PÁGINA 22
INFORMAÇÃO PARA O NOVO SÉCULO
FGV GVces
NÚMERO 47
NOVEMBRO 2010
R$ 15,00
ISSN 1982-1670

MUDANÇA DE ERA

Como se move a sociedade no tempo em que as inovações são mais necessárias do que nunca

Miriam Morata Novaes se inspirou no Práticas e quer colocar de pé casas populares que reaproveitam a água da chuva.

EM 5 MINUTOS, DÁ PRA ACHAR UM JEITO DE POUPAR DINHEIRO E MILHÕES DE ANOS DE RECURSOS NATURAIS. VAMOS FAZER JUNTOS?

Em 10 anos vivendo sustentabilidade, a gente aprendeu muita coisa.
Você só vai precisar de alguns minutos.
O **Espaço de Práticas em Sustentabilidade** do Santander existe para todas as pessoas e empresas que querem encurtar o caminho até um amanhã melhor.
É um espaço sempre em construção, com vídeos, cursos, blogs, notícias e ideias para toda a sociedade viver de forma mais sustentável e inteligente.
Ideias como a pensada pela Miriam, que vai adotar práticas de sustentabilidade em condomínios de casas populares: reutilizando a água da chuva, a manutenção das casas vai custar menos em dinheiro e em recursos naturais.

Acesse **santander.com.br/sustentabilidade** e vem junto.

Santander

Valorizando Ideias por uma Vida Melhor

www.santander.com.br

TALENT

Editorial

O bom lugar

Utopia é um nome para designar o irreal e o impossível. Habituamo-nos a vê-la em contraste com o mundo, quando, de fato, são as nossas utopias que tornam o mundo tolerável.

O trecho é de um livro do urbanista Lewis Mumford, escrito em 1922. Por que ilustra aqui um debate sobre inovação? Porque o autor recorre a *Utopia*, do pensador inglês Thomas More, para lembrar que a palavra, em grego, pode se originar tanto de *outopia* (o "não lugar") como de *eutopia* (o bom lugar). Depende de como queremos enxergar este lugar chamado mundo e nos posicionar dentro dele.

Ao sofrer transformações físicas tão profundas, o mundo pede inovações que o deixem mais do que tolerável: possível. Com base em uma revisão crítica da atuação humana na Terra, a inovação ganha espaço para se manifestar, em forma de produtos, tecnologias, processos, sistemas, modelos, comportamentos, visões.

A visão tem um olho no lugar que ainda não existe, onde voa livremente para buscar inspirações. E o outro em terra firme, na construção e reconstrução de realidades locais. O AfroReggae é exemplo de um movimento utópico fortemente ancorado em uma realidade local – as favelas cariocas (*mais em reportagem à pág. 18*). Ele ensina que a utopia não é a negação da realidade, e, sim, aquilo que a faz acontecer.

Nesta edição, buscamos entender o que as inovações significam, por que se tornaram necessárias como nunca, de que forma se manifestam, que objetivos buscam. Um deles é chegar ao bom lugar.

Boa leitura!

PAGINA 22

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
DE SÃO PAULO DA FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
DIRETORA Maria Tereza Leme Fleury

FGV GVces
Centro de Estudos em Sustentabilidade da EAESP

COORDENADOR Mario Monzoni
COORDENADORA-ADJUNTA Rachel Biderman
JORNALISTAS FUNDADORAS Amália Safatle e Flavia Pardini
EDITORA Amália Safatle
REPÓRTER Carolina Derivi
EDIÇÃO DE ARTE Vendo Design
Marcius Marques (edição), Dora Dias e Luis Mourão (*design*)
www.vendoeditorial.com.br
ILUSTRAÇÕES Sírio Braz
EDITOR DE FOTOGRAFIA Bruno Bernardi
REVISOR José Genulino Moura Ribeiro
COORDENADORA DE PRODUÇÃO Bel Brunharo
ENSAIO FOTOGRÁFICO Inês Bonduki
COLABORARAM NESTA EDIÇÃO Adriana Ramos, Ana Cristina d'Angelo, Ciro Boro, Eli Ridolfi, Flavia Pardini, Gisele Neuls, Gustavo Faleiros, Regina Scharf, Renato Guimarães, Silvia Marcuzzo, Vanessa Rodrigues
JORNALISTA RESPONSÁVEL
Amália Safatle (MTb 22.790)

ANUNCIE

COMERCIAL E PUBLICIDADE
COORDENAÇÃO Jorge Saad
(11) 3807-7084 / (11) 8381 2903 / jorge@aiue.com.br
EXECUTIVO Tupiná Assessoria de Comunicação Ltda
Júnior Tupiná (11) 2597-0090 / 2597-0091 / (11) 8202-4825
juniortupina@tupinacomunicacao.com.br

REDAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO
Rua Itararé, 123 - CEP 01308-030 - São Paulo - SP
(11) 3284-0754 / leitor@pagina22.com.br
www.fgv.br/ces/pagina22

CONSELHO EDITORIAL
Aron Belinky, Cynthia Rosenburg, José Carlos Barbieri, José Eli da Veiga, Mario Monzoni, Pedro Roberto Jacobi, Ricardo Guimarães, Roberto Waack
CONCEITO DE COMUNICAÇÃO E PLANEJAMENTO
Denise Chaer, Fernanda H. Figueiredo, Jorge Saad
Aiué: conteúdo relevante (conexao@aiue.com.br)

IMPRESSÃO NeoBand Soluções Gráficas
DISTRIBUIÇÃO Door to Door Logística e Distribuição
TIRAGEM DESTA EDIÇÃO: 5.000 exemplares

Os artigos e textos de caráter opinativo assinados por colaboradores expressam a visão de seus autores, não representando, necessariamente, o ponto de vista de Página22 e do GVces.

FSC Fontes Mistas
Grupo de produto proveniente de florestas bem geridas, fontes controladas e madeira ou fibra reciclada
www.fsc.org Cert no. BV-COC-967255
©1996 Forest Stewardship Council

A REVISTA PÁGINA 22 FOI IMPRESSA EM PAPEL CERTIFICADO, PROVENIENTE DE REFLORESTAMENTOS CERTIFICADOS PELO FSC DE ACORDO COM RIGOROSOS PADRÕES SOCIAIS E AMBIENTAIS

creative commons PÁGINA 22, NAS VERSÕES IMPRESSA E DIGITAL, ADERIU À LICENÇA CREATIVE COMMONS. ASSIM, É LIVRE A REPRODUÇÃO DO CONTEÚDO –EXCETO IMAGENS – DESDE QUE SEJAM CITADOS COMO FONTES A PUBLICAÇÃO E O AUTOR.

CAPA: FOTOS BRUNO BERNARDI

Índice

Notas	6	
Clima & economia	10	
Entrevista	12	Para Hannah Jones, da Nike, a próxima onda de competição global será em torno de soluções socioambientais
Abertura	18	Inspiração na ancestralidade e visão utópica ancorada em realidades locais abrem caminhos para a inovação
Retrato	26	
Negócios sociais	32	Multinacionais são chamadas a fomentar a transformação social na base da pirâmide por meio de seus negócios
Radar	37	
Comportamento	38	Dos *baby boomers* à Geração Z, o que é entendido como inovador? Acompanhe essa evolução ao longo das décadas
Análise	43	
Gestão pública	44	Interessantes experiências no Brasil afora contrariam a tese de que a esfera pública é um espaço avesso à inovação
Coluna	48	
Última	50	

Notas

[ENERGIA]

Escultura de vento

Elas são quase silenciosas, não representam perigo a pássaros e morcegos, funcionam sem vento direto, podem ser instaladas próximas ao solo e ainda são mais acessíveis e bonitas. Embora menos eficientes do ponto de vista energético, as hélices verticais tornaram-se aposta de pequenos núcleos comerciais e residenciais, em alternativa às tradicionais hélices horizontais para geração de energia eólica.

No Brasil, por exemplo, um condomínio residencial a ser inaugurado em fevereiro de 2012, em Florianópolis, projetou a instalação de duas hélices verticais fabricadas pela empresa Helix Wind, uma das fornecedoras dessa tecnologia. Trata-se do *Neo*, empreendimento incorporado no bairro Novo Campeche pela Asas Incorporação e Habitat e construído pela Seleta Engenharia.

Com apelo comercial voltado para a sustentabilidade, o condomínio terá a energia do vento e do sol suprindo 100% da necessidade de aquecimento de água, entre outros atributos ambientais, informa o arquiteto Jaques Suchodolski, diretor-presidente da Asas. Ele ressalta que, nas regiões Sul e Sudeste, metade da energia elétrica consumida nas casas destina-se ao aquecimento da água, o que faz com que o uso de fontes alternativas seja bastante interessante ao consumidor. – ***por Amália Safatle***

[COP 10 - 1]

Nagoya entrou na História

Aos 48 minutos do segundo tempo, sob aplausos e alívio dos participantes, foi aprovado na 10ª Conferência das Partes, em Nagoya, Japão, um acordo que há anos se arrastava entre os países signatários da Convenção da Diversidade Biológica (CDB). Trata-se do Protocolo sobre Acesso e Repartição de Benefícios dos Recursos Genéticos da Biodiversidade (ABS, na sigla em inglês). O plenário, integrado por representantes de 193 países, também aprovou o Plano Estratégico, com 20 metas de conservação da biodiversidade global para o período 2011-2020 e o mecanismo financeiro de apoio à conservação.

O acordo sobre ABS, chamado agora de Protocolo de Nagoya, estipula que cada país é soberano em relação aos recursos de sua biodiversidade, que o acesso só pode ser feito mediante autorização definida pela legislação nacional e os benefícios oriundos do uso desse recurso devem ser compartilhados com o país de origem e com os eventuais detentores do conhecimento tradicional associado.

Em relação ao Plano Estratégico, as metas de criação de áreas protegidas ficaram em 17% para ecossistemas terrestres e 10% para marinhos e costeiros. Ainda não se sabe como essa ambiciosa proposta será cumprida, pois nem o que havia sido almejado para este ano foi alcançado pelos signatários. Mas ao menos foi dada uma sinalização de destinação de recursos financeiros para colocar em prática as ações de conservação. São avanços a inclusão do valor da biodiversidade nas contas públicas nacionais e a redução de subsídios destinados a atividades consideradas degradantes e prejudiciais à biodiversidade. Uma diretriz de redução da exploração inadequada de recursos pesqueiros e hídricos também foi acatada, esticando para mais 10 anos a construção de um novo patamar de conservação.

O anúncio do governo do Japão de doar US$ 2 bilhões até 2013 estimulou o avanço nas negociações. Além disso, até 2012, os países "ricos" terão de terminar seu plano de financiamento para o restante da década. Mas o Brasil e os demais megadiversos não podem contar apenas com recursos externos. "É preciso aumentar os orçamentos nacionais para o Ministério do Meio Ambiente e para as áreas protegidas", afirma Claudio Maretti, superintendente de conservação da ONG WWF-Brasil. – ***por Sílvia Marcuzzo***

[COP 10 - 2]

Lição de casa

O maior êxito da COP 10 chama-se Protocolo de Nagoya, que dá nome ao acordo sobre Acesso e Repartição de Benefícios (ABS). O documento reconhece a soberania de cada país e de suas leis nacionais para decidir sobre o acesso e a repartição de benefícios. A ministra do Meio Ambiente, Izabella Teixeira, chefe da delegação brasileira comemorou: "Finalmente avançamos e agora esperamos melhorar nossa lei nacional. O que foi feito aqui é um tratado geral, que deverá ser aplicado de fato em cada país".

"Os itens fundamentais para que o protocolo de ABS possa ser implementado foram definidos", diz Claudio Maretti, do WWF. Ele acredita que agora a aprovação do protocolo facilitará no Brasil a tramitação do anteprojeto de lei sobre ABS, que hoje se encontra na Casa Civil. "O governo se sentirá pressionado a fazer sua lição de casa", acredita. O problema está na falta de consenso dentro do próprio governo sobre o anteprojeto. A proposta já deveria ter sido apresentada na COP 8, de Curitiba, em 2006. Há dez anos, o que regula o assunto no País é uma medida provisória, feita às pressas e com muitas lacunas. – (***SM***)

[COP 10 - 3]

Transgênicos no seguro

As empresas do segmento dos transgênicos terão agora de proteger suas operações com uma espécie de seguro para compensar eventuais impactos de seus produtos sobre o meio ambiente e a saúde humana. O acordo foi fechado às vésperas do início da COP 10.

Detalhes como o formato dos serviços e as regras de aplicação ainda não foram definidos, e serão estudados por governos e empresas. Depois de formuladas, as propostas precisarão ser aprovadas pelos congressos nacionais dos países signatários. No geral, o mecanismo funcionaria como qualquer outra forma de seguro: comprovado algum malefício causado por transgênicos, as seguradoras pagariam às vítimas – ou aos governos, se os danos fossem ambientais – as indenizações equivalentes aos prejuízos.

Para Marijane Lisboa, professora da PUC-SP e especialista em meio ambiente e relações internacionais, um dos principais desafios das seguradoras será estimar os riscos da transgenia, numa tentativa de calcular eventuais danos à biodiversidade e consequências na saúde das populações. Segundo a professora, a dinâmica do mercado obrigará os produtores e comerciantes a respeitarem os padrões de segurança. Sem isso, ficarão fora da concorrência internacional.

O governo não é obrigado a seguir os termos, mas poderá enfrentar sérios problemas diplomáticos caso não o faça. "O Brasil não está interessado em uma posição de isolamento nem de desmoralização internacional, principalmente porque tem objetivos claros na ONU", afirma Marijane.
– ***por Eli Ridolfi***

[COP 10 - 4]

O PIB dos pobres – e dos ricos

Durante a COP 10, o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente apresentou uma forma de calcular o valor dos serviços prestados pela natureza.

O estudo indica que só os insetos prestam um serviço avaliado em US$ 210 bilhões por ano. O ambiente marinho com corais proporciona, por exemplo, US$ 172 bilhões anuais. O levantamento informa que cerca de 30 milhões de pessoas dependem diretamente de recursos vindos dos corais para viver.

Os danos ao capital natural, incluindo florestas, mangues e oceanos, chegam a US$ 4,5 bilhões por ano. O relatório *A Economia dos Ecossistemas e da Biodiversidade* (*Teeb*, na sigla em inglês) revela que a perda de biodiversidade custa cerca de US$ 5 trilhões anuais.

Os ecossistemas representam entre 47% e 89% do chamado "PIB dos pobres", de onde as populações agrícolas e ribeirinhas retiram seus alimentos e matéria-prima para ter condições de sobrevivência. – ***(SM)***

[BIOMIMÉTICA]

10 a zero para as abelhas

Cientistas da Universidade de Londres descobriram que as abelhas conseguem resolver problemas matemáticos complexos, que nos exigiriam um bom tempo mesmo com o uso de computadores.

Usando flores artificiais controladas eletronicamente, a pesquisa analisou o comportamento das abelhas e constatou que, depois de explorarem a localização das plantas, elas escolheram sempre o menor caminho para voar, mesmo quando foram condicionadas a uma trajetória mais longa. Para fazer a mesma conta, um computador levaria muito mais tempo até comparar todas as rotas possíveis e escolher a mais curta ao final.

Segundo o estudo, por gastar muita energia ao voar, as abelhas necessitam buscar o menor percurso possível. O mais impressionante seria a maneira como elas conseguem completar a façanha, com um cérebro do tamanho da cabeça de um alfinete.

"Apesar de seu pequeno cérebro, as abelhas são capazes de feitos extraordinários de comportamento. Precisamos entender como elas resolveriam, sem um computador, o grande problema dos vendedores viajantes", brincou Nigel Raine, um dos pesquisadores da equipe.

– ***(ER, com informações do* The Guardian*)***

FALA, LEITOR *Histórias e ideias de quem lê* PÁGINA22

VICTOR MARQUES

Rafael Gioielli é gerente de Pesquisa e Desenvolvimento do Instituto Votorantim. Uma função que está no foco das investigações desta edição de PÁGINA22. Afinal, do que estamos falando neste mundo em que inovação é elemento tão crucial?

Gioielli dá a resposta com precisão. "A nova ideia é que não se devem procurar soluções de maneira isolada. 'Novo', hoje, é trabalhar e articular experiências diversas e buscar melhores práticas na direção do desenvolvimento sustentável", diz ele.

E, na prática, o que isso significa para o Instituto Votorantim? "Rastrear melhores práticas e levar a sociedade civil, o governo, os fabricantes, todos os cérebros para pensar juntos e chegar a soluções mais efetivas, ao mesmo tempo que se permite que os negócios se desenvolvam."

Rafael foi adiante. Contou a história do Clube da Construção, um dos programas que o Instituto Votorantim integra, juntamente com governo, ONGs e representantes da cadeia da construção civil. A iniciativa se forma a partir da constatação de que metade desse mercado se resume à autoconstrução, caracterizada pelo puxadinho, a laje que sobe, um quarto que aumenta a casa. O Clube procura dar informações técnicas, financeiras e sustentáveis a esse enorme universo de pessoas que, por conta própria, realizam a construção de casas. "Isso implica melhorar a qualidade de vida das pessoas, porque a maioria delas não pode contratar um engenheiro ou arquiteto. E o Clube trabalha no sentido de melhorar questões importantes nas residências, como materiais sustentáveis, consumo de energia, questões relacionadas à saúde de quem lá vai habitar", explica Rafael Gioielli.

