



THE LONDON SCHOOL
OF ECONOMICS AND
POLITICAL SCIENCE ■



UNIVERSITY OF
CAMBRIDGE

STANFORD
UNIVERSITY



ESTUDO GLOBAL DE GESTÃO INDUSTRIAL 2008

1. INTRODUÇÃO

2. EXEMPLOS

3. RESULTADOS PRELIMINARES

4. CITAÇÕES

PROJECTO

- Um projecto conjunto da London School of Economics, da Universidade de Stanford e da Universidade de Cambridge realizado no Centre for Economic Performance que investiga práticas de gestão em quinze países.
- O objectivo do projecto é documentar as diferenças de gestão e de organização em todo o mundo.
- Foram recolhidas entrevistas minuciosas sobre práticas de gestão em mais de 5000 empresas escolhidas de forma aleatória a partir de uma amostra de empresas do sector industrial.
- Todos os dados são confidenciais. Nunca são mencionados nomes de empresas ou pessoas. Não são abordados valores financeiros, apenas práticas de gestão.
- Esta investigação recebe o apoio de vinte e cinco Bancos Centrais, Ministérios das Finanças e Federações Patronais de todo o mundo.

MÉTODO DE ENTREVISTA

Foram realizadas entrevistas de cerca de 45 minutos para analisar práticas de gestão em três áreas principais



Processos e objectivos que:

- Correspondem aos aspectos físicos e humanos do negócio
- Sintonizam os esforços de toda a organização

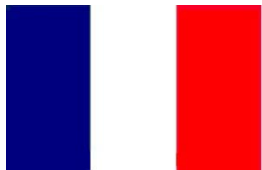
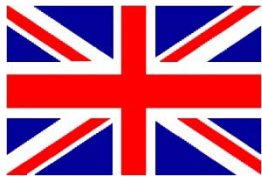
Processos e comportamentos que:

- Optimizam as linhas de produção
- Criam o máximo de valor a partir de activos físicos

Processos e comportamentos que:

- Optimizam a qualidade da mão-de-obra
- Maximizam o capital humano

AMOSTRA DE 15 PAÍSES ESPALHADOS POR 4 CONTINENTES



Brasil
Canada
China
França
Alemanha
Grécia
Índia
Irlanda
Itália
Polónia
Portugal
Suécia
Japão
Estados Unidos
Reino Unido

NOSSOS ENTREVISTADORES

60 estudantes de MBA, Mestrado e Doutorado provenientes de instituições de ensino conceituadas na área de negócios, possuindo um vasto historial e formação contínua em operações de gestão e indústria transformadora.

As Universidades participantes incluem:

Cambridge

Harvard

Stanford

Berkeley

London Business School

INSEAD

Toronto

Oxford

Yale

MIT

Northwestern (Kellogg)

London School of Economics

HEC

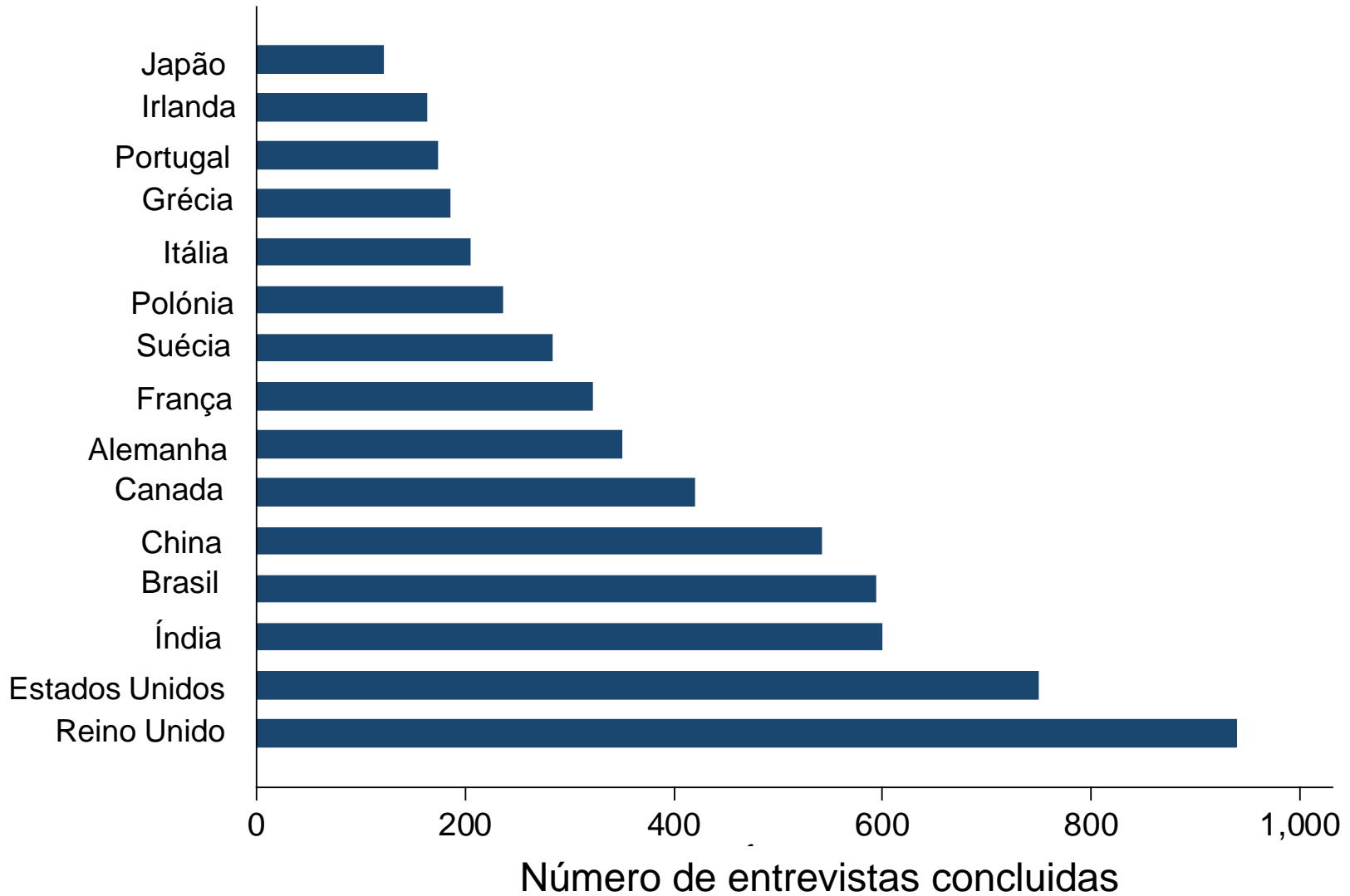
Queens

UMA GRANDE VARIEDADE DE EMPRESAS ENTREVISTADAS

A amostra inclui vários tipos de empresas manufacturadas:

- Empresas privadas
- Empresas públicas
- Detidas pelo fundador
- Detidas por famílias e geridas por famílias
- Detidas por famílias e geridas profissionalmente
- Cooperativas/detidas por funcionários
- Governamentais
- Participação privada ou capital de risco
- Multinacionais

ABRANGENDO UM GRUPO DE PAÍSES A NÍVEL MUNDIAL



1. INTRODUÇÃO

2. EXEMPLOS

3. RESULTADOS PRELIMINARES

4. CITAÇÕES

AS MELHORES EMPRESAS DISPÕEM DE UM PROCESSO FORMAL DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS PARA ENCORAJAR UMA MELHORIA CONTÍNUA

Bons exemplos

Os funcionários de uma empresa europeia analisam constantemente o processo de produção como parte dos seus deveres normais. Filmam etapas críticas de produção para analisar áreas de forma mais minuciosa.

Todos os problemas são registados numa base de dados especial que monitoriza os processos críticos e cada problema tem de ser analisado e conferido por um director.

Maus exemplos

Uma empresa americana não tem um mecanismo formal ou informal preparado para a documentação de processos ou para melhoramentos. O director admitiu que a produção decorre num ambiente onde nada foi feito para encorajar ou apoiar a inovação de processos.

Um director de uma fábrica asiática revelou que os trabalhadores na linha de produção não são encorajados a agir de forma independente. Deles apenas se espera que desempenhem as suas funções de produção sem incentivos ou mecanismos de sugestão de melhoramentos do processo.

