

# Realidades virtuais, riscos reais

**A** crescente complexidade do contexto competitivo e dos modelos de negócio têm levado os executivos ao mundo virtual. Neste universo paralelo, buscam reproduzir as condições reais, construir cenários e tomar decisões. Este artigo analisa duas soluções disponibilizadas pela tecnologia para enfrentar a complexidade: os jogos de empresa e os sistemas de gestão de informação.

por **Guilherme Kujawski** Instituto Itaú Cultural

Para muitos observadores, a tecnologia de informação é uma extensão do modelo burocrático; para outros, é uma forma para automatizar os processos operacionais e gerenciais. Talvez ela seja mais que isso, mas, qualquer que seja a visão, o fato é que o avanço da tecnologia de informação criou uma perigosa camada de dados e informações. Não seria exagero

afirmar que, nas últimas décadas, nossas organizações foram “maquinizadas”, adquirindo, a preço de ouro, um véu técnico que cobriu toda sua parte orgânica. Hoje, todos os processos de relacionamento, comunicação e conhecimento são intermediados por sistemas informatizados, como o correio eletrônico, os bancos de dados e os *softwares* de interação.

Segundo o filósofo francês Jean Baudrillard, os signos tecnológicos tomaram o lugar das coisas reais e estão presentes em simulações e representações cada vez mais sofisticadas, criando uma realidade paralela, com regras e funcionamento próprios. Nas empresas, a convivência entre o caótico mundo real e essa realidade paralela traz riscos e desafios: primeiro, é preciso garantir que esse “mundo virtual” represente devidamente o mundo real; e, segundo, é essencial preparar os executivos para transitar entre os dois mundos, ou seja, traduzir o real para o virtual e tratar o virtual de forma a viabilizar soluções para o real.

**O crescimento, muitas vezes mal planejado, das aplicações de tecnologia de informação nas empresas criou uma perigosa camada com excesso de dados e informações, colocando em xeque a capacidade dos executivos de analisá-los e tomar decisões.**

Este artigo explora alguns dos recursos atualmente usados por executivos e organizações para enfrentar o caos ambiental. Trataremos especificamente dos jogos de empresa e das idéias mais recentes sobre gestão de conhecimento.

**Jogos de empresa.** Os jogos de empresa são utilizados há muitos anos como ferramenta de desenvolvimento gerencial. Eles facilitam o aperfeiçoamento das habilidades adaptativas e da capacidade de criar e analisar cenários. Em muitas empresas, eles ganharam uma utilização mais relevante: são aplicados às condições reais de negócios e usados para criar cenários, analisar alternativas e tomar decisões. Com isso, possibilitam testar variáveis e preparar a organização para condições instáveis.

John Treat, autor do livro *Wargaming*, afirma que um *business game* efetivo deve incluir condições específicas do mundo real, como mercados fortemente competitivos, fa-

tores de imprevisibilidade, alterações de demanda e, principalmente, mudanças tecnológicas. Assim, deve ser aplicado como um jogo de guerra, com todos os elementos de negócios, no qual planejadores e estrategistas possam unir seus esforços em análises de cenários multidimensionais, elaborados com dados de todas as áreas da organização.

No Brasil, temos o exemplo do “Desafio Sebrae”, um jogo de empresas que teve origem na Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (Coppe-UFRJ). Nesse jogo, os participantes dirigem uma empresa fictícia, tomando decisões como compras de matéria-prima, alterações de preço de produto e investimentos em marketing, qualidade e pesquisas. O jogo também possibilita tratar questões como a cultura da indecisão e do isolamento, e os sintomas da sobrecarga de dados e informações (ver Quadro).

**Abordagens questionadas.**

A aprendizagem por vivência (*experiential learning*) é outra forma de capacitar executivos para lidar com o caos ambiental e a realidade virtual. O criador dessa teoria, David Kolb, ar-

gumenta que aprender e, conseqüentemente, conhecer dependem do processo contínuo de criar representações figurativas com símbolos que representem a realidade e estimulem a ação. Segundo o autor, a base do aprendizado está na forma como processamos experiências e formamos uma visão crítica das coisas.

Algumas práticas de treinamento baseadas em tais princípios buscam inspiração em filmes de Hollywood para criar ambientes “estimulantes” aos participantes. A Eagle Flight, uma empresa canadense com atividades no Brasil, realiza programas de desenvolvimento para empresas. Ela é a criadora do jogo “Gold of the Desert Kings”, que se desenrola em um ambiente *a la* Indiana Jones. O jogo estimula os participantes a trabalharem com conceitos como planejamento, alocação de recursos, gestão de tempo, difusão de informações, trabalho em equipe, negociação e maximização de resultados.

