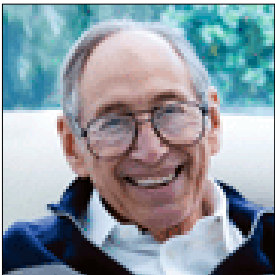


# A toda velocidade



Ciclos de venda e de produção mais curtos, conexões mais rápidas e, sobretudo, uma incessante produção de conhecimento são sinais de nossa época. Na aceleração e superabundância encontram-se as oportunidades futuras, mas também as ameaças para a vida pessoal e empresarial, garante o futurólogo Alvin Toffler nesta entrevista exclusiva

**T**entar prever o futuro costuma ser mais atraente que contemplar o presente. No mistério do devir, tudo parece possível; na realidade imediata, por outro lado, a sorte está lançada e as opções já são dadas. Os oráculos do passado foram sucedidos pelos cálculos probabilísticos, pelas funções heurísticas (métodos e regras que levam à descoberta) e pelos pensadores que combinam uma fina sensibilidade para observar tendências com a capacidade de analisá-las, como Alvin Toffler. Um exemplo disso é sua visão em relação ao espaço. “A nossa foi a primeira geração que aprendeu a gerar riqueza fora da superfície da Terra”, explica ele. Para Toffler, a sociedade ainda não entendeu quanto dependemos dos satélites no espaço. “Cada vez que usamos um caixa eletrônico ou ligamos o televisor, por exemplo, nos conectamos a eles.” Para o futurólogo, os satélites são apenas o primeiro passo dessa conquista. “O espaço será cada vez mais importante do ponto de vista econômico.”

Nesta entrevista exclusiva a **HSM Management**, Toffler descreve tendências que contribuirão na geração de riqueza das próximas décadas e reflete sobre alguns males do presente, como a rapidez com que o conhecimento se torna obsoleto e os desafios que surgem da constante e crescente necessidade de atualização.

**Em seu recente livro, *Revolutionary Wealth*, o sr. afirma que há três fatores fundamentais na criação de um novo tipo de riqueza: o tempo, o espaço e o conhecimento. Começemos pelo primeiro. O que está mudando em nossa relação com o tempo?**

Na economia monetária tudo avança cada vez mais rápido devido às novas tecnologias de telecomunicações e o modelo de internet, mas a aceleração da mudança começou antes da difusão dessas tecnologias. Nas pesquisas do final da década de 1960 já se observava esse fenômeno na sociedade. Tudo se tornava mais temporário. As pessoas se mudavam

“São muitas as mudanças na relação dos indivíduos, empresas e mercados com o espaço. Em termos macroeconômicos, observa-se um enorme deslocamento da riqueza para os países asiáticos”

com mais frequência, o ritmo de vida se acelerava, os ciclos de produção e de vendas se encurtavam. Essa tendência continuou e se intensificou. Agora dependemos de que os negócios operem com maior velocidade e sem interrupções durante 24 horas, sete dias por semana. Mas, além disso, estamos “desmassificando” o tempo.

#### **O que o sr. quer dizer com “desmassificar” o tempo?**

Durante a era industrial, quando a atividade primordial era o trabalho nas fábricas, a produção em série, tanto na manufatura como nos escritórios, obrigava que as pessoas comessem e terminassem sua jornada de trabalho no mesmo horário que as demais. Dito de outra forma, isso exigia sincronia. Se um operário faltava, interrompia o trabalho de vários da mesma linha de produção, o que acabava sendo custoso. Desse modo, havia grande pressão econômica para que todos trabalhassem ao mesmo tempo. O tempo havia se massificado. No final do dia, todos voltavam para casa e assistiam aos programas de televisão no mesmo horário.

O que ocorre agora é exatamente o contrário: o tempo está se personalizando. Há cada vez mais pessoas que trabalham em casa, em hotéis, em aviões. Interrompem a tarefa a qualquer momento ou continuam concentradas nela até altas horas da madrugada. O tempo se personalizou, se individualizou, se “desmassificou”.

#### **Como essa mudança interfere na geração de riqueza?**

Afeta o nível de sincronização da economia. Assim como no corpo humano o coração está sincronizado com outros órgãos, na economia é necessária a sincronização das instituições. Há uma importante indústria empenhada em criá-la: grandes empresas de *software*, como a SAP e a Oracle, que ajudam as companhias a sincronizar suas operações com o uso de avançada tecnologia de informática. No entanto, paralelamente se produz uma falta de sincronização. Nota-se grande velocidade de transformação nas operações de produção, por exemplo, e um ritmo muito lento em instituições com as quais as companhias devem se relacionar, como as repartições governamentais.