AS MELHORES EMPRESAS FORNECEM REGULARMENTE INFORMAÇÕES VISUAIS SOBRE O DESEMPENHO A TODOS OS DIRECTORES E FUNCIONÁRIOS

Bons exemplos

Uma empresa americana possui ecrãs em todas as linhas de produção. Estes ecrãs são utilizados para mostrar o progresso na concretização dos objectivos diários e outros indicadores de desempenho. O director reúne com os funcionários da linha de produção todas as manhãs para discutir o dia anterior e o seguinte e efectua reuniões mensais na empresa.

Outra empresa americana estampa nos guardanapos da cantina os principais objectivos da empresa quando estes são cumpridos.

Maus exemplos

Um director de uma empresa americana traça um conjunto de medidas quando pensa que os resultados não são suficientes. Há cerca de oito meses, solicitou estes relatórios e mandou imprimi-los durante uma semana até que os resultados aumentassem novamente.

Uma empresa europeia controla o número de minutos despendidos na produção, o número de peças produzidas diariamente e o número de trabalhadores. Esta informação raramente é partilhada com os trabalhadores da linha e normalmente fica na secretária do director da fábrica.

AS EMPRESAS MELHOR GERIDAS POSSUEM QUADROS DE GESTÃO A VISTA ATUALIZADOS DIARIAMENTE EM CADA ETAPA DA PRODUÇÃO

Quadro eletrônico



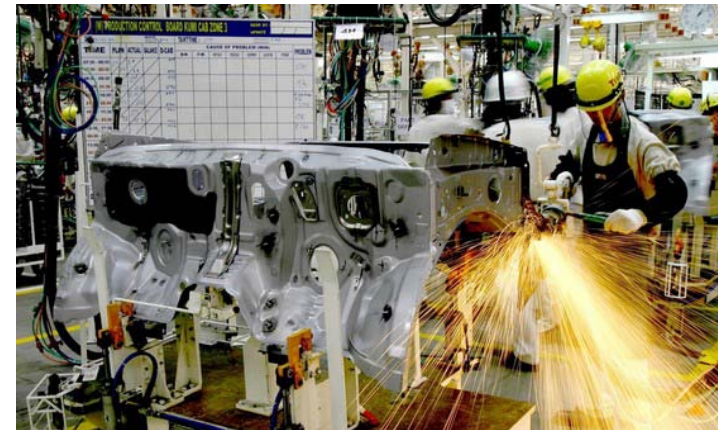
Quadro atualizado manualmente



Quadro escrito a mão



Quadro escrito a mão



AS MELHORES FIRMAS POSSUEM UM PROCESSO CONJUNTO NORMALIZADO PARA ANALISAR MEDIDAS DE DESEMPENHO REGULARES

Bons exemplos

Uma empresa europeia regista todos os números referentes a desempenho em tempo real (quantidade, qualidade, etc). Estes números são continuamente comparados com o plano em todos os turnos. Todos os funcionários têm acesso a estes números nas estações de trabalho da linha de produção. Se os números projectados não forem atingidos, são imediatamente tomadas medidas para melhorar.

Uma empresa asiática efectua reuniões regulares onde se criam planos de acção específicos e com prazos exactos. Estes parâmetros são discutidos em reuniões diárias com os chefes de equipa da linha de produção e com os trabalhadores.

Maus exemplos

Um director de uma empresa americana confia bastante na sua intuição para o negócio. Irá rever os custos quando achar que têm demasiados ou poucos artigos em stock. Pelo facto de estar muito ocupado, admite que este tipo de análise é muito pouco frequente. Também mencionou que os funcionários pensam que ele faz tudo para encontrar um problema, por isso, agora faz questão de também realçar qualquer ponto positivo que encontre.

AS MELHORES EMPRESAS RESOLVEM PROBLEMAS COM EMPREGADOS RAPIDAMENTE: ATRAVÉS DE FORMAÇÃO SEGUIDA DE ROTAÇÃO OU SAÍDA, CASO NAO OBTENHAM RESULTADO

Bons exemplos

Uma empresa europeia actua assim que uma fraqueza é identificada. Até contrataram um psicólogo para melhorar o comportamento num grupo difícil. As pessoas recebem formação contínua para melhorar o desempenho. Se esta medida não ajudar, as pessoas são transferidas para outros departamentos ou são mesmo despedidas se não atingirem repetidamente os objectivos definidos.

Maus exemplos

Uma empresa europeia não actua quando os objectivos não são atingidos. O Presidente intervém pessoalmente para avisar os funcionários, mas não são tomadas medidas mais rigorosas. Raramente se opta por reduzir o ordenado ou despedir as pessoas devido ao mal desempenho.

AS MELHORES EMPRESAS POSSUEM OBJECTIVOS DE CURTO E MÉDIO PRAZO EXPLICITAMENTE INTEGRADOS

Bons exemplos

Uma empresa europeia traduz todos os seus objectivos (mesmo os seus objectivos estratégicos para cinco anos) em objectivos a curto prazo para que possam acompanhar o seu desempenho. Acreditam que, só quando alguém é responsabilizado por um resultado dentro de um prazo sensato, é que os objectivos de longo prazo podem ser concretizados. Consideram que é mais interessante para os funcionários terem uma mistura de objectivos imediatos associados a objectivos de longo prazo.

Maus exemplos

Uma empresa europeia passou por mudanças na gestão de topo durante vários anos, por isso, os directores só se concentram nos resultados da empresa no mês corrente em relação ao mês seguinte, acreditando que os objectivos a longo prazo acabarão por se concretizar.

AS MELHORES EMPRESAS ESTABELECEM OBJECTIVOS MUITO FIRMES, MAS EXEQUÍVEIS, PROVENIENTES DIRECTAMENTE DOS OBJECTIVOS GERAIS DA EMPRESA

Bons exemplos

Um director de uma empresa europeia insistia que tinha de estabelecer objectivos agressivos e exigentes para todos, inclusive na área da segurança. Se todos os objectivos forem atingidos, ele fica apreensivo com o facto de não ter sido suficientemente exigente. Cada Indicador de Desempenho Principal está relacionado com o plano geral de negócios e todos têm de trabalhar arduamente para terem os seus produtos prontos rapidamente.

Maus exemplos

Uma empresa europeia utiliza objectivos fáceis para elevar a moral dos seus funcionários e encorajar as pessoas. Têm dificuldade em estabelecer objectivos mais difíceis, porque as pessoas desistem e os directores recusam-se a fazê-las produzir mais.

Uma empresa asiática estabelece objectivos muito fáceis, sempre exequíveis, tendo o factor de crescimento como filosofia. O director de produção declarou: "Não nos movemos pelo objectivo, trazemos o objectivo até nós."

AS MELHORES EMPRESAS POSSUEM SISTEMAS DE RECONHECIMENTO E DE RECOMPENSAS REGULARES – O BOM DESEMPENHO É RECOMPENSADO

Bons exemplos

Uma empresa americana estimula os funcionários com objectivos ambiciosos. O desempenho é recompensado através de bónus, almoços de equipa preparados pela gestão, piqueniques em família, vales para filmes e jantares em restaurantes locais agradáveis, etc. Também incentivam os funcionários com prémios para assiduidade perfeita, melhor sugestão, etc.

Uma empresa americana tem reconhecimentos a título regular e aleatório para todos os funcionários. Fazem uma distribuição anual dos lucros, dando forte ênfase ao ambiente. Por exemplo, o dinheiro produzido pela fábrica em reciclagem é depositado no fundo dos funcionários para ser utilizado em actividades como viagens de pesca.

Maus exemplos

Uma empresa europeia remunera o seu pessoal de igual forma, independentemente do desempenho. Não existem incentivos para o bom desempenho na empresa. Aplica-se a mesma política à equipa de gestão, a qual é remunerada à hora, sem pagamento de bónus.

Uma empresa europeia não possui um esquema de reconhecimento ou de bónus para trabalhadores remunerados à hora. A sua recompensa consiste numa caixa de cerveja ocasional.

AS MELHORES EMPRESAS MOVEM-SE RAPIDAMENTE PARA LIDAR COM FRACO DESEMPENHO

Bons exemplos

Numa empresa americana, o director despediu quatro pessoas por desempenho fraco nos últimos dois meses. Investigam permanentemente quem está a ter um desempenho fraco e porquê.

