

projeto

textos

# GESTÃO DA INTELIGÊNCIA

Como administrar a maior riqueza do futuro

*Fonte: A empresa do novo milênio - REVISTA EXAME*

## O fim do segredo

### O melhor jeito de multiplicar o conhecimento é dividi-lo

Por David Cohen

Aprendi a dizer não, ver a morte sem chorar,  
e a morte, o destino, tudo, a morte, o destino,  
tudo estava fora de lugar. Eu vivo pra consertar.  
(Geraldo Vandré, Disparada)

Há um segredo para administrar o conhecimento, essa nova riqueza do mundo dos negócios. É um segredo muito bem guardado, mas consiste, basicamente, de apenas quatro palavrinhas: não há mais segredo. (Se você acha que isso é um paradoxo, então veja este: as próximas 5 994 palavras são para explicar essas 4.)

No mundo de negócios tradicional, conhecimento é poder. Só a Coca-Cola detém a fórmula da coca-cola. O protótipo de um carro novo é mantido em sigilo até a data do lançamento. O método de produção é defendido como segredo de Estado por se tratar de um diferencial competitivo.

Guardar o conhecimento para si faz sentido quando ele é a matriz de um produto ou serviço que, este sim, se quer difundir. (E o preço do produto será tanto maior quanto menos gente souber como fazê-lo.) Há outro caso em que se justifica a economia do segredo: o reforço da hierarquia. O diretor financeiro escolhe quem pode e quem não pode saber qual é o lucro da empresa. Só o chefe sabe quais os critérios para contratar, promover ou demitir alguém.

Esse tipo de gestão do conhecimento não está condenado à morte. Ele vai continuar a existir, vai se desenvolver e vai trazer seus benefícios e prejuízos usuais. Mas há hoje uma nova prática no mundo dos negócios. Segundo ela, o poder não está em deter conhecimento, mas em disseminá-lo. Quanto mais informação você divide com os outros, maior o seu retorno. É assim que novas tecnologias podem se tornar padrão mundial, é assim que uma empresa pode arregimentar uma rede de fornecedores, é assim que você pode atrair clientes que ajudem a planejar o produto que eles querem.

Dentro dessa nova prática, gestão do conhecimento não é mais o incentivo a um departamento de gênios e a proteção dos direitos intelectuais. Gestão do conhecimento é orientar a empresa inteira para produzir este que é o bem mais valioso da nova economia,

descobrir formas de aproveitá-lo, difundi-lo, combiná-lo. E de lucrar com ele. Em cada caso particular, as empresas vão ter de escolher qual o tipo de gestão do conhecimento que usarão: o segredo ou a cooperação, a evolução ditada pelas leis de mercado ou pela revisão dos pares. Na maioria das vezes, será necessário um misto dessas duas formas de gestão.

## ACABOU A DISTRAÇÃO

O reinado do conhecimento como o principal produto da sociedade é descrito pelo sociólogo Manuel Castells como uma evolução histórica. O primeiro modelo de relação natureza-cultura foi o de primazia da natureza. O segundo, estabelecido nas origens da Era Moderna e associado à Revolução Industrial e ao triunfo da Razão, foi a dominação da natureza pela cultura. Estamos agora entrando em um terceiro estágio, em que a cultura se refere a si mesma, tendo suplantado a natureza a ponto de esta ser renovada (ou "preservada") artificialmente como uma forma cultural. "É o começo de uma nova existência e, sem dúvida, o início de uma nova era, a era da informação, marcada pela autonomia da cultura ante as bases materiais de nossa existência", afirma Castells, em *A Sociedade em Rede* (editora Paz e Terra).

O mundo do trabalho passa por transformação semelhante. Um dos patriarcas do industrialismo, o engenheiro americano Frederick Taylor, acreditava que as máquinas e os projetos industriais ficariam imensamente complicados, mas não seria necessário que os trabalhadores os entendessem. Quanto menos "distraídos" pela compreensão, mais eficientes seriam em seus trabalhos. Isso não se aplicava somente aos operários. Uma das primeiras empresas do mundo, a britânica Companhia das Índias Orientais, foi chefiada durante 35 anos, a partir de 1823, pelo economista John Stuart Mill, que cumpria expediente das 10 da manhã até as 4 da tarde e aproveitava boa parte dessas horas para escrever suas obras. Ele considerava o trabalho de executivo apenas "suficientemente intelectual para não se tornar enfadonho, sem causar nenhuma pressão" sobre seus poderes mentais, como escreveu em sua biografia.

