

WEB 2.0 = GESTÃO 2.0



AS NOVAS TECNOLOGIAS ESTÃO SENDO CADA VEZ MAIS UTILIZADAS PARA REINVENTAR O MANAGEMENT. SRINIVAS KOUSHIK, CIO DA NATIONWIDE PROPERTY AND CASUALTY COMPANY, É UM DOS LÍDERES DESSA INICIATIVA, AFIRMAM JULIAN BIRKINSHAW, PESQUISADOR DA LONDON BUSINESS SCHOOL, E O EDITOR STUART CRAINER

Você é um gestor experiente que, na última década, aprimorou-se em determinada especialidade funcional. Percebe que o que fez nos dois ou três primeiros postos que ocupou foi, em grande parte, o que replicou nos seguintes. Os instrumentos e controles básicos são, afinal, praticamente os mesmos e você se sente familiarizado com eles.

Então, você assume uma função completamente nova. Há mais pessoas a gerenciar, milhares em vez de centenas, e elas estão dispersas. De repente, os instrumentos que antes traziam resultados são menos confiáveis e menos eficazes. E agora? Srinivas Koushik, executivo-chefe de informação (CIO, na sigla em inglês) da Nationwide Property and Casualty Company, passou por essa situação.

Sua equipe, com 2,4 mil pessoas espalhadas pelo mundo (das 23 mil do total da Nationwide), representava um novo desafio —mesmo para um CIO experiente. O time,

Julian Birkinshaw é diretor de pesquisas do Management Innovation Lab, de Gary Hamel, da London Business School, de Londres, Reino Unido. **Stuart Crainer** é editor da revista *Business Strategy Review*, publicação da London Business School.

que dá suporte à infraestrutura de tecnologia e sistemas da Nationwide, teve bons resultados iniciais, mas Koushik ficou perplexo diante da sensação de que somente 20% a 30% da equipe estava realmente engajada. Assim, os resultados não eram sustentáveis.

“Sou um *geek* enrustido e passo muito tempo na web; fui um dos primeiros a adotar as tecnologias da web 2.0 e das redes sociais”, lembra-se o CIO. “O que percebi foi que muito do que está na internet pode se traduzir em práticas gerenciais cotidianas e até transformá-las, se descobrirmos a maneira certa de fazê-lo.” Quando começou a pensar na ligação entre tecnologia e gerenciamento do dia a dia, Koushik voltou a seu trabalho inicial com bancos de dados organizados hierarquicamente e em rede. “Os bancos de dados em rede são muito mais eficientes, mas bem diferentes dos bancos de dados hierárquicos”, explica. “Comecei a olhar para esses bancos de dados e raciocinei: ‘Nosso modelo de gestão tradicional se baseia em hierarquia, em controle de cima para baixo e assim por diante’. Contudo, no espaço da internet, você está alavancando o poder das redes. Pense na lei de Metcalfe: o valor de uma rede de telecomuni-

ções é proporcional ao quadrado do número de usuários conectados ao sistema. Ter 2,4 mil pessoas no mundo todo é o equivalente a uma rede, então o que acontece se eu quiser canalizar o poder de cada nó, de cada indivíduo dessa rede?” Essas ideias iniciais desencadearam uma série de experiências e

**FUNCIONÁRIOS
ESPALHADOS PELO MUNDO
TODO EQUIVALEM A UMA REDE
ONDE CADA NÓ INDIVIDUALMENTE
PODE SER POTENCIALIZADO.
FORAM ESSAS IDEIAS INICIAIS QUE
DESENCADEARAM A SÉRIE DE
EXPERIÊNCIAS INOVADORAS
DA NATIONWIDE**



Cartilha 2.0 da Nationwide

Adapte seu estilo ao novo mundo. O *insight* mais importante de Koushik foi que precisava mudar seu modelo de gestão. "Não tente fazer com que essas ferramentas de comunicação se encaixem em seu modelo de gestão tradicional", diz ele. "Você precisa adaptar seu estilo para aproveitar essas ferramentas. Comece por admitir que não tem todas as respostas e que a única maneira de obtê-las é utilizar a sabedoria coletiva de sua equipe."

