

4

O caso Learning For Growth Jam

4.1.

Apresentação da empresa e da divisão de software

4.1.1.

A IBM

A IBM é uma empresa de tecnologia, com sede em Armonk, nos Estados Unidos, integrada globalmente e que atua nos segmentos hardware, software, financiamento e serviços. O faturamento em 2010 foi de 99,87 bilhões de dólares e o número de funcionários em dezembro daquele ano era 426.751.

Ao longo da última década, a empresa mudou inteiramente seu modelo de negócio, se desfez de várias atividades ligadas a mercados de alto volume e baixa lucratividade, como, por exemplo, os segmentos de PCs e Impressoras, e ampliou os investimentos em segmentos de mais alto valor, como consultoria, informação sob demanda e serviços.

Desde 2007 vem investindo em projetos ligados a sustentabilidade ambiental, que promovam a redução do consumo de energia por meio do desenvolvimento de novas tecnologias e serviços.

Já em 2010 foi eleita a quinta empresa mais verde do mundo pela revista Newsweek em uma pesquisa sobre sustentabilidade. (Site newsweek, 2011)

A organização investe US\$ 6 bilhões por ano em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e é mundialmente reconhecida como uma empresa inovadora, tendo se destacado por resultados os cinco prêmios Nobel, e sobretudo, os 18 anos consecutivos de liderança do ranking de patentes norte-americano.

A empresa tornou-se a primeira a registrar mais de cinco mil patentes norte-americanas em um único ano. O seu total de patentes em 2010 representa quase quatro vezes mais do que o total conseguido pela Hewlett-Packard (HP) e Microsoft, ambas concorrentes da empresa, listadas no Quadro 4.1.(Site IBM, 2011)

Posição	Empresa	Quantidade de patentes
1	IBM	5896
2	Samsung	4551
3	Microsoft	3094
4	Canon	2552
5	Panasonic	2482
6	Toshiba	2246
7	Sony	2150
8	Intel	1653
9	LG Electronics	1490
10	HP	1480

Quadro 4.1- Líderes norte-americanos de patentes 2010.
Fonte: IFI CLAIMS Patent Services.

Os produtos de tecnologia da empresa equipam os maiores supercomputadores e principais vídeo games do mundo (Site IBM 2011). A empresa tem como estratégia investir para se transformar no principal parceiro de seus clientes no que tange à inovação dos seus negócios. Neste contexto, a empresa adotou um programa denominado “Learning for Growth” para aperfeiçoamento do conhecimento de seus profissionais nas mais diversas indústrias, a fim de garantir atendimento customizado e o fornecimento de soluções completas que envolvam hardware, software, serviços e financiamento (fonte:Intranet da empresa).

Na pesquisa de 2010 feita pela empresa BrandZ Consultoria para elencar o ranking das 100 mais valiosas empresas do mundo, a IBM segue na vice liderança mundial, atrás apenas da Coca Cola.(Site Brandz, 2010)

4.1.2. IBM - a subsidiária brasileira nos dias atuais

A IBM não tem mais por prática divulgar números locais, somente os globais consolidados, entretanto o Relatório de Cidadania Corporativa (2009) referente ao período de 2008/2009 mostra que a subsidiária brasileira saiu de 10.400 funcionários em 2005 para 19.000 em julho de 2009, confirmando o expressivo crescimento mencionados por alguns gestores em suas entrevistas (Figura 4.1).

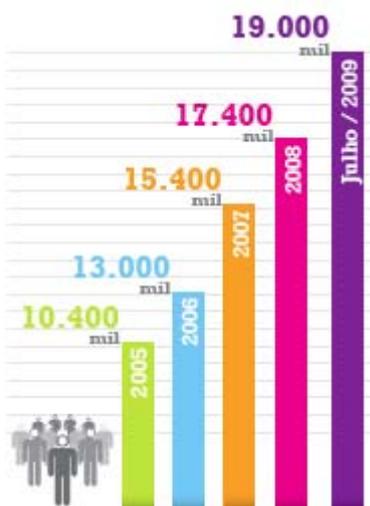


Figura 4.1 - Evolução da força de trabalho da IBM Brasil.
 Fonte: Relatório de Cidadania Corporativa 2008/2009 - IBM

Hoje, o Brasil possui o segundo maior centro de prestação mundial de serviços da IBM. Para poder atender a clientes de qualquer lugar do mundo, a IBM Brasil faz parte do que a empresa define como “*Global Delivery Model*”, modelo integrado de prestação de serviços, que garante custos competitivos, excelência e padronização de processos.

Em 2009 a empresa foi eleita a empresa mais admirada do Brasil na categoria Software em uma pesquisa realizada pela revista Carta Capital com mais de 1200 executivos de empresas, presidentes, vice-presidentes, superintendentes e diretores das principais empresas em diferentes setores (fonte: site da empresa).

4.1.3. A divisão de software

A divisão de software (mundial) nasceu oficialmente em 1995. A empresa apesar de já fornecer sistemas operacionais e outros softwares não tinha uma divisão para tal. A criação da divisão ocorreu com a compra da empresa de desenvolvimento de software Lotus. Desde então a IBM já adquiriu mais de 200 empresas para complementar e expandir o seu portfólio de soluções de software.

As aquisições da empresa são feitas visando à estratégia de crescimento orgânico e são focadas em três principais pilares (Intranet IBM, 2011):

1º- *Produtos complementares*: Que visam complementar a oferta de tecnologia existente na empresa, ganhar mais velocidade na ida ao mercado e fazer uso dos canais existentes

2º- Oportunidades de consolidação: Ligadas receitas recorrentes significantes, na alavancagem da base instalada e alcançar sinergias de custos e despesas.

3º- Liderança de mercado: Visa a liderança em mercados em crescimento, criar um ecossistema forte e influenciar novas avaliações.

Com essa estratégia para software a empresa busca responder mais rapidamente às necessidades dos seus clientes, melhorar a competitividade e aumentar suas receitas e lucros.

A divisão de software da empresa é aquela traz maior margem bruta para a IBM com 86,9% e também aquela que mais cresce na empresa. Sua margem bruta cresceu 0,9% em relação ao ano de 2009, contra 0,7% de Systems and Technology, uma estabilidade de Global Business Services e um decréscimo de 0,3% da divisão Global Technologies Services, conforme demonstrado no Quadro 4.2.

Nome da Divisão	Margem Bruta	Mudança ano a ano	Impacto consolidado
Global Technologies Services	34,70%	-0,30%	0,00%
Global Business Services	28,30%	0,00%	0,00%
Software	86,90%	0,90%	0,30%
Systems and Technology	38,50%	0,70%	0,00%

Quadro 4.2 - Margem bruta por divisão.

Fonte: Relatório anual de 2010 -IBM

A divisão de software, Software Group, também é aquela que provê o maior lucro antes dos impostos para a empresa, colaborando com 44%, contra 39% gerados pela divisão de serviços, 9% gerados pela divisão de serviços financeiros e 8% gerados pela divisão de hardware. Segundo as informações foram extraídas do relatório anual de 2010.

O software produzido e comercializado pela empresa consiste primariamente de Middleware e Sistemas Operacionais.

- **Middleware:** são softwares que permitem aos clientes integrar sistemas, processos e aplicações através de uma plataforma de software padrão. O middleware da IBM é projetado com base em padrões abertos, o que facilita a sua integração a aplicações de negócios distintas, desenvolvidas usando métodos distintos e implementadas em momentos diferentes.

- Sistemas operacionais: são coleções de programas que inicializam um computador, comparados geralmente a motores.

Aproximadamente dois terços das receitas do segmento de software advém da anuidade da base, ou seja, receita recorrente ligada a subscrição e suporte (S&S). O terço restante refere-se às cobranças feitas uma única vez (OTC), ou seja de contratos nos quais os clientes fazem o pagamento antecipado de uma licença perpétua de software. Normalmente, a venda de OTC software inclui um ano de subscrição e de suporte. Os clientes podem também comprar de subscrição e suporte após o primeiro ano, que lhes dá acesso a atualizações de produtos e ao suporte técnico. No demonstrativo financeiro pode-se perceber o crescimento anual das receitas oriundas de vendas de software ao se comparar as receitas de software registradas de US\$ 22,45 bilhões em 31 de 2010 contra os US\$21,39 bilhões registrados em 31 de dezembro de 2009. (Quadro 4.3)

Para o ano terminado em 31 de dezembro	2010	2009
Receita de software (em bilhões)	\$22.495	\$21.396
Middleware	\$18.444	\$17.125
Middleware das principais marcas	\$13.876	\$12.524
Websphere		
Information Management		
Lotus		
Tivoli		
Rational		
Outros Middlewares	\$4.568	\$4.602
Sistemas Operacionais	\$2.282	\$1.263
Outros	\$1.759	\$2.106

Quadro 4.3 - Faturamento anual da divisão de software.
Fonte: Relatório anual de 2010 - IBM

A receita do segmento de middleware é de US\$18,44 bilhões, ou seja 8,08 vezes maior que a do segmento de sistemas operacionais que em 2010 registrou a receita total de US\$ 4,56 bilhões.

4.1.4. A divisão de software no Brasil

Como citado anteriormente, a IBM não divulga nenhum tipo de dado que não sejam aqueles consolidados e reportados mundialmente e isso inclui os dados de suas subsidiárias como a IBM Brasil.

A divisão de software no Brasil, conforme resultado das entrevistas com os gestores, está diretamente subordinada à presidência da empresa no Brasil. Porém, como a estrutura hierárquica da IBM é matricial, a divisão brasileira, e conseqüentemente seu diretor, também se reporta a divisão de Software da América Latina que por sua vez responde à Divisão de Software Mundial.

Software Group Brasil tem seu foco e orientação na comercialização dos softwares produzidos pela empresa. Já as atividades de pesquisa, desenvolvimento de produtos e suporte, exceto para poucos produtos selecionados, não são realizadas por esta unidade, mas sim por estruturas globais.

Estruturas Matriciais são multidimensionais que combinam a estrutura vertical funcional, com outra estrutura sobreposta a ela, para buscar reduzir os defeitos e maximizar as virtudes existentes nas demais. (Heldman, 2003).

Notou-se ao avaliar a estrutura da divisão de Software brasileira que as gerências e departamentos, presentes no organograma revisado pelo pesquisador, estão dispostos segundo diferentes critérios como exemplo divisão por cliente, por processo, por produto, por função e até mesmo por geografia.

A IBM promove uma mudança contínua na sua estrutura e conforme avaliado por Chandler (1962), este ajuste contínuo da estrutura pode demonstrar uma estreita ligação com suas estratégias.

