

Por Juliana Lopes



Inovação e Sustentabilidade

Pe³soas de todo o mundo interligadas em redes sociais. Liderança intelectual no lugar da hierarquia funcional. Conhecimento, criatividade e ousadia representando uma nova moeda. Conflito de idéias como instrumento de criação de novos caminhos. É nesse ambiente, em outros tempos considerado confuso, que organizações inovadoras sustentáveis precisam atuar. O físico Fritjof Capra não poderia ter exemplificado melhor o tamanho desse desafio ao afirmar que o território no qual operam “se aproxima do limite do caos”.

Em meio à aparente (des)ordem, o primeiro passo para construção de uma cultura de inovação voltada para a sustentabilidade

consiste, na verdade, em uma pergunta: “para que inovar?”. Esse simples questionamento tem o poder de reorientar a estratégia da companhia em busca de soluções sustentáveis.

Segundo Moysés Symantob, pesquisador e co-fundador do Fórum de Inovação da **Fundação Getúlio Vargas** (SP), uma organização inovadora sustentável não é a que introduz novidades de qualquer tipo e a qualquer custo. “Ninguém é contra o florescimento e a inserção de novidades no mercado. Mas é necessário que a inovação atenda às múltiplas dimensões da sustentabilidade em bases sistemáticas, que colha os resultados esperados pela empresa, pela sociedade e pelo meio ambiente”, ressalta.



As inovações determinam o que será produzido, com que meios, para quem e como serão distribuídos os resultados do esforço coletivo. De acordo com Symantob, por conta desse potencial de impacto sobre o meio ambiente e a sociedade, as inovações devem estar vinculadas à sustentabilidade. E o campo para desenvolvimento de inovações sustentáveis vai desde a eliminação de substâncias tóxicas, redução de quantidade de matéria-prima e energia por unidade produzida até o aumento da vida útil do produto.

No entanto, na maioria das empresas ainda prevalece a idéia de oferecer algo a mais e, segundo Henrique Rattner, pesquisador do **Instituto de Pesquisas Tecnológicas** (IPT), não necessariamente algo mais seguro, mais limpo ou mais eficiente. “A inovação normalmente está associada ao novo. No entanto, essa filosofia não faz muito sentido do ponto de vista da racionalidade do Planeta. Isso porque há produtos que podem perfeitamente servir por muito mais tempo sem prejuízo nenhum, mas o consumidor é estimulado, induzido e muitas vezes até condicionado pela propaganda a adquirir novos produtos”, afirma Rattner.

MEIO INOVADOR

Para mudar a lógica descrita por Ratner o ideal é que todos os esforços de inovação se voltem para o desenvolvimento sustentável. Essa condição traz desafios empresariais importantes,



Divulgação

MOYSÉS SYMANTOB

PESQUISADOR
E CO-FUNDADOR
FÓRUM DE INOVAÇÃO
DA FUNDAÇÃO GETÚLIO
VARGAS (SP)

“Ninguém é contra o florescimento e a inserção de novidades no mercado. Mas é necessário que a inovação atenda às múltiplas dimensões da sustentabilidade em bases sistemáticas, que colha os resultados esperados pela empresa, pela sociedade e pelo meio ambiente.”

como por exemplo, o da necessidade de contar com uma força de trabalho mais consciente, de ter líderes capazes de pensar como cidadãos e de reforçar relações de trabalho mais permanentes.

Valores como compromisso, lealdade, integridade, honestidade e confiança são essenciais para consolidar uma cultura de inovação centrada na sustentabilidade, que envolva não apenas os funcionários, mas também clientes, fornecedores e comunidades, entre outros stakeholders.

“Ao se falar em inovação, espera-se grandes projetos e ações, quando o mais importante são as inovações incrementares, as pequenas inovações. Elas acontecem nos processos das empresas, resultantes de um clima de confiança mútua entre a direção e os públicos de interesse. Para tanto, precisamos, antes de mais nada, de uma inovação na forma de administrar as organizações de modo que a comunicação não seja hierárquica e proporcione o diálogo com os funcionários — executores dos diferentes processos da companhia — e com aqueles que, de alguma maneira, são impactados pelas suas atividades”, afirma Rattner.

