



TRENDBOOK VOLUME 1

COMUNICAÇÃO NO CENTRO DA MUDANÇA



COMUNICAÇÃO NO CENTRO DA MUDANÇA

Organização: Marta Porto

Autores: Ana Cortat, Clara Cecchini e Marcelo Vieira

Editor: Agência Juntos

1ª edição

Rio de Janeiro

2017

EXPEDIENTE

ANO 1

VOLUME 1

Realização: Approach Comunicação e Agência Juntos

Coordenação Editorial: Marta Porto

Projeto gráfico e capa: Joana Garcia

É PRECISO ENTRAR NA CONVERSA

Num momento de mudanças tão bruscas, a comunicação é capaz de redefinir a relação das marcas com as pessoas? Criamos a Agência Juntos, em parceria com Marta Porto, porque acreditamos que a resposta para essa pergunta é sim. O foco na comunicação por causas e no engajamento em projetos de forte impacto social, atendendo a marcas e instituições que querem se reposicionar como agentes em um mundo em transformação, é parte da nossa visão de mundo ou da nossa filosofia.

Por isso, nosso trabalho não se restringe à entrega diária, ao planejamento de campanha, à produção de conteúdo. Estamos a todo momento repensando nossos processos e entregas, questionando nosso propósito e revalidando nossa fé em novas formas de fazer comunicação. Este trendbook é resultado dessa busca constante pelo aperfeiçoamento e é reflexo da nossa própria inquietude em relação aos acontecimentos que nos cercam e impactam tanto a vida de todos. Queremos propor uma conversa, ela começa muito antes desse livro e não deve ficar restrita a essas páginas. Ela acontece a todo momento, em diferentes plataformas ou de mãos dadas e no face a face, como mais gostamos de estar.

Comunicar propósitos e causas acompanhando as mudanças comportamentais da sociedade exige que se saiba agir sobre dinâmicas que ainda não foram incorporadas plenamente. Por isso estamos sempre abertos a ouvir e observar cuidadosamente para, então, transformar. Para ler o mundo com um olhar diferente e estar verdadeiramente junto de novas possibilidades, ideias e começos.

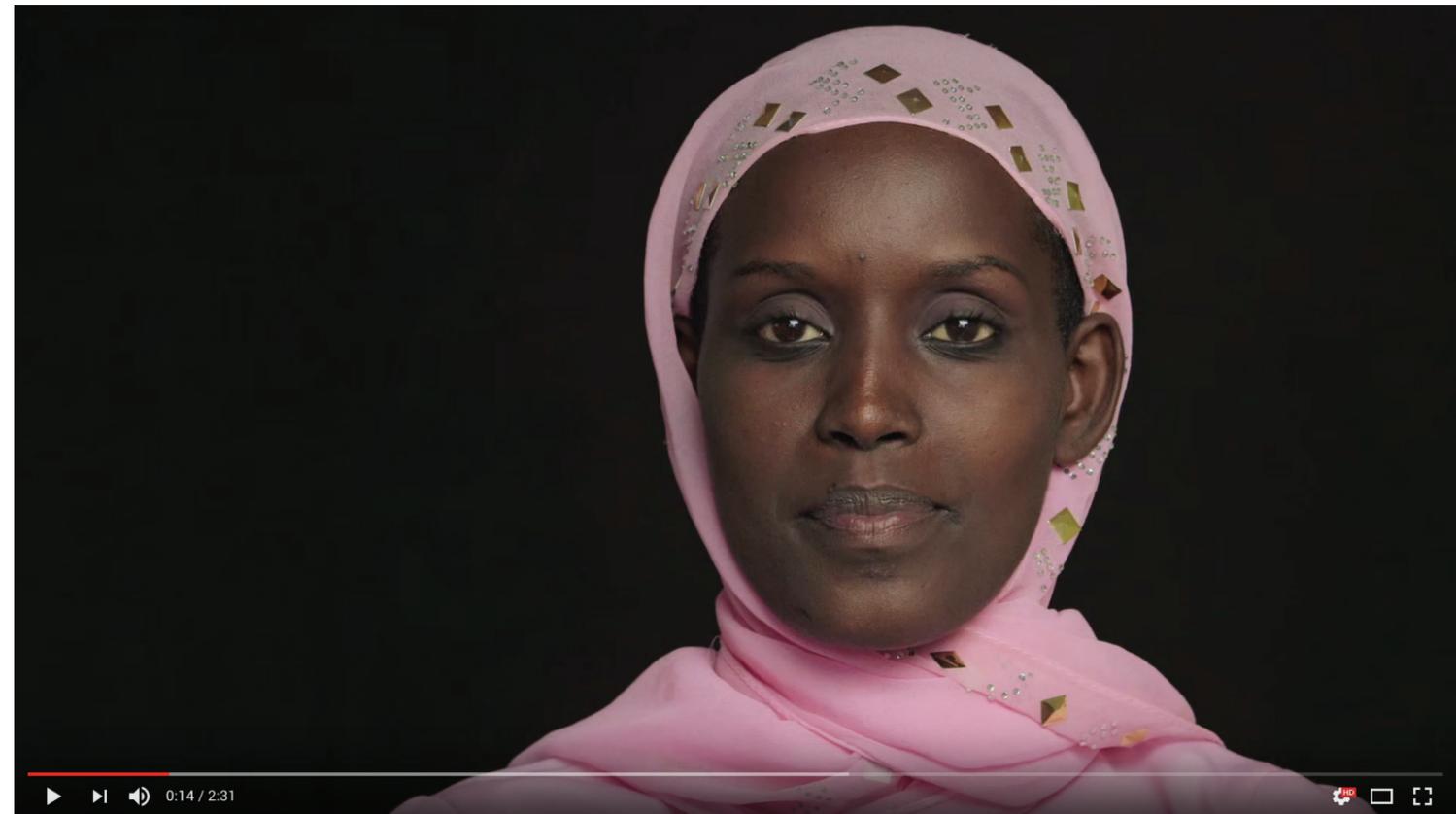
Beth Garcia, Germana Costa Moura e Sérgio Pugliese





HUMAN

Yann Arthus-Bertrand



[EN !\[\]\(e2376d476d06eb31946dc01a69a4403a_img.jpg\) https://www.youtube.com/watch?v=0-Retnj3TsA](https://www.youtube.com/watch?v=0-Retnj3TsA)

A CRIATIVIDADE DEMANDA CORAGEM¹

Quando começamos a desenhar a linha editorial dessa publicação, me lembrei de Paulo Francis. O jornalista sem papas na língua e tachado de polêmico, inclusive por seus pares, pagou caro, literalmente, quando denunciou, em 1996, um esquema de corrupção na Petrobras. A denúncia não foi investigada e resultou em um processo milionário contra o jornalista.

Ironia do destino, décadas depois, essa mesma Petrobras é o estopim do maior caso de corrupção já registrado no Brasil, que está colocando atrás das grades, em efeito cascata, políticos, empresários, marqueteiros e prepostos de todos os tipos.

Francis teve a coragem de expor publicamente aquilo que muitos sabiam mas que, por medida preventiva, análise das circunstâncias, interesses pessoais ou falta de coragem, preferiram calar. Se na época os meios de comunicação, o governo e a sociedade tivessem levado a sério essa denúncia, talvez o Brasil não tivesse chegado onde chegou. E Paulo Francis teria virado herói nacional. Mas faltou coragem.

Coragem é uma qualidade rara, mas capaz de mudar a equação de um país.

A história ilustra bem isso. Será que grandes líderes, em sua maioria assassinados, teriam conquistado as mudanças que pregavam sem ela? Acredito que não.

E essa publicação, a primeira da série editorial de trendbooks que a Juntos e a Approach estão lançando, com temas centrais para a sociedade, fala justamente de coragem, a coragem que brasileiros nos mais diversos setores estão tendo para empreender e inovar em suas áreas. Para denunciar e ir contra a corrente quando seu senso ético exige. Para resistir e ter ideias próprias, mesmo quando o contexto se mostra nada amigável.

Os textos publicados, escritos por profissionais com trajetórias completamente diferentes, oferece um painel de visões complementares de como a nova consciência que emerge da crise e do caos político, econômico, social e cultural que atravessamos, pode promover mudanças benéficas para a sociedade. E como a comunicação é central neste processo de mudança, afinal é ela que promove narrativas, códigos, imagens, informações que determinam a percepção das pessoas sobre o tempo que vivem e os valores que valem a pena ser defendidos.

No meio de tanto ruído e tantas disputas de agenda e de territórios simbólicos, é preciso também construir consensos, pensar em centros comuns em que a pluralidade de entendimentos e visões de mundo não sejam um impedimento para tecer as bases de um futuro para todos

e não só para alguns. Isso, de forma alguma, é mascarar as desigualdades raciais, sociais, de gênero que resistem no tempo. Mas assumir que também é preciso reinventar as narrativas se quisermos construir uma sociedade plural e não só diversa.

A comunicação, em todos os meios em que se expressa, da relação cotidiana entre as pessoas à cobertura de notícias, da criação de anúncios e sistemas de venda em massa às frugalidades e embates ideológicos nas redes sociais, propõe códigos de convivência, estabelece disputas de prioridades e visões de mundo e organiza percepções baseadas muitas vezes em figuras de imagens distorcidas e permeadas de interesses individuais e de grupos de poder.

O Brasil de 2017 é resultado do silêncio de muitos diante da corrupção e da desfaçatez. Da submissão sem críticas ao *status quo*, do maniqueísmo de interesses pequenos diante dos desafios imensos de se construir uma democracia aberta ao novo, com tudo de ruptura que essa palavra requer.

Esta publicação oferece um panorama do que algumas pessoas corajosas estão fazendo. Dentro ou fora do sistema, com maior ou menor potencial disruptivo. Não importa. Elas nadaram e ainda nadam contra a corrente e foram capazes de produzir bons feitos assim.

Do empresário filósofo que fundou um império na área de cosméticos ao coletivo de mulheres que estabeleceu um espaço próprio de fala e criação estética para lutar contra o assédio, a violência e a desigualdade de gênero. De mulheres que estão dentro da indústria pensando formas reais de promover as mudanças que a sociedade exige cada vez mais, aos jornalistas esgotados com os veículos tradicionais que optaram por criar as suas próprias plataformas e hoje têm milhões de seguidores. Ou dos jovens empreendedores que acreditam que inovar significa promover mudanças benéficas para o bem-estar de uma cidade e de seus cidadãos.

Mais que um mosaico, oferecemos um convite para que mais brasileiros, dos lugares diversos que ocupam, se abram para essas mudanças e reconheçam a importância da comunicação como um dos centros vitais para promover mudanças benéficas na qualidade da nossa democracia. Ou estaremos ignorando que palavras e imagens têm poder de inspirar e também de envenenar.

Como diria Mahatma Gandhi, “nós devemos ser a mudança que desejamos ver no mundo”.

Marta Porto



¹Tradução livre de frase de Henri Matisse (França, 1869-1954)



PAULO FRANCIS DENUNCIA PETROBRAS

Manhattan Connection 1995



[PT https://www.youtube.com/watch?v=BtJgGDsS-0c](https://www.youtube.com/watch?v=BtJgGDsS-0c)

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1: O momento da aceleração	17
PARTE 1: A consciência de que o lucro não pode mais ser um fim independente da saúde da sociedade	18
Parte 2: Nestlé, Unilever, Itaú, Natura e o momento de aceleração da prática de atitudes e iniciativas capazes de transformar a realidade	30
Entrevista Barbara Sapunar	34
Entrevista Ligia Camargo	36
Artigo	40
Diálogo com Luis Seabra	44
Bio Ana Cortat	50
CAPÍTULO 2: Inovar pra quê?! Propósito, tecnologia e design	53
Nada de novo no front	54
Um mundo complexo	56
Velhos conceitos sobre o novo	58
As condições para a inovação	60
Atualizando... a desinstitucionalização do potencial inovador	61
Esse é o espírito de nossa época	63
Propósito transformador	63
No coração de cada um de nós, todos e tudo	67
Nas nossas mãos: uma nova linguagem, um novo design	68
Entrevista Caiena	75
Bio Clara Bomfin Cecchini	80
CAPÍTULO 3: Da notícia ao conteúdo de causa: seis tendências que estão mudando o jornalismo	83
Transformações tecnológicas e sociais possibilitaram o surgimento de um jornalismo ativista	84
Tendência 1: a superação do intermediário	85
Tendência 2: os subprodutos da crise do jornalismo	87
Tendência 3: o desafio do financiamento	90
Tendência 4: novos modelos, novas narrativas	93
Tendência 5: fazendo a fronteira avançar	96
Tendência 6: democracia hackeada	98
Entrevista Fabio Malini	100
Bio Marcelo Vieira	104
Entrevistados, citações e referências	107



CAPÍTULO 1

O MOMENTO DA ACELERAÇÃO

POR ANA CORTAT

PARTE 1: A CONSCIÊNCIA DE QUE O LUCRO NÃO PODE MAIS SER UM FIM INDEPENDENTE DA SAÚDE DA SOCIEDADE

O Relatório de Brundtland, publicado em 1987, está fazendo 30 anos. Também conhecido como Nosso Futuro em Comum, trata-se do primeiro documento da Organização das Nações Unidas (ONU) a trazer o conceito de desenvolvimento sustentável a debate público, expondo a necessidade de foco no impacto ambiental e social gerado por decisões que ignoram consequências futuras e privilegiam interesses econômicos pautados apenas em ganho individual ou de grupos específicos.

Trinta anos também é o tempo que tenho me dedicado à publicidade e a acompanhar processos de pesquisa, desenvolvimento e lançamento de marcas, produtos e serviços. Em paralelo aos esforços que foram ampliando a discussão sobre sustentabilidade, a partir de 1987, raramente estavam em pauta questões envolvendo a consequência ambiental decorrente do estímulo ao consumo excessivo, os eventuais resíduos negativos gerados pela comunicação, as consequências sociais do estabelecimento de padrões e da ausência da diversidade, a necessidade de estabelecimento de medidas de proteção a crianças; e a responsabilidade envolvida na construção de imaginário social.

A presença desses temas nos processos de decisão empresarial cresceu de forma lenta por um longo período, ganhou ritmo mais acelerado nos últimos tempos e tende a crescer em uma velocidade exponencial nos próximos cinco anos. Mudanças em velocidade exponencial estão sendo esperadas em diferentes aspectos que envolvem a sociedade e o mundo dos negócios, em decorrência do estágio em que se encontra o desenvolvimento tecnológico no mundo e dos novos contextos gerados a partir desse desenvolvimento*1.

Transformações em velocidade exponencial têm sido um dos principais assuntos discutidos nos encontros dirigidos a altos executivos de diferentes indústrias, promovidos pela Singularity University (Silicon Valley think tank e incubadora de negócios localizada no NASA Research Park), criada por Ray Kurzweil e Peter Diamandis (fundador e chairman da XPRIZE Foundation). Essa também é a visão do físico Gerald Hawkins em sua Teoria das Mudanças Aceleradas, explicada no livro Mindsteps to the Cosmos, de 1983. Segundo Hawkins, os próximos cinco anos serão os últimos antes do ano que vai marcar o que ele denomina Mindstep: um momento de transformação irreversível de paradigmas.

Especificamente no que se refere à aceleração das mudanças relacionadas à construção de marcas, ao desenvolvimento de produtos e serviços; e ao comportamento das corporações,

*1 (The Law of Accelerating Returns, Ray Kurzweil, 7 de março de 2001).

o que já estamos vendo é que as tecnologias de informação e comunicação — em especial o ativismo mantido e catalisado pelas redes sociais da internet — têm demonstrado uma grande capacidade de subverter estruturas de poder instituídas e de apontar alternativas para a transformação social*2.

De fato, o comportamento da sociedade em rede não está apenas subvertendo as estruturas de poder político, mas também as estruturas de poder das corporações e das marcas. Em todo o mundo, neste momento, o C-level de grandes empresas multinacionais está discutindo questões que vão desde como se relacionar com os atuais consumidores e usuários de seus serviços e produtos até como contratar e manter o interesse de gerações cada vez mais engajadas em um tipo de valor que não é definido apenas pelo preço e pelo status financeiro.

Além disso, a relação das empresas com questões sociais e ambientais impacta cada vez mais a preferência e a performance das marcas. Essa conexão está se transformando em geradora de confiança e definidora de escolha e advocacy tão relevante quanto o produto e a marca.

Segundo o último relatório Nilsen Global Corporate Social Responsibility Report, publicado em outubro de 2015, 66% das pessoas estão dispostas a pagar mais por produtos e serviços de marcas comprometidas com impactos sociais, culturais e ambientais positivos, 21 pontos percentuais acima do resultado encontrado em 2011. O estudo realizado pela Nielsen ouviu 30 mil pessoas em 60 países incluindo o Brasil.

De acordo com o documento, “marcas que não tenham abraçado a sustentabilidade estão em risco de diferentes formas. A responsabilidade social é uma parte crítica da gestão de reputação e empresas de reputação forte superam as outras quando se trata de atrair os melhores talentos, investidores, parceiros comunitários e consumidores” (Carol Gstalder, SVP Reputation&PR Solutions da Nielsen, em trecho do paper The Sustainability Imperative — New Insights on Consumer Expectations, publicado pela Nielsen em outubro de 2015).

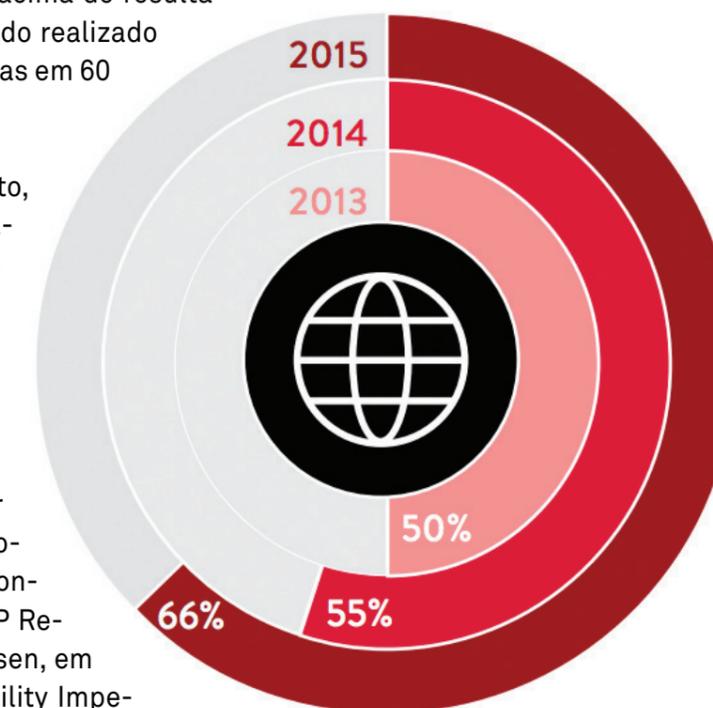
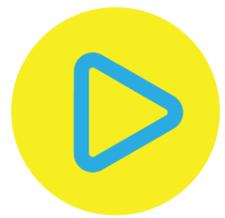


Imagem: infográfico publicado no Relatório The sustainability imperative New insights on consumer expectations.

*2 (LAPA, Andrea Brandão. COELHO, Isabel Colucci. RAMOS, Vinicius Culmant Ramos. MALINI, Fábio. Laboratório de Estudos sobre Imagem e Cibercultura, 2015).



INTRODUÇÃO AO RELATORIO DE BRUNDTLAND

Macat Geography Analysis



O estudo divulgado pela Nielsen também mostrou que ainda existe um importante *gap* entre o desejo e o comportamento de compra: 26% do universo pesquisado desejam produtos saudáveis e ambientalmente amigáveis, mas, de fato, apenas 10% afirmam comprar produtos com essas características. Mesmo o relatório não discorrendo sobre esse assunto, *gaps* entre percepção e realidade são naturais em processos que envolvem mudança de comportamento em cenários complexos (que, nesse caso, envolve hábito, acesso e preço) e nem sempre devem ser considerados um indicador negativo.

Ao mesmo tempo, indicadores qualitativos que estão visíveis no comportamento social em ambientes virtuais mostram que as pessoas estão cada vez mais compartilhando conteúdos de marcas que de alguma forma representam o que elas pensam, as bandeiras que defendem ou o mundo onde elas querem viver. É fundamental registrar que essa atitude, apesar de apontar para um aspecto muito positivo na forma como as pessoas estão se relacionando com o mundo e com as marcas, muitas vezes ainda manifesta o diálogo com mensagens e discursos que nem sempre materializam o propósito e o comportamento diário da marca que está sendo compartilhada.

Ter um propósito comprometido com um resultado positivo para a empresa e para a sociedade tem sido um grande desafio para as marcas nos últimos 10 anos. Ajudar marcas a se conectar com uma razão de existir além do lucro é uma preocupação que chegou na minha vida de forma definitiva em 2006 quando, como vice presidente de Pesquisa e Planejamento da Leo Burnett Brasil, fui convidada por Mark Tutssel, Chief Creative Officer da Leo Burnett Worldwide e Head Global Creative Board da Publicis Communications, para fazer parte do time de líderes que trabalhou no desenvolvimento do **HumanKind** — metodologia que, naquele momento, já apresentava um novo olhar sobre a construção de marcas e enxergava pessoas no lugar de consumidores, assumindo que, antes de qualquer jornada de decisão de compra, existe uma pessoal e humana. Além disso, já naquele momento propunha o encontro entre a verdade das marcas e a verdade das pessoas, assim como a transformação de crenças em propósitos que, no fim do dia, fossem traduzidos em ações e não apenas em discursos publicitários.

Um propósito não é uma escolha de comunicação, é um compromisso de negócio que se renova toda vez que é materializado em valores éticos, contratação, relação com pessoas, arquitetura, localização, produção, serviço, produto, preço, distribuição, comercialização, publicidade, projetos sociais.

A relação entre propósito de marcas e causas está no centro de discussões de marketing e comunicação. Uma sociedade em transformação e pessoas cada vez mais empoderadas e dispostas a manifestar publicamente suas posições têm despertado as marcas para pautas com as quais se relacionam apenas temporariamente, sem compromissos de longo prazo, o que está longe de ser o ideal, mas pode ser positivo quando utilizado como gatilho para promover discussões e transformações antes desconsideradas pela organização.

Como propósitos, causas não são intenções publicitárias. Causas são bandeiras individuais ou coletivas relacionadas a crenças, valores, experiências, necessidades e contextos. Cau-

sas estão diretamente relacionadas a papéis e escolhas sociais. Nascem nas ruas, nas casas, na vida e podem, de forma legítima, ser adotadas e apoiadas por empresas e marcas, mas, sob risco de perderem credibilidade, devem refletir ou influenciar o comportamento de quem as adota e devem continuar pertencendo as pessoas e aos lugares onde se originaram.

Toda essa discussão é parte de um processo de transformação de comportamento nas empresas, que não foi iniciado no mundo do marketing ao mesmo tempo e na mesma intensidade que no mundo das organizações diretamente envolvidas em contextos sociais, culturais e ambientais. Muito ainda está sendo aprendido. Por esse motivo, ainda vamos encontrar, por algum tempo, marcas se apropriando de causas e discursos sem nenhuma relação de identidade ou compromisso. Em contrapartida, a tendência é que esse tipo de comportamento, em uma velocidade exponencial, se torne cada vez mais inaceitável e, quando revelado, capaz de afetar — muitas vezes de forma irrecuperável — a reputação e o resultado financeiro das marcas.

Além disso, é fundamental manter em perspectiva que os pensamentos e teorias que serviram para delimitar e sustentar o que até então foi relevante no mundo das decisões de negócios não foram, todo o tempo, os mesmos que delimitaram e sustentaram as decisões relacionadas ao bem-estar social.

Em 1960, o primeiro ano da década que conheceu Jack Kerouac e o inconformismo beatnik, a Guerra do Vietnã, o movimento hippie e a Revolução Cubana, o professor de marketing Jerome McCarthy criou o Composto de Marketing, conhecido como 4P's, que estabelecia uma visão focada em um mix composto por Produto, Preço, Promoção e Ponto de Venda. Quase 20 anos depois, em 1979, Michael Porter, definiu as cinco forças que moldam a estratégia de negócios e, naquele momento, como MacCarthy, não se referiu a pessoas nem a impacto social, cultural ou ambiental. Nenhuma dessas duas teorias foi revisada até hoje.

Essa curta referência a poucos dos diversos aspectos que marcaram uma década repleta de importantes movimentos sociais e culturais, e a apenas duas das diferentes teorias que estão na base do pensamento de marketing, mesmo se tratando de teorias que têm influenciado a visão estratégica de negócios desde que foram criadas, não é suficiente para explicar a complexa rede de crenças, visões, cenários políticos e econômicos que nos trouxeram até aqui, mas servem para reforçar a importância de estarmos vivendo o processo de mudança que está em curso agora e o valor de sua aceleração.

Conclusões do recente Congresso da ANA (Association of National Advertisers), realizado de 19 a 22 de outubro de 2016, em Miami, Flórida, comprovam que antigos paradigmas estão sendo rompidos.

