

QUANTOS “BONIS” VALEM A SUA EMPRESA?

*José Roberto Martins**

Ainda é difícil não ouvir o nome “José Bonifácio de Oliveira Sobrinho” sem desvinculá-lo da marca Rede Globo. O cérebro, mais conhecido por “Boni” – inclusive por aqueles que não desfrutam da sua intimidade –, posição em que me incluo, é um dos ícones ainda vivos da TV brasileira.

Não é hora de recapitular a carreira brilhante do Boni. Basta lembrar que ele é um dos maiores responsáveis pelo que a marca Rede Globo é atualmente como corporação. Quase ninguém se atreve a ignorar que o Boni é o pai de uma lista imensa de idéias que ditaram quase tudo o que ainda se faz em TV no país. Não foram poucas as emissoras concorrentes da Globo que replicaram a maioria dos sistemas, projetos e outras estratégias pensadas e implementadas pelo Boni.

Resumindo, parte do sucesso da Globo vem do fato de ela ter sido, durante muitos anos, a “dona” de uma das mentes mais brilhantes da TV brasileira. Mas, como nenhuma empresa é verdadeiramente a “dona” de nenhum dos seus funcionários, chegou o dia do rompimento. A “Vênus Platinada” evoluiu, as suas necessidades já não eram as mesmas, e uma pessoa assim, tão íntima da história da empresa, tão conhecedora dos seus vícios e virtudes, já não se encaixava mais no padrão. Novas mentes haviam progredido na casa e precisavam de mais espaço. Ele saiu; foi saído; ambos se deram adeus, não importa.

O fato é que a dupla deixou de existir. Ambos teriam que reaprender a caminhar separadamente. Mas a Globo sempre fez a lição de casa direitinho. Sabia que se deixasse o “cérebro” livre, leve e solto, aumentaria significativamente os seus riscos. Já pensou? Imagine o medo: “Esse ‘cara solto’ por aí é dinamite pura. Sabe tudo de TV e, o que é muito pior, é da ‘nossa’ TV que ele sabe!”.

E o que falar dos outros riscos ? Como vamos saber que ele não irá replicar a maioria dos processos da Globo e cooptar outros talentos valiosos: artistas; pessoal técnico? Os executivos já viram isso acontecer. Quanta inteligência, talento e beleza a própria Globo já não cooptou? Tudo pode ser corporativamente tolerável, mas o preferível é que seja apenas pimenta nos olhos dos outros.

Era preciso fazer alguma coisa, e alguma coisa foi feita. A Globo reconheceu o valor do seu dileto parceiro de décadas, premiando-o durante um tempo com uma embaixada. Um cargo de “consultor estratégico”, regido por um contrato de exclusividade que, dentre outros benefícios, congelava os talentos do ex-parceiro, ex-líder e ex-colaborador, pelo menos por um tempo. O Boni era especial, muito mais do que o típico representante do “nossa gente”, frase presente na maioria dos relatórios anuais da administração.

O Boni realmente se aquietou por um tempo. Mas uma pessoa assim, energética, para a qual o dinheiro já não diz muita coisa, precisava voltar a correr riscos. Testar a sua própria capacidade e descobrir novos limites. Na fase final do contrato comentava-se que ele andava flertando com o SBT, inclusive como provável sócio do Silvio Santos na

empresa. Numa análise puramente criativa, essa última possibilidade equivaleria ao peso de o próprio Silvio Santos migrar para a Globo, deixando o SBT nas mãos dos seus executivos.

A Globo passou a ser vidraça, tanto quanto a maioria das empresas que dependem do conhecimento dos seus funcionários, e também já experimentaram a fuga dos seus cérebros, migração de clientes, queda do ânimo, e o que quer que isso traga de problemas para cada empresa. Dramas assim são muito comuns e particularmente relevantes no setor de serviços, que gera algo entre 65 e 75% dos empregos no mundo.

Para as empresas de serviços a maior parcela dos lucros é gerada através da gestão eficiente dos ativos intangíveis, o que é o oposto das empresas do setor industrial, nas quais os lucros se baseiam nas fábricas e equipamentos; os ativos tangíveis. Existe evidentemente uma boa carga de conhecimento nas indústrias, mas ainda é raro encontrar nesse setor a valorização dos bens ligados ao conhecimento ou aspectos imateriais, pouca coisa além da própria imagem da marca corporativa junto aos seus relacionamentos. Nesse sentido, as marcas Gerda e Romi podem não ser menos importantes que as marcas que você vê no varejo, e julga que são as mais valiosas.

