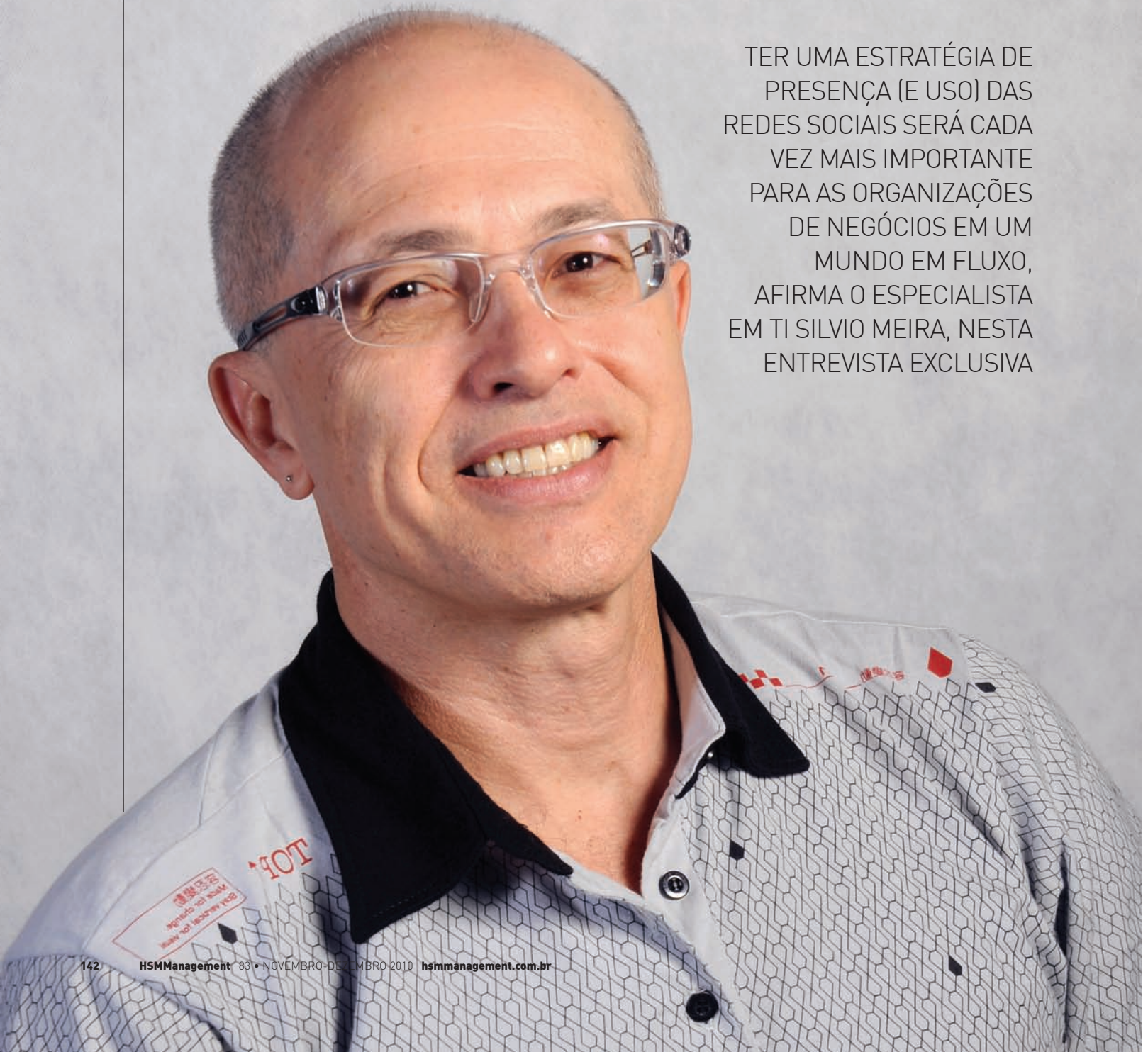


# SUA EMPRESA ESTÁ NAS REDES?

TER UMA ESTRATÉGIA DE PRESENÇA (E USO) DAS REDES SOCIAIS SERÁ CADA VEZ MAIS IMPORTANTE PARA AS ORGANIZAÇÕES DE NEGÓCIOS EM UM MUNDO EM FLUXO, AFIRMA O ESPECIALISTA EM TI SILVIO MEIRA, NESTA ENTREVISTA EXCLUSIVA



“ **A** maior parte dos cenários competitivos não está estática, mas em fluxo, e isso vai continuar assim por um bom tempo; a única coisa que sabemos ao certo, nesses casos, é que é hora de aprender muito, e muito rápido. Assim, a ordem agora é TEA, ou seja, tentar, errar e aprender. E boa parte desse processo depende de pessoas que estão fora da empresa. Daí a importância de cada companhia ter uma estratégia em relação às redes sociais.”