As empresas devem mudar rapidamente, porque não têm outra opção: se não o fazem, morrem. No outro extremo estão as instituições educacionais, cuja transformação é muito lenta, embora se espere delas a força de trabalho da próxima geração. Há diferentes velocidades de mudança em diferentes partes da sociedade e, conseqüentemente, surge uma crescente dessincronização. Nenhuma economia ou sociedade está completamente sincronizada, porque, se assim fosse, não haveria inovação nem surpresas. Mas, quando o nível de dessincronização é muito alto, a ineficiência aumenta. E é isso o que ocorre nos países que avançam muito rapidamente para a economia baseada no conhecimento.

#### **O sr. diz que, se a sincronização fosse total, não haveria inovação. O que acontece na situação inversa, quando a defasagem entre a capacidade de criação de produtos e as expectativas dos clientes é intensificada? De que maneira a dessincronização repercute na inovação?**

Ela afeta profundamente a inovação. Sabemos que as empresas não podem repetir exatamente o que faziam no passado. Elas são pressionadas a melhorar seus produtos, a lançar novos e a ajustar sua oferta às demandas flutuantes do mercado. Isso impõe modificações na cultura corporativa e produz um efeito de dessincronização interna, porque é mais fácil fazer mudanças tecnológicas do que transformar a cultura daqueles que estão acostumados a trabalhar de certa maneira, em determinada estrutura e com determinado ritmo. No entanto, se quisermos entender o futuro das empresas, devemos levar em conta as mudanças em nossa relação com o tempo e a sincronização da mesma maneira que os fatores gerais da economia, que para mim é a informação menos importante.

#### **Outro elemento que o sr. considera fundamental para a geração de riqueza é o espaço. Quais são as principais mudanças nesse sentido?**

São muitas as mudanças que estão ocorrendo na relação dos indivíduos, empresas e mercados com o espaço. Em termos macroeconômicos, observa-se um enorme desloca-

---

“Ao fazê-los trabalhar gratuitamente, as empresas estão transferindo parte do custo de produção a seus clientes”

mento da riqueza para os países asiáticos. Há séculos a China era o país mais avançado tecnologicamente, um dos mais poderosos do planeta, mas essa riqueza e esse poder se desvaneceram e migraram para o oeste, para a Europa Ocidental. Os ingleses, que deram início à Revolução Industrial, se converteram em potência mundial e em uma das economias mais importantes. Depois, foi a vez dos Estados Unidos, que se transformaram na economia dominante. Agora, a riqueza está cruzando o Pacífico. Algumas pessoas acreditam –embora eu não compartilhe dessa crença– que assim se completa uma espécie de movimento circular, a partir do qual a China cresce muito rapidamente, tornando-se a próxima potência econômica. Parece-me que é uma projeção muito simplista, mas essa é outra questão. Qualquer que seja o motivo, o que vemos primeiramente é que a riqueza está mudando de lugar. E trata-se de uma grande mudança histórica. Também observamos transformações em escala individual. Na sociedade agrária, as pessoas não se distanciam, em toda sua vida, mais de 20 ou 30 quilômetros de seu lugar de origem. Hoje, as pessoas percorrem o mundo e, graças às tecnologias de comunicação, estão em contato com indivíduos que vivem muito longe.

Há, porém, uma terceira transformação em nossa relação com o espaço, embora mais importante que o deslocamento geográfico da riqueza e a maior extensão de nossos percursos pelo planeta. Se nos perguntarmos o que será lembrado de nossa era dentro de mil anos, é óbvio que não será a guerra no Iraque e nenhuma das notícias que ocupam a primeira página dos jornais. Será lembrado que a nossa foi a primeira geração que aprendeu a gerar riqueza fora da superfície da Terra. As pessoas não percebem quanto dependemos dos satélites no espaço. Cada vez que utilizamos um caixa eletrônico ou ligamos o televisor, por exemplo, nos conectamos a eles. Os satélites são apenas o primeiro passo, mas um primeiro passo gigante, no espaço. Entraremos para a história por esse avanço. Seremos lembrados por ter ido ao espaço, e o espaço será cada vez mais importante do ponto de vista econômico.

**Ao mesmo tempo que o homem conquista o espaço, os problemas parecem se multiplicar na Terra. Em seu livro, o sr. fala da rapidez com que o conhecimento se torna obsoleto...**

Sim. Acredito que não é dada atenção suficiente a esse problema. Sempre existiu a obsolescência do conhecimento, porque a mudança é parte da história da humanidade. Mas na atualidade há um ritmo de transformação muito veloz, razão pela qual a taxa de obsolescência do conhecimento é fenomenal. Boa parte das decisões pessoais e profissionais baseia-se em conhecimentos que são parcialmente, ou em grande medida, obsoletos. E o problema se agravará à medida que a mudança se acelerar. Quanto do que se armazena nos computadores continua vigente? Com que frequência é preciso atualizá-lo? Qual informação é obsoleta e qual está atualizada? Como uma empresa sabe que as decisões que toma sobre seus produtos ou um novo mercado estão baseadas em dados relevantes? Essas são algumas das perguntas que surgem da maior obsolescência do conhecimento e às quais é preciso prestar atenção.

