

As aventuras do hemisfério direito



Em entrevista, Daniel Pink afirma que aqueles que pensarem mais com o lado direito do cérebro, criativamente, comandarão a era conceitual. É uma questão de sobrevivência

Não faz muito tempo ele resumiu em uma pergunta sua opinião sobre o trabalho no século 21: “Como nós, humanos, conseguiremos competir com os computadores em trabalhos passíveis de automação?”. A resposta parece óbvia e poderia ser formulada com outra pergunta retórica: “Vale a pena competir em cálculos matemáticos com uma calculadora eletrônica?”. Se acha que a resposta é um rotundo “não”, você concorda com Daniel Pink.

A realidade da qual ele parte é irrefutável. As grandes economias mundiais tendem a automatizar-se mais e mais e a exportar trabalhos de escritório como contabilidade básica, análises financeiras básicas e serviços jurídicos simples para outros países nos quais isso saia mais barato. Preferirão concentrar seus esforços na busca e no estímulo dos talentos criativos. Exatamente como ocorreu historicamente com as operações de manufatura.

Ágil observador do trabalho, Pink identifica e relaciona esses aspectos da economia globalizada e os associa a funções cerebrais que podemos (e precisaremos) pôr em ação para não perder o trem para o futuro. Segundo sua análise, as pessoas, os empreendedores e o mundo dos negócios como um todo deverão reformular seu enfoque de criatividade para não ficarem de fora do que ele chama de “era conceitual”. A sobrevivência no século 21, garante Pink na entrevista a seguir, depende do uso que os seres humanos farão do hemisfério direito do cérebro.

Seu livro *O Cérebro do Futuro* faz referências freqüentes aos hemisférios direito e esquerdo do cérebro e ao modo como ambos funcionam. Qual é exatamente a diferença entre eles e por que essa distinção é importante para o mundo dos negócios atualmente?

Ao longo da evolução, nosso cérebro fez um trabalho muito bem-feito, dividindo tarefas. O hemisfério esquerdo do cérebro se especializou em tarefas lógicas, lineares, seqüenciais e analíticas; já o direito se especializou em compreender as coisas em seu conjunto, em vez de em seqüência, em processar mais o contexto do que o texto e em sintetizar mais do que analisar.

Até mesmo o Google, visto como usuário do lado esquerdo do cérebro sobretudo, alcançou o sucesso com características do hemisfério direito, como o design

A verdade é que utilizamos ambos os lados de nosso cérebro para fazer tudo o que fazemos, mas essa divisão nos oferece uma importante metáfora para entender os estilos de pensar e os conjuntos de habilidades que serão necessários para sobreviver e ter sucesso no mercado de trabalho do século 21.

As capacidades características do hemisfério esquerdo, ou seja, as habilidades lógicas, lineares, do tipo planilha, costumavam ser as que mais contavam. Nas últimas décadas, vivemos a era da informação, a era do lado esquerdo do cérebro e do que Peter Drucker batizou de “trabalhador do conhecimento”. As habilidades tradicionalmente associadas a advogados, engenheiros e contadores eram tudo o que necessitávamos para seguir em frente.

Hoje essas capacidades ainda são essenciais, mas não bastam. Estamos nos primeiros dias da era conceitual, na qual as figuras econômicas centrais são artistas, *designers*, inventores, professores, empreendedores e pensadores, que conseguem ver o quadro mais amplo. Esses são os tipos de habilidade que agora são determinantes para separar os que vão para frente daqueles que ficam para trás.

A razão disso está relacionada com três poderosas forças econômicas: abundância, Ásia e automação. Esse trio vem nos conduzindo de uma era para outra. Hoje, para “acontecer”, você tem de fazer algo que seja difícil de terceirizar, difícil de automatizar e que atenda à demanda crescente por coisas não-materiais, com características estéticas, espirituais ou emocionais. Programação de computador, contabilidade ou análise financeira não se encaixam nessa descrição pois são atividades passíveis de contratar do outro lado do mundo. É muito mais difícil fazer isso com capacidades artísticas ou de contextualização.

