crescente busca de retorno dos investimentos, custe o que custar, o que fundamenta o paradigma de crescimento ilimitado num planeta finito.

A maior parte da demanda por produtos que degradam o espaço, consumindo recursos para serem gerados, movidos e descartados, incluindo a água, tem origem nos segmentos sociais e países de renda mais elevada, que representam a menor parte da população global.

Os sinais de esgotamento desse modelo vêm sendo observados nas mais diversas regiões e ciclos naturais; porém, é na água que quase todas as alterações repercutem. Pelo seu mais elevado grau de interação com todos os elementos, ela é receptora desses impactos e, ao mesmo tempo, protagonista das pressões exercidas sobre os que dela dependem, incluídas aí as condições gerais de vida.

Isso coloca a crise da água em outro patamar de importância e, conseqüentemente, amplia a pauta do que deve ser enfrentado para solucioná-la. A notícia ruim para os crédulos é que a engenharia não pode tudo e a tecnologia não vai nos redimir de todas essas mazelas. Apesar de úteis para lidar com parte dos sintomas, não abrangem todos os campos a serem transformados e adaptados, como a nossa síndrome – a crise – requer.

## SÃO PAULO: CRISE DE GESTÃO

Seja nas raízes ou nos sintomas, a crise que atinge mais fortemente a região conhecida como Macrometrópole Paulista é anunciada há décadas em relatórios governamentais. Neles registra-se um crescente desequilíbrio entre a oferta e a demanda de água em razão do aumento da população, da atividade econômica e dos níveis de consumo, e o quanto destes pode ser satisfeito com os suprimentos em uso.

A despeito dos cortes no suprimento já afetarem, há muito tempo, grande contingente da população periférica, o problema passou a ser mais conhecido quando a imprensa se interessou pelo esvaziamento dos reservatórios e a falta d'água alcançou bairros de maior renda.

Agravando o quadro, as medidas sugeridas nos planos governamentais não foram realizadas, como aquelas previstas para elevar a oferta, melhorar a qualidade das águas disponíveis e controlar as perdas das redes de abastecimento. Além disso, as chuvas não compareceram conforme o esperado pelos projetistas e gestores dos sistemas hídricos.

Em 2014, entre a situação e o calendário eleitoral, o governo estadual optou por minimizar a gravidade do problema, evitando a necessária declaração de emergência. Ademais, não estabeleceu um plano de contingência que envolvesse a população e não a informou de como satisfazer suas necessidades de forma segura. Dessa “crise hídrica” emergiu uma crise de gestão.

Apesar de inúmeras análises técnicas ressaltarem a necessidade de rever os rumos dessa política, as iniciativas governamentais têm se apoiado nas velhas fórmulas, como as de buscar água em mananciais cada vez mais distantes sem proteger os atualmente explorados e tratar as águas disponíveis. Além disso, privilegiam grandes consumidores em detrimento da população, a despeito do que a lei estabelece.

Considerando que a relação entre a disponibilidade e a demanda de água na macrometrópole é uma das mais críticas do país, a falta de tratamento para a maior parte dos seus esgotos é trágica por inviabilizar seus rios e córregos para uma utilização segura. Paralelamente, mesmo com as tarifas cobradas para a prestação do serviço de esgotos, anuncia-se o corte de mais de 50% dos recursos destinados ao seu tratamento, sob justificativa de que eles serão destinados à busca de soluções de emergência para o abastecimento.

Isso se dá ao mesmo tempo em que os grandes consumidores seguem tendo contratos especiais, a preços reduzidos, o que os estimula a consumir mais; continuam sendo pagos divididos aos acionistas da empresa responsável por esses serviços, que não são prestados; e as tarifas continuam aumentando acima da inflação.

## PROGNÓSTICO INCERTO

As repercussões dessa crise na saúde, na renda e na atividade econômica prosseguem e deverão ser avaliadas. A urbanização se expande, afetando grandes extensões do percurso de água, acima do que o crescimento populacional pode justificar; e os novos aproveitamentos estão comprometendo as nascentes dos mananciais que pretendem utilizar, boa parte dos quais se situa em regiões onde as fontes já são poluídas e disputadas por diversos usos.

Entramos no período de estiagem deste ano com menos água que no de 2014, e os prognósticos pouco favoráveis não são tornados públicos. Assim, o agravamento da situação segue subestimado nas suas causas e repercussões, e as propostas consistentes de transformação não conseguem entrar na pauta dos gestores.

Como se diz, se não mudarmos, acabaremos chegando aonde estamos indo. ●

### PARA SABER MAIS:

- Caio Ferraz. *Volume vivo - a negação da crise - Episódio 1*. 2015. Disponível em: [youtube.com/watch?v=90mfhpWppHw](https://www.youtube.com/watch?v=90mfhpWppHw)
- Delmar Mattes, Renato Tagnin e José Prata. *A crise é maior que a chuva*. Le Monde Diplomatique Brasil, 2014. Disponível em: [diplomatique.org.br/artigo.php?id=1638](http://diplomatique.org.br/artigo.php?id=1638)

RENATO TAGNIN > Doutor em Ciências pela FAU-USP > [renato.tagnin@gmail.com](mailto:renato.tagnin@gmail.com)



# GESTÃO DE CRISES REQUER GOVERNANÇA E COMUNICAÇÃO

| POR BELMIRO RIBEIRO DA SILVA NETO

Uma gestão de crises eficaz depende de boas práticas de governança e de comunicação corporativa. No Brasil, há muita resistência por parte dos dirigentes, que, em geral, não acreditam que possam ocorrer crises durante suas gestões.

**A**o se depararem com uma crise, muitas empresas preferem passar o assunto para seus advogados, ou comunicar-se de forma defensiva e ganhar tempo na esperança de conseguir resolver o problema com rapidez e sem sequelas.

Essas organizações provavelmente ignoram ou desprezam o fato de que a comunicação só pode minimizar os danos provocados por uma crise se estiver lastreada em boa gestão. É esta última que dá credibilidade aos argumentos da retórica positiva. Não há comunicação que consiga resolver de forma sustentável problemas de má gestão, a não ser que seja para pedir desculpas, informar que a empresa está “sob nova direção” ou que adotou algum termo de ajustamento de conduta.

Uma gestão adequada, no entanto, deve ser construída com base em boas práticas de governança e de comunicação corporativa, dois ingredientes fundamentais e presentes no currículo das empresas de sucesso. A primeira é um conjunto de práticas e princípios éticos que visa imprimir continuidade à organização e proteger as partes interessadas – acionistas, funcionários, fornecedores, clientes, credores e a comunidade em geral. A segunda, por seu lado, é uma função da administração cuja atribuição principal é zelar para que a governança corporativa da empresa seja bem conduzida internamente e percebida favoravelmente pelos diversos públicos.

Esse trabalho pode ser desenvolvido por meio de nove atividades-chave:



- Geração e defesa da reputação corporativa.
- Uso da propaganda corporativa como alternativa à mídia espontânea para divulgar assuntos de interesse da empresa.
- Comunicação interna com os colaboradores para gerar engajamento e identidade.
- Comunicação com os investidores, visando ao valor justo da empresa e ao acesso a capitais.
- Comunicação com o governo em assuntos regulatórios e nos debates que precedem o estabelecimento de leis.
- Divulgação de iniciativas de responsabilidade socioambiental.
- Interação com as mídias tradicional e social.
- Comunicação especializada em situações de conflitos com os públicos.
- Gestão e comunicação de crises.



## NATUREZA DAS CRISES

A crise é um evento que surpreende os gestores e os diferentes públicos da empresa, além de criar altos níveis de incerteza e ameaça à continuidade das organizações. Além disso, na sua eclosão, ocorre forte assédio da mídia por informações. Se mal administrada, a pressão pode gerar pânico e comprometer a imagem da empresa e das autoridades reguladoras junto à opinião pública.

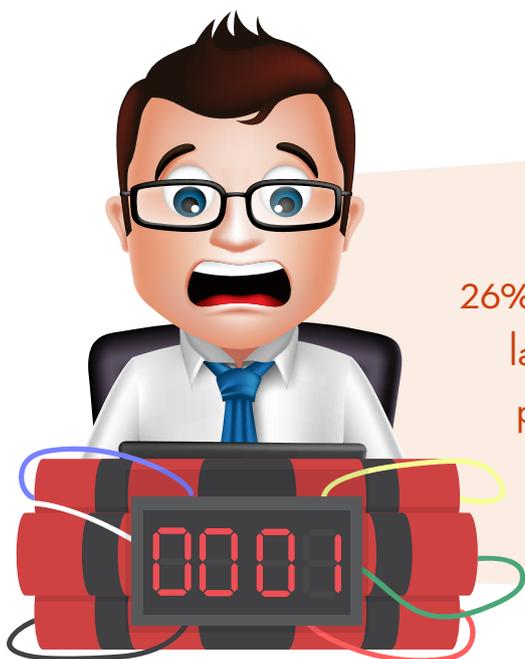
Crises ocorrem em todos os países e se espalham pelo mundo afora no ritmo da globalização e dos meios de comunicação. Segundo o último relatório do Institute for Crisis Management (ICM), conhecida consultoria norte-americana especializada em gestão de crises, foram catalogadas 223 mil notícias sobre crises divulgadas em 2014 por agências de notícias em todo o mundo. As principais causas desses episódios foram: violação de dados de consumidores e roubo de identidades, fraudes com cartões de débito e crédito, denúncias e processos contra empresas do setor financeiro, corrupção ou crimes do colarinho branco, desastres naturais, acidentes, danos ambientais, *recall* de produtos defeituosos, disputas trabalhistas, discriminação, violência sexual e assédio moral em empresas e universidades, entre outros. Ainda segundo o relatório, 26% das crises catalogadas

foram repentinas e 74% decorreram de problemas latentes já conhecidos. Um terço delas teve como principal causa a má administração e metade das organizações não tinha plano ou preparo para administrá-las.

## LIDANDO COM CRISES

Para se preparar ou, melhor ainda, evitar uma eventual crise, as boas práticas de governança e de comunicação corporativa recomendam: realização de auditorias de vulnerabilidade; elaboração de Planos de Gestão e Comunicação de Crises para os principais problemas identificados e ainda não resolvidos; e, finalmente, treinamento de gestores e funcionários para desenvolver competências de gestão e comunicação de crises, ou seja, administrar incertezas, responder à crise, resolver a crise e aprender com a crise.

A responsabilidade de conduzir essa preparação deve ser de um Comitê de Gestão de Crises, liderado pelo principal executivo da empresa e constituído pelos diretores de diversas áreas – Comunicação Corporativa, Marketing, Finanças, RH, Assuntos Jurídicos, Produção, entre outras –, além de especialistas externos convidados. O comitê deve se reunir pelo menos uma vez por mês para avaliar as vulnerabilidades detectadas, eleger os temas prioritários e elaborar planos de solução.



Das crises noticiadas em 2014 em todo o mundo, 26% foram repentinas e 74% decorreram de problemas latentes já conhecidos. Um terço delas teve como principal causa a má administração e metade das organizações não tinha plano ou preparo para administrá-las.

## CRISE À BRASILEIRA

No Brasil, infelizmente, ainda há muita resistência por parte de alguns dirigentes, os quais não acreditam que podem ocorrer crises durante suas gestões. Não faltam exemplos de posturas pouco ágeis diante de situações aparentemente administráveis, como a de uma empresa fabricante de sucos que perdeu cerca de 60 milhões de euros em vendas no Brasil em 2013. Outro exemplo são alguns casos recentes de empreiteiras arroladas na Operação Lava Jato: sem entrar no mérito dos acontecimentos, é impressionante a ausência de práticas de governança e de comunicação corporativa nessas empresas.