Para que se desenvolvam condições favoráveis à inovação, a estrutura organizacional precisa ser mais flexível, assemelhando-se inclusive a sistemas biológicos. Essa proposta inspira-se no pensamento de autores como Arie de Geus (A empresa viva) e Fritjof Capra (Conexões ocultas). Ambos tratam da necessidade de não fragmentar a organização, formando estruturas em que a parte está no todo da mesma forma que o todo pode ser encontrado na parte. “É crescente o debate em torno de organizações flexíveis, estruturadas de forma plana, com modelos mais próximos de células, muito amparadas em sistemas vivos”, explica Symantob.

No estudo “A empresa viva”, que deu origem ao livro de mesmo nome, executivos da Royal Dutch Shell, entre eles o consagrado de Geus, identificaram alguns fatores que caracterizam as empresas mais perenes. Entre as suas prioridades, incluem-se valorizar as pessoas, flexibilizar a direção e o controle, assim como organizar-se para aprender. Além disso, elas possuem características comuns, como sensibilidade ao ambiente externo, consciência de sua identidade e tolerância a novas idéias.

No livro “Organizações Inovadoras Sustentáveis”, Symantob e José Carlos Barbieri

— organizadores da obra — lançaram mão do pensamento sistêmico para discutir inovação e sustentabilidade. Para Symantob, a inovação é um modo diferente de olhar e estruturar o futuro da organização partindo do questionamento de como a companhia pode continuar competindo e, ao mesmo tempo, se antecipar a cenários futuros. E é nesse aspecto que há a intersecção com o conceito de sustentabilidade, determinante para a perenidade da empresa.

Ao aceitar o desafio da sustentabilidade, a organização reconhece seus impactos no meio ambiente e na sociedade, adotando um comportamento aberto ao diálogo com as diferentes partes interessadas. A partir desse momento, a habilidade de estabelecer relações de colaboração com elas torna-se determinante para os negócios da companhia. “Grandes organizações, como o Google, a Microsoft, a Natura e a Braskem começam a trabalhar em uma plataforma chamada *open innovation*, em que grande parte das inovações está nas bordas organizacionais, vinda de parceiros, fornecedores e centros de pesquisa espalhados pelo mundo, de experiências da internet e de tentativas de fazer simulação de negócios pelo *Second Life* ou na Web 2.0, por exemplo”, ressalta Symantob.

ECONOMIA CRIATIVA


Na busca de estratégias para tirar proveito do caos criativo nas organizações, a área cultural, se sobressai como uma fonte inesgotável de benchmarking. Com base na experiência desse setor, foi criado, por exemplo, o conceito de economia criativa que reúne as atividades que extraem a sua matéria-prima da cultura e criatividade. (Veja artigo sobre o tema na página 68).

De acordo com a definição da **Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento (UNCTAD)**, a economia criativa é uma opção viável de desenvolvimento que convida à inovação, a respostas políticas multidisciplinares e à ação intersetorial.

Segundo Lala Deheinzelin, consultora da **Entusiasmo Cultural** e assessora do Programa de Economia Criativa da **South-South Cooperation Unit/PNUD/ONU**, vive-se hoje uma mudança de época. Esse período se caracteriza pela transição de uma centralidade — que existiu durante décadas, em que todos os recursos eram tangíveis e, portanto, finitos — para um momento em que aquilo que tem mais valor está ligado

ao intangível. “A escolha do consumidor vai ser crescentemente determinada pelo tipo de experiência que ele tem, pela sintonia de se identificar com o produto ou serviço, com os valores de sustentabilidade”, ressalta.