4.2. Os Jams

4.2.1. Os Jams na IBM

Como muitas empresas existentes, a IBM não possuía mecanismos claros para tratar de questões urgentes e para promover a inovação no seu extenso e complexo portfólio de produtos e serviços. Em vez de definir novas metas e procedimentos da abordagem *top-down* tradicional, a empresa voltou-se para a sua força de trabalho global na busca das respostas.

A IBM está se esforçando para lidar com mudanças constantes no ambiente competitivo atual. Para enfrentar este desafio a empresa busca a construção de uma cultura de inovação em toda a organização, usando os Jams como um catalisador.

Como explicado no Capítulo 2, Jams são eventos virtuais, baseados em uma plataforma da Internet (Web 2.0), para promover a inovação em toda a empresa por meio de *brainstorming* intensivo. As iniciativas conectam de centenas a dezenas de milhares de funcionários ou pessoas fora da organização, independentemente da geografia ou função, para desenvolver ideias e criar ações em torno de questões de negócios críticas ou questões sociais urgentes.

O comitê gestor das iniciativas de Jam na IBM denominado Jam Program Office (JPO) detém, administra e executa os Jams na empresa mundialmente. Isso inclui a tecnologia para a realização dos Jams, o processo para engajar o público em um formato colaborativo on-line e as lições aprendidas desde que a empresa realizou o primeiro Jam em 2001.

O JPO, em sua Wiki, disponível na intranet da empresa, enfatiza que "em um mundo onde a inovação é global, multidisciplinar e aberta, você precisa colocar mentes diferentes e perspectivas diferentes juntos para descobrir novas soluções para antigos problemas. É aí que reside a essência dos Jams e da inovação colaborativa". Este posicionamento está em linha com os conceitos de inovação aberta de Chesbrough (2003) e de inteligência coletiva de Jenkins(2008) expostos anteriormente no referencial teórico.

Segundo o JPO, a preparação de um Jam envolve a definição dos objetivos, com foco nas questões estratégicas críticas, bem como a definição dos papéis principais, a preparação da infraestrutura tecnológica, o treinamento dos moderadores e especialistas no uso da tecnologia e a elaboração de um plano de comunicação. Esta preparação é estimada pela organização em 16 semanas para um evento com duração de normalmente 72 horas.

4.2.2. Histórico

A evolução dos Jam na IBM será tratada, para melhor compreensão, em ordem cronológica, que aqui foi dividida em três fases desde seu início e conceituação na empresa até os dias atuais (Wiki JPO, 2011).

4.2.2.1. Primeira fase

A história dos Jams na IBM tem início em 2001 como um resultado de uma iniciativa de auto-reflexão ampla para impulsionar a inovação internamente. Inicialmente concebido para ser um novo meio para agregar pessoas e ideias, foi considerado o primeiro evento de comunicação em larga escala denominado conferência em massa paralela (MPC) para o Jam Mundial de 2001.

Implementado na intranet da IBM, seu objetivo era capturar e explorar o conhecimento interno e informações trocadas através deste novo método de organização. O MPC foi concebido como um espaço aberto no qual os participantes podiam navegar nos tópicos e polinizar ideias. Era visto como uma forma de proporcionar que os indivíduos de todas as classes pudessem falar uns com os outros, democratizando a estrutura organizacional.

Esta forma inicial de Jam foi o primeiro passo no sentido de criar uma plataforma de comunicação que ia além das fronteiras físicas e hierarquia, ao mesmo tempo em que pavimentava um caminho para transpor as barreiras do tempo e espaço na empresa e no mundo (Wiki JPO, 2011).

Uma vez que todo o suporte foi interno, os participantes no MPC IBM eram os funcionários da IBM e um grupo de técnicos de manutenção de banco de dados, responsável pelo o armazenamento de informação. Conseqüentemente, naquela iniciativa todas as preocupações referentes à propriedade intelectual foram gerenciadas e mantidas sob as políticas de negócios padrão da empresa. Não indo ao encontro das ideias de flexibilização de propriedade intelectual expostas por O'Reilly (2005).

Naquele momento a abordagem do Jam ainda pode ser considerada como de cima para baixo (*top-down*) por conta da pré-filtragem de informação, utilizada para determinar aquelas informações e conhecimentos que deveriam estar disponíveis antes e depois da realização do evento. Vale ressaltar que a experiência adquirida nos Jams e o avanço da tecnologia de suporte aos mesmos, tornaram-se fatores determinantes para que a pré-filtragem de informações diminuísse ao longo do tempo.

Apesar de não ter sido perfeito, o Jam mundial de 2001 criou uma boa base para o sucesso de outros eventos posteriores. Dentre as limitações encontradas naquele evento destacaram-se o fato do software ainda não estar totalmente disponível para os participantes, o suporte somente à língua inglesa e a limitação da tecnologia que permitia somente realização de tarefas síncronas.

Para dar o próximo passo no processo era necessário realizar diversas mudanças na tecnologia, que havia sido considerada como um inibidor à participação. Naquele momento a empresa percebeu que era necessário adotar uma tecnologia que fosse independente de plataforma dos usuários para ter maior escala, participação e garantir o suporte mediado por computador.

Para obter uma maior escala de participação era importante poder convidar para os próximos eventos participantes externos e especialistas nos assuntos debatidos que não tinham acesso à intranet da IBM. Para garantir a maior participação de convidados internos e externos à organização, era necessário também dar uma maior atenção à facilidade de uso da ferramenta. Por fim, para gerenciar discussões em larga escala de forma mais eficaz, foi necessário adicionar ferramentas de análise de dados para filtrar as ideias e informações postadas pelos participantes no Jam.

4.2.2.2. Segunda fase

O Jam de Inovação de 2006 foi um marco no processo de inovação da empresa. Deixando de ser apenas mais uma evolução nos eventos de inovação e passando a uma ferramenta de gestão da organização.

Agora considerados componentes-chave de uma estratégia maior de gestão para a inovação, os Jams tornaram-se um novo gênero de interação corporativa que, por sua própria natureza, somente podem existir nos ambientes virtuais, mediados por computadores. O novo ambiente proporcionou a estrutura necessária para a discussão em grande escala e o alinhamento de funcionários em torno de um propósito comum. Ele também ficou marcado como o primeiro em que foi permitida a participação de pessoas externas à organização, alinhado com o conceito de inovação aberta de Chesbrough(2003). Especialistas foram usados como facilitadores e moderadores para apoiar os debates, as discussões e contribuir construtivamente, com as questões levantadas. As pessoas que exerciam esses papéis estavam continuamente, durante o evento, promovendo o diálogo, incentivando a participação e a profunda reflexão, dando ideias sobre um tópico, ou identificando temas com potencial para implementação imediata.

A segunda fase foi marcada pelo início de uma visão mais pragmática sobre o trabalho aberto e colaborativo onde os Jams passaram a ser vistos como eventos catalisadores para a inovação. Em vez de ser realizado em um período único, o evento foi separado em partes. Foram criadas duas etapas no processo de debate, sendo a primeira etapa destinada à geração de ideias e discussão sobre aquelas mais promissoras e a segunda etapa na qual os executivos e gerentes revisaram a pletera de contribuições, abrindo o processo de inovação através da criação de mais uma sessão focada para refinamento das ideias.

Este processo mostrou aos gerentes as áreas que deveriam dar foco, economizando seu tempo e na preparação dos próximos passos para transformar 10 ideias e o suporte financeiro de 100 milhões dólares em resultados reais de negócios.

Devido à alta complexidade dos Jams, uma gama de atividades fez-se necessária antes e após a realização dos mesmos, opostamente ao que aconteceu no primeiro evento. A partir do Jam de 2006 percebeu-se que era necessária a familiarização com as tecnologias emergentes que foram devidamente descritas nos materiais disponíveis para os participantes daquele evento, criando condições facilitadoras, conforme o modelo de Venkatesh et al (2003). Também foi necessária a preparação dos moderadores e facilitadores, que tiveram um encontro prévio a realização do evento para rever os seus objetivos e receber o treinamento na plataforma.

Desde o Innovation Jam 2006, que teve 150.000 participantes de 67 países, o número de participantes vem se expandindo e a empresa criou regras prévias a participação nos eventos, como por exemplo a criação dos termos de um acordo, que devem ser aceitos previamente a participação nos eventos para proteger a propriedade intelectual da IBM.

Naquele momento a empresa passou a disponibilizar na plataforma ferramentas para análise de dados em tempo real, geração de métricas de participação e também permitiu a criação de *webcasts* (apresentações virtuais) e grupos de interesse, que criavam mais oportunidades para conectar os funcionários.

4.2.2.3. Fase atual

Atualmente os Jams desempenham um papel importante para a IBM e são vistos como uma plataforma para inovação utilizada para aproveitar o conhecimento coletivo dentro da rede organizacional, como preconizam Surowiecki (2004), Howe (2008) e Jenkins (2008).

Com o aproveitamento da inteligência coletiva e paixão intrínseca de sua força de trabalho, a IBM tem usado os Jams como facilitadores para influenciar à tomada de decisão e acelerar as ações. Esta aplicação está em consonância com o que propõem Bjelland & Wood (2008).

A participação aumentou e não mas se restringe aos funcionários da empresa IBM e seus familiares para um contexto mas também abrange facilitadores e moderadores treinados, acadêmicos, parceiros, fornecedores, clientes e outras partes que possam ser interessadas. Esta mudança vale-se da inteligência coletiva para ganhar novas perspectivas sobre os problemas e desafios enfrentados pela empresa IBM.

Apesar de uma participação mais ampla, a definição do público permitiu a construção de relacionamentos mais fortes entre os funcionários internos e externos para a solução de problemas empresariais específicos, conforme os conceito de fortalecimento de laços dos membros uma comunidade expostos por Jenkins (2008). A partir disso, uma abordagem *bottom-up* foi estabelecida e

complementada por conhecimentos existentes fora da estrutura organizacional tradicional.

4.2.2.4.

Eventos realizados pelo JPO

O Quadro 4.4 lista os principais Jams executados e organizados pelo escritório de programa de Jams (JPO). Os itens dentro da tabela não foram traduzidos por se tratar dos nomes dos eventos realizados.