A RELAÇÃO ENTRE PROPÓSITO DE MARCAS E CAUSAS ESTÁ NO CENTRO DE DISCUSSÕES DE MARKETING E COMUNICAÇÃO. UMA SOCIEDADE EM TRANSFORMAÇÃO E PESSOAS CADA VEZ MAIS EMPODERADAS E DISPOSTAS A MANIFESTAR PUBLICAMENTE SUAS POSIÇÕES TÊM DESPERTADO AS MARCAS PARA PAUTAS COM AS QUAIS SE RELACIONAM APENAS TEMPORARIAMENTE, SEM COMPROMISSOS DE LONGO PRAZO, O QUE ESTÁ LONGE DE SER O IDEAL, MAS PODE SER POSITIVO QUANDO UTILIZADO COMO GATILHO PARA PROMOVER DISCUSSÕES E TRANSFORMAÇÕES ANTES DESCONSIDERADAS PELA ORGANIZAÇÃO.



HUMANKIND

Leo Burnett Book



A importância desse encontro se concentra no fato de que ele reúne marcas responsáveis por grande parte dos serviços, produtos e mensagens que impactam a sociedade ocidental globalizada. Durante o Congresso, Marc Pritchard, Chief Brand Officer da Procter & Gamble Co., tomou posse como novo presidente da Associação e, junto com ele, foi apresentado um novo Conselho, que reúne executivos como Maryam Banikarim, Chief Marketing Officer global (CMO) da Hyatt Corporate; Suzy Deering, CMO Norte América do eBay; Melisa Goldie, CMO da Calvin Klein; Maggie Chan Jones, CMO da SAP; Denise Karkos, CMO da TD Ameritrade; e Karen Walker, CMO da Cisco Systems.

O último Congresso da ANA estabeleceu uma agenda de prioridades com quatro objetivos, entre eles o que foi denominado Marketing Responsável: a inclusão de questões como igualdade de gênero, marketing multicultural, diversidade e bem-estar das crianças no dia a dia das decisões de marketing e comunicação das empresas*³.

A presença desse tema na agenda prioritária do marketing é um reflexo do envolvimento das áreas de negócio e comunicação de marca, produto e serviço das organizações empresariais em pautas sustentáveis. Passo fundamental, considerando o volume de recursos que é investido em mensagens publicitárias, muitas vezes sem nenhuma preocupação com a geração de resíduos capazes de influenciar — negativa ou positivamente — problemas sociais importantes como a violência contra a mulher, a homofobia, o *bullying* e o preconceito de todas as naturezas. A comunicação de marketing contribui para a construção de imaginário social, e temos a responsabilidade de garantir que não estamos legitimando nem estimulando a adoção de ideias, conceitos ou comportamentos que de alguma forma terminem por prejudicar o indivíduo ou a sociedade.

Ao mesmo tempo que o processo de decisões de marketing incorpora um momento de mudança exponencial em sua ponta relacionada à construção de marcas, mudanças acontecem em processos ainda mais difíceis de serem alterados: a origem de mão de obra e matéria-prima, a cadeia de produção, a geração de resíduos antes e depois do consumo.

Modelos capazes de influenciar a forma como as empresas atuam em relação à sociedade têm sido amplamente discutidos:

*“As empresas hoje são talvez os mais importantes agentes dentro de uma organização social e, desta forma, qualquer mudança real que venhamos a intentar tem que, necessariamente, ocorrer com a participação das organizações produtivas. O crescimento da consciência pública acerca deste novo papel das empresas tem feito com que o setor empresarial seja cada vez mais cobrado por assumir responsabilidades que vão além de usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros até onde permaneça dentro das regras do jogo - Friedman, 1985. Uma nova ordem social demanda que este setor incorpore a suas práticas de negócio compromissos de curto, médio e longo prazos, balanceando seus desempenhos econômicos, social e ambiental”**⁴.

*³ (retirado da palestra de Bob Liodice no fechamento da Masters of Marketing Conference, realizada de 19 a 22 de outubro de 2016, em Miami, Florida).

*⁴ BEZERRA, Rodrigo Braga. Responsabilidade social corporativa: uma proposta metodológica para orientação de iniciativas. Dissertação de mestrado em Ciência em Planejamento Energético. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2007.

A relação entre corporações, meio ambiente e sociedade está se transformando rapidamente e ganhando uma nova dimensão, na qual o resultado financeiro das empresas estará comprometido com a saúde da sociedade, o que se justifica por um processo cada vez mais rápido de conscientização que torna clara a necessidade de se acelerar a prática de posturas e iniciativas há muito necessárias para a sobrevivência e melhor qualidade de vida da humanidade — sem a qual não existe mercado.

É nesse cenário que muitas corporações já estão buscando novos caminhos.

Como é o caso da Nestlé e de sua estratégia de Criação de Valor Compartilhado, que se transformou em Estudo de Caso na Harvard Business School, em 2015.

Como é o caso da Unilever, que tem atuado de forma consistente na busca por equacionar crescimento do resultado financeiro, redução do impacto ambiental e crescimento do impacto social positivo.

Como é o caso do Banco Itaú, que busca ser relevante para a sociedade investindo em programas de educação e cultura, além de projetos voltados para a educação financeira, que contribuam para a formação de indivíduos preparados para lidar com o dinheiro de forma saudável.

Como é o caso da Natura, que nasceu sustentável, em uma época em que esse assunto ainda não fazia parte da pauta empresarial, e materializou seu propósito em atitudes e produtos desenvolvidos tanto para cumprir suas atribuições funcionais quanto para influenciar a geração de novos paradigmas e comportamentos.

Fundadores e executivos dessas grandes marcas me receberam para uma entrevista no período de desenvolvimento desse capítulo. Esses encontros estão registrados aqui para atender a quatro objetivos:

- > **Apresentar exemplos concretos de empresas que vivem o desafio de redesenhar, rapidamente e muitas vezes em escala global, objetivos e processos instalados há décadas;**
- > **Mostrar um exemplo concreto de uma empresa que escolheu sair na frente;**
- > **Enriquecer e confirmar a ideia de que estamos vivendo um processo de aceleração das discussões que envolvem a geração de novas consciências, a saúde da sociedade e a geração de lucro;**
- > **Fornecer elementos que, ao mesmo tempo, inspirem e encorajem tanto o aprofundamento de questões quanto a criação e implementação de iniciativas futuras nas empresas e organizações representadas pelas pessoas que tiverem contato com as ideias colocadas neste capítulo.**

O MOMENTO DA ACELERAÇÃO

O fato de dois desses encontros estarem transcritos em seu formato original de entrevistas, o terceiro estar apresentado em forma de transcrição revisada e transformada em artigo pelo próprio entrevistado e outro ter sido transcrito fielmente, sem interferência do entrevistado, não teve nenhuma intencionalidade, sendo consequência apenas dos diferentes resultados obtidos em cada conversa, decorrência natural da minha opção pela condução de entrevistas não sistematizadas.

As informações escolhidas para ilustrar o trabalho de cada empresa citada não configuram um estudo de caso e, propositalmente, não seguem um padrão de pesquisa e organização, tendo sido selecionadas e apresentadas com o único objetivo de contextualizar o leitor e facilitar sua compreensão a respeito do tema central desse capítulo e dos aspectos abordados por cada entrevistado.



PARTE 2: NESTLÉ, UNILEVER, ITAÚ, NATURA E O MOMENTO DE ACELERAÇÃO DA PRÁTICA DE ATITUDES E INICIATIVAS CAPAZES DE TRANSFORMAR A REALIDADE.

Equilibrar a saúde dos negócios e a saúde da sociedade tem sido um desafio para todos, não apenas pela dificuldade em mudar modelos e processos repetidos dia após dia por décadas, mas também porque o mercado está se reposicionando no mesmo momento em que grandes transformações sociais e ambientais — muitas delas previstas anteriormente — estão em curso, alterando o comportamento social e, em decorrência, os valores que definem a consideração, a preferência e a escolha de marcas.

É fundamental não esquecer que a consciência do mercado sempre leva em consideração sua natureza pecuniária, ou não seria a consciência do mercado. Isso significa dizer que o mercado sempre estará se movimentando para preservar sua existência e sua capacidade de gerar lucro. Por mais próximo que se coloque da sociedade, o mercado não substitui o sistema político por diversas razões, inclusive porque suas leis tendem a sempre responder, prioritariamente, às necessidades econômicas.

Dentro dessa perspectiva, empresas do mundo inteiro estão em busca de soluções que, ao mesmo tempo, sejam capazes de corrigir impactos ambientais e sociais negativos do passado e capazes de responder as demandas decorrentes dos novos contextos sociais. Como resultado, a necessidade de escolher entre mudar o mais rapidamente possível — mesmo que isso signifique romper paradigmas do passado, incorporar ou estimular novos comportamentos de consumo e assumir perdas temporárias — ou escolher mudar apenas quando não existir outra opção e lidar com as consequências que podem advir de um momento no qual a capacidade de resposta do mercado talvez não seja suficiente para evitar perdas maiores e definitivas.

Entre os inúmeros casos envolvendo empresas em transformação de diferentes setores, escolhi apresentar alguns aqui, de forma bem simplificada, por motivos relacionados ao grau de complexidade do mercado que essas empresas representam e pela dificuldade de transformação que elas enfrentam em decorrência da dimensão de suas estruturas.

A NESTLÉ E SUA ESTRATÉGIA DE CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

Novos contextos sociais e de mercado levaram a Nestlé a adotar, em 2005, a estratégia de Criação de Valor Compartilhado, uma iniciativa que foi transformada em estudo de caso pela Harvard Business School.

Um estudo de caso publicado pela HBS, em 2015, mostra que a Nestlé foi a maior empresa de alimentos e bebidas do mundo em 2014, com receita de US\$ 90 bilhões, lucro de US\$ 15 bilhões e 8.500 marcas vendidas em 197 países.

O estudo também registra que, durante grande parte do século 20, a Nestlé apresentou crescimento e lucratividade constantes, uma realidade que enfrentou desafios decorrentes da epidemia global de obesidade e diabetes. Consumidores preocupados com a saúde estavam mudando de alimentos processados para alternativas orgânicas frescas. O abastecimento alimentar mundial foi ameaçado pelo crescimento populacional, pelas alterações climáticas, pela escassez de água e pelos baixos rendimentos dos pequenos agricultores. As controvérsias sobre o trabalho infantil, o desmatamento, a desnutrição e outras questões sociais e ambientais comprometeram as cadeias de suprimentos*⁵.

Os produtos processados e pasteurizados ganharam escala e presença na sociedade somente no século 20, em consequência de avanços nos sistemas de conservação, refrigeração e transporte e como resultado do crescimento urbano. Novas dinâmicas familiares, que incluem a presença da mulher no mercado de trabalho e uma maior demanda por praticidade, facilidade e comodidade, passaram a ser consideradas entre os critérios prioritários de escolha na hora de decidir que produto retirar da prateleira do supermercado e levar para casa.

Durante esse período, a necessária preocupação com procedência, origem, saudabilidade e qualidade foram responsabilidades totalmente transferidas pelo consumidor para as marcas nas quais as pessoas confiavam e com as quais estabeleciam uma relação de lealdade que se traduzia em consideração, preferência, escolha e resultado financeiro.

No final dos anos 90, os gostos dos consumidores nos países avançados começaram a mudar para alimentos saudáveis, naturais e orgânicos, produtos com baixo teor de sal, sem gordura, sem açúcar ou sem glúten; e “alimentos funcionais” com aditivos para beneficiar a saúde, como fibra e probióticos para melhorar a digestão. As vendas globais de carne, produtos e laticínios cresceram cerca de 5% entre 2014 e 2015. Em contraste, as vendas da maioria das categorias de alimentos processados cresceram apenas 1%. As vendas de produtos orgânicos nos Estados Unidos atingiram US\$ 39 bilhões em 2014, aproximadamente o triplo de 2005. As receitas globais de bebidas carbonatadas ficaram estáveis de 2010 a 2015, com volume decrescente, contra 27% de aumento de volume e 25% de receita de água engarrafada*⁶.

A nova realidade que começou a se apresentar na década de 1990 e tem desafiado a indústria de alimentos nos últimos 20 anos se justifica por um grande conjunto de fatores, impossíveis de serem todos citados, mas que incluem o desgaste ambiental, o crescimento da obesidade, o crescimento das taxas de diabetes, relação entre consumo de calorias e menor expectativa de vida, divulgação e exposição em massa de questões relacionadas ao fornecimento de

*⁵ (parágrafo retirado da publicação de Porter, Michael. Kramer, Mark. Herman, Kerry. MCara, Sara. Nestlé's Creating Shared Value Strategy. Harvard Business School, 2015).

*⁶ (parágrafo retirado da publicação de Porter, Michael. Kramer, Mark. Herman, Kerry. MCara, Sara. Nestlé's Creating Shared Value Strategy. Harvard Business School, 2015).

matéria prima e à produção industrial (como condições de trabalho, uso de agrotóxicos, manipulação genética e trato de animais), a revolução tecnológica, e, finalmente, novos contextos sociais, culturais, políticos e econômicos e seu impacto no comportamento de consumo.

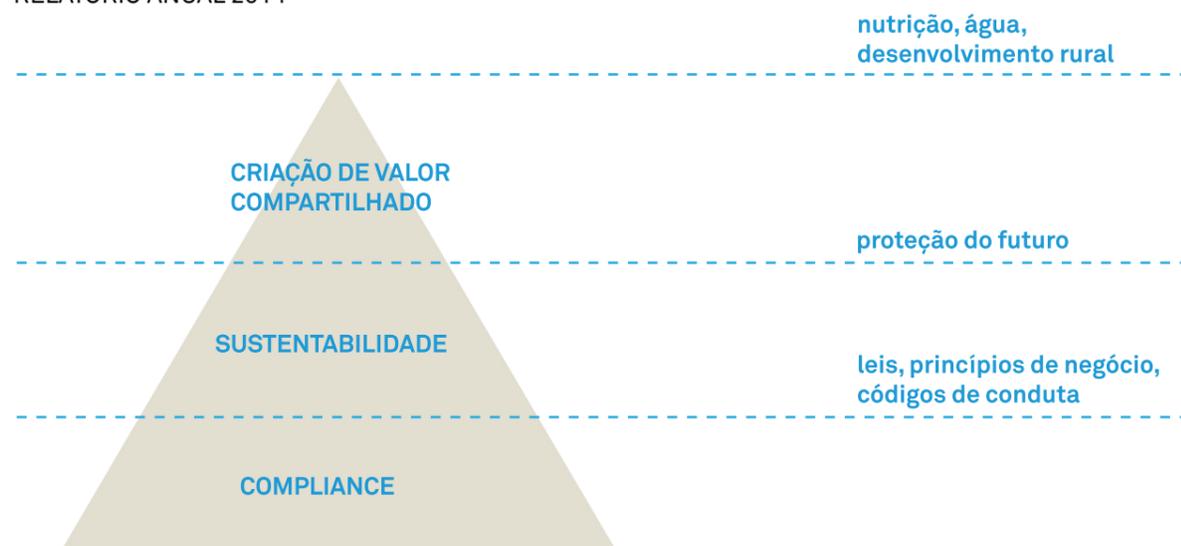
A resposta da Nestlé a todo esse cenário foi um completo reposicionamento proposto em 2000 pelo chairman Peter Brabeck de uma empresa de alimentos e bebidas para uma empresa de nutrição, saúde e bem-estar. Com a adoção da estratégia de Valor Compartilhado em 2005, a empresa transformou a criação de valor para a sociedade em estratégia de negócios e estabeleceu novas prioridades.



PT <https://www.youtube.com/watch?v=YVN532y6WYI>

NESTLÉ
RELATÓRIO ANUAL 2014

PIRÂMIDE SOCIAL



Segundo Juan Carlos Marroquín, presidente da Nestlé no Brasil, no Relatório Anual 2014, a Criação de Valor Compartilhado é o jeito da Nestlé de fazer e gerir negócios:

“Somos a maior compradora individual de leite do Brasil, produto responsável por um terço dos nossos negócios no País, e atuamos em parceria com os produtores, continuamente capacitados para entregar um alimento seguro e saudável. Somos uma das poucas empresas que remuneram de acordo com a qualidade, e não apenas por volume, além de assegurarmos a rastreabilidade completa do produto por meio de sistema que identifica a fazenda em que o leite foi coletado. Acreditamos que a segurança deve começar no campo, e o primeiro passo para o alcance de um modelo superior é a transferência de conhecimento. Nesse sentido, mantemos, desde 2005, o programa Boas Práticas na Fazenda. Nossa expectativa é que, até 2020, 100% dos fornecedores da cadeia de leite da Nestlé no Brasil detenham o selo deste programa. A preocupação com o meio ambiente é intrínseca ao sucesso de nossa estratégia. Reafirmamos anualmente nossas metas públicas e voluntárias para a redução dos consumos de água, energia e recursos naturais. Como resultado, de 2005 a 2014, mesmo com um aumento de volume de produção de 69,1%, reduzimos a captação de água em 58,6%. Nossa atenção está focada também na gestão responsável de energia. Ao fim de 2014, 46% do consumo nas operações já era gerado por fontes renováveis, um diferencial em nosso setor de atuação. Além disso, de forma inovadora, reaproveitamos a borra do café de nossa unidade de Araras (SP) como biomassa para geração de vapor. Com o processo, suprimos 25% da energia consumida na fábrica”.

Nos últimos anos, 57 produtos Nestlé tiveram adição de algum nutriente como vitaminas, minerais e fibras. Respondendo a pesquisas sobre deficiência alimentar no Brasil, 17,7 bilhões de porções de produtos fortificados com nutrientes que apresentam um baixo consumo pela população como ferro, zinco e vitamina A foram oferecidos ao mercado. Na linha de chocolates, 30 variedades tiveram acréscimo de leite na formulação. Para 2016, o objetivo global colocado pela companhia foi de alcançar 200 bilhões de porções fortificadas de alimentos e bebidas, com foco maior em mulheres em idade fértil e crianças.

Barbara Sapunar nos recebeu para uma conversa pautada pela ideia de que as pessoas, cada vez mais, esperam **transparência e autenticidade de sua relação com as marcas**.



PT <https://www.youtube.com/watch?v=m67AUb48rr4>

[ENTREVISTA]



COM BARBARA SAPUNAR

LIDER DA ÁREA DE SUSTENTABILIDADE DA NESTLÉ BRASIL

JUNTOS: Segundo relatório Nielsen de 2015, o percentual de pessoas que se afirmam dispostas a pagar mais por produtos e serviços de marcas comprometidas com impactos sociais, culturais e ambientais positivos já chega a 66% nos 30 países pesquisados, 21% acima do resultado encontrado em 2011. De que forma

a Nestlé tem percebido que esses novos valores estão impactando a preferência e a escolha de marcas na indústria de alimentos?

BARBARA SAPUNAR: Tradicionalmente, a Nestlé sempre esteve muito próxima das pessoas por meio de seus canais de comunicação. Somos pioneiros no Brasil em ter canal direto para falar com nossos consumidores. Isso faz com que a empresa responda às necessidades emergentes trazidas pelas pessoas nos diferentes mercados. Temos acompanhado de perto o movimento por produtos mais saudáveis e estamos participando dessa jornada, trabalhando sobre o nosso portfólio e assumindo compromissos firmes em relação a melhorias de produtos. Especificamente na área de Nutrição, nos últimos anos a Nestlé tem se voltado especialmente à reformulação de produtos reforçando aspectos positivos, melhorando o perfil nutricional dos nossos mixes, com destaque para necessidade de reduzir gordura, açúcares e sódio, entre outros. Nescau, por exemplo, teve 45% de redução de gordura e 26% de aumento de conteúdo proteico. Outro exemplo interessante é o do NINHO® Forti+ 0% Lactose, primeiro composto lácteo em pó sem lactose do mercado nacional, fortificado com cálcio, essencial para a formação dos ossos e da arcada dentária, enriquecido com Ferro, Zinco e as vitaminas A, C e D.

JUNTOS: O que mudou na relação da Nestlé com o apoio e o patrocínio de projetos sociais e/ou ambientais a partir do momento que a estratégia de Criação de Valor Compartilhado foi implementada?

BARBARA SAPUNAR: Seguimos para uma visão mais integrada da cadeia, com a premissa base de que, para ter sucesso no longo prazo, a empresa precisa criar valor para seus acionistas, para as comunidades em que opera e para toda a sociedade. Com este enfoque, fortalecemos a relação ganha-ganha bem como abrimos um rico diálogo com a comunidade, que nos permite entender melhor as oportunidades de melhora da cadeia e, ao mesmo tempo, cria uma maior chance de replicabilidade e sustentabilidade das iniciativas. Com a Criação de Valor Compartilhado também começamos a avaliar e desenvolver iniciativas que realmente fazem sentido para o negócio e que estão alinhadas com as áreas de atuação da Nestlé.

JUNTOS: De que forma a estratégia que está sendo implementada pela Nestlé tem impactado diretamente a estratégia de comunicação da marca? Você poderia nos dar um exemplo de como isso tem acontecido?

BARBARA SAPUNAR: Estamos em uma era na qual as pessoas querem outro tipo de relacionamento com as marcas, que seja mais transparente e autêntica. Na área de alimentação, as pessoas querem saber de onde vem o que comem, quais são os ingredientes, de onde vêm esses ingredientes, qual é o impacto deles no ecossistema etc. Isso representa uma oportunidade para nós como companhia, pois a empresa não só preza pela qualidade como algo inegociável, mas entendendo que essa qualidade deve ser olhada de forma integrada durante todo o processo de preparo dos nossos produtos, ou seja, a preocupação com a qualidade e o cuidado está presente ao longo de toda a cadeia. Sendo assim, podemos dialogar com os nossos consumidores e mostrar de forma transparente como são feitos os nossos produtos, desde o campo até a casa da nossa consumidora. Um exemplo recente é o de Ninho: mostramos para a consumidora toda a cadeia de produção de leite, o trabalho que fazemos com o programa Boas Práticas na Fazenda (BPF), os testes de qualidade pelos quais o nosso leite passa, mostrando todo o percurso até chegar à mesa.

JUNTOS: Nesse processo de mudança para uma empresa com foco no Valor Compartilhado, quais são os grandes obstáculos que você percebe que a Nestlé enfrenta no Brasil?

BARBARA SAPUNAR: Creio que as dimensões do país e os diferentes estágios de desenvolvimento são um desafio no momento de pensar em envolver toda a cadeia. Ao mesmo tempo, com o trabalho de Criação de Valor Compartilhado, temos uma oportunidade única de dialogar de forma direta e transparente com o consumidor mostrando como são feitos os nossos produtos, reforçando o atributo de qualidade, além de mostrar todo o ecossistema virtuoso que envolve toda a produção.

O processo implementado pela Nestlé tem gerado resultados positivos para a empresa e para a sociedade, mas a marca continua vivendo problemas que muitas vezes afetam sua notoriedade, o que tem sido encarado e resolvidos pela empresa com velocidade. Os novos contextos pedem a transformação de processos estabelecidos, mas isso nunca é tão rápido quanto se espera, nem tão simples quanto se deseja.

O estudo de caso publicado pela Harvard Business Review mostra que o processo implementado pela Nestlé teve início na alta gestão e tem sido colocado em prática por meio de um processo de divisão de responsabilidades que tem como premissa o comprometimento dos altos executivos da companhia e a adoção de compromissos públicos explícitos. Dentre os passos percorridos pela empresa, vale ressaltar:

- O comprometimento a partir do Conselho Administrativo;
- O estabelecimento de metas mensuráveis;
- A criação de um comitê independente de implementação e acompanhamento, para o qual foram convidados os principais críticos da empresa;
- O estímulo ao desenvolvimento do conceito Criação de Valor Compartilhado fora das paredes da empresa por meio da parceria com Michael Porter e Mark Kramer;
- A priorização de questões: nutrição, água e desenvolvimento rural;
- A transformação das metas em compromissos públicos explícitos.

[ENTREVISTA]

A UNILEVER, SUA MATRIZ DE MATERIALIDADE E SEU COMPROMISSO DE ATACAR AS REALIDADES QUE ESTÃO CONTRIBUINDO PARA GRANDES CRISES MUNDIAIS QUE AFETAM A HUMANIDADE E O MERCADO.



COM LIGIA CAMARGO
GERENTE DE SUSTENTABILIDADE DA UNILEVER NO BRASIL.

JUNTOS: Como você resumiria a jornada da Unilever na busca pelo equilíbrio da relação entre o lucro e a geração de valor para a sociedade?

LIGIA CAMARGO: A Unilever já nasceu com uma conduta de beneficiar a sociedade. Costumamos dizer que nossos fundadores tinham uma consciência

social, e é possível observar isso nos produtos, como um sabão para lavar roupa, o Sun Light, que foi desenvolvido para facilitar a vida da dona de casa. Outro produto que trouxe muito dessa consciência foi o Life Boy, um antibactericida que nasceu como sabonete em barra e foi desenvolvido pensando em ajudar a reduzir a mortalidade infantil. Atualmente, é o antibactericida mais vendido no mundo. Temos uma metodologia para acompanhar a eficácia do produto, por meio de estudos. No Brasil, em parceria com a Pastoral das Crianças, identificamos uma relação entre o uso do Life Boy e a redução de diarreia e de visita a postos médicos. O Life Boy é um exemplo de produto que tem um posicionamento extremamente relacionado com seu benefício para a sociedade.

Em 1960, a Unilever lançou as primeiras margarinas que falavam sobre saúde do coração — que hoje, no Brasil, é a linha Becel. Mais uma vez, a Unilever estava buscando desenvolver produtos preocupados com as pessoas. Em 1995, foi criada a primeira certificação relacionada ao meio ambiente, em parceria com a WWF (rede internacional comprometida com a conservação da natureza), voltada para atender à necessidade de se criar conscientização e novos hábitos relacionados à pesca. No ano seguinte, a Unilever desenvolveu certificação para matéria-prima agrícola e começaram a ser feitas parcerias com grandes empresas certificadoras relacionadas às questões relevantes, como o óleo de palma e a plantação de soja.