Do lado do Instituto Votorantim, melhorar a qualidade de moradia das pessoas implica melhorar a vida dos clientes, trazer para a formalidade as classes C e D, e ampliar a capacidade de consumo dessa população que agora emerge. É contribuir para o desenvolvimento dos negócios. ***(ACD)***

SE VOCÊ DESEJA PARTICIPAR DESTA SEÇÃO, ESCREVA PARA LEITOR@PAGINA22.COM.BR E CONTE UM POUCO SOBRE VOCÊ E SEUS PROJETOS.
PARA SE COMUNICAR COM RAFAEL GIOIELLI, ESCREVA PARA RAFAEL.GIOIELLI@INSTITUTOVOTORANTIM.ORG.BR

PÁGINA CULTURAL

POR ANA CRISTINA D'ANGELO

Ronaldo Fraga no Velho Chico

O ESTILISTA MINEIRO RONALDO FRAGA SURPREENDEU o mundo da moda quando na São Paulo Fashion Week de 2008 apresentou uma coleção de verão inspirada no Rio São Francisco. Por dois meses, ele viajou pelas margens do Velho Chico pesquisando para sua coleção. Dois anos depois ele abre uma exposição plástica e interativa que retrata a cultura popular presente ao longo do São Francisco e os *insights* que teve nesse contato com moradores, costumes, utensílios relacionados à vida nas beiradas do rio.

A exposição *Rio São Francisco navegado por Ronaldo Fraga* traz dez ambientes com instalações de arte contemporânea – tem até uma pescaria de que o visitante pode participar. A montagem do percurso é pensada no que remete ao interior do vapor *Benjamin Guimarães*, construído em 1913, tombado como patrimônio, único desse modelo em funcionamento no mundo, e que está nas águas do Rio São Francisco. A proposta é descobrir imagens, lendas, religiosidade, cheiros e sabores, música, e se deixar levar pelos costumes das cidades ribeirinhas, entre outros símbolos e características. Após BH (Palácio das Artes), a exposição percorre, a partir de 2011, São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador, Recife, Maceió, Aracaju, Juazeiro, Petrolina, Pirapora, Brasília. Ao final da itinerância será lançado um livro.

Festas populares em filmes

A fé e o folclore do povo brasileiro viraram filme. Um projeto do Ministério do Turismo, em parceria com a Associação Arte Vida, criou uma coleção de dez documentários sobre grandes festas culturais que viraram atrações turísticas no País. As seis primeiras produções já foram finalizadas. Cada vídeo tem 24 minutos e documenta uma manifestação cultural brasileira: as celebrações de Corpus Christi (Rio de Janeiro e Espírito Santo), as festas juninas (Sergipe), a Procissão Fluvial de São Pedro (Manaus), a Festa do Divino Espírito Santo (Pirenópolis-GO), a Semana Farroupilha (Porto Alegre) e a Festa de Nossa Senhora da Boa Morte (Cachoeira-BA). O projeto "Tradições Brasil" quer incluir essas festas na indústria do turismo. As gravações continuam e até março a coleção estará completa, com 10 festas populares documentadas. Em breve haverá um site para venda dos DVDs. Por enquanto os interessados podem obter o material pelo telefone (61) 8160-661 (com Rani Ribeiro).

Como seria o mundo se os homens voassem?

Para Ivaldo Bertazzo todos nós somos Cidadãos Dançantes. Ele trabalha desde os anos 70 com educação corporal e transformação do gesto como manifestação das individualidades. O novo espetáculo do coreógrafo e educador corporal se chama *Corpo Vivo - Carrossel das Espécies*. A confrontação da espécie humana com a evolução de outros animais, como os pássaros, peixes e quadrúpedes, e questões como o envelhecimento do corpo e a libertação da mente percorrem o teatro-dança interativo de Bertazzo.

Imagine se o homem tivesse a capacidade de regeneração dos répteis, que abandonam toda a pele e desenvolvem outra no lugar? Se pudesse andar pelas paredes e tetos, desafiando a lei da gravidade, e mudar a cor da nossa pele de maneira camaleônica? E se continuasse a respirar debaixo d'água, mesmo depois de rompido o cordão umbilical? Como seria o mundo se os homens voassem? E se tivesse uma visão de coruja, o radar do tubarão, a velocidade de um lince e a força de um touro? No final das contas, *Corpo Vivo* traz para o palco uma das principais reflexões do homem: como gerir a sua longevidade. No blog www.ivaldobertazzo.com, você acompanha por onde o espetáculo vai passar. A temporada paulistana acaba de acabar.

Arqueologia da morte

O que o mar devolve é o interesse do fotógrafo Orlando de Azevedo há mais de duas décadas. Seus achados, objetos, emoções, revelações e fósseis em transformação são levados para o ateliê e fotografados com câmeras de grande formato e com chapas de filme rígido. Sua mostra mais recente é *Marinhas – Arqueologia da morte*, em cartaz no Museu Oscar Niemeyer (MON), de Curitiba, até 28 de novembro. Toda a curadoria é realizada pelo autor, que integra à sua obra poemas de sua preferência. Em seguida a mostra segue itinerante para as cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília e, depois, para Portugal.

O tamanho do Estado verde

Na eleição, o debate sobre o papel do governo quanto a investimentos limpos foi ofuscado por velhas ideologias

As eleições presidenciais trouxeram de volta, ainda que veladamente, o debate sobre qual deve ser o papel do Estado na economia. Em nosso País, a discussão sobre a intervenção do governo no mercado muitas vezes se resume a uma rixa entre aqueles que concordam ou não com a privatização de empresas estatais. Entretanto, a sustentabilidade – em particular o desafio de garantir a redução das emissões dos gases de efeito estufa – coloca questões bem mais urgentes sobre a atuação do setor público.

Na edição de agosto de Página22, discutimos neste espaço a importância de "ecotributos" como instrumento para induzir mais investimentos em energia renovável ou mesmo coibir as emissões de poluentes. Em poucas palavras, uma política tributária que premie o negócio mais limpo e puna o poluidor. Nas eleições, entretanto, uma reforma dessa natureza não chegou a ser discutida. Na verdade, ela apenas fez parte do programa de Marina Silva, a candidata do Partido Verde.

O Estado indutor de investimentos em energia limpa parece ser a linha adotada em diversos países que conseguiram avanços significativos nesta área. Em especial, a Alemanha, onde o Partido Verde iniciou uma ascensão política já nos anos 1980, implementou uma série de incentivos fiscais durante o governo de coalizão com o chanceler social-democrata Gerhard Schröder (1998-2005). Atualmente, é o país com maior **participação de energia renovável** na matriz, e também onde estão localizadas as maiores empresas do setor.

A crise econômica de 2008, que levou à interrupção de crédito nos mercados financeiros, também impulsionou o Estado a atuar salvando bancos e empresas à beira da falência. Em 2009, falou-se muito que os governos poderiam aproveitar a ocasião para empurrar a economia em direção a atividades pouco intensivas em carbono; o chamado "Green New Deal" [1].

TOME NOTA

1 *No fim de 2008, o programa de meio ambiente das Nações Unidas lançou a iniciativa Global Green New Deal, como forma de influenciar os pacotes de recuperação econômica. Acesse www.unep.org/documents.multilingual/default.asp?documentid=548&articleid=5957&l=en*

Estados Unidos, União Europeia e Coreia do Sul embarcaram na proposta e lançaram pacotes de incentivo para empresas de energia alternativa. Embora os resultados ainda não tenham sido medidos, a ONU tem citado a recente criação de empregos na Coreia – 3 milhões – como consequência de investimentos verdes.

No Brasil, as medidas de recuperação econômica – incentivo ao consumo com redução do IPI e operações do BNDES para consolidação de setores industriais – definitivamente não foram pautadas pela agenda verde. Tampouco se viu consonância com a Política Nacional de Mudanças Climáticas, que estabelece metas domésticas de redução de gases de efeito estufa.

Esses dados não levam em conta as grandes hidrelétricas como fontes de energia renovável, devido ao grande impacto socioambiental que causam

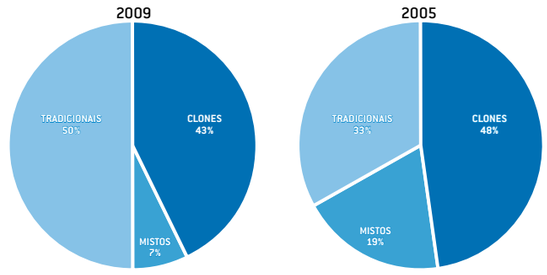
O pesquisador Carlos Eduardo Lessa Brandão, especialista em governança corporativa e sustentabilidade, argumenta que, no Brasil, seria diferente se houvesse maior incentivo público às energias renováveis. "Com o apoio do Estado, haveria uma alavancagem muito maior, sem a menor sombra de dúvida", afirma. Ele dá outros exemplos que poderiam incentivar a economia verde: compras governamentais e atuação dos fundos de pensão. "O governo tem a maior influência na gestão dos investimentos dos fundos de pensão e poderia direcioná-los a atividades mais sustentáveis", diz.

Mas qual seria o limite para não caracterizar essa atuação como intervencionismo ou garantir que não geraria desequilíbrios na competição entre as empresas? Para o economista Hugo Penteado, um ávido pensador sobre a economia verde, "a questão não é se precisamos de mais ou menos Estado, mas, sim, de todas as esferas com sua atuação complementar, vigilante, solidária entre as partes. Trocando em miúdos, todas as experiências com extremos (*total liberalismo ou total controle estatal*) redundaram em fracasso. Precisamos de um equilíbrio", ele comentou, por email.

De volta às eleições, as propostas em defesa de atuação maior ou menor do Estado na economia ficaram caracterizadas como disputa ideológica, evocando a divisão esquerda e direita, apenas evidenciando a briga pelo poder entre PT e PSDB. Não houve como chegar aos pormenores de como essas posições vão determinar o rumo de nossa economia. Dilma e Serra em nenhum momento falaram da relação entre suas opiniões e a sustentabilidade.

Como dito no início, Marina Silva foi a única que incluiu em seu programa propostas de incentivo público ao mercado de energia renovável. Alguns disseram que a candidata tinha um programa neoliberal, mas as propostas parecem colocar a perspectiva de que é preciso solucionar a crise ambiental, em vez de solucionar uma pendenga de ideologia político-econômica. Novamente recorrendo a Hugo Penteado, que definiu bem a posição da discussão. "O planeta e a sociedade são e serão sempre mais importantes que o sistema econômico, não importa que rótulo seja dado a ele." (*GF*)

Varejo local adapta-se melhor à economia de baixo carbono



Obs: Mistos (limítrofes): tendendo à concentração; **Clones:** dependentes de grandes cadeias. Dados referentes a Londres

Quanto mais dependente de grandes cadeias de supermercados e lojas de departamentos uma cidade é, mais vulnerável estará a crises econômicas. Em 2009, ainda respirando os efeitos da crise do mercado financeiro, 1.929 lojas de grandes cadeias foram fechadas no Reino Unido, queimando 40.906 postos de trabalho. Ainda assim, a tendência de homogeneização dos centros comerciais foi pouco alterada, mostra estudo da organização New Economics Foundation (www.neweconomics.org/publications/reimagining-the-high-street).

Em 2005, eles criaram três categorias para classificar os centros comerciais conforme a variedade de lojas nas suas avenidas: tradicional, limítrofe e clone. Os centros mais tradicionais, além de conservar a identidade cultural e os laços comunitários, podem ter mais chances de se adaptar à economia de baixo carbono, por serem mais flexíveis em sua gestão e cadeia de suprimentos. Por outro lado precisam de suporte de governos, comunidade, e instituições financeiras para resistir às grandes cadeias. (*GN*)

ENTREVISTA *Matthew Kahn*

Quem apostar em adaptação agora será beneficiado pelo mercado no futuro, diz economista

O economista Matthew Kahn, da Universidade da Califórnia, lançou em setembro um livro provocativo sobre mudança climática. A ideia central é que, pela teoria do livre-mercado, as cidades que não se saírem bem perderão habitantes e empresas para aquelas que souberem se planejar. **Climatopolis: How our cities will thrive in the hotter future** ***(ou*** **Climatópolis: Como nossas cidades vão prosperar no futuro mais quente*** ***) ainda não tem previsão de lançamento no Brasil. Embora não seja um estudioso do País, Kahn falou a*** Página22 ***sobre os principais aspectos aos quais políticos e empresas devem estar atentos também aqui.***

Como a economia de mercado auxilia na adaptação às mudanças climáticas? Meu ponto de partida é que nós não somos vítimas fatalistas. Fazemos escolhas racionais para proteger a nós e a nossa família contra possíveis ameaças. Em uma economia globalizada, se bilhões de pessoas estiverem buscando estratégias de enfrentamento da mudança climática, os empreendedores que se anteciparem e criarem produtos que ajudem nessa adaptação poderão se tornar muito ricos. A mudança climática cria novas oportunidades de mercado para as empresas, e as que investirem agora estarão prontas para o momento em que crescer a demanda para produtos mais bem adaptados. Sou otimista ao acreditar que a população pobre e urbana também poderá se beneficiar dessa inovação. A chave aqui é a concorrência, que pode fazer com que os preços ao consumidor diminuam.

Já se fala em refugiados do clima. As cidades mais bem adaptadas serão capazes de lidar com isso? As alterações climáticas poderão acelerar a migração de agricultores para as cidades. Se eles acharem que seus rendimentos estão diminuindo, tenderão a considerar a migração para as cidades como uma opção atraente. Isso poderá beneficiar suas famílias, mas a migração vai engrossar as fileiras dos pobres nas cidades. Idealmente, o governo, ou uma fonte de informação confiável, pode dizer aos agricultores quais cidades buscam operários para trabalhar em novas fábricas. Se os refugiados ambientais se deslocarem para cidades onde há demanda de trabalho, isso beneficiará tanto os migrantes quanto as fábricas.

Qual o cenário para países em desenvolvimento? Grandes cidades como São Paulo conseguirão se sair bem? Eu nunca estive no Brasil. Assim, não posso falar em detalhes. Ressalva feita, posso tecer algumas previsões. Segurança e saúde são condições necessárias para uma vida de qualidade. Haverá aumento das temperaturas e mudança no padrão das chuvas no Brasil, mas, com o aumento da renda (*tendência em países em desenvolvimento*), os pobres sofrerão menos, pois serão mais capazes de se proteger. Os brasileiros estão dispostos a mudar para as cidades menos quentes? As nações onde as pessoas estão dispostas a migrar entre as cidades sofrerão menos danos causados pelas alterações climáticas.

O Brasil tem feito investimentos em geração de energia renovável? Será preciso mais eletricidade para proteger as pessoas da mudança climática. (*GN*)

POR Carolina Derivi FOTO Ciro Boro

A grande virada

Quando historiadores do futuro se debruçarem sobre a origem da noção de responsabilidade social, provavelmente vão se deparar com o nome “Nike” e a última década do século XX. Da campanha global de boicote à marca, após denúncias de trabalho infantil em fábricas da Indonésia, nasceram as primeiras respostas corporativas às demandas por justiça social e ambiental. E à empresa do batismo de fogo também foi dada a oportunidade de reinventar-se e liderar o caminho.

Foi nessa época que a ex-ativista pela causa da Aids, a britânica Hannah Jones, migrou para o mundo empresarial e acompanhou de perto o desafio de garantir trabalho digno nas mais de mil fábricas em 52 países. Da batuta de Hannah, atual vice-presidente de Negócios Sustentáveis e Inovação da Nike Inc., podem-se esperar respostas para as grandes ambições do futuro, tais como eliminar completamente o desperdício ou o impacto sobre o uso da água, metas internas para 2050. Mas o tempo de agir isoladamente ficou para trás.

Fundada em inovação, a Nike abriu mais de 400 patentes ligadas à sustentabilidade e criou a plataforma GreenXchange, espécie de *brainstorm* global sobre ecoeficiência. Para Hannah, a próxima onda de competitividade global se dará em torno das soluções socioambientais, que só podem ser alcançadas com o livre trânsito de ideias entre os mais diferentes atores. Competição e colaboração fundidas em uma só estratégia: é o novo nome do jogo.

A Nike até hoje é lembrada pelo episódio de trabalho degradante na Indonésia que culminou com a primeira campanha global de boicote. Foi o momento da virada? Foi um grande ponto de virada para nós. Eu diria que foi uma experiência formadora. É preciso olhar para trás e lembrar quem éramos naqueles dias. Uma companhia muito jovem, quase adolescente, que cresceu muito rapidamente, mas o mundo havia mudado ainda mais rapidamente. Se há uma coisa verdadeira hoje é que o arco da mudança opera mais rápido que nunca. E nós estávamos fora de sintonia com o que precisávamos ser.

Acredito que a forma como fomos atacados nos anos 90 foi a melhor coisa que já nos aconteceu. Porque nos fez acordar, antes de outras companhias, para o que significava responsabilidade e pensar em questões como as condições de trabalho e o meio ambiente de maneira central para o nosso negócio.

Começamos a ser atacados em 1992. Era algo muito novo. O termo responsabilidade corporativa não existia. Fomos uma das primeiras empresas a montar uma equipe de responsabilidade social. Para mim, no fim das contas, foi como um rito de passagem que nos ensinou muito sobre quem somos, com o que nos importamos e quais são as nossas aspirações. E nos ajudou a incorporar, talvez mais cedo que outras empresas, uma nova abordagem para os negócios.

A senhora acha que isso teve um impacto no mundo corporativo como um todo? Uma das coisas que esse episódio ensinou a todos foi o poder da sociedade civil em colar uma questão a uma marca, de modo a mobilizar a mídia. Foi uma lição interessante. Acho que foi o chamado de alerta, para quem estava atento, de que havia um movimento acontecendo. Além desse aprendizado da Nike, houve ainda outras experiências naqueles anos que propiciaram, na verdade, o nascimento da responsabilidade corporativa. E essa é uma das melhores coisas que aconteceram ao mundo dos negócios.

Como a empresa conseguiu resolver seus problemas com a cadeia de custódia? Lidamos com imensa complexidade. A Nike não possui nenhuma fábrica e muitas vezes corresponde a um pequeno percentual da produção das fábricas que contrata. São mais de mil delas, em 52 países, que empregam 1 milhão de trabalhadores. Essa é uma escala significativa, especialmente se considerarmos as múltiplas legislações nacionais, as diferentes normas culturais, as diferentes formas segundo as quais empresas operam e leis são aplicadas.