Um director americano explicou uma política de assiduidade detalhada, delineada no manual da empresa. Se um trabalhador não cumprir esta política ou qualquer outra, receberá um aviso verbal e terá uma avaliação após 30 dias. Se o seu desempenho não tiver melhorado, o seu contrato será rescindido imediatamente.

Maus exemplos

Uma empresa europeia tinha um supervisor que consumia álcool regularmente no local de trabalho, mas não foram tomadas medidas para o ajudar ou para o transferir para uma função menos importante. Na realidade, nunca tinha sido despedido nenhum funcionário na fábrica. De acordo com o director da fábrica, o departamento de Recursos Humanos reagia fortemente sempre que a direcção queria despedir funcionários e dizia aos directores que a sua função era produzir e não gerir pessoal. A única forma de se livrar de funcionários da fábrica era transferi-los para outra fábrica na mesma empresa.

AS MELHORES EMPRESAS ACOMPANHAM FORMALMENTE OS SEUS MELHORES FUNCIONÁRIOS E ESFORÇAM-SE POR MANTÊ-LOS

Bons exemplos

Uma empresa americana sabe quem são os funcionários com melhor desempenho e se algum deles mostrar interesse em sair, incentiva os directores e mesmo a sede da empresa a ter uma conversa com eles para tentar persuadi-los a ficar. Por vezes, se for necessário e se sentirem que o indivíduo está a ser mal remunerado em relação ao mercado, aumentam os salários. Os directores têm a responsabilidade de tentar manter todos os funcionários desejáveis.

Uma empresa asiática oferece um subsídio para educação até 100% aos trabalhadores da fábrica com melhor desempenho.

Maus exemplos

Uma empresa europeia permite que as pessoas abandonem a empresa se assim o desejarem. Não fazem nada para manter estas pessoas, porque pensam que não faria sentido tentar mantê-las. A administração não acredita que pode manter as pessoas se elas quiserem trabalhar noutro lugar. A empresa também não negocia salários com vista a manter os mais talentosos.

1. INTRODUÇÃO

2. EXEMPLOS

3. RESULTADOS PRELIMINARES

4. CITAÇÕES

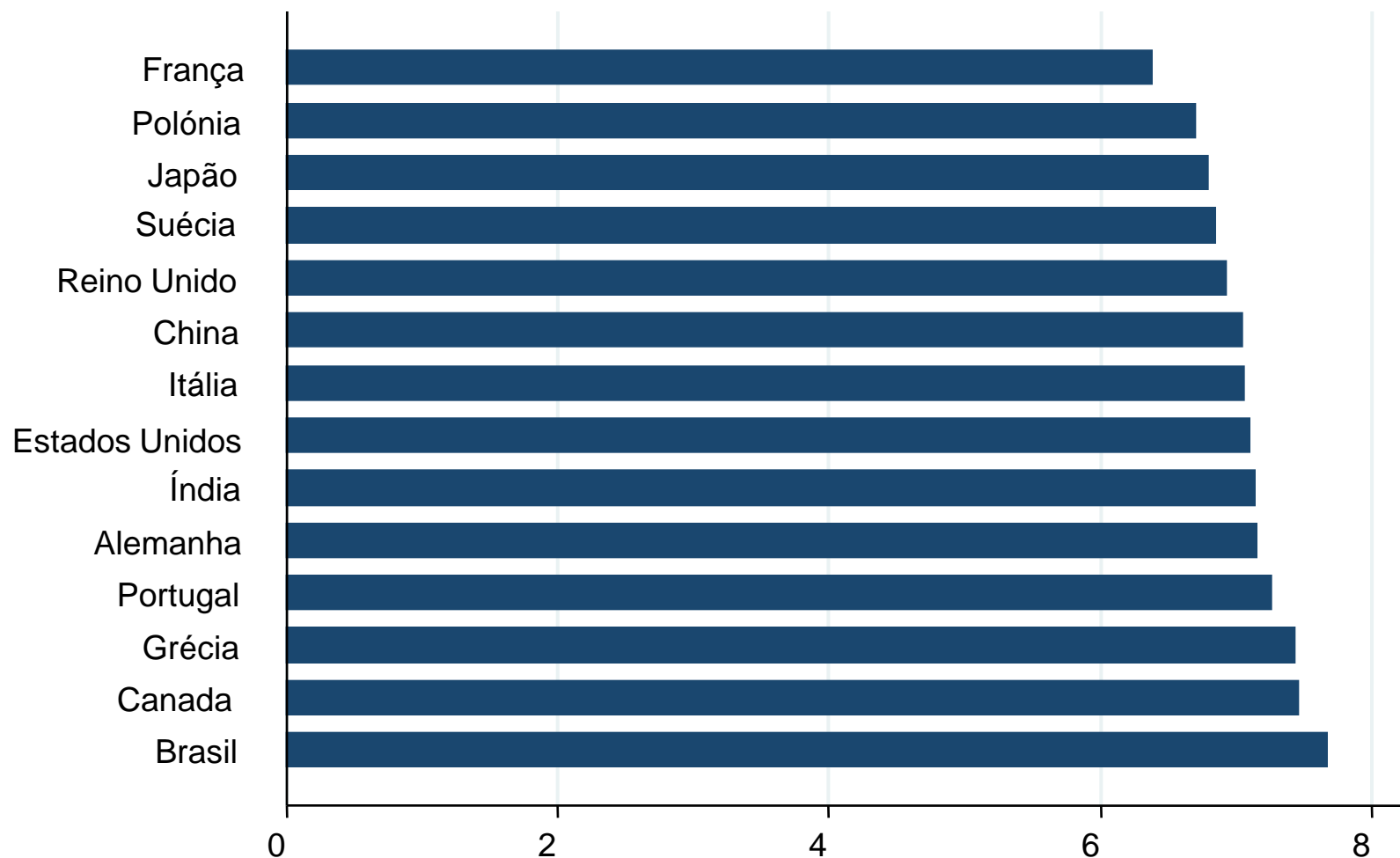
TENTAMOS UTILIZAR AS RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS PARA CODIFICAR A GESTÃO NOS VÁRIOS PAÍSES

- Documentámos uma grande variedade de respostas sobre práticas de gestão nos 15 países
- Existem diferenças culturais fortes e óbvias e uma variação significativa nos estilos de gestão
- A nossa equipa internacional de peritos da indústria e académicos envidou grandes esforços para tentar organizar e codificar estas respostas
- O principal objectivo é usar esta informação para efectuar uma comparação entre países das práticas de gestão e de organização nunca antes feita
- Isso ajudará a compreender os pontos fortes e fracos da adopção e implementação de ferramentas de gestão modernas em várias indústrias transformadoras
- Ao mesmo tempo, ajudará os directores a identificar oportunidades e ameaças na economia mundial