Muitas empresas apostam na eficácia desse tipo de atividade para desenvolver o “pensamento estratégico” de seus gestores. Porém, não faltam críticas: alguns especialistas vêem tais dinâmicas apenas como “quebra-gelo”, uma preparação dos grupos para atividades mais “sérias”; outros observam que tais jogos funcionam apenas como diversão, e que muito pouco do que se desenvolve no treinamento acaba sendo aproveitado no dia-a-dia da empresa. Por isso, já há quem prefira abordagens alternativas, como aquelas baseadas no tratamento coletivo do conhecimento disponível na organização.

**Capital intelectual.** Gestão do conhecimento é a disciplina segundo a qual as organizações captam, processam e difundem o conhecimento que circula interna ou externamente, um ativo considerado tão importante a ponto de ser denominado “capital intelectual”.

A onda em torno do tema ganhou ares de panacéia e moda gerencial, como a reengenharia, a qualidade total e os sistemas ERP e CRM. Acabou, por isso, atraindo grandes e pequenas firmas de consultoria e uma lista sem fim de empresas de *softwares*. Resultado: abordagens reducionistas e tecnicistas, que levaram a aplicações frustradas e ao arrefecimento da onda.

Uma comunidade de teóricos encabeçada por Debra M. Amidon, primeira executiva da Entovation International – rede de pesquisa e consultoria espalhada em mais de 90 países –, incluiu a idéia de capital intelectual em suas propostas de inovação organizacional. Mesmo depois de passada a febre sobre o tema, o grupo de Amidon continuou arrematando pensadores para convencer empresários de que a inovação pela gestão do conhecimento é o verdadeiro diferencial competitivo na luta contra a complexidade. Um dos medidores propostos pelo grupo de Amidon é o *Knowledge Innovation Litmus Test*, um questionário com dez perguntas, com tom de auto-ajuda, sobre a transmissão de conhecimento pessoal, constituição de redes de informação e desenvolvimento de novas matrizes de conhecimentos.



MARCELO BREYNE / KROKKI

A abordagem de Amidon, como de muitos outros grupos similares, confunde gestão de conhecimento com administração de conteúdos. De fato, desde as primeiras correntes do movimento da gestão do conhecimento adotou-se uma concepção segundo a qual o conhecimento é percebido como um objeto. Ocorre que enfrentar a complexidade exige mais do que apenas manipular o conhecimento com ferramentas de compartilhamento e bancos de dados (ver matéria “Tropeços colaborativos”, *RAE-executivo*, n. 1, 2003). Hoje, a gestão de conhecimento é também vista como forma de simulação: um processo pelo qual funcionários recriam e manipulam a realidade da empresa.

**Nova onda.** Em 2002, surgiu no Centro Organizacional da Complexidade da IBM – Cynefin – uma nova corrente de gestão de conhecimento. Essa nova onda buscou ultrapassar os limites

anteriores e propôs que se tratasse o conhecimento não apenas como objeto, mas também como um fluxo. Para o grupo do Cynefin, o conhecimento é algo fluido e por isso tem características de conversação. Com isso, as narrativas tornam-se essenciais; ou seja, é preciso estimular os membros da organização a “contar histórias” sobre projetos e processos de mudança. As decisões viriam, portanto, da observação e do diálogo.

Segundo o modelo do Cynefin, o conhecimento trafega dentro da empresa em vários níveis de especialidades, uns mais acessíveis que outros. Os pesquisadores desse Centro consideram fundamental o reconhecimento de padrões de comunicação e interação entre as práticas organizacionais. Uma vez detectados, tais padrões podem sustentar novos modelos de tomada de decisão e de liderança.

Em lugar de excluir práticas do passado, o modelo do Cynefin procura administrar, simultaneamente, várias formas de transmissão de conteúdo. O ensino e o aprendizado com baixo grau de abstração, disseminados pela Intranet, devem, assim, conviver com o ensino e o aprendizado mais sofisticados, fortemente baseados em simulações e jogos. Adicionalmente, deve-se também estimular o aprendizado espontâneo, de grau mais elevado de informalidade e abstração.

**Muitos executivos perdem-se no universo paralelo dos softwares de simulação: eles se esquecem que tais sistemas constituem modelos que apenas representam – com limitações – a realidade, e tomam decisões apressadas, colocando em risco seus negócios.**

Analisando o campo da gestão do conhecimento, parece ter havido um desenvolvimento lógico. A primeira geração da gestão de conhecimento – antes de 1995 – focou essencialmente a provisão de informações de suporte a decisões estratégicas. A segunda geração – depois de 1995 –

preocupou-se apenas com a conversão do conhecimento tácito para o explícito e continuou tratando o conhecimento como objeto. A terceira geração rompe com o conceito de conhecimento como objeto e aposta no conceito de fluxo e nas narrativas.

**Enfrentando o caos.** Todos esses conceitos e iniciativas, alguns de vida curta e consistência duvidosa, outros de maior perenidade e coerência conceitual, buscam responder ao desafio de gerenciar em contextos complexos.