Desafie sua maneira de se comunicar. Todo gestor sabe que a comunicação está no cerne do que faz. Sem comunicação, nada acontece. Contudo, os modos de comunicação estão mudando e depressa. Os públicos estão mais dispersos, fragmentados e exigentes. As mensagens precisam ser direcionadas, personalizadas e entregues pelos canais de comunicação favoritos. "As tecnologias da web 2.0 permitem que as pessoas façam perguntas nas quais nem sequer poderiam pensar ou que não conseguiriam fazer em outros fóruns de discussão. No novo modelo, os líderes têm de incluir seu toque pessoal nas comunicações, usar um tom mais informal e estar prontos para o *feedback* e opiniões de toda a equipe."

Invista na modéstia. Tudo isso envolve muito de humildade gerencial e nada de sensibilidade excessiva. Talvez seja difícil se acostumar com a transparência. A tecnologia possibilita que as pessoas desafiem o que antes não podiam discutir. Em vez

de serem considerados (por si próprios, pelo menos) fonte de toda sabedoria, os gestores têm admitido que estão abertos a ideias novas e que os instrumentos que tradicionalmente utilizavam podem não funcionar mais. "Você foi treinado para administrar de certa maneira durante 15 anos, então não é fácil desaprender esses hábitos. Eu ainda me pego dizendo: 'Eu sei a solução do problema; aqui está a resposta'. Perguntar 'O que vocês acham?' dá margem a uma reação muito diferente e a uma solução muito melhor."

Seja uma pessoa que adota logo as novas tecnologias: seu pessoal seguirá você. Koushik testemunhou a queda da média de idade em sua empresa de 48 para 42 anos. Isso exacerba a questão da comunicação. Ele acredita que, se os executivos seniores forem vistos adotando a tecnologia mais recente, isso pode fazer enorme diferença na forma como são percebidos e como se comunicam com uma força de trabalho mais jovem.

Comece pequeno e cresça rápido. É melhor começar com um público que se sinta mais à vontade com essas tecnologias. Koushik diz que, como a tecnologia já era algo natural para sua equipe de TI, utilizá-la para mudar as coisas era automaticamente mais convincente. A equipe percebeu que poderia agir como agente de mudança para a comunidade maior da Nationwide ao defender o uso de tecnologia na gestão. "A tecnologia pode ser um vetor de desenvolvimento, e é certamente o caso aqui", afirma ele.

iniciativas na equipe de Koushik que tiveram início em 2006 e ainda persistem.

COMEÇANDO A SE COMUNICAR

O ponto de partida foi abrir linhas de comunicação. Koushik queria deixar claro que estava pessoalmente envolvido e que tinha vontade de mudar as coisas. No fim de 2006, começou um blog de gestão interna. Não era um fórum de tomada de decisões, mas uma via de comunicação de duas mãos entre as pessoas e ele.

Atualizado quinzenalmente, o blog de Koushik abordava assuntos como gestão da mudança de um ponto de vista pessoal. Ele falava das mudanças pelas quais es-

tava passando em sua vida pessoal e profissional —sua filha entrando no ensino médio, sua nova função e seu novo chefe. A mensagem era que os líderes também passam por mudanças constantes e têm de aprender a lidar com elas. "O toque pessoal é importante", reflete Koushik, admitindo que isso não fazia parte de uma estratégia consciente. "Tira um pouco da mística sobre os executivos ao fazê-los parecer mais humanos. O blog permitia que as pessoas simplesmente entrassem e comesçassem a colocar seus pensamentos no diálogo." O blog agora recebe a visita de cerca de 2 mil pessoas toda vez que Koushik carrega um *post*. Ele calcula que cerca de 1,2 mil dos visitantes são de sua equipe e os demais de outras áreas

da organização. Cada um de seus *logouts* recebe algo entre 10 e 40 comentários.

Agora, a equipe de Koushik está pilotando uma nova ferramenta de rede social que permite às pessoas ter seus blogs. Cerca de 50 funcionários contribuem —um deles oferece a inusitada perspectiva de um ciclista sobre coisas que ocorrem na empresa, inclusive.

FORMANDO UMA COMUNIDADE, COM VISTA PANORÂMICA

A experiência seguinte ("Não é uma experiência; ela veio para ficar", diz Koushik) foi reunir 40 funcionários da linha de frente uma vez por trimestre —um conselho de gestores formado por funcionários, nos moldes do conselho de administração

da Nationwide. Esse *board*, criado em 2007, possui uma equipe central de cinco pessoas que nele permanecem por três anos; os outros membros ficam por um ano.