ENQUANTO A ALTA GERENCIA ACREDITA QUE A GESTÃO DA SUA EMPRESA ESTÁ MUITO ACIMA DA MÉDIA



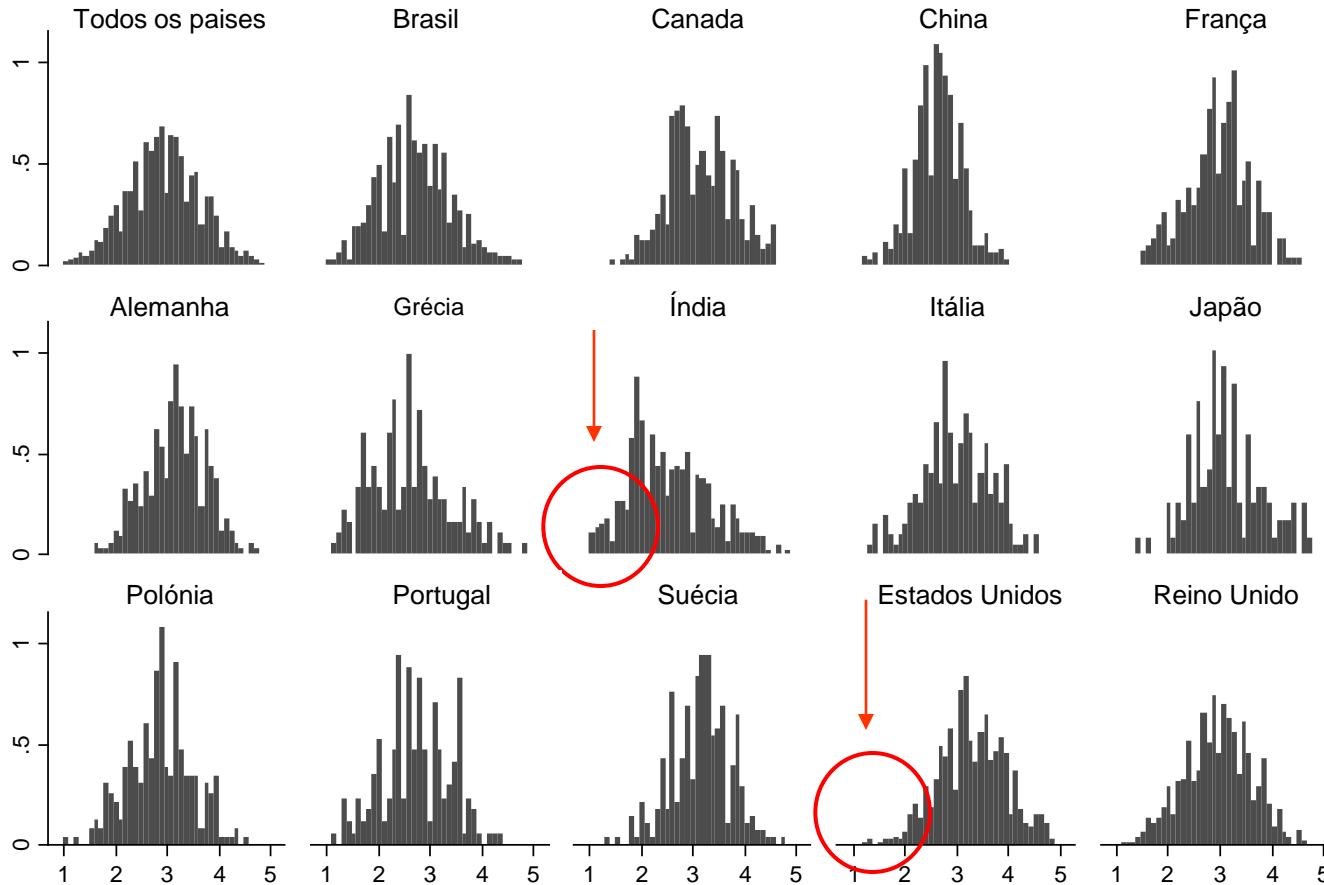
E ESTE EXCESSO DE CONFIANÇA OCORRE EM TODOS OS PAÍSES INCLUÍDOS NA AMOSTRA



Nota: Resposta à Pergunta: “*Excluindo-se a si, como avaliaria a gestão da sua empresa numa escala de um a dez, sendo um o pior e dez o melhor?*”

A REALIDADE É QUE EXISTE UMA ENORME VARIAÇÃO NAS PRÁTICAS DE GESTÃO ENTRE PAÍSES

Distribuição das pontuações de gestão ao nível da empresa, por país*

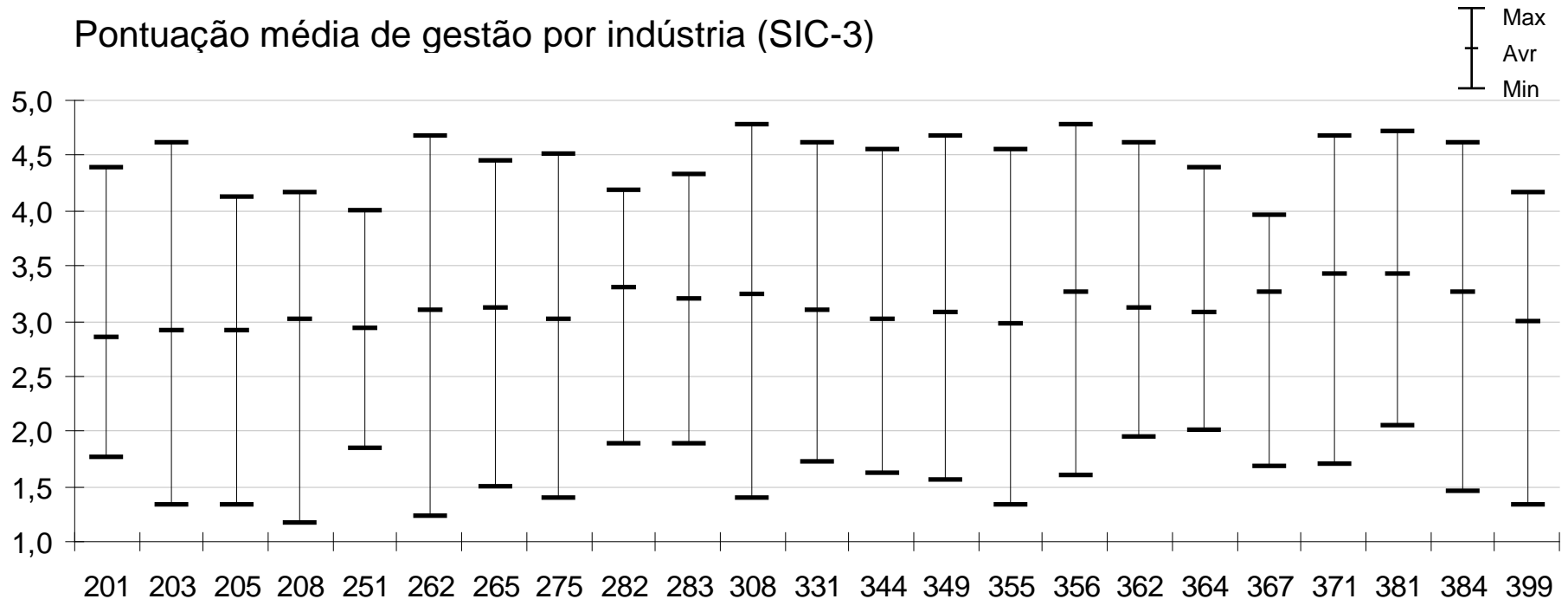


Existem menos empresas mal geridas em países com melhor gestão (ex. um registro menor de empresas mau geridas nos Estados Unidos quando comparado a Índia)

*Nota: Baseada numa pontuação geral aproximada atribuída às respostas na entrevista de cada empresa.

EXISTE TAMBÉM UM ELEVADO NÍVEL DE VARIAÇÃO NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DENTRO DOS SECTORES INDUSTRIAIS

Pontuação média de gestão por indústria (SIC-3)



