Quatro chaves para gerir a emergência

por Ann Majchrzak, Dave Logan, Ron McCurdy e Mathias Kirchmer

RESUMO: A investigação realizada demonstrou repetidamente que os gestores contribuem efectivamente quando facilitam a emergência de processos de trabalho em situações de constante mudança. No entanto, os gestores, regra geral, receberam uma orientação insuficiente sobre o que exactamente deveriam fazer para induzir e gerir estes processos emergentes. Neste artigo refere-se que os gestores devem facilitar activamente a confluência de «surtos» de inovação participativa.

Palavras-chave: Inovação, Participação, Processos, Emergente

TITLE: Four keys to managing emergence

ABSTRACT: Research has repeatedly demonstrated that managers contribute to a company's bottom line by enabling the emergence of work processes in constantly changing situations. But managers have received insufficient guidance about what exactly they should be doing to manage these emergent processes. The authors contend that managers must actively facilitate the confluence of participatory «spurts» of innovation.

Key words: Innovation, Participatory, Processes, Emergent

Nos últimos anos, muito se falou da natureza incerta e continuamente dinâmica do ambiente em que as organizações de hoje funcionam. As pesquisas demonstraram vezes sem conta que os gestores contribuem para os bons resultados de uma empresa neste tipo de ambiente permitindo a emergência de processos de trabalho em tempo real, em que os resultados não são previsíveis e onde os empregados devem interpretar constantemente a realidade, e ajustar-se, a situações em mudança. Aceita-se geralmente que o desenvolvimento de novos produtos, serviços ao cliente ou qualquer processo de conhecimento conduzido num mercado em mudança dinâmica deve ser emergente, caso a empresa queira tornar o imprevisível numa vantagem competitiva.

Embora tenha corrido muita tinta sobre a necessidade de gerir a emergência, a maior parte dos conselhos a gestores, no entanto, focaliza-se apenas em estabelecer uma infra-estrutura para encorajar uma improvisação eficaz por parte dos trabalhadores responsáveis por processos produtivos emergentes. Devem preparar-se planos de contingência; desenvolver cenários alternativos sobre o futuro; colocar as pessoas certas no sítio certo; controlar de perto o ambiente; e premiar estruturas que encorajem a experimentação definida. Até é verdade que uma infra-estrutura que sustenta a emergência é um aspecto claramente crítico, mas só com essa indicação, os gestores não ficam com orientações suficientes sobre aquilo que deveriam estar a fazer para permiti-la.

Depois desta equipa passar anos a gerir empresas confrontadas com pressões competitivas e conjunturas incertas, acreditamos que os gestores devem envolver-se activamente no processo emergente, de uma forma que não se limite a oferecer exortações ou garantir que a infra-estrutura funciona. Também não devem tirar o controlo aos empregados,

Em ambientes incertos e voláteis, os gestores devem encorajar e permitir surtos de inovação participada, que conduzam a processos e soluções emergentes.

porque apenas colaboradores confiantes, responsabilizados e autónomos poderão adaptar com sucesso os processos de trabalho e o seu conhecimento a acontecimentos imprevisíveis. Os gestores de sucesso em processos emergentes devem dispor dos seus próprios processos produtivos originais – devem facilitar activamente a confluência de 'surtos' participativos de inovação.

Um surto inovador é um salto quântico na perspectiva. Ocorre quando os parâmetros estão no estado de fluxo, os planos falharam e uma adaptação em tempo real é exigida. É participado quando é o produto de todos os *stakeholders* que dão o seu contributo para a perspectiva, e não apenas fruto do envolvimento dos que possuem uma descrição do seu cargo com uma responsabilidade específica para inovarem. Um engenheiro que reformula o problema da construção de uma ponte e da forma como afecta o fluxo de trânsito está envolvido num surto inovador. Os subcontratados, clientes, e especialistas – todos podem contribuir para surtos inovadores.

