

1

Introdução

Segundo SHEPHERD (2011, p3):

*“As mídias sociais são certamente o centro das atenções no momento. Isso não é surpreendente quando se considera que o Facebook tem agora 500 milhões de participantes, e que o usuário médio da Internet passa seis horas no site por mês, há mais de 3 milhões de artigos em Inglês na Wikipedia, e 20 horas de vídeos são postados no YouTube a cada minuto diariamente, há ainda um filme de Hollywood, a Rede Social, contando a história do nascimento do Facebook. Sim, as mídias sociais já são praticamente onipresentes e isso só é o início...
... Quando se trata de tecnologias de mídia, o comportamento tende a seguir o que acontece fora do trabalho e não o contrário.”*

As organizações do século XXI operam em um contexto turbulento, marcado por mudanças constantes, necessidade contínua de inovar para se adaptarem às novas demandas, convergência tecnológica progressiva e também, por uma cultura mais global, na qual as pessoas interagem independentemente da geografia, usando a tecnologia de acordo com a necessidade ou interesse para aprender, trabalhar ou resolver problemas.

Becker e Freeman (2006, p.23), em sua pesquisa realizada com executivos de diversas indústrias em diversos países sobre as tendências globais e seus impactos na estratégia, confirmam as constantes mudanças no ambiente empresarial ao reportarem que:

"A inovação está em alta nas mentes dos executivos ao redor do mundo. Na verdade, eles vêem isso como o principal motivo pelo qual o ritmo das mudanças no ambiente de negócios global está se acelerando fortemente".

A cultura mais uniforme e o uso da tecnologia para reduzir distâncias geográficas e barreiras à comunicação são variáveis identificadas no estudo produzido pela empresa Ofcom (2008) sobre as atitudes, comportamentos e uso das redes sociais, que são em si uma representação da convergência tecnológica, reporta que o rápido crescimento delas é indicativo de sua integração à cultura vigente e ao cotidiano de muitas pessoas, complementando que as redes sociais

oferecem às pessoas novas e variadas formas de se comunicar através da Internet, quer através do seu computador pessoal (PC) ou celular.

A inglesa Ofcom (2008, p.48) traz a reflexão os pontos positivos e preocupações inerentes as redes sociais ao afirmar:

"...há também uma grande cobertura da mídia sobre o crescimento das redes sociais, seu potencial para gerar resultados positivos e preocupações sobre a forma que as pessoas se relacionam com elas".

Mais de três quartos dos executivos que responderam a uma pesquisa realizada pela McKinsey em 2007 intitulada "Como as empresas estão usando a Web 2.0" responderam que planejavam manter ou aumentar, conforme Figura 1.1.



Figura 1.1 - Planos de investimentos em Web 2.0

Fonte: McKinsey 2007.

O estudo reporta ainda que foram conduzidas discussões *online*, para refinar os resultados da pesquisa, nas quais os participantes pareciam otimistas sobre os benefícios da adoção da Web2.0, em especial, no seu emprego para o aperfeiçoamento da estratégia.

1.1.

A segunda geração da internet - Web 2.0

Embora não haja um consenso sobre o que é Web 2.0, a criação do termo é creditada ao irlandês Tim O'Reilly, bacharel em filosofia pela universidade de Harvard em 1975 e fundador da empresa O'Reilly Media. Em uma conferência de sua empresa, ele, cunhou a expressão referindo-se a uma série de princípios e práticas que, sem fronteiras, tal como o sistema solar, irradiavam do núcleo denominado Web 2.0.

A Web 2.0 é baseada em duas idéias centrais:

- 1) A Internet pode funcionar como uma plataforma, diferentemente da Web 1.0, que se resume a conjuntos de documentos.
- 2) O valor está no que os usuários fazem com o conteúdo e não nele em si.

Segundo O'Reilly (2005), a Web 2.0 representa a mudança para uma “Internet como plataforma”, na qual o princípio mais importante é desenvolver aplicativos que aproveitem o princípio de rede e se tornem melhores com o uso, explorando os conhecimentos individuais. O fato de ser posta como uma plataforma ajuda a compreender a dificuldade na obtenção do conceito da própria Web 2.0 e das novas mídias sociais, categorias de ferramentas associadas a ela.

A Web 2.0, ou nova geração da Internet é marcada pela interação entre as pessoas e esta pode acontecer tanto de forma síncrona como assíncrona. Nesta nova geração, os participantes da ganharam uma participação ativa na rede e através dela expressam seus desejos, opiniões e expectativas, de forma mais efetiva e transparente.

