

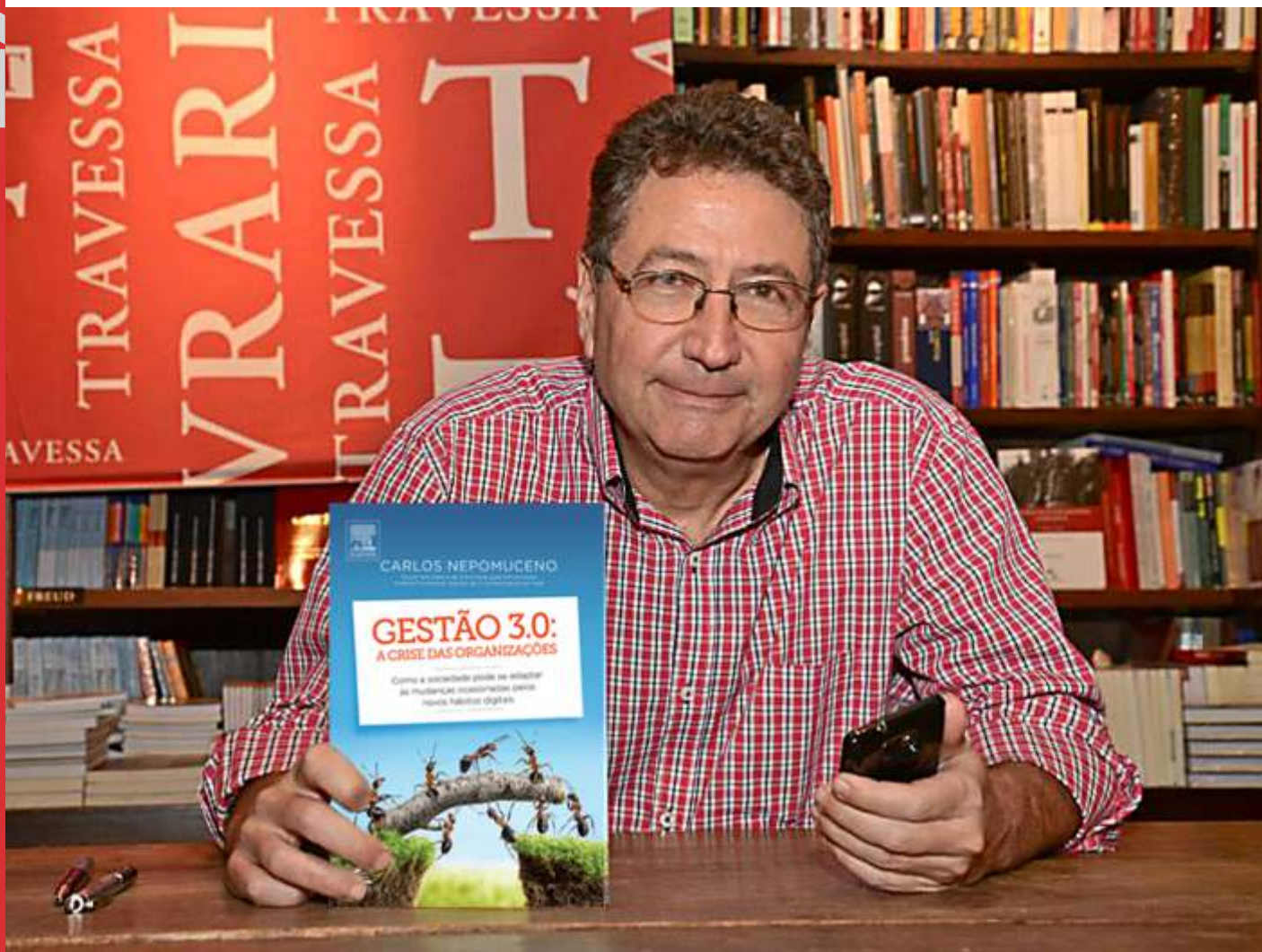
Carlos Nepomuceno

REDE DE COMPUTADORES

Uma nova governança nas

Por Ana Redig

Em uma época de transformações agudas introduzidas pela internet, apenas uma mudança radical na cultura de governança pode garantir uma vida saudável às corporações. Com este argumento central, o especialista em gestão e estratégia no mundo digital Carlos Nepomuceno aponta caminhos a trilhar para que empresas e profissionais se adaptem aos novos tempos



organizações

O mundo está passando por uma revolução cognitiva com a chegada de uma nova mídia, mais aberta e colaborativa. Este fato vai demandar uma mudança na governança da espécie, afetando completamente a forma de decisão das corporações em todo o mundo. Esta é a teoria central do livro *Gestão 3.0 e a crise das organizações tradicionais*, de Carlos Nepomuceno, lançado em agosto pela Editora Campus. Pierre Lévy, um dos pais da cybercultura (cultura baseada nas tecnologias de comunicação, surgidas a partir da informática), afirmou sobre a publicação: “O livro propõe uma interessante análise antropológica dos novos problemas que se colocam para os líderes contemporâneos. As pessoas que querem compreender como podemos utilizar a internet para reinventar o processo de tomada de decisão encontram aqui respostas”.