As 5 melhores

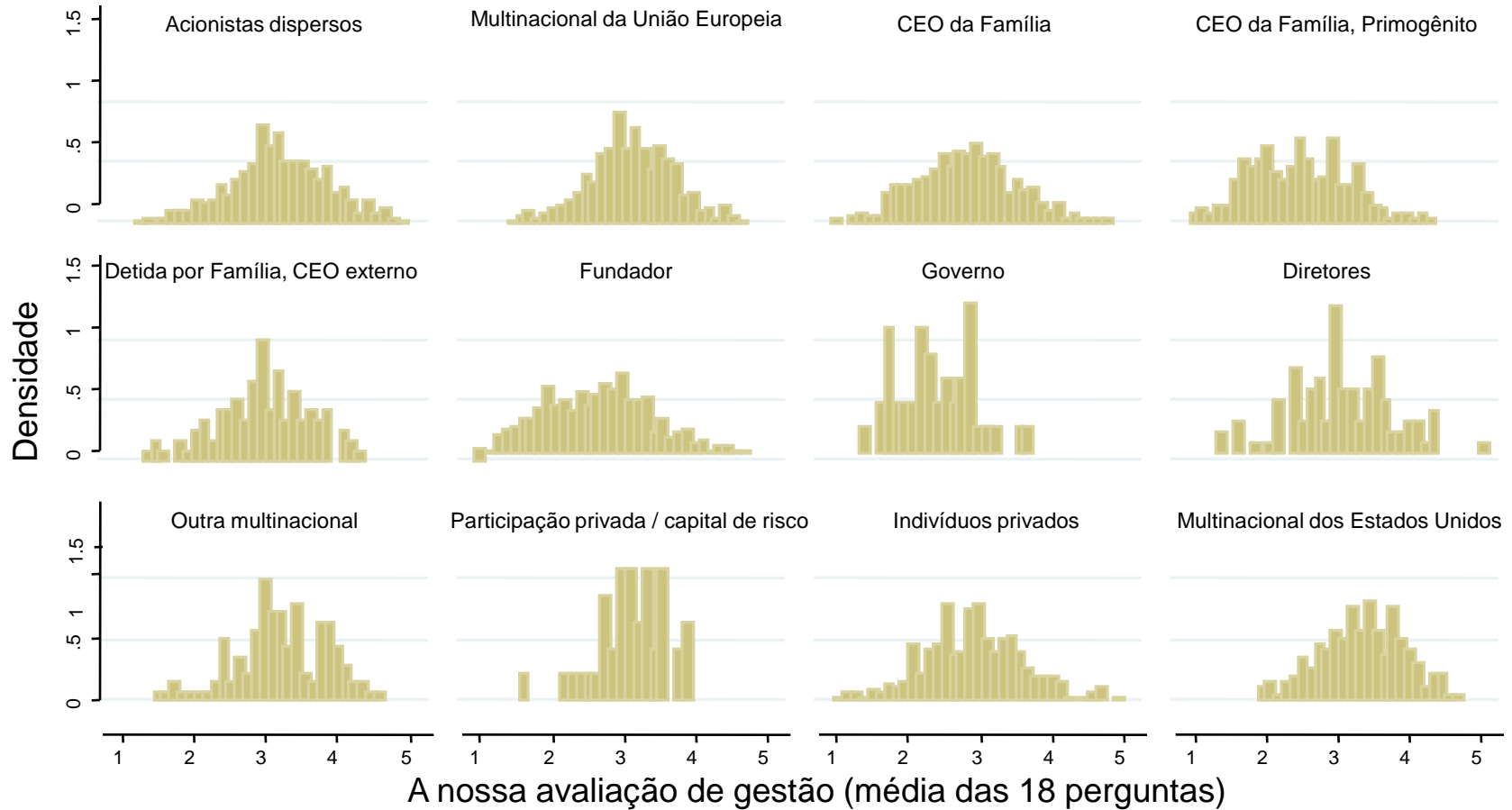
Código SIC	Indústria
371	Veículos automotores e equipamentos
381	Instrumentos para pesquisa e navegação
282	Materiais plásticos e sintéticos
356	Equipamento e maquinaria industrial
384	Instrumentos e aparelhos médicos

As 5 piores

Código SIC	Indústria
355	Maquinaria para indústria especializada
251	Móveis residenciais
205	Produtos de panificação
203	Conservas de Frutas e Vegetais
201	Productos de Carne

AS PRÁTICAS DE GESTÃO TAMBÉM APRESENTAM UMA GRANDE DISPERSÃO DENTRO DAS CATEGORIAS DE PROPRIEDADE

Distribuição das pontuações de gestão empresarial, por tipo de propriedade*



*Nota: Baseada numa pontuação geral aproximada atribuída às respostas na entrevista de cada empresa.

PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS NOS VÁRIOS PAÍSES

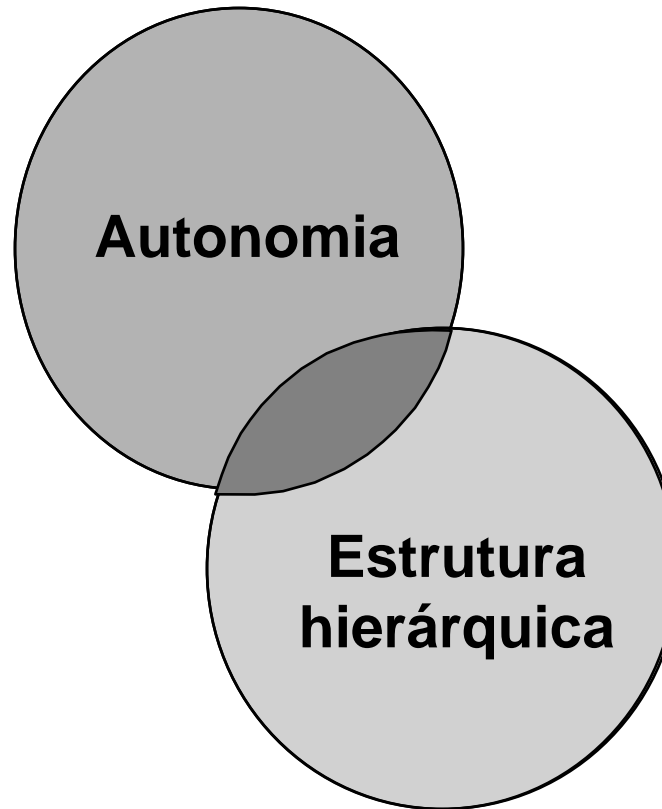
Na segunda fase das entrevistas, colocámos algumas questões acerca dos aspectos organizacionais das empresas:

Directores da fábrica:

- Autonomia para contratar e despedir
- Introdução de novos produtos
- Valor máximo de despesas de capital sem a validação da sede da empresa
- Autonomia em termos de Vendas e Marketing

Trabalhadores:

- *Quem estabelece o ritmo de trabalho?*
- *Quem decide a atribuição de tarefas?*



- Número de estratos hierárquicos abaixo e acima do director da unidade fabril
- Alterações nos estratos hierárquicos nos últimos três anos
- Amplitude de controlo (*Quantas pessoas reportam directamente ao director da fábrica?*)

QUE FACTORES PODEM EXPLICAR ESTA PROLIFERAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO?

➤ Globalização

➤ Concorrência

- Investimento de multinacionais obrigam as empresas mal geridas a melhorar ou a sair do mercado