Os gestores que lidam e dominam a emergência não tentam coordenar estes surtos de forma planeada e ordenada; pelo contrário, encorajam a que se unam, para reforçar-se e complementar-se à medida que forem evoluindo. Por exemplo, quando os sítios da Web e bases de dados com listas de pessoas desaparecidas devido ao furacão Katrina proliferaram, a Cruz Vermelha interveio para associar a miríade de sítios através de ligações e de um motor de busca comum.

As competências de gestão exigidas para transformar a inovação em fluxo e produzir soluções emergentes são subtis e pormenorizadas. Os gestores competentes envolvem-se geralmente em quatro práticas de gestão distintas.

Discurso constante com potenciais participantes

Perante acontecimentos incertos, são exigidas diferentes perspectivas para solicitar e avaliar interpretações alternativas dos acontecimentos, informação e soluções possíveis. Geralmente, os gestores que tentam lidar com a incerteza pedem a empregados e consultores para desenvolverem relatórios, mapas *top-down* ou listas de tendências de mercado que são discutidas e depois usadas como base de planos estratégicos para guiar os comportamentos dos empregados.

Os mestres da gestão da emergência fazem mais do que isso. Estruturam o trabalho para que o discurso se mantenha, ao mesmo tempo que o trabalho é realizado – a informação, pressupostos e interpretações são revelados contínua e explicitamente, comparados com outras interpretações e depois questionados em função de novas informações. Percebem que as realidades da envolvente mudam tão depressa e com tais efeitos potencialmente sistémicos que a interpretação e os pressupostos devem ser evidencia-

Ann Majchrzak é professora de sistemas de informação na Marshall School of Business, na Universidade de Southern California. Dave Logan é «partner» sénior na JLS Consulting e leitor em gestão e organização na Marshall School of Business. Ron McCurdy é detentor da cadeira e professor de estudos sobre jazz na Thornton School of Music, também na mesma universidade. Mathias Kirchmer é CEO da IDS Scheer América do Norte e Japão e professor no Center for Organizational Dynamics, da Universidade da Pensilvânia. Podem ser contactados em majchrza@usc.edu, dave.logan@jlsconsult.com, ronmccbop@aol.com e m.kirchmer@ids-scheer.com.

Ann Majchrzak is professor of information systems at the Marshall School of Business, University of Southern California. Dave Logan is senior partner at JLS Consulting and a lecturer in management and organization also at the Marshall School of Business. Ron McCurdy is chair and professor of jazz studies at the Thornton School of Music, in the same University. Mathias Kirchmer is CEO of IDS Scheer North America and Japan, and affiliated faculty, Center for Organizational Dynamics, University of Pennsylvania. Authors' contacts at: majchrza@usc.edu, dave.logan@jlsconsult.com, ronmccbop@aol.com and m.kirchmer@ids-scheer.com.

Traduzido de «Four Keys to Managing Emergence», de Ann Majchrzak, Dave Logan, Ron McCurdy e Mathias Kirchmer, *Sloan Management Review* (Inverno 2006, vol. 47, no. 2, pp. 14-18), com autorização do editor. Tradução de Géraldine Correia.

Translated from «Four Keys to Managing Emergence», of Ann Majchrzak, Dave Logan, Ron McCurdy and Mathias Kirchmer,* Sloan Management Review *(Winter 2006, vol. 47, no. 2, pp. 14-18), authorized by the editor. Translation by Géraldine Correia.

Copyright © by Massachusetts Institute of Tecnology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services International.

Os gestores na Novell usam um processo chamado «inquérito dialógico», em que os participantes arejam, desafiam e depois discutem abertamente pressupostos nucleares identificados.

dos e questionados frequentemente para identificar o próximo surto inovador.

O discurso adequado à emergência não é a conversa normal do dia-a-dia de uma organização. É diferente em três pontos.

Primeiro, para que os discursos conduzam a surtos inovadores, os participantes devem poder partilhar e discutir livremente todas as informações relevantes, incluindo assuntos tabu como as implicações políticas de acções alternativas. Segundo, os discursos devem envolver intencionalmente perspectivas alternativas de vários níveis diferentes da organização. Terceiro, os discursos devem estar focados na acção. Discursos que conduzem a muitos elogios terão sempre um valor limitado; os discursos, pelo contrário, devem afectar o comportamento das pessoas.