Em 2007/2008, a Unilever fez uma análise da sua pegada e avaliou o ciclo de vida de seus produtos com foco em três tipos de impacto: água, resíduos e gases de efeito estufa. O resultado apontou que o impacto dentro dos muros da empresa era muito pequeno e que o problema maior surge no momento do uso: muito mais água é utilizada na hora de lavar o

cabelo e a roupa, por exemplo, que na produção do shampoo e do detergente. Foi então que uma ficha importante caiu: tínhamos que colaborar com o momento de consumo, oferecendo condições para que o consumidor mudasse o seu comportamento.

Um estudo feito pela Harvard Business School afirma que um comportamento repetido por 21 dias tem grande potencial de ser consolidado como hábito. Com base nessa premissa, a Unilever desenvolveu uma cartilha com cinco gatilhos para tornar um comportamento um hábito. Um dos exemplos é o LifeBuoy, que criou um programa de educação relacionado à higiene: a ideia é utilizar gatilhos durante 21 dias para estimular a criança a se conscientizar da importância de lavar as mãos frequentemente.

Nosso CEO, Paul Polman, é muito voltado para essa relação de colaborar com os objetivos do desenvolvimento sustentável porque vivemos em um sistema único de inter-relações. Costumo dizer que temos que parar de ter vergonha de associar sustentabilidade e lucro, porque essa relação, quando se torna verdadeira e deixa de ser tímida, faz com que tudo seja mais fácil.

Em 2010, a Unilever lançou seu plano de sustentabilidade, que organizou o conjunto de iniciativas já em desenvolvimento e deu início a outras, além de estabelecer sua missão de dobrar de tamanho reduzindo impacto ambiental e aumentando seu impacto social positivo.

A execução desse plano foi possível por diferentes motivos. O primeiro deles por se tratar de um compromisso que é um combustível para a inovação. Quando você olha para a inovação pela lente da sustentabilidade, você descobre que é possível desenvolver produtos como o desodorante comprimido, que foi lançado em 2015 no Brasil - o desodorante concentrado reduz o gasto com embalagem, oferecendo o mesmo volume de produto para o consumidor, e impacta a produção de gases efeito estufa, tornando possível transportar mais produtos em uma mesma viagem.

Esse tipo de estratégia também inspira as pessoas dentro da companhia a buscar soluções sustentáveis e, ao mesmo tempo, atende às demandas das redes de varejo com as quais trabalhamos, que estão, cada vez mais, pensando em planos de sustentabilidade. A ecoeficiência gera *savings* que nos ajudam a continuar investindo nos projetos que iniciamos e a abrir novas frentes de investimento.

JUNTOS: Como você vê a relação entre a marca Unilever e suas diferentes submarcas na implementação do plano de sustentabilidade da companhia?

LIGIA CAMARGO: É uma jornada para uma marca encontrar sua essência e se posicionar agregando um valor social positivo para a comunidade onde ela está inserida. As marcas Unilever que já encontraram seu caminho, que já têm claro seu *brand love key*, apresentam resultados mais rápidos que as outras.

Acreditamos que todas as marcas da companhia precisam ter seu *brand love key* e que, além do benefício social do produto, a marca deve comunicar uma mensagem que estimule um comportamento positivo para a sociedade, pois isso tem um impacto, mesmo quando

não significa uma mudança de comportamento imediata.

Além da preocupação em estabelecer propósitos claros para as marcas, a Unilever investe no que chamamos de iniciativas de logística reversa, por meio de parcerias com projetos, como o Programa Dê a Mão Para o Futuro, que atua no gerenciamento de resíduos sólidos pós-consumo. Outro exemplo é a parceria de 15 anos com o Pão de Açúcar na criação de postos de recolhimento para reciclagem. Investimos em um conjunto de iniciativas que têm como objetivo criar uma massa crítica capaz de tratar de todo o fluxo de produtos, embalagens e outros materiais durante todo o ciclo de armazenagem, comercialização e retorno pós-consumo.



JUNTOS: Você poderia falar sobre a complexidade de um sistema que envolve pensar o produto, a embalagem, a geração de resíduo e, inclusive, considera que na ponta existe um consumidor que nem sempre tem consciência de que também faz parte da geração de uma cadeia sustentável?

LÍGIA CAMARGO: Com relação a consumo e hábito, esses são aspectos muito relacionados à inovação. A partir do momento em que temos essa estratégia, nosso portfólio passa a oferecer — e isso se torna uma busca constante — mudanças nos produtos que levam a uma redução de impacto, como é o caso do desodorante comprimido, que oferece a mesma quantidade de produto em uma embalagem menor, usando menos transporte e produzindo menos CO₂. Ou seja, o impacto ambiental de todo o ciclo de vida sofre uma redução.

No processo de mudança de comportamento da indústria e do consumidor, ainda temos que apresentar opções. Para que ocorram transformações significativas, temos que educar e, ao mesmo tempo, facilitar o processo. Se não for prático para as pessoas, elas não vão aderir.

Sobre geração de resíduos, nossa estratégia de *wasting* é voltada para a Economia Circular, em que pensamos a geração de resíduo desde o design da embalagem (tipo de material, rótulo, tintas utilizadas, composição química etc). Toda embalagem é pensada de forma a reduzir ao máximo a produção de resíduo não reaproveitado.

Na Unilever, as embalagens são pensadas a partir do descarte. Temos consciência de que somos responsáveis pelo impacto que o consumidor gera em consequência do consumo dos nossos produtos. Para um consumo mais consciente, as pessoas precisam passar por um processo de aprendizado. Pensando nisso, a Unilever tem uma parceria com o Instituto Akatu, que é muito relevante no sentido de entender o processo de aprendizado do consumidor e permitir que sejam tomadas iniciativas que, de fato, alcancem resultado.

Existe um fator importante relacionado à educação que precisa ser considerado: a parte educacional não pode ser resolvida sem os governos. É caro educar, é caro comunicar para educar. É necessária uma parceria efetiva com os Ministérios da Educação e do Meio Ambiente, por exemplo, e nada substitui o que é ensinado nas escolas desde a infância.

Quando olhamos o colapso mundial que está sendo vivido hoje, falamos de fome, de obesidade, de falta de água e de saneamento. O Plano de Sustentabilidade da Unilever foi feito para atacar exatamente o que ajuda a gerar esse colapso, é o que chamamos de Matriz de Materialidade: os temas materiais da companhia estão diretamente relacionados às maiores crises mundiais que estamos vivendo. A Unilever tem um grande investimento em sustentabilidade e está claro para a companhia que a outra opção, que seria não se envolver, teria um preço muito mais alto para a Unilever e para toda a humanidade.



PT <https://www.youtube.com/watch?v=zHEfkFRWueE&t=3s>

 (ARTIGO)**A DISCUSSÃO SOBRE SUSTENTABILIDADE ALCANÇOU UMA NOVA DIMENSÃO. NÃO SE TRATA MAIS DE DISCUTIR CONSCIÊNCIA. ESTAMOS DISCUTINDO VELOCIDADE**

Denise L. Hills é superintendente de Sustentabilidade e Negócios Inclusivos do Itaú Unibanco. Com 26 anos de experiência no mercado financeiro, assumiu áreas importantes na empresa. É vice-presidente da Rede Brasileira do Pacto Global e co-chair do Steering Committee da United Nations Environment Programme - Finance Initiative, ambos ligados à Organização das Nações Unidas (ONU). É membro do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável, da The Nature Conservancy e da Comissão de Sustentabilidade da Federação Brasileira de Bancos.

Até muito recentemente, prevalecia no mercado a ideia de que nada era mais importante que o resultado financeiro, e parecia não fazer diferença qual caminho era percorrido para que esse resultado fosse alcançado. Isso nunca foi verdade para o Itaú, mas foi verdade para grande parte das corporações.

O caminho não importar significava viver com os danos decorrentes do caminhar. Sem alterar o processo, o que acontecia no final era uma tentativa de resolver, remediar ou compensar o impacto negativo gerado.

Muitos negócios foram criados e geridos dentro dessa lógica. Alguns são geridos assim até hoje.

Já demos um passo em direção à transformação dessa visão com o surgimento do conceito de Governança Corporativa, que é o reconhecimento de que a cabeça do *management*, o jeito como os executivos gerem a empresa influencia o resultado. Há 15 anos, quando se falou nesse conceito pela primeira vez, as pessoas acreditavam que se tratava de algo intangível, que não poderia ser incluído no modelo de gestão por não poder ser mensurado. Como calcular o impacto das decisões das pessoas na empresa? Hoje, Governança Corporativa não só é algo mensurável como é um critério considerado por analistas na hora de decidir em que ação investir na Bolsa de Valores.

Do surgimento do conceito de Governança até hoje despontaram novas pautas e muitas outras coisas mudaram. Nesse momento, o foco está na criação de valor compartilhado, uma visão estratégica que terá um processo de adoção muito mais rápido e que vai transformar definitivamente o mercado — será rápido porque tem como foco processos sustentáveis, um assunto que não está sendo tratado pela primeira vez.

Na verdade, a Criação de Valor Compartilhado nos leva à uma terceira onda de sustentabilidade, que tem a ver com as corporações e com as pessoas. Estamos todos preocupados em

como trabalhar a favor do mundo onde estamos vivendo. Do ponto de vista das companhias, isso significa que a sua atividade tem que agregar valor ao sistema. A possibilidade de viver do sistema, gerando dano a ele, não existe mais. Se a sua atividade não agrega valor, em breve você não fará mais parte do sistema.

Isso significa ter um propósito que é colocado à frente dos negócios e define comportamentos, relacionamentos, produtos e serviços. Todo o sistema deve trabalhar refletindo a causa na qual a empresa acredita. Se você olhar em volta, muitas empresas parecem estar em busca de seus propósitos, mas é necessário ter claro que não se trata de algo que acordamos de manhã e decidimos que queremos. Propósitos devem traduzir uma razão de existir, devem definir sua atuação no mundo. Cada vez mais é essa razão de existir que vai fazer com que as corporações continuem atraindo pessoas, acionistas e clientes. É essa razão de existir que vai gerar diferenciação e negócios. Só tem como dar errado se não estivermos falando de algo que realmente nasça de dentro. Tentar encaixar propósitos de trás para a frente, como se o rabo pudesse abanar o cachorro, para fazer com que ideias caibam dentro de um modelo que não tem nada a ver com elas, sem dúvida alguma não trará um resultado positivo.

A onda que estamos vivendo agora certamente vai ter um efeito sobre as organizações empresariais bem maior que as duas ondas anteriores, porque, desta vez, o contexto de negócios está mudando como reflexo das alterações que estão ocorrendo na sociedade. As pessoas estão mais conscientes, acompanhando mais de perto o impacto da decisão das empresas, pois estão se perguntando sobre suas próprias vidas, estão cada vez mais interessadas em entender em que medida suas decisões de consumo impactam elas mesmas e o mundo.

Essa consciência tem gerado novas conversas sobre aspectos que não pareciam relevantes antes. Esses debates estão acontecendo nas ruas de forma independente das organizações empresariais e de suas marcas. Como fazer parte dessas discussões? Sendo parte da conversa, ou seja, se permitindo viver o mesmo processo que está acontecendo na sociedade, o que significa repensar, redefinir, redesenhar, mudar. Não vivemos mais do mesmo jeito em família, não nos relacionamos do mesmo jeito com gêneros, não temos o mesmo entendimento que antes sobre trabalho e carreira. Agora é a vez do mercado mudar. Já passamos da fase da consciência. Não existe retorno possível, o mundo não vai voltar a ser o que era antes.

A consciência sobre a necessidade de mudança está descendo de uma dimensão acadêmica e de pequenos grupos para uma dimensão coletiva. Não é mais possível dizer que as coisas não estão acontecendo. Ouvi o CEO da Unilever dizer o seguinte durante o último World Economic Forum: “se você ainda tem dúvida do impacto do que você gera no sistema para alcançar resultado, experimente contar seu dinheiro com o nariz tapado”.

Muita gente ainda acredita que não existe necessidade de agir sobre essa nova realidade, por se tratar de uma tendência que envolve incertezas que significam risco. Talvez essas pessoas precisem ser lembradas do significado dessa equação em um contexto de negócio: tendências são ocorrências que já foram observadas em volume suficiente para serem consideradas processos de mudança, não são previsões sem fundamento. Incertezas são

decorrências naturais do conjunto de variáveis que interagem com o processo enquanto ele acontece. Tendências são traqueadas, incertezas são monitoradas enquanto acontecem e, com isso, podemos observar no que elas se transformam antes que se tornem um risco. A existência de incertezas pede atitudes, não recolhimento, e isso é necessário exatamente para que tenhamos como evitar cenários de grandes riscos.

É necessário ter em mente que já existe um modelo de sucesso na relação entre organizações empresariais e sociedade, aquele no qual as empresas usam parte de seu resultado financeiro para fazer o bem. Uma relação que, muitas vezes, significa que corporação e sociedade se associam apenas depois que todo o processo de criação, produção e comercialização acontece. É necessário entender que esse modelo continua fazendo sentido, que será indispensável enquanto existirem impactos negativos sendo gerados e enquanto existirem problemas sociais que muitas vezes impedem as pessoas de considerarem ou adotarem novos paradigmas e novos comportamentos — como é o caso da distribuição de renda, da saúde e da educação.

Sair do lugar onde estamos e alcançar o lugar onde o valor será criado e compartilhado com a sociedade, em toda a cadeia de relacionamento entre empresas e sociedade, pede tempo e demanda que continuemos nos relacionando com a realidade que existe a nossa volta. Vindo ao mesmo tempo que a geração de valor ou não, o resultado financeiro precisa estar comprometido com a realidade social.

No Itaú, sempre nos preocupamos em evoluir e em transformar parte do nosso resultado em valor social. Um dos caminhos que usamos para isso é o da educação, que está totalmente de acordo com as nossas crenças e com o nosso propósito de transformar a realidade das pessoas de forma positiva. Uma excelente representação da forma como pensamos no Itaú é o nosso investimento em educar a sociedade em relação ao uso do dinheiro: educação financeira.

Apesar de nem todos terem isso claro, a educação financeira, hoje, é uma necessidade que está relacionada com uma tendência que impacta um grande conjunto de ferramentas e equipamentos do sistema social, como produção de renda, geração de emprego, saúde e previdência. Para que o sistema não entre em colapso, várias atitudes precisam ser tomadas, inclusive comportamentos individuais. A sociedade não foi educada para guardar dinheiro enquanto produz dinheiro. Não aprendemos isso em casa nem na escola. Não aprendemos a estocar dinheiro para o futuro. Imagine que as pessoas ganhem dinheiro dos 20 aos 60 anos e vivam até os 80. Durante 20 anos, terão que viver dependendo de um sistema que não terá condições de atender a todos, porque não foi preparado para tantas pessoas vivendo tanto tempo. Uma mudança de comportamento que gere a consciência de que o dinheiro não pode ser apenas consumido é necessária, até para que o sistema social tenha condições de apoiar com dignidade aqueles que, por algum motivo, realmente não tiveram condições de guardar dinheiro durante sua vida produtiva.

Outro exemplo que gosto sempre de citar está relacionado a colocar o que sabemos fazer bem, nossas competências, a serviço de causas sociais. Por meio de nossas fundações, tra-

balhamos no sentido de melhorar a gestão das escolas. Entendemos muito de processos de gestão, sabemos criar e operar indicadores capazes de medir performance e resultado. A mesma área do Itaú que trabalha desenvolvendo ferramentas de gestão para que nós, na área de sustentabilidade, possamos avaliar o impacto do que fazemos, desenvolveu uma ferramenta que permite que as escolas façam o mesmo. Estamos falando de algo que é muito importante para que as organizações sociais avaliem o quanto estão próximas de seus objetivos e o que precisam melhorar para chegar onde desejam.

Tudo se baseia em saber quem você é, no que você acredita, qual é o seu propósito. São essas coisas que vão transformar a preocupação em criar valor em algo natural. Se você acredita que o seu único propósito está em gerar resultado financeiro e, de vez em quando, resolve se alinhar ou apoiar uma causa apenas para surfar uma onda, pode passar a vida adotando e abandonando projetos sociais, independente do quanto eles são importantes para o outro. Isso certamente irá ajudar alguém por algum tempo, mas significa que suas escolhas não irão gerar impactos de longo prazo, nem uma consciência que se traduza em métodos, processos, governanças, gestão de pessoas e outros mecanismos, capazes de fazer com que sua organização gere impactos além dos projetos que você escolhe apoiar.

Transformando parte do resultado em valor, ou criando e compartilhando valor durante o processo, estamos falando de questões que já impactam o negócio. Hoje, 40% da ação de uma empresa na bolsa é medida por um índice que considera a capacidade que um negócio tem ou não de gerar valor no futuro, e a composição desse índice considera a relação do negócio com questões sociais, culturais e ambientais.

Um exemplo que nos ajuda muito a perceber que já estamos vivendo uma nova realidade é o *Impact Investing*, uma discussão relacionada ao capital de legado, aquele que foi gerado e acumulado no tempo por diferentes gerações, e que hoje significa um volume de recursos que pode ser usado para gerar mais capital, por meio de investimentos da mesma forma que pode ser usado para gerar valor, gerar impacto positivo para a sociedade. Durante muito tempo, as fundações e outros investimentos *non profit* foram a resposta natural quando o objetivo era gerar impacto positivo com capital de legado. Hoje, já se considera que esse capital também seja investido na criação de novos negócios, como empresas relacionadas à energia limpa. Nesse caso, o capital de legado continuaria produzindo resultado financeiro, mas faria isso enquanto resolve problemas e gera saúde para a sociedade. Uma mudança de perspectiva que pode influenciar o atual modelo das organizações empresariais e pode ajudar a acelerar as transformações das quais o mundo precisa.

Não estamos mais discutindo se é necessário. Nem mesmo estamos discutindo como, porque já sabemos que a primeira providência é a tomada de consciência, seguida de um processo de desenvolvimento de pessoas e de mecanismos que gerem um processo real de transformação e, como já foi dito, já passamos do momento da consciência. O que estamos de fato discutindo é a velocidade e o nosso desafio é sermos muito rápidos.

(DIÁLOGO)**LUIZ SEABRA E O SONHO DE AMPLIAR CONSCIÊNCIAS A PARTIR DO CONSUMO**

Termo esse capítulo reproduzindo uma conversa com Luiz Seabra, um homem que pensou à frente de seu tempo e criou uma empresa que nasceu a partir de um propósito, quando ninguém falava a respeito, e colocou sua razão de existir em prática na escolha dos fornecedores, na criação dos produtos e na comunicação.

Certamente, o momento de toda essa trajetória que mais me emocionou. Diferente do que eu talvez fizesse em outra situação, vou usar as palavras de um entrevistado e não as minhas para encerrar a história que comecei a contar para vocês. O motivo é simples: em um capítulo que fala de um momento em que tudo parece apontar para um processo de aceleração da

consciência — de que não resolver os problemas que atingem a humanidade é trabalhar contra as pessoas, contra o planeta e contra o mercado —, faz sentido buscar inspiração em quem acredita nisso há 50 anos e transformou essa crença em um negócio lucrativo e sustentável.

Cheguei cedo ao escritório da Natura, para a entrevista que eu havia marcado com quase dois meses de antecedência, com a intenção de ouvir respostas para perguntas que eu tinha pré-formulado. O que aconteceu? Fiquei praticamente sem palavras durante uma hora enquanto ouvia uma história de grande valor empresarial e humano. Com a palavra, Luiz Seabra:

Tive o privilégio de fundar a Natura, de sentir o que senti pensando e sonhando a empresa. Mas essa história não é sobre mim, é sobre como uma empresa que queria vir a ser me inspirou no sentido de trazê-la à vida.

Eu acredito em alma do mundo e acho que a alma do mundo se manifesta por cada um de nós e busca a si mesma em cada um, só que as pessoas estão fragmentadas até para o contato com a própria alma.

Quando eu era um garoto de 25 anos, eu vinha de uma empresa americana onde, para minha idade, eu tinha evoluído muito. Reportavam a mim cerca de 200 pessoas, para dirigir um laboratório de cosméticos que, me incluindo, tinha 17 pessoas. Minha função era administrativa, gerência do negócio, mas uma gerência administrativa, que era o que eu tinha aprendido a fazer na Remington, dos 17 aos 24 anos.

Quando comecei a trabalhar com cosméticos, embora minha função fosse essencialmente

administrativa, fazia parte do meu trabalho comprar matérias-primas. Foi assim que comecei a me interessar por cosméticos e me apaixonei. Inclusive por ter visitado um preconceito meu, porque, quando comecei a trabalhar com cosméticos, eu pensei “deve ser coisa muito boa, pois explora a vaidade feminina” — “vaidade feminina”... É fácil colocar a culpa nas meninas! Eu pensava que cosméticos eram “coisa de mulher” porque, como homem, o que me interessava nesse universo era usar, eventualmente, um shampoo, sem que isso fosse indispensável. Eu achava que sabonete também resolvia, desodorante certamente e, quem sabe, uma água de colônia ou coisa assim.

Não demorou para que eu começasse a perceber que aquela matéria-prima que entrava em sacos estranhos e se transformava em cremes dentro de potes despertava em mim o interesse por testar, conhecer as propriedades, entender o que provocava o quê, saber o que em cada formulação contribuía para o quê. Comecei a testar e a sentir que algo se passava entre a minha mente e o meu corpo quando usava aqueles produtos e pensei: “isso aqui é um instrumento de uma melhor relação entre a minha cabeça, que está muito voltada para fora, e o meu corpo, que é onde eu moro”. Era uma evidência óbvia e que, no entanto, até então, não existia no meu repertório: a consciência de que eu moro em um corpo e de que, frequentemente, o meu pensar não está visitando esse corpo, porque está muito voltado para estímulos externos. A partir daí veio a constatação de que cosméticos não eram “coisa de menina” e sim instrumentos igualmente importantes para homens e mulheres.

Depois desse momento, comecei a refletir sobre o universo da beleza. O que vem a ser isso? Comecei a pressentir que tem muito a ver com a aspiração da alma. Antes de ser pura e simplesmente exigência

SOU MUITO LIGADO A PALAVRAS, A NOMES, A TÍTULOS, PORQUE VIVEMOS EM BUSCA DE CURA. O VIVER É BUSCAR CURA E A CURA PODE VIR PELAS PALAVRAS, DA MESMA FORMA QUE O ENVENENAMENTO.

da sociedade, tem uma aspiração ligada à literatura, à arte e, também, à expressão corpórea aquilo que se possa imaginar como beleza. Então, me pareceu que beleza, antes de ser harmonia de forma, simetrias, era um estado de espírito entre mente e corpo. Foi aí que nasceu o jogo de palavras que refletiu a razão de ser da Natura: bem-estar e estar bem. Uma relação harmoniosa da mente com o corpo que é refletida no externo, na relação com o meu próximo, com as pessoas que me circundam, com o planeta, com o mundo e com quem eu amo. Uma relação que é de bem-estar comigo e estar bem com o outro e com o todo. Essa é a minha definição para a razão de ser da Natura, que é formulada de uma forma um pouco mais extensa, mas que, no meu modo de entender depois de tê-la escrito, foi resultado da influência de um filósofo que, por mais obscuro que ele pareça ser, e ele é, tem a ver com a cura para a fragmentação sobre a qual falei no início dessa conversa. A frase de Plotino diz: “o uno está no todo e o todo está no uno”, a cura para uma sociedade onde todos parecem viver, sem diálogo, em departamentos separados.

Em meus primeiros tempos de paixão pela cosmética, comecei a pesquisar o que o universo da beleza falava sobre seus produtos. Eu queria saber como os outros que fazem sentem seus produtos e, para minha surpresa, o que encontrei foi fragmentação e, mais frequentemente, manipulação. Mas um nome de produto me tocou muito. Sou muito ligado a palavras, a nomes, a títulos, porque vivemos em busca de cura. O viver é buscar cura e a cura pode vir

pelas palavras, da mesma forma que o envenenamento. Segundo Platão, “existem palavras que curam e palavras que envenenam”. A palavra grega para essa dualidade é a mesma: *pharmakon*, ao mesmo tempo veneno e remédio. Uma palavra que expressa as dualidades que vivemos - bem e mal, luz e sombra — e que estão na nossa escolha de cada dia. Foi essa minha ligação com as palavras que fez com que o nome de um produto terminasse sendo para mim como a revelação daquilo que eu não queria fazer, e aquilo que eu não queria fazer mostrou-me aquilo que eu deveria fazer, que eu poderia fazer, que eu me apaixonaria por fazer.

ESSA CONSTATAÇÃO SOBRE O ETERNA 27 ME REVELOU A POSSIBILIDADE DE DESENVOLVER UMA VISÃO LIGADA À COSMÉTICA, E AO MEU NEGÓCIO, DE COMPROMETIMENTO COM A VERDADE.

Na ocasião, há cerca de quase 50 anos, existia um produto americano que era muito sonhado por quem podia viajar, ou podia pedir que alguém lhe trouxesse, chamado Eterna 27, um nome inteligente, sagaz, envolvente, sedutor e, na mesma medida, um crime cultural, por sugerir que a mulher pode se manter eternamente com a aparência de 27 anos. Todos nós seres humanos, especialmente no ocidente, nos apavoramos com a morte, e o que estava no fundo desse nome, embora todo mundo soubesse que era mentira, era o conforto de passar alguns anos enganando a idade — já que é o tempo que te pune com a morte. Isso me pareceu um crime cultural, pois nós estamos aqui porque é o tempo que nos concede tempo. Nós somos feitos de tempo e a nossa vida é vivida pelo tempo que nos foi concedido, então o tempo deve ser visto como amigo e não como o ceifador. Pode parecer um pouco abstrato, mas a partir desse fundamento projetamos um futuro mais ou menos iluminado.