Por outro lado, há casos que não chegam a ganhar notoriedade pública pela rapidez e competência com que são solucionados. Um exemplo com essas características ocorreu em 2014, quando a diretora de comunicação corporativa e o diretor de operações da TAM, acompanhados por jornalistas convidados, embarcaram no avião que, segundo um vidente, iria colidir com um prédio da Avenida Paulista, em São Paulo. Foi uma resposta rápida e coerente da empresa para atestar a segurança de seus serviços, o que neutralizou a divulgação desmedida que a previsão estava tendo nas mídias sociais.

## É PRECISO PROFISSIONALISMO

É importante destacar, porém, que gestão de crises não se faz apenas com ideias brilhantes. É algo que

precisa ser construído com profissionalismo e com base em melhores práticas de governança e de comunicação corporativa. Só assim é possível se preparar para administrar, responder, resolver e aprender com as crises que ocorrem mais cedo ou mais tarde na vida de todas as instituições.

Depois do envolvimento de alguns ex-executivos na Operação Lava Jato, a empreiteira Camargo Corrêa deu um passo nesse sentido. Em junho de 2015, segundo reportagem da *Folha de S. Paulo*, a empresa anunciou a criação de uma diretoria em seu organograma para cuidar da governança corporativa. Em nota, a corporação afirmou que a contratação de uma nova liderança e a criação dessa diretoria significavam “o compromisso da construtora em adequar-se a melhores práticas de mercado e aos novos desafios impostos pelas transformações no modelo de desenvolvimento de negócios do setor de construção civil”.

As empresas que melhor entenderem e se adaptarem a essa realidade terão mais chances de gerenciar suas crises de forma efetiva, preservar sua imagem e gerar boa reputação. ●

### PARA SABER MAIS:

- Belmiro Ribeiro da Silva Neto. *Comunicação corporativa e a reputação empresarial*. Revista *GV-executivo*, vol. 12, n. 1, janeiro-junho 2013. Disponível em: [rae.fgv.br/gv-executivo/vol12-num1-2013/comunicacao-corporativa-reputacao-empresarial](http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol12-num1-2013/comunicacao-corporativa-reputacao-empresarial).
- Belmiro Ribeiro da Silva Neto. *Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável*. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

BELMIRO RIBEIRO DA SILVA NETO > Professor da FGV/EAESP > [belmiro.neto@fgv.br](mailto:belmiro.neto@fgv.br)



# A MÃE DE TODAS AS CRISES

| POR ALKIMAR R. MOURA E CRISTIANO OLIVEIRA

Uma forte desaceleração do PIB e altas taxas de inflação alimentam uma crise econômica que pode gerar impactos políticos e sociais bastante significativos.

**A**s evidências macroeconômicas recentes demonstram que o país passa por forte desaceleração, acompanhada pela persistência de uma taxa de inflação relativamente elevada. Essa combinação altamente indigesta contém as sementes de uma potencial crise econômica, a qual, dependendo de sua gravidade, pode ter significativas implicações políticas e sociais.

Diferentemente de outras experiências de dificuldades econômicas ocorridas no passado, essa é uma crise que, embora inicialmente seja decorrente de um evento externo – a crise global de 2008 –, foi amplificada domesticamente por respostas que se revelaram inadequadas, pois se insistiu em manter um ritmo de crescimento da demanda agregada incompatível com o duplo equilíbrio interno e externo da economia nacional por um tempo relativamente longo.

## O IMPACTO DA CRISE DO SUBPRIME

Existe um consenso generalizado de que a crise do *subprime*, iniciada nos Estados Unidos no segundo semestre de 2008, espalhou-se pelo resto do mundo, causando danos significativos à economia global. O Brasil não ficou imune, tendo o impacto inicial ocorrido por meio da parada súbita nos fluxos de recursos externos para o país – em razão da contração generalizada do crédito – o que causou rápida desvalorização da taxa

nominal de câmbio, associada à contração de liquidez no mercado interbancário, afetando, sobretudo, a posição dos bancos pequenos e médios.

Essa incipiente crise bancária foi contida pela atuação do Banco Central, ao manejar os instrumentos convencionais de política monetária e ao ampliar a rede de segurança do sistema bancário, incluindo a atuação dos bancos públicos federais nas operações de aquisição de ativos e/ou empresas financeiras com dificuldades de liquidez.

Além disso, deve-se reconhecer que o lado real da economia estava relativamente blindado contra choques externos adversos, os quais foram sensivelmente amortecidos pelo regime cambial de “flutuação suja”. Do lado financeiro, no entanto, os efeitos das mudanças dos preços dos ativos e nas condições de crédito nos mercados globais impactaram os preços negociados nos mercados domésticos. As variações ocorridas nos índices da bolsa de valores, nas taxas futuras de juros e na taxa de câmbio foram decorrência direta das turbulências no mercado financeiro global.

Houve ainda uma atuação coordenada do poder executivo ao implementar políticas fiscais compensatórias que, ao expandir gastos públicos e/ou reduzir impostos – com o objetivo de atenuar os efeitos recessivos de contração na demanda originária do setor privado –, explica boa parte do moderado impacto da crise sobre a economia brasileira no pós-2008. Esse desempenho satisfatório, sobretudo na comparação com os países desenvolvidos, pode



Supondo que o ajuste seja bem-sucedido, uma vez conquistada a estabilidade macroeconômica, quais serão os motores que impulsionarão o crescimento do PIB nos próximos anos?

ser observado pelo crescimento do PIB entre setembro de 2008 e março de 2015, que foi de +15,2% no Brasil, +9,4% nos Estados Unidos e -0,37% na Zona do Euro.

O desempenho da política anti-inflacionária, entretanto, deixou a desejar. A inflação média no mesmo período foi de 6,2%, muito acima do centro da meta (4,5%), apesar do controle de preços administrados, da contenção de tarifas de serviços públicos e da taxa nominal de câmbio sobrevalorizada.

## ANTIAJUSTAMENTO OU O RETORNO DOS DÉFICITS GÊMEOS

Depois de 2008, observou-se uma persistência de déficits nas contas públicas enquanto o Banco Central mantém um regime de política monetária passivo, com a taxa básica de juros abaixo do nível adequado para assegurar o equilíbrio macroeconômico. Nesse cenário, a manutenção de ganhos salariais acima da produtividade média da economia, com a valorização da taxa real de câmbio em função da entrada de capitais externos, complicou o quadro macroeconômico herdado da crise.

Como resultado, a taxa de inflação se manteve consistentemente acima do centro da meta, e o déficit em transações correntes saltou de 28,2 bilhões de dólares (1,7% do PIB) em 2008 para 104,8 bilhões (4,5% do PIB) em 2014. Isso reflete a tentativa de manter o ritmo de crescimento de gastos em bens e serviços acima do produto potencial, que experimentou desaceleração em decorrência da forte retração da formação bruta de capital fixo, resultado da queda dos indicadores de confiança na economia e do aumento dos riscos econômico e político no país.

A coexistência dos déficits gêmeos – fiscal e em conta-corrente – não é uma situação desconhecida na

economia brasileira. Após o primeiro choque do petróleo, o país também tentou adiar o ajuste mantendo um ritmo de crescimento econômico incompatível com a piora na economia global e nas condições de financiamento externo. As restrições econômicas, afinal, prevaleceram, forçando a adoção de um programa ortodoxo de estabilização para restabelecer os fluxos internacionais de capitais.

Na situação atual, a perda do grau de investimento pela economia brasileira seria equivalente ao corte abrupto de fluxos de capitais ocorrido em crises anteriores, com menor facilidade de acesso ao crédito externo e juros mais elevados para os recursos internacionais. Essa perda, ainda que não tenha consequências tão dramáticas como a parada súbita no fluxo de entrada de capitais observada no início da década de 1980, aos olhos externos, coloca o Brasil mais próximo da Venezuela e da Argentina do que do Chile, Colômbia e Peru, piorando a atração de capitais externos.

No primeiro mandato da Presidente Dilma, a gestão macroeconômica caracterizou-se pela implantação da auto-denominada “nova matriz econômica”, caracterizada por uma formulação conceitual rasa associada à manutenção de uma política econômica excessivamente intervencionista. Tais medidas, ao invés de estimular o investimento privado, tiveram efeito contrário. O resultado foi um crescimento raquítico, combinado com taxa de inflação próxima ao teto superior da meta. Em outras palavras, a nova matriz econômica acabou entregando velhos resultados, típicos de um período de frouxa gestão macroeconômica. Em contrapartida, a economia mundial recupera-se da crise, impulsionada pelo desempenho das principais economias desenvolvidas, apesar da tragédia grega.

A instabilidade gerada pela associação entre crise política e econômica pode ser maior do que a soma de ambas.

Permanece a ameaça de um risco sistêmico, cujo impacto ainda é difícil estimar.

## A NOVA TENTATIVA ORTODOXA

Na transição para o segundo mandato da Presidente Dilma, houve uma mudança clara na gestão da política econômica, com a entrada de uma equipe com agenda ortodoxa, que propôs ao Legislativo um programa de ajustamento ancorado em medidas destinadas a recuperar a credibilidade da política fiscal. A surpreendente escolha do ministro Joaquim Levy para a pasta da Fazenda foi o reconhecimento de que a “nova matriz macroeconômica” foi um retumbante fracasso.

De maneira geral, o ajuste adotado por Levy tem cinco pilares:

- (i) Retorno do compromisso com a Lei de Responsabilidade Fiscal;
- (ii) Retorno da austeridade na política monetária, reatando compromisso com o regime de metas para a inflação e aumentando a taxa de juros real;
- (iii) Adoção de medidas parafiscais contractionistas para desacelerar o ritmo de expansão do crédito dos bancos públicos, que reduzia a eficácia da política monetária;
- (iv) Adoção do realismo tarifário nos preços administrados;
- (v) Início do ajuste do câmbio real para reduzir o déficit em transações correntes, que apresenta trajetória bastante desfavorável em uma economia já estagnada.

No curto prazo, a resposta ao ajustamento é o aprofundamento do quadro recessivo, que já prevalecia pelo esgotamento do modelo anterior, para compatibilizar as taxas de crescimento entre o PIB (oferta) e a absorção doméstica (demanda).

Essa redução do ritmo de crescimento da demanda passa necessariamente pelo atual processo de distensão no mercado de trabalho. De acordo com o IBGE, a

taxa de desemprego encerrou o primeiro semestre de 2015 no patamar de 6,9% ante 4,8% registrados em junho do ano anterior. Os dados do CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do MTE) mostram que nos últimos 12 meses foram destruídos 730 mil postos de trabalho líquidos no país. Esses indicadores já mostram moderado recuo dos salários em termos reais na comparação anual, resultado que faz parte da lógica do ajuste que pretende desacelerar o ritmo do consumo das famílias.

Com parco apoio popular e político, pode-se conjecturar que a estabilidade e a continuidade do executivo repousam no programa econômico recém-implementado – mesmo com ajustes de última hora para torná-lo menos restritivo. Espera-se que esse programa possa evitar o rebaixamento do *rating* do crédito soberano do Brasil e sua possível eliminação do clube dos países emergentes com grau de investimento.

À semelhança de períodos anteriores, a instabilidade institucional gerada pela associação entre crise política e econômica pode ser maior do que a soma de seus dois componentes. Nada indica que essa equação tenha se modificado nos últimos anos. Ao contrário, as recentes denúncias de corrupção envolvendo agentes públicos, políticos e empresários colocam um *stress test*, dessa vez sobre o sistema jurídico e político do país. Ao fim e ao cabo, permanece a ameaça de um risco sistêmico, cujo impacto na economia e na sociedade ainda é difícil estimar.

## E DEPOIS DO AJUSTAMENTO?

Como vimos, apesar de o país ter sobrevivido ao impacto direto da crise global de 2008, a manutenção de uma política econômica excessivamente intervencionista durante o primeiro mandato de Dilma produziu resultados medíocres. No início do segundo mandato, as restrições econômicas e o risco de rebaixamento do *rating* levaram a uma inflexão em direção ao ajustamento ortodoxo.