Os gestores competentes estimulam o discurso circulando entre os empregados e fazendo perguntas como "Mudaram alguns pressupostos ultimamente?", "Ainda tem a certeza de que é a forma correcta de fazer as coisas?" e "O que poderíamos fazer a mais?". Incluem de propósito pessoas que nunca seriam consultadas de outra forma. Partilham informação que, tradicionalmente, poderia estar oculta. Falam sobre acções alternativas a escolher.

Por exemplo, alguns dos gestores na Novell usam um processo chamado 'inquérito dialógico', em que os participantes arejam, desafiam frontalmente e depois discutem abertamente pressupostos nucleares identificados. Estes gestores quebraram a tradição ao deixar de começar as reuniões entre consultores da Novell e pessoal do desenvolvimento de software com participantes a proporem acções ou decisões já definidas. Em vez disso, começam a reunião com cada participante a apresentar os seus pressupostos sobre necessidades emergentes do mercado e orientações da empresa. Este método do inquérito dialógico inspirou surtos inovadores tanto em ideias de produto como campanhas de marketing e contribuiu para uma sensação generalizada de comunidade e conhecimentos partilhados.

Da mesma forma, na IDS Scheer AG, uma empresa de software global e consultoria para gestão de ciclos de vida dos processos produtivos, as teleconferências mensais são frequentadas por gestores da sede e das principais regiões internacionais da empresa (Américas, Europa do Leste, Europa Ocidental), representando as várias áreas – marketing, vendas, consultoria e desenvolvimento de software. Participantes de fora da empresa também podem ser incluídos. O objectivo declarado destas teleconferências é ultrapassar a 'tradicional' I&D e envolver-se activamente no questionamento de pressupostos básicos. Conduzem muitas vezes a conversas de 'sondagem' a outros empregados e ocasionalmente a ofertas de produto novas ou modificadas.

Actualização contínua de mapas de conhecimento

Épocas de fluxo, com circunstâncias e condições em mudança, exigem constantemente novos conhecimentos e conjuntos de competências. O conceito de 'especialista' é enganador, muito específico da situação e de utilidade limitada. Não quer dizer que as pessoas não sejam especialistas para um determinado problema ou solução, mas que o conjunto de condições conhecidas está sempre a redefinir qual o problema ou qual poderá ser a solução. As responsabilidades devem ser constantemente adaptadas aos problemas à medida que evoluem. A competência, afinal, depende do conhecimento que pode ser invocado para iluminar um assunto em discussão.

Os que gerem bem a emergência não se baseiam em redes de contactos estáticas ou categorias de competências previamente definidas. Desenvolvem continuamente – e ajudam outros a desenvolver – mapas de conhecimento, assinalando quem sabe o quê sobre uma grande variedade de assuntos e situações. Para tal, alguns gestores limitam-se a gerir "circulando pelos corredores" (*walking around*), falando com empregados, observando-os em acção, aprendendo quais os seus interesses, tanto profissionais como pessoais. Alguns gestores fazem isso circulando e questionando inclusive os empregados sobre *hobbies* pessoais. O fascínio de um empregado por história chinesa, por exemplo, poderá ser útil em algum futuro negócio de *outsourcing* para essas paragens. Os gestores podem, também, manter mapas de conhecimento actualizados enviando e-mails aos empregados com ligações na Web a artigos versando novas formas de conduzir negócios para ver quem começará uma conversa sobre o tema. Outros gestores observam mensagens em sítios na Web da empresa ou mesmo em *blogues*, os actuais meios de comunicação digitais que permitem a todos os membros de um grupo criar e editar conteúdos.

Para gerir com sucesso a emergência, não é eficaz os executivos cultivarem simplesmente os seus próprios mapas de conhecimento, e depois redefinirem responsabilidades a cada momento. Essa abordagem é demasiado limitada e lenta. Os mais aptos a gerir a emergência criam e gerem processos em que todos os membros do projecto emergente mantêm os seus próprios mapas de conhecimento, cada um interagindo dinamicamente com outros para recentrar continuamente responsabilidades num sistema deveras adaptável.