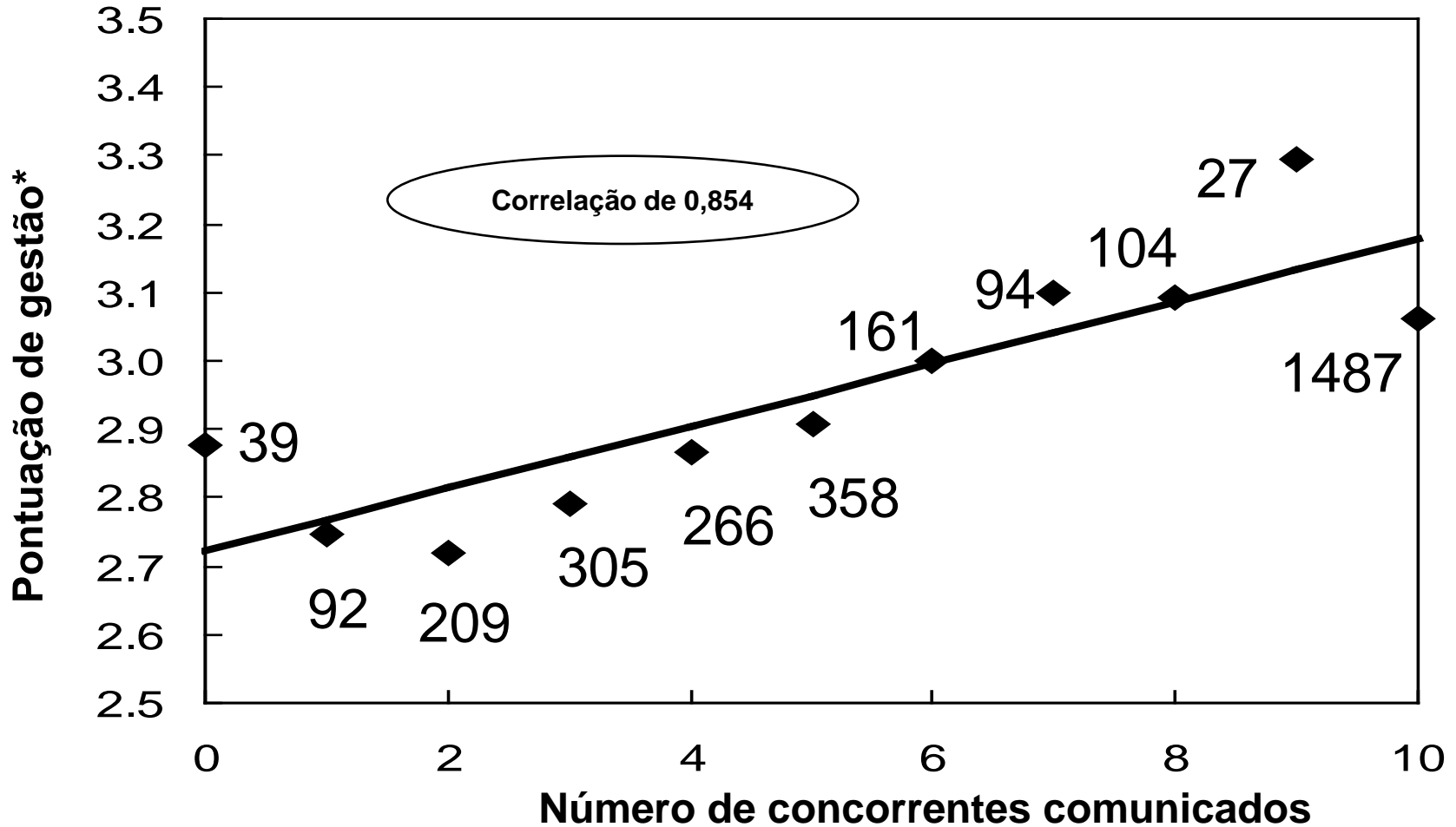
➤ Educação

- Qualificação de directores e funcionários

➤ Regulação

- Mercados de trabalho, regras de falência, facilidade de reestruturação

A MAIOR CONCORRÊNCIA ESTÁ ASSOCIADA A MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO

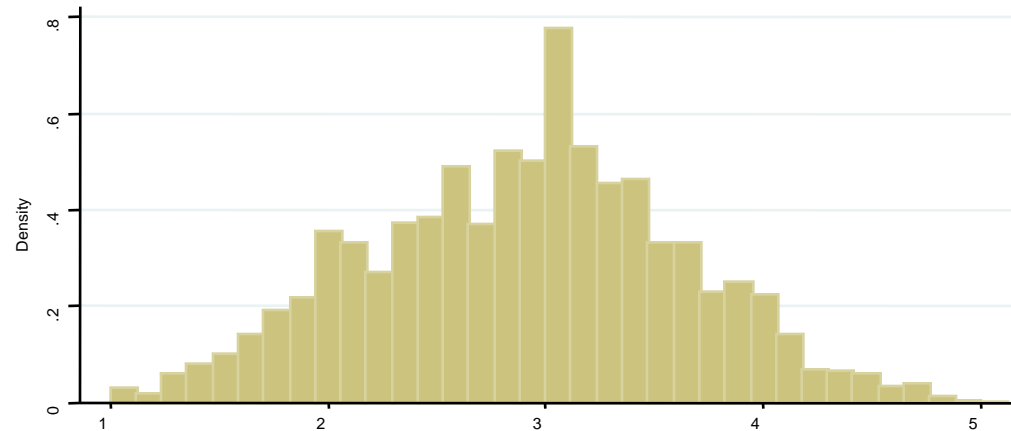


*Nota: Baseada numa pontuação geral aproximada atribuída às respostas na entrevista de cada empresa.

