

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ
INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE
ENGENHARIA – COPPE
CRIE – CENTRO DE REFERÊNCIA EM INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL
MBKM – MASTER ON BUSINESS AND KNOWLEDGE MANAGEMENT

ALENCAR GOMES LEAL FILHO
CARLOS EDUARDO PADILLA COSTA
ERNESTO ALEXANDER F CARVALHO
FABIO SANTOS ARRIGONI
VANESSA TEMISTOCLES DE ALMEIDA

PROJETO V.I.V.E.R. (VIDA, INOVAÇÃO, VERDADE, EDUCAÇÃO, REVOLUÇÃO):
UM OLHAR CONTEMPORÂNEO SOBRE A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES.

RIO DE JANEIRO
AGOSTO DE 2014

ALENCAR GOMES LEAL FILHO
CARLOS EDUARDO PADILLA COSTA
ERNESTO ALEXANDER F CARVALHO
FABIO SANTOS ARRIGONI
VANESSA TEMISTOCLES DE ALMEIDA

PROJETO V.I.V.E.R. (VIDA, INOVAÇÃO, VERDADE, EDUCAÇÃO, REVOLUÇÃO):
UM OLHAR CONTEMPORÂNEO SOBRE A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES.

Trabalho de Conclusão de Curso - TCC apresentado
como requisito para conclusão do MBKM - Master
on Business and Knowledge Management do CRIE -
Centro de Referência em Inteligência Empresarial do
Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-graduação -
COPPE da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Orientador: Marconi Pereira

RIO DE JANEIRO
AGOSTO DE 2014

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Diagrama de Contexto do V.I.V.E.R.....	10
Figura 2: Diagrama do V.I.V.E.R.	11
Figura 3: Princípios do Capitalismo Consciente	29

RESUMO

O presente trabalho constitui um modelo conceitual e teórico visando fornecer elementos para guiar o desenvolvimento de uma proposta de gestão inovadora. As cinco dimensões V.I.V.E.R. - Vida, Inovação, Verdade, Educação e Revolução, são baseadas em pesquisa bibliográfica e por meio de uma representação gráfica e dinâmica objetiva-se para a criação de perspectivas relevantes para o trabalho de transformação de uma empresa tradicional em uma organização resiliente, adaptável a mudanças e inovadora. O V.I.V.E.R é provocativo e não visa dar respostas, mas busca estimular os melhores questionamentos.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão, Propósito, Criatividade, Visão Sistêmica, Inovação em Gestão, Consciência.

ABSTRACT

This study represents a conceptual and theoretical model aimed at providing elements to guide the development of a proposal for innovative management. The five dimensions V.I.V.E.R. – that means Life (Vida), Innovation (Inovação), Truth (Verdade), Education (Educação) and Revolution (Revolução), are based on literature research and through an objective to create perspectives relevant to the work of transforming a traditional company in a resilient organization and dynamic graphical representation, adaptable to changes and innovative. The V.I.V.E.R. is provocative and not intended to provide answers, however seeks to stimulate the best questions.

KEYWORDS

Management, Purpose, Creativity, Systemic Vision, Innovation Management, Consciousness.

SUMÁRIO

CONSIDERAÇÕES INICIAIS	2
APRESENTAÇÃO	3
1 INTRODUÇÃO	4
2 O V.I.V.E.R.	8
2.1 O FRAMEWORK V.I.V.E.R.	10
2.2 AS DIMENSÕES DO V.I.V.E.R.	11
3 A DIMENSÃO DA VIDA, O PRIMEIRO “V”	15
3.1 EXISTÊNCIA SIGNIFICATIVA E RELAÇÃO COM O TRABALHO	16
3.2 NOVAS PRÁTICAS NAS ORGANIZAÇÕES E O RESGATE DO SIGNIFICADO DO TRABALHO	18
4 A DIMENSÃO DA INOVAÇÃO, O “I” DO V.I.V.E.R.....	20
4.1. INOVAÇÃO NO CONTEXTO DO V.I.V.E.R.	21
4.2 NOVAS PRÁTICAS NA GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	24
5 A DIMENSÃO DA VERDADE, O SEGUNDO “V”	26
5.1 VERDADE NO CONTEXTO DO V.I.V.E.R.....	27
5.2 PRÁTICAS DA VERDADE EM ORGANIZAÇÕES INOVADORAS.....	31
6 A DIMENSÃO DA EDUCAÇÃO, O “E” DO V.I.V.E.R.....	33
6.1 AMBIENTE	34
6.2 DIÁLOGO	35
6.3 A CRIANÇA QUE TEMOS EM NÓS.....	35
6.4 PERGUNTAS CERTAS NO MUNDO ORGANIZACIONAL	36
7 A DIMENSÃO DA REVOLUÇÃO, O “R” DO V.I.V.E.R.	39
7.1 REVOLUÇÃO OU MORTE	40
7.2 REVOLUÇÃO: ORGANIZAÇÕES, LÍDERES E LIDERADOS.	41
8. CONSIDERAÇÕES	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Cabe ressaltar que a apresentação do projeto V.I.V.E.R. foi escrita na primeira pessoa do plural, contrariando a norma e os princípios acadêmicos para trabalhos científicos. O grupo entende que não se pode falar de Vida e Verdade sem olhar para os indivíduos, e isso implica em olhar para si mesmo. A revolução da Educação e das relações (Verdade) somente inspiram e geram Inovação quando possuímos a consciência do nosso lugar no mundo e das nossas responsabilidades. V.I.V.E.R. não é impessoal.

APRESENTAÇÃO

“Estamos no início do século XXI, o que significa que estas palavras serão lidas em grande parte por “não pessoas” – autômatos ou multidões entorpecidas compostas de pessoas que deixaram de agir como indivíduos” (Lanier, 2010, pág 11).

Iniciar este trabalho foi uma profunda aventura reflexiva, e a experiência em buscar um caminho, foi na verdade, a construção de um novo olhar.

Não pretendemos aqui trazer respostas, conclusões ou finalizações de qualquer natureza. Entendemos o caminho, como uma constante construção. Portanto, apresentamos uma visão de cada uma das letras ou do que chamamos de dimensões do V.I.V.E.R. (Vida, Inovação, Verdade, Educação e Revolução). Estas dimensões foram embasadas por uma série de autores e estabelecemos um framework que apoiará nas suas relações.

Todas as dimensões do V.I.V.E.R. estão entrelaçadas como uma malha. Não há vida sem verdade, não há verdade sem educação, não há educação sem inovação, não há inovação sem revolução, e não há revolução sem viver intensamente.

O que se pretende com o projeto V.I.V.E.R. é o equilíbrio entre suas dimensões. Equilíbrio é o que entendemos por solução. E quando uma das dimensões salta aos olhos, ou seja, se torna discrepante das demais, será necessário conhecê-la e equilibrá-la.

1 INTRODUÇÃO

Uma grande empresa com atuação global recebe seu novo Presidente para a primeira reunião da equipe executiva, após um procedimento de fusão e troca do principal executivo.

O novo CEO iniciou a reunião mostrando o grande propósito que ele tinha como líder, que além da lista de resultados a serem alcançados naturalmente, seus executivos teriam também a missão de transformar a imagem da empresa, já bastante desgastada e que para isso a organização poderia e deveria transformar a educação e a realidade do país nos próximos cinco anos. A partir dali, todos deveriam sair da reunião e transmitir aos seus liderados o propósito transformador e alinhar todos os esforços para que essa mensagem fosse repassada a todos os níveis organizacionais.

Apesar de sensibilizados, os executivos saíram da reunião sem a noção exata de como deveriam proceder para levar adiante a missão. Afinal, não foram estabelecidas metas, definidos rumos, prioridades operacionais. Iniciaram então uma série de reuniões com as gerências intermediárias com o propósito de discutir quais ações deveriam implementar.

Logo nas primeiras reuniões percebeu-se que o caos estava instalado. As gerências intermediárias apenas se preocupavam em saber quais as instruções deveriam seguir e como seriam avaliados. Criticando abertamente os produtos e serviços da empresa, afirmando que os concorrentes possuíam produtos e serviços melhores. Detalhando inclusive as deficiências das próprias ofertas e criticando o fato de não perceberem o interesse da empresa em melhorar seus produtos e serviços. Tão pouco intuïam como resolver um problema político e sistêmico como a educação no país. Definitivamente, não se viam neste papel.

O exemplo citado poderia ser fictício, porém é baseado em fatos reais e serve para ilustrar a complexidade do cenário onde operam as organizações atualmente. Incertezas quanto a seu futuro, pessoas perdidas deixando de agir como sujeitos, lideranças sem saber como lidar com a nova realidade do trabalho, arquiteturas organizacionais inadequadas às novas formas de organização do trabalho, sistemas de avaliação de desempenho deslocados dos objetivos e realidades de negócios.

As organizações e os gestores do século XXI vivem em um cenário volátil, de concorrência global acirrada, onde a velocidade das mudanças, acrescidos do poder dos computadores e dispositivos móveis, combinados com a redução dos custos de comunicação, tornaram as pessoas, conectados em redes computacionais, decisivas para determinar o sucesso ou fracasso de quaisquer empreendimentos.

No entanto, embora grande parte das empresas consiga inovar em termos de produtos e serviços rapidamente, estas parecem extremamente lentas para se ajustar a nova realidade comportamental. As práticas gerenciais, estruturação do trabalho, cultura e estruturas organizacionais parecem totalmente inadequadas para lidar com um mundo ágil e conectado (GRAY, 2013).

Neste cenário caótico e conectado, as TIC's (Tecnologias de Informação e Comunicação) aparecem como esperança para solucionar os problemas organizacionais, com o aporte intensivo de investimento por parte dos gestores em soluções de colaboração e comunicação, tais como softwares de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP), Gestão de Relacionamento com Cliente (CRM) e Big Data, e reforçando crenças de que todos os problemas e soluções estão focados no investimento e utilização de TIC's, relegando o componente humano, as pessoas, a um segundo plano.

Segundo Lanier (2010), vivemos a era da cultura digital, onde se crê que o software pode expressar ideias sobre tudo, desde a natureza de uma nota musical, até o que constitui uma pessoa. No entanto, o autor inicia o seu manifesto com o questionamento sobre o que é uma pessoa?

“Caso soubéssemos a resposta para essa questão, talvez pudéssemos programar uma pessoa artificial em um computador. Mas não é possível, pois uma pessoa não é uma fórmula imutável, mas uma busca, um mistério, um salto de fé” (Lanier, 2010, pág 19).

Para Lanier (2010), um erro recente do pensamento contemporâneo é segmentar uma rede de pessoas em pedaços tão pequenos que o resultado termina em uma massa disforme. Então os especialistas começam a se preocupar mais com a abstração da rede do que com as pessoas reais que participam dela, no entanto a rede por si só é totalmente inexpressiva. Jaron Lanier, em sua crítica a cultura contemporânea, ou digital, fornece o ponto de partida do Projeto V.I.V.E.R.: o resgate do protagonismo do indivíduo nas suas relações.

O projeto V.I.V.E.R. nasceu a partir das discussões sobre a complexidade do ambiente onde operam as organizações nos dias de hoje. Segundo Goldstein (2014), o cenário atual coloca as organizações frente a uma realidade que pode variar conforme o olhar. Se de um lado temos um conjunto de práticas de gestão que levam a aspectos negativos como: falta de engajamento no trabalho, crimes corporativos, pouca preocupação com o meio ambiente e com as partes interessadas, busca obsessiva pelo lucro. Há também exemplos de empresas cada vez mais voltadas para sua contribuição para o mundo e a melhoria da vida das pessoas, sendo

lucrativas; percebendo uma cultura estabelecida pelas redes sociais dispostas a apoiar causas justas, com um novo tipo de cliente, disposto a pagar mais por um produto sustentável ou diferenciado, inovador, e que procura ser fiel às empresas que tenham uma boa proposta embutida.

É nesta perspectiva otimista que se encontra o projeto V.I.V.E.R. Ele se propõe a ser um olhar integrado sobre a Gestão das Organizações em ambientes de incertezas e mudanças em alta velocidade.

O objetivo do projeto é a construção de um framework que possibilite uma visão sistêmica das relações entre indivíduo, organizações e resultados. As cinco dimensões do V.I.V.E.R. - Vida, Inovação, Verdade, Educação e Revolução, estão intimamente conectadas, e através da interação entre elas, proporcionam a possibilidade de avaliar e entender a dinâmica das mudanças necessárias para as organizações se adequarem às novas exigências do ambiente de negócios.

O projeto não se propõe a ser um roteiro para mudanças organizacionais para uma nova economia, baseada em conhecimento e na capacidade de conexão entre pessoas fornecidas pelas redes computacionais. No entanto, faz parte da proposta de trabalho destacar a importância de uma visão mais humana sobre a gestão das organizações. Colocar o indivíduo no papel de protagonista exige também uma reflexão sobre as práticas de educação necessárias para se atingir este objetivo, assim como sobre as transformações nas formas de trabalho e ferramentas de gestão adotadas.

O trabalho foi estruturado em oito capítulos, sendo que do capítulo dois até o capítulo sete, compreende a fundamentação teórica de cada uma das dimensões que compõem o V.I.V.E.R. – Vida, Inovação, Verdade, Educação e Revolução.

O capítulo dois contextualiza o ambiente para o qual o V.I.V.E.R. foi concebido e mostra suas interrelações e possíveis aplicações. Nele também são apresentadas considerações sobre os próximos passos, ou seja, o caminho a ser trilhado pelo V.I.V.E.R. no mundo real.

O capítulo três, Vida, aborda por meio de um resgate histórico a relação que o ser humano estabelece com a existência, assim como suas relações, com foco no trabalho. Vida como consciência de si mesmo e de sua importância para o todo.

O capítulo quatro, Inovação, procura explorar o conceito de inovação, das necessidades de adequações das organizações para inovar, processos mais flexíveis apoiados por TIC, e a criação de um ambiente propício à criatividade que potencialize a atuação do indivíduo desperto e consciente, viabilizando que a organização tenha como diferencial uma cultura de inovação.

O capítulo cinco, Verdade, busca resgatar a importância dos valores e propósitos humanos para o estabelecimento de novas relações entre as organizações e as partes envolvidas, demonstrando a necessidade de uma nova liderança, baseada na cooperação e na colaboração, fundamentais para a construção de uma organização que seja transformadora.