Segundo a ONU, a economia criativa responde por 10% do PIB mundial. No relatório “*Creative Economy*”, a UNCTAD divulga que, entre 2000 e 2005, os produtos e serviços criativos mundiais




HENRIQUE RATTNER
PESQUISADOR
INSTITUTO DE PESQUISAS TECNOLÓGICAS (IPT)

“A inovação normalmente está associada ao novo. No entanto, essa filosofia não faz muito sentido do ponto de vista da racionalidade do Planeta. Isso porque há produtos que podem perfeitamente servir por muito mais tempo sem prejuízo nenhum, mas o consumidor é estimulado, induzido e muitas vezes até condicionado pela propaganda a adquirir novos produtos.”

cresceram a uma taxa média anual de 8,7%, duas vezes mais do que o setor de manufaturas e quatro vezes mais que o da indústria.

Na opinião de Lala, um ambiente favorável à inovação requer, como condições necessárias, a ação multisetorial, o desenvolvimento de profissionais transdisciplinares, capazes de integrar esforços de diferentes atores; o foco em distribuição e acesso e não apenas em produção, novas tecnologias e modelos de gestão para estabelecer redes de cooperação, assim como novas métricas para mensuração de resultados.

Por trabalhar as quatro dimensões da sustentabilidade (econômica, social, ambiental e simbólica), a economia criativa proporciona um inédito intercâmbio de diferentes tipos de moeda. “O investimento feito em dinheiro, por exemplo, pode ter um retorno social. O investimento em meio ambiente pode gerar um retorno simbólico. Por



FÉLIX XIMENES
DIRETOR DE COMUNICAÇÃO
GOOGLE BRASIL

“Preferimos pessoas que tenham um padrão ético e moral sólido, que desejem fazer o bem, construir algo diferente. Nossos profissionais precisam querer mudar o mundo. Essa é a ambição que nos move.”

isso, é preciso, desenvolver novas métricas capazes de mensurar as quatro dimensões. Do contrário, a equação não fecha”, exemplifica Lala.

FUTUROS DESEJÁVEIS

Outra barreira à inovação, segundo os especialistas ouvidos por **Idéia Socioambiental**, diz respeito à falta de diretrizes no longo prazo que orientem os esforços voltados para a sustentabilidade. O desafio de antecipar tendências está diretamente relacionado à capacidade inovadora da empresa.

“A organização do futuro será aquela que fará com que seus colaboradores aprendam mais rápido do que os outros. E o saber está cada vez mais dependente da capacidade de perceber, compreender o que está por vir, ou seja, o que ainda é potencial e oculto. Por isso, torna-se fundamental estimular o autoconhecimento e a reflexão dentro da organização”, ressalta Syman-tob, da FGV.

Foi justamente nesse contexto que ganhou impulso a idéia de criar futuros desejáveis, complementar ao conceito de economia criativa. Segundo Lala, da Enthusiasmo, a metodologia propõe a geração de futuros positivos a fim de orientar escolhas e inspirar inovação. “A diferença desse método é que ele não parte, como nos tradicionais, de uma projeção do presente, que tende a ser muito negativa. Ao contrário, estimula a reflexão sobre em que direção se quer ir, possibilitando, a partir disso, desenhar os caminhos para alcançar o futuro desejável”, explica.

De acordo com Lala, as organizações que pretendem estimular tal prática devem, em primeiro lugar, assumir a atitude de que o futuro ainda não é, mas está por vir e, portanto, pode ser transformado. Além disso, os participantes do processo precisam se perceber como co-autores do futuro.

“Assumir a responsabilidade pelo futuro implica ousadia em questionar: e se fosse tudo diferente? A perspectiva de construir o futuro desejável tem um poder maior de mobilização. As pessoas se animam mais a andar quando vêem algo atraente pela frente do que quando lhes é apresentada uma previsão tenebrosa”, ressalta.

LIBERDADE COMO VIA INOVADORA

Entre as empresas mais emblemáticas do século 21, o **Google** tem sido sinônimo de ousadia e inovação. Desde o seu nascimento, a companhia norte-americana vem revolucionando o mercado com a introdução de soluções voltadas às necessidades reais dos usuários.

Por trás de seus serviços e produtos inovadores, está uma estrutura organizacional e um ambiente de informalidade favoráveis à colaboração, à liberdade de expressão e à troca de idéias entre os funcionários.