Há empresas que já fizeram a transição para a era conceitual?

Um exemplo óbvio de grande empresa que se deu muito bem entrando na era conceitual é a Apple. Por isso mesmo, ela mudou seu nome recentemente, de Apple Computer para Apple, de uma operação da era da informação para uma operação da era conceitual.

Trata-se de uma organização que cobra um prêmio alto pelo *design*, pelo fato de ter criado algo novo e pela usabilidade. E, nos últimos anos, ela teve muito sucesso com essa estratégia. Enquanto isso, os titãs da outra era, companhias totalmente “lado esquerdo do cérebro”, orientadas por processos, como a Dell e a Microsoft, estão lutando para sobreviver.

A Procter & Gamble é outro exemplo interessante. Embora esteja em um mercado absolutamente comoditizado –sabonete, papel-toalha, xampu e pasta de dentes–, o que ela fez internamente foi dar nova ênfase ao *design* e à inovação, com a orientação de seu presidente, A.G. Lafley.

Eu argumentaria que até mesmo o Google, que tendemos a ver como empresa que utiliza mais o lado esquerdo do cérebro, alcançou o sucesso, na verdade, graças a algumas de suas características associadas ao hemisfério direito. O Google causou estrago no mercado de busca por conta do *design*. Sua interface era melhor do que a dos concorrentes

SAIBA MAIS SOBRE PINK

Assim como Malcolm Gladwell e Thomas Friedman, Daniel Pink é um jornalista especializado em gestão que se tornou especialista valorizado na nova economia graças a livros paradigmáticos. Em seu caso, são dois: *O Cérebro do Futuro* (ed. Campus/Elsevier) e *Free Agent Nation: The Future of Working for Yourself* (ed. Warner Books). Pink iniciou essa carreira prevendo que cada país se tornaria uma nação de profissionais independentes, os *free-lances*, porque estes seriam os protagonistas da nova economia –**HSM Management** publicou artigo seu a esse respeito na edição nº 29 (página 154), intitulado *Independência ou morte*.

Isso foi em 2001, mas a experiência não se concretizou exatamente como Pink imaginara. Em 2005, **HSM Management** publicava o artigo *O que aprendemos com a nova economia*, que mostrava a nação de agentes independentes de Pink não como a utopia

a ser perseguida, descrita por ele, e sim mais como uma selva. “As terceirizações transformaram muitos desses profissionais em refugiados”, escreveu a reportagem *Fast Company*. “Alguns dos que deixaram seus empregos estáveis em troca da liberdade enfrentam agora sérias dificuldades para pagar o aluguel ou se oferecem para fazer o mesmo trabalho por menos dinheiro.”

Agora, em 2008, a visão de Pink parece ter recuperado fôlego. A idéia da terceirização e do agente independente, após muitas idas e vindas, vem mostrando que realmente está se firmando no mercado. Pink também acaba de lançar um livro de negócios em mangá: *The Adventures of Johnny Bunko* (ed. Berkeley Publishing). O jornalista e palestrante, que tem vasta experiência em veículos como *Harvard Business Review* e *The New York Times*, mudou seu foco para estudar o pensamento criativo empresarial na era da inovação.

Um bom design é difícil (embora não impossível) de terceirizar e difícil (embora não impossível) de automatizar; portanto, tem mais valor

no momento em que as pessoas estavam migrando para a internet. Seu projeto simples, elegante, de apenas uma página, com opções como “Estou com sorte”, contribuiu para que conquistasse grande parcela de mercado entre os usuários, apesar de, claro, ter feito um ótimo trabalho desenvolvendo o modelo de negócio e descobrindo como ganhar dinheiro.