A tarefa de olhar para essa cadeia de suprimentos e declarar "vamos desempenhar um papel catalítico para melhorar as condições de trabalho" era algo que ninguém havia feito antes. Integramos um verdadeiro movimento de aprendizagem industrial. A primeira fase foi quando todos passaram a formular políticas de conduta e a dizer: "Estas são as regras às quais esperamos que as pessoas obedeçam". Só isso já foi um enorme processo de negociação, entre a sociedade civil, governos e indústria.

Mas pouco depois começamos a perceber que, apesar de importante, era só um pedaço de papel. Na maioria dos países, a letra da lei não é adequadamente cumprida e a empresa precisou estabelecer o monitoramento como uma competência interna. Foi aí que teve início o que eu chamo de "a era do monitoramento", em que todo mundo estava centrado em como se superar nesse ponto. É claro que isso também se tornou complicado e, de novo, muito político, do tipo "o meu monitoramento é melhor que o seu", ou "quem vai certificar o certificador?", "e quem monitora o certificador do certificador?" Estou sendo caricata, mas foi realmente um desafio importante desse processo.

Em 2006, a Nike deu uma guinada nessa conversa. Começamos a dizer que o monitoramento identifica os problemas e é importante. Mas, sozinho, não garante que os problemas serão resolvidos. Foi então que iniciamos a nossa jornada, rio acima, e perguntamos: o que realmente muda comportamentos?

Percebemos que a nossa indústria é relativamente pouco sofisticada. O que significa que as fábricas não costumam ter departamentos fortes de recursos humanos ou de TI adequados, coisas assim. Tínhamos que ajudar a construir, nas fábricas, a capacidade de gerenciar pessoas. Enquanto os ajudávamos a se mover na direção do *Lean Manufacturing* (*modelo inaugurado pela Toyota, que elimina estoques e promove mais eficiência*), começamos a capacitação em recursos humanos. Fizemos um protótipo de índex, que significa que todos os nossos parceiros são ranqueados com um *mix* de qualidade, desempenho, preço e sustentabilidade, que inclui direitos do trabalhador. Oferecemos incentivos com base nos resultados.

Eu costumo dizer: siga os incentivos. Se você conseguir unir o desenvolvimento de capacidades aos incentivos, a etapa final são os padrões. Nós precisamos que o governo eleve os padrões e garanta *enforcement*, de forma que haja condições iguais para todos. Porque, se a Nike chega numa fábrica e declara "eu quero que você obedeça às minhas regras", algumas delas já me responderam assim: "Aquele produtor do outro lado da rua não me pede isso. E você vai me custar dinheiro inicialmente para melhorar. Então não vou trabalhar com você, vou com aquele cara que não está sendo julgado pelos mesmos padrões". Eu digo isso no contexto do Brasil, como de qualquer país. É muito importante estabelecer as regras de base, porque essa vai se tornar uma questão de competitividade.

Toda essa experiência pode ser aplicada ao desafio atual de eliminar o couro proveniente do desmatamento da Amazônia? Sim. Estamos mantendo a mesma conversa com o Greenpeace (*no relatório* A Farra do Boi, *a ONG demonstrou que a Nike e outras companhias estavam comprando couro de gado ilegal*). Como você rastreia os materiais até a fazenda? É uma tarefa muito difícil, ninguém sabe ainda como fazer adequadamente. E como vamos dar escala a esse sistema? Essa é a inovação. Em segundo lugar: incentivos. Como vamos embutir isso na maneira como os negócios funcionam. Há algumas semanas, enviamos a nossa equipe de negócios para a Amazônia juntamente com o Greenpeace para entender o que acontece por lá. Em terceiro lugar: padrões. O que as marcas nacionais estão fazendo? Elas estão jogando com as mesmas regras? Enquanto nós, como indústria, continuarmos enviando sinais inconsistentes e enquanto não tivermos as políticas públicas corretas, não veremos as mudanças.

A Nike e outras empresas recentemente conclamaram as mil maiores companhias americanas a iniciarem seus processos de sustentabilidade. Por que envolver toda a comunidade de negócios? Nós fazemos muito trabalho nesse sentido. Não se passa um mês sem que tenhamos pelo menos uma grande empresa de outro mercado nos visitando para descobrir o que fazemos e pedir a nossa ajuda. A Nike não pode resolver tudo sozinha. Nós podemos inovar, liderar esse processo e estamos comprometidos com isso. Mas, se queremos mudança sistêmica, não apenas precisamos trabalhar com a nossa indústria, mas com múltiplas indústrias. Para ter novos materiais descolados do consumo de recursos naturais escassos, precisamos dos melhores cientistas, das maiores empresas químicas, dos fazendeiros. É possível que tenhamos que trabalhar com um tipo de indústria inteiramente novo. Para atingir o *closed loop* e ter produtos sempre reciclados, o que precisamos é que todas as grandes empresas de logística comecem a trabalhar em como adquirir escala em logística reversa.

> "Aqueles que entenderam que transparência é uma ferramenta poderosa para inovação estão agarrando essa oportunidade"

Depois de abrir patentes, a Nike criou o programa GreenXchange para compartilhar suas inovações e conquistar novos parceiros. O conceito de competitividade está sendo redefinido? Sim. Uma das coisas que eu faço muito e minha equipe também é olhar para a história, em particular, como a Google veio à vida. E como a revolução digital aconteceu. Em parte, isso só foi possível porque eles redefiniram o que significava competir. Toda essa noção de inovação aberta nasceu do poder de compartilhar informações. Acho que viemos de uma era em que o conhecimento, ou ter as respostas, era a sua vantagem competitiva. Agora estamos mudando para uma era em que fazer as perguntas certas poderá ser a sua vantagem competitiva. Como me aproximo da sabedoria das massas? Há um imenso valor em não ver algo como propriedade, mas entender que, se posso compartilhar a minha inovação, e receber inovação de outros, isso ajuda a que todos nos movamos mais rapidamente.

Como é a relação com *stakeholders* atualmente? Há um trabalho preventivo, de antecipar demandas? Sim, temos um relacionamento muito bom, colaborativo. Ninguém passa pelo que nós passamos sem perceber como a sociedade civil é crucial para nos tornar aptos a encontrar as soluções certas. De certa forma, esse foi o pré-requisito para adotarmos essa política de inovação aberta. Começamos a notar que compartilhamos a mesma visão de sucesso com muitos dos nossos *stakeholders* e frequentemente eles apresentam soluções que nós nunca havíamos imaginado, simplesmente porque eles têm uma perspectiva completamente diferente.

As empresas vêm se deparando com o imperativo da transparência, mas muitas tendem a comemorar e tornar públicos os acertos e, no entanto, omitir os erros. A senhora acredita que chegará um tempo em que transparência significará dividir com o público os erros, as dúvidas, os dilemas? Com toda certeza. Se você verificar os nossos três últimos relatórios de sustentabilidade, verá que nós mesmos reportamos as nossas dificuldades e os nossos desafios. Eu prefiro dizer a você onde eu tenho um problema, do que esperar que você venha me dizer qual é o meu problema. Eu prefiro lhe dizer quais são os meus desafios, porque você pode ter a resposta. Se eu não definir o problema, como posso obter a solução? Aqueles de nós que entenderam que transparência é uma ferramenta poderosa para inovação estão agarrando essa oportunidade. Aqueles que não entenderam ainda serão forçados. Estamos vendo o surgimento de padrões globais de *reporting*, um número crescente de países e investidores demandando isso. Eu prefiro seguir nessa direção e liderar o caminho que ser forçada a fazer alguma coisa.

Qual é a abordagem da Nike sobre o fracasso? A nossa companhia é fundada em inovação. É um componente essencial de como pensamos sobre nós mesmos e como operamos. Se você vai habilitar alguém a ser criativo, não pode haver medo. Medo e criatividade não andam juntos. Inovação significa ampliar fronteiras e encontrar novas ideias de ruptura. Algumas delas serão loucas. E isso deve ser aceito. Se não permitirmos essa amplitude de fronteiras e então recompensá-la, em lugar de sancionar, vamos trancar a inovação. É um processo contínuo. Cada um dos nossos tênis aprendeu com o anterior. Em uma geração de tênis eu aprendi que poderia reduzir desperdício. Na geração seguinte eu descobri uma nova tecnologia capaz de retirar completamente o desperdício da equação. A chave é reiterar a inovação.

Como foi introduzir o paradigma da sustentabilidade em todos os departamentos? Precisaram demitir pessoas, ou contratar aquelas com determinadas habilidades e conhecimento? Colocar uma nova agenda na mesa, numa empresa ou em qualquer lugar, é uma jornada longa. É preciso liderança. E nós temos muita sorte de ter um líder, Mark Parker, nosso CEO, que entende muito claramente essa visão e sua importância. Isso tem um

efeito cascata sobre a organização. O segundo ponto é que nós trabalhamos muito com educação dos funcionários. Eu tenho uma equipe de 140 pessoas, mas o meu objetivo é que todos os 33 mil funcionários considerem que estão trabalhando para SB & I (*negócios sustentáveis e inovação, na sigla em inglês).* Se você pensar no modelo de negócios como um mosaico, em que cada pessoa está fazendo o seu pedaço de trabalho na sua especialidade, não há ninguém na Nike Inc. que não possa contribuir com pelo menos uma coisa. Se você trabalha no varejo, como pode repensar a embalagem ou a decoração da loja? Se você trabalha no marketing, como pode usar o poder da nossa marca, e nossa habilidade de contar histórias, para possibilitar mudança social? A chave para mim é não ter todo mundo correndo para ser mais verde. Em lugar disso, é preciso ter foco: faça apenas uma coisa e use a sua expertise. Isso é desafio de inovação organizacional.

Como uma empresa pode se envolver com ações sociais e ao mesmo tempo se diferenciar da filantropia? Em primeiro lugar, eu não desconsideraria por completo a filantropia. Acho que o importante é considerar um portfólio de abordagens, algumas delas mais praticadas e conhecidas e outras mais no terreno da inovação. Se você olhar para o poder da Clinton Global Initiative, pode perceber que há espaço para filantropia. Mas cada vez mais percebemos que há ferramentas interessantes baseadas em modelos de negócios que podem ser aplicados a soluções sociais. Por exemplo, investir em empreendedorismo local. Acabamos de voltar do Rio, onde patrocinamos a Homeless World Cup. Nesse contexto, ajudamos uma organização a criar um miniempreendimento com pessoas desempregadas e sem teto, que transformaram as camisetas usadas no evento em perucas para vender em partidas de futebol. Você usa o que seria considerado desperdício, pensa em um modelo de negócios, incorpora uma meta social e, então, cria um projeto piloto para ver se consegue ganhar escala.

Como o esporte pode ser um vetor de mudança social? Acho que, para a maioria das pessoas, o esporte é apenas um jogo. Eu levanto do sofá no sábado, jogo futebol com os meus amigos e volto pra casa. Mas o que começamos a ver é que o próprio ato de se reunir em torno do esporte tem um enorme impacto, obviamente em saúde, que é uma grande questão, levando-se em conta as taxas crescentes de obesidade, mas também para o trabalho de equipe que gera habilidades de liderança. Mulheres para quem equidade de gênero é uma questão podem se unir através do esporte, desenvolver autoestima e assertividade.

Nos últimos dez anos, ajudamos a criar um movimento chamado Sport for Social Change, com redes em todo o mundo. A ideia é ensinar ONGs de *mainstream* a incluir o esporte no que fazem. Trabalhamos também com o Alto Comissário das Nações Unidas para Refugiados (Acnur). Ser um refugiado é provavelmente a mais profunda condição de exclusão a que se pode chegar. Você fica sem casa, sem pátria, sem direitos e em média será um refugiado por cinco anos ou até o fim da vida. A Acnur tem pouquíssimos recursos para educação e, claro, nada para esportes. Mas a maioria dessas pessoas é jovem. Imagine viver num acampamento não por seis meses, só esperando ir para casa, mas por dez anos, e não há nada para fazer o dia todo. Consegue imaginar o que isso faz?

Eu estive num campo de refugiados na fronteira da Somália, onde nós criamos um time feminino de voleibol. Foi a primeira vez que as mulheres tiveram permissão para jogar, mas precisavam usar burcas. Então enviamos uma equipe de *design* da Nike para trabalhar com elas no protótipo de uma burca apropriada para o esporte. Elas puderam jogar e aprenderam habilidades novas e algumas delas começaram seu próprio negócio. Nós temos um currículo especificamente voltado para jovens que viveram traumas devido a desastres naturais ou conflitos armados e trabalhamos com psicólogos para ajudá-los a se expressar através do esporte. O poder do esporte é altamente subestimado e, ao mesmo tempo, altamente impactante, e precisa ganhar escala.

A senhora já disse que acredita muito em medidas e que os números é que contam a história. Mas e quanto àqueles benefícios que não podem ser medidos? Há retornos tangíveis, fáceis de medir, e esses são frequentemente os ambientais: menos desperdício, menos substâncias tóxicas, mais eficiência energética. Do outro lado há os intangíveis, que normalmente são os impactos sociais. São incrivelmente difíceis de medir, porque significa que alguém mudou de vida. Ainda estamos trabalhando nisso e as ONGs também. Há dez anos, no velho mundo da responsabilidade corporativa, focávamos coletivamente mais na história dos intangíveis e no valor moral das coisas. Mas em dado ponto sentimos necessidade de quebrar esse mito de que se tratava de um custo para os negócios. Precisávamos demonstrar que era possível o ganha-ganha, portanto quantificar. Na Homeless World Cup, 77% das pessoas que participaram desse programa saíram das ruas. É crucial que se demonstre isso.

Há outra discussão, sobre como se transforma um modelo de negócios, para que empresas tenham a segurança de que incorporar o pensamento social e ambiental ao coração do negócio é um ativo valioso e será recompensado pelos mercados. Há modos de demonstrar *shareholder value*. Um é que se pode reduzir a exposição ao risco, e como a British Petroleum lhe dirá, risco é uma operação de alto custo. O segundo é que você pode habilitar eficiência e demonstrar o retorno financeiro. Eu faço um tênis sem desperdício, eu economizo dinheiro. Terceiro é que isso possibilita inovação, o sangue vital da competitividade. Por causa dessas ações você pode desenvolver novos produtos, novos serviços e novos mercados. Esse trabalho precisa ser feito, porque a velha mitologia, alguns anos trás, era de que tudo se resumia a reputação e filantropia. O que conseguimos fazer na Nike foi evoluir a discussão, e como empresa nós enxergamos claramente que se trata de vantagem competitiva, alimentar a inovação, atender demandas do consumidor e nos preparar para o futuro que nós vislumbramos. A próxima onda de competitividade econômica será a sustentabilidade.

E a onda anterior foi a internet? Exatamente.

A sua aposta então é de que a sustentabilidade se tornará tão essencial para os negócios quanto a internet? Claro, é fácil de entender, eu não estou inventando isso. Os recursos naturais estão diminuindo, população e consumo estão subindo. As coisas são como são. E há ainda os impactos muito próximos da mudança climática, que vão romper estruturas muito rapidamente. Volte dois anos antes da crise financeira e repare o que acontecia quando havia um verão particularmente quente, ou uma safra especialmente ruim em alguns dos países produtores de arroz. O arroz se tornou uma commodity escassa e os preços subiram. Duas coisas aconteceram: trabalhadores entraram em greve, porque sua renda não cobria mais os custos e países fecharam as suas fronteiras e não permitiram que o arroz fosse exportado. É só seguir essas tendências para perceber que precisamos nos mover rapidamente.

> “A polarização entre o que as ONGs e as empresas fazem está sendo quebrada. Isso é bom, estamos aprendendo um com o outro”

Como a senhora, que já foi ativista, avalia os movimentos socioambientais e sua relação com o mundo corporativo? Eu nunca pensei que iria trabalhar numa empresa. Ninguém na minha família havia trabalhado numa empresa antes. Eu venho de um *background* em que a sociedade civil organizada é muito importante para fortalecer comunidades, equidade etc. E ainda é. Mas acho que o jogo está mudando. Acho que a sociedade civil está evoluindo e precisa evoluir. A polarização entre o que as empresas fazem e o que as ONG fazem está sendo quebrada. E isso é bom, porque estamos aprendendo um com o outro. Eu vejo a sociedade civil como fonte de inovação, de grande aprendizado e de grandes *insights.* Em troca, espero que nós possamos trazer para a mesa inovação em termos de modelos de negócios e soluções de negócios.

Estamos vivendo um tempo em que, para consertar qualquer coisa no mundo, é preciso passar pelas corporações? Acho que são necessários quatro sujeitos para esse tango. Precisamos do governo na mesa. Porque, se o governo desempenha um papel-chave com políticas inovadoras, pode remover algumas das barreiras que impedem que as boas forças de mercado apareçam. Acho que a comunidade de negócios tem imensa importância, como fonte de empregos, de inovação e como motor das economias. Depois, penso que a sociedade civil tem um papel muito importante, como uma voz independente que vai lembrar a todos do que está ocorrendo e que dará *insights* que nós não necessariamente estamos ouvindo. E, finalmente, o consumidor, que é um cidadão, precisa fazer parte.

Que papel as empresas podem desempenhar na discussão sobre consumo sustentável? Há pelo menos dois caminhos para pensar sobre esse assunto. Um é a abordagem mais tradicional: temos de consumir menos. Eu acho essa uma ótima abordagem, mas não tenho certeza se é realista. Pegue o exemplo dos EUA, em que 70% da economia depende do consumo. Quando a crise estourou e houve queda do consumo, veja o que aconteceu. Isso é certo? Isso é bom? Pode-se fazer toda sorte de juízos de valor sobre isso, mas eu não estou julgando, sou pragmática. Acredito que vamos chegar aonde precisamos reduzindo o consumo e dizendo para as classes emergentes no Brasil, na Índia e na China que elas não podem ter o que nós tivemos? Não. Acho que podemos chegar a algum lugar, mas não longe o bastante. A minha rota de preferência é criar produtos que não dependem de recursos naturais escassos. Acredito que podemos fazer isso com inovação e é isso que vai definir essa próxima onda de competitividade econômica. A ideia de *closed loop*, sejam produtos, sejam modelos de negócios, é muito interessante. E ninguém sabe ainda como vai ser. Será que vamos transformar um short num par de tênis? Não sei. Será que a reciclagem vai se tornar parte 100% da vida de todos? Não sei. Mas sei que vamos precisar de inovação.