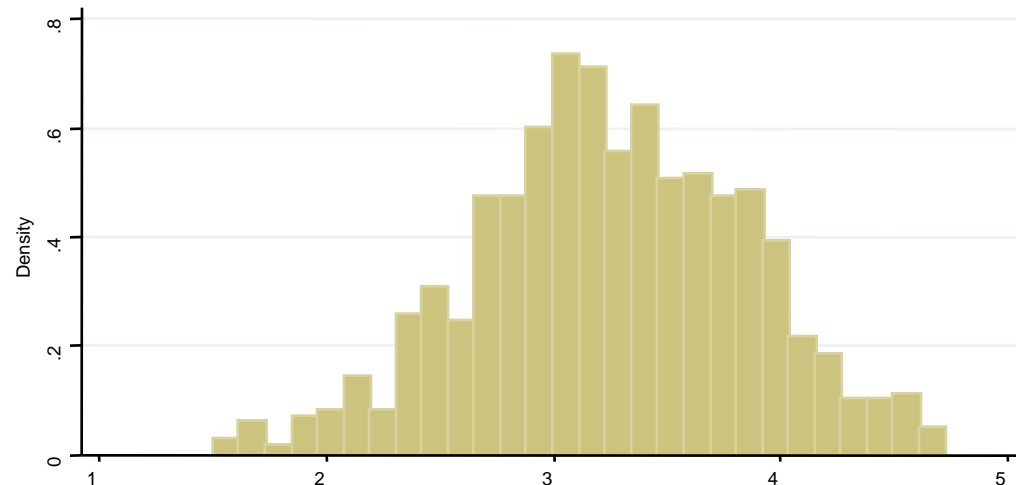
NÃO EXISTE REGISTRO DE MULTINACIONAIS MA GERIDAS

Distribuição de pontuações de gestão*

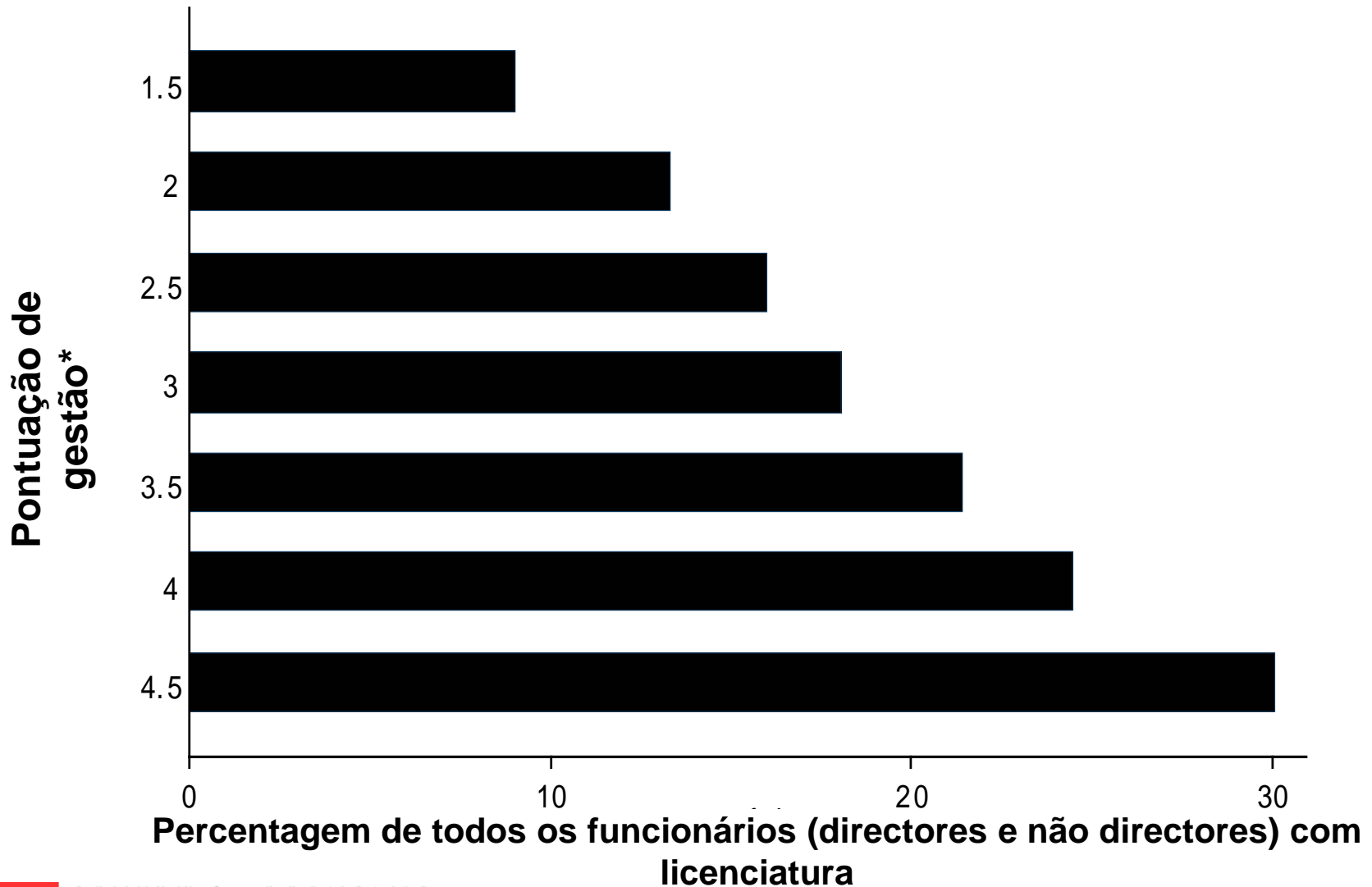
Empresas nacionais



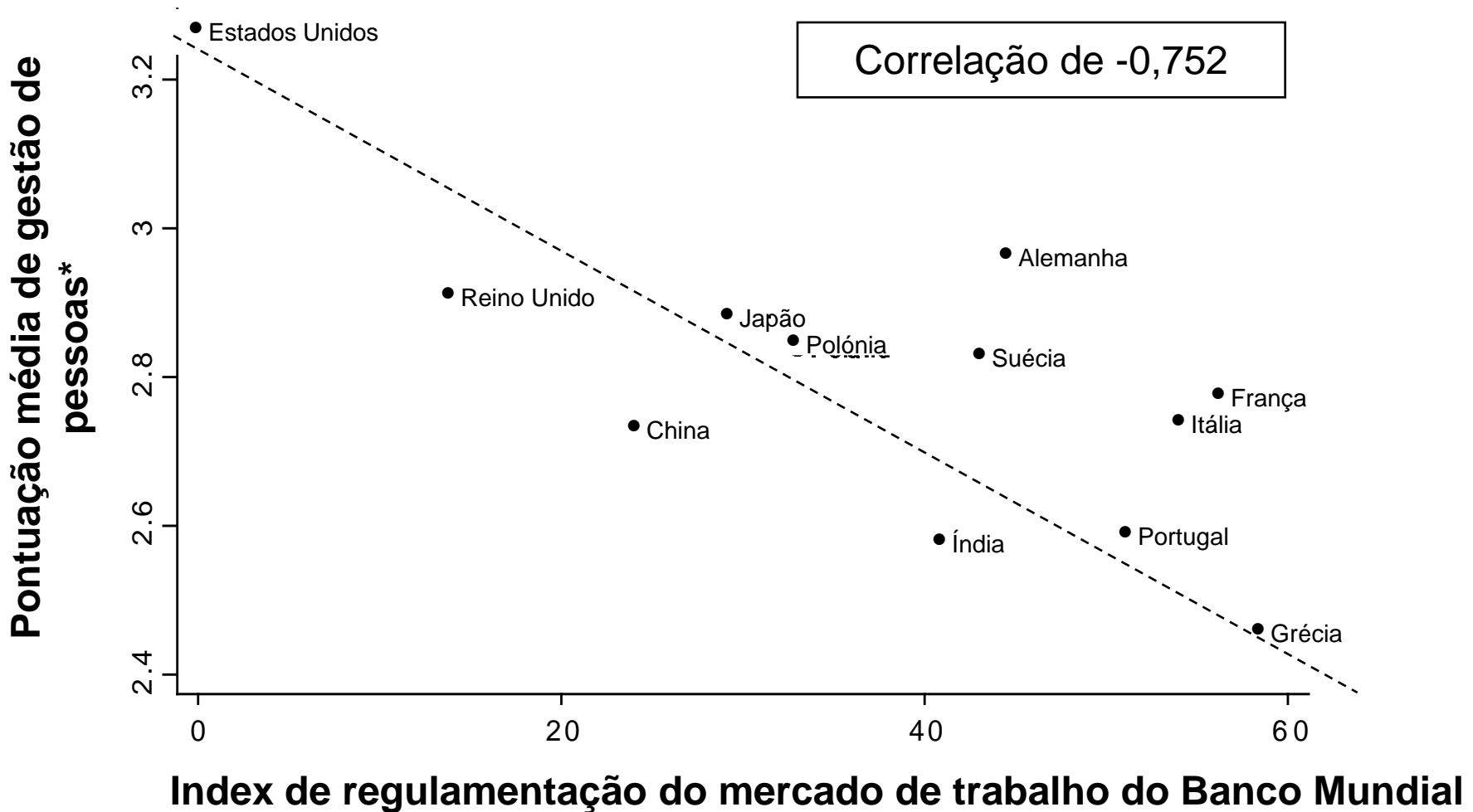
Multinacionais estrangeiras



AS EMPRESAS MAIS BEM GERIDAS TÊM FUNCIONÁRIOS COM QUALIFICAÇÕES SIGNIFICATIVAMENTE MELHOR

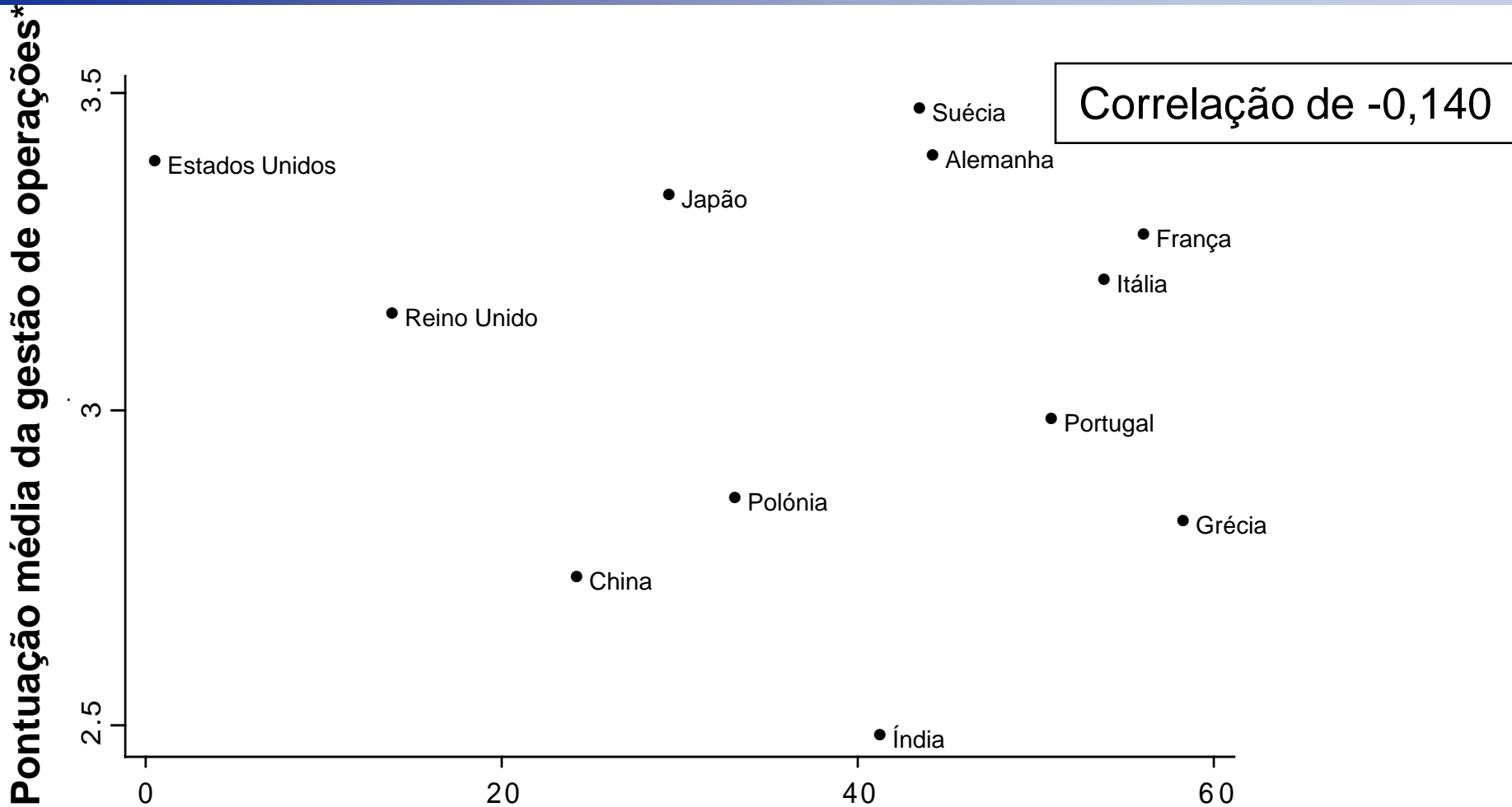


A REGULAMENTAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO ESTÁ NEGATIVAMENTE RELACIONADA COM A GESTÃO DE PESSOAS