Essa constatação sobre o Eterna 27 me revelou a possibilidade de desenvolver uma visão ligada à cosmética, e ao meu negócio, de comprometimento com a verdade. Não a verdade em termos absolutos, mas a verdade que eu conheço e quero compartilhar com o outro. A questão do outro na nossa existência e que, na minha vida, foi absolutamente fundamental. O outro que é espelho, o outro que é a expressão de toda a dignidade que a vida tem, o outro que merece respeito, mas, junto com esse respeito, merece tudo o que implica em afeto, em empatia, em ser capaz de sentir no outro a dor de viver que eu também sinto.

Ficou claro para mim que era possível manifestar um compromisso com a verdade por meio de produtos e, assim, nasceu a ideia de uma empresa ética, de compromisso ético com tudo o que significasse uma possibilidade de posicionamento diante do que é lido de forma diferente pela sociedade: o ritual respeitoso de chegada da vida ao mundo; o tipo de consciência e qualidade do olhar, do toque, da presença; o compromisso com o planeta.

Nasceu naquela época o sonho de que, a partir de produtos de consumo, podemos ampliar consciências, e é isso que procuramos fazer. Independente de John Elkington já ter formulado o conceito de sustentabilidade, nós já sabíamos o que era: questão do pensar e do sentir sistêmico. Você faz parte do todo, você faz parte do outro, você faz parte do mundo, da sua cidade, do planeta como um todo. Tempos depois, há cerca de 15 ou 20 anos, nasceu o conceito de *triple bottom line*, que surgiu para expressar nosso pensar sistêmico e nossa crença na ideia de que a atividade de uma empresa não pode ser mensurada nem deter apenas instrumentos de gestão que lhe permitam alcançar o *single bottom line*.

Em decorrência do desastre que nós mesmos promovemos, e que o planeta nos devolve como equacionamento, como necessidade de equação, ainda existe uma estrada belíssima e tortuosa para ser percorrida, inclusive alcançando questões não diretamente ligadas à atuação das empresas e ao seu impacto sobre o planeta, por meio dos produtos que fabrica, mas àquilo que ela pensa e o que ela sente a respeito do que são os recursos pecuniários, os recursos que ela ganha com a sua atividade e como ela contribui para que a sociedade cure suas feridas.

Estamos falando do que vem a ser a expressão mais adequada ou a busca mais perfeita do exercício do capitalismo que virá, não do capitalismo que ainda tem aspectos do lado selvagem, do chamado capitalismo selvagem do século XIX e de grande parte do século 20. O capitalismo que está por vir deverá incorporar a responsabilidade de uma distribuição mais justa de riquezas, que contemple uma vida digna para todo mundo. Para mim, é muito difícil suportar o peso de saber que, aparentemente, o problema da fome do mundo poderia ser resolvido se houvesse a disposição política dos grandes organismos internacionais, dos países e das empresas do mundo que estão alcançando bons resultados no *single* e no *triple bottom line*. Todos juntos contribuindo para o fim da fome no mundo, um dos objetivos do milênio da Organização das Nações Unidas (ONU).

NÓS SOMOS FEITOS DE TEMPO E A NOSSA VIDA É VIVIDA PELO TEMPO QUE NOS FOI CONCEDIDO, ENTÃO O TEMPO DEVE SER VISTO COMO AMIGO E NÃO COMO O CEIFADOR. PODE PARECER UM POUCO ABSTRATO, MAS A PARTIR DESSE FUNDAMENTO PROJETAMOS UM FUTURO MAIS OU MENOS ILUMINADO.

Mas mesmo as empresas que nasceram e ainda vivem sob a égide do capitalismo selvagem têm condições de trilhar o caminho em direção a um modelo sustentável para todos. Seria muito pessimista, e talvez com alguns traços de arrogância, julgar que esse é um caminho apenas para os que foram iluminados. Nós tivemos uma catarse, uma revelação que pode acontecer com todos. Todos somos herdeiros da vida. Recebemos inspirações. Somos produto de muita vida vivida. Eu acredito em autorreinvenção, em autossuperação. Não sou ingênuo a ponto de me encantar com tantas empresas falando de sustentabilidade, porque sei que, frequentemente, são discursos adotados por conveniência por serem hoje politicamente corretos. Mas eu acredito que mesmo o simples fato de adotar já gera um compromisso e começa a operar uma transformação no coração das empresas e na mente de quem as faz. Meu desejo é que essa catarse aconteça mais rápido, pois a vida passa muito rápido e não podemos demorar mais.

VIVEMOS A TRANSIÇÃO DE UMA GRANDE QUANTIDADE DE MODELOS QUE SE ESGOTARAM SEM QUE, NECESSARIAMENTE, TENHAM SURGIDO NOVOS. EU ACREDITO NO PROCESSO. SOMOS PROJETOS DA VIDA, COMO INDIVÍDUOS E EMPRESAS SÃO PROJETOS DA VIDA AMPLIADOS PARA A SOCIEDADE, SÃO SONHOS DE TODA UMA SOCIEDADE. EU ACREDITO QUE É NA CULMINÂNCIA DESSA COMPLEXIDADE QUE UMA NOVA REALIDADE VAI EMERGIR.

Vivemos a transição de uma grande quantidade de modelos que se esgotaram sem que, necessariamente, tenham surgido novos. Eu acredito no processo. Somos projetos da vida, como indivíduos e empresas são projetos da vida ampliados para a sociedade, são sonhos de toda uma sociedade. Eu acredito que é na culminância dessa complexidade que uma nova realidade vai emergir.



VISÃO DE SUSTENTABILIDADE 2050

Natura



COMUNIDADES



Territórios da sociobiodiversidade na região Pan-amazônica e nas comunidades do

a Natura vai desenvolver estratégias

3:19 / 6:00



<https://www.youtube.com/watch?v=PzwBQUpSzQU>

(BIO)

ANA CORTAT



Co-fundadora da Hybrid Colab_New Behavior Driven, laboratório de estudos de comportamento e inovação criado em 2016, é mestranda em Creative Leadership na Berlin School e foi vice presidente de estratégia nas agências Leo Burnett, Isobar, Africa e Pereira & O'Dell no Brasil, onde desenvolveu relevantes projetos para Procter & Gamble, Fiat, BankBoston, Visa, Itaú, Budweiser, Brahma, Philip Morris International, Johnnie Walker, VIVO, TIM e Walmart. Dentre os projetos nos quais trabalhou, destacam-se o reposicionamento da Fiat no Brasil com o case “Revisão de Conceitos: de 35% de rejeição à liderança em vendas”; a aproximação entre a promessa de marca e os projetos institucionais do Itaú com o case “#IssoMudaoMundo”; e a estratégia de reaproximação entre a Coca-Cola e os adolescentes na América Latina com o case “Verdadeiro Amigo”. Na área de opinião pública, atuou em projetos voltados para a mudança de comportamento social e nas eleições presidenciais brasileiras de 1989, 1994 e 2002. Sua carreira profissional inclui trabalhos reconhecidos pelo Effie Awards e Jay Chiat e indicações para o Caboré, em 2008, e para o Destaque Profissional ABP, em 2011. Foi homenageada, em 2014, pelo Woman to Watch como uma das mulheres de destaque em inovação e liderança no Marketing e na Publicidade brasileira.





CAPÍTULO 2

INOVAR PRA QUÊ?! PROPÓSITO, TECNOLOGIA E DESIGN¹

POR CLARA BOMFIN CECCHINI



NADA DE NOVO NO FRONT

Falar sobre inovação é tão antigo quanto expressar ideias usando metáforas de guerra. Mas o antigo é para ser descartado? Depende. O uso do vocabulário bélico já devia estar no fundo de uma gaveta empoeirada, porque precisamos deixar de usá-lo para que perca o sentido. Já pensar e repensar o papel da inovação faz parte do fluxo de nossa vida em sociedade e é justamente o que vai criar novos sentidos, urgentemente necessários para delinear os caminhos em direção ao futuro que queremos construir juntos.

Só para exemplificar que não é novidade falar de inovação, vamos citar rapidamente a teoria econômica. Vem do século 18 a discussão sobre o tema. Em A Riqueza das Nações, de 1776, Adam Smith já abordava a questão da evolução das formas de organização e trabalho como essencial ao aumento da produtividade. Quase 100 anos depois, em 1867, Karl Marx explora em O Capital a importância do progresso tecnológico para a expansão do capitalismo. Já na década de 30 do Século 20, Schumpeter aprofunda a questão em sua Teoria Sobre o Desenvolvimento Econômico (1934), dedicando-se profundamente ao tema da inovação, conceituando-o, estruturando suas características, tipos, elementos essenciais. Para ele, a expectativa de lucros “extraordinários” é o incentivo para inovar e a inovação é o motor do desenvolvimento econômico.

Diante dessa tradição teórica e da relevância do tema, é notável que hoje, “em pleno século 21”, a maior parte do que lemos e ouvimos sobre inovação e criatividade nas mais diversas fontes insista em um único aspecto: a quantidade de informações existente e a dinâmica comunicacional em que vivemos imersos. A questão geralmente é abordada de dois pontos de vista, igualmente angustiantes e potencialmente paralisantes: dos perigos assustadores ou das possibilidades infinitas.

Não que isso não seja real e relevante, mas não é o cerne da questão no mundo de hoje. Tentando sair do emaranhado dos aspectos laterais ao tema, gostaria de propor que me acompanhassem em um novo percurso: vamos partir da motivação que guia nossa ação neste mundo tão recorrentemente descrito e analisado, e tão pouco percebido e sentido.

*1 Agradecimentos: a elaboração deste texto, que reúne reflexões nas quais pretendo me aprofundar nos próximos anos, só foi possível devido à imersão que vivenciei em conteúdos altamente transformadores e inspiradores, reunidos no curso Da Lama ao Caos, realizado na Perestroika – Escola de Atividades Criativas, em São Paulo, em 2016. Esse processo me reconectou ao meu propósito e são os mais profundos e afetuosos agradecimentos que faço a todos da turma, mas em especial ao José Borbolla, coordenador do curso que reuniu professores brilhantes e soube mediar e conduzir o processo de descoberta de cada um de nós com uma delicadeza e generosidade impressionantes. Agradeço também, muito carinhosamente, a Andrea Yamagishi, uma amiga que nasceu daí e que me presenteou com os letterings que destacam os conceitos-chave do texto. Ambos foram leitores e me apoiaram no processo de escrita destas páginas. Muito obrigada.

O potencial de inovação que os indivíduos têm nas mãos hoje é muito diferente do que conheceram Smith, Marx e Schumpeter: a conexão total leva a um nível de complexidade nunca visto antes, colocando todas as variáveis em uma grande rede, que chega a todos nós. As distinções entre técnica e natureza não são mais estanques. Existem influências mútuas que potencializam, desviam ou paralisam nossas ações. O pensamento de causa e efeito, direto e previsível, não é mais uma lei aplicável para a maioria dos desafios que enfrentamos.

Então, novas perguntas precisam ser feitas:

A partir do que devem ser criados os arranjos que desenhamos nessa realidade de abundância de recursos (não apenas tecnológicos)?

Temos consciência do nível de complexidade de nossa realidade e como nossas ações podem ter impactos significativos, desejados ou indesejados?

Será que a sedução dos meios e ferramentas não tem nos levado a uma paixão obstinada pela inovação, como se ela fosse uma finalidade em si mesma?

Será que não estamos criando soluções superficiais, que comunicam uma novidade frágil, que não se sustenta?

Qual benefício real queremos gerar?

Cada vez mais, a clareza do propósito que move nossos esforços criativos é a chave para a consistência do que fazemos.

Está na hora de pensar com calma e sinceridade se não estamos nos afastando da real motivação de nossas ideias rumo a uma profusão de projetos que fazem muita espuma, mas pouco efeito. E isso tem mais impacto do que podemos imaginar em um primeiro momento. Esse processo entrópico, além de nos levar à perda de oportunidades, pode contribuir de forma indireta para confirmar a impossibilidade de solução do problema que nos propomos a enfrentar.

Vivemos em um mundo de disputa de narrativas e temos a responsabilidade ética de sermos consistentes na defesa de nossas causas. Porque a inconsistência fortalece os argumentos que defendem discursos conservadores e excludentes, baseados em dualidades simples, com imenso potencial retórico para convencer a sociedade de que existem soluções fáceis – e disponíveis – para problemas complexos.

Poderíamos pensar inúmeros exemplos, tais como a diminuição da maioria penal para solucionar a violência urbana, o controle social sobre o comportamento feminino como remédio à violência de gênero, o corte de gastos sociais para diminuir a despesa pública e assim “alavancar a economia”.

São todos raciocínios simplórios que não se sustentam perante a mínima argumentação e análise, mas são confortáveis e têm imensa força simbólica. Por isso, precisam ser consistentemente desconstruídos, a partir de soluções que não se distanciem do problema real. Isso só é possível atuando em um ambiente de complexidade e estando apto a se transformar na velocidade que esse ambiente precisa. Portanto, termos clareza de nossas motivações e honestidade intelectual para avaliar se de fato as estamos atendendo é um compromisso não apenas com nosso próprio sucesso, como também com o corpo coletivo.

UM MUNDO COMPLEXO

Nesse contexto, podemos entender porque os estudos da complexidade vêm ganhando força. Cada vez mais reconhecemos a hipercomplexidade do real e percebemos que o papo de colégio “em condições ideais de temperatura e pressão” não nos ajuda em nada com as causas da contemporaneidade. Precisamos de uma forma de pensar que reconcilie as visões da arte, da filosofia e das ciências, abrindo mão da ditadura das certezas e premissas para assumir os paradoxos e as probabilidades. Verdade unívoca, objetividade absoluta e neutralidade total devem dar espaço a uma abordagem que considera a ética e a estética como paradigmas e o observador como participante. A linearidade dá lugar à simultaneidade.

Esse tipo de abordagem nos dá a liberdade de um otimismo realista, pois nos conecta à dimensão concreta dos problemas e suas implicações. Pensar de forma complexa tem o benefício de comprovar que a parte e o todo estão intimamente ligados, e que pequenas mudanças podem ter um impacto surpreendente no contexto.

Voltemos aos exemplos. Quando uma questão como a violência contra a mulher é “seriamente analisada” (ironia), do ponto de vista do comportamento feminino, seja na forma de vestir, seja na atitude, estamos claramente diante de uma simplificação irresponsável de um problema complexo. A frase “pediu para ser estuprada” já é familiar a nossos ouvidos e tem mais de 561 mil ocorrências no Google, sendo que 8.100 delas para a frase exata, com as aspas. Isso demonstra a presença massiva do discurso, mesmo que uma parte seja um discurso de oposição à afirmação. Há claramente um imaginário de que o “efeito estupro” é consequência direta de um “pedido da mulher”, arbitrário e consciente.

A professora Eve Mitleton-Kelly, diretora do Complexity Research Programme da London School of Economics e senior fellow da IDEAS (International Affairs, Diplomacy & Strategy), nos ensina que problemas como esse parecem insolúveis pela forma como são analisados: olhando uma causa única, enquanto eles advêm da interação de múltiplas, subjacentes e inter-relacionadas causalidades. São problemas multidimensionais: culturais, organizacionais, técnicos, políticos, financeiros e institucionais. Para uma abordagem consistente, não é possível focar uma dimensão e excluir as demais.²

Para onde vai este texto?

Para começar a tatear respostas àquelas perguntas, convido para o seguinte percurso:

- > **Vamos juntos explorar alguns referenciais conceituais importantes sobre o tema da inovação, suas características e condições para que ocorra.**
- > **Vamos juntos entender o tamanho do potencial criativo e inovador que cada indivíduo tem nas mãos no mundo de hoje.**
- > **Vamos juntos explorar o mesmo fato por um outro prisma: todos estamos mutuamente mais expostos aos efeitos dessas ações individuais, que, portanto, não podem prescindir de um olhar respeitoso e ético.**
- > **Vamos juntos conhecer alguns exemplos de como algumas motivações individuais tomaram corpo de forma inovadora, formando redes e modificando a vida das pessoas de forma dinâmica, sem perder a vinculação ao propósito inicial.**

Os exemplos escolhidos propõem uma abordagem delicada a algumas questões importantes de nosso tempo, que não ocupam grande destaque nas narrativas catastróficas que vemos no dia a dia dos meios de comunicação e não buscam solucionar todos os problemas do mundo. São singelos na medida em que não se transformaram em “celebridades da internet”, mas encontraram – ou melhor, criaram – espaço para ressonância de qualidade em um ambiente de complexidade. Mais do que demonstrar arranjos inovadores que tiveram sucesso na viralização de conteúdos, são exemplos de design de experiências que foram encontrando ao longo do tempo soluções para a realização de uma motivação inicial, que se transforma no tempo sem perder a essência. São experiências que dinamizam redes e criam um espaço real de troca – físico ou virtual, indistintamente –, possibilitando diferentes formas de envolvimento.

Foram escolhidos trabalhos ligados às causas contemporâneas que vêm unindo pessoas comuns, que se conectam a elas em busca de uma vida mais significativa e entendem sua atuação como uma forma de criação de realidades presentes e futuras mais gentis e éticas, sem a necessidade de amplo engajamento militante, em uma lógica diversa dos movimentos sociais tradicionais. São trabalhos ligados a comportamento e escolhas de vida, como o da Oficina de Estilo, que com o lema “substitua consumo por autoestima” extrapola e muito a atuação como *personal stylist*, produzindo conteúdos e articulando uma rede multidisciplinar que aprofunda a questão da imagem feminina, da diversidade e do bem-estar em nosso tempo. Ou o da *personal trainer* Thais Moura, voz dissonante na produção de conteúdo on-line sobre atividades físicas, que pensa a educação do corpo de forma inte-

MAIS DO QUE DEMONSTRAR ARRANJOS INOVADORES QUE TIVERAM SUCESSO NA VIRALIZAÇÃO DE CONTEÚDOS, SÃO EXEMPLOS DE DESIGN DE EXPERIÊNCIAS QUE FORAM ENCONTRANDO AO LONGO DO TEMPO SOLUÇÕES PARA A REALIZAÇÃO DE UMA MOTIVAÇÃO INICIAL, QUE SE TRANSFORMA NO TEMPO SEM PERDER A ESSÊNCIA. SÃO EXPERIÊNCIAS QUE DINAMIZAM REDES E CRIAM UM ESPAÇO REAL DE TROCA – FÍSICO OU VIRTUAL, INDISTINTAMENTE –, POSSIBILITANDO DIFERENTES FORMAS DE ENVOLVIMENTO.

grada ao ambiente, refletindo sua relação com a cidade nas pequenas questões cotidianas. Já a 99jobs tem o lema “faça o que você ama”. É uma plataforma de relacionamento com o trabalho que tem o objetivo de ajudar na tomada de decisões profissionais, apresentando e aproximando pessoas e organizações com valores em comum.

As três iniciativas têm em comum o ponto de partida da verticalidade do atendimento individualizado (não à toa duas delas incluem a palavra “personal” e a terceira fala sobre “o que você ama”), que rende *insights* e oportunidades para a publicação gratuita de conteúdos originais que tratam de questões imensamente mobilizadoras para quem vive em nossos tempos, resultando na formação de uma rede que, mais do que oportunidade de negócios, rende afetos.

Para a entrevista, foram escolhidos os sócios da Caiena, Caio Marques e Eduardo Assis. A Caiena é uma empresa de tecnologia e design que atua preferencialmente em projetos voltados ao bem público, tendo desenvolvido uma metodologia própria para a criação de soluções de tecnologia que suportem a tomada de decisão nas variadas esferas da sociedade. Aplicam a Metodologia Ágil e processos de design para criar oportunidades e alternativas a desafios de grande escala, como a gestão da educação pública.

Mais do que trazer cases empresariais tradicionais analisando a evolução do negócio, exploraremos os elementos ligados à motivação inicial, clareza de propósito e transformação sem perda da essência. Temos a convicção de que os percursos descritos só foram possíveis porque as experiências encontraram um novo design e uma nova linguagem, que as constitui e sustenta em um ambiente complexo e dinâmico, dando às suas redes a importância real que devem ter não apenas como “público-alvo” (termo também bélico, que deveria ser abolido!), mas como participantes e cocriadores de “algo que melhora a forma que vivemos nossas vidas”.

VELHOS CONCEITOS SOBRE O NOVO

Inovação é a criação de algo que melhora a forma que vivemos nossas vidas.
Barack Obama

Uma atitude essencial para fortalecermos a consistência do que fazemos é a vigilância constante sobre a necessidade de descarte de conceitos e práticas estabelecidos, como se isso os desqualificasse por princípio. A crítica sobre o que está posto é bem-vinda, mas precisa de tempo e análise criteriosa. Por isso, é importante conhecer os referenciais básicos da inovação, e um dos campos que nos ajuda a pensar é o universo empresarial.

FICA CLARO, PORTANTO, QUE PRODUTOS E SERVIÇOS SÃO APENAS UM DOS POSSÍVEIS OBJETOS DA INOVAÇÃO, SENDO COMPLEMENTADOS POR UMA VISÃO MAIS ABRANGENTE DA INOVAÇÃO EM PROCESSOS E NOS PRÓPRIOS MODELOS DE NEGÓCIO. ESTRUTURAS PRODUTIVAS POUCO FLEXÍVEIS TÊM DIFICULDADE DE SE ADAPTAR NA VELOCIDADE REQUERIDA, E, MUITAS VEZES, O IMPEDIMENTO NÃO ESTÁ EM SUAS CONDIÇÕES FÍSICAS, MAS SIM NOS ASPECTOS ORGANIZACIONAIS E CULTURAIS.

De forma direta, podemos tentar entender o que vem sendo definido como inovação e analisá-la segundo seu objeto ou sua forma – seu “o quê” e seu “como”. É útil também conhecer as condições que levam à inovação, as quais vêm sendo pesquisadas já há algum tempo, em especial nos Estados Unidos.

Segundo a 3M, referência mundial no tema, “inovação é quando uma ideia atende às necessidades e expectativas do mercado, é viável do ponto de vista econômico e sustentável e oferece retorno financeiro às empresas. Ou seja, toda inovação precisa gerar resultados. Inovação não é invenção, nem descoberta. Ela pode requerer esses conceitos, e, frequentemente, isso acontece. Mas seu foco não é conhecimento e sim desempenho econômico.”³ Uma famosa citação de Geoff Nicholson, considerado “Pai do Post It”, nos diz que “inovação é transformar conhecimento em dinheiro”.

Essa definição, a princípio, parece contraditória à nossa primeira argumentação. Porém, temos muito a aprender com o pragmatismo declarado, que nada mais é do que uma afirmação recorrente de um propósito: o lucro. Podemos questionar se o lucro deve ser um propósito em si, mas o mais relevante aqui é reconhecer que as sucessivas inovações bem-sucedidas dos times que atuam na 3M são guiadas por um propósito comum e que isso faz toda a diferença na organização dos esforços. Daí derivam métodos, formas de organização e de trabalho, critérios de escolha de projetos e de investimentos em pesquisa e todas as demais decisões empresariais. Essa coerência tem potencial de empoderar as equipes não apenas da execução de seu trabalho como também na iniciativa de proposição de novas ideias. Muito alinhado à abordagem de Schumpeter ao tema.

Fica claro, portanto, que produtos e serviços são apenas alguns dos possíveis objetos da inovação, sendo complementados por uma visão mais abrangente da inovação em processos e nos próprios modelos de negócio. Estruturas produtivas pouco flexíveis têm dificuldade de se adaptar na velocidade requerida, e, muitas vezes, o impedimento não está em suas condições físicas, mas sim nos aspectos organizacionais e culturais.

Nesse tipo de contexto, ocorrem com mais frequência as chamadas “**inovações incrementais**”, que são melhorias em produtos, processos e modelos de negócio que não alteram radicalmente as estruturas existentes. Têm como características a evolução e a sustentação, a estabilidade e a previsibilidade. Pode-se dar como exemplo o acréscimo de uma nova função a um aparelho eletrônico, sua diminuição de tamanho, nova tecnologia para economia de energia, entre outros. É importante diferenciar a inovação incremental



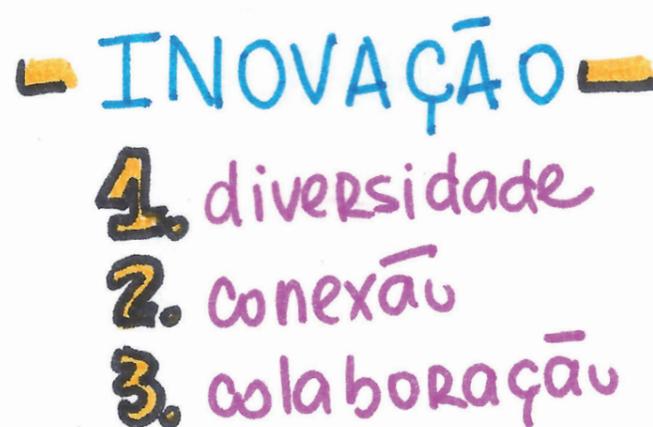
da melhoria contínua, que, por sua vez, é realizada por ações de benchmarking e aquisições de direitos de uso, de inovações de terceiros. Para ser considerada inovação, mesmo que incremental, é necessário haver investimento de tempo e de recursos, alocação de pessoas, atividades de pesquisa e desenvolvimento, testes, descartes, registro de patentes etc.