Nepomuceno é jornalista e consultor especializado em estratégia no mundo digital, com doutorado em Ciência da Informação pelo Instituto Brasileiro em Ciência e Tecnologia da Universidade Federal Fluminense, com a tese “Macrocrises da Informação”. Em 1995 criou a Pontonet, primeira empresa de consultoria em web do país, para ajudar as organizações a lidarem melhor com essa passagem cultural, reduzindo riscos e ampliando oportunidades. Desde então, já desenvolveu e implementou cerca de 400 projetos de consultoria estratégica em internet em empresas como Vale, BNDES, Petrobras, Prodesp, Fiocruz e Natura. *Gestão 3.0...* é o resultado de 10 anos de pesquisa, estudos, observações, palestras e cursos, além de horas de debates e trocas de ideias entre um grupo de estudos que o pesquisador mantém na internet, bem como de reflexões publicadas em seu blog diário www.nepo.com.br.

O livro traz um subtítulo intrigante: Como a sociedade pode se adaptar às mudanças ocasionadas pelos novos hábitos digitais? Esta pergunta resume, de certa forma, a reflexão à qual o especialista vem se dedicando para entender que tipo de mudanças a internet traz, como ela aparece, que interferências ela causa na sociedade, entre outras questões. A publicação faz uma revisão do pensamento contido em *Conhecimento em Rede*, escrito em 2006 por Nepomuceno em parceria com Marcos Cavalcanti, primeiro livro sobre Web 2.0 no Brasil. Na ocasião, os autores entenderam que o cami-

nho era preparar os profissionais e também as empresas para terem uma melhor percepção desta nova realidade, visando à melhoria dos resultados em estratégia, colaboração e inovação. Depois, bastaria eleger um setor estratégico na organização, onde um projeto-piloto de redes sociais digitais corporativas seria implantado. “Estávamos certos de que, com o tempo, esses focos iniciais contaminariam as organizações de dentro para fora, mas isso foi uma fantasia”, admite Nepomuceno.

Ele percebeu que, apesar do diagnóstico apontar para a necessidade de aumentar a participação nas tomadas de decisão, por meio de uma estrutura mais horizontalizada, a solução – ou o tratamento, como prefere – não estava surtindo efeito. “Cheguei à conclusão de que não se tratava de uma pneumonia, mas sim de um câncer mais agudo de pulmão, e que talvez exigisse um transplante”, compara Nepomuceno. Foi quando o livro *Inteligências Múltiplas*, do americano Howard Gardner, chegou às mãos do especialista. Uma pesquisa com 400 empresas nos Estados Unidos confirmava seu diagnóstico no Brasil: em 90% das empresas pesquisadas naquele país, a tentativa de uma colaboração maior utilizando redes sociais corporativas – intranet, portal, blog, Twitter e Facebook –, mesmo tentando envolver fornecedores e clientes, havia fracassado. Assim, ele voltou a se debruçar no problema na tentativa de descobrir o que estaria errado no cenário ou mesmo na metodologia.

Nepomuceno concluiu que o mundo passa hoje por uma mudança no que chamou de “governança da espécie”, conceito que ele sentiu necessidade de criar. “Estamos vivendo em uma sociedade que, em geral, trabalha dentro do mesmo formato, baseado num modelo piramidal em que um pequeno grupo ‘líder alfa’ comanda, do topo, as organizações. Abaixo deste grupo há outro – maior – de subordinados com alguma autonomia, que vai diminuindo conforme a base da pirâmide vai aumentando”, analisa. Assim, ele compreendeu que não se tratava de criar novos ambientes para a informação, mas sim que uma mudança teria que acontecer no âmbito da própria governança da espécie humana, tarefa bem mais árdua. “O modelo atual das organizações não tem mais condições de sobrevivência, pois foi criado dentro de determinados padrões tecnológicos que permitia este tipo de concentração de poder no que tange às decisões e resoluções de pro-

blemas. Ocorre que criamos outro ambiente – a internet – mais sofisticado, complexo, dinâmico e participativo, que faz com que o atual modelo se mostre ineficiente”, avalia.

O especialista lembra que a última revolução cognitiva que tivemos na nossa sociedade foi a mudança do modelo monárquico para a República, ocorrida com as revoluções liberais dos anos 1800. Essa mudança no modelo de governança em todo o mun-

do foi fruto da chegada da prensa, uma tecnologia que criou novos canais para o cidadão se informar, gerando as revoluções liberais. Estas provocaram a diluição do poder do rei e do papa – líderes alfa ainda mais concentradores do que os de hoje – e trouxe a representatividade social e política, personificada pelos primeiros ministros, parlamentares etc. A grande diferença é que nesta época o mundo tinha cerca de 1 bilhão de pessoas.