Indivíduos conscientes, transformados por meio da Educação. Esse é o tema do capítulo seis. Entendemos serem três os pilares fundamentais para Educação: Ambiente, Diálogo e Despertar da curiosidade - trazendo à tona o querer de cada um. Essa é a visão que resume a educação no projeto V. I. V. E. R.. A Educação que leva a ação, que transforma o indivíduo em um ser consciente.

O capítulo sete, Revolução, é essência do V.I.V.E.R., visto que todas as demais dimensões quando interagem na busca pelo equilíbrio são revolucionárias.

Despertar para a Vida, ambiente fértil para a criatividade e Inovação, relações baseadas em Verdade, e Educação, que despertam o desejo de agir e transformar, demandam essencialmente que se revolucionem todas as verdades, relações, processos (para que sejam mais flexíveis), arquitetura organizacional, métricas de avaliação, modelos de negócios e o uso de TIC de forma intensa - como meio e não como fim.

O capítulo oito, Considerações, apresenta as eventuais implicações para que a proposta do V.I.V.E.R. possa ser aplicada em uma organização. Considerando pré-condições essenciais, requisitos e eventuais limitações para o uso do modelo.

2 O V.I.V.E.R.

O mundo e os negócios mudaram. O ambiente onde as empresas operam não é mais o mesmo. As fórmulas de ontem não se aplicam a nova realidade. É preciso repensar a gestão. Essas são algumas afirmações que encontramos em diversos autores que embasam a visão sobre a gestão organizacional proposta pelo projeto V.I.V.E.R..

O avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC, provocaram mudanças significativas na forma como as pessoas estabelecem relações, compram, se informam, se posicionam, trocam experiências, trabalham e vivem (GRAY, 2013). Vivemos a era da conectividade. Segundo Schmidt e Cohen (2013) as TIC's progrediram de forma sem precedente na vida das pessoas nos últimos anos. Na primeira década do século XXI o número de pessoas conectadas à internet saltou de 350 milhões para mais de 2 bilhões. A quantidade de usuários de celular, no mesmo período, ultrapassou a marca dos 6 bilhões de usuários, espalhados pelas partes mais distantes do planeta.

“Até 2025, a maior parte da população mundial terá saído, em uma geração da quase total falta de acesso à informação não filtradas para o domínio de toda a informação do mundo através de um aparelho que cabe na palma da mão. Se o ritmo atual da inovação tecnológica for mantido, a maioria da população da Terra, estimada em 8 bilhões de pessoas, estará on-line.” (SCHMIDT; COHEN, pág 12, 2013).

Segundo os autores a adesão em massa a internet vem promovendo, em escala global, uma das mais profundas transformações sociais, culturais, políticas e econômicas da história. “A internet é o maior experimento da história envolvendo anarquia... o maior espaço sem governo do mundo” (SCHMIDT; COHEN, pág 11, 2013).

As transformações provocadas pelo avanço tecnológico das últimas décadas resultaram em rupturas culturais e técnicas. Schmidt e Cohen (2013), afirmam que o modo como interagimos e vemos a nós mesmos continuará sendo influenciado e conduzido pelo mundo on-line ao nosso redor. Que a nossa propensão à memória seletiva, permite adotar novos hábitos rapidamente e esquecer a forma como fazíamos as coisas antes.

Charan (2013) afirma que o avanço das TIC's são tão contínuos e rápidos, que se torna difícil entender o seu impacto global.

“(…) a visão geral: a digitalização está criando oportunidades em toda a parte, possibilitando novas formas de criação de valor e mudando a composição da economia global. Ela mudará cada vez mais as cadeias de valor, eliminando elos

intermediários e derrubando as antigas noções sobre as economias de escala.”
(CHARAN, pág 56, 2013).

Segundo o autor, a dificuldade está na velocidade que as mudanças acontecem. Muitas das suposições atuais tidas como verdades já estão sendo contestadas. Como, por exemplo, o receio da comoditização, onde a tecnologia digital acelerou e ampliou a ameaça. No entanto, o surgimento de novas tecnologias que anunciam o oposto: a descomoditização das linhas de produtos. Máquinas flexíveis e versáteis que permitem produzir lotes de milhares até uma unidade.

Ao analisar os impactos das mudanças sociais e tecnológicas no ambiente de negócios, encontramos desafios a serem tratados pelos gestores contemporâneos que exigem uma intervenção além da tradicional abordagem de controle e eficiência (HAMEL; BREEN, 2007).

Segundo Gray (2013) e Kotlher (2010), as organizações precisam aprender a lidar com um consumidor conectado, com poder e capacidade de influenciar os resultados e a imagem de uma marca, empresa, produto ou serviço. Para Charan (2013) o marketing baseado na internet ainda está reescrevendo as regras já estabelecidas do comércio.

Hamel (2012) e Goldstein (2014) enfatizam que as organizações, cada vez mais, necessitarão incorporar a lógica da internet, onde a informação é livre, todas as propostas competem de forma igual por recursos e atenção, onde cargo e título não significam muito frente a capacidade de contribuição com a causa, a hierarquia é substituída pelas comunidades com resultados mais impactantes devido ao envolvimento e a crença nos propósitos.

Mackey e Sisodia (2013), Kotler (2010), Hamel (2012) e Goldstein (2014) afirmam em suas obras que propósitos associados à valores humanos como amor, bem estar, paixão, lealdade, verdade e espiritualidade deverão fazer parte do dia a dia das organizações.

Segundo Gray (2013), em geral, as organizações se tornaram muito eficientes em inovar seus produtos e serviços, porém ainda são lentas e ineficientes ao inovar o seu modelo de gestão, sendo incapazes de lidar com as novas exigências de um mundo cada vez mais conectado.

É neste cenário de incertezas, mudanças constantes e aceleradas que as organizações operam atualmente. Resiliência, ou a capacidade em se adaptar com facilidade às mudanças é a palavra que define a gestão nos dias atuais. O diferencial não é mais ter apenas o produto ou serviço inovador, mas sim possuir uma gestão com características inovadoras, que permitam se adaptar rapidamente às mudanças do ambiente e à nova realidade.

2.1 O FRAMEWORK V.I.V.E.R.

É no exemplo de práticas inovadoras de gestão, adotadas por empresas de várias partes do mundo que o V.I.V.E.R. foi estruturado. Empresas de sucesso com abordagens que vão além do controle e eficiência; que incorporam valores humanos às práticas de negócios e com isso conseguem desenvolver um diferencial competitivo único, impossível de ser copiado. Essas empresas possuem ainda um fato em comum, apesar de romperem com as tradicionais práticas de mercado, elas são lucrativas e adoradas pelos seus consumidores e colaboradores, sendo casos de sucesso e objeto de estudo de vários pesquisadores e executivos.

O V.I.V.E.R. é um modelo conceitual, teórico, que se propõe a fornecer elementos para guiar o desenvolvimento de uma proposta de gestão inovadora. Baseado em pesquisa bibliográfica, o modelo não é um mapa ou um guia prático de como transformar uma empresa tradicional em empresas inovadoras, tais como as citadas: Google, Whole Foods, Morning Star, Mercur. Ele tem como objetivo mostrar por meio de uma representação gráfica dinâmica, perspectivas relevantes para o trabalho de transformação de uma empresa tradicional em uma organização resiliente, adaptável a mudanças e inovadora.

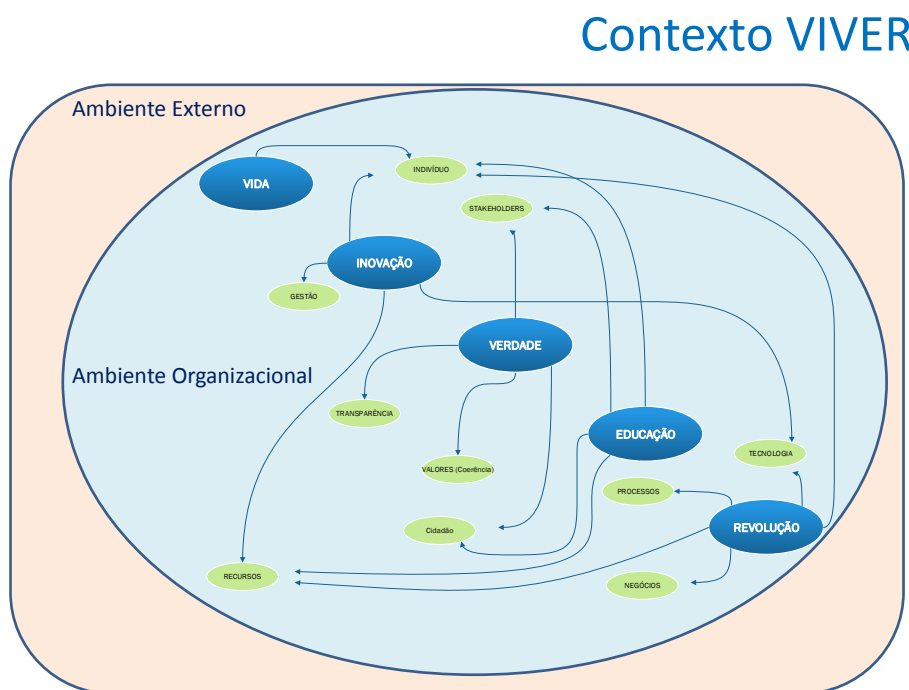


Figura 2- Diagrama de contexto do V.I.V.E.R.
Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2 AS DIMENSÕES DO V.I.V.E.R.

As cinco dimensões do V.I.V.E.R. – Vida, Inovação, Verdade, Educação e Revolução - apresentadas nos capítulos de 3 a 7, são os elementos centrais da proposta, e que surgiu das discussões sobre a necessidade de recolocar o indivíduo no papel de protagonista nas relações institucionais, evoluindo para a discussão dos impactos deste protagonismo no indivíduo, no meio em que vive, nas formas de organização do trabalho e na relação com as TIC's.

Muito mais que respostas o V.I.V.E.R. busca estimular questionamentos.

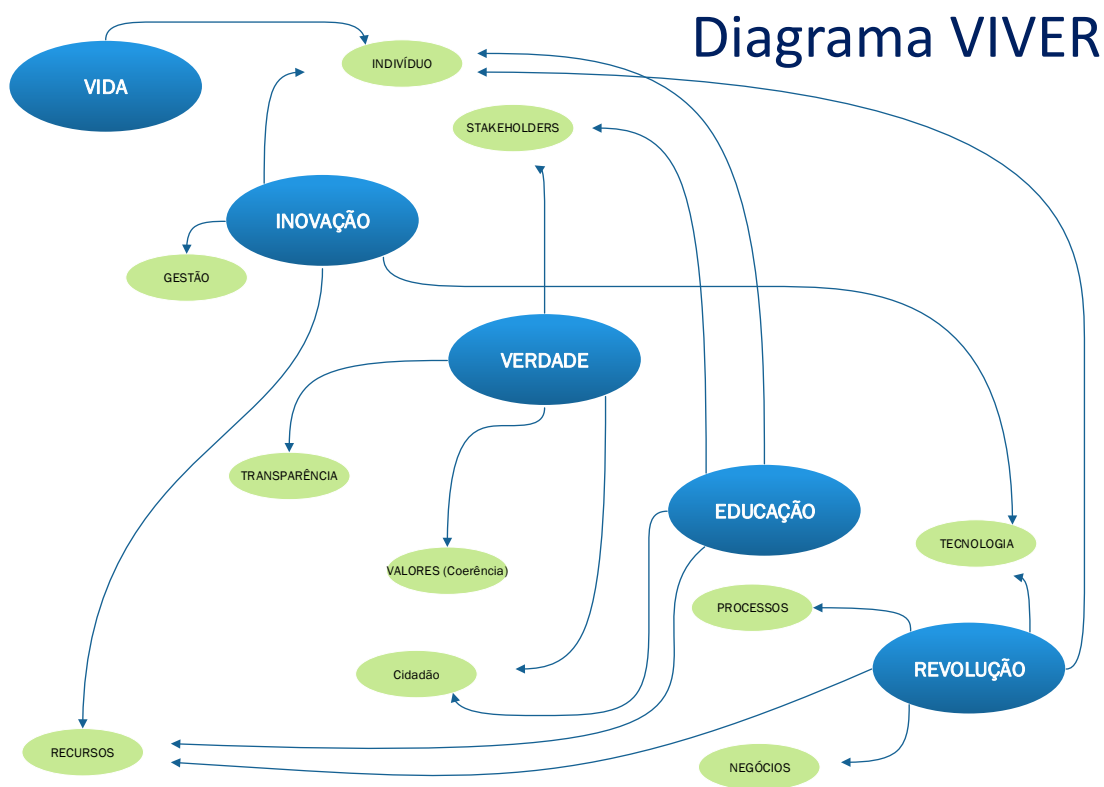


Figura 3- Diagrama do V.I.V.E.R.
Fonte: Elaborado pelo autor.

A VIDA (primeira dimensão, e ponto de partida do projeto) é um alerta à passividade nas relações indivíduo-trabalho, indivíduo-organização, indivíduo-meio social. Um chamado a consciência, não conforme definições da psicologia, ou da psicanálise, mas numa abordagem histórico-filosófica, que segundo Henriques e Barros (2013) conduz a um abismo de questionamentos e rompe com o conformismo. Consciência que necessita de tempo e não pode ser assassinada pela urgência, pela velocidade das obrigações. Um lugar onde o indivíduo precisa tomar decisões e com isso se responsabilizar por elas.

Na dimensão VIDA, temos o elemento indivíduo. É a partir dele que estruturaremos as relações entre as dimensões. O objetivo a se atingir é a mudança de um estado automático, mecânico, para um estado consciente. São apresentadas questões como:

- O que é importante para o indivíduo na vida?
- Quem ou o que está no controle da vida do indivíduo?
- O que o motiva a ir para o trabalho?
- Quais desafios ele pode transformar, hoje, numa realidade positiva em sua vida?
- O que é viver para ganhar? E viver para não perder?
- O que é sucesso?
- O que é ter propósito?
- O que é ser honesto?

A dimensão VIDA é a responsabilização do indivíduo pelas suas decisões, resultados e pelo seu futuro. Exemplos citados ao longo do texto, de práticas inovadoras nesta dimensão envolvem o enriquecimento do trabalho e autonomia de decisão; a redução de hierarquias e outras ações relacionadas ao engajamento pela identificação dos valores e propósitos pessoais dos colaboradores com os da empresa.