Mas, supondo que esse ajuste seja bem-sucedido, ainda assim resta a questão crucial relativa às fontes do crescimento da economia. Uma vez conquistada a estabilidade macroeconômica, quais serão os motores que impulsionarão o crescimento do PIB nos próximos anos? Eis uma questão ainda não equacionada. ●

### PARA SABER MAIS:

- Banco Central do Brasil. *Medidas Macropрудenciais – Impactos das Recolhimentos Compulsórios*. Relatório de Inflação, junho, p. 98-103, 2011.
- Mario Mesquita e Mário Torós. *Considerações sobre a atuação do Banco Central na crise de 2008*. Banco Central do Brasil. Trabalhos para discussão 202, 2010.
- Alkimar R. Moura. *Regulação nos mercados financeiros e de capitais no Brasil: um sistema à prova de crises?*. In: *Direito e Economia, 30 Anos de Brasil*. Maria Lúcia L.M. Padua Lima. Série GVlaw. São Paulo: Saraiva, 2012.

ALKIMAR R. MOURA > Professor da FGV/EAESP > [alkimar.moura@fgvbr](mailto:alkimar.moura@fgvbr)  
CRISTIANO OLIVEIRA > Mestre em Economia pela FGV/EAESP > [cr10@uol.com.br](mailto:cr10@uol.com.br)



# CRESCENDO NA TEMPESTADE: CRISE E TRANSIÇÃO DE CARREIRA

| POR VICKY BLOCH

Assim como em várias esferas, a crise também afetou a carreira de muitas pessoas. Apesar disso, ser demitido de uma empresa pode ser a oportunidade de desenvolver novas habilidades e mudar o rumo da vida profissional.

**E**stamos novamente diante de um cenário crítico, com grande número de demissões. São poucos os setores da economia que vêm apresentando crescimento, e uma das grandes consequências disso é o efeito sobre empregos e carreiras. Segundo o último levantamento do IBGE, o número de desempregados no primeiro trimestre deste ano aumentou 23% – cerca de 7,9 milhões de pessoas – em relação ao mesmo período do ano passado.

As taxas de desemprego previstas para o Brasil nos próximos dois anos estão acima das médias mundial e latino-americana.

É natural que, nesse quadro, os indivíduos sejam acometidos de altas doses de ansiedade e insegurança. Do ponto de vista profissional, a pergunta que surge é recorrente: como lidar com essa situação – seja ela a demissão em si ou a ameaça constante do desemprego – e encontrar o melhor caminho? Será que é possível evitar a perda do emprego?



O profissional só conseguirá fazer a transição, saindo do imobilismo, da tristeza ou do medo, quando entender o cenário futuro. Aceitar a situação, comprometer-se e construir um novo projeto de vida e carreira são a base desse processo.

## MUDAR É PRECISO

Desloquemos essa conversa para outro lado: ao invés de pensar na perda, que tal olhar para a frente sob a ótica do aprendizado e da possibilidade de uma mudança positiva? Está certo que qualquer transformação é sempre um processo complexo, especialmente porque nos tira da zona de conforto, e o medo do desconhecido sempre impera. Porém, no mundo competitivo em que vivemos, as mudanças são inevitáveis e acontecerão onde quer que você esteja, em tempos de crise ou não. Por isso, é preciso aprender a tirar o melhor proveito de uma nova situação.

O consultor americano William Bridges dedicou toda a sua vida a estudar mudanças e transições. Autor de diversos livros sobre o tema, ele argumenta que, apesar de parecer um paradoxo, a mudança é um fenômeno necessário para evoluirmos. E, já que ela é inevitável, devemos estar preparados para enfrentá-la com maturidade.

Muitos teóricos dizem que o ser humano resiste a mudanças, mas, na verdade, as pessoas resistem à forma

como elas acontecem. A dificuldade está em lidar com a transição, processo pelo qual deixamos de fazer as coisas de uma determinada maneira e passamos a fazer de outra. O mais complicado para o indivíduo é desenvolver estratégias para conviver com os difíceis e confusos momentos de uma transição. Afinal, há inúmeras questões emocionais, financeiras e sociais envolvidas.

Gosto muito de uma colocação de Bridges, segundo a qual o fato de mantermos inalterado certo estado não garante que futuramente ele será exatamente o que era. Pelo contrário, ele se deteriora, torna-se obsoleto. Parece óbvio, mas é algo que, sem nos darmos conta, afeta-nos muitas vezes ao longo da vida pessoal e profissional.

Pensemos em um exemplo ligado ao trabalho: por mais que queira manter seu emprego como está, porque acredita que está bem, se você não investir em sua carreira estará estagnado e obsoleto em alguns anos. Inúmeros profissionais mais jovens e mais atualizados do que você estarão à disposição por um salário menor que o seu. Ou seja, a mudança precisa existir de qualquer maneira!

---

As situações que tentamos evitar que mudem em nossas vidas foram, quase sempre, causadas por uma mudança.

---

## A DIFICULDADE DA TRANSIÇÃO

Mais interessante ainda é observarmos que as situações que tanto tentamos preservar intactas em nossas vidas provavelmente foram causadas por uma mudança. Muitas pessoas que já foram demitidas em algum momento da carreira, ao olhar com maior distanciamento, admitem que essa ruptura lhes trouxe grandes benefícios para a vida profissional, tanto no que diz respeito ao aprendizado pela perda do emprego como em relação às oportunidades que surgiram depois. Ao serem dispensadas pelo empregador, essas pessoas foram forçadas a buscar o novo, uma decisão que provavelmente não tivessem coragem de tomar sozinhas.

É importante ressaltar que o processo de transição não acontece apenas de fora para dentro, ou seja, provocado por fatores externos como demissão, separação, falência de um negócio, mudança de cidade ou de país. Ele também pode ser iniciado por um fator interior, que nos faz mudar por um desejo de crescimento ou desenvolvimento. É o que acontece com as crises de adolescência e de meia idade, por exemplo, e outras que podem ocorrer em qualquer momento na vida. São situações ou fases em que reconhecemos que coisas que tinham grande importância para nós passaram por uma re significação. E isso causa a necessidade de rever posições em nossa vida, levando a um processo de transição.

Em um mundo em que mudança é uma constante, saber lidar com a transição pode ser um diferencial. Quando aprendemos a administrar esse processo, ao invés de nos atemorizar, as crises que põem em risco nossos empregos podem trazer embutidas grandes oportunidades.

Obviamente, as coisas não são assim tão simples quando se sente na pele. E um dos grandes desafios é justamente desenvolver estratégias para conviver com os difíceis e confusos momentos de uma transição. Vale entender esse momento como um quadro dividido em três etapas: a primeira é a finalização da fase anterior, a segunda é a zona neutra e a terceira, um novo começo.

Encerrar a fase anterior significa aceitar e viver o momento quando a demissão é inevitável. Depois disso, antes de pensar nos próximos passos, é fundamental deixar a cabeça esfriar, tirar um tempo para se desligar do momento anterior e entrar em uma nova realidade. Se não passarmos pela transição ou se a abortarmos mentalmente e emocionalmente, a mudança será superficial e muito provavelmente o aprendizado e a evolução a partir desse processo serão mínimos.

Vamos pensar no seguinte exemplo, a empresa onde trabalho faz parte de um setor que foi fortemente atingido pela crise e fui informada de que vão me dispensar. Fui pega de surpresa e não contava com a perspectiva de ter que buscar uma nova posição. As emoções de raiva, medo, alívio e vontade de barganhar são absolutamente naturais, mas podem ser administradas de forma que, em vez de me manter paralisada e agarrada ao passado, permitam-me trabalhar a meu favor e construir o futuro.

## UM NOVO COMEÇO

A primeira coisa a entender é que o profissional só conseguirá fazer a transição, saindo do imobilismo, da tristeza ou do medo, quando começar a entender o cenário futuro. Aceitar a situação, comprometer-se e construir um novo projeto de vida e carreira são a base desse processo.

Mas como fazer isso na prática? Um bom recurso é fazer uma lista das suas realizações e competências profissionais, e das situações que favorecem – ou não – seu desempenho. Esse será um ponto importante para conquistar segurança, melhorar a autoestima e, aí sim, vislumbrar novas oportunidades no mercado.

Acredite, toda situação de crise traz em seu bojo oportunidades. Só há que saber enxergá-las. ●



# COMBINAÇÃO DE DUAS CRISES AUMENTA A INCERTEZA ATUAL

| POR FERNANDO LUIZ ABRUCIO E MARCO ANTONIO CARVALHO TEIXEIRA

A gravidade da situação política reside em uma combinação de elementos conjunturais e estruturais. Por isso a necessidade de realizar reformas mais amplas no modelo de funcionamento estatal, envolvendo os âmbitos administrativo, político e econômico.

**D**esde o período Collor o Brasil não passava por uma crise política tão profunda, cujas causas fossem tão complexas e a solução tão incerta no curto prazo. Na verdade, a gravidade da situação reside no fato de que há, atualmente, uma

combinação de elementos conjunturais e estruturais. No plano mais imediato, o governo não consegue estabelecer uma governabilidade mínima junto ao sistema político, perde bruscamente a popularidade depois das eleições de 2014, e, como um furacão que traz enorme incerteza, a Operação Lava Jato afeta não só os políticos governistas (em maior número), mas também



O Brasil precisa de reformas e ataques a problemas estruturais, mas os atores políticos e sociais do momento pouco se movimentam para mudar isso.

membros da oposição. Além dessas características mais destacadas no debate atual, existem elementos estruturais na crise que não têm recebido o devido valor. Trata-se da necessidade de realizar reformas no modelo de funcionamento do Estado, para que o país possa voltar a crescer e, concomitantemente, distribuir mais riqueza e melhorar os direitos da população, nesse último caso, em forma de serviços públicos de qualidade.

Os elementos mais de curto prazo envolvem múltiplas causas. Do lado do eleitorado, aparecem os seguintes fatores: insatisfação geral por conta do problema da corrupção; enorme descrença no sistema político (com crescimento pronunciado do antipetismo); reclamações quanto à qualidade das políticas públicas (como já mostravam as manifestações de junho de 2013); e o mal-estar gerado pelo desaquecimento da economia (fator que tende a piorar nos próximos meses), com a queda da renda e o aumento do desemprego. Tudo isso enfraquece o governo Dilma, mas não tem levado, necessariamente, à criação de uma mobilização social em prol da oposição – trata-se de movimentações mais contra do que a favor de algum grupo.

## **POLÍTICA NO CENTRO DA DISCUSSÃO**

O descontentamento social é uma peça importante da crise em seu aspecto conjuntural. No entanto, os fatores relacionados ao sistema político são fundamentais, uma vez que será nesta arena, ao fim e ao cabo, que o jogo será decidido. Aqui, existem quatro aspectos que contribuem para o impasse atual. Primeiro, a completa falta de habilidade política da presidente Dilma e de seu grupo mais próximo, especialmente para lidar com os partidos da base aliada (mormente o PMDB). Segundo, o radicalismo político instaurado no país após as eleições de 2014, tornando o debate congressual irracional, com lideranças oposicionistas que defendem e votam em medidas completamente contrárias à sua história. Somados a esses dois fatores, não há ainda uma prova concreta de envolvimento da presidente no processo de corrupção, e tirá-la do poder pode ser um péssimo precedente para os próximos governos. Por fim, as principais lideranças políticas brasileiras, principalmente as do PSDB e as peemedebistas, não têm a menor ideia de como seria o dia seguinte numa eventual queda de Dilma. O grau de incerteza é tal que, nesse xadrez político, nenhuma das peças consegue se mexer para frente, só para

A resolução dessa intempérie econômica envolve a construção de estratégias, alianças e ideias capazes de congregiar grupos amplos da sociedade e de resolver dilemas estruturais do Estado brasileiro.

os lados. Com esse cenário, líderes empresariais e outros atores da sociedade civil já deram sinalizações de que é mais preciso discutir o que fazer com o país do que definir quem será o governante.