(0 = Mercado de trabalho mais flexível)
(100 = Mercado de trabalho mais rígido)

NO ENTANTO, A REGULAMENTAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO NÃO ESTÁ RELACIONADA COM MÁ GESTÃO DE OPERAÇÕES



Index de regulamentação do mercado de trabalho do Banco Mundial

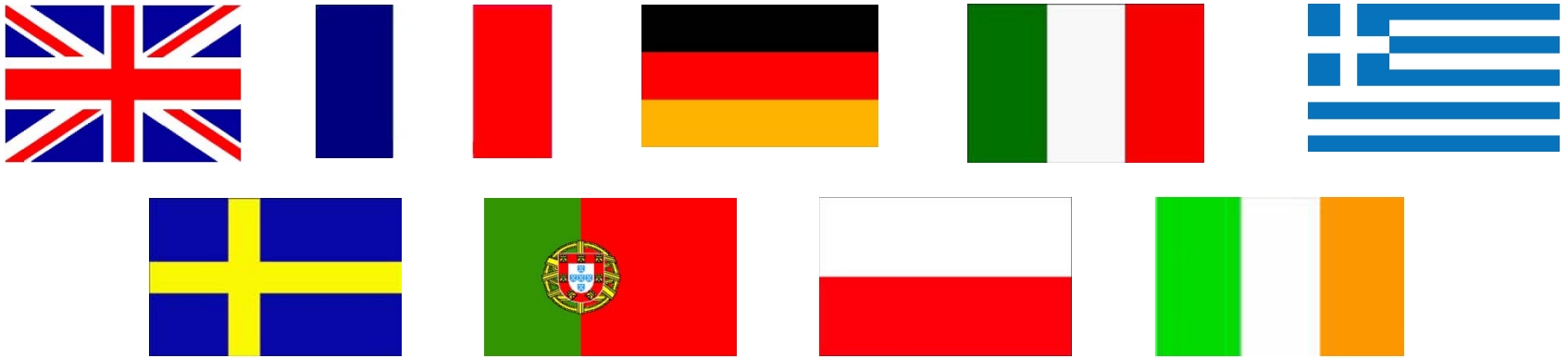
(0 = Mercado de trabalho mais flexível)
(100 = Mercado de trabalho mais rígido)

COMO SÃO AS EMPRESAS NORTE-AMERICANAS?



- Boas práticas de gestão, especialmente uma gestão de talentos forte
- Liberdade de gestão elevada (a sede da empresa permite que os directores de fábrica possuam grande controlo sobre as contratações e investimentos)
- Hierarquias horizontais (poucas hierarquias de gestão)

E EM RELAÇÃO ÀS FIRMAS EUROPEIAS?



- Proliferação incrível de práticas de gestão
- Multinacionais normalmente bem geridas na Europa, mas com as características da terra natal (ou seja, as empresas norte-americanas possuem grande liberdade de gestão, as empresas japonesas são excelentes na "gestão do desperdício")
- Forte liberdade de gestão no norte da Europa, maior controlo central no sul da Europa

ALGUMAS CARACTERÍSTICAS INTERESSANTES ACERCA DE EMPRESAS INDIANAS



- As empresas nos estados/regiões mais ricos são, aparentemente, mais bem geridas (por exemplo, Tamil Nadu ou Maharashtra, na Índia).
- Aparentemente, as multinacionais trazem consigo as fortes práticas de gestão existentes na Europa e nos Estados Unidos
- Mas as melhores empresas nacionais são tão bem geridas quanto as da Europa, Estados Unidos ou Japão
- Liberdade de gestão limitada com forte controlo central

ALGUMAS CARACTERÍSTICAS INTERESSANTES DAS EMPRESAS JAPONESAS



- Extremamente bem geridas na execução de processos, com a melhor "gestão do desperdício" (*lean manufacturing*) do mundo e melhoria contínua em quase todas as indústrias
- Mais dificuldades na gestão de talentos - as empresas têm frequentemente dificuldades em lidar com trabalhadores de fraco desempenho
- Estruturas fortemente hierárquicas – os directores da fábrica possuem uma margem de manobra limitada e existem muitos estratos hierárquicos dentro das empresas

ALGUMAS CARACTERÍSTICAS INTERESSANTES DAS EMPRESAS CHINESAS



- Enquanto as multinacionais aparentemente trazem consigo as fortes práticas de gestão, sociedades de capitais de risco estrangeiras apresentam um desempenho mais fraco
- Uma menor variação em práticas de gestão entre empresas, especialmente quando comparadas a outros países asiáticos
- Aparentemente, empresas exibem uma maior estrutura hierárquica organizacional, com liberdade de gestão e controle limitados

ALGUMAS CARACTERÍSTICAS INTERESSANTES DAS EMPRESAS BRASILEIRAS



- Enquanto muitas empresas começam a implementar técnicas modernas ou enxutas de produção, esses processos ainda não estão inteiramente incorporados a uma mudança cultural dos funcionários
- Muitos gerentes abstêm-se de traduzir metas da empresa ou de produção em metas individuais aos funcionários pois temem promover competição entre os funcionários, o que pode diminuir a qualidade do trabalho
- Promover o talento dentro da empresa é muito importante, e muitas empresas oferecem um forte treinamento interno em conjunto com um financiamento parcial ou integral para cursos técnicos

1. INTRODUÇÃO

2. EXEMPLOS

3. RESULTADOS PRELIMINARES

4. CITAÇÕES

UMA SELECÇÃO DE CITAÇÕES MEMORÁVEIS (1)

Falar convosco (caros directores) ao telefone não foi fácil...

[Entrevistadora a falar com um director americano]

Entrevistadora: “Gostaria de saber se pode disponibilizar 30 a 40 minutos para falar comigo sobre o seu processo de produção diário?”

Director americano: “Teria mais hipóteses se viesse aqui com uma lâmina e me cortasse os pulsos do que falar comigo ao telefone durante 40 minutos!!!”

Secretária francesa: “Deseja falar com o director da fábrica? Estão a decorrer processos legais contra ele, portanto, despache-se!!”

Objectivos de produção na Suécia...

Director de Produção: “Quais são os objectivos individuais dos trabalhadores? Só querem ir para casa!”

Retenção de pessoal à maneira do Reino Unido...

Entrevistado: “Como persuadiria os funcionários com melhor desempenho a ficar?”

Presidente inglês: “O sexo é uma coisa poderosa! Se o funcionário encontrar uma nova namorada noutro lado, não posso fazer nada!”

UMA SELECÇÃO DE CITAÇÕES MEMORÁVEIS (2)

A Índia é um lugar tão interessante...

Director de fábrica: “Produção moderna? Sim, já ouvi falar, mas não faz nenhum sentido, pois não?”

Entrevistador: “Como mantém os funcionários com melhor desempenho?”

Director: “Eu tenho um desempenho impecável, mas quero sair!”

Entrevistador: “Como identifica os funcionários com melhor desempenho/estrelas?”

Director: “Estamos na Índia, todos se julgam estrelas!”

UM GRANDE AGRADECIMENTO DA NOSSA EQUIPA PELO TEMPO DISPENSADO E PELA COLABORAÇÃO!!!



Contactos & Perguntas: Time Principal

Rebecca Homkes (LSE)

r.l.homkes@lse.ac.uk

Nick Bloom (Stanford)

nbloom@stanford.edu










Christos Genakos (Cambridge)

cg370@cam.ac.uk

Raffaella Sadun (LSE)

r.sadun@lse.ac.uk

Contactos & Perguntas: Times por País

Rebecca Homkes (LSE)		r.l.homkes@lse.ac.uk
Martin Mc (Queens)		mcguigam@lse.ac.uk
Mimi Qi (LSE)		m.qi@lse.ac.uk
Claudia Asazu (LSE)		c.y.asazu@lse.ac.uk
Kanan Dhru (LSE)		kanandhru@india.com
Nicolas Smolarski (LSE)		smolarski2006@gmail.com
Elena Jaeger (LSE)		elena.jaeger@gmx.ch
Greg Pytel (LSE)		g.pytel@lse.ac.uk
Carina Wendel (LSE)		c.wendel@lse.ac.uk
Carlos Santos (LSE)		c.d.santos@lse.ac.uk
Anita Bardhan-Roy (Yale)	 	anita.ngai@yale.edu