A segunda dimensão, a INOVAÇÃO precisa ser entendida a partir do ponto vista da Organização. Os pressupostos mudaram. O cenário de negócios foi alterado. Inovar se tornou essencial para o sucesso e sobrevivência das organizações. Porém é preciso ir além da inovação em produtos e serviços. É necessário inovar em gestão, estratégias e modelos de negócios, na forma de estabelecer e criar novos valores e mercados.

A inovação não é mais uma atribuição apenas da área de P&D&I, é uma atribuição de todos (HAMEL, 2007). Os melhores cérebros estão além das fronteiras da organização (CHESBROUGH, 2008). Logo, os desafios e as questões que o V.I.V.E.R. coloca aos gestores são:

- Como transformar a inovação em uma responsabilidade de todos?
- Como potencializar a criatividade das pessoas para o negócio?
- Como explorar além das fronteiras organizacionais?
- Como construir comunidades dentro e fora dos limites da empresa?
- Como potencializar o uso das TIC's para a inovação e a gestão?

Os casos de empresas confirmam que as abordagens inovadoras estão embasadas por práticas que contemplam a co-criação, estruturas flexíveis, autônomas e comprometidas com o negócio. Confirmando o destaque dado aos elementos gestão, tecnologia e recursos, que foram identificados como mais frequentes nas experiências encontradas.

A dimensão VERDADE é centrada nas organizações e nas relações com os seus stakeholders. A verdade aqui é entendida como um valor que orienta as práticas da organização.

Propósitos superiores que buscam beneficiar a todos os envolvidos, transparência e coerência em todas as ações são os elementos encontrados nos exemplos de empresas inovadoras.

Na dimensão Verdade, o V.I.V.E.R. traz ainda a importância da liderança transformadora, missionária, que serve para mobilizar e perpetuar uma cultura com práticas e propósitos elevados na organização. Questões como:

- Qual a contribuição da organização para o mundo?
- Quais valores e propósitos inspiram nossos funcionários e clientes?
- Nossas práticas são coerentes com aquilo que acreditamos?
- Qual nível de transparência praticamos para com o mercado e nossos colaboradores?
- Como ser comprometida com todos os stakeholders e ser lucrativa?
- Como estabelecer relações de ganho mútuo com clientes, comunidade, funcionários e fornecedores?

Os casos em empresas inovadoras que sustentam a VERDADE como uma dimensão importante no V.I.V.E.R., reforçam a importância para a geração de valor para todas as partes envolvidas, empresas que pensam além do lucro e da remuneração do acionista ou investidor; que inspiram seus clientes e colaboradores; que conduzem seus negócios de forma transparente; que são coerentes nas suas práticas com seus valores e crenças.

A dimensão EDUCAÇÃO, colabora com a visão de Meira (2013) que toda empresa é antes de mais nada uma grande escola. É preciso repensar o papel da educação frente aos desafios que as organizações possuem nos dias de hoje. Segundo McKinney (2012), os egressos do sistema educacional tradicional estão longe de ser o resultado esperado pelas empresas. A questão que o V.I.V.E.R. coloca não é a importância da EDUCAÇÃO nas organizações, e sim, qual EDUCAÇÃO é importante para organizações nos dias de hoje?

A abordagem da EDUCAÇÃO no V.I.V.E.R. está vinculada a proposta de VIDA. O protagonismo do indivíduo, entendido como a retomada da consciência, ou a responsabilidade deste pelas suas escolhas e relações, se dará em um ambiente que estimule o diálogo e um processo que estimule a “criança que há em cada um de nós”, conforme Rubem Alves (2004). As questões apresentadas pelo V.I.V.E.R. são:

- Como transformar adultos descrentes em pessoas criativas e conscientes?
- Quais mudanças precisam ser implementadas para tornar as empresas em ambientes que estimulem a criatividade?
- Como promover melhores conversas/diálogos na organização?
- Como dispor de tempo para questionar?
- Quais práticas sufocam e inibem a participação das pessoas nas organizações?

A quinta e última dimensão é a REVOLUÇÃO. Entendida como a necessidade de readequação da organização às novas exigências do ambiente de negócios.

A proposta do V.I.V.E.R. é de revolução. Protagonismo do indivíduo; Educação baseada na construção de ambientes abertos ao diálogo e que estimule a criatividade; postura que leva à ação, à proposição de novas abordagens na solução de problemas; engajamento dos colaboradores e a formação de comunidades; colaboração com clientes, concorrentes e indivíduos fora dos limites da empresa. Essas são algumas das características que foram identificadas em empresas inovadoras em gestão e que são apresentadas como premissas do V.I.V.E.R. para a construção de organizações resilientes.

As questões colocadas na dimensão REVOLUÇÃO são:

- Como criar estruturas que proporcionem grandes níveis de autonomia aos colaboradores?
- Como atribuir aos colaboradores responsabilidade e liberdade para tomar decisões?
- Como flexibilizar os processos organizacionais?
- Como as TIC's podem contribuir para reinventar a forma como trabalhamos hoje?
- Como executar trabalhos complexos com as comunidades da internet?
- Como tornar as decisões colaborativas?
- Quais os recursos não convencionais podemos utilizar?
- Como reinventar a estratégia e modelo de negócio antes da obsolescência?
- Como avaliar os resultados alcançados por colaboradores e pela organização?
- Como repensar e redistribuir o orçamento entre futuro e presente?

Na visão do V.I.V.E.R., a adoção de práticas inovadoras de gestão pressupõe mudanças profundas em certos aspectos da estrutura – processos, arquitetura organizacional, forma de organização do trabalho. Há diversos exemplos e casos de sucesso na literatura que apontam sempre a necessidade de readequações estruturais – arquitetura, processos, sistemas de TIC. Outro ponto bastante presente é a importância do papel das lideranças para o processo de revolução. Lideranças pelo exemplo, pela demonstração e devoção à causa. Líderes que entendem as novas regras do jogo, que possuem habilidades em negociar e obter resultados onde haja o maior número de ganhadores. A REVOLUÇÃO também é das lideranças.

O V.I.V.E.R. é um modelo sistêmico que pressupõe a necessidade de equilíbrio entre as dimensões. Estas precisam ser entendidas de forma complementar e conectada, onde qualquer alteração em um dos seus elementos provocará um desequilíbrio nas relações já estabelecidas.

3 A DIMENSÃO DA VIDA, O PRIMEIRO “V”

Do latim "vita", que significa vida. É o período que decorre entre o nascimento e a morte. A vida é o tempo de existência.

Se vida é o tempo de existência. O que é existir?

Há muitos lugares onde procurar respostas: na filosofia, biologia, teologia, psicologia, entre outras disciplinas e áreas do conhecimento humano. Trataremos aqui de uma visão histórica, que busca entender a existência na realidade atual. E para nos apoiar nesta abordagem, traremos à luz o pensamento de Roman Krznaric.

O tempo de existência humana nunca foi tão longo como nos dias atuais, o que muito se deve aos avanços das ciências, tecnologias e conhecimentos médicos – efeito ilustrado na citação a seguir: “nós desafiamos milênios de evolução e garantimos para nós uma dose extra da droga mais inebriante que a humanidade conhece – a própria existência”. (Krznaric, Roman pág 306, 2013).

Este aumento da capacidade de existência, e o surgimento de uma morte medicalizada - no hospital -, assim como o aumento dos ritos tradicionais, dos funerais e luto, tornaram a morte quase invisível na sociedade moderna. Quase nunca vemos corpos mortos presencialmente, exceto quando perdemos um ente querido, ou se estamos presenciando uma guerra. A morte tornou-se o último assunto tabu de conversas. Falar de morte é a maneira perfeita de se criar um silêncio constrangedor.

Na visão de Krznaric pode-se compreender que a relação estabelecida com a morte está diretamente relacionada à como nos colocamos na vida, e com o que fazemos da própria existência.

Nos tempos medievais e renascentistas, por exemplo, a relação com a morte estava intimamente ligada à existência, pois a morte era a principal integrante da cultura popular. Isso não ocorria somente devido as elevadas taxas de mortalidade infantil da época, ou pelas epidemias de pestes que produziam pilhas de cadáveres nas ruas, além dos padres estarem sempre a ameaçar as pessoas com o fogo do inferno. A morte estava ligada à existência, pois na Idade Média, vivia-se com ela, frequentavam-se habitualmente os lugares por onde a morte estivesse.

Os cemitérios que encontramos hoje, lugares calmos e vazios são muito diferentes dos cemitérios encontrados da idade média, quando “equivaleriam aos shoppings urbanos”, pois muitos cemitérios eram locais de passeio, onde era possível encontrar comerciantes de vinho,

cerveja e roupa branca. As pessoas costumavam andar, se conhecer, e se divertir entre os túmulos. Crianças brincavam com ossos humanos nos ossários. Naquela época, o objetivo não era apenas lembrar que a morte estava sempre por perto, mas que a existência era frágil e que todos eram iguais diante da morte. (Krznaric, 2013)

A ideia de longevidade que temos atualmente nos afasta da morte. Também pelo fato que imaginamos viver pelos distantes oitenta, noventa anos adentro. A consciência do raro valor da existência diminuiu, e com ela a capacidade de emergir no presente. Quando somos constantemente lembrados de que a morte pode nos levar embora a qualquer instante, é provável que compreendamos que a vida existe para ser plenamente vivida e que cada momento deve ser desfrutado como uma dádiva para tirar proveito dos poucos anos que são concebidos.

3.1 EXISTÊNCIA SIGNIFICATIVA E RELAÇÃO COM O TRABALHO

Durante séculos os seres humanos tiveram pouca escolha em relação ao trabalho que empreendiam. Além de uma vida muito curta, a maneira de ganhar o pão de cada dia era grande parte uma questão de destino ou necessidade.

Na idade média a vasta maioria da população era constituída por servos, presos à servidão feudal. A Revolução Industrial e a urbanização dos séculos XVIII e XIX proporcionaram uma libertação ambígua, pois o homem fora libertado da servidão, mas com a industrialização, tornou-se um hóspede da ordem burguesa onde era possível vender seu trabalho a quem quisesse e, todavia, as oportunidades ficavam limitadas a exploração de um emprego fabril.

Ao citar Adam Smith, Krznaric (2013) diz: “Smith demonstrou que a melhor maneira de aumentar a produtividade industrial e o crescimento econômico era dividir tarefas complexas em pequeninos segmentos” (Krznaric pág. 98, 2013). O aparente milagre da divisão do trabalho tornou-se um mantra da economia capitalista.

Numa passagem das páginas finais de “A riqueza das nações”, Smith admite que “passar o dia inteiro endireitando arame não representava apenas maior renda nacional, mas o “torpor da mente” e a perda de sentido delicado. Ele admitiu que o homem cuja vida é passada executando algumas operações simples não tem nenhuma oportunidade de exercer seu entendimento ou exercitar sua invenção”. (SMITH, 1776, apud KRZARNIC, 2013, pág. 98).

Os legados deste passado deixaram marcas profundas demais para serem desfeitas facilmente. Estas crenças alimentam pensamentos de que o tempo de lazer é considerado “pausa”, e não investimento em tempo, ou a crença de que a melhor maneira de usar nosso

talento é nos tornarmos especialistas num campo restrito. Uma pessoa de elevado desempenho, não de amplo desempenho. (KRZNARIC, 2013)

A busca que vemos hoje é que muitos acabem procurando um emprego que proporcione um sentido mais profundo de propósito, com metas significativas, e um trabalho que seja um fim e não um meio para um fim. Além de sentir que não há desperdício de vida.

No entanto, na atualidade, a maioria das técnicas de gestão são as mesmas utilizadas no século passado, com objetivos voltados para o uso eficiente dos recursos para viabilizar ganhos de escala por meio do controle gerencial, com o objetivo da maximização dos lucros.

A partir da Revolução Industrial o foco da gestão das empresas voltou-se para o aumento da produção. O ser humano é visto e usado como um recurso no processo produtivo, a mão de obra especializada. Nesta época e ainda hoje, a especialização do trabalho confere ao homem um papel de coadjuvante nas indústrias e nas empresas. Na visão dos empresários, o primordial é a obtenção do lucro, o aumento do seu capital, a consecução da meta financeira, e por consequência a riqueza material.

“Agora que tantas pessoas têm suas necessidades básicas atendidas, há um apetite por formas mais profundas de satisfação individual. Sociólogos referiram-se a isso como a emergência de “valores pós-modernos”, como o desejo de aperfeiçoamento ético e de uma vida ética, levando muitos a procurar um trabalho que não apenas financie a hipoteca, mas alimente suas almas.” (KRZNARIC, pág. 100, 2013).

Para que nas empresas, tanto para os líderes quanto para as pessoas possam atingir o seu potencial máximo de realização é preciso liberar a sua alma. Em outras palavras, “liberar a alma das organizações” é construir uma cultura corporativa com foco nos valores compartilhados, de maneira que as pessoas trabalhem não apenas pelas recompensas materiais, mas também pela sua própria realização pessoal, compreendendo o significado de seu trabalho e como elas podem contribuir para a sociedade como um todo.

Neste sentido, observou Richard Barret. “Os benefícios que acompanham a liberação da alma corporativa incluem maior integridade, honestidade, confiança, comprometimento, responsabilidade, envolvimento, produtividade, inovação e criatividade, acesso à intuição, alianças estratégicas com clientes e fornecedores e lealdade e boa vontade dos funcionários, da comunidade local e da sociedade em geral” (BARRET, pág. 4, 2000).

O autor sugere que as organizações conquistarão a sua verdadeira vantagem competitiva por meio do investimento em pessoas, na sua criatividade e produtividade.

Para o V.I.V.E.R., a vida é o despertar, uma passagem de um estado “mecânico”, “automático” para um estado “consciente” e “responsável”.

Assim, frente às elevadas expectativas de hoje nos deixam um novo dilema: como satisfazer nossa fome de trabalho mais significativo quando ainda estamos oprimidos por um pensamento de mais de duzentos anos?

3.2 NOVAS PRÁTICAS NAS ORGANIZAÇÕES E O RESGATE DO SIGNIFICADO DO TRABALHO

Em Goldstein (2014), um levantamento de opinião, realizado pelo Gallup, sobre engajamento dos empregados com o seu trabalho revelou que 71% dos trabalhadores não possuem uma conexão forte com o seu cargo e que 19% estavam completamente desengajados. Apenas 21% dos entrevistados estavam de fato engajados. Segundo a pesquisa os fatores determinantes para o engajamento dos empregados são: participação nas decisões empresariais, encorajamento para propor inovações, disponibilidade de oportunidades para desenvolver novas habilidades e o interesse dos executivos pelo bem-estar dos funcionários.