### CRESCIMENTO DEPENDE DE VÁRIAS INSTÂNCIAS

A crise econômica, em boa medida, é o lugar em que se encontram os fatores conjunturais e estruturais do atual processo. Na camada conjuntural, os indicadores econômicos chegaram a um nível para lá de preocupante. A recessão, acompanhada pela elevação da taxa de juros, pelo aumento do desemprego e pela queda da renda da população, erodiu a popularidade presidencial. Basta lembrar que, segundo o Datafolha, em dezembro de 2014, Dilma tinha 42% de aprovação e, dois meses depois, em fevereiro de 2015, esse número caiu para 23%, chegando a 10% em junho. O problema é que o *front* econômico deverá piorar antes de melhorar, e a pressão sobre o governo, portanto, continuará alta.

A resolução dessa intempérie econômica vai além do governo da ocasião. É preciso mexer com peças centrais do funcionamento estatal do país, nos âmbitos administrativo, político e econômico. Num cenário de crise como o atual, é necessário dizer que mudanças são fundamentais, inclusive por conta dos sucessos obtidos desde a Constituição de 1988. O fato é que o Brasil, mais particularmente nos últimos 20 anos, melhorou muito em relação à sua trajetória histórica. Consolidou-se uma democracia num país de tradição autoritária; a estabilidade econômica ultrapassou

o modelo inflacionário vigente por décadas; e houve inclusão social e melhorias significativas em direitos fundamentais para a população. Por conta desses avanços, os brasileiros querem mais – aliás, isso já estava claro nas manifestações de 2013. Ademais, para continuar distribuindo renda e manter políticas universalistas, será preciso produzir mais riqueza e aumentar a eficiência e a efetividade do Estado nos diversos campos da vida social. O Brasil precisa de reformas e ataques a problemas estruturais, mas os atores políticos e sociais do momento, enredados numa conjuntura para a qual não conseguem dar um fim, pouco se movimentam para mudar isso.

### MUDANÇA PRECISA SER AMPLA

O que está em jogo, mais do que a resolução do imbróglio atual e a sucessão da presidente, é a criação de um ambiente favorável para os futuros governantes, a começar por aquele que será eleito nas próximas eleições para presidente. Obviamente, há um desgaste profundo do PT e do grupo que governa o país desde 2003. Porém, não está claro como essa potencial mudança de hegemonia será feita.

Do lado das ruas, as lideranças sociais ainda não descobriram como ampliar seu discurso para as camadas mais pobres e que é preciso transformar os partidos existentes ou criar novos. O discurso antipartidário não deve produzir a mudança esperada, pois não há sistema político estável e democrático que dispense a presença dos partidos. Do lado da oposição, além das disputas internas e da incapacidade de saber o que fazer quando a crise atinge a todos, falta definir como chegar ao governo e o que será feito, caso cheguem lá. Claramente, a oposição ainda não dispõe de uma agenda de reformas que aponte para além das questões conjunturais.

O fim da história vai além do mandato da presidente Dilma, e o entendimento do Brasil atual vai muito além da crise do lulopetismo. Trata-se de uma situação bem mais complicada e que envolve a construção de estratégias, alianças e ideias capazes de congregiar grupos amplos da sociedade e de resolver dilemas estruturais do Estado brasileiro. Entretanto, com tantos escândalos revelados diariamente, esse aspecto mais profundo da crise ainda não foi percebido pelos políticos, pela mídia e por grande parte da sociedade. ●

FERNANDO LUIZ ABRUCIO > Professor da FGV/EAESP >

[fernando.abrucio@fgv.br](mailto:fernando.abrucio@fgv.br)

MARCO ANTONIO CARVALHO TEIXEIRA > Professor da FGV/EAESP >

[marco.teixeira@fgv.br](mailto:marco.teixeira@fgv.br)



# RADIOGRAFIA DOS DESASTRES NO BRASIL

| POR PRISCILA LACZYNSKI DE SOUZA MIGUEL, RENATA PEREGRINO BRITO E SUSANA C. FARIAS PEREIRA

**M**oro num país tropical, abençoado por Deus e bonito por natureza. Mas que beleza! Os versos de Jorge Ben Jor, imortalizados por Wilson Simonal, oferecem um retrato do Brasil muito disseminado no imaginário nacional: um país onde a natureza é generosa e dócil, e não inspira grandes preocupações. A realidade, no entanto, é perigosamente diferente disso. Segundo o *Annual Disaster Statistical Review*, levantamento publicado anualmente pela Universidade Católica de Louvain (França), o Brasil é atualmente o 8º país do mundo em

incidência de desastres naturais, e a recorrência desses eventos vem aumentando.

Apesar disso, as atenções ao tema são incipientes e, em geral, baseadas em literatura internacional. Pensando nisso, o Centro de Excelência em Logística e Supply Chain da FGV/EAESP (GVCELOG) desenvolveu uma pesquisa visando compreender como as empresas brasileiras localizadas em áreas afetadas por desastres naturais têm lidado com o problema e qual tem sido o papel dessas organizações durante tais eventos. Os resultados não são muito alentadores: apesar de frequentemente afetadas pelos desastres, as empresas brasileiras parecem não se preocupar em considerá-los em sua gestão de risco.

## DEFINIÇÃO DE DESASTRE

Desastres podem ser classificados por sua origem como naturais (reflexos de condições geográficas, climáticas, hidrológicas ou mesmo biológicas, como nas epidemias); ou não naturais, que são os eventos causados por tecnologias ou pela ação humana (caso de um acidente aéreo ou ataque terrorista, por exemplo). Também podem ser categorizados por sua durabilidade, podendo ser súbitos ou de longa duração.

Os desastres têm impactos importantes – e crescentes – sobre as sociedades modernas. Na última década, para citar apenas exemplos de desastres naturais, o mundo experimentou catástrofes como o tufão Hayan (2013), o furacão Sandy (2012), o tsunami e terremoto no Japão (2011), as inundações no Paquistão (2010), o terremoto no Haiti (2010), o furacão Katrina (2005) e o tsunami do Oceano Índico (2004). Além desses, anualmente, acontecem centenas de desastres menores e menos divulgados, mas que igualmente geram necessidade de assistência humanitária e adaptação das populações e organizações afetadas.

## DESASTRES NO BRASIL

Secas, estiagens e inundações são os fenômenos que, no Brasil, mais resultam em situações emergenciais caracterizáveis como desastre. De acordo com dados da Conferência Nacional de Mudanças Climáticas, 53% dos eventos ocorridos no país entre 1991 e 2010 estiveram relacionados à falta d'água (secas e estiagens) e 33% ao excesso dela (inundações graduais ou bruscas).

Mas, apesar de aparecer em 8º lugar na lista de países com maior número de desastres naturais, felizmente o Brasil não ocupa a mesma posição de destaque no número de óbitos em sua decorrência. Ou seja, mesmo com grande incidência de eventos, eles costumam ser menos letais do que os de outros países.

Isso não significa que não haja impactos graves à população e à atividade econômica. Um aspecto que merece ser estudado é o efeito sobre as redes de suprimentos. Desastres causam danos à infraestrutura logística e rupturas em cadeias, afetando o desempenho de organizações, exigindo que as empresas desenhem um planejamento proativo e gerenciem o risco decorrente desses eventos.

Buscando avaliar como as empresas brasileiras estão se saindo nesse quesito, a pesquisa do GVCELOG reuniu e analisou fontes documentais a fim de identificar os desastres ocorridos no Brasil em um período de dez anos (2003 a 2013), bem como as cadeias de suprimentos afetadas, os impactos sobre a população e as atividades econômicas. Essa análise foi feita a partir de notícias de jornais de grande circulação e de documentos do IBGE e da Defesa Civil.

## SECAS E ESTIAGENS

Em uma busca por palavras-chave em jornais de grande circulação no país, foram encontradas 317 reportagens com os termos “seca” e “estiagem”. Dentre elas, uma análise mais detalhada identificou 132 notícias válidas para a análise de dados, sendo as demais descartadas por serem repetidas ou não estarem relacionadas ao contexto estudado. O exame desse material permitiu mapear os principais eventos relatados, distinguindo-se claramente três desastres de proporções maiores: a seca do Norte/Nordeste em 2007 e 2008, que se repetiu em 2012, e a estiagem que assolou a região Sul em 2008 e 2009.

Buscou-se ainda identificar nas notícias os principais setores envolvidos e, para tanto, utilizou-se a Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE). Destacam-se aqui duas observações: a administração pública é mencionada como agente responsável pela mitigação do evento e atuação no momento da crise; já os setores de agricultura e pecuária aparecem como os mais atingidos pelas secas e estiagens por terem afetadas suas capacidades de produção e fornecimento. A análise das notícias também permitiu a identificação dos chamados impactos diretos (que ocorrem concomitantemente e na mesma localização do desastre) e dos indiretos (em momentos futuros ou em elos à jusante na cadeia).

## ENCHENTES

Da mesma forma, foram identificadas 1.009 reportagens com o termo “enchente”, das quais se consideraram 428 válidas para a pesquisa. A análise permitiu identificar os eventos mais graves que assolaram o país de acordo com o número de notícias, destacando-se as enchentes de Santa Catarina em 2008, temporais e enchentes em São Paulo entre os anos de 2009 e 2011, com destaque para a cidade de São Luiz do Paraitinga em 2010, e o desastre da região serrana do Rio de Janeiro em 2011. Além disso, identificou-se a maior recorrência desses eventos nas regiões Sudeste e Sul. Esse dado é crucial, pois, na análise de vulnerabilidade da cadeia de suprimentos, a probabilidade de ocorrência de determinado risco deve ser altamente considerada.

Quanto aos setores mais afetados, novamente a administração pública ganha destaque, citada em 83% das notícias como agente responsável pela mitigação e ajuda durante o desastre. De outro lado, nesses eventos maior enfoque é dado aos impactos sobre a população, em função do número de desalojados e desabrigados, e dos riscos de doenças relacionadas às inundações. O impacto direto sobre as atividades das cadeias de suprimentos aparece com pouco destaque para setores como turismo (5 reportagens) e

# DESASTRES NO BRASIL

O BRASIL APARECE EM 8º LUGAR NA LISTA DE PAÍSES COM MAIOR NÚMERO DE DESASTRES NATURAIS.



**53%** dos eventos ocorridos no país entre 1991 e 2010 estiveram relacionados à falta d'água (secas e estiagens) e **33%** ao excesso dela (inundações graduais ou bruscas).



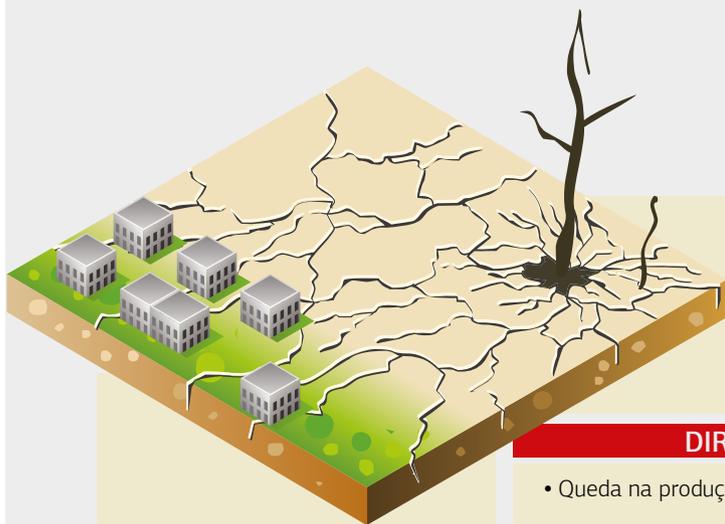
## SECAS E ESTIAGENS

### OCORRÊNCIAS SEGUNDO AS NOTÍCIAS ANALISADAS

Ano de ocorrência	Região
2007/2008	Norte, Nordeste e Sudeste
2008/2009	Sul
2010	Norte (Amazonas)
2012/2013	Nordeste e Norte de Minas
Eventos menores	Pulverizado

### SETORES ATINGIDOS

	Reportagens em que é citado	% em relação ao total
Administração pública, defesa civil e seguridade social	65	49
Agricultura	57	43
Pecuária	55	42
Eletricidade e gás	8	6
Água, esgoto, gestão de resíduos	4	3
Transporte e outros serviços logísticos	4	3
Turismo	2	2
Pesca e aquicultura	2	2
Outros serviços (ONGs, sociedade civil)	4	4
Outros setores	3	3



## PRINCIPAIS IMPACTOS

### INDIRETOS

- Aumento de preços, inflação e desemprego.
  - Impacto em comunidades indígenas, protestos e êxodo rural.
  - Renegociação do Crédito Rural.
- Necessidade de geração de energia de termoeletricas e maior custo.
- Necessidade de mudança e adaptação de culturas agropecuárias.
  - Investimento em tecnologia.
- Assistência aos afetados pela seca (governo).
  - Problemas de transporte e logística (navegabilidade).
- Queda de faturamento das empresas.
- Incidência de doenças (poluição da água).
  - Queda no turismo.
  - Urgência nas atividades de planejamento público.