Isso é passado. A indústria hoje exige, tanto de executivos como de operários, que agreguem valor a processos e produtos. Esse valor - a essência da inovação - é obtido com conhecimento. Estamos, de certa forma, caminhando ainda mais para o passado. Segundo Aristóteles e Platão, toda execução de objetos materiais, até mesmo de obras de arte, representa uma atividade de segunda ordem, se comparada com a produção de idéias.

Euclides se gabava que seu estudo de números primos não tinha nenhuma utilidade para a vida grega. O matemático inglês G.H. Hardy se orgulhava de que nenhuma descoberta sua, no campo da teoria dos números, faria a menor diferença para o mundo prático. Estavam errados: números primos, um conhecimento sem aplicação por 2 300 anos, são a base dos códigos de segurança de informação para computadores. Dois mil anos depois que os gregos decidiram estudar uma curva chamada elipse, astrônomos descobriram que ela descreve as órbitas dos planetas. Em 1854, o matemático alemão Bernhard Riemann resolveu brincar com os postulados de Euclides e construiu uma geometria ridícula baseada numa abstração chamada espaço curvo, e 60 anos depois Albert Einstein anunciou que esse era o formato do universo.

Nem todos concordam que estejamos na era da informação. O intelectual italiano Umberto Eco, por exemplo, diz que no mundo de hoje não temos mais informação, temos menos.

"Quando peço uma bibliografia na Internet e recebo uma lista com 10 000 títulos, não tenho nenhum ganho de informação com isso. Com a Internet, corremos o risco de nos tornar autodidatas. O autodidata é aquele que absorve uma enorme quantidade de informações, muito mais do que um professor universitário, mas não sabe filtrá-las", disse em entrevista ao jornal O Estado de S. Paulo, em maio. O risco é verdadeiro, mas o avanço é inegável, e uma medida do avanço é justamente o teor das críticas que recebem as novas tecnologias, vindas de gente que domina as antigas.

A situação é semelhante à de uma lenda egípcia. Quando o deus Thoth revelou ao rei Thamos a sua descoberta da arte da escrita, o bom rei a denunciou como inimiga da civilização. Thamos reclamava que as crianças e os jovens, que sempre tinham sido forçados a memorizar tudo o que lhes era ensinado, dali em diante deixariam de exercitar sua memória.

### O QUE É COMUM VALE MAIS

O que há de diferente num mercado em que a cultura se relaciona com a cultura e em que o conhecimento é não apenas uma forma de modificar produtos, mas um produto em si mesmo? Eis algumas das diferenças:

- os recursos são infinitos;
- quanto mais se dá, mais se tem;
- e quanto mais se tem, mais se precisa;
- a flexibilidade é quase absoluta (a matéria-prima, o pensamento, é maleável);
- não há depreciação do produto (que vem a ser uma idéia), há relação com a idéia sucessora.

O que funciona segundo essa nova lógica? Toda a área de saúde, ciências, entretenimento, comunicação, educação. Na indústria tradicional, os conceitos que dão origem aos produtos. Por isso, num desfile de modas, não importa se aquelas roupas nunca vão ser usadas na rua; não é o produto que está à venda, é o conceito que vai influenciar um mercado têxtil de milhões de dólares.

Nessa lógica, a concorrência não se dá mais no espaço, e sim no tempo. Um exemplo: a descoberta do vírus da Aids é disputada pelo cientista americano Robert Gallo e pelo pesquisador francês Luc Montagnier. As duas equipes e todos os pesquisadores que trabalham nisso têm o mesmo interesse, curar a doença, e cooperam uns com os outros. A disputa é para determinar quem faz as descobertas primeiro. Não é só uma questão de glória, é uma questão de garantir investimentos para continuar as pesquisas. (Por isso, rapidez é uma das características essenciais da empresa do futuro.)

Há uma outra peculiaridade no mundo do conhecimento: o comum vale mais que o raro. A lei de diminuição de retornos diz que o valor de um item cai quando sua oferta aumenta, mas o segundo telefone faz o primeiro valer mais. O valor do programa Windows, da Microsoft, cresceu por causa da sua adoção por milhões de usuários.

A inversão não se dá apenas na ponta da receita, com a valorização do produto, mas também na ponta da despesa. Depois dos milhões de dólares investidos no desenvolvimento de um software, o custo do segundo programa é praticamente zero. (O custo do segundo carro, não, porque há gastos com matéria-prima e trabalho.) Quando o

produto pertence ao reino do conhecimento, portanto, há um prêmio maior para a inovação: ela é a única área em que há concentração de valor. A regra é: inovar ou tornar-se commodity.