Ao analisar as aspirações dos jovens que chegam ao mercado de trabalho, Goldstein (2014) afirma que há uma forte valorização por ambientes de trabalho que ofereçam autonomia, significado, aprendizagem e bem-estar. Segundo o autor, depois de terem testemunhado o esgotamento e a infelicidade dos pais com intermináveis horas de trabalho, com os impactos das práticas negativas das corporações, a percepção de “ter sucesso na vida” dos jovens é bem diferente da de seus pais.

Para Gary Hamel (2007, pág. 48), ao comentar a fórmula tradicional da gestão afirma:

“[Os gestores] ainda estão com o foco na mesma questão: como maximizar a eficiência operacional e a confiabilidade nas grandes organizações. Em quase 100 anos, ainda é esse o único problema que a moderna gestão é de fato competente para resolver. Mas se o objetivo é criar organizações que sejam altamente adaptáveis e inteiramente humanas, princípios como padronização, tarefas e funções especializadas, alinhamento de objetivos, planejamento e controle, hierarquia e benefícios materiais são insuficientes.”

Segundo Goldstein (2014), a recompensa pessoal valorizada pelos empregados não é apenas um bom salário e o bônus no fim de ano. Os empregados esperam um ambiente com boas relações com as chefias e seus pares; que lhes seja dada autonomia; suas opiniões sejam ouvidas; que eles possam influir no destino da empresa; que seu trabalho tenha um significado real.

O autor cita ainda várias empresas que tem empregados engajados, mesmo não estando no topo do mercado de remuneração. Afirmando que as empresas precisam considerar as pessoas que a constituem e as suas necessidades para serem bem sucedidas nos dias de hoje.

O exemplo extraído de Goldstein (2014) e Hamel (2012) ilustra como a Morning Star, uma fabricante de produtos a base de tomate, que fatura cerca de US\$ 1 bilhão e conta com aproximadamente 400 “colegas” - forma como são denominados os funcionários da empresa – e 1.500 “safristas” ou temporários, utiliza de práticas inovadoras no seu modelo de gestão para dar significado e autonomia ao trabalho.

A empresa incentiva fortemente a prática da autogestão. O sistema é apoiado por uma série de processos que garante a coordenação das ações a serviço da missão da empresa. Cada “colega” cria sua própria “missão comercial pessoal” que guiará suas escolhas de trabalho. Há ainda uma Carta de Entendimento entre Colegas (CLOU), onde os funcionários descrevem suas tarefas, responsabilidades e compromissos com a empresa. As funções e motivações de cada um ficam acessíveis de maneira clara e aberta para todos os empregados. Funcionando como um contrato entre pessoas, um acordo entre cliente e fornecedor internos. As CLOU’s não são documentos estáticos, mas sim um documento vivo e dinâmico das mudanças pelas quais a organização passa no seu dia a dia.

A gestão da Morning Star é tão horizontal que permite grande autonomia para os funcionários. Exemplos desta são as aprovações de ordens de compras que são realizadas pelos próprios funcionários em seus setores, assim como a decisão de contratar mais funcionários. O modelo adotado pela empresa permite que todos sejam ouvidos e que as decisões sejam construídas, responsabilizando todos pelas decisões. O engajamento, a velocidade de implementação e a iniciativa provocam uma grande economia de custos em toda a estrutura gerencial.

Segundo Goldstein (2014), práticas como distribuição de lucros e ações dão aos colaboradores a noção de que eles também são de alguma forma, donos da empresa, sob o ponto de vista cultural essa percepção costuma vir quando é dada liberdade. Ela se manifesta na descentralização dos processos de decisão, na liberdade de criar e buscar recursos para levar adiante as suas ideias e na autonomia para decidir e encaminhar providências necessárias à sua área de trabalho. Tal liberdade pressupõe que o trabalhador irá agir para aprimorar o desenvolvimento do negócio, e o pré-requisito para isso é a conexão do colaborador com a empresa, com o seu sonho e com seu trabalho.

4 A DIMENSÃO DA INOVAÇÃO, O “I” DO V.I.V.E.R.

A Inovação é a dimensão “I” do V.I.V.E.R. Em geral, o termo inovação é constantemente empregado como a solução para as questões de competitividade e diferenciação em um mercado caracterizado como de concorrência acirrada, onde as empresas competem cada vez mais em condições extremas de preço e custo, com processos padronizados e modelos de gestão e de negócios cada vez mais parecidos.

Este capítulo não tem a pretensão de esgotar as discussões sobre o tema, mas se propõe a definir os conceitos essenciais e explorar a abordagem de alguns autores que embasam a visão de inovação do projeto V.I.V.E.R..

Schumpeter (1988), a partir da diferenciação com a invenção, estabeleceu os primeiros parâmetros para conceituar a inovação. Para o autor a invenção seria a ideia, o esboço ou o modelo de um artefato, produto ou sistema. A inovação, no contexto econômico, somente ocorre quando há uma transação comercial, ocasionando com isso a geração de riqueza.

Ainda para Schumpeter (1988), a inovação tecnológica ocasiona uma ruptura no sistema econômico, criando um desequilíbrio, alterando padrões de produção e gerando diferenciação para as empresas. Essa abordagem dá ênfase às inovações radicais que envolvem mudanças no sistema econômico, e na abordagem do autor, as grandes empresas são colocadas como os pilares do desenvolvimento econômico, através da capacidade de inovação e de investimento.

Para o autor, o crescimento da economia é visto como um processo dinâmico que depende tanto da geração e uso das inovações quanto do processo de difusão das mesmas. As contribuições de Schumpeter têm sido qualificadas e aprimoradas por uma série de autores que buscam entender a dinâmica capitalista focalizando a dinâmica da inovação e os seus impactos no desenvolvimento de organizações e países

Segundo Cassiolato e Lastres (2007), até os anos 1960, a inovação era identificada como novos produtos ou processos e entendida como ocorrendo em estágios sucessivos de pesquisa básica, pesquisa aplicada, desenvolvimento, produção e difusão. As discussões neste período sobre as fontes mais importantes da inovação eram polarizadas entre aqueles que atribuíam maior importância ao avanço do desenvolvimento científico, e os que destacavam a relevância das pressões da demanda por novas tecnologias.

Segundo os autores, nas décadas seguintes, o entendimento da inovação é requalificado e ampliado. As inovações passaram a ser entendidas como resultantes de um conjunto de

atividades interligadas, compreendendo principalmente sua assimilação, uso e difusão. Sendo de extrema importância o entendimento de que os processos de inovação e difusão se determinam mútua e simultaneamente.

Constatou-se que ao se iniciar o processo de difusão de uma tecnologia existe um conjunto de novidades concorrentes, baseadas em tecnologias que se alteram constantemente e sistematicamente em resposta à experiência e aos incentivos que surgem durante a difusão. (MATCALFE, 1996 apud CASSIOLATO; LASTRES, 2007).

A interação entre produtores e usuários, e a existência de um conjunto relativamente sofisticado de qualificações na localidade são fatores importantes no desenvolvimento de uma tecnologia. Processos de seleção sociais, econômicos e políticos vinculados à geração, uso e difusão de inovações contribuem simultaneamente para definir as trajetórias tecnológicas (CASSIOLATO; LASTRES, 2007).

Segundo os autores, nesta perspectiva, a inovação passou a ser vista não mais como um ato isolado, mas sim como um processo de aprendizado interativo, não linear, cumulativo, específico da localidade e dificilmente replicável.

“O caráter sistêmico da inovação já era reconhecido por FREEMAN (1988), que apontava que as decisões e estratégias tecnológicas são dependentes de fatores que abrangiam o setor financeiro, o sistema de educação e a organização do trabalho, além da própria esfera de produção e comercialização de bens e serviços” (CASSIOLATO; LASTRES, pag. 154, 2007).

O entendimento das mudanças nos paradigmas técnico-sociais é essencial para explicar os períodos de crescimento e de crise econômica (FREEMAN, 1982 apud CASSIOLATO; LASTRES, 2007), uma vez que os novos paradigmas alteram as fronteiras tecnológicas e criam novos conjuntos de padrões, práticas e processos produtivos. Geralmente a mudança tecnológica é rápida e acompanhada de grande inércia por parte das organizações. Deste modo o período de crise é visto a partir do conflito entre a emergência do novo paradigma e a estrutura institucional anterior, assim como os *booms* econômicos são relacionados aos períodos em que ocorre a adaptação das instituições à estrutura econômica e a sua interação com o novo paradigma tecno-econômico (FREEMAN, 1982; 1988; PEREZ, 1983; 1988, apud CASSIOLATO; LASTRES, 2007)

4.1. INOVAÇÃO NO CONTEXTO DO V.I.V.E.R.

A proposição de inovação no V.I.V.E.R. parte da necessidade das organizações se adequarem a uma nova realidade de gestão, devido aos desafios impostos pelos avanços das

tecnologias de informação e comunicação (TIC); pelas mudanças comportamentais da sociedade, provocadas por uma conectividade excessiva; pelas novas formas de organização do trabalho e, principalmente, pela busca de significados na perspectiva dos indivíduos e das organizações.

O modelo desenvolvido para a Inovação foi construído tendo como base os conceitos de Inovação em Gestão (HAMEL; BREEN, 2007), Inovação Aberta (CHESBROUGH, 2012) e na combinação da co-criação com processos flexíveis, suportados por TIC (PRAHALAD E KRISHNAN, 2008).

Segundo Hamel e Breen (2007), o ambiente que as empresas do século XXI enfrentam é mais volátil que nunca. Lideranças de mercado trocam de mãos com maior frequência, vantagens competitivas se desgastam com maior rapidez, segmentos inteiros são dragados pelo avanço das novas TIC. As empresas hoje se veem envolvidas em ecossistemas e cadeias de valor onde possuem apenas controle parcial, e os ganhos competitivos são resultados de negociações habilidosas. As novas estruturas de TIC diminuíram as vantagens da economia de escala e a digitalização de qualquer coisa não patenteada se tornou uma ameaça para empresas que atuam com propriedade intelectual.

Essas novas realidades exigem novos recursos gerenciais e empresariais, e, para prosperar em um mundo progressivamente inovador, as empresas terão de ser tão estrategicamente inovadoras quanto são operacionalmente eficientes. A inovação em gestão exige pensamentos ousados e abordagens originais (HAMEL; BREEN, 2007).

Segundo os autores, a inovação em gestão é qualquer prática que altera substancialmente a forma como o trabalho de gestão é realizado, ou modifica significativamente formas organizacionais tradicionais, fazendo progredir as metas organizacionais. A inovação em gestão modifica a forma com que os gestores trabalham, e o faz de maneira que aprimora o desempenho organizacional, uma vez que esta visa os processos de gestão de uma empresa.

O ambiente operacional de qualquer organização nos dias de hoje é hiperconectado. O conhecimento e as tecnologias úteis se disseminam cada vez mais, distribuídos em pequenas e grandes empresas em muitas partes do mundo. Para Chesbrough (2012), a ideia central é “nem todas as pessoas inteligentes trabalham para você”. Segundo o autor, as empresas precisam organizar seus processos de inovação para se tornarem mais abertos ao conhecimento e as ideias externas, criando também um fluxo contínuo e bidirecional para o melhor aproveitamento do conhecimento e ideias que não estejam sendo aproveitadas internamente

(Chesbrough, 2012). Este processo, denominado “Inovação aberta”, deve preparar a empresa para o próximo salto: o desenvolvimento de novos modelos de negócios, abertos.

Aprofundando o conceito de inovação aberta proposto por Chesbrough. Prahalad e Krishnan (2008) afirmam que a criação de valor e o crescimento de todos os negócios dependerão do acesso a uma rede global de recursos para co-criar experiências singulares, com e para os clientes.

Os autores afirmam que a transformação pela qual as empresas devem passar para se alinhar com o mundo, está baseada em dois pilares:

Experiências co-criadas personalizadas - a capacidade de atender cada cliente individualmente e construir experiências únicas, ouvindo verdadeiramente seus clientes. Ou seja, sem apelar para os modelos primários de customização em massa que não conseguem disfarçar sua frieza e impessoalidade.

Acesso a recursos e talentos do mundo inteiro - a capacidade de buscar recursos e talentos que não estão apenas dentro dos seus muros, promovendo uma colaboração ampla em que todos os colaboradores sintam-se recompensados de alguma forma e motivados a continuar.

Para Prahalad e Krishnan (2008) o amálgama desses fatores são processos empresariais flexíveis que se baseiam em uma TIC suficientemente adequada para os desafios e que ajudam a sustentar uma cultura de valorização dessa visão centrada no consumidor e aberta para colaborações que agreguem independentemente do lugar de onde vêm.

Na visão do V.I.V.E.R., a Inovação tem por missão revolucionar a Gestão, a forma como o trabalho e as organizações funcionam, alterando radicalmente processos e modelos de negócios. Realizada em ambiente aberto, livre, colaborativo.

Inspirado em Hamel, o V.I.V.E.R. entende que as empresas que quiserem ser mais inovadoras e inteligentes do que uma multidão de startup's (empresas iniciantes) precisam aprender a inspirar, provocar a paixão de todos os envolvidos, dentro e fora da empresa. O elemento chave do I (Inovação) no framework são as pessoas, estando elas dentro ou fora da organização.

A proposição é de Revolução. Entretanto não se realizam revoluções sem pessoas. As TIC devem ser vistas como um meio e não o fim, o suporte para que os indivíduos realizem o seu potencial pleno de construção de um mundo melhor. Organizações melhores e mais

conscientes, envolvidas em propósitos mais elevados, que sirvam e contemplem os interesses de todos os stakeholders (MACKEY; SISODIA, 2013).

As inovações surgem do questionamento de como as coisas funcionam e da paixão, ou desejo de construir algo melhor, satisfazer uma necessidade. O ambiente organizacional precisa ser revisto sob a ótica de permitir que as perguntas certas sejam realizadas e as pessoas possam exercer seu potencial máximo de realização e criatividade. Não existe inovação sem um ambiente que permita experimentação, criatividade, liberdade de errar e aprender com os erros.