JAMs Internos – Somente IBM	Jams com Clientes Patrocinados pela IBM	Jams para Clientes Externos
World Jam 2001	IBM Innovation Jam™ 2006	United Nations World Urban Forum
Manager Jam 2002	Industry-wide Automotive Supplier Jam	Nokia Corporation
Consulant Jam 2003	IBM Innovation Jam™ 2008	Nokia Siemens Networks (NSN)
IT On Demand Jam 2003	IBM Smarter Planet: University Jam	Eli Lilly Corporation
Values Jam 2003	IBM Smarter Planet: Smart Work Jam	Swiss Reinsurance
World Jam 2004	IBM Global Eco-efficiency Jam	UK Foreign & Commonwealth Office
Academy of Technology 2008	IBM Rational Innovate 2010	Sanofi-Aventis
Blue Razor Jam	IBM Service Jam	Renault S.A
IGF BT IT Climate Jam	IBM Social Business Jam	MTR Corporation
NE IOT SAP Jam	IBM Start Jam (UKI)	Royal Dutch Shell
BT IT Sales Transformation Jam		EU & NATO
Technical Community Jam		Honeywell: Specialty Materials
Academy of Technology 2009		USAID & White House Jam
SWG Germany Growth Play Jam		Nekoe (Public Sector France)
UKI Transformation Jam		Veteran Success Jam
Smarter Cities Selling Jam		UniCredit SpA (Italy)
Smart Supply Chain Jam		Citi: Global Transaction Services
Digital Web Plan Jam		City of Coventry (UK)
HR ThinkFuture Jam		
Gen-O Community Jam		
ISA Centennial Jam		
Simplify IBM Jam		

Quadro 4.4 - Quadro histórico dos principais Jams realizados pelo JPO.

Fonte: Wiki do JPO na intranet da empresa

4.2.3.

Os Jams como ferramenta de formulação de estratégia

Uma pesquisa realizada pela IBM a cada dois anos com executivos de diversas empresas, de diferentes setores da indústria, corrobora o valor da iniciativa para as organizações ao reportar que 65% dos executivos pretendem mudar radicalmente suas empresas nos próximos dois anos devido às pressões do mercado e que 30% dos esforços empregados com inovação estão ligados à inovação do modelo de negócios. Ainda segundo a mesma pesquisa, as principais fontes de inovação são os funcionários, os parceiros de negócios e os clientes. A colaboração foi elencada como o fator mais importante para a inovação e, a cultura e o clima organizacional como as principais barreiras.

Na defesa do valor da adoção dos Jams como ferramenta estratégica e de uma abordagem mais pluralista e colaborativa para enfrentar os desafios de negócio, o JPO afirma em sua wiki na intranet da empresa:

"Em um mundo onde a inovação é global, multidisciplinar e aberta, você precisa colocar mentes diferentes e perspectivas diferentes juntos para descobrir novas soluções para antigos problemas. É aí que reside a essência dos Jams e da inovação colaborativa".

Segundo as avaliações do JPO, os Jams são e foram estratégicos para a empresa de diversas formas (Wiki do JPO, 2011):

- a) Na promoção da mudança cultural: Catalisando uma cultura de empoderamento individual, confiança e inovação; reforçando os sentimentos dos funcionários com relação às oportunidades existentes na empresa e permitindo aos funcionários falar diretamente para os níveis mais altos sem passar pela barreira dos gerentes imediatos.
- b) Para melhorar as operações: Compartilhando melhores práticas e promovendo mudança de políticas e procedimentos, alinhando-os com os valores da empresa.
- c) Na definição e operacionalização dos valores fundamentais: Para a definição e divulgação dos valores da empresa que devem seguir as ações de todos os seus funcionários.
- d) Apresentando um novo nível de inovação colaborativa: nova abordagem para a exploração das oportunidades de negócios.
- e) Diferenciar IBM da competição: Demonstrando a experiência da empresa em Web 2.0 e redes sociais.
- f) Facilitar uma fusão ou aquisição: Promovendo a integração e reduzindo as barreiras a culturais e de comunicação.
- g) Priorizar planos operacionais: Definindo e planejando ações a serem implementadas pela organização.

Dentre os exemplos de negócios criados a partir dos Jams da empresa encontram-se: (Wiki do JPO, 2011)

- 1) Sistema inteligente para pagamento de planos de saúde - Revisão dos sistemas de gerenciamento e pagamento de planos de saúde para acesso através de dispositivos pessoais que irão disparar transações financeiras, processamento de seguros e atualização de prontuários digitais.
- 2) Serviços de tradução em tempo real - Oferece tradução avançada, em tempo real, para as principais línguas como um serviço para ser consumido por aplicações de negócio.
- 3) Bancos sem agências para massas - Fornecimento de serviços bancários para pessoas que não conseguem ter acesso às instituições.
- 4) Sistema integrado de informações de trânsito de massas - criação de sistemas para integrar e gerenciar dados, em tempo real, para diversas regiões, otimizando ônibus, trens, estradas, embarcações e aviões.
- 5) Internet 3D - Junção de mundos virtuais e reais para a criação de uma nova plataforma de comércio.
- 6) Sistema eletrônico de registro de saúde - Criação de uma infraestrutura padronizada para atualização e acesso através de diversos dispositivos aos registros médicos de uma pessoa.
- 7) Inovações "Grande Verde" (*Big Green* é uma alusão a expressão *Big Blue*, forma pela qual a empresa é conhecida mundialmente) - Criação de uma unidade de negócios com foco na aplicação de tecnologias para explorar as oportunidades de melhor uso dos recursos ambientais. Esta iniciativa recebeu o maior investimento da história da empresa para mudar radicalmente a forma pela qual a empresa e seus clientes utilizam a energia e outros recursos para a computação.

4.2.4. A tecnologia

A tecnologia por trás do Jam é uma aplicação web construída utilizando os conceitos de Web 2.0. A aplicação embute tecnologia para disponibilizar recursos que permitam aos participantes ir além da tradicional comunicação assíncrona existentes nos fóruns virtuais. A aplicação Jam (Figura 4.2), incorpora ainda uma ferramenta de mineração de dados proprietária e outra para a visualização gráfica de relatórios, ambas criadas pela própria empresa.

The screenshot shows the 'Global Eco-efficiency Jam' web application. At the top, there is a navigation bar with buttons for 'Home', 'Hot Ideas', 'Themes' (which is highlighted), 'About the Jam', and 'My Jam'. To the right of the navigation bar, there is a search bar labeled 'Advanced Search' and a language selector set to 'English'. Below the navigation bar, the main content area is titled 'Themes' and includes a sub-header 'What are people really talking about?'. A paragraph explains that a text-mining tool has identified themes across all discussions. Below this text is a word cloud of terms related to energy efficiency and sustainability. A green button labeled 'Show previous themes' is located below the word cloud. On the right side of the page, there is a sidebar with a 'Jam Time Remaining' indicator showing '31 hrs. 10 mins. 51 secs.' and a 'Global Activity' section with two tabs: 'Global Activity' and 'My Activity'. The 'Global Activity' tab is active and displays statistics: '# of posts: 322', '# of logins: 553', '# of new Themes: 40', '# of Hot Ideas: 11', and '# of Threads: 26'. Below this, it shows statistics 'Since the start of the Jam': '# of total posts: 987' and '# of total logins: 1719'. At the bottom of the page, there is a footer with the IBM logo and the 'innovationjam' logo, along with copyright information and a disclaimer.

Figura 4.2 - Exemplo de tela de um Jam.
Fonte: Própria

Abaixo são listados e descritos os principais recursos da plataforma que suporta os Jams. É importante ressaltar que nem todos ficam disponíveis em todos os eventos, dependendo da opção dos gestores:

- **Página inicial:** Área usada para dar as boas-vindas aos participantes do evento no qual também são postados os objetivos do mesmo, os temas em debate, compartilhadas informações gerais do evento tais como duração, tempo remanescente, notícias, mapa de atividades dos participantes e pessoais, pesquisas de opinião e alertas. Nesta área também são disponibilizados instrumentos de ajuda e facilitação do uso da ferramenta e referências para as ideias mais votadas. Esta área pode conter textos, formatados especialmente ou não, vídeos, fotos e referências para outras páginas e documentos de um Jam ou da Internet.
- **Fórum de debates virtual:** Local onde são postados os temas a serem debatidos e as respostas e comentários as colocações de outros participantes. O fórum permite a inclusão e formatação de textos, fotos, vídeos e a criação de referências, tanto seja para outras contribuições feitas no fórum, quanto para páginas na Internet.
- **Votação de ideias:** é um mecanismo que permite aos usuários votar nos tópicos e ideias que julgar relevantes. Esta função auxilia os gestores a entender aquelas contribuições que têm maior relevância para os participantes do evento.
- **Perfil dos participantes:** Funciona como uma página amarela dos participantes no qual ele pode incluir também sua foto, suas áreas de interesse, seu currículo e experiência, além dos dados de contato. Em cada contribuição feita no fórum é possível, a partir de um link existente no nome do autor, visualizar os principais dados constantes no perfil do participante.
- **Seguir um participante:** Mecanismo que permite acompanhar as atividades realizadas de um participante escolhido.
- **Nuvem de palavras:** é uma área da ferramenta que permite a visualização gráfica dos principais temas debatidos em todo o evento. O tamanho das palavras é aumentado segundo um ranking de ocorrência que reflete a relevância das mesmas em todo o Jam.

- Central de arquivos (opcional): Local para anexar arquivos de qualquer tipo que possam ser compartilhados com os demais participantes ou dentro de uma postagem feita por algum usuário.
- Comunidades virtuais (opcional): Os participantes podem acessar uma área para a criação de comunidades de interesse acerca de um determinado assunto.
- Ferramenta de mensagens instantâneas (opcional): Permite aos usuário abrir conversações via texto com outros participantes que estejam conectados e disponíveis em um determinado momento.
- Rótulos (opcional): Permite atribuir palavras-chave a uma entrada ou perfil existente na plataforma.
- Favoritos (opcional): Permite ao usuário marcar suas páginas ou tópicos favoritos para que possa acessá-los mais rapidamente futuramente.
- Além disso, os administradores contam com as seguintes funcionalidades:
- Ferramenta de busca: Permite ao usuário realizar pesquisas por palavras ou termos contidos nas discussões para localizar uma determinada informação.
- Ferramenta para mineração dos dados: Permite avaliar, em tempo real, padrões nas contribuições feitas para dar sentido as informações e gerar relevâncias das palavras e temas.
- Ferramentas para a visualização gráfica dos relatórios: Possibilita a visualização da rede de influencias sobre os assuntos que facilita a identificação de potenciais líderes para iniciativas, assim como a monitorar e avaliar as participações com base em dados demográficos como, por exemplo, localização, função e etc. para geração de relatórios gráficos.

4.3. O Learning For Growth (LFG) Jam

4.3.1. Descrição

A divisão software da IBM possui uma iniciativa global para a capacitação dos profissionais de acordo com as funções que exerçam na divisão. O programa de treinamentos visa dar ao funcionário uma visão abrangente com relação a sua função e ao mesmo tempo profunda na medida em que o programa engloba também cursos específicos para o segmento de atuação do profissional.