Qual é o seu “Everest” em termos de sustentabilidade? Em 2050, nós teremos reduzido a nossa pegada de carbono em 80%. Usaremos 100% energia renovável, teremos zero impacto de água – ou seja, água limpa entra e água limpa sai – e zero desperdício. Toda a nossa cadeia de suprimentos será *Lean*, verde e equitativa e cada jovem do mundo terá acesso ao esporte. Esse é o meu Everest.

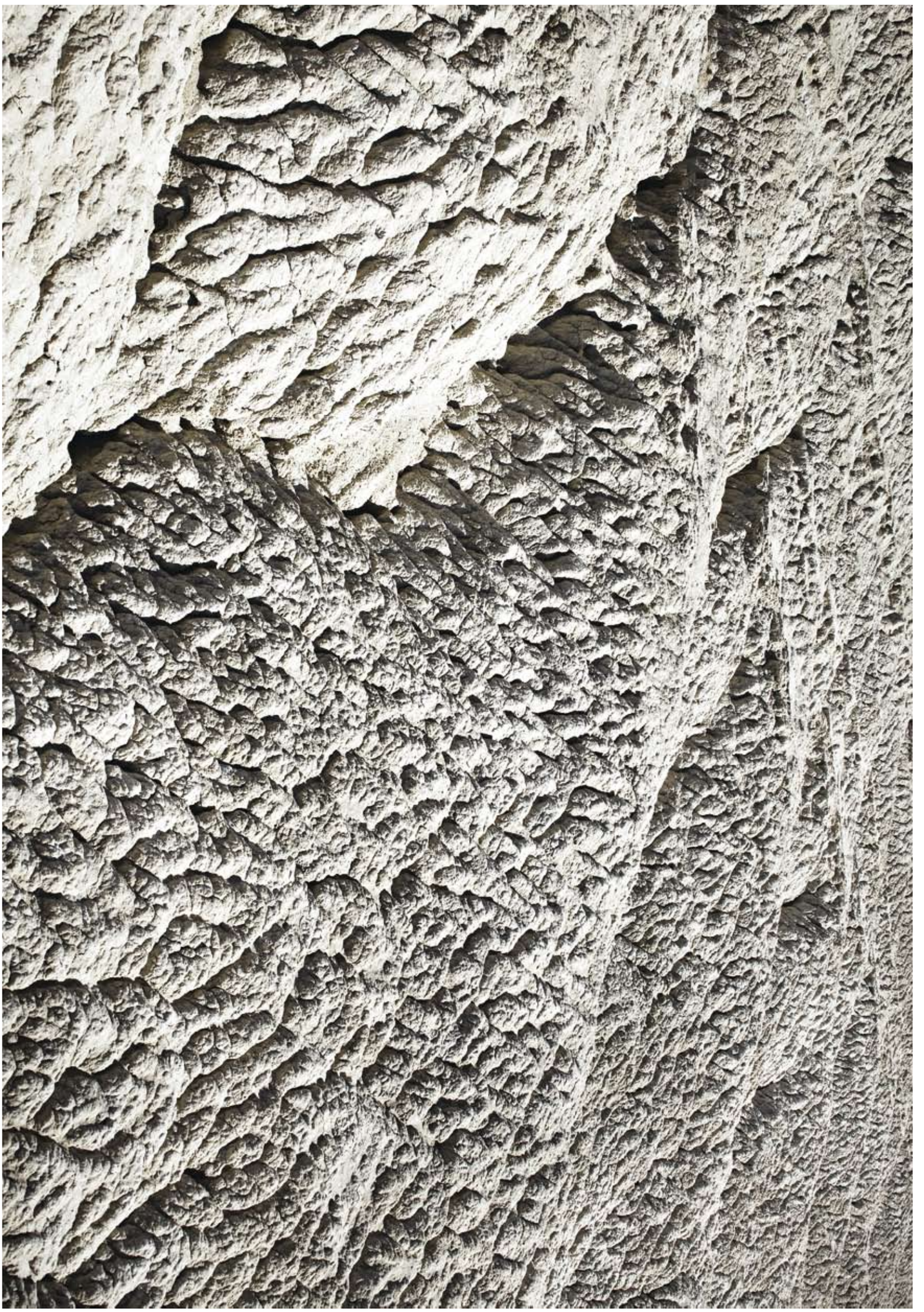
Suponho que vocês ainda não sabem como chegar lá. Não exatamente. É por isso que estou no Brasil. Acho que a inovação está em países como o Brasil.

Por quê? Eu sinto o cheiro. Acredito que o Brasil tem a oportunidade de vencer nessa próxima onda de competitividade econômica. O sul global guarda a chave para algumas das mais importantes inovações que vamos conhecer nas próximas décadas. E eu gostaria de fazer parte disso. O Brasil é imensamente importante para a Nike e não apenas por causa dos negócios, somos parceiros do Brasil há muito tempo. E eu vejo a reflexão que está ocorrendo aqui e a aspiração dos brasileiros de liderar e acho que uma parte disso deve emergir na forma dessa nova onda de sustentabilidade e inovação.

O gesto criador

O corte profundo no sistema físico do planeta exige inovações como nunca. O funcionamento conectado e colaborativo do mundo dá as pistas do caminho: inspiração na ancestralidade e visão utópica ancorada em realidades locais

POR Amália Safatle # FOTOS Bruno Bernardi



Quem já não observou no próprio corpo a quase mágica cicatrização de um corte? A pele nova vai surgindo sobre a ferida e, tempos depois, a superfície está toda reconstituída.

"O gesto criador dorme em nós", declarou, com uma simplicidade solene, a linguista francesa Hélène Trocmé-Fabre. Ela veio ao Brasil lançar o mais novo livro de sua autoria, *Reinventar o Ofício de Aprender*, e em aula magna na FGV-Eaesp, em outubro, dirigiu uma carta aberta à Universidade brasileira, falando sobre a urgência de inovar.

Na ocasião, Hélène estava se referindo à autopoiese, teoria desenvolvida pelos biólogos chilenos Humberto Maturana e Francisco Varela, pela qual os sistemas se auto-organizam. Isso para concluir que o homem não nasce para morrer: ele nasce para inovar – uma frase emprestada de Hannah Arendt. Inovar está em nossa pele.

Assim, o corte dói, mas desperta o gesto criador das células. Cada uma delas sabe, autonomamente, o que fazer para reconstituir o todo. Da mesma forma, a crítica também dói, mas sem ela não há inovação, diz Ricardo Guimarães, sócio-diretor da Thymus Branding, referindo-se ao mundo corporativo.

Sob essa lente, Guimarães divide as empresas basicamente em duas: as que capturam valor, e as que *criam* o valor. Uma guia-se pelo mercado, pelas aspirações, pelas pesquisas, é acrítica e, portanto, conservadora. A outra, pela visão, pelas inspirações, é crítica e, portanto, inovadora. Entrega algo que nem sequer foi imaginado na sociedade.

Quem simplesmente busca atender a uma demanda identificada no mercado não inova, e, sim, perpetua modelos e fórmulas. "Fazer pesquisas para entender o que a maioria pensa e quer é reforçar paradigmas", diz Cândido Azeredo, sócio da empresa Nódesign e integrante do Fórum de Inovação da FGV-Eaesp, composto de seis empresas parceiras.

Claro que isso não vale só para o setor privado. A política que o diga. Enquanto o senso comum dizia que sustentabilidade não dá voto, essa temática foi praticamente ignorada nas propostas dos candidatos majoritários, que se guiam pelas pesquisas. Mas uma terceira via programática inovou e ganhou 19 milhões de votos – número também turbinado pelo fator religioso. A partir daí, o que se viu na campanha do segundo turno foi um relativo e momentâneo esverdeamento do discurso político (*mais em Análise à pág. 43*), mas tarde demais.

Não por acaso, é na política, no Parlamento e nos governos que Marcelo Furtado, diretor-executivo do Greenpeace, vê um dos maiores desafios para inovação no Brasil. Até mesmo com o setor privado – em geral refratário a novidades, uma vez que busca maior lucro com menor risco – o Greenpeace construiu formatos inovadores de atuação. Mas ainda não conquistou o mesmo feito na esfera política. (*mais em quadro à pág. 22*)

Foi justamente explorando nas empresas o risco de perder reputação e mercados que se construiu uma inédita iniciativa, a **Moratória da Soja**. Por meio dessa experiência, o Greenpeace saiu do ativismo tradicional, limitado a denúncias encaminhadas ao Ministério Público, para um ativismo que expõe o problema ao mesmo tempo que se coloca como um dos agentes engajados na sua solução. Como uma parte da rede. "É algo bem mais sofisticado", diz Furtado. Implica dialogar sem deixar de ser combativo, papel que cabe a uma ONG. Tal como a célula precisa integrar-se ao todo, mas sem perder a autonomia.

Compromisso assumido em julho de 2006 pelos produtores de não comercializar soja oriunda de áreas desmatadas a partir dessa data no bioma amazônico

Inovar por quê?

Porque não foi um corte qualquer o do estrago deixado pela moderna civilização no corpo planetário. O professor Humberto Mariotti, diretor de pesquisa e publicações da Business School São Paulo, toma meu bloquinho de anotações para nele desenhar uma figura quase rupestre, um mundo circular que abarcava pessoas, animais e plantas em um convívio equilibrado, no qual os humanos se viam como parte integrante de uma ***physis*** intercomunicada. É o período pré-socrático, do século VI a V antes de Cristo.

Para os filósofos pré-socráticos, *physis* é a matéria que fundamenta todas as coisas e dá unidade e permanência ao Universo

Mas, a partir de Sócrates, profundas mudanças acontecem. Animais e plantas continuam no mundo circular, entretanto as pessoas passam a se enxergar fora dele. O

Não vivemos uma era de mudanças, e sim uma mudança de era

mundo físico torna-se um objeto, e o semelhante passa a ser o outro com o qual se deve competir na extração predatória de recursos.

O que se vê hoje? Uma tentativa de retorno ao mundo pré-socrático, com a crescente noção de interdependência e a horizontalidade permeada na ideia de rede. Para Mariotti, esse entendimento se acentuou muito com a revolução digital, a internet e as redes sociais. O problema é que estamos retornando a um território depredado, semidestruído, violento e superpopuloso, no qual é necessário ser extremamente criativo.

"Percebemos que o mundo não é apenas um objeto. E mais: percebemos que não é um objeto simples." Nesse caso, o antônimo de simples não é complicado, mas, sim, complexo. Em latim, *complexus* significa "o que é tecido junto". Aliás, o que é a nossa pele, se não um tecido?

Talvez por isso Eamonn Kelly, sócio da consultoria Monitor Group, tenha cunhado na sua obra *Powerful Times: Rising to the challenge of our uncertain world* a célebre sentença: não vivemos uma era de mudanças, e sim uma mudança de era.

Nessa mudança de época, Guimarães, da Thymus, vê duas pressões simultâneas sobre a dinâmica social e a forma como nos organizamos politicamente hoje, separados em Estados e com imensa dificuldade não só de chegar a acordos, como de colocá-los em prática – haja vista as penosas negociações no âmbito das Nações Unidas para questões globais como a climática. "A ONU é uma instituição datada", opina.

Uma das pressões, segundo ele, é aquela exercida pelo sistema natural, cuja oferta de recursos não mais suporta a falta de um entendimento ambiental global sobre o uso sustentável do capital natural. A outra é do sistema cultural, com os abalos que o modelo mental da rede e a plataforma digital são capazes de provocar nas estruturas, por exemplo as hierárquicas. (*mais sobre as redes em quadro à pág. 24)*

Um dos efeitos da internet é a quebra da lógica da edição central da informação, avalia o professor Wilson Nobre, do Fórum de Inovação da FGV. "Desde o tempo dos escribas, a informação era centralizada. Mas a internet veio e rompeu com isso sem avisar ninguém." Em vez de poucos emissores para uma massa de receptores, a rede – desde que democratizada e acessível – abre a possibilidade de transformar todos nós em receptores-emissores.

Pensamento que emergiu no século XX para questionar a visão cartesiana que concebe o mundo em caixas separadas e independentes umas das outras. A Business School São Paulo, que Mariotti dirige, é a única escola de negócios da América Latina a aplicar a gestão da complexidade no ensino

Assim, as pressões de um mundo em crise social e ambiental, acelerado pela nova dinâmica da comunicação, vêm imprimir velocidade a um processo contínuo de inovação que já ocorreria naturalmente, e é explicada pela **teoria complexa**. Mariotti, um dos principais estudiosos dessa teoria no Brasil, lança mão do exemplo da rede McDonald's para ilustrar como se dá essa alternância entre ondas de ampliação e reducionismo, dinâmica que leva à inovação.

Alimentação é um sistema complexo, que envolve uma porção de variáveis. Mas o McDonald's, inspirado no fordismo, inovou ao simplificar ao máximo o processo de produção e de atendimento ao cliente como uma linha de montagem. Chegou a um hambúrguer milimetricamente definido para garantir a máxima eficiência empresarial. Quando a rede ficou forte, globalizou-se. O hambúrguer perfeito quis conquistar o mundo. Mas, ao se globalizar, foi atingido por uma inevitável onda de complexidade. A diversidade cultural dos locais aonde chegou levou à contestação sobre os sabores e o próprio conceito de *fast-food*. Hoje, a empresa quebra a cabeça para se reinventar.

Em resposta a toda complexidade, é buscada uma simplificação. Um jornalista que faz dez entrevistas e colhe vasto material de suas fontes e pesquisas, busca isso ao escrever o

lide da reportagem – início do texto no qual vai resumir a ideia principal. O lide certamente será contestado, pois é reducionista de uma realidade complexa, na qual há mais variáveis em jogo que não estão ali representadas. Com as contestações, instaura-se novamente a complexidade, em um processo contínuo de alternância e inovação.

Inovação esta que não se move apenas por resultados e tecnologias, como mostra uma historinha sobre os relógios de pulso. Quando o Seiko foi criado, abalou o mercado da relojoaria suíça, porque, além de marcar precisamente as horas, era fabricado em massa e tornou-se acessível ao consumidor. Perfeito. O que mais poderia superar o Seiko?

O empresário Nicolas Hayek fez essa pergunta. Inventou um relógio que também marcava precisamente as horas, era fabricado em massa e acessível. Mas, além disso, era *fashion*, divertido e colecionável. Explorava a estética, as emoções. Levava em conta o comportamento humano. Assim foi criado o relógio Swatch.

O professor Mariotti conta essa história para argumentar que resultados, técnicas, conceitos, e filosofia, são, nesta ordem, os degraus do que chama de Escada do Conhecimento, e concluir que nosso problema de inovação não está na tecnologia e, sim, na filosofia. **[1]**

TOME NOTA

1 *Mariotti desenvolve essa ideia na obra* Pensando Diferente – Para lidar com a complexidade, a incerteza e a ilusão *(Ed. Atlas)*

Quem inova?

"Só as pessoas", responde Wilson Nobre. "Mas nas empresas tradicionais elas são vistas como apenas um dos quatro 'emes': mão de obra, máquinas, matéria-prima e método".

Sozinhas, entretanto, não fazem verão. Segundo Nobre, a inovação nas empresas só acontece dentro de uma cultura favorável a ela, que se manifesta e transpira em seus signos, suas formas, seu *ecossistema*.

Nos ambientes naturais, por exemplo, as inovações biológicas surgem nas florestas ou nos corais, onde diversas espécies se encontram, exemplifica Steven Johnson, autor do livro *Were Good Ideas Come From: The natural history of innovation* (ou De onde vêm as boas ideias: A história natural da inovação), lançado recentemente.

Johnson propôs-se a investigar os ambientes onde as ideias nascem, os lugares propícios à inovação. E eles vão desde as elementares sinapses nervosas em nossos cérebros, até as c*offee shops*, passando por espaços de trabalho como The Hub, em que pessoas das mais diversas áreas do conhecimento se encontram de forma casual e aleatória (*mais em pagina22.com.br/index.php/2010/06/trabalhar-compartilhado*).

"As verdadeiras inovações estão partindo de coletivos e muito pouco nas empresas", identifica Tamara Azevedo, fundadora da consultoria CoCriar Inovação Organizacional e Sustentabilidade (*mais em quadro à pág. 25*). Tamara, ao lado do sócio Thomas Ufer, especializou-se em oferecer oportunidades de imersão utilizando-se do que chama de conversas de qualidade.

Por meio dessa atividade, denominada "arte de anfitriar" (*mais em www.artofhosting.org*), o intuito é reduzir o *gap* entre o discurso e a prática. As empresas – a maioria dos clientes da CoCriar – entendem a importância das redes e da inteligência coletiva, mas têm imensa dificuldade em mudar o modo de operar o dia a dia. Isso porque a formação pessoal e educacional das gerações passadas foi orientada para competir, e não fazer trocas, sob a ideia de que guardar informação é acumular poder.

Já na nova geração, há uma turma que se recusa a buscar trabalho em empresas que operam sob modelos mentais ultrapassados. Esse pessoal está tentando construir coisas novas, ainda que o caminho seja mais acidentado. "Ter um emprego, casa, carro, filho, isso é fácil. O desafio maior é buscar outro jeito de estar de mundo", diz Tamara. (*mais em reportagem à pág. 38*)

ATIVISMO ALÉM DO USUAL

Kumi Naidoo, diretor do Greenpeace Internacional, recentemente lançou uma provocação: não adianta superar só o *business as usual*, mas também o *activism as usual*. Assim, perguntamos ao Greenpeace Brasil: o que é inovação no ativismo? Para Marcelo Furtado, diretor-executivo da ONG, significa contribuir para uma visão ampla da sociedade, para criar o modelo do que será o País. Daí o lançamento em outubro, às vésperas do segundo turno para eleições presidenciais, da campanha em prol de "um Brasil mais verde, limpo e justo", falando diretamente ao governo que está para assumir, aos políticos e aos cidadãos. Tema que, segundo ele, estará no cerne do planejamento da entidade entre 2011 e 2013.

