

# O terapeuta das empresas

O futurólogo alemão Gerd Leonhard conta como prepara as grandes companhias rumo às transformações impostas pelos novos tempos

28/12/2018 - 10h18 - POR DEBORAH BERLINCK, DE ZURIQUE



O futurólogo alemão Gerd Leonhard conta como prepara as grandes companhias rumo às transformações impostas pelos novos tempos (Foto: Divulgação)

Falou em “previsão” perto do futurólogo alemão Gerd Leonhard e ele vai logo avisando: “Não prevejo o futuro. Trabalho com visões”. Aos 57 anos, Gerd é um dos mais cobiçados profissionais a trabalhar com cenários na Europa. Entre seus clientes estão Google, YouTube, Visa e o banco UBS. Frente à rapidez das mudanças, é ele quem senta com os CEOs para dizer o que muitos não têm coragem de escancarar: o que realmente está acontecendo ao redor e como evitar ser engolido pelos novos players.

Gerd é um entusiasta da tecnologia, mas, acima de tudo, um humanista. Estudou Teologia e Ciências Sociais, foi músico de rock, ativista dos Verdes

na Alemanha e empreendedor. Sua trajetória pouco convencional o ajuda a pensar em visões de futuro multifacetadas (pode-se entender melhor a cabeça do consultor em seu livro *Tecnologia versus Humanidade*, lançado pela editora Gradiva, de Portugal, e disponível em português em livrarias virtuais). Em entrevista a *Época NEGÓCIOS*, na cidade suíça de Zurique, onde mora, Gerd aposta no fim da “cultura monolítica de empresas, dominada por homens, impulsionada pelo dinheiro, pelo retorno do investimento e pelo PIB antiquado”. Empresas que não firmarem colaboração com startups e até com os concorrentes, ele diz, estão com os dias contados.

### ***ÉPOCA NEGÓCIOS* Qual é a chave para uma grande empresa sobreviver aos novos tempos?**

**GERD LEONHARD** A velocidade da mudança é tão rápida que não dá mais para inventar o futuro em sua própria empresa. Acabou. Se você é uma grande companhia, como o Itaú, por exemplo, não vai inventar o futuro sozinho. O momento [certo para agir] é muito curto. Mesmo se tiver bilhões para investir em mudanças, você terá de colaborar. Quem não olhar para além de suas próprias paredes está condenado ao fracasso. As empresas só se tornarão “exponenciais” [termo cunhado por Salim Ismail, fundador da Singularity University, para definir companhias que desenvolvem soluções pelo menos dez vezes melhores, mais rápidas e mais baratas do que aquelas já estabelecidas no mercado] associando-se a startups, outras empresas e até concorrentes. A Mercedes-Benz inova ao investir em mais de cem startups e tornar-se uma empresa digital. É por meio da hipercolaboração que podemos inventar o futuro juntos. Isso é ótimo para startups, pesquisadores e investidores. Há dez anos, escrevi o livro *From Ego to Eco* [“Do ego ao eco”]. Atualmente vamos em direção a um ecossistema, e não mais rumo a um “egossistema”, onde você controla tudo.

### ***NEGÓCIOS* Grandes corporações estão preparadas para a hipercolaboração?**

**GERD** Se a cultura da empresa é monolítica, dominada por homens, impulsionada apenas pelo dinheiro, pelo retorno do investimento, ela

provavelmente não sobreviverá.

**NEGÓCIOS Não é difícil mudar a cultura de um grande banco, por exemplo, que sempre lucrou trabalhando com o mesmo modelo?**

**GERD** É como um casal com problemas. Se você tiver sorte de ir em tempo a um terapeuta, talvez consiga descobrir como e o que mudar para que a relação continue funcionando. Muitas empresas precisam de terapia. Você não muda a cultura tomando uma pílula ou comprando algo. É um processo. É o que fizeram empresas como a ABB, na Suíça, ou o Banco Itaú, no Brasil. É possível mudar a cultura, mas será preciso uma abordagem radical.

**NEGÓCIOS Quais são seus argumentos na defesa da necessidade de transformação?**

**GERD** Primeiro, não prevejo o futuro. Trabalho com visões. Sobre um período de tempo entre cinco e sete anos. Faço isso, basicamente, olhando o que está acontecendo ao nosso redor e chegando à conclusão do que é verdade e do que não é. Venho dizendo há anos que a mídia social na forma atual não é realmente mídia. Estamos finalmente chegando a essa conclusão. Também digo há anos que a maneira de vender conteúdo de mídia não é protegê-lo, mas distribuí-lo. O que faço com meus clientes, especialmente CEOs e integrantes de conselhos de administração, é uma espécie de terapia. Ninguém vai dizer a eles o que realmente está acontecendo porque eles são muito poderosos, ricos, bem-sucedidos e têm suas próprias convicções. Eu os ajudo a ter uma visão mais ampla, para que possam descobrir uma solução.