Os módulos possuem treinamentos ligados às principais iniciativas estratégicas da IBM, à indústria foco do profissional, aos produtos e soluções da marcas de software da empresa, bem como à tarefa desempenhada na organização, como por exemplo vendas, marketing ou técnica. A participação neste programa é obrigatória para todos os funcionários desta divisão e existe uma agenda a ser seguida com datas limites para a conclusão dos cursos mandatórios ou eletivos.

No Brasil a divisão de software realiza uma vez por ano um evento presencial, com participação também obrigatória a todos desta unidade. Os parceiros de negócios são convidados para participar deste evento, que conta ainda com especialistas em temas de indústria convidados pela organização. Além de complementar os treinamentos virtuais, o encontro serve ainda para que os executivos compartilhem os resultados do ano anterior e as metas e estratégias para o ano vigente.

Um terceiro objetivo, secundário, ligado ao Learning for Growth presencial, é aproximar as pessoas das diferentes regiões geográficas que, em alguns casos, só têm esta única oportunidade anual para encontrar os demais membros da organização que trabalha, promovendo o senso de time e o compartilhamento de experiências.

Em março de 2011, o time executivo e gerencial da divisão de software buscou aproveitar a ocorrência do evento físico para convocar a organização para debater de forma colaborativa e virtual alguns temas específicos previamente selecionados por eles. Para realizar um debate democrático, dando voz as pessoas, valendo-se da tecnologia disponível e da experiência da organização, conforme relatado por 5 dos 9 gerentes entrevistados, o caminho mais natural encontrado,

foi a realização de um Jam, com início imediatamente após o término do evento presencial.

Um fato a ser destacado é que esta iniciativa foi integralmente planejada e executada pela divisão de software, que não envolveu o JPO e baseou a realização do evento em experiências passadas pelo seu time de vendas e serviços de implementação das ferramentas produzidas pela empresa.

O time gerencial que liderou esta iniciativa, definiu 6 temas a serem debatidos pela comunidade de software que serão detalhados mais adiante na seção Temas do Learning For Growth Jam.

Depois de 5 semanas de preparação, o Learning for Growth Jam teve início no dia 08/04/2011 com duração de 72 horas, tal qual planejado. A corporação, na figura do JPO, determina a duração de 72 horas como sendo a ideal para a realização de Jams (Wiki do JPO, 2011).

4.3.2. Objetivos

O macro objetivo apresentado por todos os gestores entrevistados era o de saber a opinião das pessoas, acerca de temas específicos de negócio conectados às metas e objetivos estabelecidos pela corporação. Muitos utilizaram o verbo “ouvir” em suas respostas sobre os objetivos do LFG Jam. Além de calibrar o seu entendimento sobre as principais barreiras para o atingimento das metas da divisão, o corpo gerencial buscava ainda sugestões da comunidade de funcionários para ações que pudessem tornar as pessoas mais efetivas no campo.

“Os temas que foram criados ao redor do LFG Jam eram temas que a gente percebia que são inibidores para a gente obter melhores resultados de negócio. A ideia era efetivamente criar o Jam para ouvir ideias e também até para validar se os inibidores que o corpo gerencial acredita ser impeditivos para obter melhores resultados de negócio existem, ou seja, confirmar e validar esses inibidores. Além de ouvir do time que está no campo quais eram as ideias que eles tinham para que a gente reformulasse nossa operação, nossos processos, ou mesmo adotar tecnologias que nos ajudassem a reduzir e retirar esses 'road blocks' que impedem a melhor performance dos nossos resultados.”(E2, 2011)

4.3.3. Os temas do Learning For Growth JAM

Foram definidos e priorizados pelos executivos e alguns gerentes da organização ligados ao processo do Jam, 6 temas para debate e, para cada um deles, foi iniciada uma linha de discussão com possibilidade de votação nas ideias. Na página inicial de cada linha de discussão havia uma mensagem convocando a participação das pessoas que também procurava dar uma breve explicação dos motivos para aquele tema estar sendo debatido e um conjunto de perguntas para direcionar as colocações e idéias a serem postadas pelos participantes, conforme o Quadro 4.5.

Tema	Mensagem na página inicial
Soluções de Indústria	“Toda a nossa estratégia está baseada em soluções específicas para indústria e só teremos sucesso no mercado se nos movermos rapidamente nesta direção. Qual a sua sugestão para sermos mais efetivos nesta área? Quais são as suas sugestões para alavancarmos mais a venda de soluções e termos mais cross-sell ¹ nos nossos clientes?”
Concorrência	“O que podemos fazer melhor para batermos a concorrência? Como podemos nos posicionar e quais ações Software Group pode fazer para ampliarmos ainda mais nosso <i>market share</i> ?”
Integração da divisão de software - SWG mais Integrado	“Como trabalhar de maneira integrada, de modo a utilizar todos os recursos disponíveis, nos diferenciando e trazendo mais agilidade junto aos nossos clientes? Como podemos minimizar os conflitos internos e com os nossos parceiros? Como usar nossos canais, operações, marketing, time técnico, parceiros, ISVs ² enfim, todo o ecossistema e a IBM à favor de uma mesma meta, de maneira alinhada e assertiva.”
Produtividade e Eficiência	“Como podemos trabalhar de forma mais produtiva entregando o que é necessário mas usando menos energia? Como podemos reduzir a burocracia e aumentar a eficiência dos nossos processos internos? Como compartilhar melhores práticas?”
Comunicação	“O que podemos fazer para que todos saibam o que está acontecendo nas diversas frentes de Software Group? Quais os meios de comunicação para receber as informações estratégicas, melhores práticas, inovações, notícias de mercado e ações de marketing de uma forma mais efetiva?”
Pequenas Transações - <i>Small Deals</i>	“Um dos nossos grandes desafios é diminuir a concentração da renda de Software. Só iremos atingir este objetivo aumentando o volume de negócios abaixo de US\$500k, com uma ênfase especial em negócios abaixo de 50k. O que você acha que podemos fazer para que isto aconteça? Quais são suas sugestões para crescermos o mais rápido possível este nicho? Além disso, o que podemos fazer para que os negócios abaixo de US\$50k sejam <i>touchless</i> , isto é, progridam e fecham através do uso das nossas rotas e com o mínimo de intervenção do time de vendas direta (F2F) de SWG?”

Quadro 4.5 - Temas e questões para debate.

Fonte: site do Learning For Growth Jam

¹ Vendas cruzadas - Venda de associada de outros produtos da empresa

² IBM Solution Vendors - Parceiros de negócios da empresa que desenvolvem e comercializam suas soluções usando software da IBM como base

4.3.4. Dados de participação

4.3.4.1. Convite à participação

Todos os funcionários da divisão de software, independentemente da função que exerciam, foram convidados e incentivados a participar do LFG Jam. Foram também convidadas a participar pessoas que não pertenciam à divisão de software do Brasil como, por exemplo, o presidente da empresa, e algumas pessoas da divisão de serviços, alguns representantes de vendas dos setores industriais, alguns funcionários e gestores responsáveis pela América Latina. O diretor, E1, da divisão fez o convite por meio de mensagens de correio eletrônico e reiterou o mesmo no evento presencial que antecedeu o Jam.

No momento da análise realizada para esta pesquisa havia 602 membros na comunidade criada para o evento. Destes, 179 eram do sexo feminino e 420 do sexo masculino, ou seja, da população total de convidados, 29,73% eram mulheres e 69,77% homens.

4.3.4.2. A participação

Apesar de o convite ter sido feito a todos os funcionários da divisão de software, a participação deles no Jam não era obrigatória, tampouco a dos demais convidados. Dos 602 convidados, 84 tornaram-se participantes ativos, representando uma participação de 13,95% em relação ao total de convidados.

Segundo o JPO as participações variam de 15% a 80% do número total de convidados, sendo a maior participação resultado da disciplina na comunicação aliada a campanhas de marketing assertivas e ao compromisso executivo para a implementação de iniciativas surgidas nos eventos.

A participação de 13,95% do total de convidados para o LFG Jam ficou ligeiramente abaixo do limite inferior de 15% descrito pelo JPO. Todavia, um terço dos gerentes entrevistados achou que o nível de participação foi muito baixo, em relação as suas expectativas pessoais e creditou este problema a falhas na comunicação ou a necessidade de maior comprometimento executivo.

Não havia dados históricos disponíveis na empresa sobre a intensidade da participação das pessoas em outros Jams que possam servir como base de comparação para avaliar e refinar a visão sobre a participação no LFG Jam.

Analisando o site do LFG Jam disponível na intranet da empresa, constatou-se que dentre os 84 participantes ativos, que postaram ideias ou comentários, 24 eram do sexo feminino e 60 eram do sexo masculino. Assim, os percentuais de mulheres e homens com participação ativa no LFG Jam foi respectivamente 28,57% e 71,43%.

Como os 84 representam o total da população analisada, a análise poderia se encerrar por aí. Entretanto, apenas para se ter uma calibragem da amostra, dos 43 respondentes que retornaram os questionários de pesquisa, 14 eram do sexo feminino e 29 do sexo masculino, representando respectivamente 32,56% e 67,44%, conforme a figura 4.3.

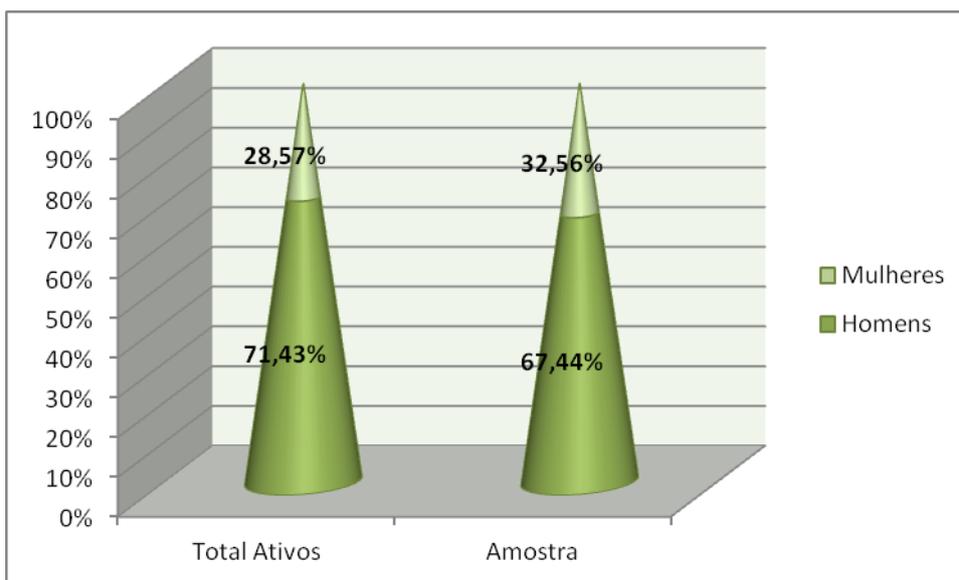


Figura 4.3 - Comparativo de participação total da população versus amostra.
Fonte: Própria

Ainda com relação a demografia dos participantes do Jam, foi realizado um agrupamento por faixa etária usando como base a amostra obtida, que demonstrou que, dentre os respondentes, houve uma maior participação das pessoas situadas na faixa entre 31 e 40 anos de idade, conforme a Figura 4.4.