Essa concentração de valor é claramente percebida pelo mercado financeiro, como mostra uma pesquisa feita pela consultoria Arthur D. Little. A pesquisa examinou as cotações em bolsa de companhias que a revista Fortune listou, durante 15 anos, de acordo com seu grau de inovação. Os 20% de companhias mais inovadoras deram a seus acionistas o dobro dos retornos médios em sua indústria. Os 20% de companhias menos inovadoras tiveram retornos de menos de um terço da média das outras empresas. "Mais de 90% dos analistas de Wall Street afirmam que a importância da inovação aumentou significativamente nos últimos dez anos", dizem os consultores Ronald Jonash e Tom Sommerlatte.

A inovação não se restringe ao produto. As parcerias e alianças da fabricante de chips Intel com os fabricantes de computador estenderam sua cadeia de valor. Sua inovação na estratégia de marketing, criando uma identidade para o chip, transformou uma commodity em marca, afirmam Jonash e Sommerlatte. Levando tudo em conta, a capacidade de inovação da Intel lhe rendeu um crescimento anual composto de 42% no valor de suas ações nos últimos dez anos.

### Inovação sem propriedade

- A Web, a rede mundial de computadores, que tanto aumenta a produtividade das empresas, teve seu início com o intuito de aumentar a cooperação científica, utilizando a prática acadêmica da revisão pelos pares. Essa prática se baseia na idéia de que a cooperação de gente capacitada promove o desenvolvimento de forma mais rápida que a defesa acirrada da propriedade intelectual.
- O modem, aparelho que permite troca de dados por computador, foi inventado por dois estudantes de Chicago, Ward Christensen e Randy Suess, em 1978. Eles difundiram a tecnologia sem nenhum custo porque o objetivo era espalhar as capacidades de comunicação o máximo possível.

Até aí, apesar de as duas inovações serem cruciais para o mundo moderno, estávamos no terreno do altruísmo, pouco levado a sério como modelo de negócios. O sistema operacional Linux, desenvolvido a partir de uma idéia do finlandês Linus Torvalds, mudou esse panorama. (Sistema operacional é o programa-base, que permite que o computador funcione.) O Linux é um sistema aberto. Qualquer um pode usá-lo e modificá-lo sem pagar direitos autorais, mas toda modificação deve ser também oferecida gratuitamente pela Internet. Parece coisa de sonhadores, mas o estágio de desenvolvimento chegou a tal ponto que grandes empresas (IBM, Oracle, Intel) estão aderindo ao sistema. A distribuição do Linux cresceu mais de 190% no ano passado e continua aumentando.

Se é tudo de graça, quem ganha dinheiro com isso? Há todo um mercado baseado nesse sistema operacional. José Carlos Benfatti, da consultoria ZYP, faz parte dele. Sua empresa presta serviços de informática a grandes firmas. "Meu negócio é viável porque há gente desinteressada desenvolvendo o Linux", diz. Em contrapartida, cada problema solucionado por ele é meticulosamente explicado no site do desenvolvimento do sistema.

O Linux é o melhor exemplo até hoje de uma alternativa à política de propriedade do conhecimento. O sistema é considerado muito seguro. Não trava, é elegante. Por quê?

- Em primeiro lugar, por causa da revisão pelos pares. Cada passo é testado por gente competente, não há "caixa-preta".
- Em segundo lugar, há seleção natural. Só os melhores conseguem resolver problemas e imprimir sua marca no sistema. Por outro lado, o trabalho é feito com prazer, e sem a pressão de prazos industriais.
- Em terceiro lugar, não há os limites impostos pela produção empresarial. "Se alguém descobre um jeito de melhorar o programa, mas a aplicação exige a mudança de todas as linhas do programa, a resposta de uma empresa seria 'você está louco?'. No Linux, dá para fazer", diz Benfatti. Mas um sistema de cooperação assim não pode ser aplicado em qualquer situação. Eis os requisitos para um desenvolvimento do tipo do Linux, de acordo com Benfatti:

1. Os problemas têm que ser interessantes. Só assim vão despertar a ajuda de gente capaz;
2. A natureza do trabalho tem que permitir a distribuição de responsabilidades. Avanços são feitos por gente que nem se conhece. É um trabalho individual ao extremo, e ao mesmo tempo totalmente de equipe;
3. O capital tem que ser requerido na maior parte para recursos humanos. "Se for necessário um acelerador de partículas, não vai dar para um sujeito do Bornéu colaborar com alguém de Johannesburg", diz Benfatti;
4. Tem que haver possibilidade de desenvolvimento com pequenas alterações. Assim, pequenos passos permitem avanços visíveis - e glórias visíveis para quem os deu.