1.2. As mídias sociais

As mídias sociais são tecnologias que mediam a colaboração na nova geração da Internet. São, muitas vezes, erroneamente chamadas de redes sociais. Embora a existência da mídia pressuponha a existência de uma rede, a última refere-se à estrutura das interações, ou a forma na qual as pessoas estão organizadas.

Para entender as mídias sociais comumente faz-se uma menção as mídias tradicionais como jornais, revistas, televisão e rádio, ou seja, ao usar este termo percebe-se um foco no canal ou meio de comunicação.

Kaplan e Haelein (2010, p.61) definem as mídias sociais da seguinte forma:

"um grupo de aplicações para Internet, construídas com base nos fundamentos ideológicos e tecnológicos da Web 2.0, e que permitem a criação e troca de conteúdo gerado pelo usuário".

As mídias sociais diferenciam-se das mídias tradicionais na medida em que dependem da interação entre as pessoas, pois o conteúdo é construído por meio do compartilhamento e usando como base a tecnologia.

Examinando autores como O'Reilly (2005), Prahalad e Krishnan (2008), Brandão (2008) e Godson (2009), identifica-se que as iniciativas mais comuns ligadas a conceitos de mídias sociais, colaboração social, ou Web 2.0, referem-se a: blogs, microblogs, wikis, tagging, Real Simple Syndication (RSS), perfis e redes sociais, fóruns de discussão, webcasts, podcasts, microsites, compartilhamento de vídeo, compartilhamento de fotos, compartilhamento de áudio, indicadores de presença e mensagens instantâneas e, favoritos (bookmarks) Sociais.

1.3.

As mídias sociais nas empresas

Com relação aos gestores que se opõem ao uso das redes sociais nas organizações, Shepherd (2011) adverte que é compreensível que estejam preocupados que seus funcionários passem parte das 6 horas mensais despedidas, em média, no Facebook, acessando-o a partir da empresa, lembrando que isso não é uma novidade, pois situações semelhantes foram vividas anteriormente com relação ao uso do telefone, email e até mesmo planilhas eletrônicas.

Fried e Heinemeier (Apud Shepherd, 201,p.3) propõem que se pense os ganhos e perdas da proibição do uso de redes sociais durante o trabalho, pois segundo eles:

"...Você não ganha nada. esse tempo não irá magicamente se converter em trabalho. Eles irão achar alguma outra diversão. Quando você trata as pessoas como crianças, você tem trabalho de crianças"

Uma grande parcela dos estudos relacionados às mídias sociais encontrados tem seu enfoque no ambiente externo às organizações, mais especificamente, no uso das ferramentas da chamada Web 2.0 para atividades de marketing e relacionamento da empresa com seus clientes e fornecedores.

Alguns exemplos de trabalhos voltados ao ambiente externo são a dissertação de mestrado de Maximo (2009), sobre o emprego das mídias nas operadoras de telefonia celular e o artigo escrito por Azevedo e Silva (2010) sobre a mudança dos hábitos dos consumidores.

No entanto, a Web 2.0 e as mídias sociais carecem de melhor entendimento no âmbito interno das organizações. A perspectiva da importância da Web 2.0 no contexto interno das organizações, mais especificamente os benefícios advindos da adoção das mídias sociais nas empresas, é corroborada por Shepherd (2011, p.4) ao refletir que apesar do fato de que somente uma minoria irá obter benefícios ao negócio usando estas ferramentas:

"O real potencial para o uso da mídias sociais no trabalho vem da utilização de sites e softwares de rede social específicos dentro da empresa".

1.4. Os Jams

Criados em 2001 na IBM, os Jams são iniciativas baseadas na plataforma na Internet para promover a inovação em toda a empresa através de *brainstorming*, conectando de centenas a dezenas de milhares de funcionários (ou qualquer grande grupo de indivíduos) além das suas fronteiras organizacionais, funcionais ou geográficas para desenvolver ideias práticas em torno de negócios críticos ou questões empresariais urgentes.

Os Jams são usados quando é necessária a obtenção de uma discussão focada em um determinado tema de negócio por um determinado grupo e segundo o comitê gestor do programa, funcionam como um combustível para acender a chama da inovação, criatividade e entusiasmo de um grupo na busca por resultados tangíveis.

As iniciativas, baseiam-se na colaboração on-line, virtual, para gerar discussões profundas e promover a colaboração a longo prazo na empresa, em uma indústria ou em um ecossistema de negócios completo. Diferentemente de outras abordagens, um Jam não é simplesmente um quadro de mensagens, uma conversa em tempo real ou mensagens curtas de texto para gerar ou promover a votação de ideias mas eventos estruturados, com prazo determinado.