### DIRETOS

- Queda na produção agrícola e florestal.
  - Cidades em estado de emergência.
    - Impactos no meio ambiente.
  - Problemas de abastecimento de água.
- Aumento de queimadas e poluição do ar.
- Impacto na população (sem acesso à água).
  - Queda na produção pecuária, pesca e aquicultura.



## ENCHENTES

### OCORRÊNCIAS SEGUNDO AS NOTÍCIAS ANALISADAS

Ano	Sudeste	Sul	Nordeste	Outras regiões
2003	6	0	1	1
2004	18	0	9	10
2005	18	1	1	1
2006	18	2	1	2
2007	3	0	0	0
2008	31	42	5	6
2009	54	3	1	7
2010	48	2	6	8
2011	87	22	2	14
2012	22	0	1	2
2013	19	0	0	0
Total	324	72	27	51

### PRINCIPAIS IMPACTOS (DIRETOS E INDIRETOS)

- Impacto na população (óbitos, desabrigados e desalojados).
- Alagamentos (bairros, regiões, municípios).
- Municípios em estado de emergência.
- Danos à infraestrutura logística (rodovias, ruas, pontes).
- Desabamentos (casas, edifícios).
- Impactos em atividades econômicas (acessos interditados, paradas de operações, perda de insumos e produtos).
- Riscos de surtos de doenças.
- Isolamento de áreas afetadas (bairros, regiões, municípios).
- Perda de produção (safras e produtos).
- Falta água, energia, gás.
- Perda de mercadoria (comércio).
- Disponibilização de verbas para reconstrução de cidades e áreas afetadas.
- Criação de centros para amparo às vítimas e recebimento de doações.

agricultura (14 reportagens), porém efeitos indiretos podem ser inferidos pelos danos à infraestrutura logística, que aparecem em 9% das notícias. Destacam-se os eventos do verão de 2004 em todo o Brasil, que resultaram em prejuízos à malha rodoviária, e os temporais de Santa Catarina em 2008, que afetaram o porto de Itajaí.

Por fim, considerando os principais impactos – diretos e indiretos – das enchentes levantados na pesquisa, é importante compararmos dois tipos de eventos: os súbitos e os de longa duração. Enquanto na estiagem o número de pessoas afetadas é muito maior, principalmente em função do tempo que ficam expostas ao evento, nos casos de enchentes bruscas, os danos individuais e à infraestrutura são consideravelmente superiores.

### PONTOS DE ATENÇÃO

O resultado da pesquisa é um primeiro mapeamento sobre a incidência de desastres naturais no Brasil e seus impactos nas operações. Ao contrário do senso comum,

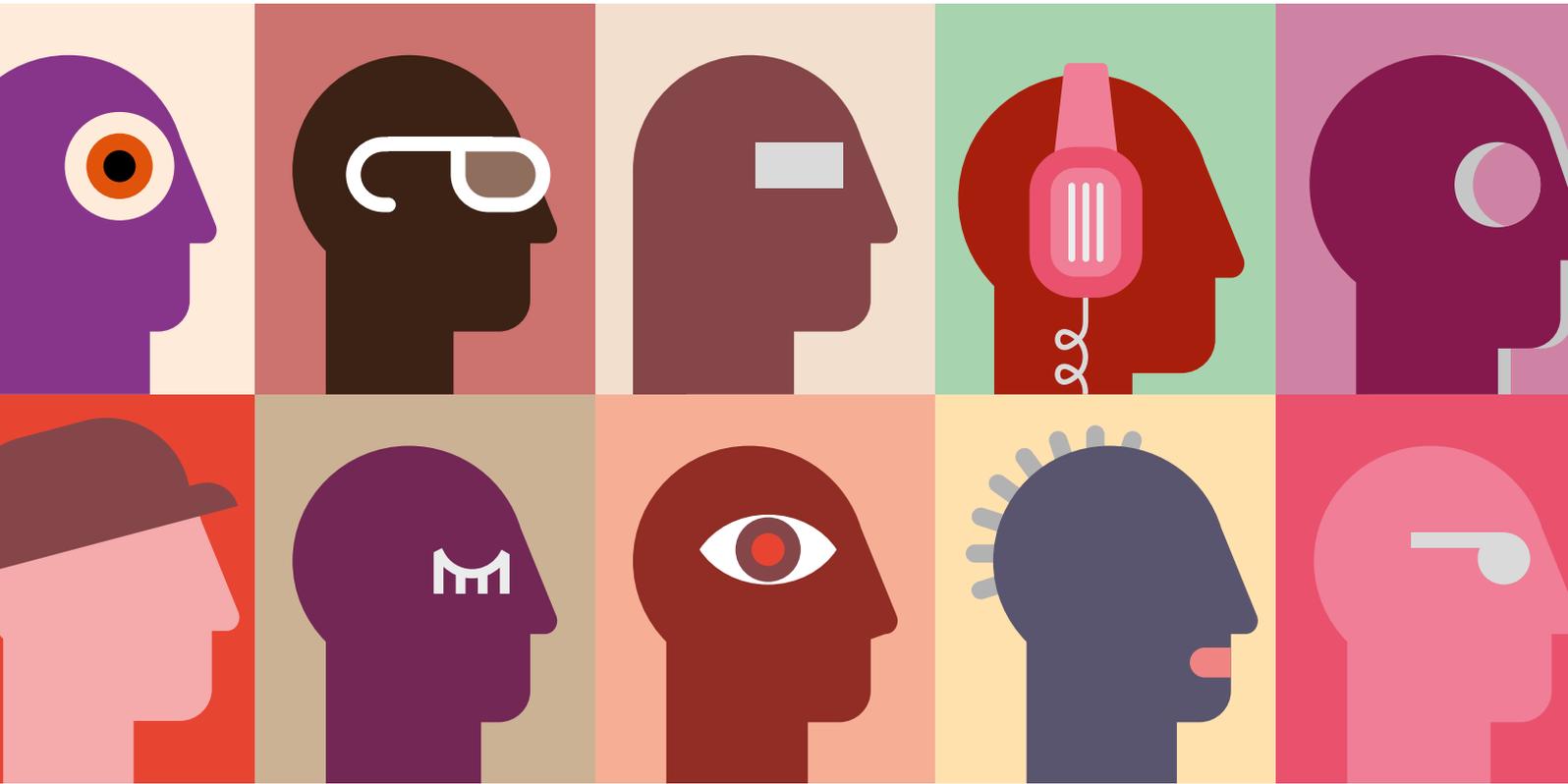
segundo o qual a ocorrência desses eventos no país é pouco significativa para as organizações do setor privado, o levantamento mostra que a população e as empresas brasileiras têm estado frequentemente expostas a risco de desastres. No caso destas últimas, seja pela interrupção de produção, seja por danos infraestruturais e seus impactos, o problema deve ser considerado na gestão de riscos de cadeias de suprimentos.

Até o momento, a pesquisa teve cunho exploratório e permitiu identificar oportunidades a serem trabalhadas numa próxima etapa. Em particular, há espaço para estudos de casos, que verifiquem os impactos nas cadeias de suprimento e as práticas adotadas por organizações para minimizar os riscos. Por meio desses casos, será possível corroborar as impressões obtidas e aprofundar a compreensão desse fenômeno. ●

PRISCILA LACZYNSKI DE SOUZA MIGUEL > Professora da FGV/EAESP > [priscila.miguel@fgv.br](mailto:priscila.miguel@fgv.br)

RENATA PEREGRINO BRITO > Professora Colaboradora do GVCELOG > [renatapbrito@gmail.com](mailto:renatapbrito@gmail.com)

SUSANA C. FARIAS PEREIRA > Professora da FGV/EAESP > [susana.pereira@fgv.br](mailto:susana.pereira@fgv.br)



# CONSUMA OUTRAS EXPERIÊNCIAS

| POR FERNANDO DO A. NOGUEIRA

**A**o longo do século passado, muitos sociólogos notaram que nosso comportamento em sociedade não é totalmente espontâneo: desde a mais tenra idade, desenvolvemos a capacidade de interpretar muitos papéis diferentes. Nos primeiros minutos de vida, aprendemos a ser filhos, netos, sobrinhos. Com alguns anos, vêm novos

papéis: colega, amigo, aluno. Sem nos darmos conta, também aprendemos a trocar de personagem muitas vezes ao dia, instantaneamente. Pense na diferença do seu comportamento ao responder uma pergunta de um professor, de sua mãe, de seu chefe ou de um colega.

Essa ideia não é totalmente nova. No século XVI, Shakespeare já propunha que “o mundo inteiro é um palco”, no qual estamos sempre representando

personagens. O que parece ser razoavelmente novo é a predominância de um papel central na era contemporânea: o de cliente ou consumidor. Cada vez mais, atividades antes exercidas em comunidade ou na esfera pessoal passam a ser objeto da relação entre um prestador de serviço (empresa ou profissional) e seu cliente. Curioso notar que mesmo outras esferas de ação coletiva – governos, entidades

sem fins lucrativos – passam cada vez mais a adotar as ideias e a linguagem das relações de consumo, o que transforma o cidadão ou beneficiário em um cliente que paga impostos e espera serviços em troca deles.

Talvez o exemplo mais extremo das tendências de “clientização” do mundo se dá na multiplicação dos *personals* em nosso cotidiano. Para obter melhor desempenho nas suas compras, um *personal stylist*. Para dar um *up* na imagem pessoal e profissional, um *workshop* de *personal branding*. Para os exercícios, claro, o apoio de um *personal trainer*. Até para aprender a conquistar alguém na balada já se pode contratar o serviço de um *pick-up artist*! O que há de comum em todas essas atividades é o papel que interpretamos – o de clientes, envolvidos em relações de consumo. E qual o problema disso?

### OUTRAS FORMAS DE VIVER

Não há nada de errado em relação a cada serviço ou *personal* específico, mas é um enorme problema pensar que somos clientes e prestadores de serviço na maior parte do nosso dia. A experiência humana é complexa, rica e desafiadora demais para se resumir a apenas um papel, interpretado repetidamente. Há movimentos de resistência, é claro. Vou citar brevemente três deles.

O primeiro é a ideia de bancos de tempo, como o que existe em Portugal desde o começo dos anos 2000 ([bancodetempo.net](http://bancodetempo.net)). Nesse sistema, qualquer pessoa pode abrir uma conta. A diferença está no que se deposita: tempo, e não dinheiro. Você, consultor de empresas, pode ajudar outro correntista por uma hora, ganhando assim um crédito que poderá usar para uma hora de massagem ou de consulta médica. Há poucas regras, entre as quais duas fundamentais: todas as horas têm o mesmo valor e os

## O LAÇO QUE SE CRIA ENTRE AS PESSOAS NÃO PRECISA SE RESTRINGIR AO SERVIÇO PRESTADO; TENDE A SE DESENVOLVER EM RELAÇÕES DE AMIZADE E SOLIDARIEDADE, RESULTANDO EM COMUNIDADES MAIS FORTES E HUMANAS.

participantes se comprometem a dar e receber tempo. O lastro dessa moeda voluntária é o espírito solidário e a crença na boa vontade das pessoas. O site [bliive.com](http://bliive.com) vem disseminando essa ideia no Brasil, atingindo a marca de mais de 100 mil horas oferecidas em poucos anos de existência!