Já a **inovação disruptiva**, também conhecida como radical, é aquela em que há quebra de paradigma. A “novidade” não impacta apenas a si mesma, mas todo seu entorno. Um exemplo recorrente é o advento da fotografia digital, que não impactou apenas os meios de fazer fotografias, mas toda a cadeia produtiva relacionada à produção de imagens, chegando a influenciar a forma como nos comunicamos e produzimos afetos. Muitas oportunidades de negócios nascem dessa disrupção, e tantas outras deixam de existir. Esses processos radicais ensinam um grau bastante mais elevado de risco, fracasso e impactam as diversas áreas de uma empresa na sua elaboração e lançamento. Muitas vezes, são descontinuadas após amplos esforços, pelo reconhecimento de sua inviabilidade.

AS CONDIÇÕES PARA A INOVAÇÃO

Além desses conceitos básicos, algo relevante de conhecermos nesse campo são as condições para a inovação, que vêm sendo estudadas em diversos campos do saber. Compreendê-las nos ajudará no desafio de sair da superfície e fazer escolhas de formas de trabalhar que podem prescindir muitas vezes dos clichês do “startup look and feel” e colocar esforços no que realmente faz a diferença.

Dos diversos fatores, três nos parecem os mais essenciais: **diversidade, conexão e colaboração**.



A diversidade é um dado da realidade. Em uma perspectiva filosófica, fica difícil contrariar essa afirmação. Porém, historicamente o ser humano vem lidando com o diverso sob a perspectiva do conflito e do exotismo, criando modelos que isolam as variações, sejam elas voltadas a quais características forem. Nos

ambientes de trabalho, é comum vermos a formação de grupos com características muito semelhantes. Isso é algo bastante difícil de ser modificado, em especial nas grandes empresas, mesmo com o reconhecimento dos próprios executivos⁴ e da comprovação de pesquisadores de que a diversidade é essencial à inovação. Scott E. Page, da Michigan University, em seu livro *The Difference: how the power of diversity creates better groups, firms, schools*

*and societies*⁵, nos conduz por resultados de suas pesquisas de ponta, em que comprova que a inovação depende menos de pensadores isolados com enormes QIs do que de pessoas diversas trabalhando juntas a partir de suas individualidades. Grupos formados por pessoas de especialidades diversas resolvem mais rápido problemas do que grupos formados por experts no tema ao qual o problema se relaciona. Com uma abordagem científica, Page propõe métodos para aproveitar o máximo da diversidade na solução de problemas e na inovação, demonstrando seus resultados.

Porém, a diversidade não nos parece suficiente. Um outro aspecto essencial à inovação é a conexão. Estar conectado à diversidade é um investimento de energia e uma atitude perante a vida, que pode resultar em aumento da criatividade e do potencial de inovação. Segundo o professor Roy Y. J. Chua, da Harvard Business School, “cultivar uma rede social diversa ajuda a aumentar a criatividade na solução de problemas em contextos multiculturais, porque promove o fluxo de ideias e conceitos de culturas diferentes de sua. Novas ideias de outras culturas podem servir como matéria prima para recombinação ou estimular novos pensamentos”. Parece óbvio e trivial, mas olhando para nossa realidade cotidiana reconhecemos que a conexão com a diversidade não é o caminho mais natural, e o mais comum continua a ser a convivência entre os mais semelhantes, em especial nos ambientes de estudo e de trabalho, onde o potencial da conexão com o diferente poderia ser mais bem aproveitado.

À diversidade e à conexão é necessário acrescentar uma terceira condição, que é essencial por ser a intencionalidade que amalgama os outros dois: a colaboração. Se não reconhecemos a importância da intenção em colaborar, criando ambientes que a promovam e reconheçam, dificilmente teremos bons processos e resultados da inovação, muito menos sua sustentabilidade. Nesse campo, é destaque o trabalho do professor Clay Shirky, da New York University. Ele reconhece no decorrer da História os adventos das tecnologias de comunicação como oportunidades à colaboração, destacando nossos avanços enquanto civilização como oportunidades de colaborar. “A imprensa, por exemplo, sustentou a revolução científica, a disseminação da democracia, entre outros”⁶.

Fica claro, tanto na descrição dos conceitos quanto nos exemplos, que essas três condições estão imbricadas e devem coexistir na construção de ambientes propícios a inovações, assim como sua valorização precisa estar presente nos processos educativos de forma geral e na construção de nossas relações cotidianas.

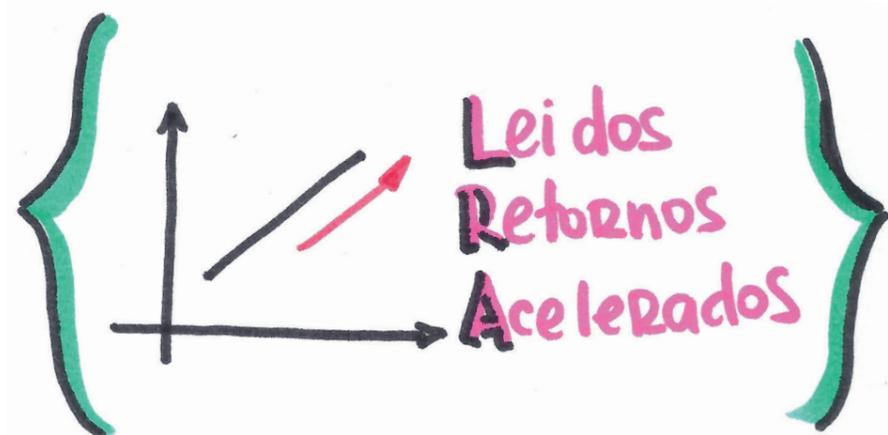
ATUALIZANDO... A DESINSTITUCIONALIZAÇÃO DO POTENCIAL INOVADOR

Tão importante quanto reconhecer o que podemos chamar de “referenciais contemporâneos clássicos sobre inovação” é olhar para as peculiaridades do nosso tempo e o que o futuro nos reserva. E neste ponto é fundamental reconhecermos a radicalidade de mudanças que a exponencialização das conexões, possibilitadas pelas tecnologias, deflagram em todos os campos de nossas vidas, extrapolando seus usos ferramentais e chegando à constituição de uma nova ecologia.

TÃO IMPORTANTE QUANTO RECONHECER O QUE PODEMOS CHAMAR DE “REFERENCIAIS CONTEMPORÂNEOS CLÁSSICOS SOBRE INOVAÇÃO” É OLHAR PARA AS PECULIARIDADES DO NOSSO TEMPO E O QUE O FUTURO NOS RESERVA. E NESTE PONTO É FUNDAMENTAL RECONHECERMOS A RADICALIDADE DE MUDANÇAS QUE A EXPONENCIALIZAÇÃO DAS CONEXÕES, POSSIBILITADAS PELAS TECNOLOGIAS, DEFLAGRAM EM TODOS OS CAMPOS DE NOSSAS VIDAS, EXTRAPOLANDO SEUS USOS FERRAMENTAIS E CHEGANDO À CONSTITUIÇÃO DE UMA NOVA ECOLOGIA.

O crescimento exponencial das conexões possibilitado pelas tecnologias digitais é sem dúvida algo que precisa ser compreendido. O livro *Organizações Exponenciais: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito)*, de Salim Isamil, Michael Malone e Yuri Van Geest, da Singularity University, é fundamental nessa investigação, pois reúne inúmeros exemplos do que vem acontecendo no mundo, a partir do momento em que a transformação digital atinge todos os setores: transações financeiras, mapas, livros, música, educação, comércio etc. Para compreender esse fenômeno, é importante conhecer a Lei de Moore e sua derivação na

Lei de Retornos Acelerados (LOAR). Em 1964, o cofundador da Intel Gordon Moore descobriu e descreveu uma lei segundo a qual a relação preço / desempenho da computação dobraria a cada 18 meses. Esse ritmo constante e extraordinário não apenas se mantém, como está comprovado que se aplica a qualquer tecnologia da informação. A esse fenômeno, o futurista Ray Kurzweil dá o nome de Lei dos Retornos Acelerados, cujo propulsor é a informação:



- Uma vez que todo domínio, disciplina, tecnologia ou setor é habilitado para a informação, sua relação preço / desempenho passa a dobrar a cada ano;
- Uma vez que o padrão de duplicação é iniciado ele não para.⁷

Além do crescimento acelerado das próprias tecnologias, nunca antes vimos tanto entrelaçamento entre elas, o que potencializa ainda mais os efeitos da equação. Os autores dão inúmeros exemplos desse fenômeno, explicando inclusive as sucessivas falhas de previsão de especialistas sobre a evolução de determinados campos. Apenas para dar um exemplo concreto, vejamos o caso do Projeto Genoma Humano (citado no livro), que foi lançado em

1990 com o objetivo de sequenciar um único genoma humano, o que estava estimado para 15 anos e orçado em US\$ 15 bilhões. Porém, em 1997 apenas 1% do genoma havia sido sequenciado e os especialistas previram fracasso: nesse ritmo, seriam necessários 700 anos para completar a tarefa. Kurzweil, na época, já percebeu que aquele 1% representava metade do caminho, uma vez que a quantidade do sequenciamento dobrava a cada ano. Segundo esse raciocínio, aquele 1% se duplicaria a cada ano, e em 4 anos chegaria a 100%. Ele estava correto e o projeto foi concluído em 2001, antes do prazo e dentro do orçamento.

ESTAMOS NO 1% DA EVOLUÇÃO E A MAIOR MUDANÇA AINDA ESTÁ POR VIR. ESTAMOS LIGANDO COMO NUNCA OS CAMPOS INOVADORES ENTRE SI, E TAMBÉM OS CAMPOS TRADICIONAIS, LEVANDO A UM RITMO ACELERADO DE MUDANÇAS QUE DEVERÁ ATINGIR A TODOS MUITO ANTES DO QUE SE IMAGINA.

Como esse, existem muitos outros fenômenos que vieram para ficar. Passamos de 500 milhões de dispositivos conectados à internet em 2005 para oito bilhões em 2015 e previsão de 50 bilhões em 2020. Em 2030, a perspectiva é de um trilhão de dispositivos conectados, com a Internet das Coisas funcionando plenamente: “a internet é hoje o sistema nervoso do mundo”⁸. Se achamos que as mudanças já foram grandes, precisamos nos colocar na perspectiva da LOAR: estamos no 1% da evolução e a maior mudança ainda está por vir. Estamos ligando como nunca os campos inovadores entre si, e também os campos tradicionais, levando a um ritmo acelerado de mudanças que deverá atingir a todos muito antes do que se imagina.

ESSE É O ESPÍRITO DE NOSSA ÉPOCA

E, em vez de nos sentirmos engolidos por ele, é importante termos clareza, consciência plena de que nunca antes estivemos tão empoderados para fazer a diferença como estamos hoje.

“Forças muito poderosas estão surgindo no mundo – tecnologias exponenciais, o inovador DIY (faça você mesmo), crowdfunding, crowdsourcing e o rising billion (bilhão emergente) – que nos darão o poder de resolver muitos dos maiores desafios do mundo e o potencial para atender às necessidades de todos os homens, mulheres e crianças nas próximas duas a três décadas.

Essas mesmas forças estão capacitando equipes cada vez menores a fazer o que antes era possível apenas por meio de governos e grandes corporações.”⁹

E agora, o que faremos?

PROPÓSITO TRANSFORMADOR

Com grande poder vêm grandes responsabilidades. Talvez essa frase nunca tenha feito tanto sentido, dada a radicalização das relações de interdependência nas quais vivemos imersos. É o que o sociólogo italiano Massimo di Felice chama de “inédita ecologia transorgânica”:



PT <https://www.youtube.com/watch?v=lyLWD9zG80c&feature=youtu.be>

“As redes digitais exprimem, além de uma nova forma comunicativa, um outro tipo de complexidade, não mais sistêmica, mas interativa e conectiva. Além da superação da frontalidade, a dimensão reticular tem substituído a concepção ecológica-analógica por uma forma ecológica conectiva, ou seja, por uma nova condição habitativa que se exprime nas novas preocupações ecológicas coletivas.

O processo de digitalização tem produzido uma inédita conexão entre a biodiversidade, os oceanos, a atmosfera, as geleiras, desenvolvendo uma nova sensibilidade ecológica e uma cultura da interdependência. (...)

O processo de digitalização se transformou em um processo total pondo em rede tudo que existe, objetos, pessoas, árvores, animais, territórios, constituindo uma quantidade infinita de informações (big data) e criando interações que têm desenvolvido uma nova condição habitativa e uma inédita ecologia transorgânica. (...)”^{10 11}

Di Felice, professor Doutor da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, defende que novos tempos necessitam de uma nova semântica e uma nova linguagem. Não temos palavras para nomear o que vivemos, e por isso, muitas vezes, deixamos de enxergar a realidade e lidar com ela. Em um esforço de nomear os novos fenômenos, a palavra “transorgânico” é essencial:

“As perspectivas da biotecnologia, as práticas dos esportes radicais, as várias formas de ações hackers, a cultura dos social games e as diversas formas de net-ativismo

SEGUNDO ESSA PERSPECTIVA, A EXPONENCIALIZAÇÃO DAS OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO E O CRESCIMENTO DA INTERDEPENDÊNCIA SÃO DUAS CARACTERÍSTICAS DE NOSSO TEMPO, INDISSOCIÁVEIS E INEXORÁVEIS.

¹¹<http://www.massimodifelice.net/#lredes-digitais/c10ab>. ¹²Di Felice, Massimo. Net-ativismo e ecologia da ação em contextos reticulares. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Manaus, AM – 4 a 7/9/2013. <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-1960-1.pdf> (grifo nosso)

¹³<http://singularityu.org>. ¹⁴<https://www.schumachercollege.org.uk/about>

são expressões de um tipo particular de ação que se realiza apenas através da interação fértil entre o humano e a técnica (...) Nesta perspectiva a ação sócio-técnica pode ser definida como uma ação transorgânica que decorre das condições de hibridação entre orgânico e inorgânico.”¹²

Não há mais uma fronteira clara, na experiência, entre o que é natureza e o que é técnica. Não estamos mais frontalmente postos “diante da realidade”, mas finalmente estamos entendendo que estamos imersos nela. São sistemas híbridos de técnica e natureza, nos quais somos apenas um dos elementos.

Segundo essa perspectiva, a exponencialização das oportunidades de inovação e o crescimento da interdependência são duas características de nosso tempo, indissociáveis e inexoráveis.

Existem instituições de ensino que se dedicam a esses temas, como a a Singularity University e a Schumacher College. A Singularity foi fundada por Peter Diamandis e Ray Kurzweil, no Vale do Silício, com a missão de “educar, inspirar e empoderar líderes a aplicarem tecnologias exponenciais para solucionar os grandes desafios da humanidade”¹³. Já a Schumacher College, no Reino Unido, “trabalha para inspirar, desafiar e questionar o ser-humano enquanto co-habitante do mundo, para responder perguntas com as quais todos nós debatemos, buscar respostas e soluções por meio do conhecimento, da intuição e do maravilhamento (“wonder”)”¹⁴. Enquanto a Singularity mobiliza recursos da fronteira da tecnologia para a solução dos problemas da humanidade, a Schumacher proporciona uma compreensão integrada, estendendo os estudos da complexidade a campos como ecologia profunda, física quântica e espiritualidade.



PT <https://www.youtube.com/watch?v=JB13x1SFcLM>



EN <https://www.youtube.com/watch?v=lKOGumpeHxM>

A literatura de negócios também vem produzindo conhecimento sobre o impacto dessas mudanças nos modelos empresariais, alertando para a radicalidade da disrupção que vivemos e a necessidade de transformação rápida das empresas para sua sobrevivência. Além do já citado *Organizações Exponenciais*, fundamental no tema, existem outras referências como o canadense Giles Hutchins, que integra a visão holística da interdependência à necessidade de inovar em modelos de negócios:

“Tais mudanças nos desafiam em níveis profundos e em parte inconscientes. Desafiam poderosas e complexas influências de nossa própria psique e consciência cultural. Desafiam as estruturas de governança, padrões arraigados de relações de poder, formas dominantes de liderança, gestão e operação. Desafiam o jeito como nos relacionamos enquanto seres humanos com o mundo ‘mais que humano’. Parece intimidador, mas são na verdade boas notícias: essa fundamental e profunda metamorfose não é, nada mais, nada menos, do que uma abertura para quem naturalmente somos.”¹⁵

Essa sensação de intimidação requer, como falamos no início deste texto, o profundo fortalecimento individual. Na superfície do tema, muito conteúdo de periódicos de negócios e de educação vem sendo produzido para “responder” quais são as “habilidades e competências” que “garantirão” o sucesso do “profissional do século 21”. Esse tipo de visão nos parece completamente anacrônica à complexidade descrita até o momento. Não é possível imaginar que haja resposta simples que garanta algo nesse contexto. Não é possível aceitar mais que exista um único modelo de sucesso a ser perseguido a partir da fórmula da capacitação, competitividade e conquista individual. Poucos conceitos desconsideram de forma tão radical a complexidade quanto o de meritocracia na forma que é utilizado atualmente nas escolas e no mercado de trabalho.

NO CORAÇÃO DE CADA UM DE NÓS, TODOS E TUDO

Simplemente não é mais possível pensar separadamente no que precisamos ser do ponto de vista profissional do que aquilo que precisamos compreender e praticar como seres humanos viventes nesta ecologia transorgânica. O paradigma extrativista, segundo o qual a humanidade é o centro de tudo e a Terra está aí para nos servir e podemos retirar dela tudo o que quisermos, precisa ser superado: é necessário refletir sobre o que o planeta precisa de nós. Indo além: precisamos conseguir mudar a forma dicotômica de pensar e de atuar, pois somos um.

E isso não é tão etéreo, abstrato ou distante o quanto parece. O psicólogo Howard Gardner, da Universidade de Harvard, nos ajuda a estruturar essa análise. Sua teoria mais conhecida, a das Inteligências Múltiplas, foi pela primeira vez descrita em 1983 no livro *Estruturas da Mente*, no qual ele descrevia sete dimensões da inteligência, contrapondo a visão dominante de que havia um único tipo de inteligência que tinha valor: a lógico-matemática. Posteriormente, acrescentou mais duas inteligências, concluindo um conjunto de nove, que são, além da lógico-matemática: linguística, musical, visual/espacial, corporal/cinestésica, interpessoal, intrapessoal, naturalista e existencialista. Esse já é um grande passo na complexificação do olhar sobre o indivíduo e suas potencialidades criativas. Porém, o trabalho que é a maior referência na composição da análise que fazemos é o livro *Cinco Mentes para o Futuro*, de 2007, no qual ele soma essas inteligências às características necessárias ao que chama de Good Work, traduzido como “trabalho qualificado”, pesquisa à qual se dedica. O trabalho qualificado é a combinação de ética e excelência e pode ser encontrado nas mais diversas atividades.

“Sempre foi verdade que algumas pessoas realizam seu trabalho com perícia, mas não muito responsavelmente. As pessoas que fazem um trabalho qualificado, no sentido que damos ao termo, são claramente especialistas em uma ou mais esferas profissionais. Ao mesmo tempo, em vez de buscar dinheiro ou fama, ou escolher o caminho de menor resistência quando em conflito, elas levam muito a sério as suas responsabilidades e as implicações de seu trabalho. Elas se preocupam em agir de forma responsável com relação a seus objetivos pessoais, à família, aos amigos, aos iguais e aos colegas, à sua missão ou vocação, às instituições das quais fazem parte; e, por último, ao mundo mais amplo – às pessoas que elas não conhecem, àquelas que virão depois e, no sentido mais grandioso, ao planeta ou a Deus.”¹⁶

SIMPLESMENTE NÃO É MAIS POSSÍVEL PENSAR SEPARADAMENTE NO QUE PRECISAMOS SER DO PONTO DE VISTA PROFISSIONAL DO QUE AQUILO QUE PRECISAMOS COMPREENDER E PRATICAR COMO SERES HUMANOS VIVENTES NESTA ECOLOGIA TRANSORGÂNICA. O PARADIGMA EXTRATIVISTA, SEGUNDO O QUAL A HUMANIDADE É O CENTRO DE TUDO E A TERRA ESTÁ AÍ PARA NOS SERVIR E PODEMOS RETIRAR DELA TUDO O QUE QUISERMOS, PRECISA SER SUPERADO: É NECESSÁRIO REFLETIR SOBRE O QUE O PLANETA PRECISA DE NÓS. INDO ALÉM: PRECISAMOS CONSEGUIR MUDAR A FORMA DICOTÔMICA DE PENSAR E DE ATUAR, POIS SOMOS UM.

ramente especialistas em uma ou mais esferas profissionais. Ao mesmo tempo, em vez de buscar dinheiro ou fama, ou escolher o caminho de menor resistência quando em conflito, elas levam muito a sério as suas responsabilidades e as implicações de seu trabalho. Elas se preocupam em agir de forma responsável com relação a seus objetivos pessoais, à família, aos amigos, aos iguais e aos colegas, à sua missão ou vocação, às instituições das quais fazem parte; e, por último, ao mundo mais amplo – às pessoas que elas não conhecem, àquelas que virão depois e, no sentido mais grandioso, ao planeta ou a Deus.”¹⁶

As cinco mentes são condição para a realização desse tipo de trabalho. São elas: disciplinada, sintetizadora, criadora, respeitosa e ética. Fazem uso das múltiplas inteligências

¹⁶GARDNER, Howard. Trabalho Qualificado: quando a excelência e a ética se encontram. Howard Gardner, Mihaly Csikszentmihalyi e William Damon. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2004. P. 19.

para atuar no mundo concreto de hoje e do futuro, responsabilizando-se por sua construção baseada em valores. Segundo o autor, essa abordagem é muito mais política do que psicológica: “No mundo interconectado em que a ampla maioria dos seres humanos vive atualmente, não basta enunciar o que cada indivíduo ou grupo precisa para sobreviver em seu próprio meio. A longo prazo, não é possível que partes do mundo prosperem enquanto outras permanecem desesperadamente pobres e profundamente frustradas.”¹⁷

Compreendendo o ser humano nesse contexto e segundo essa perspectiva, fica claro que seu potencial inovador precisa estar ancorado em valores e motivado por desejo genuíno de aumento de bem-estar no planeta, pois em um ambiente complexo e dinâmico, a necessidade de tomada de decisão é constante. Qualquer motivação que difira dessa abordagem filosófica é anacrônica e está fadada à inanição.



PT <https://www.youtube.com/watch?v=WiFwBdRCOVs>

Se as próprias organizações exponenciais precisam de um propósito transformador massivo com forte apelo aspiracional, porque “os maiores problemas do mundo são os maiores mercados do mundo”, os indivíduos que buscam realizar trabalho qualificado, por meio da inovação e da criatividade, precisam ter clareza de seu propósito e transformar-se a si mesmos e a seu entorno na busca obstinada de sua realização.

NAS NOSSAS MÃOS: UMA NOVA LINGUAGEM, UM NOVO DESIGN

O propósito transformador gera um movimento cultural. É tão inspirador que forma uma comunidade que começa a operar por conta própria, criando no fim sua própria comunidade, tribo e cultura.¹⁸

¹⁷..... Cinco Mentas para o Futuro. Porto Alegre, Artmed, 2007.

¹⁸Organizações Exponenciais: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito), de Salim Isamil, Michael Malone e Yuri Van Geest, da Singularity University, p. 52 (adaptado).

SUBSTITUA CONSUMO POR AUTOESTIMA – OFICINA DE ESTILO

EDUCAÇÃO FÍSICA COM EQUILÍBRIO – THAIS MOURA

FAÇA O QUE VOCÊ AMA – 99JOBS

A partir desses propósitos, sem “manuais de administração” ou receitas de “modelos de negócio inovadores”, essas iniciativas são apenas exemplos de projetos que criaram mais do que um produto ou serviço, criaram pequenas redes em torno de si, pessoas conectadas por valores comuns, que constituem verdadeiros movimentos culturais.

As fundadoras da Oficina de Estilo, Cristina Zanetti e Fernanda Resende, são as veteranas entre os três: começaram o trabalho em 2003, e em 2016 completam dez anos de publicação de conteúdo na internet, com mais de 2.500 posts. Já foram bastante ativas nas redes sociais e hoje amadureceram sua estratégia de comunicação, entendendo o site como a principal plataforma e encaminhando, por e-mail, newsletters para aqueles que se cadastram. Conteúdo para ler com calma, uma ousadia em um mundo dominado pelo *fast fashion*. De forma complementar, postam links no Twitter e bastidores de seus trabalhos no Instagram, onde têm mais de 52.000 seguidores. A identidade visual, que preza pela leveza e pelo apelo artesanal (pinceladas e caligrafias) complementa o design, que passa ainda por uma linguagem leve e informal. A mensagem que fica é a de coerência ao propósito de substituir consumo por autoestima:

COMPREENDENDO O SER HUMANO NESSE CONTEXTO E SEGUNDO ESSA PERSPECTIVA, FICA CLARO QUE SEU POTENCIAL INOVADOR PRECISA ESTAR ANCORADO EM VALORES E MOTIVADO POR DESEJO GENUÍNO DE AUMENTO DE BEM-ESTAR NO PLANETA, POIS EM UM AMBIENTE COMPLEXO E DINÂMICO, A NECESSIDADE DE TOMADA DE DECISÃO É CONSTANTE. QUALQUER MOTIVAÇÃO QUE DIFIRA DESSA ABORDAGEM FILOSÓFICA É ANACRÔNICA E ESTÁ FADADA À INANIÇÃO.