4.2 NOVAS PRÁTICAS NA GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Esta seção se propõe a explorar alguns cases em empresas inovadoras apresentados por Hamel (2007; 2012) e Goldstein (2014), com o propósito demonstrar a viabilidade da aplicação do modelo apresentado. Google, Gore, Fiat do Brasil, Burning Man fornecem exemplos de inovação em gestão, co-criação de produtos e serviços suportadas por TIC e realizada de forma aberta.

Hamel (2007) enfatiza que o grande desafio na gestão da inovação em uma organização é transformá-la em uma atribuição de todos. Empresas como a Gore, citadas por Hamel (2007; 2012) e Goldstein (2014), como exemplo de organização que conseguiu inovar o seu modelo de gestão e criar ambiente onde as ideias de todos possuem potencial para se transformar em projetos viáveis e de retorno para a empresa e para os colaboradores.

A Gore, uma empresa fundada em 1958, com cerca de 10 mil colaboradores no mundo, onde não há níveis organizacionais e nem organograma. As unidades de operação são pequenas, formadas por pessoas que se agregam em times para implementar projetos ou melhorar processos. A organização possui uma forma de grade e os colaboradores podem colaborar diretamente com seus colegas, sem ter que passar por hierarquia.

O Objetivo principal da Gore é gerar produtos inovadores e toda a organização está desenhada e voltada para isto. Conforme relatado por Goldstein (2014, pag 143), nas palavras de Bill Gore, fundador da empresa.

“Certos atributos da estrutura em rede da empresa podem ser definidas da seguinte forma: nenhuma autoridade fixa ou designada, liderança natural definida pelos seguidores, a comunicação direta entre as pessoas, objetivos definidos por aqueles que devem fazer acontecer, tarefas e funções organizadas por meio de compromissos... não gerenciamos pessoas aqui, as pessoas gerenciam a si mesmas.”

A Gore está interessada em ideias que são únicas e valiosas, não cópias de produtos. Sendo assim, cada colaborador tem 10% do seu tempo livre para trabalhar em uma iniciativa

inovadora a sua escolha. As propostas são geradas pelos próprios colaboradores e competem pelo tempo disponível dos colegas, sem interferência de nenhum nível hierárquico. Se uma ideia apresentada tiver seguidores, é provável que se torne um projeto a ser liderado pelo seu idealizador.

A Gore é paciente com um projeto promissor, porém possui procedimentos, conhecidos por todos os funcionários, que orientam a identificar claramente hipóteses essenciais e desenvolver formas de baixo custo para testar ideias importantes. Quando um projeto passa por uma determinada fase é submetido a um processo de revisão interfuncional denominado “Real, Ganho, Valor”, onde é preciso demonstrar que a oportunidade é real e pode trazer ganho para e entregar um valor real para os clientes.

Segundo Hamel (2012), a receita da Gore para a inovação de produtos começa na crença de que uma feliz descoberta pode ocorrer a qualquer momento, e que cada um pode ser um inovador.

Um outro exemplo encontrado em empresa inovadoras em seu modelo de gestão é o caso apresentado por Goldstein (2014), de *open innovation*, com a participação dos consumidores, no Brasil, do Fiat Mio. A fabricante de automóveis lançou o projeto com o intuito de desenvolver um carro conceito com base na co-criação junto aos clientes e a sociedade em geral. A proposta era colher comentários e sugestões através do site do projeto sobre os requisitos para o futuro carro da empresa. Até setembro de 2013, já haviam sido registrados 30.300 participantes da iniciativa, de mais de 100 países, que postaram 17.900 comentários e enviaram 78 mil ideias. Segundo o autor, além de ter economizado milhões em pesquisa com consumidores, na ocasião do lançamento a empresa contará com um conjunto de consumidores que estarão completamente envolvidos e conectados com o produto.

5 A DIMENSÃO DA VERDADE, O SEGUNDO “V”

A crise de confiança que se estabeleceu no mundo após a crise de 2008 afetou de forma significativa a reputação das empresas, governos e instituições financeiras. Autores como Kotler (2010), Hamel (2012) e Mackey e Sisodia (2013), citam em seus trabalhos que a imagem das empresas e executivos, em geral, estão associadas a práticas como: hipotecar o futuro pelo lucro no curto prazo; colocar a carreira acima dos objetivos da empresa e das partes interessadas; a exploração da vulnerabilidade dos funcionários e da ignorância dos consumidores; e a manipulação dos sistemas políticos para reduzir a competição.

Em Hamel (2012, página 5), “um estudo da Gallup, de 2010, apenas 15% dos respondentes classificaram os padrões éticos dos executivos como altos ou muito altos”. O autor ainda chama atenção para a ameaça da falta de confiança para a existência do capitalismo, afinal os direitos das empresas são construções sociais e como tal estes podem ser reconstruídos a qualquer momento, com leis que reduzem drasticamente as prerrogativas das empresas, colocando os indivíduos (consumidores, cidadãos, investidores) e as instituições públicas em posição de vigilância e confronto de interesses com as organizações comerciais.

Além disso, a promiscuidade na relação entre empresas e governo, ou o “capitalismo entre amigos”, com a livre concorrência perdendo espaço para o favorecimento baseado em relações políticas, é outro fator que constitui uma grave ameaça à liberdade e ao bem-estar das partes interessadas (Mackey e Sisodia, 2013).

Para Hamel (2012), os cidadãos e consumidores se tornaram cada vez mais ressentidos com os contratos implícitos que governam os direitos e as obrigações dos atores econômicos mais poderosos da sociedade – grandes empresas – cujas relações de troca sempre foram bem favoráveis para os CEO’s, proveitosas para os acionistas e nem tão vantajosas para as demais partes interessadas.

Os impactos das decisões dos atores num mundo globalizado e conectado possuem dimensões jamais vistas em nenhum outro momento da existência humana. Uma pequena contravenção local, cometida por um executivo ou por um fornecedor importante na cadeia de suprimentos de uma empresa, pode virar um desastroso escândalo global com a disseminação e julgamentos dos consumidores e das partes interessadas via internet.

Para Kotler (2010), o mercado que as empresas operam é de baixo nível de confiança, onde os consumidores acreditam mais uns nos outros do que nas empresas. A confiança nos relacionamentos horizontais, combinada com a ascensão das mídias sociais é apenas reflexo da

migração da confiança dos consumidores nas empresas para outros consumidores, mesmo que estes sejam ilustres desconhecidos em sua rede social.

O autor afirma ainda que as empresas devem tentar ser verdadeiras e proporcionar experiências que representem de fato as suas alegações. Apresentar uma falsa realidade pode acarretar na perda instantânea da credibilidade. No mundo das relações horizontais dos consumidores, perder credibilidade significa perder a rede de compradores.

As empresas não possuem mais o controle sobre suas marcas. Estas pertencem agora aos consumidores. A missão da marca passa a ser a missão deles. E para sobreviver, as empresas devem alinhar suas ações com a missão da marca (KLOTTER, 2010). Citando Peter Drucker (apud KOTLER, 2010, pág. 65), o autor afirma que os negócios devem partir de uma boa missão. Os resultados financeiros devem vir em segundo lugar.

As empresas precisam mostrar a todas as partes interessadas que levam a sério os seus valores. Se os consumidores conseguem detectar facilmente quando uma marca/empresa não é autêntica em seus valores, os colaboradores detectam com facilidade ainda maior falsos valores nas práticas da empresa.

Assim que entram na empresa os colaboradores testarão a integridade do empregador, observando como a empresa demonstra na prática os seus valores. Quando testemunham coerência e verdade, os funcionários ficam mais dispostos a manter o compromisso com os valores da empresa. A felicidade dos empregados tem impacto significativo sobre sua produtividade. Os funcionários são mais produtivos quando acreditam no que a empresa está tentando alcançar (KOTLER, 2010).

5.1 VERDADE NO CONTEXTO DO V.I.V.E.R.

Verdade é um termo polêmico que pode gerar inúmeras interpretações. O V.I.V.E.R. parte do entendimento de que a Verdade está relacionada com o desenvolvimento de práticas éticas e morais por parte das organizações e dos indivíduos no estabelecimento de relações com todas as partes interessadas, baseados em valores e propósitos superiores e humanos, em relações benéficas para todos e realizadas sempre de forma transparente.

Baseada na proposição de Mackey e Sisodia (2013) de que o propósito de uma empresa é melhorar a vida das pessoas, gerando valor para todos os interessados. Uma empresa, com propósitos verdadeiros, cria valor, tornando-se ética por se basear em trocas voluntárias; tornando-se nobre, por dar significado a existência, e heróica por tirar as pessoas da pobreza e criar prosperidade.

O segundo V do V.I.V.E.R. tem por propósito resgatar a importância dos valores humanos para o mundo organizacional.

Para Hamel (2012), a humanização da linguagem dos negócios e da prática da administração é um imperativo empresarial. Os propósitos nobres inspiram sacrifícios, estimulam a inovação e encorajam a perseverança, transformando grandes talentos em realizações excepcionais. O autor questiona a razão pela qual, palavras como amor, devoção e honra raramente serem mencionadas no ambiente corporativo.

“(...) o senso de propósito edificante é mais que um impulso para as realizações individuais; é como uma apólice de seguro indispensável contra o oportunismo e a improbidade. Por definição, todas as organizações são movidas a valores. A única questão é quais são os verdadeiros condutores?” (HAMEL, 2012, pág. 38).

Kotler (2010) acredita na economia da transformação, onde a oferta de uma empresa é uma experiência que transformará a vida do consumidor. Assim como para o consumidor, é preciso que a empresa aprenda a criar para o colaborador uma experiência única dentro da organização, para tanto se faz necessário entender e desenvolver a motivação das pessoas. A conexão com a VIDA do V.I.V.E.R..

Mackey e Sisodia (2013) ampliam este conceito para todas as partes interessadas. Para os autores negócios não tem a ver com fazer o máximo de dinheiro possível. Têm a ver com a criação de valor para as partes interessadas.

Para os autores, as pessoas como participantes do mundo dos negócios geram prosperidade e tiram pessoas da pobreza; estabelecem condições estáveis para famílias inteiras se formarem; ajudam a construir comunidades que disponham de escolas; geram espaços para elas mesmas trocarem valor, encontram sentido nas coisas; consolidam relacionamentos e experimentam intimidade e confiança.

Para Mackey e Sisodia (2013), a prática das empresas conscientes não se resume apenas a ser virtuoso ou a trabalhar bem para fazer o bem. É uma forma de pensar o negócio com muito mais consciência do seu propósito maior, de suas relações com o mundo e de suas relações com os diversos públicos e *stakeholders*.

A figura 1, ilustra o modelo desenvolvido pelos autores, com 4 (quatro) princípios: propósito maior - que é visto como mobilizador por criar engajamento entre todos os interessados e catalisa a criatividade, a inovação e o comprometimento organizacional; a integração de *stakeholders* - cria o sentimento de que todos são importantes e estão conectados, sendo que o negócio deve gerar valor para toda a rede; a liderança criativa - que se baseia na

figura do executivo consciente, com alto nível de inteligência analítica, emocional e espiritual, além de uma inteligência sistêmica mais apurada, com compreensão real das relações de todos os stakeholders; e por fim uma cultura e gestão conscientes - que garantem a força e a estabilidade para perpetuar seus propósitos e valores centrais ao longo do tempo e às transições de lideranças.

Princípios do Capitalismo Consciente – Mackey e Sisodia (2013)



Figura 1: Princípios do Capitalismo Consciente

Fonte: Mackey e Sisodia (2013)

Na visão do V.I.V.E.R., a verdade é essencialmente dependente da Vida, e se constrói revolucionando princípios, valores e práticas organizacionais.

Em um mundo onde empresas, consumidores, governo, investidores, sociedade estão totalmente conectados; onde as pessoas passaram a ter uma maior consciência do seu lugar no planeta e dos impactos das suas ações na vida dos outros; onde não se consegue mais esconder por muito tempo práticas nocivas com consumidores, funcionários, fornecedores ou até mesmo contra o meio ambiente; onde os consumidores acreditam mais nos seus pares do que nas versões oficiais de empresas ou especialistas, a credibilidade, ou reputação, passou a ser um ativo de extremo valor.

A conexão com o mercado e com as partes interessadas precisa estar pautada por princípios e valores sólidos, práticas conscientes e verdadeiras com todos os elos que compõem a rede valor de um negócio.

Os indivíduos e empresas precisam ter consciência. Estar totalmente despertos e lúcidos para enxergar a realidade com clareza e entender os impactos das nossas ações, a curto, médio e longo prazo. Entender o que se passa dentro de nós mesmos ou das nossas organizações e

também na realidade externa, bem como aos impactos no mundo. Significa ter um forte compromisso com a VERDADE e agir de forma responsável, de acordo com o que entendemos ser verdadeiro e justo (MACKEY; SISODIA, 2013).

Na construção de organizações conscientes, a liderança possui um papel fundamental no modelo proposto.

“A qualidade de nossos líderes afeta a qualidade de nossas vidas. Todo bom líder dá contribuições, grandes e pequenas, para tornar o mundo um lugar melhor – um dia, uma vida e uma organização.” (MACKEY; SISODIA, pág. 190, 2013).

Para Mackey e Sisodia (2013), a liderança deve ser exercida de forma missionária, ou seja, são líderes emocional e espiritualmente maduros. Pessoas motivadas pelo prazer de servir ao propósito do negócio e a seus stakeholders, e não pelo poder e enriquecimento.

Historicamente, a cultura da liderança foi forjada pela relação de comando e controle. Tendo como modelo as organizações militares, o ambiente de negócios passou a ser visto como um campo de batalha. No entanto, segundo Neves (2010), a arte da guerra cedeu lugar à arte da cooperação e da negociação.

No ambiente complexo no qual as organizações operam, nas abordagens mais inovadoras, o sistema de trabalho coloca os gestores em situações bastante diferentes do que o tradicional comando e controle. Para Neves (2010), o modelo mental do executivo ninja, ou líder alfa, precisa ser substituído por uma nova liderança. Onde a arte da guerra, muito adotada nas escolas de administração do século XX, seja substituída por uma abordagem mais adequada aos novos tempos.