Os processos de ciclo de vida dos clientes fornecem um exemplo deste tipo de "especialização rotativa". Depois do departamento de marketing estabelecer contacto com um potencial cliente, o grupo de desenvolvimento de negócios assume a liderança, trabalhando com vários executivos da empresa e membros do grupo de consultoria para descobrir qual a solução que melhor se adapta ao cliente. Quando uma solução é identificada, o departamento de consultoria entra em cena para a execução do plano. Depois, a área de desenvolvimento de negócios volta a intervir para manter a parceria com o cliente. O processo da IDS Scheer permite uma actualização constante de mapas de conhecimento e uma adaptação significativa de responsabilidades, para que a empresa possa desenhar a sua abordagem, não apenas em relação ao cliente, como também ao longo do tempo.

Noutro exemplo, os gestores de uma *utility* de Nova Orleães, a Entergy Corp, tinham a responsabilidade de instalar os maiores cabos de transmissão de sempre por debaixo do vasto rio Mississipi. Diversas entidades foram contratadas para todas as fases do projecto – da remoção de terras ao fabrico dos cabos, da colocação de cabos até à instalação de um parque infantil nas margens depois de terminar a construção. A dimensão, novidade e complexidade do projecto tornou difícil, quando não impossível, predefinir todas as condições de passagem de testemunho entre os contratados, por isso a Entergy criou um acordo que, sem especificar pormenores, permitia a cada um passar a pasta eficazmente ao seguinte. Isso encorajou as sub-contratadas a partilharem as suas competências sobre as condições em permanente mudança no local, como a compactação das terras ou problemas inesperados debaixo de água. Negociaram responsabilidades em cada momento para resolver problemas emergentes, e em cada passagem de pasta, cada um dos intervenientes tinha de concordar que o processo tinha sido bem sucedido, antes mesmo de qualquer um deles ser pago.

As fronteiras começam a esvanecer-se

Actualmente, as empresas pedem muitas vezes aos clientes parcerias de vários tipos: para ajudar a desenvolver inovações de produto e processo e fornecer informação para previsões financeiras e de procura de produtos. Gerir a emergência, todavia, exige muito mais. Obter um *feedback* solicitado dos clientes é demasiado lento e previsível para um processo emergente. E além do mais, mantém a empresa no centro da rede de comunicação, o que significa que a informação será perdida se não for directamente encaminhada.

Processos produtivos emergentes bem robustos devem recorrer a informação de dentro e de fora da organização, e os que dominam a gestão da emergência aprenderam a eliminar essas fronteiras.

Os processos emergentes envolvem *inputs* imprevisíveis de participantes imprevisíveis. Fornecedores, empregados e outros *stakeholders* – tal como os clientes – devem ser envolvidos. Deveriam ser induzidos não só a fornecer *feedback* em resposta a pedidos específicos, mas também informação não solicitada oferecida voluntariamente, sem interesse nem compromisso. Cria-se assim uma base de conhecimento rica e em crescimento permanente, e um sistema de controlo e equilíbrio que ajuda a vetar e extrapolar informação. Processos produtivos emergentes bem robustos devem recorrer a esta informação, tanto de dentro como de fora da organização, e os que dominam a gestão da emergência aprenderam a eliminar as fronteiras entre os dois campos.

A Novell eliminou de facto esta distinção nos seus fóruns "Birds-of-a-Feather". Nestes acontecimentos, os seniores do desenvolvimento, que tradicionalmente não tinham muita interacção com clientes, partilham a sua competência sobre produtos existentes e novos produtos com clientes, empregados, meios de comunicação e outros actores interessados. Os riscos envolvidos nestas trocas abertas pesam geralmente muito menos do que os surtos de inovação que podem inspirar.