“Quem sente a consultoria de estilo como vocação, como entrega profissional que satisfaz a alma, precisa exercitar o acolhimento de toda a complexidade do ser humano.

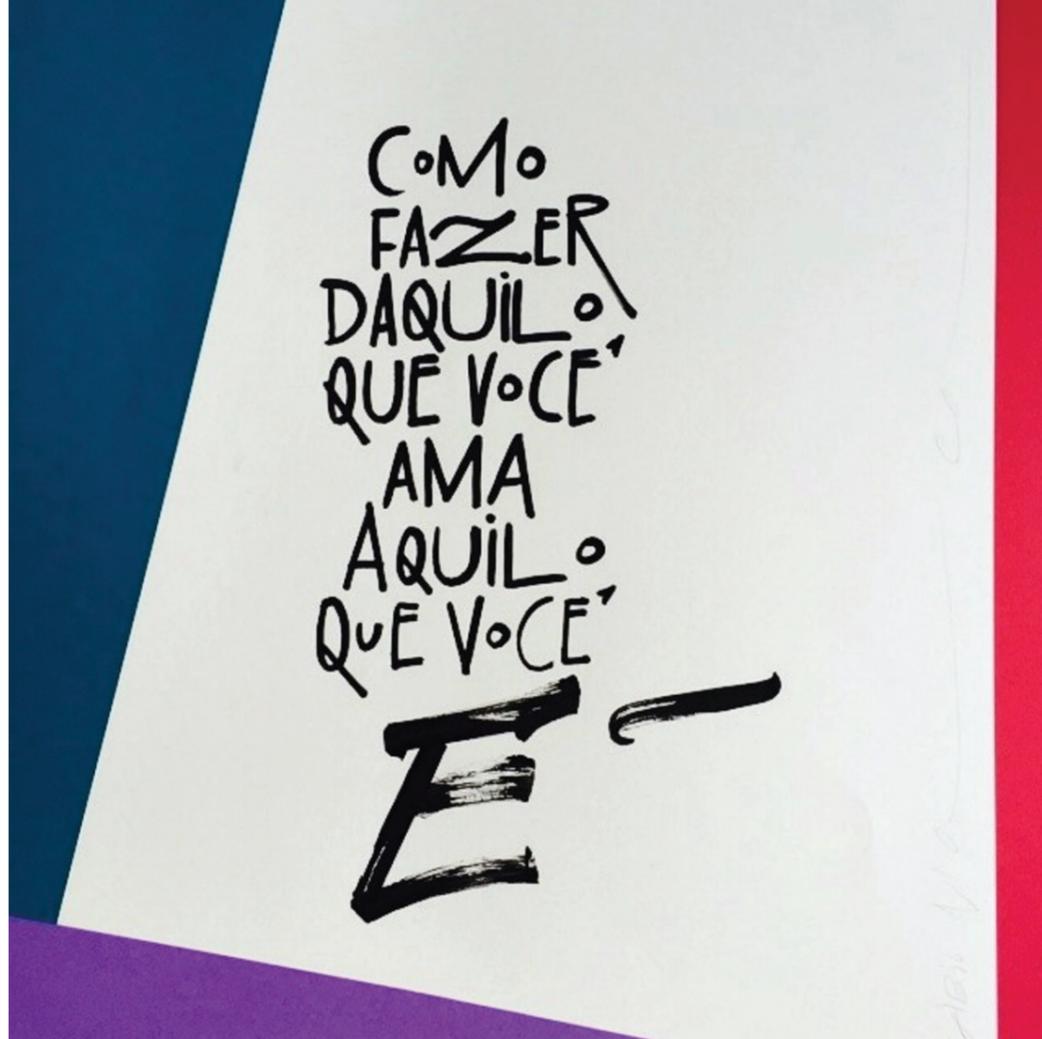
(...)

A gente escolheu moldar o nosso negócio – e assim estruturou a nossa metodologia: querendo entregar com inteligência e treinamento a possibilidade das nossas clientes construírem guarda-roupas que representem quem elas são e a vida que vivem.

(...)

E isso é um fundamento: antes de comunicar o nosso serviço, a gente presta esse serviço! Com a nossa entrega profissional (como personal stylists) temos vivenciado demais a independência de escolha e o consumo inteligente como potenciais geradores de empoderamento das nossas clientes. Nos consideramos boas comunicadoras-compartiladoras de ideias libertadoras do pensar (e do vestir) — mas não queremos evangelizar ou assumir posto de porta-voz de coisa alguma. Compartilhar tem a ver com a nossa natureza e com o nosso propósito: assim acreditamos que estendemos os bons efeitos do questionamento e do autoconhecimento praticados na consultoria de estilo pra quem mais quiser se apropriar e usufruir.”¹⁹

¹⁹<http://www.oficinadeestilo.com.br>



A coerência aparece também no fato de oferecerem cursos de formação em sua metodologia para formar “colegas de profissão”: a vinculação ao propósito é tamanha que, em momento algum, aparece o termo “concorrência”. Além disso, promovem continuamente outras iniciativas que têm afinidade ao propósito da Oficina, tais como educação financeira para mulheres, nutrição e consumo consciente.

O exercício continuado dessa nova linguagem da abundância e não da escassez é muito mais coerente ao mundo em que vivemos, resultando na aglutinação de pessoas que acompanham o trabalho “das meninas” há anos, fazem cursos, compram livros, geram novas oportunidades de negócio. Intuitivamente, foram construindo ao longo dos anos o que Nilofer Merchant chama de “uma nova linguagem para a era da colaboração”:

“Enquanto vivemos, trabalhamos e criamos valor no século XXI, continuamos usando a linguagem e os paradigmas do século XX. Honramos a antiga e aceita linguagem da captação / captura (“capture”) de valor, mas desprezamos a da criação de valor. Mas a realidade nos mostra que esse consumidor desinformado que aceitava a lógica top-down está dando lugar a um participante com voz que se interconecta na criação de valor. Precisamos repensar não só qual é nossa vantagem competitiva, mas também se o próprio conceito continua se aplicando.

Vamos ter cocriadores desenhando o que iremos construir!

Vamos pedir para comunidades criarem escala!

Então, quando estivermos imersos nesta nova linguagem social – com palavras como colaboração, propósito e comunidade – a criação de valor vai fluir.

Relacionamentos são na era social o que eficiência era na era industrial.

E todos nos lembramos qual a base da construção de relacionamento, não lembramos?

Confiança.”²⁰

Essa clareza da importância do cuidado com os relacionamentos aparece também no trabalho de Thais Moura. Seu método propõe uma concepção integrada do corpo e da sua relação com o ambiente, enquanto agente na cidade. Com presença constante nas redes sociais, preza pela produção de conteúdo original diretamente relacionado ao método ou a causas complementares, tais como o cicloativismo, o feminismo e o direito à cidade. Com posts de qualidade literária, sua presença traz pílulas de reflexão para seus seguidores. Assim, ela divulga suas atividades profissionais, como o atendimento individualizado e a condução de grupos para prática de atividade física ao ar livre nas praças de São Paulo.

“Conversa de vestiário.

- quantos anos cê acha que eu tenho?

- cinquenta e poucos

- 72!

- uau, tá super bem, não aparenta

Gente, ter 50 e poucos não é melhor que 72. Não aparentar também não muda nada.

Passa um tempo.

- a pessoa tem que ser forçada a se movimentar. Onde já se viu, não é porque está velha que tem que fazer só o que quer. Tem que forçar.

coro de um grupo de mulheres nuas adultas com frio saídas da piscina concordando com isso

²⁰<http://www.wired.co.uk/article/we-need-a-new-language-for-the-collaborative-age> (adaptado)

Gente, tem que forçar nada, sério.

O envelhecer comunica. Não ter vontades tem a ver com o fio de vida. Que às vezes é assim quando mais novo também, não é coisa de velho. Só que o corpo responde mais e aí disfarça mais. Alias, se esse for o caso como é de tantas e tantos a viverem vidas automatizadas, ceifadas, privadas, socialmente padronizadas, não é mesmo depois de envelhecida e fragilizada por essa ideia de sucesso x fracasso que ela tem que ser forçada a porcaria alguma.

Alguém lá soltou mais uma máxima: quer emagrecer? Feche a boca!

Catso, engordar não é necessariamente problema, e o engordar não é apenas uma questão de adiposidade. É comunicação. Tudo é uma grande comunicação, da pele pra dentro e dela pra fora. Parem de atribuir significados positivos a dieta e exercícios, como meios de se manter jovem, magro, lúcido.

“PARA CONSEGUIRMOS ALCANÇAR UM FUTURO DIFERENTE PRECISAMOS PRIMEIRAMENTE DE UMA MUDANÇA DE COMPORTAMENTO, É POR ISSO QUE HOJE O DESIGN MAIS IMPORTANTE É O INVISÍVEL; AQUELE QUE TRATA DE CRENÇAS, HÁBITOS, VALORES E SISTEMAS.”

Não há lucidez, há nada certo. Cada um tá no seu ritmo, se for pra estimular que seja porque algo é gostoso e não porque é melhor pra alguém que se entende menos consciente ou capaz de escolher. Nem toma esse caminho, é furada.” Post no Facebook em 9 de junho

Tanto a Oficina de Estilo quanto a Thais Moura são exemplos de design social baseado em propósitos transformadores que articulam as possibilidades que nosso tempo traz para criar e disseminar conteúdos on-line e exercitar metodologias off-line, concretizando de forma singela, mas muito contundente, a inovação que melhora a forma como vivemos nossas vidas, tecendo narrativas alternativas que aos poucos vão fazendo parte do cotidiano de mais e mais pessoas.

*“Para conseguirmos alcançar um futuro diferente precisamos primeiramente de uma mudança de comportamento, é por isso que hoje o design mais importante é o invisível; aquele que trata de crenças, hábitos, valores e sistemas.” *21*

A 99jobs também dá uma solução inovadora de “design do invisível”, combinando elementos diferentes para propor uma solução a um problema recorrente no mercado: os profissionais atuais dificilmente se mantêm engajados em empregos nos quais não veem sentido, em especial os mais jovens. A startup foi criada em 2013 como uma plataforma de recrutamento que funciona com um algoritmo que tem o objetivo de combinar quem busca e quem oferece emprego, baseado em valores. Entram na equação não apenas experiência e formação, mas também interesses, expectativas quanto ao estilo de vida, entre outros fatores. Possui atualmente 800 mil usuários e 2,7 mil empresas cadastrados. Em 2016, receberam um aporte de R\$ 2,5 milhões do BNDES para aperfeiçoar o algoritmo.

Além da plataforma, oferecem serviços de consultoria para áreas de recursos humanos de empresas, em especial para processos seletivos de estagiários e trainees, mantêm uma página de conteúdo, a Inquietaria, e têm forte presença nas redes sociais, com mais de 500 mil seguidores no Facebook. São referência para jovens que estão iniciando sua trajetória profis-

*21 Cheryl Heller, adaptado de Commonwise.

sional e se deparam com questões como diferenças salariais, comportamento com o chefe, o futuro do trabalho. O propósito “faça o que você ama” transparece em todas as plataformas nas quais a empresa veicula sua imagem, desde entrevistas à mídia até a página institucional. É necessário destacar que a 99jobs é uma Empresa B²², certificação rigorosa de ser obtida e que atesta que a empresa promove bem-estar em suas diversas práticas internas e externas.

MANIFESTO DA 99JOBS:

O arranjo encontrado pela 99jobs deixa claro que as oportunidades para atuar intencionalmente para o bem, aproveitando ao máximo o potencial das redes, estão postas para serem desveladas. As pessoas não estão mais dispostas a serem tratadas como público-alvo e conquistadas em uma lógica bélica, e isso se aplica a consumidores e funcionários. As empresas tradicionais estão buscando novos jeitos de fazer, pois suas fórmulas já não funcionam mais e seu potencial de reinvenção de dentro para fora é extremamente limitado.

DESIGN PARA INOVAÇÃO SOCIAL É TRABALHAR COM PESSOAS EM VEZ DE COISAS; MAS EM UM NÍVEL SISTÊMICO, EM ESCALA, COM COMPLEXOS NÍVEIS DE ENGAJAMENTO, COM DINÂMICAS VISÍVEIS E INVISÍVEIS... É ISSO QUE OS NEGÓCIOS PRECISAM: TRABALHAR COM PESSOAS, NÃO COM COISAS. ENERGIZAR CULTURAS, MUDAR PERSPECTIVAS E ALIMENTAR O POTENCIAL CRIATIVO.”²³

“O novo design, que foca na transformação de pessoas em vez de inovar apenas na criação de coisas, pode renovar o senso de possibilidades, energia e criatividade para os negócios e para a sociedade. A mudança do modelo mental único, focado em vender objetos e serviços (baseado em escassez) para desenhar novos modelos de interação e impacto humano (passando da extração ao equilíbrio), é o único modo de ver com olhos abertos a nossa realidade. Design para inovação social é trabalhar com pessoas em vez de coisas; mas em um nível sistêmico, em escala, com complexos níveis de engajamento, com dinâmicas visíveis e invisíveis. É desenhar novas estratégias, conceitos, ideias e organizações que atendam às necessidades sociais de todos os tipos. E é isso que os negócios precisam: trabalhar com pessoas, não com coisas. Energizar culturas, mudar perspectivas e alimentar o potencial criativo.”²³



PT <https://vimeo.com/72566051>

²²As empresas B são empresas que redefinem o significado do sucesso, buscando não somente ser as melhores do mundo, mas também ser as melhores para o mundo. Resolver problemas sociais e ambientais a partir dos produtos e serviços que vendemos, e também desde nossas práticas laborais, socioambientais, as comunidades, os fornecedores e os públicos de interesse. <http://www.sistemab.org/br/a-empresa-b>

EM TODA NOSSA VIDA PASSAMOS POR OBSTÁCULOS GERALMENTE SEM QUESTIONAR O PORQUÊ. É FÁCIL SE SENTIR PRESO. UMA PEQUENA PEÇA DE UMA GRANDE MÁQUINA. MAS ISSO NÃO TEM QUE SER ASSIM. NÃO DESPERDICE SUA VIDA NÃO SENDO VOCÊ. NÃO PEÇA PERMISSÃO, A VIDA É MUITO CURTA PARA TRABALHAR COM ALGO QUE NÃO FAZ SENTIDO PARA VOCÊ.

FAÇA SUAS PRÓPRIAS ESCOLHAS. SEJA CORAJOSO. SEJA CURIOSO. PARE DE USAR FALTA DE DINHEIRO OU EXPERIÊNCIA COMO UMA DESCULPA. VOCÊ NÃO TEM QUE ARRISCAR TUDO PARA EXPLORAR NOVAS OPÇÕES. VOCÊ DEVE ISSO A SI MESMO PARA ENCONTRAR O TRABALHO QUE FOI FEITO PRA VOCÊ.

NOSSO MUNDO ESTÁ MUDANDO. CARREIRAS ESTÃO MUDANDO.

TIRE VANTAGEM DAS SITUAÇÕES OU MANTENHA A CABEÇA BAIXA.

A ESCOLHA É SUA.

AQUELES QUE AMAM O QUE FAZEM ESTÃO VIVENDO SEUS PRÓPRIOS DESAFIOS.

DÊ PEQUENOS SALTOS. ECONOMIZE. PLANEJE-SE. CONHEÇA PESSOAS. ENTRE DE CABEÇA EM PEÇA AJUDA. GRANDES AVENTURAS.

COMECE ALGO QUE VOCÊ AME. NÃO É FÁCIL, MAS COMECE.

NINGUÉM NUNCA MUDOU O MUNDO PENSANDO O CONVENCIONAL.

VOCÊ É CAPAZ DE MAIS DO QUE VOCÊ ACREDITA.

ISSO NÃO É ENSAIO GERAL. FAÇA VALER!

ATÉ PORQUE NUNCA HAVERÁ O MOMENTO EXATO. E O PRIMEIRO PASSO GERALMENTE É O MAIS DIFÍCIL, ENTÃO PARE DE SONHAR E COMECE A FAZER!

FAÇA O QUE VOCÊ AMA.

[ENTREVISTA]

A CAIENA, EMPRESA DE DESIGN DE SOFTWARE DO INTERIOR PAULISTA, TAMBÉM CONCRETIZA UM CONCEITO INOVADOR COMBINANDO O POTENCIAL DAS TECNOLOGIAS, DO DESIGN E DAS NOVAS LINGUAGENS PARA A SOLUÇÃO DE PROBLEMAS, EM ESPECIAL AQUELES LIGADOS AO BEM PÚBLICO.

“Éramos, em 2005, três jovens graduandos em ciência da computação e compartilhávamos muitos valores. Iniciamos com um propósito bastante claro: somos uma junção de pessoas preparadas para resolver problemas e ajudar as pessoas. Com o passar do tempo, nós compreendemos que a tecnologia é um meio e que a Caiena ajuda pessoas e organizações no duro processo de compreender integralmente os problemas e pensar em conjunto uma solução que atenda critérios amplos de impacto. No final das contas, o que nos move é a possibilidade de geração de impactos positivos por meio do nosso trabalho em conjunto com as pessoas.”

É interessante perceber na trajetória da empresa o quanto a motivação inicial de resolver problemas por meio da tecnologia foi mantida ao longo dos anos, enquanto os produtos e serviços oferecidos foram evoluindo no sentido do fortalecimento da abordagem do design, tornando os diversos stakeholders participantes do desenvolvimento da solução.

“Na Caiena, nós refletimos há pouco mais de uma década sobre como as pessoas executam suas tarefas, tomam decisões e são criativas no ambiente de trabalho e projetos. Entendemos o papel da incerteza, do erro, da complexidade, da inspeção e adaptação, nos processos diários das atividades humanas e seus impactos sobre a criatividade e a inovação. Ao invés de negligenciarmos esses aspectos, fingindo que eles não existem, os acolhemos e tratamos de sua variabilidade por meio de uma proposta metodológica que valoriza, sobretudo, a capacidade humana de aprender a partir da experiência e, com isso, melhorar seu desempenho a partir da reflexão constante e da troca de ideias.”²⁴

A combinação de uma metodologia estruturada “da porta para dentro” (Metodologia Ágil) a um método de abordagem ao problema (o design em si), tem múltiplos benefícios, entre eles destacando-se a própria formação dos clientes. Durante o processo de construção, existe um clareamento do problema e a cocriação de possibilidades, dando liberdade e independência no uso posterior e nas melhorias das soluções construídas.



²⁴Trecho de um volume escrito pelos sócios sobre os princípios de trabalho da empresa (Metodologia)

“A Jornada de Design na Caiena está sustentada em dois elementos relacionados profundamente com a forma pela qual vemos e construímos ao nosso redor: pessoas e cooperação. É colocando as pessoas no centro de um processo de design ágil e cooperativo que percorremos uma jornada de identificação da história, exploração de possibilidades, desenvolvimento e entrega da solução.”²⁵

Além do processo de elaboração e das entregas dos produtos e serviços, essa abordagem claramente centrada em pessoas aparece em outras iniciativas da empresa, que não são fontes diretas de recurso, mas formas de agir sobre o mundo. As políticas internas de gestão de pessoas favorecem o desenvolvimento individual e dão apoio de muitas formas diferentes aos funcionários, alimentando permanentemente a sua vinculação ao propósito da empresa. As equipes são reconhecidas de muitas formas, entre elas pela divulgação dos momentos mais marcantes do trabalho na página da empresa no Facebook, com depoimentos, fotos e vídeos. A página divulga também conteúdos relacionados aos projetos com foco nas causas que esses atendem, como Educação, Meio Ambiente e Saúde.

Destaca-se, ainda, o Programa de Bolsas Artísticas, vinculado ao programa de estágio da Caiena. O programa, por meio de edital, oferece auxílio financeiro a estudantes de cursos de artes da Região Metropolitana de Campinas e proporciona o envolvimento dos estudantes com os funcionários em atividades artístico-culturais, além de estimular a participação dos estudantes na produção de trabalhos relacionados aos projetos em andamento na empresa²⁶.

A combinação dessas iniciativas, que são permanentemente aperfeiçoadas e reinventadas, constitui uma rede de consolidação do propósito, explorando as diversas possibilidades em um raciocínio não meramente comercial, mas que gera a potencialização dos benefícios ao mundo e uma coerência que possibilita a continuidade dos negócios. Leia a entrevista completa dos fundadores da Caiena, Caio Marques e Eduardo Assis (concedida em junho de 2016 à autora deste texto).

JUNTOS: O que motivou a criação da Caiena? Como o propósito de vocês foi se clareando e se consolidando no decorrer dos anos?

CAIENA: No espectro da sensação e do humano, é verdadeiro dizer que a amizade motivou a criação da Caiena. Por outro lado, no campo do pragmatismo, o que motivou a criação da Caiena foi a percepção dos fundadores sobre a real capacidade de resolver problemas por meio da tecnologia. Éramos, em 2005, três jovens graduandos em ciência da computação e compartilhávamos muitos valores. Iniciamos com um propósito bastante claro: somos uma junção de pessoas preparadas para resolver problemas e ajudar as pessoas. Com o passar do tempo, nós compreendemos que a tecnologia é um meio e que a Caiena ajuda as pessoas e organizações no duro processo de compreender integralmente os problemas e pensar em conjunto uma solução que atenda critérios amplos de impacto. No final das contas, o que nos move é a possibilidade de geração de impactos positivos por meio do nosso trabalho em conjunto com as pessoas. Somos apaixonados por solucionar problemas e, na mesma medida, pelas pessoas envolvidas na jornada.

²⁵Trecho de um volume escrito pelos sócios sobre os princípios de trabalho da empresa (Design)

²⁶Mais informações em <https://www.linkedin.com/pulse/empresa-de-tecnologia-sediada-em-campinas-cria-bolsa-estágio>

JUNTOS: Como esse propósito se concretiza nas diversas iniciativas atuais da empresa, desde o relacionamento com clientes, os projetos, a gestão de pessoas, a comunicação e demais outros?

CAIENA: O propósito se concretiza por meio de duas vias. Essas vias são como fios condutores, que transformam o propósito em iniciativas, produtos, serviços, áreas da empresa. A primeira via é o profundo respeito que sentimos pelo ser humano. Sabemos que todos os envolvidos em um projeto estão engajados na resolução de um problema comum e, por isso, cultivamos ouvidos atentos e sensíveis às pessoas. Elas são parte da solução e não apenas demandantes. As pessoas têm significado, são simbólicas, oscilam emocionalmente ao longo do tempo e precisam ser consideradas integralmente nos processos de resolução de problemas. Considerar as pessoas apenas como demandantes é como observar um quadro sem cores ou uma fruta sem sabor. A segunda via é a excelência. É preciso ouvir e considerar as pessoas, e dar o próximo passo em direção à realização consequente das ações. Da junção dessas duas vias, o propósito ganha forma e alcança as pessoas, sejam elas clientes ou parceiros de trabalho. Isso tem se materializado em relações de longo prazo com os clientes e com as pessoas que trabalham na Caiena. A manutenção das relações, para nós, é o indicativo principal da realização do nosso propósito.

JUNTOS: Podem dar um exemplo de um projeto que considerem referência no atingimento desse propósito, desde a demanda, passando pelo desenho, implantação e resultados?

CAIENA: Podemos mencionar alguns projetos como exemplo. Nos sentimos plenamente realizados, por exemplo, com o lançamento do Observatório da Criança e do Adolescente em conjunto com a Fundação Abrinq e a TaoCriativo. As pessoas não imaginam a complexidade envolvida em organizar e monitorar indicadores, políticas públicas e legislação que impactam as crianças e os adolescentes no Brasil. Isso tudo era realizado pela equipe dedicada e muito competente da Fundação Abrinq, com muito esforço e cuidado. A Caiena se conectou a esse esforço, dedicação e cuidado, propondo uma ferramenta tecnológica para apoiar os trabalhos, simplificar os processos e permitir à sociedade acompanhar o monitoramento dos indicadores e da agenda legislativa. Hoje, o cidadão pode acessar o Observatório da Criança e do Adolescente e ajudar nesse monitoramento. Outro trabalho muito gratificante foi o processo de construção conjunta que fizemos com a maior rede de educação do país, a Rede Municipal de Educação de São Paulo (RME).. Após seis encontros com membros da RME, pensamos e construímos uma plataforma que sintetizava os anseios e demandas de pessoas envolvidas com a formação dos educadores no Município de São Paulo. Para além das soluções e dos resultados, o que nos toca realmente é a percepção do engajamento das pessoas na resolução de problemas, geração de impactos e criação de tecnologias que apoiam esse processo. Outro projeto muito importante e que nos orgulha muito é o Conviva Educação, construído em colaboração conjunta com mais de uma dezena de instituições e já adotado em mais de 5.000 municípios brasileiros, apoiando de maneira prática e decisiva a gestão municipal da educação.

JUNTOS: Qual a visão de futuro que vocês têm para a Caiena?

CAIENA: Nós enxergamos que é possível transformar o Brasil em protagonista no segmento de tecnologia de informação, análise de dados e geração de conhecimento. Hoje, temos ple-

no conhecimento das técnicas e das ciências envolvidas nesses segmentos e estamos muito próximos da revolução da Internet-of-Things – IoT, conduzindo estudos e experimentos. O próximo passo para realizar essa visão é integrar o conhecimento em abstrato (computação, matemática) aos problemas reais e relevantes para a sociedade, engajando equipes multi e transdisciplinares para a criação de transformações em segmentos específicos.