“Aqui as pessoas são estimuladas a dedicar 20% do tempo de trabalho a pensar em algo realmente inovador. Elas podem refletir sobre como usar as ferramentas já existentes para novas finalidades ou ainda sobre a integração de funcionalidades diferentes. Mas também podem criar algo completamente novo, seja um produto, uma idéia inusitada ou um serviço não disponível no mercado”, explica Félix Ximenes, diretor de comunicação do Google Brasil.

À medida que os esforços de inovação da empresa se voltam para a sustentabilidade, surgem iniciativas interessantes como a do *Google Earth Outreach*, que disponibiliza versões mais avançadas do software de imagens de satélite para organizações não-governamentais. O objetivo do projeto é oferecer às entidades mecanismos para difundir e proteger causas socioambientais.

A idéia partiu de uma engenheira do grupo, Rebecca Moore, hoje diretora global do *Google Earth Outreach*, quando uma área verde do bairro em que morava na Califórnia passou a ser ameaçada por um empreendimento imobiliário. Para mostrar o que estava acontecendo naquela comunidade, Rebecca criou uma programação no



Google Earth e passou disparar imagens que registravam a retirada de madeira local, o impacto nas nascentes dos rios, na fauna, flora e em toda a biodiversidade da região.

“O resultado foi surpreendente. Pessoas de todo o mundo se mobilizaram contra a obra, que acabou sendo embargada. Diante disso, Rebeca percebeu que a ferramenta poderia ser útil na

promoção de causas ambientais e sociais”, afirma Ximenes.

A experiência tem inspirado outras iniciativas dirigidas à sustentabilidade. Ximenes conta que os projetos nessa área — surgidos, a princípio, da iniciativa de funcionários — não só receberam apoio como motivaram a companhia a dedicar esforços à busca de tecnologias mais limpas.

Em 2007, o Google anunciou o compromisso de se tornar carbono neutro. Desde então, vem mobilizando o seu time de funcionários e empresas do setor de Tecnologia da Informação a desenvolver energias renováveis. No mesmo ano, fundou, junto com a Intel, o *Climate Savers Computing Initiative*, um consórcio sem fins lucrativos, cuja meta é baixar pela metade o consumo de energia dos computadores até 2010, reduzindo as emissões de carbono em cerca de 54 milhões de toneladas por ano.

Outra frente de atuação se dá com o Projeto **Predict and Prevent**, criado para utilizar a tecnologia da informação na prevenção de ameaças iminentes antes que elas se tornem crises locais, regionais ou mesmo globais. Esses eventos podem incluir doenças infecciosas, o desmatamento e até mesmo as mudanças climáticas.

Há ainda iniciativas para facilitar o acesso à informação de comunidades, com o propósito de estimular o empreendedorismo ou de fomentar políticas para melhoria dos serviços públicos.



MARCELO MOSCI

PRESIDENTE PARA
A AMÉRICA LATINA
GE

“Cada pessoa tem uma competência que pode ser colocada a serviço da comunidade. Em troca, obtém um ensinamento único que o ambiente de trabalho dificilmente proporciona. Ao perceber que pode melhorar o meio em que vive, o profissional começa a pensar diferente e basear suas ações em propósitos.”

Para Ximenes, todas essas soluções resultam de características e valores que a companhia procura identificar e incentivar entre os funcionários. "Preferimos pessoas que tenham um padrão ético e moral sólido, que desejem fazer o bem, construir algo diferente. Nossos profissionais precisam querer mudar o mundo. Essa é a ambição que nos move", destaca Ximenes.

VOLUNTARIADO E INOVAÇÃO

Ao estreitar os laços com a comunidade da qual faz parte, a empresa têm mais condições de conhecer as reais necessidades dos consumidores e alinhar o processo de inovação à sustentabilidade.



DANIELA DI FIORI
VICE-PRESIDENTE DE ASSUNTOS CORPORATIVOS E SUSTENTABILIDADE
WAL-MART

Divulgação

"Estimular o desenvolvimento da sustentabilidade no âmbito individual é fundamental para que o tema seja incorporado efetivamente no modo de pensar da empresa."