O segundo é uma ideia que vem ganhando força no Brasil e no mundo: o *crowdfunding*. Trata-se de plataformas on-line que viabilizam a existência de um produto, serviço ou projeto (artístico, por exemplo) com o apoio de um grupo pulverizado de pessoas – de poucas dezenas até milhares ou centenas de milhares, como às vezes acontece no maior site mundial [kickstarter.com](http://kickstarter.com). Um exemplo de plataforma de financiamento coletivo no Brasil é o *Catarse* ([catarse.me](http://catarse.me)), que já viabilizou 1.876 projetos diferentes (que arrecadaram mais de R\$ 33 milhões) em 5 anos de existência. Até existe a possibilidade de ganhar recompensas concretas pelo apoio de uma iniciativa, mas o que se ressalta é outro tipo de relação – não a de cliente, e sim de investidor solidário: é a satisfação de se tornar co-responsável pela existência de um novo empreendimento.

Finalmente, o terceiro faz parte de um movimento chamado de “consumo colaborativo”, que valoriza a ideia de que não precisamos, individualmente, ser donos de todos os bens que atendem nossas demandas específicas. Pense em uma furadeira: quantas vezes por ano você tem necessidade dela? Agora pense em quantas furadeiras, aparelhos

de *fondue*, barracas de acampamento, apenas para citar alguns exemplos, ocupam espaço – e dinheiro! – de seus compradores, quando poderiam ser muito mais úteis socialmente se fossem compartilhados. Pois iniciativas como a do [freecycle.org](http://freecycle.org) buscam facilitar que pessoas possam oferecer e demandar ferramentas e bens desse tipo para uso compartilhado. Esse site tem núcleos em vários lugares do mundo, incluindo dezenas de cidades brasileiras. É um princípio bastante semelhante ao do Banco do Tempo, mas voltado à troca de produtos.

Em comum, essas várias experiências propõem alternativas ao consumo. Nos três casos seria possível resolver algum tipo de problema pessoal tornando-se cliente de uma empresa ou de um profissional, trocando dinheiro pelo bem ou serviço. Mas ao sermos correntistas do banco de tempo, apoiadores de financiamento coletivo ou participantes de uma rede de consumo colaborativo, expandimos os papéis que interpretamos, exercitando outras capacidades sociais. O tipo de laço que se cria entre as pessoas não precisa se restringir ao serviço prestado; tende a se desenvolver em relações de amizade e solidariedade, resultando em comunidades locais ou virtuais mais fortes e humanas.

Por que ser apenas cliente ou prestador de serviço quando é possível ser também amigo, voluntário, apoiador, investidor, conselheiro, conhecido, cidadão? ●

---

FERNANDO DO A. NOGUEIRA > Professor da FGV/EAESP >  
[fernando.nogueira@fgv.br](mailto:fernando.nogueira@fgv.br)



# ENTRE A 9 DE JULHO E O PALÁCIO DOS BANDEIRANTES

POUCOS SABEM, MAS A FGV/EAESP QUASE SE INSTALOU ONDE HOJE É O PALÁCIO DO GOVERNO DE SÃO PAULO.

| POR REDAÇÃO GV-EXECUTIVO

**Q**uem passa pela Avenida 9 de Julho, em São Paulo, e vê o prédio da FGV/EAESP nem imagina que a Escola poderia ter sido instituída onde atualmente é o Palácio dos Bandeirantes, edifício localizado no bairro do Morumbi que abriga a sede do Governo do Estado. Confira, a seguir, como isso quase ocorreu.

## UMA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS EM SÃO PAULO

Anos depois da fundação da Escola de Administração Pública da FGV no Rio de Janeiro, que se deu em 1944, planejou-se a criação de uma escola de Administração de Empresas em São Paulo. Tal fato se concretizou a partir de conversas do presidente da Fundação com o

Governo do Estado e com líderes industriais paulistas, os quais prometeram contribuir para a instituição da EAESP. “Na década de 1950, São Paulo era um grande centro econômico e industrial, e contava com uma comunidade empresarial muito dinâmica”, conta Carlos Osmar Bertero, professor da FGV/EAESP.

Dentre os líderes industriais que se propuseram a colaborar, estava o Conde Francisco Matarazzo Júnior, que se comprometeu a doar o prédio para a Escola. “Nós queríamos fazer uma escola de Administração de tipo moderno, calcada principalmente nas americanas, e o Conde Matarazzo queria fazer uma escola mais de Contabilidade do que de Administração, do tipo Bocconi, italiano. Não entramos em acordo.”, relata Jorge Flôres, diretor executivo da FGV na época, no livro *Fundação Getúlio Vargas – concretização de um ideal*.

#### **POR QUE NÃO FOMOS PARA O MORUMBI?**

Alguns aspectos foram decisivos para que a EAESP não ocupasse o edifício construído por Matarazzo no Morumbi. Como foi citado, o primeiro foi a exigência do Conde para que a Escola mantivesse a inspiração na Universidade de Bocconi, onde ele havia estudado. “Os americanos estavam construindo nosso prédio, e professores da Michigan University participavam da Missão Americana\* recebida pela Escola. Para eles, a ênfase deveria ser no marketing”, conta o professor Antonio Angarita, diretor da EAESP entre 1963 e 1964, destacando que houve certo conflito na Escola quanto a esse ponto, já que alguns preferiam que a EAESP se inspirasse no modelo italiano, e outros no modelo americano: “A Escola viveu muito intensamente essa decisão, e a tese voltada ao marketing prevaleceu”.

O segundo aspecto foi a construção muito luxuosa do Conde Matarazzo, o que não agradou o presidente da Fundação. “O Conde estava construindo uma edificação muito rica, com mármore de Carrara e acessórios ‘ultrachiques’, o que não ficava bem para a Escola. O Dr. Simões disse que não tínhamos dinheiro para aquilo, e nem era adequado para uma escola no Brasil ter essa manifestação de riqueza”, diz Angarita.

O terceiro foi a exigência do Conde de instituir uma escola que levasse o nome de seu pai: Universidade Conde Francisco Matarazzo. O acordo não se concretizou, e o edifício foi desapropriado pelo Governo do Estado de São Paulo. Na gestão de Ademar de Barros (1963-1966), então governador da cidade, o prédio foi batizado de Palácio dos Bandeirantes e passou a ser a sede do Governo do Estado de São Paulo. ●

**QUANDO ASSUMI A DIRETORIA DA ESCOLA, O GOVERNO AMERICANO FEZ UMA DOAÇÃO À FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS DE US\$ 2,5 MILHÕES PARA TERMINAR O PRÉDIO DO RIO E DE US\$ 1,5 MILHÃO PARA O PRÉDIO DE SÃO PAULO. FOI COM ESSE DINHEIRO QUE TERMINAMOS A OBRA E EQUIPAMOS O PRÉDIO DA ESCOLA QUE, EM 1966, QUANDO FOI INAUGURADO, ERA CONSIDERADO REVOLUCIONÁRIO: A ARQUITETURA INTERNA, AS SALAS DE AULA, TUDO REPRESENTAVA UMA INOVAÇÃO NO SISTEMA EDUCACIONAL BRASILEIRO.**

**GUSTAVO DE SÁ E SILVA**

Professor fundador e diretor da EAESP entre 1964 e 1970.

#### **PARA SABER MAIS:**

- Maria Celina D' Araújo. *Fundação Getúlio Vargas – concretização de um ideal*. Ed. Fundação Getúlio Vargas: Rio de Janeiro, 1999.  
Disponível em: [cpdoc.fgv.br/producao\\_intelectual/arg/72.pdf](http://cpdoc.fgv.br/producao_intelectual/arg/72.pdf)

\*Missão Americana foi uma parceria entre Brasil e EUA para a instituição de uma escola de Administração de Empresas em São Paulo. “O governo norte-americano designou uma missão de professores da Michigan State University que permaneceu em São Paulo por mais de 10 anos, ministrando aulas, orientando alunos, estabelecendo contatos com a comunidade de negócios e oferecendo inúmeras sugestões de natureza acadêmica e educacional”. Claude Machline. *Meio século de inovações na EAESP-FGV. GV-executivo*, vol. 11, n. 1 – janeiro/junho, 2012.

C

| COMUNIDADE GV

FOTO: DIVULGAÇÃO



# EM BUSCA DE IDEIAS INOVADORAS

| POR ALINE LILIAN DOS SANTOS

---

**Q**ue empreendedor na área de tecnologia nunca sonhou em estar no Vale do Silício? **Bedy Yang**, espécie de caçadora de boas ideias radicada na Califórnia, mostra que esse sonho é possível e pode não estar tão distante.

Formada em Administração de Empresas pela FGV/EAESP, essa paranaense filha de chineses fundou em 2009 a **+Innovators**, empresa que conecta investidores americanos e empreendedores de vários países. No ano seguinte, também se tornou sócia da **500 Startups**, fundo de investimento e aceleradora norte-americana que tem como foco investir em negócios iniciantes. O fundo possui cerca de US\$ 190 milhões captados e 1.200 *startups* no portfólio. Atualmente, mais de 30 empresas beneficiadas têm origem no Brasil.

Em entrevista à *GV-executivo*, Bedy fala sobre sua trajetória, compara o empreendedorismo no Vale do Silício e no Brasil, revela oportunidades de investimento e dá dicas para os empreendedores brasileiros.

---

**GV-executivo:** Como os investidores americanos veem os empreendedores brasileiros?

**Bedy:** No Vale do Silício, ser brasileiro não ajuda nem atrapalha. Isso não é considerado relevante, já que metade dos empreendedores aqui tem origem global: China, Índia, Israel... Mas o que escuto muito, quando os investidores vão para o Brasil, é que no Vale o empreendedorismo acontece de forma mais natural: é normal ver as pessoas investindo em novas ideias. Já no Brasil, como o ambiente não é propício, os empreendedores precisam ser mais resilientes e determinados. Outro ponto é que, pelo fato de o mercado brasileiro ser grande, nem sempre se pensa em empreender fora.

**GV-executivo:** Os investidores costumam ser receptivos em relação às ideias dos brasileiros?

**Bedy:** Sim, especialmente se o empreendedor montar um negócio global. Quando se trata de um negócio no Brasil, por ser um mercado muitas vezes distante para o investidor americano, a viabilização do investimento pode ser mais difícil.

**GV-executivo:** A crise que o Brasil atravessa tem acentuado essa dificuldade?

**Bedy:** Sem dúvida. Quando a Innovators surgiu, era mais fácil captar dinheiro nos EUA para empreender no Brasil porque existia o sentimento de que o país ia crescer. Todos estavam animados, e investir em uma empresa era um meio de conhecer melhor o mercado. Hoje, o investidor não pensa mais assim. É preciso converter culturalmente o que está acontecendo no Brasil e gerar relacionamento para ele colocar dinheiro em um empreendimento brasileiro.

**GV-executivo:** Quais são os principais desafios para o empreendedor do Brasil conseguir um investimento americano?

**Bedy:** Depende do estágio do negócio. Em etapas posteriores, quando a empresa já está crescendo, não há tantos desafios. O investidor olha os números, o crescimento, o tamanho do mercado, faz conta e investe. Mas quando a empresa ainda não entrou em fase de crescimento e escalabilidade, as restrições são maiores. Nesse caso, o investidor acaba medindo as pessoas e seu conhecimento de mercado.

**GV-executivo:** Muitas pessoas estão evitando abrir o próprio negócio em razão do atual cenário de instabilidade econômica. Você sentiu algum impacto no mercado de *startups*?