Para o autor à liderança no cenário de negócios atual é um jogo de colaboração e negociação. O líder também é uma peça do jogo. Ele precisa entender que as regras estão sendo construídas enquanto se joga. Nada é combinado a priori e que nada pode ser completamente controlado, até por que as peças possuem vida e com isso vontade própria. Os liderados podem se revoltar, questionar e até mesmo sabotar as táticas empregadas pelos líderes ou participantes que se enxergam como jogadores todo-poderosos. As chances de obter melhores resultados são para os líderes que perseguem melhores estratégias de colaboração e negociação permanentes. O sucesso depende de se buscar resultados que maximizam o número de ganhadores. A Verdade requer uma nova abordagem de liderança. Uma liderança que seja consciente e saiba conduzir os liderados de forma colaborativa. É necessária uma nova atitude frente à realidade. O despertar da Vida precisa de uma nova abordagem de Educação. Para líderes e liderados.

5.2 PRÁTICAS DA VERDADE EM ORGANIZAÇÕES INOVADORAS

Em Goldstein (2014), dados da pesquisa realizada pela ONG Akatu, com consumidores brasileiros, identificou os cinco aspectos determinantes na admiração por determinada empresa: não maltratar os animais (52%); boa relação com a comunidade (46%); ter selo de proteção ambiental (46%); ajudar na redução do consumo de energia (44%) e Ter selo de garantia de boas condições de trabalho (43%). O autor destaca que a lista indica valores preciosos para a construção de novos modelos de empresas, afinadas com a sustentabilidade, com ambiente de trabalho que ofereça autonomia, significado e aprendizagem.

A grande questão colocada por empresas que adotam uma postura consciente é: atender aos interesses de todos os stakeholders dá lucro? Hamel (2012), Goldstein (2014), Mackey e Sisodia (2013), afirmam em seus trabalhos que sim, e mostram alguns exemplos de empresas como a Whole Foods, Maercur, Dreamhosts que adotaram esse tipo de comportamento como princípio orientador no seu modelo de negócios e que são muito bem sucedidas.

Segundo o autor, se as empresas buscam resultados além do lucro, entendendo sucesso de uma forma ampla, então também precisam entender o que é valor para os stakeholders? Estes precisam ter a percepção clara de que estão sendo bem-sucedidos quando se relacionam com a organização, o retorno deve ser multidimensional, ou seja, não envolver apenas dinheiro.

A Mercur, empresa gaúcha de material escolar, iniciou um processo de reformulação do seu modelo de gestão em 2007. Fundada em 1924, a empresa passou por um processo de reposicionamento estratégico conduzido pelo CEO e membro da família que fundou a empresa.

A Mercur tem operado a partir de uma estrutura concebida para viabilizar a cooperação entre pessoas que oferecem diferentes níveis de contribuição aos negócios da empresa. Uma gestão por colegiados baseada em construções coletivas e alimentada permanentemente por diálogos com diferentes públicos: parceiros, fornecedores, clientes, usuários de produtos, instituições da sociedade e poder público. Ela substituiu as relações tradicionais de subordinação por relações de parceria.

Em Goldstein (2014), encontramos que o modelo de gestão da empresa destaca o estímulo ao desenvolvimento e a autonomia das pessoas.

“O compromisso da Mercur é, cada vez mais, tornar o trabalho – realizado no âmbito da empresa e das suas relações – significativo, fruto da construção coletiva e dos diferentes públicos implicados em seus objetivos e nas responsabilidades que eles exigem” (GOLDSTEIN, Pág. 96, 2014).

O diálogo é permanente e segundo o autor há muitas “rodas de conversas” com uma estrutura que permite e incentiva a absorção de inovações surgidas deste canal de diálogo. Criar soluções sustentáveis através de parcerias entre pessoas e organizações é a ideia central que rege os compromissos da Mercur.

Golstein (2014) nos fornece dois exemplos da coerência das posturas da empresa com os seus valores e crenças. A ideia da criação de mercados com restrição fez com que a empresa suspendesse qualquer tipo de relacionamento comercial com empresas de tabaco e com a indústria bélica – muito fortes na região. Neste caso o não relacionamento com estas empresas dá força e foco ao que se tem como crença e credibilidade: a estratégia de atuação que busca o bem estar e a busca permanente por uma vida feliz.

A Mercur também suspendeu a fabricação de produtos licenciados por considerar incoerente com o propósito da companhia. Conforme expresso por Jorge Hoelzel Neto, principal executivo da empresa: *“Não fazia sentido ter uma borracha de apagar da Mercur sendo vendida a um real e outra, só porque tinha a foto da Barbie, custando o dobro”* (GOLDSTEIN, pág. 183,2014).

Transparência é essencial para a construção de confiança. Ela dá condições para que todos os colaboradores e possam participar ativamente da gestão.

A DreamHost, uma empresa do setor de tecnologia de Los Angeles - EUA, fundada por um grupo de amigos de escola, em 1997, vem adotando práticas inovadoras no seu modelo de gestão e obtendo bons resultados, sendo apontada várias vezes na lista das melhores empresas para se trabalhar em pesquisa realizada pela Workplace Dynamics (GOLDSTEIN, 2014).

A DreamHosts tem como premissa em todos os seus relacionamentos internos o lema: Melhorar, Manter e Construir relacionamentos. Sendo que a satisfação do empregado vem sempre em primeiro lugar, reforçando a crença de que quanto mais feliz estiver o empregado, feliz também estará o cliente. A empresa adotou a política de distribuição de ações entre seus funcionários, tornando-os sócios e participando ativamente das decisões em todos os níveis da empresa. Segundo Goldstein (2014), a determinação em manter o negócio como foi idealizado é uma característica bastante forte na cultura da empresa, onde há elementos explícitos de repulsa a práticas típicas de mercado.

6 A DIMENSÃO DA EDUCAÇÃO, O “E” DO V.I.V.E.R.

Educar vem do latim *Educare*, que significa instruir, criar. A palavra é composta por *ex* (“fora”) e *ducere* (“guiar, conduzir, liderar”). Ou seja, educar trazia a ideia de “conduzir para fora”.

Seria a missão desta palavra, “preparar para o mundo”?

A maioria dos sistemas de educação em massa surgiu nos séculos XVIII e XIX, e foram projetados para atender aos interesses econômicos da época, marcados pela Revolução Industrial da Europa e Estados Unidos. A matemática, ciências e línguas eram essenciais para exercer funções nas economias industriais. E este modelo é o que perdura até hoje.

A influência sobre a educação como um todo, e não somente sobre conteúdos e objetivos, abordagens, métodos e processos educacionais, tende a deixar de lado qualquer tipo de atividade que envolva o coração, o corpo, os sentidos e uma boa parte do nosso cérebro. (ROBINSON, 2010).

A realidade é que somos educados da mesma forma até os dias de hoje para atender uma necessidade de duzentos anos atrás. No entanto, o contexto mudou muito, inclusive nas últimas décadas, e o que se vê nas organizações, no mundo do trabalho também físico, são pessoas cuja educação formal não preparou para lidarem com as angústias, medos e frustrações, que transbordam na dimensão da complexidade e também no mundo virtual.

A educação preparou as pessoas sim, para lidarem com a “dimensão do controle”. Então, embora no contexto em que vivemos, continuemos a reproduzir o modelo de controle, são as incertezas que predominam. Vivenciamos uma mudança jamais vista na história, devido a velocidade na transição para uma sociedade digital.

No contexto empresarial, as empresas querem gente bem-formada e informada, que tenha flexibilidade para trabalhar em áreas diferentes e saiba ser proativa na previsão ou solução dos problemas. Porém, o modelo mental cuja educação formal nos propicia ainda nos dias atuais, é o da visão compartimentada, por meio da separação das matérias, cartilhas, processos. Esta educação não é suficiente no contexto de complexidade em que vivemos, e este cenário será cada vez mais complexo daqui para frente.

Para isso, a EDUCAÇÃO do projeto V.I.V.E.R. propõe que é possível quebrar os modelos mentais criados pela educação formal, assim como re-permitir um novo olhar sobre educação dentro das organizações. Facilitando o desenvolvimento das aptidões naturais, permitindo que as pessoas trilhem seu caminho no mundo.

6.1 AMBIENTE

O ambiente cria as condições para o verdadeiro aprender. Portanto, na visão do V.I.V.E.R., aprender está relacionado diretamente às demais dimensões sendo sua parte integral e estrutural. Para o V.I.V.E.R. os “educandos” vão se transformando em reais sujeitos da construção e da reconstrução do saber ensinado, ao lado do educador igualmente sujeito no processo.

Neste sentido, Freire (2014) refere-se ao ensinar, não como um ato de transferir conhecimento, mas criar possibilidades para sua produção ou sua construção. Haverá de despertar no sujeito uma curiosidade crescente, que pode torná-lo mais e mais criador.

Segundo Rubem Alves (2004) citando a sabedoria popular: “É fácil levar a égua até o meio do ribeirão. O difícil é convencê-la a beber a água”. De fato, se a égua não estiver com sede, ela não beberá a água. Mas se estiver com sede, ela por vontade própria, tomará a iniciativa de ir até o ribeirão.

Então, como encontrar o dispositivo para acionar a curiosidade, apagada na história do adulto, sufocada anos a fio pela educação formal em um contexto de controle? Como vivenciar novamente a curiosidade vivida na infância? Como despertar a sede e a fome para aprender?

São muitas as questões para atender ao propósito do V.I.V.E.R. e, principalmente, a visão e o pensamento de Paulo Freire sobre a Educação Libertadora nos apoiarão e trarão vida a nossa proposta.

Posto VIDA como reflexão ao aprender. Que o educando, segundo Paulo Freire, “mantenha vivo em si o gosto pela rebeldia, aguçando sua curiosidade e estimulando sua capacidade de arriscar-se e de aventurar-se”. (2014, pág. 27).

Paulo Freire diz que a Educação traz ao homem sua liberdade. No entanto, para o que é necessário, a formação do homem o faz realmente livre? Por ser livre, vai à origem das coisas, não deixando manipular-se, já que submete sua ação à reflexão, não permitindo massificar-se, ou seja, pela formação da consciência crítica, em que o ato de educar conduz a liberdade, combatendo a alienação dos homens através da compreensão do indivíduo como ser ele mesmo, desenvolvendo suas potencialidades, humanizando-se no exercício da responsabilidade que tem frente ao meio em que vive.

Porém, seriam estes os valores guiados pela maioria das empresas, tais como fomentadores de sujeitos críticos, autônomos e livres? Cremos que ainda não é o caso, pois a predominância é do controle. Esta é a massa entranhada por duzentos anos, e é esta a predominante forma de pensar. Por isso, o V.I.V.E.R. olhará para as inter-relações aplicadas

no universo das organizações. “Não é a educação que forma a sociedade de uma determinada maneira, senão que esta, tendo-se formado a si mesma de certa forma, estabelece a educação que está de acordo com os valores que guiam essa sociedade” (FREIRE, pág. 30, 1975).

Então, entendemos que ampliar a visão do sujeito, enquanto autônomo de sua vida, ampliar a visão da organização enquanto suas verdades e seus valores, será possível promover um ambiente para aprender, permitindo inovar, criar, assim como, revolucionar a forma do pensar.

“Quero aprender a ler e escrever, disse-me certa vez uma camponesa de Pernambuco,” “para deixar de ser a sombra dos outros.” (FREIRE, pág. 100, 2014).

Esta citação de Paulo Freire traduz aquilo que a falta da autonomia proporciona, “a escuridão”, “a sombra”. O conhecimento se coloca num lugar autônomo, crítico, reflexivo, que pode transformar, que pode mudar a realidade.

Nesse sentido, o homem passa a reconhecer suas tarefas fundamentais, o que só é possível quando deixa de ser dominado pelos mitos, onde a razão passa a predominar sobre a emoção. Pois, quanto mais o homem for capaz de refletir sua realidade, maiores condições terá de agir sobre ela, comprometendo-se assim em mudá-la, pelo fato de sentir-se inserido, participativo, produtivo. Assim, o trabalho educativo será expressão da consciência crítica, quando os homens que o fazem, manifestam a capacidade de diálogo.

6.2 DIÁLOGO

Para a EDUCAÇÃO do V.I.V.E.R., o diálogo permite uma educação crítica e orientada para a tomada de decisões, tornando-se este, um instrumento essencial na dimensão do trabalho.

Por meio da compreensão da realidade a partir das experiências do sujeito que ensina, assim como o sujeito que aprende. Portanto, o diálogo, abre caminhos para uma participação responsável e permite o reconhecimento do outro, através do respeito e da sua dignidade.

Neste sentido pode-se pensar que a aprendizagem é uma troca. “Quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender”. (FREIRE, pág. 25, 2014).

Para tanto, torna-se prioritária a prática do diálogo, em que por meio da realização de seus objetivos, chega-se ao acesso do saber e de fato, aprender.

6.3 A CRIANÇA QUE TEMOS EM NÓS

A maioria das crianças mais novas tem uma confiança enorme na própria imaginação. Perdemos esta confiança na medida em que crescemos. Em uma classe da pré-escola ao perguntar quem é criativo, todos levantarão a mão, mas se esta mesma pergunta for feita a uma

classe do último ano do ensino médio, a maioria dos alunos não se manifestará. O resultado é que muitos de nós jamais entramos em contato com o verdadeiro talento e por isso, de fato, não o realizamos (ROBINSON, 2010).

José Pacheco é um educador português da Escola Ponte, uma escola pública localizada ao norte de Portugal. Rubem Alves o trouxe como referência em seus textos assim que foi visitá-lo, e conta: *“É uma das escolas mais inteligentes que já visitei. Ela é inteligente porque leva mais a sério as perguntas que as crianças fazem do que as respostas que os programas querem fazê-las aprender”*. (ALVES, pág. 15, 2004).

Para Pacheco, é nas perguntas que a inteligência se revela. E contou uma experiência que havia feito com crianças para que colocassem numa folha de papel as perguntas que provocavam sua curiosidade e o resultado foi bem diversificado, amplo, cheio de possibilidades. Quando esta mesma experiência foi feita a um grupo de professores. Eles só fizeram perguntas relativas aos conteúdos dos seus programas. Os professores de geografia fizeram perguntas sobre acidentes geográficos, os professores de português fizeram perguntas sobre gramática, os professores de história fizeram perguntas sobre fatos históricos, os professores de matemática propuseram problemas de matemática a serem resolvidos, e assim por diante. (ALVES, 2004).

Seriam perguntas que eles mesmos sabiam responder? Ou construíram cercas no seu mundo onde apenas seu campo de visão pudesse atingir?

Para as crianças o mundo é imenso, sua sede não se mata bebendo água de um mesmo ribeirão, querem águas de rios, lagos, fontes, minas, chuva, poças d' água. Os adultos perdem a curiosidade e se habitam a beber água sempre da mesma fonte. (ALVES, 2004).