Furtado defende que os movimentos da sociedade civil participem mais ativamente da discussão sobre temas estratégicos, como o energético. Investir no pré-sal, por exemplo, definitivamente não é um caminho inovador, sabendo-se que não adianta extrair petróleo se em um breve futuro ele não poderá ser queimado, por conta das crescentes restrições às emissões de carbono.

Faz mais sentido, diz ele, o investimento em uma "Itaipu de vento", que de forma horizontal permite uma série de conexões e oportunidades. "Vejo usinas eólicas descentralizadas conectadas com universidades e centros de pesquisas voltados para inovações tecnológicas em energia renovável. Estas, por sua vez, conectam-se a escolas do Ensino Fundamental e Médio, que formarão jovens para esse tipo de pesquisa, formando uma rede", exemplifica.

Muitas vezes, o futuro não passa de um velho conhecido

"O que essa moçada está vivendo não é um *drop out*, e sim um *walk out*", observa Ufer. Ou seja, não estão sendo jogadas para fora: estão deliberadamente buscando outros rumos.

Ou as empresas de hoje inovam, ou perdem esse novo e rico tecido humano.

Inovar como?

Conectando-se. Seja com o modelo mental das redes – o que pressupõe parcerias, cooperação, comunicação transparente e colaborativa, horizontalidade, descentralização –, seja com o sentido humano que o trabalho tem para a vida de cada um.

A Teoria U, que propõe ao indivíduo um período de imersão e mergulho profundo para uma volta ativa e criativa, é dessas frentes de inovação no meio empresarial, exemplifica Nobre. Foi desenvolvida por Otto Scharmer, professor do Massachusetts Institute of Techonology (MIT), como resultado de entrevistas realizadas com dezenas de líderes das mais diversas áreas, justamente com o intuito de entender melhor as inovações do século XXI e as soluções para problemas complexos.

Outro exemplo de ferramenta é a Investigação Apreciativa, desenvolvida por Ronald Fry e David Cooperrider, da Case University, que busca identificar o que as pessoas têm de melhor para oferecer e, como ponto de partida nesses pontos positivos, fazê-las sonhar o futuro, desenhá-lo e implantá-lo. (*mais em pagina22.com.br/?s=investigação+apreciativa*)

Sim, são noções que soam mais óbvias do que propriamente inovadoras. Tendemos a imaginar o futuro como algo sofisticado e escalafobético, mas ele muitas vezes é apenas um velho conhecido.

Hoje se consideram como empresas inovadoras as que promovem o diálogo e dão oportunidade para que todos tenham voz e vez, e passam a fazer reuniões em círculo. Mas a primeira forma de reunião e socialização humana, dizem Tamara e Ufer, da CoCriar, deu-se em uma roda em volta do fogo, na pré-história. São inovadoras as empresas nas quais o funcionário vê sentido no que faz, mas a conexão das pessoas com o todo (a *physis*) já existia no período pré-socrático. Serão altamente inovadoras as empresas que conseguirem zerar sua pegada ecológica, enquanto, em priscas eras, a atividade humana não gerava pegada alguma.

Boa parte da inovação, portanto, estaria nessa reconexão com a ancestralidade – com a diferença de que agora somos quase 7 bilhões de pessoas vivendo em um planeta semidestruído, como disse Mariotti.

Em *História das Utopias* (Ed. Antígona), obra publicada em 1922, o urbanista Lewis Mumford escreveu que, "ao superestimar a quantidade e o valor das mutações criativas que ocorrem em cada geração, subestima-se a importância dos depósitos residuais e persistentes deixados por todas as gera-

O LADO ESCURO DA REDE

Rede, definitivamente, é palavra-chave quando se fala de inovação. Mas é preciso cuidado com esse belo discurso, diz Gilson Schwartz, coordenador da Cidade do Conhecimento 2.0 – projeto criado na Universidade de São Paulo com a finalidade de promover a cidadania por meio da produção colaborativa de conteúdos digitais.

Schwartz cunhou o termo *Iconomia* para ressaltar que o principal ativo nos dias de hoje são os ícones: a informação e suas várias formas de expressão. Mas, na sociedade em que cada vez mais essa inteligência é operada digitalmente, as assimetrias sociais crescem de modo exponencial. Sem inclusão digital nem educação de qualidade para habilitar as pessoas a usar melhor as ferramentas para processar o conteúdo, o *gap* salta.

Assim, em vez de horizontalizar, a rede acabaria por verticalizar, aumentando a distância entre ricos e pobres no Brasil e entre países ricos e pobres no mundo – a começar pela falta do domínio da língua inglesa. Para Schwartz, o discurso da rede lembra o do liberalismo, quando se acreditou que o livre mercado seria uma forma de equalizar as desigualdades. "Em vez do '*laissez-faire, laissez-passer*', estamos vivendo a ilusão do '*laissez-faire, laissez-clicker*", diz.

O elemento local que está nessas pontas citadas por Azeredo parece dar concretude às utopias, que surgem como forças inspiradoras. Sem inspiração, não há inovação. No prefácio de *História das Utopias*, Mumford ressalta que o pensador inglês Thomas More, ao escrever *Utopia*, explicou que, em grego, a palavra podia dizer o "não lugar" (*outopia*), mas também o bom lugar (*eutopia*). Fantástico: um lugar que não só existe, como ainda pode ser bom!

"As utopias foram distanciadas do lugar. Mas o (*Grupo Cultural*) **AfroReggae** é exemplo do resultado concreto de trabalhar com a utopia a partir de uma realidade local", diz Guimarães, da Thymus.

ONG criada em 1993 no Rio de Janeiro para transformar a realidade de jovens moradores de favelas, utilizando a educação, a arte e a cultura como instrumentos de inserção social

O que vem por aí?

Claro que as respostas são múltiplas.

Para uma linha de estudiosos, estamos no limiar da passagem da chamada era pluralista para a era integral. O pensamento integral foi desenvolvido pelo norte-americano Ken Wilber, considerado um dos maiores filósofos da atualidade, mas dizem que ainda pouco compreendido no seu tempo. Sua obra concentra-se basicamente na integração de todas as áreas do conhecimento: ciência, filosofia, arte, ética e espiritualidade.

"A sua proposta fundamental é conhecer o ser humano e criar o mapa de como funcionamos. Entender nosso sistema operacional e ver como ele está defasado ante os problemas da humanidade", resume Ari Raynsford, principal estudioso do pensamento de Ken Wilber no Brasil.

Trata-se de uma teoria relativamente nova, que começou a ter aplicação em 2005, quando foi criado o primeiro departamento de estudos integrais na John Kennedy University. No Brasil, segundo Raynsford, a Natura é a primeira empresa a se interessar pelo tema.

Foi com base no Modelo de Wilber que três estudiosos (Clare Graves, Mark Dombeck e Chris Cowan) desenvolveram a chamada espiral do desenvolvimento, formada por sete níveis, que se aplicam tanto ao indivíduo, da infância à maturidade, como ao coletivo. *Grosso modo*, são eles: o arcaico (voltado totalmente para a sobrevivência, como vivem os bebês), o mágico, o egocêntrico (quando a criança começa a formar a personalidade), o mítico (na História, corresponde à Idade Média), o racional (Iluminismo), o pluralista e o integral.

Segundo os três pesquisadores, cerca de 70% da população mundial ainda vive nos níveis pré-racionais, embora estejamos na era pluralista, que combina ideais elevados – como a busca da proteção ambiental e da justiça social –, mas de modo egocêntrico, acreditando que a criação da realidade é uma obra nossa, que nós é que podemos salvar o mundo e ainda somos capazes de criar o futuro. Até que ponto seríamos mesmo?

Uma iniciativa interessante nessa linha é o movimento Crie Futuros, lançado em 2008 pela especialista em economia criativa Lala Dehenzelin. O criefuturos.com é uma plataforma *wiki*, ou seja, colaborativa, destinada a "inseminar e disseminar futuros desejáveis". (*assista a vídeo em www.criefuturos.com/Futuros_Desejaveis/Por_dentro_do_Crie_Futuros*)

Cada um desses seis primeiros níveis tem como característica a convicção de que os seus valores é que são os corretos. "Nesse caso, não há muito diálogo: ou vou te convencer, ou vou me incluir", diz Raynsford. A diferença do sétimo nível é reconhecer que todos os seis anteriores têm suas funções e importância, que não existe um melhor que o outro, e todos devem ser mantidos sadios, pois podem desenvolver patologias. E também reconhecer que, depois da visão integral, outras deverão surgir.

Raynsford acredita que a visão integral propiciará uma linguagem comum para que o mundo todo possa se entender, ciente de que é impossível julgar o que é melhor ou pior, o que é mais ou menos evoluído. Como ele exemplifica, a molécula não é melhor que a célula, porque sem a célula a molécula não existe. Da mesma forma, a nossa pele não existe sem as células, a gente não existe sem a pele, a inovação não existe sem a gente, e assim por diante, em contínuos gestos criadores. P22

Para desenvolver um cabide que pudesse maximizar o espaço na lavanderia, a turma do Nódesign arregaçou as mangas e foi lavar roupa. Simples assim. Daí foi criado o cabide Quará (blog.nodesign.com.br), dotado de um pregador para o varal. "Para inovar, é preciso que o corpo esteja no local, a fim de perceber, sentir, ter a empatia", diz Cândido Azeredo. Isso vale para tudo: produtos, processos, serviços, sistemas.

O que se chama hoje de *design thinking*, segundo Azeredo, já existe há muito tempo, desde a Grécia, e ao longo da história coleciona expoentes bem conhecidos, como Isaac Newton e Leonardo da Vinci.

A novidade, diz Wilson Nobre, é que há um crescente interesse por parte de empresas em adotar esse modelo mental. Isso porque, segundo ele, os *designers* possuem uma capacidade de lidar com o desconhecido (o seu papel é projetar algo não existente), que falta, por exemplo, aos engenheiros. Estes, normalmente, recorrem a soluções já prontas. [2]

TOME NOTA

2 *Uma das principais referências sobre* design thinking *é a consultoria Ideo. Acesse em www.ideo.com*

Azeredo explica que, em vez de ouvir o que a maioria pensa e, assim, reforçar paradigmas, o *designer* procura ouvir as "pontas" – escolas com propostas diferenciadas, como a Team Academy, ou, simplesmente, *não ouve* as escolas. Busca a cultura transmitida oralmente, o conhecimento nas zonas rurais. "Na cultura popular encontramos muitas características de *design thinking*. E entre as crianças também. Eu diria que a educação formal tradicional é que as deforma", afirma.

INOVAÇÃO S.A.

Cerca de meia dúzia de grandes empresas realmente inovadoras no mundo: é a conta que Humberto Mariotti, da Business School São Paulo, faz ao listar alguns nomes, entre os quais Google, Linux, Natura, Apple e a enciclopédia colaborativa Wikipedia. Em entrevista à página 12, a Nike também revela uma série de características voltadas para a inovação.

"A empresa inovadora é aquela que, tenha o desafio que tiver, vai responder a ele de forma inédita. Toda a sua cultura, sua liderança e sua política de remuneração e estímulo são voltadas para a inovação", resume o professor Wilson Nobre, da FGV.

Para Ricardo Guimarães, da Thymus, entre nomes que despontam na direção da inovação para a sustentabilidade está o da Vivo, que tem promovido processos colaborativos nos mais diversos níveis hierárquicos e inovado na forma de participação e engajamento. Além disso, a empresa desenvolveu um projeto de conectividade junto a populações ribeirinhas da Amazônia, no município de Belterra, Oeste do Pará, com resultados interessantes – como conta o presidente Roberto Lima em entrevista por email, publicada na versão digital desta reportagem.

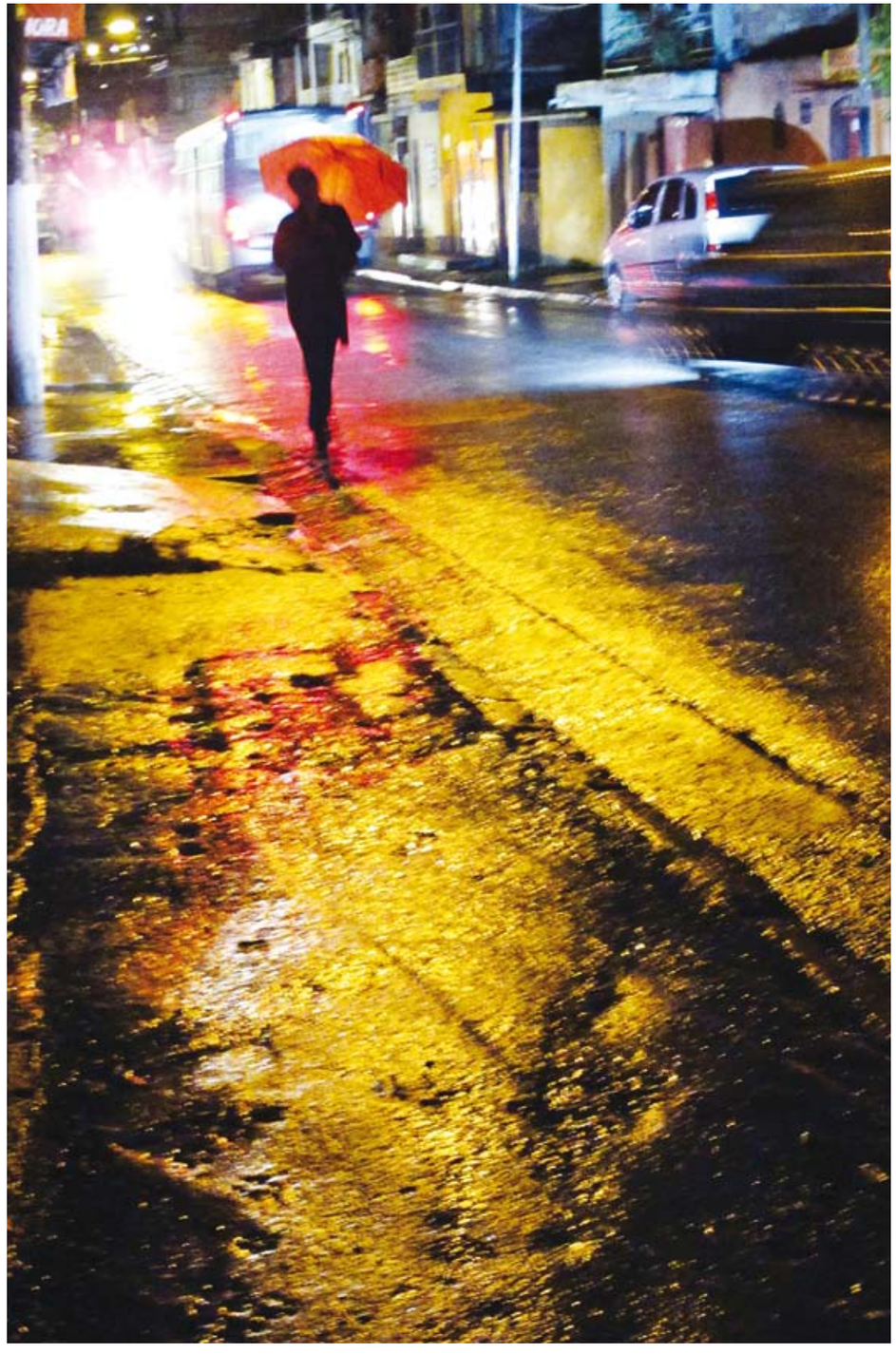
Acesse a entrevista com Roberto Lima, presidente da Vivo, na versão digital desta reportagem em www.fgv.br/ces/pagina22

Corpo a corpo

FOTOS Inês Bonduki # TEXTO Carolina Derivi

Se a corda das horas aperta no pescoço, o tempo é passado e o espaço é passagem. Fica a impressão de que no imenso cenário de vias da cidade de São Paulo nada permanece. Mas, para as lentes da arquiteta Inês Bonduki, o urbano instantâneo revela a sua irônica cara-metade: aquela da inevitável espera, pelo ônibus, pela vez, pelo fim do expediente, pelo dia de sol no feriado.

Há tempo e espaço para tudo isso. Inclusive para contemplar o dirigível ou fruir do ambiente construído com a criatividade do Le Parkour. Em que pese a aridez de paisagem e de minutos, a vida fortuita nas frestas do cotidiano não se suspende, apenas se processa.



Para a base e além

A combinação de negócios rentáveis com transformação social tem gerado boas soluções, mas a parceria entre multinacionais e população de baixa renda ainda precisa mostrar a que veio

POR **Carolina Derivi** # FOTO **Bruno Bernardi**

Como formador de opinião, David Beckham é um excelente atleta. A fama pela pouca habilidade intelectual do jogador levou o comediante inglês Steve Coogan a formular a seguinte piada: "Todos dizem: 'Oh, Beckham não é muito inteligente'. Mas ninguém fala 'Stephen Hawking: péssimo de futebol'".

A revista *The Economist* aproveitou a tirada de Coogan para argumentar que as empresas são como o meio-campista do Los Angeles Galaxy. Moldadas e talentosas para uma coisa somente. No caso delas, os negócios. Na coluna *Schumpeter's Notebook*, a publicação sugere que os defensores da responsabilidade social corporativa frequentemente se esquecem desse ponto crucial e que as exigências socioambientais cada vez mais complexas podem sufocar negócios nos rincões do mundo, justamente onde são mais necessários. **[1]**

TOME NOTA

1 *Acesse em: www.economist.com/node/17305554*

A reação pode ser sintoma de uma verdadeira crise de identidade, já que empresas estão sendo cobradas para ser um pouco mais como as ONGs, da mesma forma que ONGs, no passado, foram chamadas a se espelhar nas empresas. Na igualmente prestigiada *Harvard Business Review,* Bill Drayton e Valeria Budinich apresentam perspectiva inversa à da revista *The Economist*.