O principal desafio para a realização de um Jam, reside, na maior parte das vezes, está em entender verdadeiramente os objetivos a serem alcançados, engajar diferentes setores do negócio ou áreas da organização para que o objetivo seja alcançado e posteriormente consiga-se planejar a implantação das proposições trazidas e lições aprendidas com o evento. As iniciativas promovem interações muito intensas entre as diferentes áreas da organização.

Trata-se de um elemento central no sistema de gestão da IBM e estão ajudando a transformar a empresa em uma organização baseada em valores.

A história dos Jams na IBM, bem como o uso dos mesmos na formulação de estratégias e um maior detalhe sobre a ferramenta serão abordados do capítulo 4 do presente trabalho.

1.5.

A questão de pesquisa

A organização foco desta pesquisa é uma grande empresa da indústria de tecnologia da informação, globalmente integrada, com atuação nos segmentos de hardware, software, serviços em tecnologia da informação, consultoria de negócios e serviços financeiros, a IBM. Presente em mais de 170 países, incluindo o Brasil, para manter-se entre os líderes mundiais do setor, a empresa adapta constantemente suas estratégias, processos e atividades para responder às ameaças, restrições de recursos e continuar crescendo mais que seus concorrentes, ganhar mercado e gerar maiores lucros por ação para os acionistas.

A IBM vem adotando, progressivamente, ao longo dos últimos anos, o uso das mídias sociais, disponibilizando para seus colaboradores uma plataforma tecnológica baseada nos conceitos de Web 2.0, a qual os gestores e funcionários podem usar livremente cabendo-lhes optar por uma ou todas as ferramentas de mídias sociais, bem como restringir o acesso ao conteúdo produzido a grupos fechados ou à organização inteira.

No contexto de servir aos propósitos da liderança das corporações, é importante avaliar a validade do emprego das mídias sociais como ferramentas de suporte à estratégia.

Assim, as questões de pesquisa que emergem são: como a IBM vem utilizando ferramentas de Web 2.0 na formulação de estratégias e como essa utilização e seus resultados vêm sendo percebidos pelos gestores e funcionários?

1.6. Objetivos do estudo

Com base nas questões formuladas na seção anterior, são propostos os seguintes objetivos, baseados em um evento específico, Learning For Growth Jam, promovido pela organização:

- 1) Avaliar se os benefícios sugeridos pela IBM em função do uso de ferramentas da Web 2.0 foram alcançados na visão de gestores e funcionários para o referido evento.
- 2) Identificar qual foi a percepção dos gestores sobre a efetividade do Jam realizado para a formulação de estratégias.

1.7. Delimitação do estudo

O foco do presente estudo está na análise do uso da Web 2.0 no processo de formulação estratégia na divisão de software da subsidiária brasileira da IBM.

Trata-se de um transversal, que se limita no emprego das mídias sociais em um evento virtual denominado Learning for Growth Jam, realizado pela área de software do Brasil, que complementou um evento presencial, realizado anualmente pela organização, o Learning for Growth, no qual são revistos os resultados de negócio do ano anterior, apresentadas as metas, desafios e estratégias para o ano e realizadas capacitações dos funcionários e parceiros de negócios nas diversas indústrias e soluções vendidas pelas empresa.

Este estudo não contempla a ótica da implementação das estratégias e iniciativas, nem tão pouco, uma análise qualitativa das estratégias que emergiram do evento virtual. Tal análise poderia complementar e fornecer uma visão mais abrangente sobre o tema desta pesquisa.

1.8. Relevância do estudo

A relevância acadêmica deste estudo está em explorar melhor o tema, buscando provocar discussão a seu respeito e abrir caminho para que novas pesquisas acadêmicas considerem os impactos e o emprego das novas mídias sociais na estratégia das organizações como um novo paradigma a ser melhor estudado.

Na área empresarial esta pesquisa procura sugerir aplicação dos seus resultados apontando formas de como as organizações e a liderança podem fazer uso das redes sociais digitais para implementar mudanças e formular estratégias.

O principal objetivo deste estudo descritivo-exploratório é desenvolver, através de um estudo de caso e a partir do entendimento web 2.0 e das mídias sociais e sua aplicação para a formulação de estratégias, criar caminhos para que novos estudos sejam realizados sobre a utilização da web2.0 a favor da estratégia. Criando ainda, em última instância, oportunidades para os líderes e estrategistas formularem estratégias com a colaboração virtual dos seus liderados, funcionários de outras áreas da organização, dos parceiros de negócio, e até dos seus clientes, obtendo uma visão ampla e respondendo mais rapidamente às necessidades emergentes dos negócios.