Na **General Eletric**, a prática do voluntariado tem auxiliado a empresa a atender às expectativas de seus mercados e, ao mesmo tempo, oferecer respostas para dilemas complexos colocados pelo desenvolvimento sustentável.

Segundo Marcelo Mosci, presidente da GE para a América Latina, o voluntariado contribui na formação de profissionais, principal fator de inovação da empresa. "É um caminho de ida e volta. Cada pessoa tem uma competência que pode ser colocada a serviço da comunidade. Em troca, obtém um ensinamento único que o ambiente de trabalho dificilmente proporciona. Ao perceber que pode melhorar o meio em que vive, o profissional começa a pensar diferente e basear suas ações em propósitos", afirma.

A empresa conta com um grupo de voluntários desde 1928, ano da criação do **GE Volunteers**. Mas foi só recentemente que o voluntariado começou a assumir contornos mais estratégicos.

Segundo Mosci, a prática também melhora a capacidade de gestão da companhia. Essa descoberta surgiu a partir do momento em que a empresa passou a incorporar atividades junto à comunidade em reuniões de equipe e treinamentos. "Todas as vezes que fazíamos grandes reuniões de *staff*, contratávamos alguém para criar um ambiente integrado entre as pessoas. Até que em um encontro no México, nasceu a idéia de realizar um serviço comunitário para esse fim", ressalta.

Os profissionais da GE se dedicam a atividades voluntárias dentro do seu horário de trabalho. No Brasil, o **GE Volunteers** possui quatro conselhos distribuídos em São Paulo, Campinas e Rio de Janeiro. Além das atividades realizadas com as entidades parceiras, a GE realiza círculos de leitura com alunos da rede pública de ensino. Os encontros ocorrem na companhia e são conduzidos pelos multiplicadores do Instituto Fernand Braudel e voluntários da GE.

Segundo Alexandre Alfredo, diretor de comunicação da empresa, as crianças e jovens que participam dos círculos convidam os voluntários a refletir sobre o mundo à sua volta, estimulando novas atitudes. "No início, tivemos receio de que a integração com o grupo pudesse não ocorrer. Mas fomos surpreendidos. Começamos a ler clássicos, como os de Platão e Sócrates, por exemplo, e não demorou muito para que surgissem perguntas do tipo: 'qual o paralelo disso com a nossa sociedade?'. Essa experiência convoca nossos profissionais a refletirem e pensarem fora da caixa", afirma.

Além de orientar as atividades de voluntariado, a busca de soluções voltadas para os principais problemas da sociedade tem se mostrado um importante nicho de negócio para a empresa. Em 2004, a GE lançou a linha **Ecoimagination** e o compromisso de investir US\$ 1,5 bilhão de dólares na pesquisa e desenvolvimento de soluções sustentáveis até 2010.

A linha conta com cerca de 60 produtos que incluem desde turbinas com baixa emissão de gases de efeito estufa até sistemas de automação para casas que visam reduzir o consumo de água e energia. Em 2007, as vendas de produtos da **Ecoimagination** atingiram quase 10% das vendas globais da companhia, totalizando 14 bilhões de dólares. Segundo estimativas da própria empresa, o faturamento da linha cresce três vezes mais rápido que a média de todos

os produtos da GE. Deverá atingir 25 bilhões de dólares em 2010.

O alinhamento da estratégia à sustentabilidade funciona como uma via de mão dupla. A decisão de construir soluções sustentáveis reforça nos funcionários o sentimento de que podem transformar a realidade, o que, consequentemente, aumenta as chances de sucesso da própria estratégia. “As pessoas admiram a plataforma Ecoimagination porque sabem que se trata de algo inovador. Por menor que seja a contribuição de cada um nesse processo, é gratificante saber que podemos fazer a diferença a partir do desenvolvimento de soluções que proporcionam benefícios não só para a empresa, mas também para o meio ambiente e a sociedade como um todo”, afirma Alfredo.