Diz Roushik: "Nós os reunimos para conversar sobre o que estamos pensando. Jogamos para eles um problema e perguntamos: 'Como vocês o resolveriam?'. Isso vem funcionando muito bem. Temos sido bastante abertos com eles dizendo: 'Tudo bem, este é um fórum de ideias; talvez não aceitemos algumas delas, mas explicaremos por quê'. Você descobre no que realmente estão pensando e também os expõe à forma pela qual os gestores tomam decisões sobre os assuntos cotidianos".

Um dos problemas espinhosos colocados para o conselho de funcionários se referia à satisfação do cliente. A Nationwide possui uma métrica sofisticada de entusiasmo do cliente, diretamente relacionada ao salário dos associados da linha de frente e até ao do CEO. Mas o que um funcionário de tecnologia da informação (TI) pode fazer para ajudar no entusiasmo do cliente? Segundo Roushik, levantar essa questão já é uma coisa poderosa. "Essas discussões são muito boas, pois com elas fazemos as conexões entre o que um indivíduo faz e como esse trabalho nos ajuda a atender um cliente. Quando não conseguimos fazer essas conexões, precisamos perguntar por que e procurar mudá-las. Essa linha de pensamento também levou à ideia de fazer com que os funcionários estabelecessem os próprios objetivos e dissessem como poderiam contribuir para o sucesso da empresa. Esse foi um dos *insights* realmente bons."



A EQUIPE
DA NATIONWIDE
TAMBÉM ESTÁ USANDO E
ABUSANDO DE WIKIS PARA
AJUDAR A CRIAR
LAÇOS COM A
COMUNIDADE

SABEDORIA WIKI

A equipe da Nationwide também está usando e abusando de *wikis* para ajudar a criar os laços com a comunidade. O conselho de funcionários tem um *wiki*, assim como os 500 e tantos funcionários que trabalham com métodos de desenvolvimento ágeis. "É o conceito do código aberto de evolução do conhecimento, e é algo que realmente nos trouxe muitos benefícios", diz Roushik.

Com mensagens instantâneas, blogs e *wikis* amplamente em uso, a Nationwide hoje está implementando uma tecnologia da IBM chamada Connections —uma versão interna do Facebook. Cerca de 200 participantes criaram perfis. Essas pessoas podem se denominar especialistas em certas áreas, tais como arquitetura ou gestão de mudança, e a ferramenta de busca permite a pesquisa por nome ou especialidade. Os perfis rapidamente dão origem a comunidades informais.

"Somos como qualquer outra empresa cujo modelo tradicional para impulsionar as melhores práticas e liderança de pensamento é criar um centro de excelência", explica Roushik. "Entretanto, o conceito de centros de excelência vai contra o que a internet significa, porque na internet não há centro. Nesse ambiente, as pessoas determinam se você é um especialista com base no que você sabe e no que contribui, e não por seu diploma ou origem. O modelo tradicional se baseia em comando e controle. Temos de simplesmente começar a perceber que o controle é uma ilusão nesse mundo de redes. Você pode se juntar a ele, pode influenciá-lo, mas não consegue controlá-lo."

Então qual é o futuro da web 2.0? Qual será o aplicativo matador que trará essas ferramentas para uso comum nos negócios? "Não sei se vai haver esse aplicativo", retruca Roushik. "A web 2.0 vai ser como aquele comercial da Basf: 'Não fazemos as coisas que você usa —melhoramos as coisas que você usa'. Hoje estamos usando essas tecnologias para melhorar as comunicações e criar comunidades virtuais por toda a empresa. À medida que esses aplicativos ganharem força, nós os veremos integrados a nossos processos comuns de gestão."

Também estão emergindo áreas de oportunidades para a web 2.0 no desenvolvimento colaborativo de produtos e na evolução das 'personomias' (taxonomias criadas por pessoas comuns) que substituem a atual taxonomia de conhecimento que existe dentro da organização. Isso pode produzir variadas ideias inovadoras que nos permitirão vencer nesse mercado hipercompetitivo."

HSM Management

© Business Strategy Review.

Reproduzido com autorização.

Todos os direitos reservados.