JUNTOS: Como vocês veem a relação da tecnologia com os problemas humanos?

CAIENA: A tecnologia está presente no cotidiano humano desde a mais tenra idade da civilização. Portanto, uma relação bastante próxima se estabelece entre os problemas humanos e as tecnologias. Basta pensar nas antigas ferramentas criadas com pedras polidas até os instrumentais um pouco mais elaborados que permitiram avanços na agricultura. Dando um salto para os dias atuais e considerando a revolução causada pela Internet, Web, dispositivos móveis e Internet-of-Things, a tecnologia alcançou novas possibilidades de resolução de problemas e tem gerado impactos enormes nas vidas humanas. Porém, o crescimento populacional, somado às possibilidades de comunicação e transporte pelo planeta, fizeram emergir uma nova classe de problemas: os problemas complexos, que, para serem abordados, é preciso unir a tecnologia aos aspectos humanos. Na complexidade, as pessoas são parte fundamental do problema e da solução. Um exemplo concreto dessa situação são os problemas de trânsito e mobilidade nos grandes centros urbanos. As pessoas, usuários dos sistemas de transporte, são parte fundamental do problema e da solução. Nesse contexto, não é possível pensar que apenas a tecnologia será suficiente. Na verdade, a “tecnologia” humana precisa evoluir para acompanhar a evolução atual, mantendo a relação entre a tecnologia e os problemas humanos muito próxima.

JUNTOS: Na opinião de vocês, quais são os maiores problemas do nosso tempo e como a Caiena pode contribuir para solucioná-los?

CAIENA: Para a Caiena, toda e qualquer violação dos direitos humanos configura um grave problema para o nosso tempo. Nessa visão, a fome, as guerras, as ditaduras, a extrema pobreza e a violência fazem parte de uma lista de problemas que precisam ser considerados diariamente nas ações das pessoas e das empresas. No entanto, esses são problemas enormes, complexos, que envolvem a ação combinada de um grande número de pessoas e, por isso, estão um tanto distantes das possibilidades de ação e impacto da Caiena no presente momento, apesar dos esforços da empresa para contribuir. Outra classe de problemas pode ser abordada por nós dentro do raio de ação e impacto da Caiena: a complexa relação entre os indivíduos quando envolvidos na resolução de um problema. Nesse contexto, há dois aspectos que precisam ser superados: o medo paralisante e a desconfiança. Essas duas questões que emergem na relação entre as pessoas são os principais causadores de ineficiências, retrabalhos e resultados medíocres. Considere qualquer área de atuação e verá que os exemplos são inúmeros. O medo e a desconfiança entre as pessoas, se superados, levariam a novos patamares de realização, por meio de uma cultura baseada na experiência, na reflexão, na aprendizagem, na correção de rumos e na ação consequente. Temos convicção de que as pessoas apreciariam muito se integrar aos fluxos e relações de maneira genuína, deixando o medo e a desconfiança em segundo plano. Ao longo dos anos, esse aspecto tem se mostrado para nós como uma das chave-mestras da inovação e do engajamento entre as pessoas para gerar re-

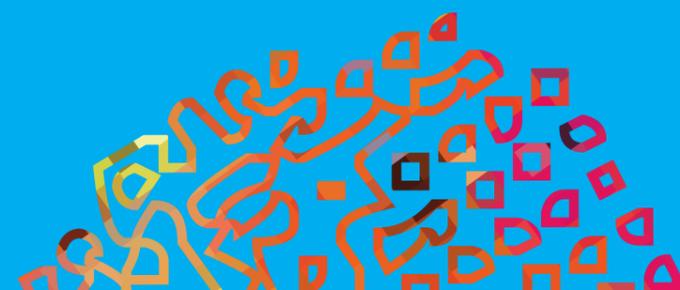
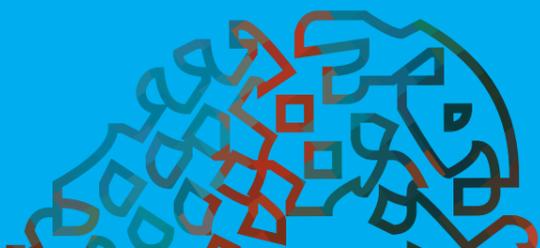
sultados positivos e consequentes para todos na sociedade. A Caiena, quando propõe a união entre tecnologia e design para a resolução de problemas, estabelece um modo de operação que considera as pessoas no processo e contribui para diminuir o medo e a desconfiança entre todos, levando a resultados mais significativos e de maior impacto.

(BIO)

CLARA BOMFIN CECCHINI



Nasceu em São José dos Campos, em 1982. Filha de uma artista plástica e de um engenheiro, com artistas e cientistas na família. Desde muito cedo foi curiosa, apaixonada pelo teatro e disciplinada nos estudos, não se vinculando nunca a uma única tribo ou atividade. Com o tempo, o interesse pelas artes e pelo conhecimento foi se tornando uma paixão pelo Brasil e suas pessoas, e depois pelas pessoas e seus potenciais. Às Artes somou a Cultura e depois a Educação. Neste percurso (que é vida, mais do que carreira) veio juntando gente: da graduação em Artes Cênicas na UNICAMP, do MBA em Bens Culturais na Fundação Getúlio Vargas (FGV), das ONGs, dos Ministérios da Cultura e da Educação, da TV Cultura, da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo, entre outros. Sua rede de amigos tem gente de todo tipo, com todas as atividades profissionais e interesses, das mais variadas idades. Muitos projetos se formam nessas redes e ganham o mundo, muitos ficam esperando a hora de acontecer. Outros, são só desculpas para criar junto mesmo. Atualmente, está na área de Recursos Humanos do Banco Santander, onde tem a oportunidade de desenhar e implementar estratégias de educação para milhares de pessoas e o desafio diário de construir narrativas sobre seu trabalho para novos públicos. Entende que inovar é isso: ter compromisso inegociável com a solução real dos problemas (dos clientes ou do mundo), consistência conceitual e energia para dinamizar pessoas e ideias. Só assim a reinvenção faz sentido.





CAPÍTULO 3

DA NOTÍCIA AO CONTEÚDO
DE CAUSA: SEIS
TENDÊNCIAS QUE ESTÃO
MUDANDO O JORNALISMO

POR MARCELO VIEIRA

TRANSFORMAÇÕES TECNOLÓGICAS E SOCIAIS POSSIBILITARAM O SURGIMENTO DE UM JORNALISMO ATIVISTA

A crise da comunicação tradicional, em especial do jornalismo clássico, na primeira década do século 21, ironicamente, atingiu a mais promissora geração de jovens formados pelas escolas de comunicação até então.

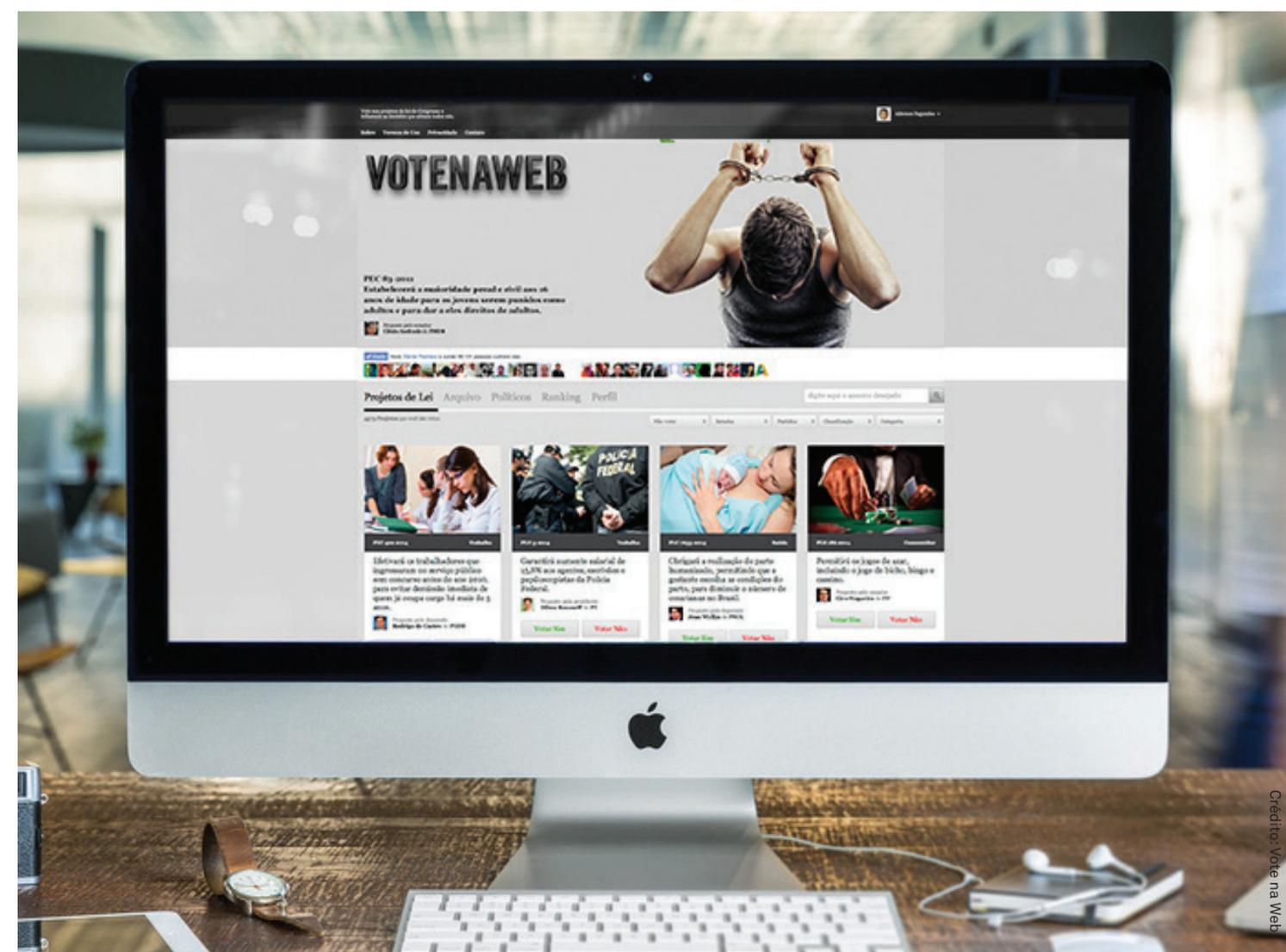
Mais viajados, mais tecnológicos, mais fluentes em outros idiomas, mais socialmente diversos, os jornalistas do milênio foram resultado do enriquecimento do Brasil pós-inflação, da revolução tecnológica e de mais de uma década de glamorização da profissão: durante praticamente toda a década de 1990 e o início dos anos 2000, os cursos de publicidade e jornalismo estavam entre os mais concorridos das universidades brasileiras, inclusive as de ponta.

UM NOVO TIPO DE JORNALISMO, MAIS ATIVISTA, DESCENTRALIZADO E TECNOLÓGICO, QUE AJUDA A MUDAR COMPLETAMENTE A MANEIRA COMO O TEXTO JORNALÍSTICO É PRODUZIDO E A DESLOCAR O SEU PRÓPRIO PAPEL SOCIAL.

Ao mesmo tempo, essa geração foi potencializada pelas mudanças tecnológicas, políticas e sociais ocorridas na sociedade brasileira neste início de século. O encontro de vetores de mudança tão fortes resultou no surgimento de um novo tipo de jornalismo, mais ativista, descentralizado e tecnológico, que ajuda a mudar completamente a maneira como o texto jornalístico é produzido e a deslocar o seu próprio papel social.

Neste capítulo, vamos conhecer seis tendências que contribuem para desenhar esse cenário e exemplos de iniciativas que ajudam a construir e crescem nesse momento de transformação. Para nos ajudar na compreensão desse processo, contamos ao final do capítulo com uma entrevista do professor e ativista Fábio Malini, coordenador do Laboratório de estudos sobre Internet e Cultura da Universidade Federal do Espírito Santo.

TENDÊNCIA 1: A SUPERAÇÃO DO INTERMEDIÁRIO



O surgimento dos novos narradores e formatos de jornalismo tem em junho de 2013 um ponto central. O protagonismo obtido por esses movimentos sociais empodera também os produtores de informação, que se apropriam da possibilidade de narrar, superando a cultura da intermediação.

O PROTAGONISMO OBTIDO POR ESSES MOVIMENTOS SOCIAIS EMPODERA TAMBÉM OS PRODUTORES DE INFORMAÇÃO, QUE SE APROPRIAM DA POSSIBILIDADE DE NARRAR, SUPERANDO A CULTURA DA INTERMEDIÇÃO.

O mercado brasileiro de comunicação, restrito a poucas empresas, quase todas familiares, dificultava a criação de novos formatos, que passaram a surgir muito intensamente a partir das manifestações de junho de 2013.

Nesse mesmo sentido, o aumento do desemprego nas redações criou para toda uma geração de jornalistas o desafio de se adequar a um novo contexto, no qual o ofício de narrar e os formatos em que a narração poderia ser veiculada precisavam ser ressignificados ou reinventados.

Por outro lado, a característica fragmentária da internet, avessa à construção de maiorias e aberta à variedade de discursos, fez a pauta de temas possíveis crescer exponencialmente. Absolutamente todos os assuntos e causas podem originar um perfil, um blog ou qualquer outro tipo de publicação on-line. Esses produtores encontram na própria rede seu público, que, em maior ou menor grau, possibilitam a sua valorização e, em alguns casos, a sua existência como empreendimento.

Esse processo, no entanto, possui duas áreas cinzentas. A primeira delas é a reportagem. Produto característico de um alto nível de profissionalismo na produção da informação, ela é característica das redações de veículos consolidados, ainda que seja possível apontar algumas experiências em iniciativas como Agência Pública, Fluxo e Mídia Ninja, entre outros. Mas, pelo seu alto custo financeiro e demanda por jornalistas experientes, a reportagem é, essencialmente, a experiência dos veículos de imprensa tradicionais e busca manter sua relevância nesses novos tempos de mídia gratuita e rápida”.

ESSES PRODUTORES ENCONTRAM NA PRÓPRIA REDE SEU PÚBLICO, QUE, EM MAIOR OU MENOR GRAU, POSSIBILITAM A SUA VALORIZAÇÃO E, EM ALGUNS CASOS, A SUA EXISTÊNCIA COMO EMPREENDIMENTO.

Nesse sentido, garantir o futuro da democracia também passa por garantir a vida financeira dos jornais, mesmo que isso pareça contraditório quando falamos do surgimento das possibilidades narrativas da internet 2.0. Mas é justamente nelas que reside a segunda área cinzenta: o jornalismo de causa única, muitas vezes, pode tornar-se uma variedade de lobby, que deixa de levar em consideração a existência e a experiência de outro, tornando-se uma narrativa opressora.

TENDÊNCIA 2: OS SUBPRODUTOS DA CRISE DO JORNALISMO



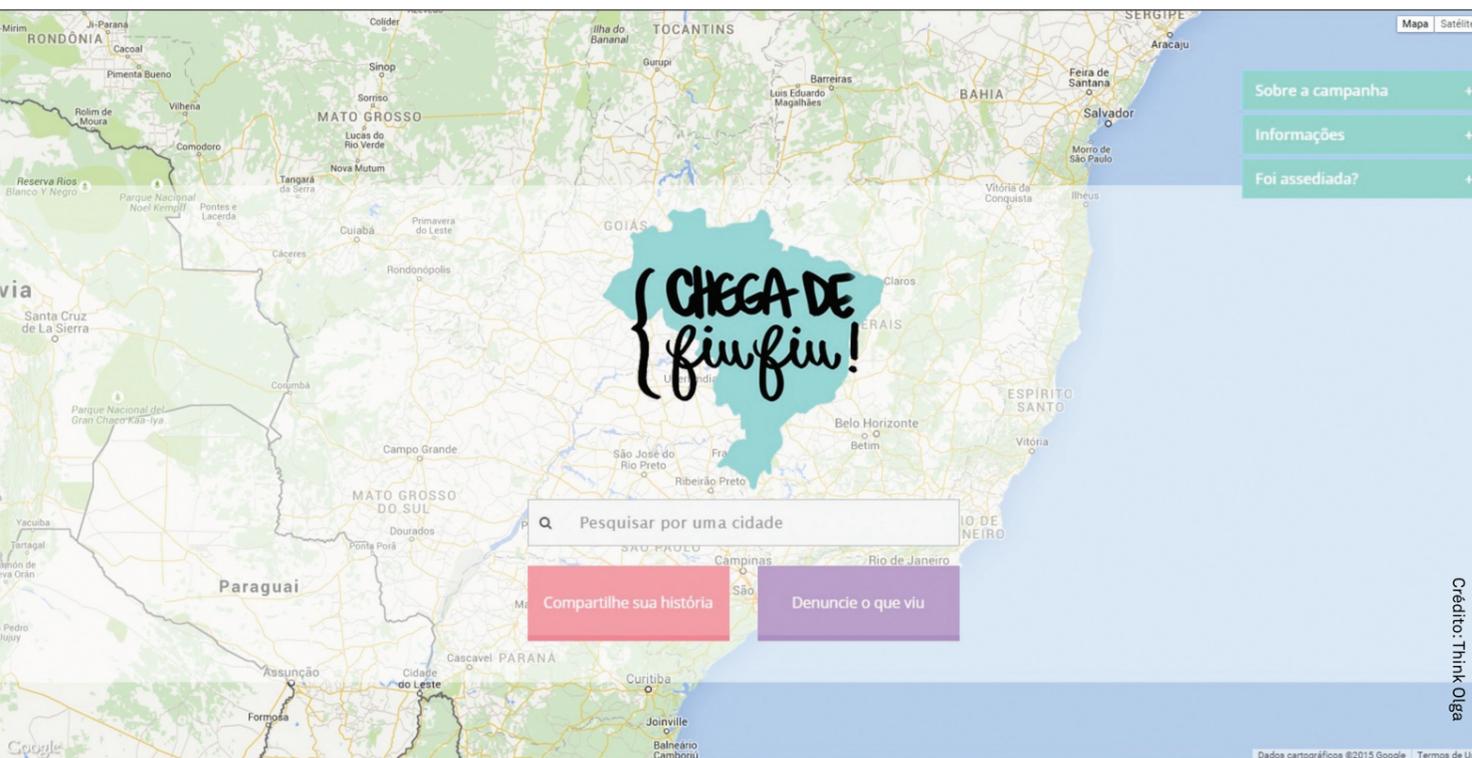
Crédito: Catraca Livre

No jornalismo, em um período relativamente curto de tempo, não apenas diminuíram as vagas nas redações como a própria oferta de veículos – o crescimento orgânico praticamente acabou, travando o surgimento de novas propostas, e os próximos da lista foram os veículos mais tradicionais.

Obviamente um mercado tão enfraquecido não tinha como dar vazão a essa geração, que durante os anos de universidade mergulhou em temas como jornalismo literário, sustentabilidade, igualdade de gêneros e racial, valorização das culturas populares e visibilidade para as minorias, entre muitos outros.

A jornalista Juliana de Faria, criadora do site Think Olga, é um exemplo dessa falta de sintonia. Especializada em moda, ela escrevia para revistas femininas, mas não se conformava com a linha editorial centrada nos temas roupa/beleza/dieta/sexo que orientava a maioria das pautas nessas publicações, sem muito espaço para outras abordagens. Foi então que, em 2013, ela criou o blog Think Olga, destinado a um conteúdo “voltado para mulheres, sobre mulheres e produzido por mulheres”. Com o tempo, a Olga tornou-se um núcleo de pensamento, um “Think Tank” dedicado a debater a feminilidade e empoderar as mulheres por meio da informação.

Desde seu surgimento, a Olga produziu campanhas, e-books, um curso de liderança e se desdobrou em outras iniciativas como o Chega de Fiu-Fiu, portal que ajuda a compartilhar histórias de assédio. Uma das principais ferramentas é o Mapa Chega de Fiu-Fiu, no qual é possível apontar onde esse tipo de constrangimento acontece, abrindo a possibilidade de questionar o poder público, empresas e outros responsáveis por esses locais sobre medidas para coibir o assédio.



Um caminho semelhante foi tomado por um profissional de história completamente diferente. Gilberto Dimenstein, um dos mais conhecidos jornalistas brasileiros e, durante 28 anos, nome de destaque da Folha de S. Paulo, na fase em que o jornal paulista se consolidou como o maior do país.

A inquietação, crescente ao longo dos anos, provocada pelas limitações do modelo tradicional levaram Dimenstein a fundar, em 2013, o portal Catraca Livre. Focado inicialmente

em mapear iniciativas e eventos gratuitos de cultura e educação, o Catraca encontrou o seu propósito em fornecer, em um número cada vez maior de disciplinas e setores, ferramentas para ampliar o poder do cidadão.

Esse processo de empoderamento, que começou com dicas de eventos, rapidamente se estendeu para palestras, cursos, bolsas de estudo, iniciativas voltadas para a saúde física e espiritual, transformando-se em um eixo transversal que conecta os diversos conteúdos.

Hoje, a cada tema que é lançado na agenda da sociedade, o Catraca, a partir desse eixo central, articula coberturas diversificadas e multidisciplinares, voltadas para fornecer o maior número possível de ferramentas para a compreensão do tema por parte do maior número possível de leitores – hoje são cerca de 100 milhões de acessos únicos por mês em apenas uma das páginas, um número maior do que muitos veículos tradicionais. Atingir esse patamar, no entanto, nada tem de imprevisto: ser um veículo de leitura de massa é essencial para a lógica que permite a uma iniciativa como Catraca existir da forma a que se propõe. A ideia é atingir as classes C e D, justamente as que encontram as maiores possibilidades de empoderamento nas dicas e conteúdos do portal.

A mesma preocupação de atingir o maior número possível de pessoas é essencial o cumprimento de um dos principais objetivos do Catraca, desde sua fundação: estimular a cidadania por meio da ocupação do espaço urbano pelas pessoas, o que só é possível articulando os níveis individual e coletivo, sugerindo novas possibilidades de conexão.

À medida que atinge esses objetivos, o Catraca vai se constituindo em um “GPS da Cidadania”. Cada tema abordado pelo site e suas redes sociais é desenvolvido de maneira a oferecer múltiplas abordagens que ampliem as possibilidades de escolha e ação do leitor. Por exemplo, uma questão de saúde pública pode gerar pautas que indiquem como preveni-la, tratá-la e compreender as causas e consequências de sua ocorrência. É dessa ampliação de possibilidades e, por consequência da liberdade, que surge o empoderamento buscado pelo Catraca.

TENDÊNCIA 3: O DESAFIO DO FINANCIAMENTO



Um problema em comum a todas as iniciativas de comunicação de causas ou de midiativismo tem sido o financiamento. A maioria delas, mesmo as maiores, é pelo menos parcialmente financiada com recursos próprios de seus criadores. É o caso do Vote na Web, iniciativa que é totalmente financiada pela Webcitizen, empresa de tecnologia que o criou.

Diante do desafio de se expandir, o Vote na Web busca alternativas de financiamento, mas diz que ainda não encontrou nenhuma “fórmula mágica”. Recentemente, um desdobramento da iniciativa, o Vote na Web SP, contou com patrocínio da Câmara Municipal de São Paulo, por meio de anúncio no site. A experiência foi considerada boa e, segundo a equipe do Vote na Web, não trouxe com o financiamento nenhum tipo de interferência ou pressão, mas teve que ser interrompida por causa das eleições municipais.

Outra fonte comum são os apoios dos próprios leitores, por meio de mensalidades ou de doações esporádicas, através de plataformas como Patreon ou Paypal. Essa foi a escolha do Fluxo, uma iniciativa que, além de um site de jornalismo alternativo, envolve um espaço para encontros e reuniões no Centro de São Paulo. Com duas opções, R\$ 30 e R\$ 100, as assinaturas resultam em benefícios e prêmios para os assinantes.

O jornal Nexo combina o investimento de seus sócios fundadores com a venda de assinaturas e o aproveitamento do espaço de sua sede em São Paulo para a realização de cursos em diversas áreas (gastronomia, arte, cinema, filosofia). Esse padrão de financiamento proporciona, por um lado, grande independência editorial. Por outro, porém, na maioria das vezes, implica em limites financeiros muito estreitos, que dificultam o fechamento das contas e mais ainda o investimento na melhoria ou ampliação das iniciativas.

Os sites de financiamento coletivo (crowdfunding) são uma alternativa que também mantém intocada a independência editorial ao mesmo tempo em que pode resultar em uma arrecadação maior em um curto espaço de tempo, que pode ser usada para investimento ou para constituir um fundo destinado a um projeto ou fase pré-determinada.

A revista digital Calle2 lançou seu primeiro crowdfunding em setembro de 2016, nove meses após a sua criação, no site Benfeitoria – um dos preferidos para o financiamento coletivo de causas, que tem um perfil de fomento a iniciativas de impacto social, cultural e ambiental. O objetivo era financiar com doações o empreendimento que, até então, é mantido com trabalho voluntário e recursos próprios de seus fundadores.

Há também possibilidades no campo das fontes de financiamento mais tradicionais, com verbas oriundas do Estado, das empresas e de iniciativas de mecenato, as mesmas, basicamente, utilizadas pelo jornalismo *mainstream*. Mais significativas do ponto de vista financeiro e normalmente mais seguras, essas linhas de capitalização, além da concorrência mais acirrada, muitas vezes podem resultar em associações que coloquem a independência das iniciativas sob questionamento, como no caso do financiamento da Mídia Ninja e da Repórter Brasil pela Open Society Foundation, pertencente ao especulador americano George Soros.