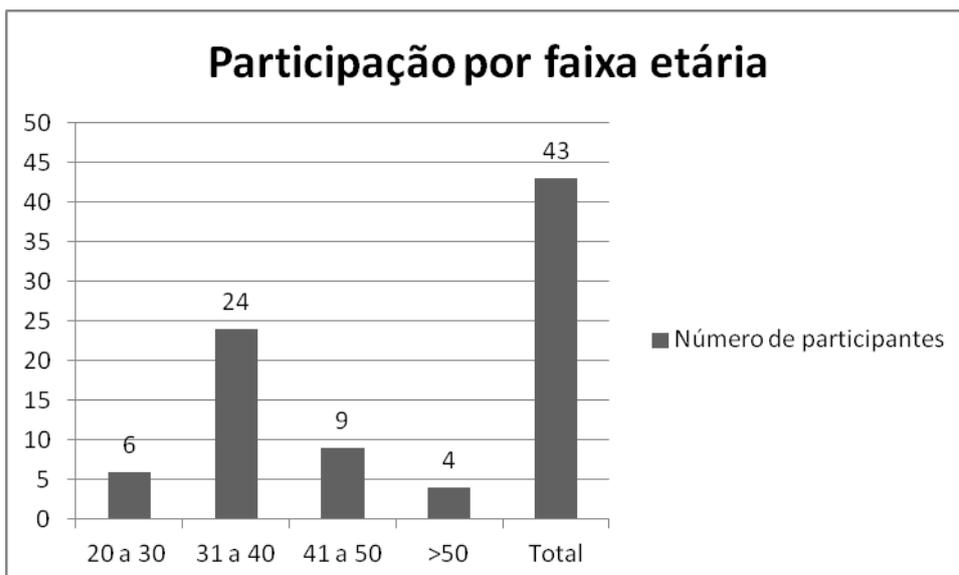


Figura 4.4 - Participação por faixa etária.
Fonte: Própria

Os dados retornados da pesquisa enviada aos participantes ativos do Jam como parte deste trabalho mostram que dos 43 respondentes, da população de 84 participantes, somente 6 deles tinham menos de 30 anos, representando 20% da amostra.

Tal qual o número de funcionários, a empresa não divulga também dados financeiros ou demográficos de suas subsidiárias. Porém, em uma entrevista com um dos principais mentores da Jam, o E3, foi por ele colocado que um fator que influenciou sua decisão pelo formato foi o fato de existir uma grande parcela da população com idade abaixo dos 30 anos, que na sua visão tem maior propensão ao uso softwares sociais. Entretanto, conforme análise da amostra a maior participação foi justamente das pessoas com idade acima desta idade.

Durante o período de elaboração desta pesquisa não foram encontrados dados demográficos, gratuitos e confiáveis, em relação ao uso das mídias sociais no Brasil que pudessem ser confrontados.

No que tange a escolaridade, a maioria dos participantes era de pessoas com cursos de pós-graduação, 42%, seguidas pelos graduados e mestres com 37% e 12% respectivamente, conforme amostra da população (Figura 4.5).

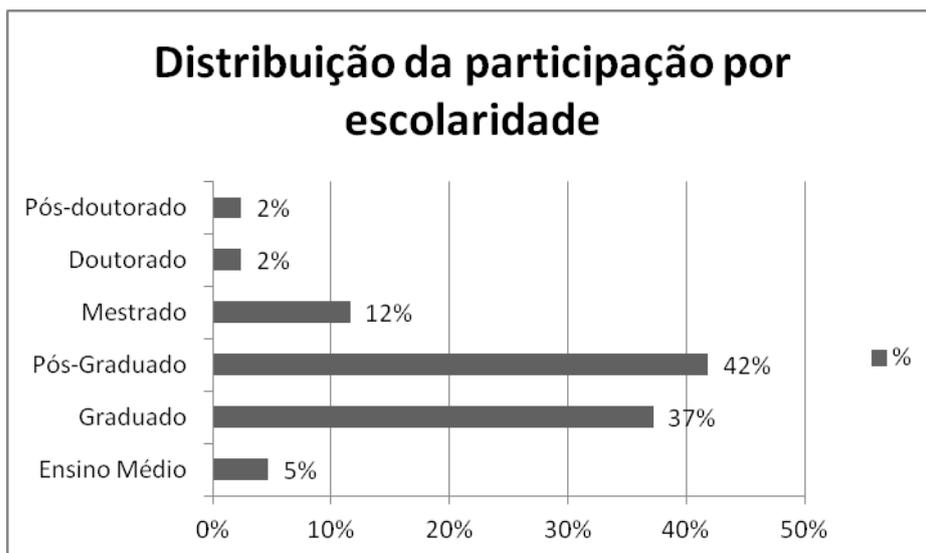


Figura 4.5 - Participação no LFG Jam por nível de escolaridade.
Fonte: Própria

Finalmente a participação foi analisada com base na natureza da função desempenhada na organização conforme Figura 4.6. Independentemente do nível hierárquico os respondentes foram distribuídos conforme o tipo de função que desempenham na organização.

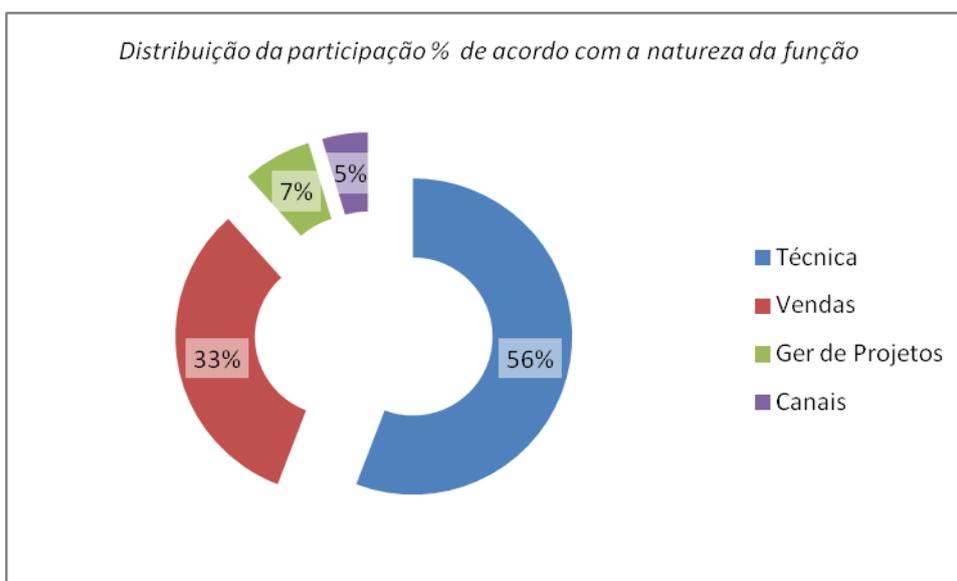


Figura 4.6 - Participação no LFG Jam por natureza da função.
Fonte: Própria

O grupo Técnica engloba pessoas cujo cuja natureza do trabalho está diretamente ligada a atividades de natureza técnica, independentemente do seu nível hierárquico na empresa. Este grupo engloba os especialistas nas marcas, nas soluções, os arquitetos de software os consultores de serviços e gerentes. Ressalta-se que este grupo foi a representou a maior parcela da amostra de respondentes com 56% do total de respondentes, conforme demonstrado no gráfico da Figura 4.6.

O grupo Vendas forma similar ao pensamento aplicado na categoria Técnica, engloba pessoas ligadas diretamente às atividades de vendas. Nesta categoria entraram os representantes especialistas nas marcas de software da empresa, os especialistas em soluções de indústria, os representantes responsáveis por relacionamento e todos os gerentes ligados a esta função existentes na amostra. 33% dos respondentes se enquadraram nesta categoria.

O grupo Gerência de Projetos, 7% dos respondentes, envolve os gerentes de projetos, programas e portfólio de projetos, todos ligados a área de serviços de software cujo foco é garantir o sucesso na implementação dos softwares produzidos pela empresa.

Finalmente o grupo Canais, representando 5% da amostra, envolve as pessoas que se relacionam, com distribuidores e parceiros comerciais ligados a venda dos softwares da marca IBM ou de soluções baseadas nos softwares da empresa.

4.3.5. LFG Jam – o debate

Nas 72 horas de debate foram postadas 92 ideias e realizados 107 comentários, totalizando 199 contribuições. Um total de 295 votos foram dados às contribuições, que foram lidas 1377 vezes. O tema Concorrência, (Quadro 4.6) foi aquele que recebeu o maior número de contribuições totais, seguido por Soluções de indústria, Comunicação, Integração da Divisão de Software, Pequenas Transações, e Produtividade e eficiência.

O tema Concorrência também superou os demais nos quesitos votos com um total de 70 e visitas com um total de 429.