6.4 PERGUNTAS CERTAS NO MUNDO ORGANIZACIONAL

“O mundo que criamos é um processo do nosso pensamento; e esse mundo não pode ser mudado sem que nós mudemos também a nossa maneira de pensar” Albert Einstein (apud GOLDSTEIN, pág. 54, 2014).

Segundo Mckinney (2012) o conceito de economia criativa ultrapassou o antigo paradigma de economia baseada em informação. A ideia central de que a habilidade mais importante já não é mais ter conhecimento, mas demonstrar capacidade de usar o conhecimento para gerar ideias novas. Segundo ao autor, conhecer respostas antigas não impressiona mais; ter a capacidade de encontrar novas respostas, sim.

Grant (2013) apresenta uma pesquisa da IBM com mais de 1.500 presidentes de 33 diferentes ramos industriais, em mais de 60 países, cujos resultados reconhecem a criatividade como uma habilidade de trabalho extremamente valorizada no contexto atual, sendo classificada como qualidade mais importante da liderança por 60% dos entrevistados. Na pesquisa da IBM os “líderes criativos” foram identificados por 81% dos entrevistados como aqueles capazes de quebrar as abordagens e os modelos padrões e para proporem novas soluções.

Segundo o autor o pensamento criativo não apenas permite lidar com problemas existentes, mas também antecipar problemas em potencial e propor soluções inovadoras. No entanto a criatividade é reprimida diariamente no ambiente de trabalho em função de necessidades empresariais de controle, produtividade e coordenação. O resultado são organizações com ambientes de trabalho opressores e áridos de novas ideias.

Para Mckinney (2012), diariamente, dentro e fora das organizações, todos aqueles que passaram por uma experiência educacional tradicional realizam exatamente aquilo que foram ensinados a fazer, ou seja, responder rapidamente as questões com soluções óbvias.

As evidências apresentadas pelos dois autores apontam que tanto o sistema educacional tradicional quanto os sistemas de trabalho restringem a criatividade de alguma forma. Para Grant (2013), a grande questão é: o que as organizações podem fazer para ajudar a resolver esse problema? Para o autor, as empresas inteligentes começam a assumir alguma responsabilidade pela educação proativa e não apenas pelo treinamento de habilidades. Elas começam a entender, que treinamento nem sempre é educação. O treinamento trata de desenvolver uma habilidade específica e de transmitir conhecimento enquanto educação trata de desenvolver habilidades para a curiosidade e o aprendizado contínuo – trata-se de ensinar a pensar criativamente.

“O mais importante para a criatividade é conservar essa imaginação infantil de formato livre e, ao mesmo tempo, enriquecê-la com conhecimentos, mais do que substituí-la por conhecimento” **Bruce Haddon** (apud GRANT et al., pág. 58, 2013).

Para Mckinney (2012) não importa qual a posição da pessoa, dentro ou fora da organização, ela precisa se tornar a voz que questiona as respostas óbvias, as “verdades”. A principal qualidade do observador externo é que este possui um distanciamento suficiente para observar problemas que quem está dentro não percebe, por estar muito próximo. Para o autor é preciso desenvolver habilidades de questionar e reconhecer que as respostas certas – óbvias

– não são suficientes e que é necessário abordar os problemas de forma diferente, com perguntas certas, perguntas poderosas.

O autor utiliza o caso real da HP para mostrar como a empresa estimula o pensamento criativo como diferencial competitivo. Desde a seleção de *trainee* para a área de Personal Systems Group, os candidatos são submetidos a questões as quais não existem respostas definitivas, ou seja, perguntas que não possuem apenas uma única resposta certa. O objetivo é avaliar não a resposta, mas como os candidatos abordam o problema. Que tipo de questionamentos realiza para chegar às suas respostas.

Outro caso que ilustra a utilização de perguntas poderosas na HP, apresentado pelo autor, é um case de criação de um produto popular para o mercado indiano. A abordagem padrão era de que para utilizar um computador a habilidade básica necessária é que o usuário seja alfabetizado. A mudança de perspectiva para como trazer todos os benefícios da computação, da internet e do potencial de comunicação para pessoas que são literalmente incapazes de interagir com a interface padrão? E como remover as barreiras, e ajudá-los a dar um salto para uma situação em que sintam habilitados para usar um novo dispositivo? Estas questões permitiram que a empresa mudasse um paradigma de mercado que tentava construir uma máquina baseada no preço para apresentar uma oferta e que atendesse às necessidades de comunicação e educação da população mais pobre da Índia.

O HP DreamScreen 400 é um dispositivo *touch-screen* que atende às necessidades de educação, comunicação e entretenimento de forma fácil de usar e entender. Usando símbolos simples para aqueles usuários que não entendem híndi ou inglês.

O V.I.V.E.R. entende que a educação é uma das principais contribuições à sociedade de uma organização inovadora. Compartilhando com Meira (2013) a visão de que toda boa empresa é uma boa escola. E cada colaborador deveria se perguntar periodicamente o que aprendeu nos últimos 7, 14 ou 21 dias? Caso a resposta tenha sido nada. É hora de procurar algum lugar onde se esteja construindo o futuro.

7 A DIMENSÃO DA REVOLUÇÃO, O “R” DO V.I.V.E.R.

Revolução – do latim *revolutio*, ónis: ato de revolver –, segundo o Dicionário Houaiss a palavra é datada do século XV e designa: "grande transformação, mudança sensível de qualquer natureza, seja de modo progressivo, contínuo, seja de maneira repentina"; "movimento de revolta contra um poder estabelecido, e que visa promover mudanças profundas nas instituições políticas, econômicas, culturais e morais".

A dimensão Revolução no V.I.V.E.R. é entendida como rompimento com as verdades imutáveis. Neste caso há o relacionamento quanto ao aspecto de Verdade como VALOR, quebrando paradigmas e estabelecendo novo conjunto de princípios.

A Revolução aqui é, portanto, aquela que obriga a pensar e a repensar o mundo, as relações, as influências e os poderes, as circunstâncias e os problemas sobre novas abordagens, sendo então quase um sinônimo de desconstrução do modelo atual e construção de novas realidades.

Segundo Senge (2012), o pensamento sistêmico conduzirá as sociedades a enxergar as coisas como parte de um todo, não como peças isoladas, bem como a criar e mudar sua realidade. Os aspectos da Revolução no pensar e agir no conceito V.I.V.E.R. necessariamente passam pelo desenvolvimento da visão sistêmica.

Senge (2012) e Geus (1998) compartilham a visão de que as empresas do futuro serão aquelas que descobrirão como fazer com que as pessoas se comprometam e queiram aprender, desde o chão de fábrica até a alta gerência.

Dessa forma, segundo Kahneman (2012), a Revolução é percebida bem mais do que uma única palavra para um empreendimento envolvendo diversas situações e contextos, vários sistemas e interesses, evolução de um processo intuitivo e racional de compreender as complexidades. Significa a reorganização das estruturas e adequação do elemento humano nas sociedades, recuperando suas identidades na busca de sua evolução como pessoa e profissional.

Homens e organizações precisam se reinventar constantemente, assumindo novos desafios e caminhos, criando o novo, o que dará confiança de buscar sempre fazer diferente e melhor. Ou seja, trata-se de buscar o desconhecido e de ter ousadia para rever e aprimorar fórmulas, métodos, processos e relacionamentos (KAHNEMAN, 2012).

7.1 REVOLUÇÃO OU MORTE

Entre os anos 1980 e 2000, o ambiente de negócios permitia que as empresas tradicionais ainda pudessem crescer e sobreviver por meio de mudanças graduais, na maioria das vezes em processos e reestruturações organizacionais, aprimorando as capacidades essenciais para a produção ou fornecimento dos serviços e estendendo-as criativamente para os novos mercados (CHARAN, 2013).

Segundo o autor a vida útil das estratégias e modelos de negócios está ficando cada vez mais curta. Modelos comerciais novos e criativos estão surgindo a cada momento, tornando irrelevante e obsoleto os modelos de negócios e estratégias atuais, fazendo as organizações perderem valor em relação às concorrentes e a novas oportunidades.

“Os líderes empresariais, geralmente não estão bastante próximos da vanguarda absoluta das mudanças para perceber os riscos crescentes de um modelo de negócios há muito venerado. Na ausência de suas próprias evidências, é improvável que deem muito crédito ao eco distante das campanhas de alarme soadas por indivíduos no interior da organização” (HAMEL, pág. 42, 2007).

A nova realidade de negócios exige cada vez mais um pensamento novo, atenção para a inovação – da empresa e a dos outros – e a expansão dos horizontes. O momento é de ruptura, de revolução. Evitar o costume de olhar o futuro a partir do espelho retrovisor. É preciso um novo olhar. Um olhar de “fora para dentro e a partir do futuro”, Charan (2013).

Olhar de fora para dentro, para o autor, é adotar uma nova visão de mundo. Observar as mudanças globais sem se deixar contaminar pelas suposições e regras práticas pessoais. Buscar identificar as forças que parecem não relacionadas ao negócio, mas que podem se combinar criando ameaças ou oportunidades ao setor ou a empresa. Olhar a partir do futuro é estender o horizonte de tempo ao avaliar o mundo e imaginar o cenário de competição daqui a 5, 10, 20 anos. Depois considerar suas implicações para o presente, aprender e aplicar no cenário do presente, reaprender e revisitar o futuro idealizado.

Quando o modelo de negócios de uma empresa fica obsoleto, seu valor de mercado cai. Mesmo com o negócio ainda gerando dinheiro e sendo lucrativo. É preciso deslocar recursos e energia para algo mais promissor. Nenhuma estratégia tem vida infinita. Deve-se estar atento para antecipar os sinais de que as condições podem mudar. (CHARAN, 2013)

Segundo Prahalad e Krishnan (2008), é preciso estabelecer conexões explícitas entre estratégia, modelos de negócios e processos internos. Definindo nos seguintes termos os processos internos e sua correlação com estratégia e modelo de negócios:

“Os processos internos são os elos entre a estratégia da empresa, os modelos de negócios e as operações de rotina, representam o conhecimento explícito e detalhado do modelo de negócios e definem as relações lógicas entre as atividades da empresa, assim como seus relacionamentos com os consumidores. Os processos internos são influenciados pela arquitetura técnica (sistemas de TIC) e pela arquitetura social (estrutura organizacional, poder decisório, e sistemas de gestão do desempenho)” (PRAHALAD; KRISHNAN, pág. 42, 2008).

Conforme Prahalad e Krishnan (2008), processos internos, estratégia, modelo de negócios, estão intimamente relacionados. Assim qualquer alteração em cada um deles provocará impactos nos demais, interferindo ainda no relacionamento com stakeholders, na arquitetura e cultura organizacional, que estão interconectadas.

7.2 REVOLUÇÃO: ORGANIZAÇÕES, LÍDERES E LIDERADOS.

A revolução proposta pelo V.I.V.E.R. considera a necessidade da organização se preparar para executar sua nova estratégia. Os desafios de responder instantaneamente ao contexto de mudança, gerar resultados positivos para todas as partes envolvidas e construir capacidades para o futuro, vão exigir que os indivíduos que fazem parte da empresa estejam despertos, conscientes e preparados para transformar a realidade, deles, da organização e do mundo.

Exigirão das lideranças, além de uma nova postura, o poder e autoridade para tomar decisões – individual ou coletivamente – além dos recursos necessários para mover-se rapidamente. No entanto, o ambiente e a gestão precisarão ser revistos, revolucionados para que a empresa possa se tornar flexível e altamente adaptável.

"Revolução tem valor, revolução tem um propósito, uma direção e os líderes" Che Guevara (2011).

Hamel (2007) e (2012), Charan (2013), Neves (2010), Kotler (2010) e Mackey e Sisodia (2013), em seus trabalhos, abordam a necessidade de uma nova liderança para conduzir as mudanças neste contexto. Além das características genéricas de liderança, outras passam a fazer parte da lista. Atributos como capacidade de dominar rapidamente contextos locais, criar visão tangível, desafiar o modo como as pessoas veem as coisas, capacidade de mobilização social da organização, e acima de tudo integridade. Integridade além da ética e da moralidade. Nos bastidores existem relações sociais que verificarão promessas e declarações, e descobrirão eventuais contradições (CHARAN, 2013).

Os líderes devem ter a capacidade de fazer a leitura do jogo. Garantir que a comunicação – de cima para baixo e de baixo para cima – não tenha filtros; simplificar a tomada de decisão e a responsabilização por elas, e conhecer o talento natural, as experiências, habilidades e as opiniões dos indivíduos com quem se relacionam. Credibilidade, ou reputação, são palavras chave para os líderes da revolução (CHARAN, 2013).

Segundo Charan (2013), uma das primeiras coisas que os líderes assumem como verdadeira é que o primeiro passo seja o rearranjo da estrutura organizacional. Uma ação extremamente difícil de executar e que drena energia e paralisa os negócios durante a transição, da velha para a nova. O autor sugere é concentrar-se no sistema social da organização.

“Onde quer que os seres humanos trabalhem juntos, seus comportamentos e ações (ou omissões) formam um sistema social. As entranhas do sistema social são constituídas pela maneira como pessoas e grupos interagem e tomam decisões – com quem a informação é compartilhada, como as compensações são feitas e por quem, e se os comportamentos nessas interações criam energia ou a esgotam -... O impacto do sistema social é tão poderoso que às vezes é toda a mudança necessária” (CHARAN, pág. 171, 2013).

Segundo o autor, fazer a mudança no sistema social, em primeiro lugar, contribuirá para tomar a melhor decisão sobre o tipo de estrutura organizacional mais adequada, além de ter como benefício que as pessoas experimentam bons resultados sem a descontinuidade de uma mudança abrupta na cadeia hierárquica, ficando mais abertas a ajustes.

Segundo Kotter (2013), as pessoas mudam menos com base em análises que moldam o seu raciocínio do que por força da visão de uma verdade que influencia seus sentimentos. O sucesso na condução das mudanças está muito mais no mostrar de forma irresistível quais são os problemas e como solucioná-los do que dos aspectos formais de coleta e análises de dados. A reação emocional fornece a energia que impele as pessoas ao longo do processo de mudança.