**Bedy:** Na verdade, não. Conversei com alguns investidores e, pelo menos em tese, quando há uma crise é a melhor hora de investir, porque existe menos capital e os preços estão mais ajustados ou mais baratos. Antes da crise, no início de 2014, houve uma forte retração no mercado, pois os empreendedores não sabiam para onde ir. Agora, sinto que os investidores têm a percepção de que estamos em um momento melhor. Não como em 2009 ou 2010, mas muito melhor do que de 2011 a 2013. Estão mais positivos. Quando você olha para o mercado de internet, por exemplo, sua penetração continua aumentando. Também existe um *gap* relevante em um mercado bem diferente do de consumo puro, e um mercado que ainda não entrou no on-line, ou que entrou, mas ainda não começou a consumir nesse meio.

## AS ESCOLAS DE NEGÓCIOS DEVEM TER GRADES VOLTADAS AO EMPREENDEDORISMO, MAS É PRECISO HAVER ESPAÇO PARA OS ALUNOS TESTAREM SUAS IDEIAS. PARA ISSO, É IMPORTANTE ESTABELEECER PARCERIAS COM QUEM JÁ ESTÁ NO MERCADO.

**GV-executivo:** Como funciona a 500 Startups, fundo do qual é sócia? O que é necessário para conseguir um investimento?

**Bedy:** Temos dois formatos. De um lado, funcionamos como uma aceleradora – em que o empreendedor vem para o Vale e fica quatro meses fazendo contato com investidores e outros empreendedores, aprendendo com a nossa equipe e participando de treinamentos. Outra possibilidade é investirmos diretamente nos negócios. Nesse caso, nosso trabalho é equivalente ao de um investidor-anjo, e o modelo do fundo é investir em muitas empresas. Contamos com mais de 1.000 empresas no portfólio.

Para conseguir um investimento, é importante considerar alguns pontos. O primeiro é que, se o empreendedor não tem pelo menos o protótipo, não consigo ajudá-lo a crescer. É importante que ele já tenha feito testes, entenda quais são os canais do produto, como são utilizados, etc. Outro aspecto relevante é que o negócio tenha métricas e “tração”, como

costumamos dizer. “É um produto importante?”, “As 20 ou 50 empresas com quem trabalhou estão dispostas a pagar por ele?”. Ter clareza sobre essas questões é muito importante.

**GV-executivo:** O que você acha de as escolas de negócios inserirem o empreendedorismo em suas grades? É um incentivo e um suporte a quem pretende seguir esse caminho?

**Bedy:** Acho importante haver grades ligadas ao empreendedorismo, mas é interessante ter em mente que ele envolve muita prática e quase não tem fórmula, por isso deve haver espaço para os alunos testarem suas ideias, como uma espécie de laboratório. Além disso, é preciso levá-los ao mercado e cultivar parcerias com quem já está nele. Por exemplo, criamos a 500 Startups e temos experiência nesse segmento. Então, fizemos uma parceria com a Universidade de Stanford com um forte componente prático para quem quer empreender.

**GV-executivo:** Como você vê a participação das mulheres no mercado de tecnologia?

**Bedy:** Não tenho as estatísticas no Brasil, mas a presença das mulheres no mercado americano de *venture* é desfavorável, apenas 6 ou 7%. Muitas vezes, o quadro de investidores é composto apenas por homens. Ainda há um longo caminho a percorrer, mas existe uma pressão para trazer mais diversidade para a área. Em nosso fundo, parte considerável da equipe é composta por mulheres. É muito importante termos essa diversidade, não só de gênero mas também de nacionalidade, faixa etária, porque nos traz novas visões do mercado e perspectivas de investimento.

**GV-executivo:** De que forma a FGV contribuiu para a sua formação e desenvolvimento profissional?

**Bedy:** Tenho um senso de negócio acurado por ter feito Administração. Gosto muito e tenho como visão de vida criar oportunidades para os outros, como o que fazemos na Innovators, estabelecendo a ponte e abrindo acesso ao empreendedor e aos investidores. A GV proveu o caminho para eu encontrar o que quero fazer o resto da vida. ●

FOTO: DIVULGAÇÃO



ALINE LILIAN DOS SANTOS > Jornalista da *GV-executivo* > [aline.lilian@fgv.br](mailto:aline.lilian@fgv.br)



# A TENDÊNCIA DO BIG DATA

Vivemos um contexto empresarial em que todos, ou quase todos, querem “contratar soluções de *big data*”. Executivos de grandes corporações ouvem falar disso em eventos sobre tendências tecnológicas e comportamento do consumidor, e logo querem implementá-las em suas organizações.

Para começar, o termo é infeliz. *Big data* não é nem só *big* nem só *data*. *Big data analytics* (o termo correto e completo) são, segundo a EMC, dados e modelos cuja escala, distribuição, diversidade ou velocidade de criação requerem o uso de novas tecnologias de armazenamento e análise para permitir a captura do valor inserido neles.

Reconhecemos, portanto, várias dimensões por trás desse termo. “Volume”, sem dúvida, é uma delas. Não é raro falarmos em *petabytes* (um milhão de *gigabytes*) ou mesmo em *exabytes* (mil *petabytes*) para representar implantações de projetos envolvendo *big data* em grandes corporações no Brasil e no mundo, e voltados aos mais diversos mercados, como o de mídia digital, varejo supermercadista, de prospecção de petróleo, ou ainda para a previsão de microclima.

Outra perspectiva do *big data* é a “velocidade”. Um levantamento da Qmee, referente a 2014, aponta que em apenas um minuto a internet movimentou 204 milhões de *e-mails*, mais de 4 milhões de consultas no Google.com, 277 mil *tweets*, 2,46 milhões de atualizações no Facebook e 72 novas horas de vídeo disponibilizadas no YouTube.

Mas a característica que diferencia a velocidade não é seu aumento, e sim sua capacidade de ser cada vez mais assíncrona e *real time*. Em outras palavras, não

conseguimos mais controlar a velocidade com que as informações trafegam. No contexto em que precisamos tomar decisões com rapidez, para gerar valor para as organizações, isso traz um grande desafio para os modelos analíticos – eles precisam se reinventar permanentemente para se manterem úteis.

Uma terceira perspectiva do *big data* é a “variedade”. Mais de 80% dos dados da internet não são estruturados – páginas *web*, dados de *clickstream*, fotos, imagens, vídeos, textos em linguagem natural, mapas,

etc. Tipicamente, informações coletadas a todo instante por radares de trânsito, sensores de clima, câmeras de segurança, comentários e *posts* de redes sociais. Essas informações contemplam um panorama riquíssimo de significados para as empresas, que pode ser apropriado para vários contextos: avaliar como está a reputação de uma marca nas redes sociais, inferir em tempo real a melhor oferta para um usuário de filmes sob demanda no momento em que ele conclui ou desiste de assistir algum conteúdo, suspeitar do trajeto de uma pessoa no estacionamento de um *shopping center*, etc.

Modelos tradicionais de previsão tendem a se tornar lentos se considerarmos volumes muitíssimo grandes de dados.

E é aí que o *big data analytics* surge como nova grande força nas organizações: para analisar de forma coerente e rápida informações em tempo real e em quantidade não controlada, ou obter a melhor estimativa possível sobre a informação no momento em que ela está acontecendo. Afrouxamos um pouco a confiança nas estimativas tradicionais para ganharmos, significativamente, em desempenho – e isso representa, realmente, valor para as organizações.

*Big data* parece ter vindo para ficar.

ANALISAR DE FORMA  
COERENTE E RÁPIDA  
INFORMAÇÕES EM  
TEMPO REAL E  
EM QUANTIDADE  
NÃO CONTROLADA.  
ISSO REPRESENTA,  
REALMENTE,  
VALOR PARA AS  
ORGANIZAÇÕES.



# OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Que imagem vem à cabeça ao se falar de mudanças climáticas? A tradicional cena de um urso polar navegando involuntariamente numa pequena placa de gelo que se afasta da grande geleira. Com razão, sensibiliza a muitos, mas pouco ajuda a compreender, por exemplo, o quanto as mudanças climáticas afetam o cotidiano de bilhões de consumidores de bens que lhes chegam por intrincadas cadeias produtivas globais, muito menos o de outros tantos que subsistem com poucos recursos disponíveis localmente.

De forma semelhante, embora imagens de desmatamento das florestas nativas também sejam impactantes, elas parecem dissociadas da perda sem precedentes da biodiversidade; da queda no provisionamento de alimentos, água, madeira e fibras; da regulação da qualidade do ar; da purificação da água, dentre outros.

O ano de 2015, contudo, pode ser o início de um período de aprimoramento da percepção sobre a relação entre os desafios ambientais e os compromissos do desenvolvimento humano no século XXI: em setembro, a Cúpula da ONU lança os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), em Nova Iorque, reconhecendo a necessidade de considerar as dimensões social, econômica e ambiental de maneira equilibrada e integrada.

Apresentados preliminarmente no recém-publicado *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*, dentre vários aspectos, os 17 ODS visam: ao combate à fome e à pobreza; à promoção da educação inclusiva e equitativa; à igualdade de gênero e ao empoderamento da mulher; ao emprego pleno e ao trabalho decente; à redução da desigualdade; ao acesso à água,

ao saneamento e à energia; à infraestrutura e a cidades resilientes; a padrões de produção e consumo sustentáveis; ao combate às mudanças climáticas e a seus impactos; ao uso sustentável dos oceanos, mares e recursos marinhos; à recuperação e à promoção do uso consciente dos ecossistemas terrestres. Dessa forma, dá-se continuidade a compromissos presentes nos 8 Objetivos do

Milênio (ODM), lançados no ano 2000 com vistas a 2015, que, embora não alcançados em sua plenitude, aceleraram o combate a problemas prioritários na agenda de desenvolvimento humano.

Para ser exitosa, a agenda de desenvolvimento pós-2015 precisa alcançar escolas – do ensino básico ao superior – e o setor empresarial – desde as grandes multinacionais às organizações de pequeno porte e *startups* –, influenciando seus programas de pesquisa e reorientando seus compromissos de inovação, para permitir mais prosperidade com menos utilização de recursos naturais e impactos ambientais.

Embora a chegada dos ODS nos permita ter algum otimismo, há de se lembrar que há 836 milhões de pessoas vivendo em condições de extrema pobreza – com menos de USD 1,25 ao dia –, e que esse número pode aumentar consideravelmente com as ondas de refugiados que deixam a África e o Oriente Médio devido às guerras e ao terrorismo. A despeito de não englobar as fundamentais dimensões institucional e política, os ODS representam uma grande oportunidade de expandir a influência de temas ambientais nos compromissos relacionados ao desenvolvimento humano, incluindo, no curto prazo, o combate à pobreza.

OS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL REPRESENTAM UMA OPORTUNIDADE DE EXPANDIR A INFLUÊNCIA DE TEMAS AMBIENTAIS NOS COMPROMISSOS RELACIONADOS AO DESENVOLVIMENTO HUMANO.



| ALDEIA • ROSA MARIA VIEIRA

# VIOLÊNCIA COMO SINTOMA

**E**m julho de 2015, imagens chocantes de um negro, amarrado nu a um poste e espancado até a morte, foram exibidas em todo o país. Suspeito de assalto a um bar, em São Luís (MA), foi rendido por uma multidão enfurecida, disposta à “justiça com as próprias mãos”. Em fevereiro de 2014, algo semelhante ocorreu em Teresina (PI): um jovem branco, também suspeito de roubo, foi violentamente surrado e atirado em um formigueiro.

É engano supor que acontecimentos como esses sejam raros no Brasil. Ocorrências isoladas, em regiões remotas, nos estados mais pobres da União. O país está entre os que mais praticam “justiciamentos”. Especialista no assunto, José de Souza Martins calcula que ocorram cerca de quatro linchamentos, ou tentativas, por semana. Predominantemente urbanos, espalham-se por todo o país, eclodindo, principalmente, nas periferias de grandes cidades como Salvador, Rio de Janeiro e, sobretudo, São Paulo. Segundo seus cálculos, nos últimos 60 anos, cerca de 1,5 milhão de brasileiros se envolveram em episódios como esses.