Fórum	Participações	Porcentagem
Concorrência	81	40,70%
Small Deals	34	17,09%
Soluções de Indústria	32	16,08%
SWG mais Integrado	23	11,56%
Comunicação	16	8,04%
Produtividade e Eficiência	13	6,53%
Total	199	100,00%

Quadro 4.6 - Distribuição da participação por tema.
Fonte: Site do LFG Jam

As 5 idéias que mais se destacaram em todo o debate, batizadas como ideias quentes, exibidas na Figura 4.7, foram:

- 1) Criar ambientes voltados para as soluções no IBM Solution Center do tema Soluções de Indústria.
- 2) Incentivar a utilização interna das ferramentas de colaboração como Lotus Connections e LotusLive do tema Comunicação.
- 3) Embaixadores universitários do tema Concorrência.
- 4) Pasta do cliente do tema Integração da Divisão de Software.
- 5) Projetos Especiais do tema Integração da Divisão de Software

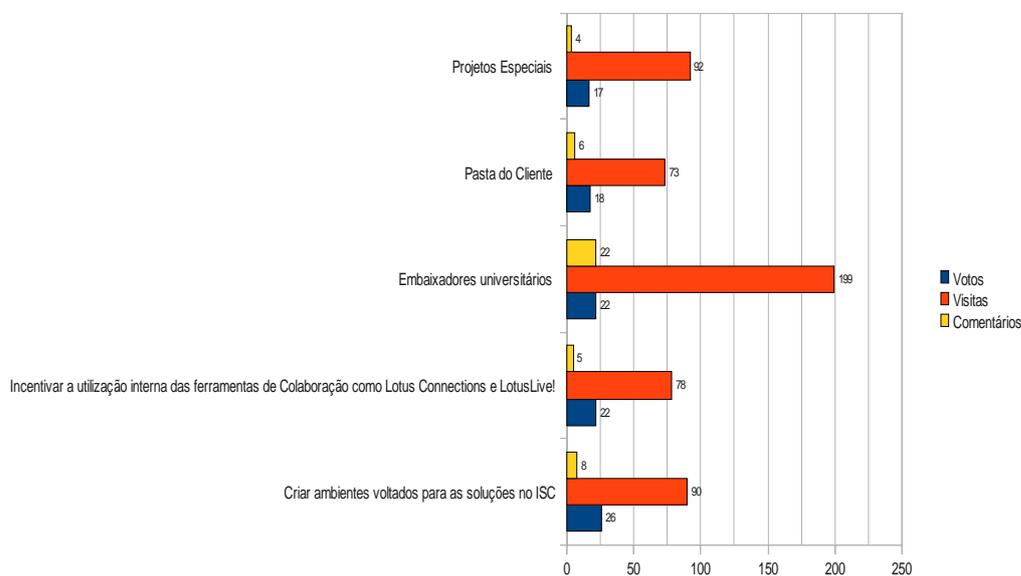


Figura 4.7 - Idéias de maior destaque na LFG Jam.
Fonte: Própria

4.4. Análise dos resultados do LFG Jam

4.4.1. Apresentação dos resultados

Nos itens a seguir, serão apresentadas feitas análises qualitativas das entrevistas com gestores confrontadas com informações das pesquisas realizadas com os participantes e com as informações publicadas pelo JPO na sua Wiki na intranet da empresa, à luz da teoria constante no capítulo 2.

4.4.1.1. Análises ligadas à primeira questão da pesquisa

Nesta seção se buscará atingir o seguinte objetivo: 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 LFG Jam?

A IBM busca na realização de Jams a possibilidade de encontrar padrões e aprender com problemas específicos de negócios e, a partir daí, transformar a IBM em uma empresa de sistema de gestão baseada em valores, que ouve os funcionários mais próximos do problema (Wiki do JPO, 2011).

Com relação à divergência entre a visão executiva e a do corpo funcional, o presidente da empresa, Sam Palmisano, em entrevista para a Harvard Business Review (2004), após analisar as entradas postadas em um Jam comentou:

"Entrei em nossa reunião do comitê executivo e disse: vocês devem ler cada um dos comentários, porque se vocês acham que nós temos este lugar corretamente nivelado, pensem novamente." (Palmisano apud Harvard Business Review, 2004, p.66)

Dentre os objetivos estratégicos do Jam para a IBM colocados pelo JPO em sua wiki, 5 foram selecionados para serem analisados a partir da iniciativa LFG Jam e a luz das teorias sobre estratégias. Foram eles: 1) Promover a inovação colaborativa, 2) Melhorar as operações; 3) Promoção da mudança cultural; 4) Definição e operacionalização dos valores fundamentais; 5) Priorização dos planos operacionais.

A organização da análise para responder ao objetivo intermediário 1 da pesquisa é baseou-se e foi organizada segundo os objetivos selecionados que serão descritos oportunamente.

4.4.1.1.1. Promoção da inovação colaborativa

A empresa, por meio do JPO, entende inovação colaborativa como uma nova abordagem para exploração de oportunidades de negócio, valendo-se de conceitos de colaboração e inovação simultaneamente.

Em relação à inovação colaborativa, todos os gestores concordaram parcialmente ou plenamente que o Jam, alcançou este objetivo. Percepção compartilhada por 95% participantes do Jam.

O conceito de inovação colaborativa do JPO é embasado pela definição de estratégias emergentes de Bethlem(2002) de que as estratégias emergentes nascem associada às oportunidades existentes no ambiente, e de Hamel(1998) que uma das pré-condições para o sucesso na emersão de estratégias é envolver toda a organização.

Desta forma, com base nas pré-condições de Hamel (1998) que o processo deve ser pluralista e que os gerentes devem auxiliar as organizações a repensar as oportunidades para a emersão de estratégias, na definição de inovação colaborativa do JPO, e nas opiniões dos gestores e participantes, conclui-se que este objetivo foi atingido.

"Era a organização inteira trabalhando nisso"(G6).

4.4.1.1.2. Melhorar as operações

O JPO define este objetivo estratégico como sendo o compartilhamento de melhores práticas e a melhoria das políticas e procedimentos, alinhando-os com os valores da empresa.

Assim, a análise do LFG Jam referente ao objetivo estratégico de melhorar as operações foi feita tomando como base o conceito de Inovação Aberta de Chesbrough (2003), onde um pressuposto de que a vantagem competitiva de uma empresa não está conectada exclusivamente à retenção de recursos controlados internamente, mas à capacidade de articulação dos recursos internos e externos da organização, sejam ideias, competências, projetos, infraestrutura, tecnologias, capital, dentre outros.

A análise, por outro lado, foi feita diante da definição de estratégia corporativa elaborada por Mintzberg (1998) de que trata-se de um processo de organização inseparável da estrutura, comportamento e cultura da empresa em que ela ocorre, e pelas características mencionadas. Assim, podemos afirmar que os Jams são ferramentas importantes e eficientes no processo de elaboração da estratégia corporativa da IBM já que buscam articulação, unindo estrutura, comportamento e a cultura da empresa, visão compartilhada, por 39 dos 43, ou 91% dos respondentes das pesquisas (figura 4.11) e corroborada pelas declarações feitas livremente por dois gestores, um gestor técnico e um de vendas respectivamente.

4.4.1.1.3. Promoção da mudança cultural

O JPO, em sua wiki, ao defender o Jam como ferramenta importante para a promoção da mudança cultural, aborda fatores como:

- a) criação de uma cultura de empoderamento (*empowerment*) individual;
- b) confiança;
- c) inovação;
- d) reforço dos sentimentos dos funcionários com relação às oportunidades existentes na empresa
- e) Superação da barreira dos gerentes imediatos. permitindo aos funcionários falar diretamente para os níveis mais altos.

Cada um destes aspectos foi avaliado a seguir como parte desta análise.

a) Criação de cultura de empoderamento (empowerment) individual

Este benefício não foi analisado pois não, sugeriram respostas nas entrevistas dos gestores que pudessem levar a uma análise sobre ele.

b) Confiança

No que tange à confiança, as respostas dadas pelos participantes da iniciativa sobre o grau de concordância com a afirmação "O LFG Jam me ajudou a perceber que os gerentes estão interessados nas minhas opiniões" mostraram que este foi o tópico cujas respostas ficaram mais distribuídas nas opções dadas, e apesar da maior parcela da amostra, 37% ter mostrado concordância parcial, 33% dos respondentes também indicou que nem concorda nem discorda.

Não houve havia na entrevistas com os gestores, perguntas relacionadas a este benefício nem tampouco surgiram nas respostas indicativos que pudessem confirmá-lo ou negá-lo.

Portanto, não se pôde chegar a conclusões, nem tampouco fazer afirmações acerca do aspecto confiança.

c) Inovação

No que se refere à inovação, esta análise optou por priorizar e manter as confirmações já feitas nesta pesquisa sobre o valor da inovação colaborativa, visto a que inovação colaborativa é uma forma inovação. Portanto, este benefício foi considerado atingido.

d) Sentimentos dos funcionários com relação as oportunidades existentes

Em resposta à questão 28 do questionário, 61% dos respondentes afirmou que concorda ou concorda totalmente com a afirmativa "ter participado do LFG Jam me ajudará a aproveitar oportunidades existentes na organização", confirmando o valor a este aspecto colocado pelo JPO em sua wiki.

e) Superação das barreiras da hierarquia

A empresa, através do JPO, manifesta que os Jams não são iniciativas *top-down* ou *bottom-up* e defende o modelo afirmando que a ausência de hierarquia inerente ao debate propicia uma melhor aceitação do corpo funcional acerca dos resultados dos eventos e planos de ação oriundo dele.

Apesar de os temas debatidos serem definidos pelo corpo gerencial, após esta proposição inicial, as ideias vêm dos funcionários, parceiros, clientes, especialistas ou outros membros da sociedade e a relevância das proposições feitas emerge por meio da votação e comentários dos demais participantes.

Cabe ao meio e, sobretudo, aos moderadores, incentivar temas relevantes e desincentivar proposições com pouco valor prático para a organização ou unidade de negócios em questão. Caberá em última instância aos gestores uma análise final e a comunicação das iniciativas dali surgidas. O papel do moderador neste sentido confere às estratégias que do Jam emergirem um caráter que permite classificá-las como estratégias Guarda-Chuva, segundo a classificação proposta por Mintzberg (2000), para a definição e divulgação dos valores da empresa que devem seguir as ações de todos os seus funcionários.

No caso do LFG Jam não foi diferente das afirmações feitas pelo JPO em sua wiki. Pois, as ideias trazidas pelos funcionários em resposta aos temas definidos pelos gestores sintetizam fragmentos de informações colhidos de clientes, parceiros, especialistas, especialistas e outros membros da sociedade. Sobretudo não passaram pelo crivo dos gerentes de primeira linha antes de sua postagem.

No que tange à aceitação dos resultados e à ausência de hierarquia, todos os 9 gestores entrevistados concordam com a visão do JPO e os depoimentos abaixo demonstram as opiniões de três entrevistados:

"Sim, isso daí é interessante. Claro, tudo mundo pensa no que vai escrever. Ninguém coloca, talvez, as opiniões mais fortes no Jam, mas eventualmente ela pode plantar uma semente para alguma coisa. Porém, do ponto de vista do reconhecimento do resultado, eu acho que isso daí ajuda bastante. Difícil alguém questionar uma ação como essa, mesmo porque foram as próprias pessoas que acabaram colaborando." (G2, 2011).

"Eu acho que é uma excelente forma de dar acesso de todo mundo a todo mundo. De qualquer um poder colocar suas ideias. Se a estratégia nasce do meio, o meio abraça ela com muito mais força" (G4, 2011).

"Acredito, mesmo sendo sem hierarquia, ele não é isento de hierarquia mas sem dúvida olhando para o lado da aceitação é efetivo. Este é um benefício que eu não tinha olhado mas sem dúvida existe e existiu no LFG Jam" (G6, 2011).

Esta dinâmica de funcionamento vai ao encontro do conceito das técnicas de planejamento estratégico baseadas em colaboração, conforme definidas por Andersen (2000).