"A colaboração entre corporações e CSOs (*Citizen Sector Organizations*) atingiu o ápice: está se tornando um procedimento operacional-padrão para empresas. De fato, nós acreditamos que, se você não está pensando nessa colaboração, então muito em breve será acusado de mau estrategista", dizem os autores, ambos ligados à organização Ashoka, especializada em **empreendedorismo social**.

Aquele que, além de resultados econômicos, dedica-se a gerar benefícios sociais

Drayton e Valeria recuperam a trajetória de aproximação entre esses dois universos, no artigo denominado *A New Alliance For Global Change*, de adversários históricos a encaixes de uma mesma equação. Desde a Revolução Industrial, os negócios introduziram inovação atrás de inovação, movidos pela competiti-

O setor de baixa renda pode ser laboratório para que inovações ganhem escala da base até o topo

vidade e pelo foco em resultados concretos. Enquanto isso, as organizações sem fins lucrativos receberam pouco impulso para inovar, dependentes que estavam da tutela de governos e livres de críticas e pressões externas. Ficaram para trás em termos de desempenho, produtividade, empregabilidade e reputação.

A partir da década de 80, o abismo entre o setor social e o de negócios tornou-se tão intolerável que a balança começou a se equilibrar. Com um toque de organização empresarial, o terceiro setor passou a ser competitivo, atraiu talentos, deu origem a ONGs do tamanho de multinacionais e hoje cria empregos mais rapidamente que a iniciativa privada nos 33 países que integram a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Ambos os lados parecem capazes de gerar as soluções socioambientais necessárias para um mundo que se descobre interdependente. Para além da responsabilidade social, a proposta é misturar as duas forças ainda mais. A Ashoka chama isso de "cadeia híbrida de valor", um dos muitos nomes abrigados sob o guarda-chuva do conceito de negócios sociais. Basicamente, trata-se de empreendimentos que geram lucro ao mesmo tempo em que atendem a uma necessidade social premente.

Numa ponta, a escala e o capital das corporações, combinados à expertise em gerenciamento de operações. Na outra, o conhecimento das organizações sociais sobre as realidades locais e sua capacidade de interlocução. Em maior ou menor escala, as tentativas de unir grandes corporações a ONGs e comunidades de baixa renda vêm colecionando sucessos e topadas e, como toda ideia de ruptura, muito estranhamento.

Olhar para a base

Se fosse possível resumir a visão do economista indiano C.K. Prahalad, seria algo como dizer que as demandas por equidade social e os interesses de mercado se alinharam no final do século XX como planetas em inusitada conjunção astral.

Na obra A *Riqueza na Base da Pirâmide*, Prahalad argumenta que o futuro do capitalismo não está na minoria rica acostumada a consumir, mas nos 4 bilhões de excluídos que ainda não tiveram as suas necessidades básicas atendidas. Enquanto no alto da escala social os mercados dão sinais de saturação, a base da pirâmide encerra um potencial inexplorado de US$ 5 trilhões. Individualmente pouco, coletivamente uma fortuna.

Ao desenvolver produtos e serviços para a população de baixa renda, seria possível também garantir acessos fundamentais, como à saúde e à alimentação, gerar empregos e aquecer economias locais. Mais do que isso, essa faixa da população global seria um verdadeiro laboratório para que inovações ganhem escala de baixo para cima, como explica Renato Kiyama, da ONG Artemísia, especializada em negócios sociais.

"Se você tentar vender uma placa solar de R$ 3 mil para uma pessoa de alta renda, ela possivelmente vai dizer que já tem essa necessidade (*energia*) atendida. Já uma pessoa que consome querosene e outras fontes ineficientes de energia quer comprar. Só precisa de mecanismos como microcrédito ou microconsignação."

Uma placa fotovoltaica reduz os riscos à saúde de quem consome combustíveis fósseis e, depois de paga, elimina as despesas com eletricidade. De maneira quase subversiva, é possível inverter o sentido da inovação, que tradicionalmente começa no topo e escorre para a base quando os produtos já estão ultrapassados. Em tese, vender para pessoas que não têm quase nada abre caminho para desenvolver produtos e serviços inteiramente novos, de preferência associados ao baixo impacto ambiental.

Trata-se de um ensaio de resposta ao elefante verde na sala, ou seja, a impossibilidade de elevar os padrões de consumo da base da pirâmide ao patamar europeu ou americano, diante da escassez de recursos naturais. Estudo da Ashoka em parceria com a empresa de consultoria Hystra estima que há um mercado de US$ 553 bilhões para fontes alternativas de energia limpa entre os consumidores de baixa renda.

O exemplo mais famoso dessa combinação de benefícios envolve o ganhador do Nobel da Paz e pai do microcrédito, Muhammad Yunus. Apesar de ser um defensor do modelo de empresa social, em que a totalidade do lucro é reinvestida no próprio negócio, Yunus aceitou associar o seu **Grameen Bank** à multinacional Danone, para criar um iogurte barato e ultranutritivo.

Professor de administração da Universidade Cornell e presidente da organização Sustainable Global Enterprise

Primeiro banco de microcrédito do mundo, criado por Yunus em 1976, em Bangladesh

O iogurte Grameen Danone é produzido em Bangladesh, onde quase 50% das crianças de zero a 5 anos sofrem de desnutrição. O negócio adaptou-se à realidade local com uma fábrica 100 vezes menor que a menor fábrica da Danone, onde também foi possível instalar biodigestores, energia solar e um sistema de reaproveitamento da água. Como a maioria da população vive em áreas rurais difíceis de serem mapeadas e atingidas, o negócio incorporou produtores e distribuidores locais.

Na Índia, o estabelecimento dos E Health Points também começa a levar serviços de saúde aos pontos mais remotos do país, por meio da telemedicina. Com consultas pela internet, as clínicas conseguem reduzir os custos ao mesmo tempo que evitam que a população tenha de viajar dias para encontrar um médico. As consultas custam US$ 1 e os exames, menos de US$ 4. O projeto é uma parceria entre a empresa Healthpoint Services India, o governo indiano e fundações locais.

Em ambos os casos, a estratégia que se impõe é conhecer o mercado profundamente, seja por pesquisas realizadas pelas próprias empresas, seja pela parceria com entidades do terceiro setor. É preciso contar com os recursos locais, materiais ou humanos.

No *Base of The Pyramid Protocol* (BoP), mapa do caminho para multinacionais elaborado por Prahalad e **Stuart Hart**, revela-se que, enquanto o topo da pirâmide tende a ser mais globalizado – não há grande diferença entre um adolescente de Cingapura e um de Nova York – a base costuma apresentar culturas e realidades muito específicas, inclusive em comunidades de um mesmo país ou da mesma cidade.

Essa percepção se alinha a outros conceitos, como o *empathy-based design*, que prega o desenvolvimento de produtos a partir das reais necessidades das pessoas, e a inovação reversa, que identifica soluções com potencial industrial desenvolvidas por indivíduos comuns nos lugares mais pobres do mundo, onde as agruras do cotidiano estimulam o engenho humano.

Controvérsias

No entanto, as primeiras experiências, no final dos anos 90 e começo dos anos 2000, limitaram-se a repaginar os

mesmos produtos de sempre com embalagens mais acessíveis, os famigerados sachês. Falharam miseravelmente, tanto do ponto de vista social quanto do ponto de vista dos negócios.

"O Stuart Hart usa a analogia da criança com um martelo. Tudo vira prego. Ou seja, eu vejo um mercado disponível, vou até ele, sem me preocupar se as pessoas realmente precisam de xampu. Algumas populações viveram séculos sem xampu, por que precisariam disso agora? O perigo é o *top-down*", afima Kiyama, da Artemísia.

Apesar das iniciativas pontuais de sucesso, ainda há muitas dúvidas sobre se o BoP é capaz de reduzir a pobreza em larga escala. A principal crítica refere-se à tese de inclusão apenas pelo consumo. Para José Carlos Barbieri, professor da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas, o acirramento da competição global impôs a necessidade de entrar em mercados não convencionais. Por isso produtos, linguagem e justificativas são novos, mas a essência dos empreendimentos permaneceria a mesma.

"Isso é profundamente ideológico, porque uma empresa, por melhor que ela seja, não é distribuidora de renda. É concentradora. Cumprir função social é uma coisa, outra é resolver o problema da distribuição de renda e da equidade", diz Barbieri.

Atentos às críticas, Stuart Hart e Erik Simanis – também professor de Cornell e diretor do Sustainable Global Enterprise – formularam uma versão 2.0 do BoP no final de 2008. A principal diferença é a proposta de cocriação, em que as pessoas da base da pirâmide participam de todas as etapas do empreendimento, da concepção à operação. Esse modelo reserva aos locais a autonomia para gerir o negócio e, às empresas, o papel de parceiras.

Mas, para atacar a desconfiança e aproximar ao máximo os diferentes, o BoP 2.0 propõe procedimentos bastante estranhos à cultura corporativa. Recomenda, por exemplo, que executivos morem e trabalhem com a base da pirâmide por um tempo e que não esperem resultados rápidos.

Para a jornalista e fundadora da rede social BoP Source, Jenara Nerenberg, essa abordagem descaracteriza as empresas, ao incorporar o que as organizações sociais têm de mais improdutivo. "Boa parte da ineficiência do mundo sem fins lucrativos se deve às pessoas para quem harmonia emocional e um tipo de *cumbiah feelings* são a coisa mais importante. Sem a abordagem mais racional de negócios, há problemas de gestão e disputas entre colegas. Seria uma pena que empresas com interesse no BoP se intimidassem com essa mudança tão drástica de prática corporativa", escreveu Jenara em seu blog. [2]

Tese de inclusão pela via do consumo gera críticas

TOME NOTA

2 *leia o post completo, em inglês, em http://blog.bopsource.com/2008/10/bop-10-20-or-15-selling-vs-co-creating.html*

Em entrevista à Página22, por email, Erik Simanis diz que todo o arcabouço conceitual do BoP está passando por um momento de inflexão. "Muitas corporações se afastaram completamente da ideia e outras a estão perseguindo apenas como ações de responsabilidade, que eventualmente migram para a periferia da empresa. Por ora, os casos de sucesso são virtualmente inexistentes, com periódicas exceções."

Segundo o professor, o conceito do BoP se transformou em uma estratégia de desenvolvimento baseada no mercado, e não em uma abordagem de negócios com impactos no desenvolvimento, a que se propunha originalmente. Assim, todo o espaço de atuação se volta novamente para as organizações sociais.

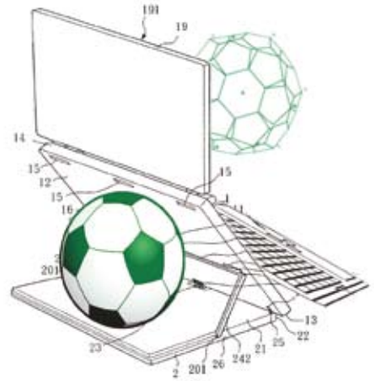
Simanis está em Gana trabalhando com mais uma multinacional em mais um projeto local, mas, desta vez, sem protocolos preconcebidos. Diz que está simplesmente aplicando aprendizados essenciais aos desafios específicos do novo negócio. Como diz Hannah Jones em entrevista nesta edição, o erro é um componente essencial da inovação. Ao que tudo indica, os mundos do lucro e do não lucro ainda devem atravessar muita desconstrução criativa até que se encontre a simbiose perfeita.

Rumo ao *replicator*

A produção de qualquer coisa em qualquer lugar por qualquer pessoa é a promessa da fabricação digital, em que programas de computador rearranjam não só *bits*, mas átomos

Anos atrás, o venerável MIT – Massachusetts Institute of Technology – inaugurou uma disciplina com o objetivo de atrair estudantes de pós-graduação para pesquisar o emergente campo da fabricação digital. Talvez seus mentores tenham sido criativos demais ao batizar o curso – denominado "Como Fazer Quase Qualquer Coisa" –, pois dez vezes mais estudantes do que a classe poderia comportar apareceram para se matricular. "Eles não estavam lá para fazer pesquisa, mas para fazer coisas", conta o professor Neil Gershenfeld.

Do entusiasmo dos alunos e da necessidade de oferecer um aspecto social ao projeto – financiado pela agência federal americana para a pesquisa científica –, nasceram os FabLabs. O nome completo é Fabrication Laboratory e hoje há mais de 30 no mundo. Em um FabLab, qualquer pessoa pode usar ferramentas controladas por computador – que custam dezenas de milhares de dólares – para fazer de objetos a casas inteiras. O *design* computadorizado é transformado em objeto por cortadores a *laser*, máquinas CNC (controle numérico computadorizado) e outros equipamentos. [1]



TOME NOTA

1 *Assista à palestra da Neil Gershenfeld no TED: www.ted.com/talks/neil_gershenfeld_on_fab_labs.html*

A experiência da disciplina mostrou a Gershenfeld que há um campo a ser explorado, o da fabricação pessoal: os alunos arregaçaram as mangas para colocar ideias em prática e fabricar o que nunca encontrariam no mercado. Do outro lado, os FabLabs provaram que há um enorme potencial inventivo mundo a fora. Hoje há laboratórios da África do Sul à Noruega, passando pelo Afeganistão – onde o lema é "fazemos coisas, não guerra". Segundo o Center for Bits and Atoms, do MIT, projetos desenvolvidos nos FabLabs incluem turbinas eólicas, instrumentação analítica para a agricultura e serviços de saúde, moradia sob medida, entre outros.

Gershenfeld diz que houve uma mudança radical em relação a como dar ajuda aos países em desenvolvimento e hoje é consenso que, em vez de megaprojetos do topo para baixo, o que funciona é ir de baixo para cima, investir nas raízes, com microfinanças e outros instrumentos. "Mas ainda vemos a tecnologia como megaprojetos do topo para cima, seja em computação, comunicação, energia", afirma. "A mensagem vinda dos FabLabs é que os outros 5 bilhões de pessoas no planeta não são apenas sumidouros tecnológicos, elas são fontes, são a oportunidade real de colher o poder inventivo e produzir soluções para os problemas locais."

Imprimindo objetos

Talvez os alunos graduados na disciplina "Como Fazer Quase Qualquer Coisa" serão os primeiros consumidores a adquirir um aparelho visto como revolucionário: a impressora 3D. Quase um FabLab pessoal, ela funciona como a impressora que cada um de nós se acostumou a ter ao lado do *desktop*. Só que, em vez de imprimir em duas dimensões sobre papel, ela constrói objetos em três dimensões ao adicionar camadas de material (em geral plástico) umas sobre as outras de acordo com o *design* feito em computador. Nos últimos anos seus preços vêm caindo e hoje está abaixo de US$ 10 mil. A aposta é que, em um futuro não tão remoto, fabricar um objeto será tão comum quanto imprimir um documento.

Para o futurista americano Jamais Cascio, há um forte componente de sustentabilidade em um futuro onde a maioria dos objetos é "digital". Segundo ele, a impressão 3D pode lançar e fortalecer indústrias locais e aumentar a vida útil de bens manufaturados ao produzir peças e partes. "O argumento da sustentabilidade vai se tornar especialmente poderoso, no momento em que os bens produzidos no estrangeiro de forma barata passarem a refletir os custos crescentes dos combustíveis e do carbono", escreveu Cascio na revista *Fast Company*. "E a produção local por impressão 3D, mesmo que limitada a itens simples, tem potencial para abalar as indústrias manufatureiras, de transporte e de varejo." Mais ou menos como o CD e mais tarde o MP3 abalaram a indústria fonográfica.

Para além dos objetos de consumo, a promessa da fabricação digital é a de democratizar o acesso e permitir que pessoas comuns criem tecnologia. "Uma criança em uma vila rural precisa medir e modificar o mundo, e não apenas obter informação sobre ele em uma tela", diz Gershenfeld. Segundo ele, a desigualdade não é só digital, mas de fabricação e de instrumentalização – para fechar a lacuna é preciso levar não a Tecnologia da Informação (TI), mas o desenvolvimento de TI, às massas. Quando um FabLab começa a operar, o primeiro passo é o empoderamento, em seguida vêm a educação técnica e prática, a solução de problemas, a criação de empregos e, por fim, a invenção. "É uma nova noção de alfabetização, em que as ferramentas se tornam recursos para a comunidade", afirma.

Com cada vez mais laboratórios alfabetizando gente na programação de bits e átomos – integrando os mundos digital e físico –, Gershenfeld espera avançar na missão dos FabLabs. "Em vinte anos faremos um ***replicator*** como o do *Star Trek* que poderá fazer qualquer coisa", aposta.

Na série de ficção científica, o *replicator* produzia objetos e até mesmo comida, ao rearranjar partículas subatômicas

ONDE ESTÁ O *gosto da maçã*

A Geração X quer tecnologia para adequar o mundo às próprias necessidades. A Y vê inovação como valor a ser compartilhado. Mas será a Z que deverá assumir de fato a sustentabilidade em suas vidas POR **Vanessa Rodrigues** # FOTOS **Bruno Bernardi**

O cartão de visita de Diego Gazola é uma semente. Depois que registramos as informações numa agenda eletrônica ou no aparelho celular, não precisamos jogá-lo fora ou mesmo arquivá-lo em um porta-cartões. Com o adubo e um pouco de água, onde antes apenas se via um pedaço de papel com algumas palavras impressas (nome, telefone, URL e e-mail), brotam singelas flores boca-de-leão.