Quem faz essa avaliação é o especialista em TI e inovação Silvio Meira, cientista-chefe do renomado C.E.S.A.R. (Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife), que acredita, ao contrário de especialistas como Michael Porter, que a internet muda os negócios na essência. Em entrevista exclusiva a Adriana Salles Gomes, editora-executiva de **HSM Management**, Meira lista tanto as armadilhas trazidas pelo mundo em rede e digital, a que ainda poucos gestores estão atentos, como suas potenciais vantagens e chega a propor dez níveis estratégicos como benchmark, além de fazer uma releitura da pirâmide de Abraham Maslow para motivar as pessoas de fora.

**Você tem falado de redes sociais online como maneira de trazer pessoas de fora para dentro da empresa. Por que essas pessoas de fora são importantes?**

Porque, na economia do conhecimento, 98% de todo mundo que interessa ao negócio está do lado de fora do que continuamos a denominar “empresa”. Os colaboradores de dentro descobrem problemas e os resolvem, em boa parte, com o mundo lá fora, ou seja, com a rede muitas vezes informal de cada um; conversam com todas suas relações lá

**A entrevista é de Adriana Salles Gomes, editora-executiva de HSM MANAGEMENT.**

e delas trazem ideias e sugestões.

O próprio colaborador pode ser cada vez mais considerado “fora da empresa”, de certo modo. Um estudo divulgado há pouco pela Xobni, da Califórnia, mostra que mais de 70% dos profissionais usam e-mail para trabalhar fora do espaço-tempo do trabalho.

**E como fica o temor dos gestores em relação ao que está fora da empresa? Temor de vazamento e o que é confidencial?**

Sinceramente, temer ou não temer não faz mais diferença alguma, porque o trabalho já saiu do local de trabalho – e vai estar cada vez mais fora e longe dele. A nova definição de trabalho para a maioria das pessoas será a de

“O CAPITAL PRODUTIVO, QUE É A ENTREGA LÁ NA PONTA, É RESULTADO DOS CAPITAIS DE APRENDIZADO, SOCIALIZAÇÃO E INOVAÇÃO”

identificação e resolução de problemas de forma estendida e aumentada pela rede. Cada pessoa será estendida e aumentada por uma rede –externa.

**O caixa de um fast-food e o motorista de ônibus também serão pessoas estendidas e aumentadas por rede?**

São ocupações do tipo commodity e a elas não se aplica, no curto prazo, o que estamos discutindo aqui. Mas, no longo prazo, o cenário pode ser bem mais radical: o de que todo trabalho comoditizado seja informatizado ou eliminado.

**Pessoas fora da empresa são um contingente difícil de visualizar. Como identificar as que interessam?**

Pense no negócio como uma comunidade com um conjunto de propósitos; inclui todos os indivíduos que são essenciais para a existência do negócio na forma atual e, talvez, em seu redesenho para o futuro. Se o propósito é performance física, não é preciso dominar diretamente a fabricação de tênis e

agasalhos (e as fábricas e seus funcionários acabam fora da comunidade), mas o processo de criação (dos produtos e serviços, para a comunidade) em todos os sentidos, desde o conceito até a reciclagem. Isso pode ser feito por pessoas de fora.

**Isso é terceirização... Ou não?**

Vai além. Deve haver um processo de formação da comunidade, do qual o gestor precisa participar e que deve entender. Isso é essencial para descobrir o repertório da empresa, como ele deve ser executado e por quem, onde e quando, com que qualidade, custo e preço. Compare a Apple e a Microsoft: na primeira, há uma comunidade que

diz que ama a empresa; na segunda, há terceirizados e é o CEO que tem de declarar esse amor. Por muito tempo a Microsoft não praticou os processos essenciais de construção e manutenção de comunidade, por causa dos problemas naturais de uma empresa de seu tamanho. Gestão da comunidade com pessoas de fora é algo que a Apple faz como quase ninguém hoje em dia.