“Agora somos sete bilhões de habitantes, sendo que cerca de 60% concentrados nos grandes centros, ou seja, a complexidade demográfica é muito maior e atinge um nível de acesso ao conhecimento e à tecnologia muito mais expressivos”.

Nepomuceno destaca que o ser humano é a única espécie com esta capacidade de aumentar seu número de membros, pois, diferentemente das outras, quando os problemas de governança da espécie começam a ocorrer, inventa-se uma nova forma de solucioná-los, com o uso de novas metodologias e tecnologias. Além disso, é possível afirmar que a espécie humana é um “*Homus Inovatus*”, ou seja, uma “*tecnospecie*”, pois, ao contrário dos outros animais, sobrevive graças a invenções que dão chance ao ser humano de competir na natureza. O homem utiliza o pensamento, a criatividade e a inventividade para desenvolver habilidades que os outros animais têm como parte integrante de seus corpos. “Criamos asas (avião), nadadeiras (barcos), caudas (cordas); por isso não faz sentido pensar o ser humano sem considerar que toda vez que encontramos um problema buscamos resolvê-lo por meio da inovação,” afirma Nepomuceno.

A espécie humana está, portanto, acostumada a fazer inovações na governança, sem que isso signifique, necessariamente, uma revolução. “O homem está sempre fazendo pequenas inovações incrementais, que melhoram a gestão dos problemas, mas mantém os parâmetros anteriores, ou alguns deles. Mas o que a sociedade está vivendo hoje é a necessidade de uma inovação de governança radical, que modifique não somente as formas, mas especialmente que crie novos parâmetros.” O especialista explica que, a depen-

der da taxa de inovação, esta pode ser incremental ou radical. A primeira busca melhorar um pouco algo que já existe. Já a

segunda é aquela que muda radicalmente um processo, criando algo completamente diferente. “Sempre que há uma contração de canais cognitivos, a taxa de inovação é baixa. Quando, ao contrário, temos uma expansão desses canais, a taxa de inovação cresce. A revolução cognitiva pela qual estamos passando vem oferecendo mais e mais canais, para mais e mais pessoas, inundando a sociedade com informações, ideias, novas metodologias e novas tecnologias. Por isso, a pressão para que esta mudança aconteça é proporcional ao aumento da complexidade demográfica. O modelo criado a partir das revoluções liberais atendiam a uma capacidade de concentrar a informação e as decisões nas mãos de alguns líderes, e isso está chegando ao seu limite”, analisa.

O difícil, muitas vezes, é encontrar a direção correta quando estamos dentro do processo de mudança. Como consultor, quando Carlos Nepomuceno começa um trabalho em uma organização seu

foco é na mudança de governança radical, para que ela consiga utilizar todos os novos recursos de forma plena. “Sou contratado para estudar e dizer o que a organização precisa, e não o que ela quer. E isso é o mais difícil, pois envolve interesses, culturas, dificuldades de percepção, entre outras coisas. Mas se o gestor está realmente interessado em resolver os problemas, e não apenas em exercer o poder, aí temos um terreno fértil para a inovação”, garante. Assim, a efetiva implantação dos projetos acaba acontecendo somente em organizações que realmente têm abertura para repensar a governança, que estão abertas a outro modelo. Ainda assim, quando o diagnóstico indica a necessidade de uma intervenção cirúrgica, o processo de implantação complica bastante. Afinal, como promover uma mudança radical em uma empresa que está em funcionamento? A luz veio de um artigo chamado “Como administrar sua carteira de inovação”, de Bansi Nagji e Geoff Tuff, publicado pela *Harvard Business Review*.

Os autores defendem que uma empresa saudável deve dividir suas atividades de inovação em três partes. A primeira (70% da empresa) deve focar seus esforços para melhorar um pouco o que já está fazendo; outra parte, 20% da companhia, deve atentar em fazer mudanças radicais dentro daquilo que já faz; e apenas 10% do esforço deve ser feito fora da organização, em um ambiente completamente separado e diferente, que permita desenvolver coisas absolutamente novas, para acompanhar as mudanças da sociedade. “Esse artigo me apontou o caminho de como implantar esta operação”, revela Nepomuceno. Assim, ele começou a desenvolver esta metodologia, que parte da preparação dos profissionais envolvi-

**“Criamos asas (avião),
nadadeiras (barcos),
caudas (cordas);
por isso não faz sentido
pensar o ser humano
sem considerar que
toda vez que
encontramos um
problema, buscamos
resolvê-lo por meio
da inovação.”**

dos. Depois, é criado um laboratório de inovação radical, ou de migração. “O nome pode variar, mas a ideia é a mesma: um ambiente separado da organização, para onde são levados os problemas, mas não os processos. Nele, os profissionais – já dentro do ambiente colaborativo, participativo, em rede – passam a criar soluções inovadoras. Somente depois de testada e aprovada neste ambiente, a inovação é incorporada à organização”, explica o especialista.