Por meio de uma parceria com a ONG Tear (www.projetotear.org.br), que atende pessoas com deficiência mental na região de Guarulhos (SP), Gazola produz seus cartões de "papel-semente" – artesanal, biodegradável, com sementes em sua composição –, o qual, se plantado corretamente, germina, dando origem a plantas ornamentais ou frutíferas.

No topo do "cartão-semente" de Diego Gazola está registrado o conceito que o move, traduzido por meio do blog Muda de Ideia (www.mudadeideia.com). Em cima do nome, nota-se a figura de uma copa de árvore que também se parece com um cérebro humano, em uma brincadeira semântica que indica que a palavra "muda" também pode ser lida como verbo.

Diego Gazola é um **empreendedor social**. Seu foco de trabalho é a sustentabilidade, e uma de suas principais plataformas de atuação se baseia no uso das tecnologias da informação e da comunicação, o que o faz reconhecer que grande parte de seu trabalho somente é possível

Empreendedor que trabalha para gerar retorno positivo na sociedade. A diferença em relação ao empreendedor convencional é dar mais ênfase ao resultado social que ao econômico

AGRADECIMENTOS
AGÁ Presentes: www.agapresentes.com.br
Banca de Camisetas: www.bancadecamisetas.com.br

com o suporte delas.

Aos 29 anos, Diego Gazola é um representante da Geração Y, formada por jovens que nasceram entre 1980 e 1999. Hoje são caracterizados pela total afinidade com o uso de tecnologias e a consequente exposição a muita informação. É também uma geração disposta a distribuir seu conhecimento de maneira mais generosa e despreocupada, considerando-se que esta é uma das características mais inovadoras da era digital – a possibilidade de compartilhamento e de troca (*mais em pagina22.com.br/index.php/2009/12/mundo-livre-sa*).

Para Sidnei Oliveira, especialista em conflito de gerações, autor do livro *Geração Y - O nascimento de uma nova versão de líderes*, a revolução que a geração de Diego Gazola pode fomentar é comparável à dos *baby boomers*, que tinham 20 anos na década de 60 e provocaram mudanças estruturais profundas na sociedade.

A inovação para cada geração

Os *baby boomers* são assim chamados por terem nascido em um período de grande explosão demográfica, quando seus pais viviam a euforia do Pós-Guerra. Naquela época, o mundo estava sendo reconstruído e os seus pais os educavam com uma espessa couraça de proteção, com grande influência religiosa, e as escolas obedecendo a modelos conservadores de aprendizagem.

Natural que em sua juventude, no começo dos anos 60, os *baby boomers* quisessem mudar o mundo. Depois, ao casar e entrar no mercado formal de trabalho, traziam um legado de mais liberdade e mais questionamento. Foram os primeiros a se separar e iniciaram uma íntima relação com um moderno aparato da tecnologia da informação para a época: a TV, onipresente na maioria dos lares e parte ativa na educação dos filhos.

Portanto, a geração seguinte à dos *boomers*, formada por seus filhos, cresceu tendo a TV como principal canal de isolamento e proteção. Além disso, tinha que dividir tudo com os irmãos (o quarto, os brinquedos, o banheiro), ouvia seus pais criticando as instituições, brigando entre si e se separando mais facilmente. Com esses elementos, a assim chamada Geração X entrou na década de 80 assumindo uma postura mais ensimesmada, mais preocupada em se realizar profissionalmente e a proporcionar todo o conforto possível à vida de seus filhos (ou filho, pois a taxa de natalidade nesta geração caiu drasticamente).

Para Oliveira, esse foi o primeiro movimento de aspereza nas relações familiares e profissionais. "O 'X' não queria mudar o mundo, queria adequar o mundo às suas necessidades." Para isso, passou a buscar mais conveniência, acessibilidade e tecnologias que aumentassem a produtividade. Esta era a marca da inovação para os membros desta geração. Foi o cenário perfeito para a popularização dos computadores pessoais, dos sistemas de telefonia e de gestão, especialmente aqueles que, ao centrar-se nos processos e nos resultados, deixaram de lado as pessoas.

A Geração X também sentia culpa e buscava expiá-la provendo o máximo de bens materiais possível aos seus filhos. Assim surge a Geração Y, especialmente nas classes A e B: tendo tudo, com poucos irmãos (quando os tem), pais apavorados com a possibilidade de perder o emprego em um mundo altamente competitivo, vendo relações conjugais sofrendo fortes rupturas e, principalmente, envolvendo-se com as tecnologias, especialmente as da comunicação por meio da internet, conforme explica Sidnei Oliveira.

É neste contexto que fica evidente o perfil contestador da Geração Y, querendo se libertar e sair do caos em que parecem viver os seus pais, crescendo como partes da revolução cultural que as tecnologias estão fomentando e com três fortes palavras de ordem: a inovação, a conectividade e – correndo por fora, mas já com força – a sustentabilidade.

Cultura do experimentar

"Nossa sociedade tem necessidade de inovação. Tudo precisa ser constantemente renovado, pois envelhece muito rápido", comenta Oliveira. Para ele, a Geração Y incorpora a inovação como valor. É a cultura do experimentar. Por outro lado, o autor não vê a sustentabilidade como algo orgânico na vida desses jovens. Mesmo que a palavra seja parte de seu vocabulário e se reconheça sua importância, eles, de forma geral, ainda não a praticam.

"Quem vai assumir a sustentabilidade em sua vida é a Geração Z (*aquela que nasceu depois de 1999*). No entanto, concordo que a Y aponta tendências."

Leeward Andrade Wang, que, tal como Gazola, é um representante dessa tendência salientada por Oliveira, parece concordar com ele. Estudante de Administração Pública da FGV-Eaesp, em que atua como *coach* no programa de Formação Integrada para a Sustentabilidade (FIS), Wang, de 23 anos, acredita que não se pode generalizar o conceito de Geração Y, como se todos os jovens de 20 e poucos anos fossem inovadores e tivessem acesso irrestrito à tecnologia.

Mas reconhece que o acesso às inovações tecnológicas está cada vez mais disseminado e é cada vez menos limitado por questões como a do poder aquisitivo. No entanto, para ele, será a próxima geração, a "Z", que saberá usá-la de maneira mais "íntima" e sustentável.

"De qualquer maneira, não consigo imaginar sustentabilidade sem inovação", afirma Wang, que em certa medida ainda se sente um *outsider* em seu meio: além de ser engajado na causa sustentável, sonha em criar uma ONG, está em constante busca espiritual, acredita que remuneração vai além do salário e inclui satisfação pessoal e prazer no ambiente de trabalho, e adora uma roupa de segunda mão. "Acho uma tolice ter aquela camiseta da moda que todos têm uma igual. Gosto muito de saber que a minha roupa é única", revela.

Martha Terenzzo, especialista em inovação e marketing, estudiosa de temas da juventude e professora da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), em São Paulo, também concorda que será a Geração Z que realmente vai se pautar pela sustentabilidade em sua relação com o mundo. Mas aponta a Y como fomentadora dessas mudanças.

"Esta é uma geração que procura mais relevância nos produtos que consome e nos trabalhos que realiza. E as empresas precisam reconhecer e valorizar isso." Martha afirma que, além de tudo, existe uma busca pela simplificação das escolhas e resoluções de problemas. "E eu acredito que a inovação ajuda a simplificar, contribuindo para a sustentabilidade."

A pesquisadora cita como exemplo o conceito do *design thinking*, criado por arquitetos e *designers* que buscam soluções tomando por base um olhar antropológico e sociológico da situação, o que leva em conta a necessidade das pessoas. "Eles trabalham muito com o conceito da *co-creation* – criação coletiva, com a comunidade participando e construindo em conjunto a solução para o problema abordado, seja um produto, seja a melhoria de um serviço."

Segundo ela, cada problema é pensado de maneira individualizada, sendo resolvido de acordo com suas especificidades, muitas vezes de maneira menos complexa e dispendiosa que o normal.

O QUE DEFINE AS GERAÇÕES

Em seu livro, lançado este ano e já na terceira edição, Sidnei Oliveira explica como surgiu o estudo das gerações. Foi justamente no começo da década de 60, quando os antropólogos começaram a perceber que a moçada que entrava na casa dos 20 anos parecia "estranha e esquisitona". Eram os *baby boomers*.

"Ainda que não se possa generalizar, os ciclos são determinados por movimentos sociais e culturais muito fortes. E, se essas definições não podem ser consideradas científicas no sentido clássico da palavra, por outro lado são um consenso entre os estudiosos", explica. Segundo ele, é ao redor dos 20 anos de idade que um ser humano atinge sua maturidade, aprendendo a conviver no mundo, a conviver com os outros e a interagir com o senso comum da sociedade onde vive, sendo capaz de influenciá-la. Por isso, é de vinte em vinte anos que uma geração se renova.

A revolução social que a geração Y pode fomentar é comparável à dos *baby boomers*

(*mais em reportagem à pág. 18*)

É também o que defende Leeward Wang, ao afirmar que, embora facilite as comunicações e as relações, a tecnologia tem de ser usada com cautela, olhando sempre para o conceito da simplicidade. "Vejo a inovação também como um processo pelo qual se busca na raiz das relações humanas e no conhecimento tradicional a solução para os problemas ambientais que vivemos."

Wang defende que a tecnologia pode facilitar essa volta, na medida em que permite conhecer experiências e pessoas que, talvez, não se conheceria de outra maneira. "O segredo é como fazer esse equilíbrio entre a tecnologia e os valores humanos."

Diego Gazola também acredita na simplicidade como a solução para diversos problemas cotidianos e conta a história de um poste de luz em uma cidade do interior. "Fazia falta uma 'placa' naquela rua. Então, em vez de pendurar uma de metal, optou-se por pintar o poste, que já estava lá, visível para todos. E o que se gastou com isso? Um par de horas e uma lata de tinta!" Ele destaca que esse tipo de ação pode "empoderar" a comunidade, uma vez que, com sua intervenção, é possível encontrar uma solução prática e sustentável para o problema que ela mesma detectou.

A história do poste que virou placa é mais uma que Gazola compartilha no blog "Muda de Ideia" (que migrará para um site no começo do ano que vem). Nesse ambiente, o jovem empreendedor pretende criar um celeiro de boas ideias de sustentabilidade. "Quando quero comer um mamão, parto a fruta ao meio, consumo a polpa e, em vez de jogar as cascas e as sementes no lixo, eu as coloco em minha varanda. Com isso, acabo atraindo passarinhos, podendo usufruir de seu canto quase que diariamente sem precisar enjaulá-los."

Esta pequena "fábula" foi escolhida por Diego para explicar o conceito de seu projeto. "Ao ter um olhar sistêmico para as ações de seu dia a dia, você consegue ter um comportamento sustentável. Posso, então, compartilhar exemplos em meu site, publicando por meio de texto, vídeo ou fotos, servindo de inspiração para que outros adotem um procedimento similar ou mesmo adaptem alguma prática que já tenham em seu cotidiano."

O Creative Commons Brasil é um projeto sem fins lucrativos que disponibiliza licenças flexíveis para obras intelectuais, permitindo às pessoas replicá-las e ressignificá-las de acordo com seu contexto. Conta com a adesão de PÁGINA22

Fazendo coro com Diego Gazola, Wang também concorda que o maior ganho da tecnologia é a possibilidade de compartilhar. "Sou totalmente **Creative Commons**! Acredito que, quanto mais compartilho, mais retorno tenho. A conexão surgida a partir da troca faz emergir algo maior. Significa apoiar-se totalmente na inteligência coletiva!"

Para Sidnei Oliveira, este seria um traço de comportamento perfeitamente justificável sob o ponto de vista conjuntural: "Essa geração, formada por muitos filhos únicos ou com apenas um irmão, que já vive relativamente isolada em seu mundo 'digital', tem um desejo quase vital de se relacionar com os outros, não tendo problema algum em trocar conteúdos e informações".

Coincidentemente, para reforçar a importância do compartilhamento e da troca, Wang também se vale de uma "metáfora frutífera": "Onde está o sabor da maçã: na fruta ou na boca? Em nenhum dos dois. O sabor da maçã está no encontro da fruta com a boca." FZZ

Na versão digital desta reportagem, em www.fgv.br/ces/pagina22, leia sobre as demandas educacionais da nova geração e confira entrevista com Tennyson Pinheiro, CEO e fundador da Design Loyalty e professor do curso de *Design Thinking* da ESPM

Análise

ADRIANA RAMOS

Secretária-executiva adjunta do Instituto Socioambiental (ISA)

Pintou a Marina

Mesmo sem ter posto em prática tudo o que pode constituir um jeito novo de fazer política, a campanha de Marina Silva trouxe um ar de novidade muito bem-vindo ao cenário nacional

Entre tantas coisas que demandam renovação e inovação para garantir ao Brasil um lugar de destaque neste século XXI, a política talvez seja uma das mais fundamentais. A consolidação da democracia brasileira é um avanço significativo para todos aqueles que vivenciaram as restrições de liberdade impostas pela ditadura militar. Mas as conquistas democráticas não foram suficientes para nos livrar de males como a corrupção, a má gestão de recursos públicos, a falta de transparência, as barganhas.

Um dos sintomas mais evidentes da falência do sistema político é a forma pela qual são garantidas as condições de governabilidade na relação entre os poderes Executivo e Legislativo, expressa em sua melhor versão na aprovação de emendas parlamentares ao orçamento e, na pior, em esquemas como o chamado **mensalão**.

Esquema pelo qual o apoio parlamentar às propostas do Executivo era assegurado mediante pagamento em dinheiro

A lógica desse sistema arcaico favorece a manutenção no poder de antigas lideranças que garantem sua reprodução política com base em práticas eleitorais clientelistas e gera um ciclo vicioso que impede a renovação de quadros, ideias, propostas. Por essa razão, é tão difícil inovar na política.

E, por isso, causou tanta expectativa a sinalização dada por Marina Silva, ao assumir a candidatura à Presidência da República pelo Partido Verde nas eleições de 2010, de que estava ali para propor "uma nova forma de fazer política". O mote foi uma das ideias-força da campanha também entre os membros do Movimento Marina Silva, criado ainda em 2007 por um grupo de militantes pela paz e pela sustentabilidade, que vislumbrou na senadora uma liderança capaz de catalisar suas expectativas de "uma nova civilização".

A ideia da "nova forma de fazer política" foi apresentada no documento das diretrizes do programa de governo sob o título "Política cidadã baseada em princípios e valores", propondo alterar "um sistema pouco transparente, que não valoriza o mérito, que se mantém desconectado do interesse público e que impede que o presidente eleito leve adiante o programa para o qual obteve o mandato". A reforma política, que deveria ser uma prioridade, entretanto, não mereceu a devida atenção nos debates eleitorais.

A proposta para uma nova política se evidenciou mais em algumas estratégias da campanha do que no conteúdo do debate em si. A participação do Movimento Marina Silva deu um toque alternativo e descentralizado para a mobilização, em especial na produção de materiais e nos eventos de campanha, estimulando um modelo de engajamento criativo, até então pouco explorado.

Foi a partir do Movimento que a campanha ganhou a internet, aproveitando com eficiência a rede, cuja relevância nessas eleições é incontestável. A apresentação de compromissos com relação ao processo de campanha no documento de diretrizes programáticas também foi uma inovação. Participação em debates, discussão de propostas e transparência na arrecadação e na aplicação dos recursos de campanha, apesar de serem obrigações óbvias de qualquer candidato, não costumam ser cumpridas.

A ausência de coligações do PV em âmbito nacional, apresentada ao eleitor como a rejeição à lógica que subordina as composições políticas à necessidade de ampliar o tempo de televisão da campanha eleitoral, fez com que Marina tivesse pouco mais de 1 minuto no programa. Inovar na comunicação foi inevitável.

No segundo turno, Marina Silva apresentou aos candidatos que permaneceram no páreo um conjunto de propostas, cobrando deles posicionamento sobre elas. Foi uma forma de deixar claro que qualquer discussão sobre segundo turno não implicaria o interesse em participação no governo por meio de cargos. O Partido Verde acompanhou sua posição de independência, em decisão tomada em discussão com representantes do Movimento Marina Silva e outros apoiadores da campanha.

Há quem esperasse mais desse novo jeito de fazer política da candidata verde. Fosse em posições mais duras no questionamento do desenvolvimentismo comum aos adversários – como tantas vezes a provocou Plínio de Arruda Sampaio, candidato do PSOL –, fosse em posições mais incisivas contra a imposição da mídia no debate raso sobre as questões relacionadas à sua religiosidade. Marina poderia usar sua experiência pedagógica para qualificar melhor o debate entre a opinião pública, recusando o prato feito que serve ao atual sistema político.

Mas, mesmo sem ter posto em prática tudo o que pode constituir um jeito totalmente novo de fazer política, a campanha de Marina Silva trouxe um ar de novidade muito bem-vindo no cenário nacional. Diante de uma campanha medieval e monótona, em que os candidatos são muito parecidos entre si, Marina é a grande notícia. FZZ

DESENTUPINDO canudos

O relato de uma série de boas experiências em todo o País contraria a percepção de que a esfera pública é um espaço avesso à inovação

POR **Renato Guimarães** # CRIAÇÃO **Sírio Braz** # FOTOS **Bruno Bernardi**

Mãe Canguru em Pernambuco, remédio em casa no Rio de Janeiro, mobilidade de moradores de favelas em Belo Horizonte, coleta seletiva em Londrina, formação de professores indígenas bilíngues no Acre. Estas são apenas algumas das mais de 8 mil iniciativas inovadoras em gestão pública que fazem parte do banco de experiências acumuladas nos dez anos de vigência do Programa de Gestão Pública e Cidadania, desenvolvido entre 1996 e 2005 pelo Centro de Estudos em Administração Pública e Governo (Ceapg) da FGV-Eaesp.

O programa do Ceapg de certa forma se contrapõe à percepção de que a gestão pública seria um espaço avesso à inovação, no qual esta teria grandes dificuldades de se consolidar, já que as trocas de governos trazem sempre novas prioridades e mudanças nas políticas públicas. Por isso, ganha importância a discussão sobre o próprio conceito de inovação e como ele se aplica na prática da gestão pública.