Finalmente, visto que o item Criação de cultura de empoderamento (empowerment) individual não foi avaliado mas os itens Confiança, Inovação, Sentimentos dos funcionários com relação as oportunidades existentes e Superação das barreiras da hierarquia foram todos benefícios confirmados pelas análises realizadas, dado que ainda que não há uma relação de prioridade entre eles e que inexistem, nem tampouco uma afirmação do JPO em sua wiki no sentido que todos os benefícios se verificam em todos os Jams, o benefício estratégico do Jam como ferramenta passível de auxiliar na mudança cultural pode ser considerado atingido pois a maioria deles foi verificada no caso do LFG Jam.

4.4.1.1.4.

Definição e operacionalização de valores fundamentais

Segundo o JPO, em sua wiki, os Jams são importantes para a definição e divulgação dos valores da empresa que devem dirigir as ações dos funcionários.

Este item não foi avaliado diretamente pelos formulários de pesquisa com os participantes, mas pôde ser analisado através de pesquisas feita no site da empresa, na wiki do JPO e declarações dos entrevistados.

Os valores fundamentais da empresa são:

- a) Dedicção ao sucesso de cada cliente;
- b) Inovação que faz a diferença e;
- c) confiança e responsabilidade pessoal em todos os relacionamentos.

É relevante ressaltar para fim de análise que estes valores nasceram de um Jam global para o qual foram convidados 319,000 funcionários da empresa, conforme informações constantes no site da empresa e na wiki do JPO.

A dedicação ao sucesso de cada cliente não foi um item passível de ser analisado com as informações obtidas.

No que tange a inovação, esta parece ser um traço na cultura da corporação, explicitado através da história de sua fundação e da sua liderança em patentes há 18 anos, conforme já visto antes.

A inovação colaborativa também foi um benefício do confirmado anteriormente nesta pesquisa.

Ainda com relação a inovação, foi destacado o trecho abaixo, retirado da entrevista realizada com o G2.

*"Eu acho que a gente conseguiu captar vários embriões acho que esse foi realmente o grande resultado. Tem coisas lá que são muito interessante e sem dúvidas precisam ser lapidadas para a gente efetivamente conseguir colocar em prática mais eu diria que sim, a gente conseguiu captar boas idéias sim."
(G2,2011)*

No que se refere a confiança nos relacionamentos, a presença deste valor pode ser confirmada através preocupação em comunicar as pessoas os resultados na iniciativa e manter a credibilidade em todas as entrevistas das quais foram escolhidos dois trechos abaixo para exemplificar esta preocupação.

*"O pós Jam é extremamente importante para que as pessoas vejam que o que foi feito está gerando realmente algum resultado."
(G5,2011)*

*"O Jam foi no primeiro semestre e em três meses não teve uma divulgação do resultado disso. Quais foram as ações tomadas, quais os resultados delas, quais as melhorias atingidas. Então isso pode ser um fator preocupante para o próximo Jam. Porque não deixa de interferir na credibilidade da ação, da iniciativa e nossa."
(G1,2011)*

Por todo o exposto acima, o benefício da definição dos valores fundamentais foi validado visto que os valores da empresa foram estabelecidos pelo Jam Global de 2003 e a operacionalização não pode ser diretamente validada no caso do LFG Jam mas se mostrou presente nas respostas dos gestores.

4.4.1.1.5. Priorização de planos operacionais

O JPO, em sua wiki, define a priorização dos planos operacionais como sendo a definição e planejamento de ações a serem implementadas pela empresa.

Este item foi avaliado sob a ótica da do senso de urgência e da priorização de ações, conforme se mostra a seguir.

a) Senso de urgência

Segundo o JPO, em sua wiki, a curta duração das Jams ajuda a manter o manter o senso de urgência sobre os assuntos debatidos e das pessoas para contribuir no prazo. Esta posição é a mesma de 84% dos respondentes constantes na amostra de participantes da LFG Jam pesquisada.

Nas entrevistas com os gestores a avaliação de que a curta duração aumenta o senso de urgência foi corroborada pela maioria dos entrevistados.

Apesar de um gerente entrevistado ter afirmado que o tempo foi curto, visto que ele iniciou sua participação no último dia do evento, e ter reportado que gostaria de ter tido mais tempo para refletir sobre as colocações feitas, quatro outros gerentes acreditam que o tempo foi adequado e afirmaram que uma maior duração tiraria o foco e a prioridade dos participantes.

Ainda com relação aos impactos da duração do evento na sua dinâmica, foram colhidos relatos significativos, como por exemplo o do G2, quanto a preocupação das pessoas em contribuir e debater dentro do tempo estipulado para o evento e quanto a influência do prazo na participação na dinâmica do Jam:

“...eu acho que o fato de ter um tempo limitado é super positivo porque cria uma certa ansiedade na comunidade. Por isso eu digo que a parte que antecede às 72 horas de um Jam,, é tão crítica quanto às 72 horas efetivamente da sua duração. A gente tem que gerar vontade, esse borburinho tem que existir. No LFG, na parte que antecedeu o Jam, a gente poderia ter feito muito mais comunicação, deixado muito mais claro como seria o processo . O 'bottom line' é que realmente esse tempo limitado age positivamente no sentido em que as pessoas tenham o senso de urgência de agir”. (G2, 2011)

Nota-se ainda neste depoimento preocupação com a importância do papel da comunicação nos Jams. A importância da comunicação, antes, durante ou depois do evento surgiu em todas as entrevistas realizadas. Neste sentido, convocação prévia e a comunicação diária feita pelo diretor da divisão durante o evento dando uma visão do que tinha acontecido, convocando as pessoas para contribuírem e informando o tempo remanescente, foi uma ação ligada à promoção do senso de urgência posta em duas entrevistas como positiva.

O JPO reporta em sua Wiki, na intranet da empresa a importância da criação do plano de comunicação que inclui a divulgação dos resultados do evento, embora tenham sido disponibilizadas informações sobre os temas mais discutidos, ideias mais votadas e sobre a participação em geral das pessoas no evento.

Dos 9 entrevistados, 7 demonstraram especial preocupação com a comunicação contínua para realimentar as pessoas com informações sobre as ações resultantes do Jam, visando dar credibilidade à iniciativa e manter as pessoas motivadas a participar em novas oportunidades.

A preocupação em utilizar o Jam como uma ferramenta e um oportunidade para compartilhar informações sobre as ações já realizadas pelo time gerencia, até mesmo respondendo a alguns tópicos foi um aspecto ligado a comunicação levantado por 2 entrevistados. A preocupação com a comunicação principalmente que tange a informar "o que" está se fazendo e na realimentação da organização é parte importante do processo estratégico, preconizado por Mintzberg (1998).

b) Priorização de ações

Como a priorização de ações não foi alvo de questões diretas constantes nos questionários enviados aos participantes e nem tampouco das questões constantes no roteiro de entrevistas, para buscar confirmar este aspecto recorreu-se as justificativas dadas pelos gerentes em suas respostas as diversas perguntas feitas.

A seguir são apresentados três comentários feitos por distintos gestores que são pertinentes a priorização de implementação de ações.

O primeiro comentário foi feito em resposta dada a pergunta sobre os objetivos do LFG Jam

"O objetivo era promover um fórum para debates de temas importantes para a corporação para as mais variadas áreas... Os temas não foram aleatórios, foram temas pré definidos em cima de áreas onde nós consideramos importantes para software" (G1,2011).

O segundo comentário transcrito abaixo, e que corrobora a validade dos Jams para a priorização de ações foi feito pelo G3, em resposta a pergunta sobre o atingimento dos objetivos do LFG Jam.

"Achei interessante porque algumas ideias ajudaram as pessoas a chegar a um consenso do que é mais importante e isso ajuda o líder a mudar a priorização."(E3).

Um terceiro comentário feito sobre priorização e ligado ao aproveitamento das idéias foi feito por uma gerente, G6, em resposta a pergunta sobre a eficiência da ferramenta para a formulação de estratégias, conforme a seguir.

"A gente aproveitou, melhorou até o caminho que estava se desenhando e algumas novas idéias foram aproveitadas mas não vejo que foi completamente. Também é assim não vai se utilizar tudo quanto é coisa que foi colocado lá" (G6, 2011).

Bjelland & Wood (2008) analisam a possibilidade de perda de foco no debate por conta da liberdade de expressão promovida pela ferramenta ao afirmar e que os Jams trazem idéias com pouca aplicabilidade prática ou até mesmo irrelevantes para o negócio da empresa. E reforçam a importância do papel do moderador para o atingimento dos objetivos propostos aos ressaltar que um cientista da empresa perdeu bastante tempo exemplificando os motivos da pouca aplicabilidade prática da ideia de se importar água dos cometas para a terra.

O gerente de vendas G3, confirma a possibilidade da existência de ideias pouco alinhadas aos propósitos do evento ao afirmar que existem ideias na fase de filtro no caso do Learning for Growth Jam, mas por sua vez defende que a própria comunidade endereçará tais desvios ao afirmar:

"...(é) natural que a maioria destas ideias que não têm aplicabilidade prática considerável, os próprios participantes não votem nelas. Os próprios participantes falam, cara isso pode ser legal. mas a gente está a muitos anos de conseguir isso, vamos focar em coisas mais práticas e próximas do dia-a-dia." (G3,2011)

Finalmente pode-se analisar que no que se refere a pergunta intermediária 1 desta pesquisa, relacionada aos benefícios sugeridos pela IBM em função do uso da Web 2.0, colocados pelo JPO em sua wiki, foram alcançados na visão dos gestores e funcionários, todos os 5 itens que foram selecionados para serem analisados, puderam ser confirmados por esta análise feita sobre o LGF Jam, foram eles: 1) Promover a Inovação Colaborativa, 2) Melhorar as operações; 3) Promoção da mudança cultural; 4) Definição e operacionalização dos valores fundamentais; 5) Priorização dos planos operacionais.

4.4.1.2.

Análises ligadas à segunda questão de pesquisa

Foi feita uma pergunta direta para os gestores (executivos e gerentes) entrevistados sobre a efetividade da ferramenta para a formulação de estratégias. A resposta dos 9 entrevistados confirmaram que o Jam se constitui uma ferramenta eficaz para a formulação de estratégias.

Quando perguntados especificamente sobre a eficácia estratégica da ferramenta no caso do LFG, um terço dos entrevistados conferiu à iniciativa um caráter mais operacional, sendo que um deles foi moderador do tema produtividade, que ele disse ser mais operacional do que os outros temas.

Segundo Barney (1991) e Mintzberg et al (1998) algo é estratégico se permite a empresa reduzir custos ou permite a empresa gerar valor para os clientes, aumentando e aumentar o preços de seus produtos. Portanto, a produtividade, se vista sobre um caráter de mera redução de custos, deve ser vista como a um fator de eficácia operacional, conforme proposto por Mintzberg et al (1998).