Um modelo com expectativas bem definidas, embora ainda em processo de construção, é o do projeto Amazônia Real. Constituída com duas razões sociais – com organização de direito privado e microempresa –, busca o equilíbrio financeiro por meio das tradicionais doações de leitores e considera lançar uma iniciativa de financiamento coletivo. Mas, desde 2014, a Fundação Ford co-financia o projeto por meio do programa “Promovendo Direitos e Acesso à Mídia”. Esse projeto permitiu a criação de uma rede de jornalistas que produz conteúdo nos estados do Amazonas, Acre, Maranhão, Mato Grosso, Rondônia, Roraima e Pará. O desafio agora é chegar aos estados do Amapá e Tocantins, até o fim de 2017, e consolidar a Amazônia Real como uma agência de notícias.

Ciente da importância da sustentabilidade financeira, a Amazônia Real busca outras formas de financiamento, como a parceria com outros veículos da mídia independente ou com grupos

de pesquisa de instituições universitárias. Em outra linha, desenvolveu um plano de atração de anúncios publicitários de empresas comprometidas com causas relacionadas à responsabilidade social e ao meio ambiente. Até agora, o projeto não conseguiu sucesso na obtenção de anúncios, o que é creditado, pelas fundadoras, à demora do mercado publicitário brasileiro em entender o potencial das mídias independente, diferentemente do que ocorre, por exemplo, dos Estados Unidos.

UM CAMINHO POSSÍVEL E DESEJÁVEL SERIA O FINANCIAMENTO DA PRODUÇÃO DE CONTEÚDO, ESPECIALMENTE REPORTAGENS, POR MEIO DE ALTERNATIVAS DE FINANCIAMENTO PÚBLICO OU PÚBLICO-PRIVADO.

Quando se avalia os desafios encontrados para a sobrevivência desses projetos, conclui-se que um caminho possível e desejável seria o financiamento da produção de conteúdo, especialmente reportagens, por meio de alternativas de financiamento público ou público-privado. Editais públicos poderiam, entre outras possibilidades, garantir a sobrevivência dos coletivos que se propõem a realizar reportagens. Mesmo que inicialmente os resultados estejam aquém do que se faz em redações de grandes veículos, a prática da reportagem evitaria o cansaço da linguagem que hoje é utilizada nessas iniciativas e garantiria a visibilidade de temas hoje fora do radar do jornalismo e da sociedade.

TENDÊNCIA 4: NOVOS MODELOS, NOVAS NARRATIVAS



Uma das principais características das iniciativas conduzidas por egressos do jornalismo é a ressignificação ou o resgate de modelos que perderam espaço dentro da lógica do jornalismo mainstream. É o caso, por exemplo, da Calle 2, um projeto com o objetivo de “apresentar” a América Latina a brasileiros, ocupando o espaço vazio resultante da cobertura limitada da grande imprensa, apenas interessada nos centros de poder, políticos e econômicos da região.

A ideia é conferir outro olhar, mais humanizado, mais focado nas pessoas, nas ruas, nas histórias do cotidiano, por meio do jornalismo literário, ponto em comum entre os fundadores da iniciativa e que quase não tem espaço na imprensa brasileira.

A linha editorial da Calle 2 se sustenta na ideia de que são as pessoas que fazem história. Mesmo nos centros de poder, políticos e econômicos, são pessoas que tomam decisões, vivem conflitos e trocam experiências. Outro direcionador da linha editorial da Calle 2 é a defesa dos direitos das minorias, de um mundo com mais justiça social e com menos desigualdade. Isso implica na desconstrução de qualquer visão idealizada da América Latina, por meio da constante denúncia dos abusos e problemas da região.

O jornal digital Nexo, por sua vez, aposta na apresentação de notícias contextualizadas, chamadas de jornalismo de contexto. Isso implica na disponibilização de conteúdo claro, plural, explicativo e efetivamente rico, voltado para subsidiar a formação de opinião e a qualificação do debate público.

A IDEIA É CONFERIR OUTRO OLHAR, MAIS HUMANIZADO, MAIS FOCADO NAS PESSOAS, NAS RUAS, NAS HISTÓRIAS DO COTIDIANO, POR MEIO DO JORNALISMO LITERÁRIO, PONTO EM COMUM ENTRE OS FUNDADORES DA INICIATIVA E QUE QUASE NÃO TEM ESPAÇO NA IMPRENSA BRASILEIRA.

Claramente à vontade com recursos da tecnologia e do design e inspirado em iniciativas como o site americano Vox, o Nexo traz vídeos, materiais interativos e infográficos com o objetivo de realizar o potencial transformador do jornalismo por meio da produção de conteúdo claro, explicativo e equilibrado, o que contribui para um debate de ideias informado e qualificado.

Os textos mais longos procuram aliar o caráter explicativo das matérias a uma apresentação que proporcione uma boa experiência de leitura. Os títulos têm formato particular, que envolve sempre uma das perguntas do lide jornalístico (quem, como, qual, o que, por que, onde), dando pistas aos leitores sobre o que encontrarão ao ler uma matéria.

A LINHA EDITORIAL DA CALLE 2 SE SUSTENTA NA IDEIA DE QUE SÃO AS PESSOAS QUE FAZEM HISTÓRIA. MESMO NOS CENTROS DE PODER, POLÍTICOS E ECONÔMICOS, SÃO PESSOAS QUE TOMAM DECISÕES, VIVEM CONFLITOS E TROCAM EXPERIÊNCIAS.



EXPRESSO
O que liga Temer à corrupção, segundo a Polícia Federal
João Paulo Charleaux



EXPRESSO
Reforma política: muito se discute, pouco se implementa
Bruno Lupion



ENTREVISTA
Quais são os desafios da reforma do ensino médio no Brasil
Juliana Domingos de Lima



EXPRESSO
A morte do americano após voltar de prisão da Coreia do Norte
Rafael Tandoli



ENSAIO
Estatuto do Desarmamento precisa ser fortalecido
Robert Muggah e Daniel Cerqueira

- EM ALTA**
- 1 EXPRESSO O que os dados de uma década dizem sobre o consumo de pornô na internet José Orenstein
 - 2 GRÁFICO A diferença entre a avaliação de crítica e público nas artes Rodolfo Almeida e Daniel Mariani
 - 3 EXPRESSO Os gêneros tradicionais dos indígenas norte-americanos vão além do masculino e feminino André Cabette Fábio
 - 4 EXPRESSO O que é sharenting. E qual o limite da prática na era do Instagram José Orenstein
 - 5 ENSAIO Um esquema de novela brasileira Matheus Gato

NEWSLETTER | RECEBA POR E-MAIL
a_nexo TUDO O QUE IMPORTA LOGO PELA MANHÃ **RECEBER**

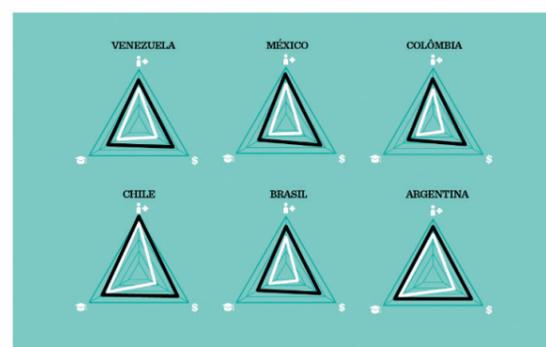


GRÁFICO
O IDH brasileiro em relação a outros países da América do Sul
Daniel Mariani, Vitória Ostetti e Rodolfo Almeida

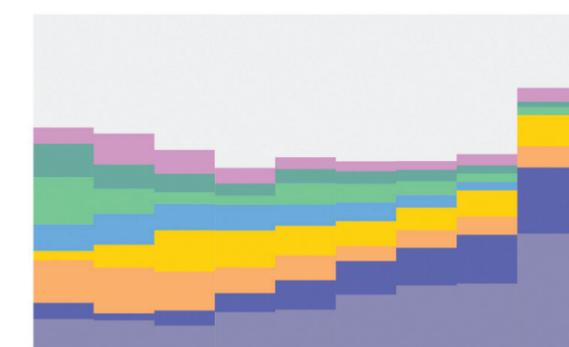


GRÁFICO
Como a leitura de livros muda de acordo com a idade no Brasil
Vitória Ostetti, Daniel Mariani e Rodolfo Almeida

TENDÊNCIA 5: FAZENDO A FRONTEIRA AVANÇAR



Uma das grandes pautas do jornalismo por e sobre causas é a invisibilidade de grupos, regiões e populações inteiras. É o caso da Amazônia, que mesmo que seu nome seja um termo de relevância global, tem imensa dificuldade de ver os temas da região debatidos nacionalmente ou até mesmo no âmbito regional.

Na Amazônia Legal, moram cerca de 30 milhões de pessoas, entre elas, mais de 400 mil índios, ribeirinhos e quilombolas. O projeto Amazônia Real se propõe a contar as histórias sobre a região e seus moradores que não são contadas ou que são relatadas superficialmente, destituídas de contextualização histórica e antropológica e sem profundidade.

Segundo as criadoras do projeto, um exemplo clássico da invisibilidade dos personagens amazônicos é o caso da missionária norte-americana Dorothy Mae Stang: sua história de luta pela defesa da floresta só ganhou repercussão quando foi brutalmente assassinada, em 2005, no Pará. Antes, não havia notícias sobre ela na mídia nacional. Nos jornais locais, Dorothy era descrita como uma pessoa que fomentava conflitos e ensinava os sem-terra a se armar.

Recusando o papel de organização ativista, a Amazônia Real é definida como uma iniciativa de jornalismo independente, sem ingerência de grupos políticos e econômicos, com atividades voltadas à democratização e o acesso à comunicação na Amazônia, especialmente com a valorização de histórias de grupos sociais que estão na invisibilidade ou de temas pouco explorados na mídia nacional.

UMA DAS GRANDES PAUTAS DO JORNALISMO POR E SOBRE CAUSAS É A INVISIBILIDADE DE GRUPOS, REGIÕES E POPULAÇÕES INTEIRAS. É O CASO DA AMAZÔNIA, QUE MESMO QUE SEU NOME SEJA UM TERMO DE RELEVÂNCIA GLOBAL, TEM IMENSA DIFICULDADE DE VER OS TEMAS DA REGIÃO DEBATIDOS NACIONALMENTE OU ATÉ MESMO NO ÂMBITO REGIONAL.

Como agência de jornalismo independente, a Amazônia Real produz reportagens que podem ser republicadas por qualquer site, gratuitamente, por meio da licença Creative Commons, mediante a observância de alguns procedimentos que regulam os direitos autorais. Em outras situações, o conteúdo produzido é exclusivo de um veículo, como no caso da parceria com a agência de notícias espanhola EFE, na Copa do Mundo de 2014. Desde seu lançamento em 21 de outubro de 2013 até os dias atuais, as reportagens da Amazônia Real atingiram um público de 1,5 milhão de pessoas, 90% delas no Brasil.



TENDÊNCIA 6: DEMOCRACIA HACKEADA



Reunião com deputado

Crédito: Vote na Web

Nem sempre, porém, a articulação entre causa e conteúdo surge do jornalismo. Um exemplo é o Vote na Web – autodefinido como um site de engajamento cívico apartidário –, que tem como objetivo aumentar a politização da sociedade, oferecendo uma plataforma que facilita o acompanhamento e o debate dos projetos apresentados por parlamentares do Congresso Nacional brasileiro.

O Vote na Web nasceu em 2009 como o primeiro projeto da Webcitizen, companhia voltada para utilização da tecnologia como ferramenta para cidadania, criada pelos publicitários Fernando Barreto e Paulo Vasconcelos, ambos com muita experiência em marketing político,

e pelo designer Helder Araújo. Em torno da Webcitizen, foi formada uma equipe multidisciplinar, composta por estudantes de Direito, jornalistas, publicitários, programadores e designers, que atua nos diversos projetos da empresa, inclusive o Vote na Web.

A percepção que motivou a criação do Vote na Web foi a de que a participação popular na política nacional, especialmente no acompanhamento do trabalho do Legislativo, não é limitada pela falta de interesse, mas pela complicação do processo. O grupo se dedicou então a construir um espaço em que se pudesse simplificar a linguagem da política para atrair a atenção das pessoas, que, sabendo o que se passa no Congresso, poderiam exercer sua cidadania mais fortemente, isto é, informação gera conhecimento, que influencia voto. Tudo isso usando a tecnologia, o design e a comunicação como uma ponte entre os cidadãos e os políticos.

Na primeira fase do projeto, marcada pela preocupação de conquistar audiência, produzir conteúdo e aperfeiçoar a ferramenta, a principal meta da equipe era atingir os parlamentares, atraindo a sua atenção e fazendo com que usassem a plataforma. Esse objetivo era essencial para que o Vote na web funcionasse como uma ponte que liga as pessoas, isto é, políticos e cidadãos.

Com o tempo, a adesão dos parlamentares e suas equipes tornou-se uma realidade inquestionável. Já não são poucos os casos de parlamentares, como os senadores Romário e Ana Amélia, que interagem com as informações sobre a adesão ou rejeição a determinado projeto para promover ou rever sua apresentação, como o deputado Jean Willys, que usou informações produzidas na plataforma em debates no Parlamento.

No fundo, a plataforma acaba funcionando como um ponto de referência para os parlamentares saberem o quanto suas propostas estão sintonizadas com as demandas da sociedade. Esse trabalho é facilitado pelo relatório enviado periodicamente pela equipe do Vote na Web aos parlamentares com dados sobre a participação dos usuários, os temas mais votados e mais comentados, entre outros.

Na outra ponta, a equipe do Vote na Web avança no trabalho de traduzir a linguagem dos projetos de lei em conteúdos mais acessíveis. Essa capacidade de transformar informações complexas em algo compreensível para qualquer pessoa é considerada pela equipe como o “grande tesouro” do Vote na Web. Para isso, usam um arsenal de técnicas como *storytelling*, infográficos e a ampla utilização das redes sociais e sua linguagem característica.

O nível de excelência da plataforma nesse trabalho é tanto que já houve casos de equipes de assessores que passaram a usar os formatos produzidos pelo Vote na Web para divulgar nas redes sociais os projetos dos seus parlamentares. Com o aperfeiçoamento

O VOTE NA WEB É UMA DAS FACES MAIS BEM-SUCEDIDAS DE UM GRUPO DE INICIATIVAS QUE SURGIRAM NA ÚLTIMA DÉCADA INFLUENCIADAS PELO CONCEITO DE WEBCIDADANIA, QUE BASICAMENTE CONSISTE EM USAR AS FERRAMENTAS PROPORCIONADAS PELA TECNOLOGIA PARA POSSIBILITAR UM ACOMPANHAMENTO MAIS PRÓXIMO DA POLÍTICA POR PARTE DOS CIDADÃOS.

desses conteúdos, existe uma expectativa de que eles também possam ser usados mais frequentemente por jornalistas na produção de matérias sobre projetos e sobre a relação de políticos com a sociedade.

O Vote na Web é uma das faces mais bem-sucedidas de um grupo de iniciativas que surgiram na última década influenciadas pelo conceito de webcidadania, que basicamente consiste em usar as ferramentas proporcionadas pela tecnologia para possibilitar um acompanhamento mais próximo da política por parte dos cidadãos.

Com isso, surgiu um número variado de iniciativas – entre sites, plataformas e aplicativos –, voltadas para a produção de conteúdo, criação de canais de comunicação entre o cidadão e o poder público e, ainda, de acompanhamento da atuação dos políticos, desde os gastos do gabinete até o cumprimento das propostas de campanha.

Todas elas de alguma forma ligadas ao papel de “lobista do cidadão”, que exerce pressão sobre os políticos para demandar uma atuação mais próxima aos anseios das pessoas, e da ideia de que é possível “hackear” a democracia, isto é, usar a tecnologia para infiltrar-se em frestas do processo político em prol da defesa de direitos e da melhor qualidade da representação.

[ENTREVISTA]



COM FABIO MALINI
ENSAÍSTA, PROFESSOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO
SANTO E PESQUISADOR SOBRE CIÊNCIAS DE DADOS, REDES SOCIAIS E
COMUNICAÇÃO POLÍTICA.

JUNTOS: De que forma a tecnologia está relacionada às mudanças recentes no comportamento do brasileiro?

FABIO MALINI: Em junho de 2013, o Brasil foi para a rua e, com ele, uma geração que viveu o mais intenso proces-

so de transformação da história do país. A primeira dessas mudanças foi o deslocamento da agenda política do país, até então centrada na discussão e no combate à pobreza. Do protagonismo dos movimentos sociais obtido na “era Lula”, surge uma nova agenda, múltipla, fruto da dinâmica interna de um novo modelo de sociedade civil, que passou a levantar bandeiras que até então não eram contempladas pelos movimentos mais tradicionais.

Foi uma aluvião, uma diversificação de minorias, que se manifestavam, entre outras formas, pela produção de conteúdos. Esses produtores passaram a utilizar as várias formas de expressão disponíveis para dar visibilidade a temas e lutas até então invisíveis. Ao mesmo tempo em que se consolidam grandes “hubs” de informação, surgem vozes que vão dos

comunicadores rurais, passando pelos militantes étnico-raciais, de multiplicidade de gênero, moradores de favelas, até o campo das minorias religiosas. Passamos a ter acesso às narrativas das experiências culturais marginais e às pautas políticas de resistência, de nenhum direito a menos (ou da ampliação de direitos).

QUANDO ESSES GRUPOS SE ARTICULAM E ELEGEM UM ASSUNTO PARA EMERGIR NO DEBATE PÚBLICO, TORNA-SE MUITO MAIS DIFÍCIL SILENCIAR ESSES TEMAS, QUE COMEÇAM A REVERBERAR COM MUITA FORÇA.

JUNTOS: De que formas e por meio de que tecnologias essas mudanças estão se processando?

FABIO MALINI: Outra mudança que influenciou diretamente esse quadro está relacionada à própria linguagem: os celulares revolucionam o cenário de produção de informações com aplicativos que possibilitam o surgimento da comunicação instantânea e facilitada em grupos e, ao mesmo tempo, a miniaturização da tecnologia de gravação. Esse sistema, que podemos chamar de “grande nova mídia”, funciona em rede, que, com o passar do tempo, é cada vez menos hierarquizada. A comunicação se radicaliza e o cenário está pronto para o aprofundamento que se dá nas ocupações às escolas públicas que ocorreram, principalmente, em São Paulo e no Rio de Janeiro, em 2015 e 2016.

Se, no primeiro momento, em 2013, há uma aglutinação de páginas, que se articulam para viralizar um conjunto de conteúdos idênticos, possibilitando uma elasticidade de públicos em um momento em que ainda não existiam os grandes hubs de informação, em 2015, durante os “Ocupas”, toda a estrutura de comunicação tende para a construção de redes identitárias, profundamente relacionadas com as causas e com os autores das manifestações, e que se conectam a redes parceiras/aliadas.

Esse movimento que vem das margens, das páginas dos “Ocupas”, que atingem dezenas de milhares de seguidores, atingem hubs e portais, dentro da lógica da sincronização de lutas, que também é fruto da cultura mobile, mas emula a estratégia clássica da sincronização midiática, do agendamento. Atores convergem para colocar em pauta os mesmos conteúdos, repetindo a mesma lógica dos jornais.

PASSAMOS A TER ACESSO ÀS NARRATIVAS DAS EXPERIÊNCIAS CULTURAIS MARGINAIS E ÀS PAUTAS POLÍTICAS DE RESISTÊNCIA, DE NENHUM DIREITO A MENOS (OU DA AMPLIAÇÃO DE DIREITOS).

Quando esses grupos se articulam e elegem um assunto para emergir no debate público, torna-se muito mais difícil silenciar esses temas, que começam a reverberar com muita força. Por isso, a sincronização entre a reivindicação dos movimentos e a internet chegou para ficar.

JUNTOS: Existe uma linguagem comum a esses processos?

FABIO MALINI: Essa questão é a de ordem estética. A terceira, levando em conta as outras que já aponteí. Resultantes da combinação entre o design da luta política e a instantaneidade da cultura mobile, as novas linguagens buscam na publicidade a dinâmica dos memes, dos gifs e o uso intenso da ironia, alimentando um modo de ver a realidade que até então não existia.

A linguagem videográfica, a ampliação do campo da estética fotográfica para fazer caber a imagem ocasional – colhida no celular – passam a ter um intenso protagonismo na internet. Com isso, cria-se uma nova forma de apreender o mundo a partir dessas imagens, que penetram em frestas da realidade, somente possíveis quando captadas com pequenos dispositivos. São imagens trepidantes, associadas ao corpo e seus movimentos que quebram a plasticidade da televisão porque nascem muito articuladas às experiências das pessoas e das comunidades que o produtor de conteúdo faz parte.

A aceleração da produção e da transmissão de imagens em tempo real, possibilitada pelo streaming, está no centro da grande revolução comunicacional que o mundo vive. Grande parte das questões, agora, está mais relacionada a criar possibilidades para a sua utilização.

JUNTOS: Mas há perigos também, não? Quais os mais preocupantes?

FABIO MALINI: Uma das características da grande nova mídia é o tom. A internet 2.0, a sociedade dos perfis, também é uma rede de muita franqueza. Essa operação, no entanto, quando se conecta ao mundo não virtual, sempre denota risco para quem enuncia: o próprio risco de vida, em alguns casos, mas também de linchamento virtual com consequências reais.

Nesse contexto, passa a existir a demanda pela revisão da legislação sobre liberdade de expressão, incluindo o direito ao anonimato como uma ferramenta para a proteção de autores de sátiras, denúncias e outras formas de crítica social pela rede. A criação de modelos de garantia de anonimato é a garantia da fala franca em uma sociedade autoritária global. Em locais em que a segurança é especialmente fragilizada, como o México, o direito ao sigilo é também o direito à manutenção da própria vida.

Outro ponto essencial é a garantia do direito da fonte quando ela produz informação diretamente, sem a intermediação do jornalista, e precisa ter a proteção a seu anonimato. Principalmente porque muitas vezes, devido a conjunção de interesses, há denúncias que não são publicadas pela imprensa e precisam ser narradas em “atos de jornalismo”, protagonizados por membros dos próprios grupos impactados. Trata-se de proteger esses “novos narradores da história” e seus direitos.

(BIO)

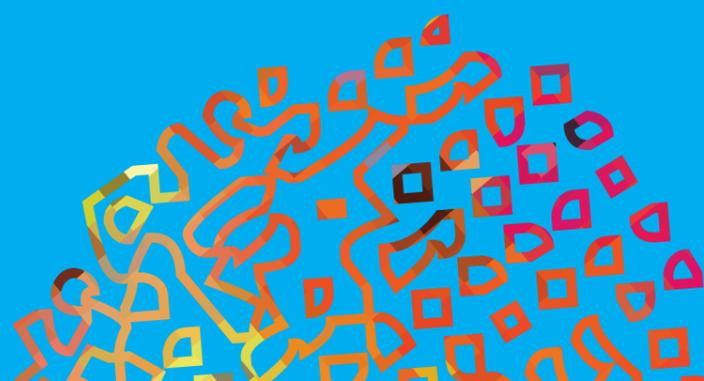
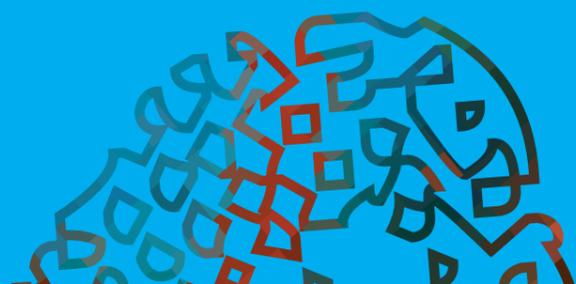
MARCELO VIEIRA



Especialista em Comunicação para a Sustentabilidade e Narrativa, atua na área de Conteúdo da Juntos e da Approach Comunicação. Com experiência em redações e empresas, além de ter sido professor do curso de Jornalismo da Universidade da Amazônia, já trabalhou em projetos de comunicação para a sustentabilidade em grandes centros e em cidades do interior do país, especialmente na Amazônia.

Ao longo da sua atuação como consultor e produtor de conteúdo em sustentabilidade, desenvolveu projetos para empresas como L'Oréal, Vale, White Martins, Museu de Arte do Rio de Janeiro (MAR) e Grupo Algar.

Atualmente, é ponto focal da Approach para ações relacionadas ao Pacto Global das Nações Unidas e outros programas de cidadania corporativa.



ENTREVISTADOS, CITAÇÕES E REFERÊNCIAS

CAPÍTULO 1

| Luis Seabra
| Barbara Sapunar
| Denise Hills
| Juan Carlos Marroquín

CAPÍTULO 2

| Caio Marques
| Eduardo Assis
| Oficina de Estilo
| Thais Moura
| 99jobs
| Barack Obama
| 3M
| Schumpeter
| Massimo di Felice
| Singularity University
| Schumacher College
| Howard Gardner (Universidade de Harvard)

CAPÍTULO 3

| Fábio Malini
| Catraca Livre
| Calle 2
| Amazônia Real
| FLUXO
| Think Olga
| Chega de Fiu-Fiu
| Webcitizen
| Benfeitoria
| Vote na Web
| Agência Pública
| Nexo
| Repórter Brasil
| Open Society Foundations
| Amazônia Real

www.agenciajuntos.com.br

www.approach.com.br





www.agenciajuntos.com.br

www.approach.com.br