Veja, também, o caso da General Electric. Sob o comando de Jack Welch, ela era orientada por processos (6-Sigma), classificando os funcionários e livrando-se deles caso não tivessem bom desempenho. Liderada por Jeff Immelt, é uma empresa bem diferente. Ele tem feito um bom trabalho motivando a sensibilidade das pessoas. Afirma que, para ser uma grande empresa, é preciso ser uma boa empresa e que as pessoas venham a trabalhar na GE porque desejam fazer parte de algo maior do que elas próprias. Reconhece que alguns dos profissionais mais talentosos, especialmente nas áreas da ciência e da tecnologia, querem ajudar a resolver os grandes e difíceis problemas de ordem pública, como a necessidade de ar e água limpos e de energia renovável.

A busca de sentido, e o desejo de fazer algo significativo, é parte importante da era conceitual, porque as pessoas se sentiram libertadas pelo *boom* econômico, mas não necessariamente satisfeitas por ela. Há essa busca de propósito e significado em todo lugar, nos Estados Unidos e nas economias mais avançadas, e acredito que observamos isso também no mundo corporativo. Homens de negócios inteligentes estão reconhecendo essa mudança e comprometendo-se com ela, em vez de fugir.

No passado, as pessoas desistiam da corrida corporativa para fazer aquilo de que realmente gostavam. Qual o melhor ambiente de trabalho para manter os funcionários felizes e comprometidos?

Não existe uma receita única para o sucesso. Se estamos falando de desejos universais, precisamos desenvolver forças de trabalho com base muito mais em motivações intrínsecas do que em motivações extrínsecas.

As motivações extrínsecas, como pagamento e bônus, não duram muito tempo e podem freqüentemente ter efeito contrário ao desejado. São importantes –não estou dizendo para se livrarem delas–, mas os locais de trabalho mais bem-sucedidos encontram outras maneiras para motivar seus funcionários. Quando as pessoas estão trabalhando em uma organização porque querem estar lá, vão agüentar firme e produzir mais inovação e criatividade diariamente.

No Google, os funcionários podem gastar 20% de seu tempo trabalhando no que bem entenderem –em outras palavras, em qualquer coisa que os motive intrinsecamente. É claro que a empresa reivindica a propriedade intelectual do que é criado nesse tempo. No último ano, cerca de metade de seus novos produtos nasceu durante esses 20% de tempo.

O Google entende claramente o poder da motivação intrínseca. Também é uma organização que abre espaço para a inovação e a criatividade. Eles estão oferecendo autonomia, o que significa não impor regras demais às pessoas, mas, em vez disso, tratá-las como adultas que são. E são inteligentes o suficiente para fazer isso, porque é um grande desafio conseguir os profissionais certos. As pessoas talentosas hoje precisam menos das organizações do que as organizações precisam das pessoas talentosas. Esse é um fato fundamental do mercado de trabalho: as pessoas não precisam das empresas tanto quanto precisavam no passado.

Na medida em que os empregos estão cada vez mais automatizados e terceirizados, como ficam os profissionais de colarinho-branco, cujas capacidades combinam com a era da informação?

No nível individual, é importante que o profissional desenvolva uma constelação de capacidades que não possam ser facilmente exportadas, replicadas e automatizadas. Eu acredito que a maioria das pessoas possui tais habilidades em algum grau. Elas simplesmente não têm usado suas habilidades, que então atrofiam, como aconteceria com um músculo, porque nunca foram chamadas a se mostrar plenamente. As pessoas descobrirão

Será impensável alguém com MBA estar no mundo dos negócios sem ser “alfabetizado” em design. Isso é mesmo muito importante

que são, na verdade, boas em determinadas capacidades, mas isso demandará delas certo grau de responsabilidade pessoal e autodescoberta.

Nós ouvimos os mesmos tipos de temores quando passamos da economia industrial para a economia da informação. Pensou-se que poucas pessoas seriam capazes de fazer a transição. Mas essa previsão se mostrou errada: muitas o conseguiram, porque já possuíam as capacidades básicas para a era da informação.

Também é uma questão importante de política pública. A transição da era industrial para a era da informação levou uma geração. Os pais tiveram a oportunidade de transmitir um novo tipo de conhecimento para seus filhos. Mesmo assim, algumas pessoas ficaram para trás, mais nos Estados Unidos do que no Canadá. Isso porque tínhamos um sistema de políticas públicas que não era desenvolvido para lidar com a transformação econômica, ou seja, as políticas públicas não estavam à altura do problema que tínhamos diante de nós.