As revoluções trazem reflexos para toda organização, e passam por mudança de poder (quais decisões serão tomadas, por quem e em que parte da organização), na distribuição de recursos (humanos – líderes e especialistas, financeiros, materiais, orçamento, recursos de TIC e equipamentos) e no comportamento organizacional (atitudes, hábitos e regras práticas).

Segundo Charan (2013), é preciso fazer a conexão entre as mudanças de estratégia, e a alocação de recursos. Orçamentos, KPI's e avaliação de desempenho devem estar alinhados com todo o processo de mudança. Entretanto, a revolução deve incorporar as bases e todo o processo de definição deve ser construído mais de forma *bottom-up* do que *top-down*.

Em Hamel (2007), ao citar o exemplo da atuação de Schmitdt, CEO do Google, na definição da estratégia de lançamento de novos produtos, coloca o principal executivo da empresa no papel de um provocador, ao contrário da prática comum de direcionar a estratégia de cima para baixo. As práticas de definição da estratégia do Google levam as pessoas a pensarem com criatividade sobre como expandir o modelo de negócios da empresa.

“Em muitos aspectos, o Google é organizado como a própria internet: é muito democrático, estreitamente interligado e nivelado” (HAMEL, pág. 104, 2007).

Para o autor, questionar a autoridade no ambiente de trabalho do Google não é assumir o rótulo de anarquista, e sim o imperativo de um inovador. Quando profissionais altamente motivados e capacitados compartilham a mesma visão, não precisam ser supervisionados meticulosamente. Como ocorre na internet, o controle no Google é mais de colega para colega do que de gerente para subordinado.

Outro exemplo citado por Hamel, sobre como algumas organizações estão revolucionando o seu modelo de gestão e inovando, abandonando a lógica predominante com decisões e métricas *top-down*, e as substituindo por modelos mais colaborativos e de maior responsabilização dos indivíduos, colaboradores, através da adoção do conceito de comunidade em contraposição a burocracia, e a cadeia de comando e controle é a Whole Foods.

A Whole Foods serve como estudo de caso para Hamel (2007) exemplificar como as organizações inovadoras estão revolucionando a organização do trabalho. Uma mistura de democracia com disciplina, confiança com responsabilidade e comunidade com uma feroz competição interna, que tornam o sistema de gestão da empresa eficaz e extremamente difícil de reproduzir em outros ambientes.

Na Whole Foods, pequenas equipes são responsáveis pelas decisões operacionais-chave – fixação de preços; realizações de pedidos; provimento de pessoal; e promoção nas lojas. Nenhum executivo da matriz decide quais produtos ocuparão quais prateleiras. As lojas são encorajadas a comprar localmente, contanto que os produtos estejam dentro dos padrões rígidos da Whole Foods. As equipes controlam também os níveis de alocação de pessoal em seus departamentos, uma prerrogativa que em outros lugares é reservada aos gerentes.

Cada equipe opera como um centro de lucros e é avaliada pela produtividade do seu trabalho, onde os dados e resultados são transparentes e acessíveis a todos. Cada colaborador tem a liberdade de fazer a coisa certa para o cliente e o incentivo de fazer a coisa certa para o lucro. A mensagem que a empresa procura passar é de que é o colaborador e não um gerente distante que controla o sucesso individual e coletivo da equipe.

Hoje alguns autores comparam as novas formas de trabalho com as experiências dos usuários da internet. Comando e controle serão substituídos por colaboração e negociação (NEVES, 2010). A geração Facebook, segundo Hamel (2012), chega ao ambiente organizacional impregnado com a lógica da internet onde todas as ideias competem de forma igual por atenção, as contribuições são mais importantes que as credenciais, as hierarquias são construídas de baixo para cima, os líderes servem ao invés de comandar, o poder decorre do compartilhamento, a mediocridade é exposta, os grupos se auto definem e se auto organizam, e as tarefas são escolhidas e não atribuídas. Esse conflito vai empurrar as organizações para a necessidade de revolucionar a forma como o trabalho é realizado nas empresas.

Goldstein (2014) cita ainda o exemplo da DreamHosts, uma empresa de internet de Los Angeles – EUA, onde todos os colaboradores possuem ações da empresa e são eles que escolhem o CEO.

“(...) a empresa se reuniu, definiu 10 perguntas críticas a fazer e os dois candidatos tiveram uma conversa com seus potenciais futuros colaboradores. Ao final, os colaboradores elegeram o CEO que acharam mais preparado para a posição.”
(GOLDSTEIN, pág. 75, 2014).

Na Boehringer-Ingelheim, em São Paulo, outro exemplo citado pelo autor, as salas são abertas e há mobilidade para que as pessoas possam se sentar em lugares diferentes dependendo do dia e estabelecer novas conexões. Há ainda um amplo átrio com café, frutas, livros, ponto de internet, parecido com um café, que favorece o encontro e a conversação de maneira menos formal do que em reuniões.

Segundo autor, as organizações inovadoras quebram o paradigma de comando e controle e criam organizações ágeis, flexíveis e inclusivas. Isto se manifesta na descentralização da tomada de decisão, em estruturas mais circulares, ambientes de trabalho que permitam interações, em mercados internos para ideias, talentos e recursos, numa liderança legitimada, e até em autogestão.

A revolução na proposta no V.I.V.E.R. é a transformação da organização para ser capaz de responder de forma ágil e coordenada às mudanças no ambiente externo e interno. Transformando suas relações com todas as partes envolvidas. Revendo seus valores e buscando propósitos elevados, nobres, que inspirem as pessoas e a comunidade. Revolucionando a forma como o trabalho é realizado, como as pessoas são geridas e avaliadas pela sua contribuição com os resultados da organização.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS (OU NÃO)

A proposição do V.I.V.E.R. não é apresentar conclusões de qualquer espécie. O modelo não foi concebido para ser um produto final, acabado. Ele se propõe a ser um guia, que deverá ser adequado a cada realidade.

A principal contribuição do V.I.V.E.R. é a rerepresentação da malha formada pelas conexões entre as dimensões e seus elementos e a complexidade do equilíbrio entre eles. Qualquer alteração em um componente deverá impactar o equilíbrio do sistema. Em um ambiente volátil e com mudanças em grande velocidade como o cenário atual de negócios, possuir um modelo que permita entender a correlação e os impactos das mudanças na gestão pode ser de grande utilidade para os gestores.

O V.I.V.E.R. ainda necessita ser instrumentalizado para ser uma ferramenta passível de aplicação em uma organização. Além disso, há o entendimento de que a formulação do modelo ainda necessita ser refinada.

No decorrer do trabalho de formulação do modelo, foi identificada a necessidade de extrapolar as questões além do ambiente organizacional. As dimensões de VIDA e EDUCAÇÃO, fogem ao escopo do trabalho gerencial tradicional, porém são essenciais para a construção de qualquer modelo de gestão inovador que seja capaz de dar respostas aos desafios do cenário atual de negócios.

Despertar o indivíduo para uma postura mais consciente está relacionado à mudança de atitude e entendimento da real capacidade de transformar a realidade a partir de um posicionamento mais crítico, contestador e criativo. Também se faz necessário a transformação profunda do modelo educacional. Conhecimento virou *commodity*, o diferencial é a criatividade, a capacidade de fazer diferente e gerar resultados muito além do esperado. A proposta do V.I.V.E.R requer uma educação transformadora, além do saber. É preciso aplicar o conhecimento e a criatividade para fazer. Fazer diferente. Fazer melhor.

O espaço para experimentação, a possibilidade de errar, aprender e usar uma nova abordagem é o contraponto das práticas corporativas atuais, que restringem o espaço à criatividade e à experimentação utilizadas pelos modelos tradicionais de gestão. É certo que aplicação desta abordagem, talvez não seja adequada em todas as áreas. No entanto, há exemplos reais de práticas inovadoras que permitem maior autonomia, possibilidade de experimentação, maior responsabilização do indivíduo pelos resultados em um número significativo de empresas, independente de tamanho, área, ou tipo de negócio.

A visão do V.I.V.E.R é a criação de ambientes seguros, onde as pessoas possam experimentar o novo, sem o risco de enfrentarem situações adversas incontrolláveis. Caso a experimentação não obtenha os resultados esperados, os danos são controláveis. É possível retroceder e tentar uma nova abordagem.

Nas experiências de inovação em gestão, observadas ao longo do trabalho de formulação do V.I.V.E.R, fica evidente a importância do papel do líder na criação ou transformação de uma organização com práticas não convencionais de gestão, ou com gestão inovadora.

Podemos categorizar os casos estudados em dois grupos: aqueles onde a empresa nasceu a partir de um sonho, uma visão inovadora de como o trabalho de gestão deveria ser realizado e um segundo grupo, que através da visão inovadora de um dos executivos, um líder com poder instituído, transformou uma empresa tradicional em um exemplo de gestão inovadora e um caso de sucesso.

Em ambos os casos o líder tem um papel essencial. Além de ser o visionário, ele compartilha o sonho e seleciona aqueles que farão parte do time pela afinidade com o projeto que está sendo construído.

Na dimensão da VERDADE, o trabalho do líder é de transformar a realidade e compartilhar o sonho. Porém o maior desafio é perpetuar o modelo não como uma prática personalista, dependente da figura do criador, mas sim como uma prática construída, sonhada, compartilhada por todos na organização. Neste momento o líder passa a ser seguidor de uma visão compartilhada, consolidada.

O caminho é único e a jornada é transformadora. No final, os participantes de experiências de inovação e gestão, como as relatadas na construção do V.I.V.E.R, saem completamente transformados.

“...nem a liderança, nem os colaboradores, nem a própria organização serão os mesmos ao final do processo. Todos se transformarão juntos...”

(GOLDSTEIN, 2014)

A proposta do V.I.V.E.R é ser o primeiro passo para a transformação. O começo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Rubem. *O Desejo de Ensinar e a Arte de Aprender*. Campinas: Fundação EDUCAR DPaschoal, 2004.

BARRET, Richard. *Libertando a alma da empresa*. São Paulo: Cultrix, 2000.

CASSIOLATO, J.E; LASTRES, H.M. *Inovação e sistemas de inovação: relevância para à área de saúde*. RECIIS – R. Eletr. De Com. Inf. Inov. Saúde. Rio de Janeiro, v.1,n.1, p.153-162, jan- jun., 2007. Disponível em <http://www.reciis.cict.fiocruz.br>

CAVALCANTI Marcos; PEREIRA, André e GOMES, Elisabeth. *Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHARAN, R. *Ruptura global: liderando seus negócio através da grande transformação do poder econômico mundial*. São Paulo: HSM Editora, 2013.

CHE GUEVARA, Ernesto. *Diário de um combatente*. São Paulo: Planeta, 2011.

CHESBROUGH, H; *Modelos de negócios abertos: como prosperar no novo cenário da inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2012.

DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, Lawrence, *Conhecimento Empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

DE GEUS, Arie. *A Empresa Viva*. 12ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 47 ed. Satuca educativa CAR DPaschoal, 2004.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da indignação: cartas pedagindignação*. AR DPaschoal, 2004. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014.

FREIRE, P.& ILLICH, Ivan. *Diálogo. In: Seminário Invitación A Concientizar y Desescolarizar: Conversación permanente*. Buenos Aires: Búsqueda-Celadec, 1975.

GOLDSTEIN, M. *Novas organizações para uma nova economia: um mundo onde as pessoas e o planeta prosperam juntos*. 1ª ed., São Paulo: Elsevier, 2014.

GRANT, A; GRANT, G; GALLATE, J. *Quem matou a criatividade? O assassino está por perto*. 1ª ed., São Paulo: Saraiva, 2013.

GRAY, D. *A empresa conectada*. 1ª ed., São Paulo: Novatec, 2013.

HAMEL, G. *O que importa agora: como construir empresas a prova de fracassos*. 1ª ed., Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2012.

HAMEL, G.; BREEN, B. *O futuro da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

- HENRIQUES, M., BARROS, N. *Olá Consciência: uma viagem pela filosofia*. 1ª ed., São Paulo: Espaço Cultural, 2013.
- KAHNEMAN, Daniel. *Rápido e Devagar: Duas Formas de Pensar*. 1ª ed. São Paulo: Objetiva, 2012.
- KOTTER, J.; COHEN D.S. *O coração da mudança: transformando as empresas com a força das emoções*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIAWAN, I. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. 1ª ed., Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010.
- KRZARNIC, Roman. *Sobre a Arte de Viver*. Ed. Zahar, 2013
- LANIER, J. *Gadget: você não é um aplicativo*. 1ª ed., São Paulo: Saraiva, 2010.
- MACKEY, J.; SISODIA, R., *Capitalismo consciente: como liberar o espírito heroico nos negócios*. 1ª ed. São Paulo: HSM Editora, 2013.
- MEIRA, S. *Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2013.
- MCKINNEY, Phil. *Muito além do óbvio: o poder das perguntas certas para criar ambientes inovadores*. 1ª ed. São Paulo: Elsevier, 2012.
- MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. 3ª ed. Porto Alegre: Editora Sulina, 2007.
- NEVES, R. *Ruptura: o desafio de inovar para reinventar a política*; Rio de Janeiro: Singular, 2010.
- O GLOBO. *Trabalhar na Apple Store pode não ser tão bom* Disponível em: <http://oglobo.globo.com/sociedade/tecnologia/trabalhar-na-apple-store-pode-nao-ser-tao-bom-13354552#ixzz39QL6euI0>. Acesso em: 25 de julho de 2014.
- PRAHALAD, C.K.; KRISHNAN, M.S. *A nova era da inovação: impulsionando a co-criação de valor ao longo das redes globais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- PRIGOGINE, Ilya. *As leis do caos*. São Paulo: Editora Unesp, 2002.
- QUEL, Luiz Felipe, *Gestão de Conhecimentos e os Desafios da Complexidade nas Organizações*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ROBINSON, Ken. *O elemento-chave*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2010.
- SCHRAM, Sandra C.; CARVALHO, Marco Antonio B. *O PENSAR EDUCAÇÃO EM PAULO FREIRE - Para uma Pedagogia de mudanças*. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/852-2>. Acesso em maio 2014.
- SCHMITD, E; COHEN, J. *A nova era digital: Como será o futuro das pessoas, das nações e dos negócios*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Intrínseca, 2013.

SCHUMPETER, J.A; *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina*. 28ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller Ltda., 2012.

WIKIPEDIA. *Sobre José Pacheco*. Disponível em:

http://pt.wikipedia.org/wiki/Jos%C3%A9_Pacheco. Acesso em abr 2014.