**Nesse mundo em fluxo, como você o define, quais são os fatores de sucesso de uma empresa?**

O capital produtivo, que é a entrega lá na ponta, é resultado dos capitais de aprendizado (seu negócio mudando o tempo todo, você quase sempre aprendendo com os outros), socialização (você raramente entrega algo sozinho, precisa ter conexões e alianças) e inovação (você, com outros, mudando o lugar e até as próprias entregas).

**E como os membros de uma comunidade são avaliados e remunerados?**

## NÍVEIS ESTRATÉGICOS COM PESSOAS DE FORA

Para os gestores que abraçarem a ideia de que a boa execução, daqui por diante, dependerá cada vez mais das pessoas de fora das fronteiras organizacionais e, portanto, de a própria empresa se tornar uma rede, um bom exercício é pensar sobre esta escala de níveis estratégicos das empresas em relação às redes sociais, proposta por Silvio Meira.

**Nível 0** Não há nenhuma presença da empresa em qualquer mídia social, é como se ela não existisse. Se continuar por muito tempo neste nível, seu negócio pode realmente deixar de existir.

**Nível 1** Não há presença formal nas mídias sociais e muito menos estratégia, mas clientes e/ou usuários falam da empresa nessas mídias.

**Nível 2** Não há presença nas mídias sociais nem estratégia, mas clientes e/ou usuários, e também funcionários e colaboradores, estão engajados em conversações em rede.

**Nível 3** A empresa tem presença formal em uma ou mais mídias sociais, mas ainda sem uma estratégia definida.

**Nível 4** A empresa tem presença formal em uma ou mais mídias sociais e possui uma estratégia clara de uso e divulgação, capaz de associar tal presença a seu site e ao que acontece com os clientes e usuários nos diversos canais.

**Nível 5** A empresa possui um conjunto de processos de gestão do conhecimento corporativo, que passa pelo uso competente das mídias sociais internas da organização ao propiciar interações e conversações de qualidade em todos os níveis da empresa.

**Nível 6** A empresa faz uso de mídias sociais e começa a conectar suas comunidades internas à presença da organização na web e às diversas redes sociais externas.

**Nível 7** A empresa, em vez de simplesmente conectar as redes sociais internas às externas e aos sites, passa a integrar, gradativamente, suas redes sociais internas às redes externas e aos sites.

**Nível 8** O conhecimento organizacional, nesse nível, transcende a empresa e começa a estar em todo lugar em que há pessoas que conversam sobre a empresa, seus produtos e serviços. É necessário desenvolver uma estratégia de viralização das conversações corporativas, lembrando que redes sociais não são parte de ações de propaganda e marketing.

**Nível 9** A empresa funciona como uma rede social online de fato. Todas as conversações corporativas são compartilhadas e os processos de negócios, internos e externos, são realizados em comunidade, nas mais diversas redes e mídias sociais, inclusive, e principalmente, a própria.

Apesar de nunca produzir sozinho, você já é normalmente medido por “sua” entrega individual e esse pode continuar sendo o caso por muito tempo –ainda mais com as leis do Brasil.

Mas a mudança em direção às redes está em curso há pelo menos duas décadas, ganhando velocidade e quantidade de movimento, e daí virão novas formas de avaliação e

remuneração, difíceis de apontar ao certo hoje. Estamos falando de anos –ou décadas.

### Será que jogaremos fora tudo que aprendemos de gestão até agora?

Não, talvez joguemos fora o que aprendemos sobre “gestão como eficiência”, mas não o que sabemos sobre “gestão como aprendizado”.

### Pessoas de fora se comprometem?

Devolvo a pergunta: as de dentro se comprometem? Executivos de grandes empresas globais que trabalham no Brasil reclamam do pouco comprometimento de funcionários dentro da empresa e até de certa falta de confidencialidade que haveria no País em escala mais preocupante do que, por exemplo, nos países nórdicos.

A impressão que tenho é que isso deriva do fato de que um trabalhador “quase do conhecimento e em rede” ainda é tratado como mão de obra, com práticas arcaicas.