“DECIFRA-SE OU SERÁS DEVORADA”

Conhecer a fundo as competências e incapacidade da companhia é pré-requisito para a inovação. De acordo com Symantob, da FGV, as empresas inovadoras sustentáveis, são, antes de tudo, grandes psicanalistas de si mesmas. Essa é uma habilidade que, segundo ele, a **Embraer** desenvolveu muito bem. Como sabia que não conseguiria produzir aeronaves grandes, a companhia brasileira decidiu usar o conjunto de suas competências para bater fabricantes de máquinas de vôos regionais, como a Bombardier.

A conexão com pólos de conhecimento, acesso a matérias-primas essenciais, custo de mão-de-obra competitivo, conhecimento do mercado de rotas curtas e flexibilidade produtiva são os pontos fortes da corporação. Ao reconhecê-los, ficou mais fácil — crê Symantob — traçar uma estratégia e centrar seus esforços de inovação.

O desenvolvimento de tecnologias mais limpas é hoje uma das principais apostas da Embraer. Em 2004, a empresa lançou o pulverizador Ipanema, primeiro avião no mundo a operar totalmente com biocombustível (álcool). A tecnologia foi premiada pela revista *Scientific American* como uma das 50 invenções mais importantes de 2005.

Para Guilherme Freire, diretor de estratégias e tecnologias para o meio ambiente da Embraer, o investimento em pessoas e o compromisso da alta administração com o tema foram fatores essenciais para construção de uma cultura de inovação fundamentada na sustentabilidade. A coo-

10 PASSOS PARA CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA DE INOVAÇÃO VOLTADA PARA A SUSTENTABILIDADE

- 1 Orientação da atividade de pesquisa e desenvolvimento para o desenvolvimento sustentável;
- 2 Valorização das pessoas;
- 3 Formação de profissionais conscientes de sua responsabilidade junto à organização e à sociedade;
- 4 Estabelecimento de relações de trabalho mais permanentes;
- 5 Compromisso da alta administração com o tema;
- 6 Capacidade de antecipar cenários futuros;
- 7 Agilidade em transformar conhecimento em soluções de mercado;
- 8 Consciência de sua identidade, competências e limitações.
- 9 Desenvolvimento de novas tecnologias e modelos de gestão que favoreçam a cooperação;
- 10 Criação de uma estrutura organizacional que proporcione a liberdade de expressão, capaz de reconhecer e desenvolver boas idéias.

peração é outro aspecto que a Embraer procura desenvolver. “Valorizamos a colaboração não só entre os funcionários, mas também com a Academia. Temos algumas parcerias com o MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) para tratar de pontos específicos que toda a indústria trabalha, entre eles o desafio das mudanças climáticas”, explica Freire.

Em abril de 2008, a Embraer, juntamente com outras empresas do setor aeronáutico, assinou a declaração sobre mudanças climáticas durante a 3ª Conferência de Aviação e Meio Ambiente (*Aviation & Environment Summit*).

De acordo com o Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas das Nações Unidas (IPCC) as viagens em aeronaves são responsáveis por 2% de todo o dióxido de carbono produzido pela atividade humana. Em resposta a este desafio, a Embraer tem feito um esforço para economizar combustível, aperfeiçoar a aerodinâmica dos aviões e utilizar novos materiais. Melhorias tecnológicas desse tipo proporcionaram a redução de 3% no consumo de combustível dos jatos EMBRAER 190 e EMBRAER 195, os maiores fabricados pela empresa.

De acordo com Symantob, a Embraer consegue desenvolver e lançar novos produtos acompanhando as necessidades do mercado porque a inovação está consolidada em sua cultura. Ainda segundo o especialista, para tornar o processo de

inovação contínuo, a organização deve, portanto, “abrir seu próprio DNA” e, se for preciso, transformá-lo por meio da criação de novas competências, da correção de rumos, e do abandono de recursos improdutivos que não reproduzam o valor do capital.