Não há respostas simples para essas explosões coletivas que, nas últimas décadas, tornaram-se endêmicas. Uma das possibilidades seria tomá-las como sintomas, manifestações de latências e contradições profundas da vida social, que, periodicamente, emergem com seus rituais de violência, punição e morte.

Os linchamentos no Brasil colocam em evidência uma grave crise social e a falência das instituições públicas, incapazes de incorporar setores populares à plena cidadania. Expressam efeitos perversos, socialmente destrutivos, da apropriação privada do Estado e da justiça, da naturalização da desigualdade e da exclusão, da concentração exponencial da riqueza. Trazem à tona traços do passado escravista-oligárquico, modernamente reconfigurados e, agora, destinados aos socialmente supérfluos.

Não por acaso, os linchamentos predominam na periferia das grandes cidades. Nelas, estão os expulsos do campo, desempregados ou sem trabalho regular, impactados pela pobreza e desintegração dos padrões tradicionais de sociabilidade. Nelas, vive uma nova categoria de trabalhadores urbanos, mão de obra barata, precária e terceirizada, gerada nos tempos de capitalismo flexível. Nelas, precariedade, ou ausência, dos serviços públicos e limitado alcance do Estado desacreditam e deslegitimam o direito e a justiça formal.

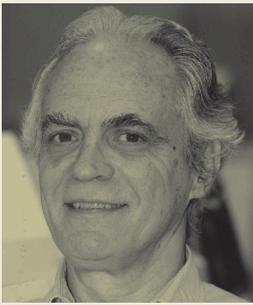
Num aspecto amplo, a “justiça das ruas” coloca em evidência o quanto o Brasil se distanciou do que pretendeu ser um dia. Explícitas contradições da construção nacional interrompida, da identidade fraturada de um país que, embora não seja mais subdesenvolvido, não conseguiu atingir o desenvolvimento.

Do nacionalismo desenvolvimentista, dos anos 1950 e 1960, que conjugou mercado interno, industrialização e ciclos virtuosos de crescimento, com as aspirações de se tornar uma sociedade nacional integrada e inclusiva, restaram escombros e poucas ilusões. A partir da década

de 1980, novas tecnologias da era digital, investimentos inalcançáveis e globalização subordinada colocaram às claras que os recursos exigidos pela modernização estavam completamente fora das possibilidades do país.

Formação nacional inconclusa, desconstrução de um “projeto coletivo de vida material”, impossibilidade de se incorporar às nações desenvolvidas. Para onde irá o Brasil agora? Será possível fazer com que seu projeto de futuro vá além da expectativa dos graus de investimentos das agências de *rating*? Enquanto essas questões são formuladas, talvez, a justiça das ruas esteja mais uma vez em movimento.

(Esse texto se beneficiou das leituras de *Linchamentos. A justiça popular no Brasil*, de José de Souza Martins, e *Fim de século*, de Roberto Schwatz).



## FELIZ 2017?

O último bastião que ainda segurava a queda de prestígio do governo Dilma no campo da economia está desmanchando no ar com rapidez: até julho deste ano, mais de 300 mil trabalhadores deixaram de ter carteira assinada, especialmente na indústria. Em agosto, apenas 7% dos entrevistados consideravam o governo Dilma bom e ótimo.

A situação no Congresso também piorou, e a base de sustentação do governo se desintegrou. Uma liderança política de baixa qualidade e as contundentes revelações da Operação Lava Jato, somadas às impopulares medidas de ajuste propostas pelo governo, contribuíram decisivamente para a debandada. Inclusive, algumas propostas lançadas pelo ministro da Fazenda, Joaquim Levy, para fechar o rombo nas contas do governo foram sabotadas por parlamentares do próprio PT. Justiça seja feita, não podemos chamar esses parlamentares de incoerentes, uma vez que sempre lutaram contra tais medidas de austeridade. A incoerência no caso deve ser atribuída à própria Presidente Dilma por ter nomeado tal ministro. Mas, o tempo, que no dizer do poeta é eterno, passa, e as medidas de ajuste vão ficando para depois. É muito provável que em dezembro de 2015 a casa ainda esteja desarrumada e os 12 meses de 2016 sejam consumidos nesta lenta agonia na esperança de uma recuperação da economia.

Os economistas do governo federal – incluindo a Presidente, que também abraçou essa área do conhecimento – sabiam que não existe almoço grátis, mas tinham dúvidas quanto ao jantar. Exageraram nos desmandos das contas públicas e agora, chamados

à realidade, percebem que a regra se aplica inclusive ao café da manhã. E o pagamento desses compromissos deixados como dívidas, restos a pagar, “pedaladas”, ou como se queiram chamar, estão custando caro. É certo que o ajuste resultará em encolhimento do PIB em 2015 e 2016. Portanto, as esperanças se deslocam para 2017.

Mas, há uma tênue luz no fim do túnel. As taxas de câmbio e de salários pouco a pouco vão entrando nos eixos e animando os exportadores. A de salários havia se tornado disfuncional em razão de aumentos reais sem o correspondente crescimento da produtividade. Agora, com o desemprego e o enfraquecimento da demanda, tende a tornar-se compatível com custos mais baixos. As fortes pressões inflacionárias represadas até o ano passado pelos efeitos pirotécnicos praticados com a contenção dos preços públicos, como a energia, os transportes e outros, embora tenham roçado os dois dígitos, tendem a diminuir. A safra de grãos parece que será generosa, o que pode estabilizar o preço dos alimentos.

A situação política, no entanto, agravou-se, especialmente com a aberta hostilidade do Presidente da Câmara de Deputados e a insatisfação popular que anuncia manifestações de rua de grande envergadura. Esses problemas dificultam um ajuste da economia mais profundo e de menor duração, e carregam a ameaça de *impeachment* da Presidente, alimentando adicionalmente a crise política.

Ao governo, resta amargar o desgaste e esperar que os alquimistas neoemplumados da fazenda, inspirando-se em Isaac Newton, transformem chumbo em ouro. Não será fácil.

AO GOVERNO, RESTA  
AMARGAR O DESGASTE  
E ESPERAR QUE  
OS ALQUIMISTAS  
NEOEMPLUMADOS  
DA FAZENDA  
TRANSFORMEM  
CHUMBO EM OURO.  
NÃO SERÁ FÁCIL.



# QUANTO MAIS DIVERSIDADE, MELHOR!

FGV/EAESP REALIZA AÇÕES PARA ATRAIR ALUNOS  
DE DIFERENTES REGIÕES E CONDIÇÕES SOCIOECONÔMICAS.

| POR ALINE LILIAN DOS SANTOS

**C**onsiderando a importância da pluralidade no ambiente de ensino para promover um aprendizado mais rico e heterogêneo, a EAESP está empenhando esforços para ampliar a diversidade entre seus alunos.

De acordo com Fernando Abrucio, coordenador da graduação em Administração Pública, ações que visam atrair estudantes de diferentes regiões e condições socioeconômicas estão sendo realizadas na instituição: “A Escola está ampliando o número de lugares onde aplica o vestibular, agora são 15

idades em todo o país. Também estamos fazendo uma campanha em escolas públicas – estimulando os alunos a prestarem o vestibular – e temos aumentado o número de bolsas para estudantes com necessidades socioeconômicas, além de destinar algumas vagas para o ENEM”.

Essas medidas também devem ser ampliadas para o âmbito internacional, já que no próximo processo seletivo haverá vagas para estudantes estrangeiros, os quais não serão intercambistas, mas farão o curso integralmente na EAESP.

### **PORTAS ABERTAS AOS TALENTOS**

Considerando que a intenção da EAESP é atrair talentos de diferentes classes sociais e regiões, a Escola tem reforçado a ideia de que qualquer aluno pode estudar na instituição, mesmo sob dificuldades financeiras, já que há grandes chances de ele conseguir uma bolsa. “A imagem de que era impossível fazer GV, de que era algo inalcançável, está mudando”, diz Abrucio.

Dessa forma, as ações citadas têm gerado resultados positivos para a instituição. “Este ano recebemos alunos de Goiânia, Campo Grande, Cuiabá, Rio Grande do Sul... e a tendência é que isso evolua cada vez mais rápido. Quanto mais alunos de fora de São Paulo e de escolas públicas, melhor do ponto de vista da diversidade”, afirma o coordenador.

### **BENEFÍCIOS PARA O APRENDIZADO**

Outro ponto relevante é que essa iniciativa beneficia não apenas os alunos que ingressam na instituição, mas também seus graduandos e professores, contribuindo para a maior troca de experiências e um aprendizado mais rico. “Quando falamos em formar líderes para transformar o Brasil, precisamos conhecer o país. Se você não tem contato com o diverso, seu poder de liderança é muito questionável. O diálogo com pessoas de diferentes realidades é essencial para o cumprimento da nossa missão”, diz André Carvalho, vice-coordenador da graduação em Administração de Empresas.

Abrucio completa ressaltando como a multiplicidade de pontos de vista colabora para uma discussão mais ampla: “A diversidade te dá a capacidade de gerar um debate muito mais rico. Ela, sem dúvida, torna o curso muito mais interessante”.

### **ALUNOS ABRAÇAM A CAUSA**

Além das iniciativas da Escola, os alunos da EAESP também têm desenvolvido projetos com o mesmo fim. É o caso do “GV Day”, como explica André: “Além do Dia FGV,

uma ação institucional aberta ao público para apresentar os cursos, temos o GV Day, em que os alunos promovem atividades com os estudantes visitantes, os quais podem assistir a palestras, conversar com as entidades e perguntar para os próprios alunos da GV: ‘Por que eu devo vir para cá?’”.

Outro projeto que tem beneficiado muitas pessoas é o Cursinho FGV. Criado pelos alunos em 2013, ele oferece aulas gratuitas para estudantes de baixa renda que querem ingressar na instituição. “Buscamos desenvolver ferramentas didáticas e pedagógicas para superar os *gaps* que os alunos trazem da educação básica. É possível tornar a largada mais parecida para todos os que sonham estudar na FGV”, afirma Daniel Cordeiro, diretor pedagógico do cursinho pré-vestibular.

Destinado para quem deseja cursar Administração de Empresas, Administração Pública ou Direito, sua taxa de aprovação tem aumentado a cada semestre: “Até hoje, 22 alunos foram aprovados, sendo que 13 ingressaram no último vestibular, além dos que entraram em outras faculdades de renome”, conta Amanda Sadalla, membro do Conselho Diretivo da entidade.

O cursinho também oferece benefícios como: material escolar, auxílio-alimentação e transporte, que são financiados por parceiros como Grupo Pão de Açúcar, Fundação Bradesco e CPV educacional. “Esse suporte me permitiu frequentar todas as aulas, pois apenas com a renda da minha família não seria possível arcar com esses custos”, revela Tania Otho, ex-aluna de escola pública e aprovada no último vestibular da FGV.

Além disso, os alunos recebem acompanhamento pedagógico e psicológico para potencializar o seu desenvolvimento. “A iniciativa é maravilhosa! Aprendi muita coisa que não tive na escola e vi a oportunidade de passar no vestibular. O cursinho me levou ao lugar que sempre sonhei”, conta Thales Vieira, também ex-aluno de colégio público e que ingressou na EAESP. Ele completa dizendo que buscou outros cursinhos gratuitos, mas nenhum lhe concedeu uma bolsa que atendesse às suas necessidades.

O processo seletivo envolve uma prova de conhecimentos gerais, habilidades de interpretação e raciocínio lógico, além de um questionário socioeconômico e avaliação do perfil do candidato. As aulas são ministradas voluntariamente por alunos de graduação e pós-graduação da FGV, e acontecem aos sábados, das 8h às 18h, na própria Escola. Para mais informações: [cursinhofgv.com](http://cursinhofgv.com) ●