**Se o conhecimento envelhece com maior rapidez e os sistemas de informação perdem confiabilidade, quais qualidades se tornam importantes para a tomada de decisões? A intuição, por exemplo?**

Sim, embora alguns considerem a intuição uma espécie de capacidade mística. Eu não compartilho desse ponto de vista. Em minha opinião, a intuição baseia-se no que sabemos ou pensamos que sabemos. Talvez esse conhecimento esteja conectado de forma diferente no fundo de nosso cérebro ou armazenado de outra maneira e associado a outros dados. Vários estudos sobre o cérebro deixam claro que a intuição não é algo mágico e misterioso, mas o resultado de processos neuronais que, cedo ou tarde, entenderemos.

**Há alguma relação entre a necessidade de reduzir a obsolescência do conhecimento e a formação de novas redes sociais, nas quais todos aprendem de todos, como a Wikipedia?**

A Wikipedia é um bom exemplo, porque não está congelada no tempo. Ela muda permanentemente e se atualiza mais rápido que as enciclopédias tradicionais. Acredito

---

que as novas tecnologias e redes sociais serão cada vez mais importantes para lidar com a obsolescência.

**Outro tema que o sr. volta a analisar em seu novo livro é o do “prosumidor”, ou seja, aquele que produz para seu próprio consumo. O perfil do “prosumidor” mudou?**

Drasticamente. A princípio não havia dinheiro e o intercâmbio era escasso. As pessoas consumiam o que podiam cultivar ou caçar. Depois começou o comércio e, com o tempo, se inventou o dinheiro. Parecia lógico supor que, à medida que o sistema monetário se difundisse, haveria menos “prosumidores”, porque as pessoas, em vez de produzir, comprariam cada vez mais produtos e serviços no mercado. No entanto, o que vemos hoje é um ressurgimento do “prosumo”, pois as novas tecnologias nos permitem fazer coisas que antes pareciam impossíveis. Definitivamente, acredito que a definição de “prosumo” poderia ser equiparada à de economia não-monetária. E, ainda que não haja indicadores que meçam seu impacto, a produtividade da economia monetária depende, em grande medida, das atividades que ocorrem fora dela. Com a Wikipedia, por exemplo, se cria valor: as pessoas que atuam na economia monetária usam a informação gerada por pessoas que não cobraram dinheiro para produzi-la. Estou convencido de que veremos uma expansão da economia não-monetária, que operará em conexão direta e de forma sincronizada com a economia monetária.

**As empresas também aproveitam o poder das novas tecnologias para distribuir aos clientes tarefas que tradicionalmente seus funcionários desempenhavam. É o caso do segmento de remessas postais pela internet, que o sr. cita em seu livro. Qual é o impacto dessas práticas na geração de riqueza?**

Ao fazê-los trabalhar gratuitamente, as empresas estão transferindo parte do custo de produção a seus clientes. A situação é complexa, porque, de um lado, nos vemos obrigados a trabalhar mais para alcançar resultados e, de outro, queremos essas tecnologias; acreditamos que elas são boas para a sociedade. Gostamos de usar caixas eletrônicas, mas não pensamos que, ao utilizá-las, reduzimos a quantidade de caixas humanas nos bancos. Da mesma forma, a compra de passagens de avião pela internet contribui para diminuir a quantidade de funcionários no atendimento ao cliente das companhias aéreas. A pergunta, do ponto de vista econômico, é: por que os consumidores não recebem alguma retribuição econômica, por exemplo, na forma de custos bancários mais baixos? Diga-se de passagem – dado que o “prosumo” será uma atividade crescente nos negócios e na economia – que talvez vejamos o surgimento de movimentos políticos em torno da questão do trabalho gratuito. E, como cada vez mais são coletados mais dados por meio dos “prosumidores”, será preciso estudar os diferentes canais nos quais a atividade monetária e a não-monetária interagem para criar riqueza. ●

## Saiba mais sobre Alvin Toffler

Alvin Toffler é especialista na análise de tendências globais nas ciências, economia e dinâmica social. É autor, entre outros, de *O Choque do Futuro*, *A Terceira Onda*, *Powershift – A Mudança do Poder*, *Guerra e Antiguerra* e *Criando uma Nova Civilização* (todos ed. Record) e acaba de publicar *Revolutionary Wealth* (ed. Random House). Na juventude, Toffler trabalhou vários anos como operário na indústria pesada,

experiência que mais tarde repercutiu em suas reflexões sobre a natureza do trabalho e as diferenças entre o trabalho manual e o mental. Ele é professor adjunto da National Defense University, em Washington, e fundador, com sua esposa, Heidi, da firma de consultoria Toffler's Associates. Recebeu distinção com o prêmio Officier de L'Ordre des Arts et Lettres, do Ministério da Cultura da França.

A entrevista é de Viviana Alonso, colaboradora de HSM Management.