Nepomuceno já aplica este modelo em dois clientes. A primeira experimentação está acontecendo no Instituto de Planejamento Iplanrio (Empresa Municipal de Informática e Planejamento do Rio de Janeiro). Desde julho de 2012, uma turma com mais de 60 profissionais vem sendo formada, com um trabalho de percepção cognitiva e nova cultura. A criação do laboratório, que funciona informalmente desde o ano passado, estará oficializada até o final deste ano. Um dos problemas levados para o grupo foi a fiscalização dos transportes públicos. A questão colocada foi: como, com um pequeno contingente de fiscais, é possível fazer uma fiscalização eficiente em uma frota gigante, composta de ônibus, trens, metrô, barcas, transporte coletivo por ônibus rápido, conhecido como BRT, Veículo Leve sobre Trilhos (VLT), e transporte complementar? A sugestão do laboratório foi cri-

ar plataformas em que o usuário passe a informar diretamente o problema. Assim, o fiscal deixa de trabalhar no varejo e passa a agir no atacado. Desta forma, com o mesmo número de fiscais e a colaboração dos usuários, será possível provocar mudanças significativas, com uma relação custo-benefício muito melhor. Outra ideia é criar e divulgar um mapa com as piores e melhores linhas, destacando os principais problemas e qualidades de cada uma delas. Assim, o usuário que tiver alternativa poderá optar pela melhor linha e a prefeitura terá como atuar de forma profilática, agindo para que as piores linhas aprendam com as melhores.

Carlos Nepomuceno acredita que o mesmo modelo poderá ser aplicado com sucesso nas áreas de saúde, educação, entre outras. “Com um aplicativo gratuito, qualquer aluno poderá denunciar problemas com a merenda, um banheiro quebrado ou falta de professores. Da mesma forma, os pacientes da rede pública da saúde poderão informar a ausência de médicos ou medicamentos, a existência de goteiras, falta de atendimento. Muito diferente do modelo atual, em que tudo colabora para a não solução dos problemas.” Para Nepomuceno, hoje é impossível pensar em uma solução para este tipo de dificuldade sem contar com a participação da população. ■

Exemplos de inovação

Para exemplificar como um tipo de solução participativa pode ser pouco, algo ou muito radical, Carlos Nepomuceno destaca três modelos de aplicativos para chamar um táxi que já funcionam no Rio de Janeiro.

Como é possível perceber, apenas a adoção de uma nova tecnologia não traz, necessariamente, as soluções. Nos dois primeiros casos, os problemas podem até aumentar. Por exemplo, se o passageiro não ficou satisfeito com o atendimento de um determinado motorista, ele não tem como eliminá-lo de suas preferências, pois, sendo parte da cooperativa, ele sempre será oferecido uma outra vez, apesar do mau atendimento.

“Arrisco dizer que o último modelo, por sua flexibilidade e autorregulação, é o que acabará se tornando padrão ao longo do tempo, pois é o mais adaptado para gerenciar uma não cooperativa ou estabelecer uma mudança radical no que entendemos por cooperativa hoje”, aposta Nepomuceno.

As mudanças de governança vão acontecer. Resta saber quanto tempo vai demorar para que as lideranças das organizações percebam que a participação horizontalizada das soluções pode ser a única alternativa para vencer em um mercado cada vez mais complexo e competitivo.

Aplicativo	Tipo	Descrição
Resolve Aí	Inovação da governança incremental	O aplicativo trabalha junto às cooperativas de táxi, apenas melhorando a forma de chamada do passageiro.
Easy Taxi	Inovação da governança incremental radical	O aplicativo vai adiante, pois elimina a cooperativa, mas não estabelece novos critérios de controle da qualidade do serviço. O passageiro não escolhe nem avalia os motoristas, perdendo o grande salto que a internet traz, que são os rastros digitais para definir um novo modelo de meritocracia.
TaxiBeat	Inovação da governança radical	Elimina a cooperativa e estabelece novas formas de regulação e controle entre passageiro-taxista. Isso torna a relação passageiro-motorista sustentável, por meio de uma autorregulação, ou seja, se o táxi atendeu bem, escolho ele de novo. Se não, o elimino como fornecedor. Este modelo é bem propício para o aumento da complexidade demográfica. Além disso, quanto mais passageiros e mais motoristas houver no sistema, melhor, pois a avaliação é constante.