“A companhia precisa formular estratégias ancoradas na sua identidade. Deve fazê-lo em atenção ao chamado da mitológica esfinge, monstro épico destruidor da cidade de Tebas, apenas derrotado após a resolução do enigma, que parafraseado ficaria: decifra-se, ou serás devorada”, ressalta.

A EMPRESA SOU “EU”

Como pressupõe o próprio nome, a responsabilidade social traduz em compromissos a proposta de desenvolvimento sustentável. Partindo desse princípio, o professor da FGV defende que os funcionários tenham consciência de que respondem pela companhia. “As pessoas contratadas para a organização precisam trazer algumas características, como a clareza de que vão trabalhar em uma organização comercial, cuja parte do resultado final será responsabilidade dela. Os profissionais precisam aprender a pensar e agir sempre na primeira pessoa do singular.”, exemplifica.

O **Grupo Orsa** é um bom exemplo de integração do conceito de sustentabilidade ao negócio. E também de cultura interna predisposta para o tema. Segundo Rosana Orlando, coordenadora de Responsabilidade Social Empresarial e Sustentabilidade do Grupo Orsa, os funcionários requerem atenção especial. “É preciso trabalhar a cultura organizacional e, sobretudo, conscientizar as pessoas da sua parcela de responsabilidade como cidadãos e como empregados. É importante que os funcionários se sintam fazendo

ELEMENTOS-CHAVE PARA UM AMBIENTE FAVORÁVEL À INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL

- ◆ Estímulo a atividades comunitárias;
- ◆ Criação de redes de colaboração;
- ◆ Flexibilização das estruturas organizacionais;
- ◆ Fomento ao debate de idéias e conflitos criativos;
- ◆ Sensibilidade ao ambiente externo;
- ◆ Tolerância a novas idéias.



“O grande desafio é não perder de vista as necessidades das pessoas e voltar-se para aquilo que realmente vai ser útil para o cliente e para a sociedade como um todo. Não é simplesmente a inovação pela inovação.”

parte dos resultados da empresa e, conseqüentemente, da diminuição do impacto das atividades do negócio no meio ambiente”, ressalta.

No **Wal-Mart**, as responsabilidades dos funcionários são reforçadas por meio do “Projeto Pessoal para a Sustentabilidade”. O programa incentiva a mudança de atitude em sete temas: compras responsáveis, redução e reciclagem de resíduos, saúde e bem-estar, energia, água, mobilização e voluntariado. O PPS já conta com mais de 32 mil adeptos, que escolheram seu campo de atuação, comprometendo-se a adotar valores sociais e ambientais em sua vida cotidiana.

Para Daniela Di Fiori, vice-presidente de assuntos corporativos e sustentabilidade do Wal-Mart, estimular o desenvolvimento do tema no âmbito do indivíduo é fundamental para que a sustentabilidade seja incorporada efetivamente ao modo de pensar da empresa. “O Projeto Pessoal para a Sustentabilidade é uma das formas trabalhadas para estimular os funcionários a incorporarem a preocupação socioambiental e com a qualidade de vida. Um dos seus objetivos é mostrar que ações simples podem fazer a diferença”, destaca.

REDES DE CONHECIMENTO

O ditado “em casa de ferreiro, espeto de pau” não se aplica a **IBM**, pelo menos no que diz respeito à utilização da tecnologia da informação para criar redes de integração social. Ciente de que o conhecimento é o principal capital de uma



organização, a empresa tem procurado desenvolver ambientes nos quais as pessoas possam registrar e compartilhar suas idéias.

Em um universo de 385 mil funcionários, distribuídos em todo o mundo, existem cerca de 10 mil blogs corporativos. Os veículos tratam desde temas técnicos até tendências, estratégias e generalidades. “Em uma economia global, largam na frente as organizações que conseguem criar grandes comunidades a fim de agregar todo o conhecimento espalhado. Por isso, procuramos criar ferramentas capazes de integrar

as pessoas”, explica Mauro Segura, executivo de comunicação da IBM.

