

[Gestão de crise]

# Contra o pânico, parcerias

Os experts em inovação John Hagel e John Seely Brown nadam contra a corrente do medo que acompanha as crises e sugerem alavancagens não-financeiras para aproveitar as oportunidades

**E**la já chegou aí? Ainda não? Mas vai chegar. Todos os arautos a estão anunciando, não estão? Basta ver, dia após dia, as manchetes dos jornais, ou acompanhar, hora após hora, o noticiário da televisão. Ouça os comentários de economistas, empresários e executivos. Pense nas interpretações dadas aos números dos institutos de pesquisas –e nas projeções feitas a partir deles. Repare no uso frequente de termos como “derretimento”, “recessão”, “depressão”, alternadas com outras como “demissões”, “retração”, “corte”. Observe que mesmo palavras positivas vêm sendo alteradas: “férias” invariavelmente ganha o adjetivo “coletivas”; “confiança” é precedida por “queda de”.

Pois estamos nos referindo a ela, a crise financeira global, engatilhada pela crise do *subprime* dos Estados Unidos. Embora todos saibam que crise econômica constitui um fenômeno cíclico, não um “cisne negro”, como Nassim Nicholas Taleb denomina os fatos inesperados e de final imprevisível, o “pânico” continua a temperá-la, o que piora sensivelmente seu sabor.

No caso da mídia, deve-se reconhecer em sua cobertura um pensamento “newtoniano”, como talvez o defina o especialista em tecnologia e inovação

Silvio Meira (*entrevistado na página 18 desta edição*). Se para cada ação existe uma reação igual e oposta, a consequência natural do *boom* econômico da globalização é a crise mundial. Assim, resta apenas identificá-la, aceitá-la e registrá-la até que passe.

Os leitores podem, no máximo, questionar se o *boom* recebeu a mesma cobertura enfática dada à crise. Porém, mesmo que não faltassem métricas precisas para tanto, a resposta mais provável seria “não”, já que o *boom* econômico conviveu com outras crises, de ordem política e de segurança, e, na visão jornalística, crise sempre tem prioridade: ela é o “homem que morde o cachorro” (o extraordinário), enquanto as notícias boas representam “o cachorro que morde o homem” (o ordinário). Isso explica perfeitamente por que, hoje, uma empresa que garante “não demitir ninguém” merece apenas poucas linhas de um jornal –e no pé de uma página interna.

## Vozes dissonantes

Talvez um dia a grande mídia possa repensar alguns de seus paradigmas e passe a tratar as vozes dissonantes de uma crise também como “homens que morderam cachorros”. Mas, até lá, empresários, executivos e economistas fazem melhor se prestarem



atenção a vozes como as de John Hagel, ex-cientista-chefe da Xerox, e John Seely Brown, ex-consultor da McKinsey. Em artigo recente na *BusinessWeek*, eles lembraram que não existem apenas alavancagens financeiras no mundo dos negócios. Outras formas de alavancagem são possíveis e devem ser buscadas por quem quiser continuar a criar valor econômico em vez de cair vítima da destruição de valor a nosso redor.

Os dois especialistas citaram a alavancagem de capacidade produtiva e a de aprendizado. A primeira envolve o uso de capacidade de terceiros sem requerer investimento significativo em aquisições ou em crescimento orgânico. A segunda vai além, ao construir relacionamentos em grande número de companhias para que ajudem a acelerar o desenvolvimento de todos.

Hagel e Brown observam que a inovação aberta, em parceria com colaboradores externos, é um passo-chave em direção aos dois tipos de alavancagem. Mas os modelos mais comuns de inovação aberta, como o da empresa InnoCentive, tendem a se concentrar em transações de curto prazo, o que não combina com a alavancagem de aprendizado, que requer relacionamentos “de longo prazo, escaláveis e baseados em confiança” estabelecidos com grande número de participantes.

Preocupar-se em apagar os “incêndios” da crise mundial e ainda pavimentar o caminho da inovação aberta não é missão fácil para os gestores. Mas é possível. É melhor que o pânico, que os homens que mordem cachorros e que uma profecia autorrealizável.

(Adriana Salles Gomes)