# "ABANDONEI O FACEBOOK. É UMA OPERAÇÃO GIGANTE DE COLETA DE DADOS DE OBSERVAÇÃO"

**NEGÓCIOS** Quais são as vantagens das grandes empresas nesse novo cenário?

**GERD** Elas sabem como as coisas funcionavam no mundo antigo e, quando obtêm motivação para mudar, podem traduzir esse conhecimento para o novo mundo. Têm presença no mercado, experiência, conhecimento do chão de fábrica... não se trata de ruptura, mas de construir algo novo e fazer uma ponte com as startups.

**NEGÓCIOS** Você encontra muita resistência?

**GERD** Sim. Todo mundo é resistente a mudanças — isso é humano. Há apenas duas razões para mudar: dor e amor. Só assim pessoas e empresas mudam. Percebem que é doloroso perder o mercado, os clientes. É como a indústria automobilística na Alemanha. Eles estão dizendo: se não investirmos em veículos autônomos, carros elétricos, serviços de compartilhamento de carros e de mobilidade, provavelmente morreremos.

**NEGÓCIOS** A internet das coisas promete conectar tudo. Como seria o resultado? Quão mais produtivos seremos, digamos, em cinco anos?

**GERD** Produtividade ou eficiência são superestimadas. Ninguém gosta de pessoas por elas serem eficientes. Acho bom ser eficiente por razões econômicas. Veja os maiores gênios do mundo. Eram todos muito

produtivos, como Einstein ou Stephen Hawking, mas eram seres humanos acima de tudo. Eficiência é para máquinas. Se você está procurando eficiência, está em busca de uma máquina. Produtividade é importante, mas não deveria ser o objetivo final. O objetivo deveria ser a criatividade, a invenção.

**NEGÓCIOS** Mas muitas empresas precisam aumentar a produtividade.

**GERD** Enquanto as empresas estiverem preocupadas apenas em maximizar os lucros, elas buscarão eficiência e, se puderem, demitirão todos. Essa é a lei do capitalismo. Isso nos força a pensar em algo maior, de modo a que, em 20 anos, possamos mudar para um novo paradigma econômico — o do “triple bottom line” [tripé da sustentabilidade, que leva em consideração as pessoas, o planeta e o lucro]. Nele, não é mais apenas o lucro que importa. Enquanto recompensarmos as empresas apenas com base no dinheiro, elas farão qualquer coisa. Venderão suas avós por dinheiro.

**“PRODUTIVIDADE É IMPORTANTE, MAS O OBJETIVO FINAL DEVERIA SER A CRIATIVIDADE, A INVENÇÃO”**

**NEGÓCIOS** Mas que mudanças devemos esperar, com o advento da internet das coisas?

**GERD** A ideia da hiperconectividade é interessante, mas também assustadora. Até que tenhamos uma autoridade digital central que zele por

minha identidade e minha segurança, isso é potencialmente muito perigoso.

### ***NEGÓCIOS* Por quê?**

**GERD** A vantagem de ter tudo conectado é ter à disposição grande variedade e volume de dados. Quando você usa o Google e todas as dezenas de serviços do Google, a vida fica mais fácil. Mas isso significa que o Google tem uma cópia digital completa de você. Temos de ter mais controle e autoridade como usuários. Atualmente, o potencial para abuso é muito alto. Por isso, abandonei o Facebook. É uma operação gigante de coleta de dados de observação, com poucos componentes humanos. Quando cancelei minha conta, há três meses, o tráfego no meu site caiu 60%.

### ***NEGÓCIOS* Você diz que o uso inadequado da tecnologia será ampliado, podendo desembocar em “Hiroshimas digitais”. O que isso significa?**

**GERD** E se alguém entrar no seu arquivo do WhatsApp para extorquir os usuários? Temos de nos adiantar ao mau uso da alta tecnologia. Em breve, não será possível voltar o relógio da inteligência artificial.

### ***NEGÓCIOS* Qual é a solução?**

**GERD** A solução é termos leis e supervisão. O ideal é investir em humanidade o tanto que investimos em tecnologia. Humanidade pressupõe usar a informação com responsabilidade ética e transparência. Eu não vou usar Amazon Echo ou Alexa até que solucionem isso. Eles podem me ouvir o tempo todo e eu não saberia!

## **VISÕES DO FUTURO**

Na segunda parte da entrevista, Gerd Leonhard analisa, entre outros assuntos, o impacto provocado pelas empresas de tecnologia no sistema financeiro

[Acesse aqui](#)