O *Innovation Jam* é um evento emblemático desta filosofia de colaboração da companhia. Criado em 2001, e realizado uma vez por ano, o fórum virtual era voltado apenas para o público interno. Mas a partir de 2006, passou a integrar familiares dos funcionários, clientes e formadores de opinião sempre em torno da idéia de discutir tendências e oportunidades de negócios.

No *Innovation Jam* de 2007, a companhia selecionou 10 idéias. Com base nelas, está investindo US\$ 100 milhões no desenvolvimento de



**GUILHERME
FREIRE**

**DIRETOR DE ESTRATÉGIAS
E TECNOLOGIAS PARA
O MEIO AMBIENTE
EMBRAER**

“O investimento em pessoas, o compromisso da alta administração e a cooperação são fatores essenciais para construção de uma cultura de inovação fundamentada na sustentabilidade.”

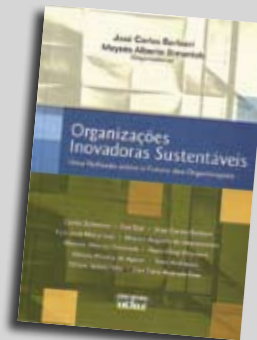
novos modelos de negócios, entre os quais uma linha de negócios verdes. A proposta consiste na aplicação da experiência da empresa em tecnologia da informação, gerenciamento, otimização de sistemas e ciência dos materiais, em oportunidades ambientais emergentes. A IBM já identificou três áreas de interesse inicial: modelagem hídrica avançada, filtragem hídrica por meio de nanotecnologia e sistemas eficientes de energia solar.

Essa demanda do mercado já é percebida pelos líderes da companhia. Os CEOs concordam que os clientes estão se unindo a organizações socialmente responsáveis e exigindo cada vez mais produtos e serviços com este perfil. Foi o que demonstrou o “Estudo Global com CEOs”, realizado a partir de entrevistas com mais de 1000 executivos, de 40 países.

Segundo a pesquisa, o grupo de CEOs pesquisados planeja aumentar em 25% os investimentos destinados a modelos negócios baseados na responsabilidade social.

Não é a toa que, em 2008, o *Innovation Jam* teve como tema inovação e sustentabilidade. A plataforma registrou 32 mil comentários postados e mais de 1,5 milhão de visitas. As idéias estão sendo organizadas e orientarão a estratégia da companhia. “O grande desafio é não perder de vista as necessidades das pessoas e voltar-se para aquilo que realmente vai ser útil para o cliente e para a sociedade como um todo. Não é simplesmente a inovação pela inovação”, ressaltou Ruth Arada, diretora de cidadania corporativa da IBM.

NA CABECEIRA



UMA NOVA PERSPECTIVA À INOVAÇÃO

Resultado de pesquisas e discussões conduzidas no Fórum de Inovação da Fundação Getúlio Vargas – São Paulo, o livro “*Organizações Inovadoras Sustentáveis*” propõe uma abordagem dos processos de inovação sob a ótica do desenvolvimento sustentável.

Organizado por Moyses Symantob e José Carlos Barbieri, a obra traz artigos de 11 pesquisadores da área que discorrem sobre as barreiras a serem enfrentadas para estabelecimento de processos de inovação que visem não só ganhos econômicos, mas também ofereçam respostas aos principais dilemas ambientais e sociais.

Tomando como estudo de caso a Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, os autores ressaltam a importância de arranjos entre o setor público, privado e instituições de pesquisa para tornar os processos de inovação contínuos. Além disso, destaca-se a necessidade de diretrizes e recursos no longo-prazo que orientem as atividades de pesquisa para o desenvolvimento sustentável.

A mensagem deixada pelos autores é clara: a sustentabilidade impõe uma nova lógica para os processos de inovação que cada vez mais vão mirar as reais necessidades dos consumidores e grandes dilemas da sociedade, como o aquecimento global e a desigualdade, por exemplo.

Organizações Inovadoras Sustentáveis
– uma reflexão sobre o futuro das
organizações

Editora Atlas
112 páginas
R\$ 36,00
www.editoraatlas.com.br