Na definição clássica, administrar significa organizar, planejar e controlar. Hoje, em mercados turbulentos e competitivos, com regras que mudam da noite para o dia, administrar é enfrentar o caos dos ambientes internos e externos. Administrar tornou-se uma tarefa para os profissionais que o ex-secretário do Trabalho norte-americano, Robert Reich, denominou de “analistas simbólicos”: aqueles capazes de decodificar o ambiente, de criar modelos abstratos que representem adequadamente esse ambiente, de manipular convenientemente esses modelos, de identificar problemas relevantes, de usar os modelos para tratá-los e de, finalmente, transpor com sucesso essas soluções para a vida real.

Os jogos de empresas e a gestão do conhecimento constituem respostas, parciais e insuficientemente desenvolvidas, para enfrentar o caos ambiental. São também produtos de uma “indústria da novidade”, que movimentou bilhões de dólares por ano em negócios de consultoria e venda de *software* e *hardware*.

Mal aplicados, irão somente reforçar a camada “maquinizada” das organizações, acrescentando complexidade e inibindo a dimensão orgânica. Poderão, ainda, criar executivos mergulhados em

jogos e simulações, distantes da vida real.

Àqueles que duvidarem desse quadro, basta uma visita ao quartel-general de qualquer grande empresa. Então, em imensos salões, poderá o visitante observar dezenas de pessoas, dos mais diversos níveis hierárquicos, com os olhos

vidrados nas telas dos computadores. Nos níveis mais baixos dessa hierarquia virtual, estarão funcionários sempre afobados, entre o telefone e o teclado, corrigindo inconsistências e tentando explicar “erros de sistema”. Nos níveis mais altos, encontrará o visitante gerentes não menos apressados, por horas e horas absortos em planilhas e simuladores, sem tempo para contatos pessoais e visitas a clientes.

Por outro lado, se bem aplicados, os jogos de empresa e a gestão do conhecimento poderão fazer frente ao caos interno e externo. Por ora, o que temos é um grande rol de conceitos e sistemas pseudo-sofisticados à procura de problemas. E, no centro, executivos ansiosos e que ainda acreditam que, se a solução é cara, envolve tecnologia de informação e traz grifes famosas e siglas ininteligíveis, então deve funcionar.

O grande risco que se apresenta pode ser deduzido do pensamento de Jean Baudrillard: que a simulação domine o real e nos tornemos todos novamente peças de uma engrenagem, a qual pouco compreendemos e nada dominamos. Então, concluiremos que a superação do taylorismo-fordismo e do “paradigma mecanicista”, tão falada nas últimas duas décadas, foi apenas uma ilusão, efêmera e fugaz.

---

**Guilherme Kujawski**

Jornalista e coordenador do Itaulab, núcleo de mídias interativas do Instituto Itaú Cultural.

E-mail: gkramos@hotmail.com

## Como alinhar estratégia empresarial e informação

A noção de sobrecarga de informação não é nova. Na década de 1970, Alvin Toffler já fazia previsões sobre os efeitos causados por mudanças rápidas. Em um futuro não muito distante – previu o autor –, uma verdadeira síndrome de excesso de informação causará sérios distúrbios físicos e psicológicos nos indivíduos, algo como um trauma de guerra: o “choque do futuro”.

Quem trabalha há mais de 20 anos certamente tem na memória a dificuldade que havia para obter informações. No início da década de 1980, levantar informações de mercado ou tendências tecnológicas significava semanas de pesquisa e inevitáveis frustrações.

Hoje, porém, o quadro se inverteu. Não há executivo que não reclame do excesso de informações: são *e-mails* demais, publicações demais e relatórios demais. A dificuldade passou da identificação para a seleção e o tratamento das informações. O sucesso de uma empresa depende agora de sua capacidade de localizar, analisar e usar a informação de maneira apropriada.

Para fazer frente ao problema do excesso de informações e à necessidade de tratá-las estrategicamente, as organizações devem adotar estas oito iniciativas:

- Primeiro, identificar os principais processos de tomada de decisão na empresa – investimentos, ações mercadológicas etc. – e definir as respectivas necessidades de informação.
- Segundo, preparar de forma adequada as informações para análise: montanhas de dados em planilhas costumam ser difíceis de analisar; por outro lado, gráficos simples e bem elaborados facilitam o trabalho.
- Terceiro, realizar as análises de forma estruturada, identificando claramente a decisão a ser tomada, as alternativas e o processo de avaliação.
- Quarto, reconhecer os limites possíveis para o tratamento de dados e informações e desenvolver filtros.
- Quinto, capacitar os gestores na utilização de *softwares* de simulação.
- Sexto, descentralizar o tratamento de informações e a tomada de decisão.
- Sétimo, desenvolver uma estratégia para a gestão da informação que valorize o trabalho em grupo, por meio, por exemplo, de “comunidades de prática”, que podem contar com a participação de profissionais de diferentes áreas.
- Oitavo, promover práticas gerenciais orientadas para limitar ou disciplinar o uso de “canais de informação”, como telefones celulares, correio eletrônico, Intranet, Internet etc.