Os gestores são tradicionalmente relutantes a partilhar os pormenores de um processo emergente com pessoas de

fora. Mas, neste método, os projectos quando públicos libertam selectivamente informação para o público; os responsáveis do desenvolvimento reúnem com clientes escolhidos a dedo; e a informação, reunida junto de clientes, é depois interpretada pela organização que está por detrás do *firewall*. Envolver a base externa de cidadãos interessados, não apenas fornecendo informação mas ajudando a interpretar a informação, é um nível de responsabilidade que elimina as fronteiras entre agentes internos e externos.

Por exemplo, a Entergy entendeu que, como serviço de utilidade pública, deve informar o público sobre projectos, quando o custo vai ser suportado por aumentos de tarifas e não pela empresa. Durante o seu projecto de cabos, os gestores da empresa foram mais longe do que uma simples informação ao público; envolveram o público em programas televisivos semanais, reuniões na câmara, cartas a editores de jornais locais e respostas, e operações de "casa aberta" em que não se limitavam a apresentar a informação, mas usavam o tempo para solicitar ideias, discutir problemas em curso e envolver o público nos festejos de sucessos durante as várias fases do projecto. Este nível de envolvimento do cliente fez com que os cidadãos não se sentissem apenas informados, mas como fonte de influência no "seu projecto". O aumento de tarifas foi submetido a votação.

Os «wikis» são bastante vulgares nos meios de comunicação de grupo por permitirem a organização dos contributos a editar, para além dos próprios conteúdos.

Os *wikis* são cada vez mais usados para incentivar o envolvimento a todos os níveis, no interior e exterior da organização. O *wiki* é um pedaço de software do servidor que permite aos utilizadores criarem livremente e editarem conteúdos em páginas Web através de qualquer *browser* da Net. É vulgar nos mecanismos de comunicação de grupo porque permite a organização dos contributos a editar, para além dos próprios conteúdos. Na Novell, o *wiki Cool Solutions* fez com que os clientes fornecessem soluções para outros clientes, ajudando os responsáveis do desenvolvimento a perceberem os problemas técnicos, e mesmo a co-escreverem documentos técnicos com o pessoal da Novell.

Governar através de redes de reputação

Os mestres da gestão da emergência percebem que não podem, sozinhos, fornecer os incentivos e normas que irão induzir a inovação participada, por isso aprenderam a ganhar ímpeto e balanço na criação e identificação de "redes de reputação".

A reputação sempre foi útil para governar processos abertos e inovadores. Muitos sistemas de gestão do conhecimento fazem com que as pessoas avaliem os contributos uns dos outros. O eBay, o sítio de leilão *online*, pede a compradores e vendedores para avaliarem a sua qualidade mútua. As páginas *wiki* indicam quais os contributos com maior número de páginas carregadas.

Aquilo que é único na gestão da emergência, no entanto, é que as redes de reputação associadas aos projectos emergentes tendem a ser também emergentes – dinâmicas, em mudança e específicas de determinadas situações. Usar essas redes para governar, exige primeiro que sejam identificadas, e depois um trabalho de alavanca para perceber como se cria a reputação. Por exemplo, os gestores da Entergy sabiam que não tinham alavanca suficiente para manter os sub-contratados sob controlo. Por isso informaram-se sobre as comunidades de mercado em que cada uma dessas entidades estava e depois mantiveram publicamente informada cada comunidade sobre os progressos relevantes do sub-contratado no projecto. Num caso, um gestor da Entergy voou mesmo para o Japão para falar com os clientes de um empreiteiro e explicar porque trabalhar com a Entergy traria benefícios a longo-prazo. Depois disto, o empreiteiro ganhou mais credibilidade e maior flexibilidade para ajustar a sua agenda de produção em prol da Entergy, quando surgiram problemas no projecto.

Os gestores que são capazes de dominar estes quatro princípios ajudam as suas organizações a reagirem rapidamente a acontecimentos emergentes e imprevisíveis – tão depressa, na verdade, que as reacções surgem, para quem está de fora, como algo previsto e planeado. Associando os surtos de inovação participada, os gestores conseguem fazer com que um processo emergente pareça algo esperado, como que uma rotina. ■