Para analisar a posição do executivo que moderou o tema produtividade recorreu-se às informações constantes no Quadro 4.4.

Aprofundando nos temas debatidos neste tema, viu-se que as ideias mais votadas referiam-se à criação de dois repositórios, um visando a manutenção de referência de preços para cliente governo e outro para compartilhamento de experiências de soluções desenvolvidas com os software IBM para clientes que geraram alto valor para o cliente e para a IBM.

Deve-se se ressaltar que, ao se conferir um desconto na venda de um software na venda de um software para um cliente governo na tentativa de se fechar um "bom negócio" ou realizar uma venda para alcançar a meta do período, a empresa, na prática, está estabelecendo o preço para o mercado. Pois, por força da lei das licitações no. 8666/93 (fonte:jusbrasil.com.br), o processo de contratação tem caráter público e, portanto, deve ser acessível a toda a população. Como são normalmente publicados nos sites, podem definir por este motivo as expectativas que outras empresas, públicas ou privadas, pagarão pelo software.

Apesar do aparente caráter de tático ou eficácia operacional, para ser estratégica às ações dever tem também segundo Mintzberg et al(1998) um caráter de vantagem competitiva de longo prazo, portanto uma base de conhecimento que permita a empresa praticar melhores preços no mercado ou estabelecer melhores condições nas negociações com o seu cliente confere a este recurso um caráter estratégico.

A base de conhecimento de soluções de software que geraram valor para o cliente e para a IBM, como o próprio nome diz, de software, visaria atender ao objetivo estratégico gerar valor para o cliente e para a empresa.

Apesar de repositórios não serem recursos difíceis de serem criados ou comprados, a sustentabilidade da vantagem competitiva defendida por Mintzberg et al (1998), Porter (1985) e Barney (1991) não viria dos repositórios em si, mas sim do seu conteúdo.

Um terceiro e último ponto a ser destacado no que tange ao caráter estratégico não só do LFG Jam, mas do tema produtividade, é ligado ao item organização. Segundo Barney (1991) a mesma deve estar estruturada de forma a tirar valor dos recursos. A existência de processos ou funções que precisem ser otimizados como sugere o tema e constatado no debate, ou ainda, a existência de um tema que proponha o compartilhamento dos recursos administrativos para que os profissionais de vendas pudessem dedicar mais tempo a estar com os clientes, trazem a reflexão de que podem existir oportunidades estratégicas de adequação da estrutura em termos de organização, processos e tecnologia para a obtenção de melhor performance nas vendas e geração de vantagem competitiva sustentável.

O mesmo executivo reorientou sua posição inicial quanto ao caráter estratégico do Jam ao se lembrar dos demais tópicos debatidos, em especial quando lembrou-se do tema concorrência mas enfatizou que ficou em um tema muito ligado a operação.

O posicionamento inicial do gestor em relação aos aspectos estratégicos do Jam provavelmente decorre da multiplicidade de sentidos para o termo estratégia encontrados na literatura e analisados por Mintzberg et al (1998) para definir e agrupar as diferentes visões de estratégia.

Outro gestor que havia conferido ao LFG Jam inicialmente um caráter mais operacional a iniciativa durante o desenvolvimento de sua resposta, avaliou:

"Estratégico sim, quando nele buscamos reformular a estratégia e encontrar as estratégias corporativas existentes" (E3, 2011)

O terceiro gestor que não avaliou iniciativa LFG Jam como eficaz para a formulação de estratégias disse gostaria que o debate ficasse aberto por um tempo prolongado para o para amadurecimento maior das idéias. Neste sentido de eficácia da ferramenta analisou:

*"Eu acho que para o processo de criação e amadurecimento de idéias é uma ferramenta fantástica...
... O Jam como ferramenta é poderosíssimo para a realimentação estratégica. É uma ferramenta poderosa que a gente tem a nossa disposição e não está usando mas isso tem a ver também com o princípio das coisas. As pessoas estão ainda amadurecendo a ideia de poder discutir livremente as coisas. Isso acabaria com as barreiras da hierarquia."(G4, 2011)*

Este depoimento também vai ao encontro dos valores da ferramenta preconizados pelo JPO, de que a estrutura dos eventos promove senso de propósito comum e mantém os participantes concentrados nos objetivos a serem atingidos.

Dentre os dois terços dos gestores que avaliaram o LFG Jam como uma ferramenta eficaz em termos de estratégica, uma executiva, E2, viu o evento como mais eficaz para a reformulação de estratégias do que para a formulação, visto que o propósito inicial era "ouvir" as pessoas. Outros três gerentes acreditam que a experiência adquirida ajudará em oportunidades futuras e dois foram categóricos em ressaltar a eficácia do evento para a formulação de estratégias, conforme seus depoimento abaixo.

“As pessoas efetivamente participaram e com sentimento de pertencer a organização - Vou melhorar a organização e vou dar sugestões que possam ser aplicadas na definição estratégica e depois tática daquilo que tem que ser feito - Então sob o ponto de vista tanto da formulação, entendo que houve sim e da reformulação nos temas que já são pertinentes ao nosso dia-a-dia que estavam necessitando de uma reciclagem em relação a forma que a gente estava operando. (G5, 2011)

"... a gente, com base na estratégia já formulada, propôs a discussão dos temas. As pessoas efetivamente colaboraram para que essa estratégia seja aprimorada, e a execução dessa estratégia seja aprimorada através dessas sugestões, mas elas também propuseram que a gente olhasse do ponto de vista estratégico outros pontos que a gente não tinha olhado. Então é algo que não foi provocado mas que ajuda a gente a formular e a reformular a própria estratégia" (G3, 2011).

4.4.1.3.

Análise complementar

a) Quanto formato de Jam

Todos os gestores entrevistados acreditam que o formato de Jam facilita a participação das pessoas nos debates e que viam isso como verdade também no LFG Jam. Os principais benefícios reportados com relação á ferramenta elencados foram:

- A flexibilidade pela possibilidade de participar do evento no momento que tiver disponível durante o dia ou fora do trabalho; reportado por 7 dos 9 entrevistados.
- A possibilidade de poder acessar a ferramenta através de diferentes dispositivos tais como computadores, celulares ou *tablets*. Este item também é conhecido como mobilidade, foi reportado como um fator muito positivo por 2 entrevistados.
- A possibilidade de colaborar independente do local geográfico que o participante estivesse; reportado por 7 dos 9 entrevistados.
- A similaridade da ferramenta em termos de propósito e usabilidade com outras ferramentas de redes sociais utilizada cotidianamente pelas pessoas; reportado por 2 dos 9 gestores entrevistados.
- A organização que permitia as pessoas contribuírem ou votarem nas idéias dadas por outras pessoas e ter insights a partir de outras contribuições. reportado por 3 dos 9 entrevistados.

- O fato de que as idéias não podiam ser postadas anonimamente, tendo as pessoas que se identificar para postá-las, foi uma barreira ao uso da ferramenta citada por um entrevistado. Ele argumentou que a obrigatoriedade da identificação poderia implicar em medo dos participantes do Jam em ter seus comentários sendo visto pelos gestores e executivos da organização.

A resposta dada à pergunta feita sobre a concordância que ausência de hierarquia inerente ao Jam, foi vista como um fator facilitador da aceitação dos resultados pelo G7.

"Acho que sim. Dá a ideia de pertencer quando você faz esse tipo de coisa. Algo que é implementado que veio do meio, veio das pessoas, eu acho que tem maior facilidade de aceitação, mais do que isso, valorização. O profissional hoje no mercado acho que valoriza muito. No caso do LFG Jam eu vi participações de pessoas que eu nem imaginava que iriam participar. Legal isso! Você percebe que quando abre um canal que, inclusive, não é anônimo, mostra que você começa a atingir pessoas e elas se propõe a fazer coisas que no mundo normal, tradicional não fariam. Eu achei isso muito interessante. Gente que você não ouve e não vê no dia-a-dia se manifestando. Acho que este tipo de iniciativa dá voz, é a estória do pertencer, é a estória do participar, é estória do ser ouvido, eu tenho um canal, é um canal que eu posso colocar e que está sendo aberto. Eu posso colocar para fora coisas que eu não tenho muita oportunidade então é muito democrático, é muito abrangente, é muito justo, popular, ou seja lá o que for, ele dá voz para quem não tem voz." (G7, 2011)

b) Fatores demográficos relevantes

Baseado no modelo de Tecnografia Social de Li e Bernoff (2008) que, apesar de ser voltado para consumidores, pode servir como um *proxy* para experiência e de acordo respostas das pesquisas dadas pelos participantes do LFG Jam, pode-se considerar que para essa amostra gênero (Sexo) e faixa etária (Idade) são variáveis que influenciam a criação e crítica de conteúdo em ferramentas web 2.0.

Conforme os resultados apresentados na Figura 4.8, 32,56% dos homens 23,26% na faixa etária de 31 a 40 anos se declararam como criadores e críticos contra 2,33% das mulheres.

Dentre as mulheres, a maior parte, 16,28% se declarou "espectadora".

O maior equilíbrio ligado ao gênero dos respondentes, 18,60% dos homens e 13,95% das mulheres se deu no perfil "Participantes", que também foi aquele que isoladamente teve o maior percentual geral de participantes em todas as faixas etárias, 32,57% do total de respondentes dos quais 23,26 estão situados na faixa de idade de 31 a 40 anos.

Esta situação reflete que nesta população as variáveis gênero e idade tem relação com o perfil social das pessoas (Tecnografia Social), conforme defendido por Li e Bernoff (2008). No que tange ao Jam o perfil social da amostra pode ter servido também para moderar a participação visto que, conforme Shepherd (2011), o comportamento tende a seguir o que acontece fora do trabalho.

Sexo			Faixa Etária			
Homens	Mulheres		20 a 30	31 a 40	41 a 50	50 ou mais
16,28%	0,00%	Criadores	2,33%	11,63%	2,33%	0,00%
16,28%	2,33%	Críticos	2,33%	11,63%	2,33%	2,33%
4,65%	0,00%	Colecionadores	2,33%	2,33%	6,98%	0,00%
18,60%	13,95%	Participantes	2,33%	23,26%	6,98%	0,00%
9,30%	16,28%	Espectadores	4,65%	6,98%	0,00%	6,98%
2,33%	0,00%	Inativos	0,00%	0,00%	2,33%	0,00%

Figura 4.8 - A demografia consolidada do Jam.
Fonte: Própria

c) Propensão a participação em futuros Jams

Dentre os respondentes, 95% indicaram que pretendem participar novamente de um Jam se forem convidados.

Esta propensão à participação em um novo Jam, representa uma oportunidade para os gerentes da empresa continuarem usando a ferramenta para fins estratégicos.