Para Ricardo Bresler, professor da FGV e membro da equipe do Ceapg, a inovação, neste caso, está intimamente relacionada ao processo de "desentupir canudos". Ou seja, de criar espaços de convergência entre atores que estão buscando soluções comuns para os desafios apresentados em suas áreas de atuação.

Para materializar o conceito, ele cita o exemplo da Escola Família Agroindustrial de Turmalina, no Vale do Jequitinhonha, ao norte de Minas Gerais, uma das 20 ações inovadoras premiadas pelo Ceapg em 1999. O desafio, no caso, era o de assegurar o acesso das crianças das comunidades rurais à escola.

Como lembra o professor Bresler, havia duas distâncias a ser superadas: a primeira, óbvio, era a física, uma vez que as casas ficavam dispersas em uma área grande, o que praticamente inviabilizava um sistema de ônibus que buscasse e levasse diariamente as crianças a suas casas.

A outra era a distância "conceitual", caracterizada pela necessidade de ministrar o "saber oficial", traduzido em uma grade curricular típica de qualquer escola, sem perder de vista o "saber tradicional", necessário para responder às necessidades práticas da comunidade localizada em uma zona rural.

A solução foi a de aplicar a "pedagogia da alternância", segundo a qual as crianças ficavam 15 dias internadas na unidade escolar e nos outros 15 voltavam para suas casas, onde podiam ajudar seus pais, além de repassar as atividades desenvolvidas na escola e também de trazer tarefas para ser feitas com a ajuda da família. As crianças contavam com o professor para ministrar o saber oficial e também com um instrutor, algumas vezes sem ensino formal, mas que conhecia soluções concretas e práticas para os desafios que a comunidade enfrenta.

"Neste caso, o cano desentupido foi o da convergência entre os saberes oficial e tradicional, entre o professor formal e o instrutor que detém os conhecimentos imediatamente úteis para comunidade. Desse encontro surge um processo inovador que responde às necessidades daquela comunidade", explica Bresler.

Outro exemplo de como o "desentupimento de canos" é um passo fundamental na inovação em gestão pública é o programa "Soros, Raízes e Rezas", desenvolvido em Maranguape (CE), pela Secretaria Municipal de Saúde, e que foi um dos 20 premiados pelo Ceapg em 1999.

O objetivo era combater a desidratação infantil e a morte de crianças com menos de 1 ano por meio do reconhecimento da importância de uma convergência entre o saber oficial dos médicos e o tradicional das rezadeiras e benzedeiras.

Depois de implantado o programa, médicos e rezadeiras passaram a atuar de maneira coordenada na identificação dos casos de desidratação e na distribuição do soro caseiro. Para as rezadeiras, isso representou o reconhecimento de seu saber tradicional, antes visto como algo "folclórico", mas que se tornou um elemento importante na política de saúde pública municipal.

Para os médicos, por sua vez, isso os levou a contar com mais respeito e reconhecimento por parte da comunidade. Para o sistema de saúde em si houve um aumento significativo na capilaridade do atendimento às famílias, já que as rezadeiras formam uma rede que abrange áreas do município aonde muitas vezes não chega o poder público.

Para Ricardo Bresler, o que propiciou a capacidade de "desentupir canudos" e gerar convergências talvez tenham sido os elementos comuns mais evidentes nas mais de 8 mil experiências acumuladas pelo programa do Ceapg. Isso porque a inovação, tal como era entendida pelo programa, não tinha muito que ver com a percepção tradicional da existência de um "Professor Pardal" tirando do nada ideias luminosas e sem precedentes.

Ao contrário, Bresler evoca o conceito trabalhado pelo sociólogo francês Bruno Latour, para quem na maioria dos casos a inovação é fruto de um processo, de um trabalho coletivo e cultivado ao longo do tempo. Ele cita o exemplo do engenheiro alemão Rudolf Diesel, que,

UM BRASIL QUE FUNCIONA

O Programa Gestão Pública e Cidadania foi lançado em 1996 pela FGV em parceria com a Fundação Ford. Logo depois recebeu apoio do BNDES. Nos dez anos que o programa durou, foram registradas mais de 8 mil experiências de inovação em gestão pública de todo o Brasil, nos âmbitos municipal, estadual e também de comunidades indígenas. A cada ano, 20 dessas experiências eram reconhecidas por meio de um prêmio e de visibilidade, com a participação em publicações: *Histórias de um Brasil Que Funciona* e *Vinte Experiências de Gestão Pública e Cidadania*. Os pesquisadores do Ceapg estão agora fazendo um acompanhamento de algumas das iniciativas premiadas, mas todas elas estão disponíveis para consulta no endereço www.fgv.br/inovando.

embora tenha dado nome ao motor a diesel, não foi o único responsável pelo seu desenvolvimento, o qual envolveu uma série de pessoas e seguiu o acúmulo de conhecimentos até aquele ponto. "A gente inova no espaço e no tempo de acordo com as condições que temos para isso", diz.

Processos participativos

O consultor em processos participativos e um dos criadores do **Movimento Marina Silva** Eduardo Rombauer – que acumula mais de dez anos de experiência de trabalho com diversas áreas do governo, ajudando a montar processos de consulta participativa – ecoa esta visão. Para ele, é justamente a possibilidade de envolver as diversas partes interessadas nos processos de inovação um dos elementos que garantem a abrangência e a perenidade das políticas públicas e de gestão governamental.

O Movimento Marina Silva surgiu em 2007 a partir de um grupo de ativistas que queriam estimular a candidatura da ex-ministra à Presidência. O Movimento cresceu ao usar a internet como principal plataforma de mobilização

Segundo Rombauer, o "fazer juntos" é uma quebra no padrão de relações. Por isso mesmo, é um elemento fundamental na busca e implantação de qualquer solução inovadora, tanto no âmbito público quanto no privado. "Isso é particularmente importante nas relações que se criam entre o Estado e a sociedade. É uma questão de gerar um processo no qual o objetivo principal está mais no diálogo e na busca e construção de convergências do que nos resultados em si. Porque aí se constroem as bases para mudanças mais permanentes."

Para ele, a inovação na gestão pública tem um grande desafio, o de incluir a percepção dos processos, de captar o que existe de vivo e orgânico na construção das soluções que enfoquem no bem comum e que levem a uma participação ativa de todos os atores envolvidos. É por isso que, para Rombauer, quando se fala na replicação de soluções locais, especialmente em um país com a dimensão e complexidade como o Brasil, não se consegue escala se não houver processos envolvidos.

Ele defende que uma boa ideia, para ser replicada em escala, necessita de um processo fértil que permita ser compreendida. "Se a ideia estiver adequada ao nosso tempo, ela exige pessoas que tenham preparo e um coletivo que esteja desenvolvido para fazê-la vingar. Esta é a base para a inovação."

Questão de decisão política

É da mesma opinião a jornalista e pesquisadora em disseminação de inovações Veronika Paulics, organizadora do livro *125 Dicas – Ideias para a ação municipal*, editado pelo Instituto Pólis junto com o BNDES e distribuído em todos os municípios do País. Para ela, tanto na gestão pública quanto na empresarial, as inovações, uma vez implementadas, acabam puxando outras.

"É só ver o caso do sistema de esgoto, de como evoluiu de uma necessidade antiga de ter fossas para evitar contaminação, para o tratamento sistemático e até para a demanda atual por se reaproveitar a água." Ela acredita que tudo o que tem a ver com a vida humana sempre consegue ter uma etapa seguinte, de redução de custo, melhora na forma de atendimento da demanda ou de ampliação do público beneficiado, por exemplo.

Veronika chama atenção para o fato de que os processos inovadores estão intimamente relacionados à forma como os gestores se relacionam com a sociedade e com os grupos de pressão. "Para muita gente, se temos um rol de ações inovadoras, tanto faz o partido, mas eu digo que não é bem assim. Como gestor, além de saber o que tenho de

fazer, também preciso definir aonde quero chegar", defende.

Ela usa o caso da merenda escolar regionalizada como exemplo para lembrar que a inovação não está apenas na decisão de comprar produtos da região, mas envolve também o tipo de produto que será comprado para alimentação das crianças. "É uma questão de escolha, uma decisão política: compro produtos mais baratos, porque são para alunos de escola pública, ou invisto um pouco mais em alimentos orgânicos, porque isso depois repercute para quem produz os orgânicos e para quem os consome?"

O método Canguru nasceu na Colômbia e promove o contato físico direto entre os pais e seus filhos recém-nascidos, em geral prematuros, para regular suas temperaturas corpóreas e aumentar suas chances de sobrevivência

Talvez um exemplo do que dizem Veronika e Rombauer seja o do Programa **Mãe Canguru**, desenvolvido em Pernambuco e premiado pelo Ceapg em 1997. A ideia em si é simples. A inovação surgiu do fato de ter sido adotada como política pública, com um custo baixo e a participação dos próprios pais e de profissionais de saúde de diversas especialidades. "Essa foi uma ação com um grande impacto na qualidade de vida das famílias e que recebeu outros reconhecimentos, além do prêmio do Ceapg. Acabou virando um programa do Ministério da Saúde brasileiro e foi encampado pela Organização Mundial da Saúde, que o dissemina para todos os cantos."

O fato é que trabalhos como o do Ceapg demonstram que existe uma enorme capacidade criativa Brasil afora. Mostram também que os processos de inovação concebidos e implementados com participação de diversos setores da sociedade têm mais possibilidades não apenas de ser implantados, mas de terem continuidade, independente da alternância de governos.

Mais dicas úteis para os administradores municipais podem ser acessadas no site do Instituto Pólis, em www.polis.org.br/publicacoes/dicas.

Coluna

REGINA SCHARF

Jornalista especializada em meio ambiente

Eletrônicos mortais

Os aparelhos podem ser ultramodernos, mas o processo de extração de metais usados em sua produção é, em muitos casos, dos mais arcaicos

Boa parte da indústria de eletrônicos depende de minérios cuja extração alimenta guerras sangrentas na África. O pior desses conflitos vem-se desenrolando na região leste da República Democrática do Congo, o antigo Zaire, que tem um subsolo muito rico. Ao longo da última década, ele matou pelo menos 5 milhões de pessoas – algo em torno de 8% da população do país.

"O Congo está ficando conhecido como o equivalente africano do Afeganistão, devido à violência interminável e à complexidade do conflito", declarou recentemente Annika Hilding-Norberg, diretora do Instituto de Treinamento para Operações de Paz, nos Estados Unidos, ao *New York Times*.

O comércio de minerais ajuda a perpetuar esse quadro. As empresas de mineração são obrigadas a pagar um pedágio a grupos rebeldes, que empregam o dinheiro na compra de armas. Esses grupos invadem aldeias e promovem estupros para intimidar e punir as populações locais. No final de julho, por exemplo, os rebeldes invadiram um vilarejo isolado, próximo a uma base das Forças de Paz da ONU. Estupraram 200 mulheres, inclusive idosas, e vários meninos.

Os minérios obtidos pelos guerrilheiros são contrabandeados para países vizinhos, sobretudo Uganda e Ruanda. De lá viajam para a Malásia, a Tailândia, a Índia e a China, onde são processados e mesclados a metais de outras procedências, dificultando o rastreamento de sua origem. Por fim, eles são incorporados a componentes adquiridos pelas indústrias de *notebooks*, *games*, *iPods*, celulares e câmeras digitais.

Os quatro metais envolvidos nessa guerra são o ouro, usado em filamentos internos, o tungstênio, que permite que um celular vibre, o estanho, empregado na solda de componentes, e o tântalo, usado nos capacitores que armazenam eletricidade. Tem destaque o tântalo, essencial para a portabilidade dos eletrônicos – 70% das reservas conhecidas de tantalita estão no Congo.

Os protestos contra o comércio desses "metais conflituosos", como são conhecidos, começam a pipocar em várias partes do mundo. Liderados pela Enough, um projeto que luta contra genocídios e crimes contra a Humanidade, celebridades estão propagando seu descontentamento e pressionando as indústrias de eletrônicos. Entre eles, a atriz Ashley Judd e Eve Ensler, autora da peça *Monólogos da Vagina*, que foram ao Congo para checar a situação de perto. Em junho, músicos famosos, como Norah Jones e Sheryl Crow, lançaram um CD para alertar sobre o conflito.

A ONU também acordou para o assunto e aprovou duas resoluções – uma no fim de 2008, outra um ano depois – propondo o congelamento dos bens de indivíduos ou empresas que apoiem grupos armados clandestinos na África. Agora em julho o governo americano posicionou-se oficialmente a respeito. A reforma das regras de Wall Street assinada pelo presidente Barack Obama incluiu um item que impõe às corporações americanas transparência quanto à origem dos minerais adquiridos para a produção de eletrônicos.

Além disso, em uma iniciativa rara nos Estados Unidos, dois deputados de partidos rivais, o democrata Jim McDermott e o republicano Frank Wolf, apresentaram conjuntamente um projeto de lei que pretende restringir as importações de produtos que utilizam minerais provenientes de zonas de conflito. Ele propõe que as empresas peçam à sua cadeia de fornecedores comprovação de que suas matérias-primas não fomentaram a crise do Congo e que aceitem as inspeções necessárias (que seriam pagas pelas próprias indústrias). Esse projeto de lei recebeu o apoio formal da Motorola e da Hewlett-Packard.

A HP já vem pressionando seus fornecedores para que revelem a procedência de suas matérias-primas há alguns anos. Embora a empresa não tenha encontrado evidências de que eles adquiram minério no Congo, pairam dúvidas. "Eles responderam que é difícil rastrear os metais até a mina de origem", declarou recentemente Zoe McMahon, gerente de responsabilidade socioambiental da cadeia de valor da Hewlett-Packard [1]. Na sua opinião, esse debate só poderá avançar se indústrias e *stakeholders* acompanharem de perto a situação na África, trabalharem pela pacificação do Congo, e desenvolverem juntos um sistema eficiente de rastreamento e certificação. Sem isso, de duas, uma – ou a indústria de eletrônicos terá sua sobrevivência comprometida ou terá que assumir que trabalha com materiais de procedência, no mínimo, duvidosa.

TOME NOTA

1 *Leia mais em www.huffingtonpost.com/zoe-mcmahon/accountability-for-minera_b_354161.html*

Projete o futuro. Crie novas perspectivas.
3º Holcim Awards, prêmio internacional para projetos de construção sustentável.
U$2 milhões em prêmios. Inscreva-se.

INSCRIÇÕES ABERTAS
www.holcimawards.org

Idealizado para estimular a criação de projetos inovadores e socialmente relevantes, orientados para os desafios do futuro e para o uso eficiente dos recursos naturais, o Holcim Awards é uma iniciativa da Holcim Foundation for Sustainable Construction em parceria com algumas das principais universidades do mundo, as quais lideram os júris independentes em cinco regiões do planeta.

Mantida pela Holcim Ltd e pelas empresas do Grupo, um dos maiores fornecedores de cimento, concreto e agregados do mundo, presente em 70 países, a Holcim Foundation for Sustainable Construction desenvolve e apoia projetos que buscam a construção de um futuro mais sustentável, estimulando respostas inovadoras para tornar este futuro possível.

Acesse www.holcimawards.org. As inscrições vão até 23 de março de 2011.

Este prêmio é apoiado pela Holcim Brasil
www.holcim.com.br

Holcim awards
for sustainable construction

Corte & recostura

Um pedaço de roupa aplicado no tecido de outra dá vida para um guarda-roupa inteiro. Diminui o impacto ambiental e ainda gera renda para quem precisa. O vendedor ambulante Tito Rodarte passava necessidade, quando resolveu criar, em 2002, um projeto que chamou de customização artística. O *upgrade* se deu em todos os sentidos. Hoje, instalado em uma pequena loja em Embu das Artes (SP), compra peças em brechós e instituições beneficentes e as recria e vende. Entre os próximos passos, estão substituir tintas e *sprays* convencionais por pigmentos naturais, e fazer oficinas para capacitar novos parceiros. O contato de Tito é titorodarte@hotmail.com. **— por Amália Safatle**

FOTOS: BRUNO BERNARDI

caixa.gov.br

CRÉDITO PJ CAIXA.
AGORA É QUE SUA EMPRESA
VAI DAR BELOS FRUTOS MESMO.

Só quem tem Licença Ambiental tem Crédito PJ CAIXA.

Para liberar crédito, seja financiamento, capital de giro, desconto ou antecipação de recebíveis, a CAIXA exige que as empresas tenham Licença Ambiental. Isso garante que todas as medidas preventivas e de controle sejam tomadas para que o empreendimento seja ecologicamente sustentável. Assim a CAIXA contribui para o futuro da sua empresa e do meio ambiente.

SAC CAIXA – 0800 726 0101
Informações, reclamações, sugestões e elogios
0800 726 2492 – Para pessoas com deficiência auditiva e de fala
0800 725 7474 – Ouvidoria

CAIXA

Alguns projetos mudam sua vida. Outros mudam tudo a seu redor. Programa Ecomudança 2010.

O Itaú, em parceria com organizações sem fins lucrativos, destina 30% da taxa de administração dos Fundos Ecomudança para projetos de redução de emissões de gases de efeito estufa. Dessa forma, unimos investimento para o cliente e benefícios para a sociedade.
Cadastre seu projeto até 30/11/2010 e participe!

www.itau.com.br/ecomudanca

Itaú. Feito para você.

Itaú

ANBIMA

A presente instituição aderiu ao Código ANBIMA de Regulação e Melhores Práticas para os Fundos de Investimento.

Fundos de investimento não contam com garantia do administrador do fundo, do gestor da carteira, de qualquer mecanismo de seguro ou, ainda, do Fundo Garantidor de Créditos - FGC. A rentabilidade obtida no passado não representa garantia de rentabilidade futura. É recomendada a leitura cuidadosa do prospecto e regulamento do fundo de investimento pelo investidor ao aplicar seus recursos.