Agora temos essa outra transformação em andamento. Está acontecendo em ritmo acelerado, no período de uma carreira, e não de uma geração para a outra, e isso faz com que seja mais perturbadora. E nós ainda não temos os mecanismos de política pública para ajudar as pessoas na mudança. Portanto, se a transição é, em parte, responsabilidade individual, é duplamente desafiadora quando os governos não fazem muita coisa para ajudar as pessoas a ter sucesso na nova realidade.

Em seu livro, o sr. identifica seis habilidades que estão se tornando cruciais, e uma delas é a de *design*. Por que é tão importante pensar como um *designer*?

Isso está relacionado com as forças econômicas fundamentais que estão em jogo. Um bom *design* é difícil (embora não impossível) terceirizar e difícil (embora não impossível) automatizar; portanto, tem mais valor. Em um mundo de abundância como o dos Estados Unidos, em que existem mais automóveis do que motoristas habilitados, em que há um setor de US\$ 21 bilhões para atender às necessidades de armazenar coisas que as pessoas têm, em que as necessidades materiais foram satisfeitas e mesmo supersatisfeitas, a única maneira de as empresas se destacarem no mercado de produtos, serviços e experiências de consumo é apelar para a sensibilidade estética e emocional dos consumidores. É isso que os *designers* fazem. Eles combinam o utilitário e o significativo, o funcional e o estético.

Como o sucesso da Apple e de outras organizações em que o *design* é importante demonstrou, ganha-se um prêmio quando se dá ao mundo algo que ele não sabe que está faltando.

O *design* se tornou um conhecimento fundamental nos negócios, e devemos tirar o chapéu para a Rotman School, por ter descoberto isso anos antes de todos nós. Seria impensável fazer um MBA ou se tornar um empreendedor sem ter idéia de como usar uma planilha. Acho que também será impensável alguém com MBA estar no mundo dos negócios sem ser “alfabetizado” em *design*. Isso é mesmo muito importante agora.

Se o sr. tivesse de dar apenas um conselho a alguém sobre como obter sucesso na era conceitual, qual seria?

Se eu pudesse fazer duas recomendações, uma delas seria desconfiar de pessoas que se autoproclamam especialistas e distribuem conselhos. A segunda seria conhecer-se, e conhecer sua própria fonte de motivação intrínseca. Se você sabe o que o motiva e vai atrás disso, então se sairá bem, independentemente do que acontecer com a economia.

As pessoas que estão sempre procurando saber quais as tendências de mercado, que querem apenas ganhar mais ou ser promovidas ou que não sabem realmente a que vieram podem estar com problemas quando chega um período de transição econômica. As pessoas intrinsecamente motivadas, que fazem o que querem, porque gostam do que fazem, porque isso dá significado a sua vida, porque pensam que isso pode fazer diferença no mundo, são capazes de superar qualquer transição econômica. O segredo é o seguinte: quem consegue maior sucesso no mundo material é quem é intensa e intrinsecamente motivado.

O que vem agora em sua agenda de pesquisa e publicações?

Minha família e eu acabamos de passar dois meses no Japão, onde eu estava estudando o setor de mangás, os quadrinhos japoneses. Eles são a fonte de 40% do material impresso no país e estão realmente no epicentro da cultura *pop* japonesa. Acabei de lançar o primeiro livro de negócios em formato de mangá para o público do Ocidente: *The Adventures of Johnny Bunko*. É um guia em forma de romance gráfico que conta a história de um personagem que trabalha em uma empresa. Por meio de suas aventuras, mostro os seis aspectos essenciais do que significa ter uma carreira produtiva e satisfatória. Depois, provavelmente em 2009, sairá outro livro, que será sobre –adivinha!– motivação intrínseca. ●

© Rotman Magazine

A entrevista é de Stephen Watt, colaborador da *Rotman Magazine*.