Embora existam diferenças substanciais entre o setor de serviços e o setor industrial, a maioria das normas gerenciais e contábeis foi desenvolvida em uma época onde imperavam os padrões industriais. Isso explica o fato de ainda encontrarmos sistemas que não valorizam a existência dos ativos intangíveis, em especial os ativos do conhecimento, incluindo as experiências e imagem de mercado das empresas, como no exemplo das marcas, governança, reputação, credibilidade.

Quando se fala em gestão do conhecimento é preciso entender que isso diz respeito a esclarecer a lógica do negócio por trás do conhecimento das organizações, definindo os fatores específicos que melhoram ou se relacionam com a lucratividade. Isso inclui fatores familiares como preço e capacidade, assim como alguns fatores intangíveis críticos: imagem; transparência; ética; know-how; carisma; competência pessoal. As empresas devem saber como esses fatores intangíveis estão relacionados aos lucros, e aprender estratégias práticas para gerenciá-los.

Diferentemente das indústrias, as empresas do conhecimento, como a Globo, jornais, revistas, bancos, agências de propaganda, consultorias, etc., não podem bancar o custo do foco exagerado apenas nos seus clientes. Isso é extremamente relevante pois o fato é que essas empresas competem constantemente em dois mercados: o mercado dos clientes-chave e o mercado dos empregados e parceiros-chave.

Compreender e desenvolver essa dualidade e como ela afeta os lucros da corporação são os primeiros passos para gerenciar eficazmente uma empresa do conhecimento. Levar os funcionários a adotarem essa perspectiva e aplicá-la em cada rotina de trabalho é o passo seguinte.

Veja, enquanto os fatores como imagem, know-how e carisma não são tangíveis eles são inegavelmente reais – particularmente aos olhos dos clientes. A menos que uma companhia do conhecimento possa encontrar maneiras de visualizar estes fatores intangíveis, ela enfrentará uma imensa dificuldade para controlar e melhorar esses

fatores. Entretanto, se eles forem administrados da maneira correta, esses fatores podem ser ativos poderosos.

Vamos voltar ao Boni. Além da sua competência técnica e inteligência, ele tem outras capacidades muito mais “danosas”: poder de atração, por exemplo. Ele pode atrair muito mais do que outros cérebros da Globo; pode atrair os seus anunciantes! O ideal é que a Globo tivesse antecipado muitas das conseqüências da sua relação com o Boni, além dos demais centros intangíveis de valor, suavizando ou eliminando os riscos. Existem provas de que isso é possível, bastando olhar ao redor e ver como algumas empresas tratam as mentes das quais não podem prescindir. Tiveram a visão correta.

As organizações fundadas no conhecimento intensivo se transformaram na parte mais importante da “nova” economia, sobretudo para criar, capturar e compartilhar, o conhecimento. Essa necessidade tornou-se a meta vital para o desempenho e até a sobrevivência corporativa.

A conseqüência disso é que a gestão do conhecimento é a moda da hora. Os seminários e cursos sobre isso são cada dia mais abundantes. A literatura tradicional sobre a gerência de informação, as bases de dados e a análise da inteligência estão todos sendo rebatizados como “gerência do conhecimento”.

Mas essa coisa elusiva chamada conhecimento é algo muito mais difícil de agarrar do que se imagina. Para começar, uma estratégia de gestão do conhecimento necessita refletir o tipo de negócio em que a organização está. Uma organização que trata do conhecimento, que é facilmente codificado, requer uma estratégia muito diferente de uma organização cuja informação seja mais difícil de codificar.

O foco nas pessoas, relacionamentos corporativos e comunicação, juntamente com o foco no pensamento estratégico e no aprendizado de como avaliar e controlar o conjunto de ativos intangíveis é o que faz a gestão do conhecimento funcionar. Existe mesmo muita comemoração em torno da gestão do conhecimento, mas quase nenhuma empresa sabe como praticá-la integralmente e, por conta disso, correm riscos cada vez maiores de perderem os seus “Bonis”.

Custa bem menos saber em que pé está a relação empresa x “Bonis”, e até que ponto ambos dão valor maior às coisas que afetam a lucratividade e a motivação de ambos, em benefício dos públicos da organização. Apenas assim os ativos intangíveis fazem sentido e agregam valor.

Fundador da **GlobalBrands**

www.intangiveis.com.br