Lá de cima, do cockpit da administração, é fácil reclamar da falta de comprometimento das pontas, mas os altos executivos provavelmente nem sabem o que está ocorrendo na periferia do negócio –dentro ou fora da empresa–, e o indivíduo, por lá, torna-se um agente livre, comprometido apenas consigo.

O problema de comprometimento não pode ser definido nem resolvido de forma simples.

#### Isso é sinal de que usar a pirâmide motivacional de Abraham Maslow não funciona mais... Ou não?

Sim. Com base em uma pesquisa de campo que fizemos no C.E.S.A.R. para uma empresa, chegamos a uma versão 2.0 de Maslow. Posso falar de algumas das novas necessidades fundamentais.

Por exemplo, as pessoas de hoje querem se sentir únicas, e não parte da boiada e descartáveis; devem ser tratadas como tais para se comprometerem. Elas também querem se sentir parte de uma comunidade (ou mais de uma), fazendo coisas em conjunto com outras pessoas.

Elas desejam criar coisas para resolver problemas, o que nós chamamos de “programabilidade”, e sentir-se donas do resultado, responsáveis por ele.

Outro aspecto relevante é que elas buscam mobilidade em todos os sentidos, para que possam ser donas do próprio nariz.

#### Estamos falando de mudança de longo prazo. E como se deve agir hoje?

Inovação aberta é um bom ponto de partida. Exige que se tenha boa noção do que se está “abrindo” aos de fora, dos porquês e dos “comos” da agenda de inovação e, ainda mais, de como se captura valor a partir dessa abertura.

## “AINDA VAI DEMORAR PARA AMBIENTES DE NEGÓCIOS COMO TONGAL E TOPCODER SE TORNAREM A NORMA, MAS ISSO ACONTECERÁ”

Também pede um alinhamento estratégico interno de considerável grau de coerência, para que o negócio não possa ser levado para qualquer lado. É uma boa escola para começar a se tornar um negócio em rede.

#### E a gestão aberta? Você conhece a atividade iniciativa MiX (Management In-

#### novation eXchange), lançada por Gary Hamel e Lenny Mendonça?

A MiX tem tudo a ver com rede. E remete a redes organizadas de pessoas de fora, como Tongal, que se autointitula “um modelo de negócio do século 21 para encontrar talentos e pô-los a trabalhar no que amam”, ou TopCoder, onde mais de 250 mil programadores, de quase todos os países do planeta, estão disponíveis para resolver ou redefinir um problema de negócio do ponto de vista de TIC [tecnologia da informação e comunicação]. Ainda vai demorar para Tongal e TopCoder se tornarem a norma, mas acho que acontecerá algum dia, porque é necessário para

a sustentabilidade 360 graus, e não acredito que esta seja só discurso. As empresas que não derem conta dessa mudança a tempo já têm destino certo: o grande cemitério dos CNPJ.

#### Você propôs dez níveis estratégicos das empresas em relação às redes sociais [veja quadro na página 144], mas chegar ao nível máximo parece no mínimo abstrato. Como pessoas externas ajudam a empresa concretamente?

Costumo citar seis benefícios: a relação com os consumidores que leva à cocriação; a colaboração não presencial entre funcionários e parceiros, que pode agilizar os processos; a gestão do conhecimento organizacional; a inovação interna e externa; mais comprometimento dos funcionários com a empresa, por trabalharem com um nível ampliado de satisfação; e seleção e recrutamento de talentos –o que acontece cada vez mais nas redes sociais. ■

## SAIBA MAIS SOBRE MEIRA

Silvio Meira é o exemplo ambulante dessa pessoa de fora das fronteiras corporativas que contribui para a estratégia e sua execução, que está ligado a elas por meio de redes. Não se trata apenas das empresas do Porto Digital a que presta assessoria, mas também da Universidade Federal de Pernambuco, do C.E.S.A.R. (Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife), das start-ups em que investe pessoalmente e de seus clientes de consultoria, organizações de negócios ou governamentais.

Ninguém coloca em dúvida seu comprometimento com tais instituições –mesmo ele não abrindo mão, pernambucano que é, de paixões pessoais como o Carnaval e o São João. Não é só ele que consegue isso no Brasil; Meira vê cada vez mais profissionais formatando formas de contribuir semelhantes à sua, principalmente, mas não exclusivamente, na área de tecnologia. É uma questão de “sustentabilidade 360 graus” do mundo, como ele gosta de dizer.

HSM Management