

5 Conclusões

5.1. Conclusões e implicações

O presente trabalho tem caráter descritivo-exploratório e portanto não tem o intuito de se chegar a conclusões definitivas, sendo sua principal contribuição a abertura de caminhos para novas pesquisas que busquem aprofundar conhecimento sobre o uso das mídias sociais na estratégia das corporações.

Seu objetivo foi analisar como as ferramentas Web 2.0 vem instrumentalizando a empresa estudada para a formulação de estratégias e como essa utilização e seus resultados vem sendo percebidos por gestores e funcionários da empresa.

As iniciativas colaborativas para a formulação de estratégias podem facilitar a implementação das estratégias, considerando que os colaboradores foram envolvidos no processo conforme sustentado por Hamel (1998)

Para atingir tal objetivo, optou-se por uma pesquisa qualitativa do caso específico do Learning for Growth Jam dentro da IBM, analisando seu papel na transformação do processo estratégico em uma divisão da empresa, decorrente da mudança de paradigma estabelecida através da adoção de ferramentas e ações para a formulação de estratégias de negócios.

Para analisar se os benefícios estratégicos sugeridos pela empresa foram alcançados, ao optar pelo uso da web 2.0, na visão dos funcionários e gestores, a análise a revisão da literatura foi concentrada principalmente nos conceitos de estratégias emergentes propostos por Mintzberg (1978) e Bethlem(2002), na teoria de estratégias colaborativas de Andersen (2002) e nos conceitos de inovação aberta de Chesbrough(2003).

Os princípios norteadores da Web2.0 criados por O'Reilly (2005), que enxergam a internet como uma plataforma e entendem que o valor está no que os usuários fazem com o conteúdo, serviram como pano de fundo para todo o trabalho, embasando que o Jam nada mais é do que uma instância do conceito de Web 2.0.

Pode ser atribuído ainda ao Jam o conceito de inteligência coletiva de Lévy apud Jenkins (2008), pois as ideias dos participantes resultam da convergência dos fragmentos de ideias de outros participantes em suas mentes.

A revisão da literatura foi complementada por uma extensa revisão documental referente aos Jams disponível na intranet da empresa, no acesso ao próprio site do LFG Jam e nos relatórios publicados pela empresa.

Finalmente, ainda para atender a este objetivo, bem como os demais foi realizada uma pesquisa no formato de *survey* com os participantes do LFG Jam e conduzidas entrevistas com os gestores.

No contexto de se entender a percepção dos gestores sobre a efetividade dos Jams para a formulação de estratégias buscou-se na revisão de literatura amparo principal nos conceitos de estratégias, estratégias emergentes de Mintzberg (1998) e da escola *Resouce Based View* de Barney (2001) que serviram primordialmente para analisar os resultados das entrevistas realizadas com os executivos e gerentes da organização.

Buscando finalmente explicar os fatores que influenciaram a adoção de ferramentas Web 2.0 por funcionários e gerentes, a revisão da literatura foi focada na teoria de aceitação de tecnologia e no modelo UTAUT de Venkatesh et al (2003) e complementada pelos conceitos do modelo de Tecnografia Social de Li e Bernoff(2008)

Diante dos dados e das análises realizadas sobre os 5 benefícios estratégicos, elencados para análise, por conta da disponibilidade de dados, e passíveis de avaliação pela pesquisa, todos se confirmaram verdadeiros.

Os benefícios confirmados por esta pesquisa e foram: 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.

Ressalta-se que o item "3) Promoção da mudança cultural" englobava 5 benefícios: 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; e)Superação da barreira dos gerentes imediatos. permitindo aos funcionários falar diretamente para os níveis mais altos.

os benefícios

Dos 5 benefícios ligados à promoção da mudança cultural a Criação de cultura de empoderamento (empowerment) individual não foi avaliada. A Confiança que não foi avaliada nas entrevistas com os gestores, não foi também um aspecto suportado integralmente, por meio da maioria absoluta dos respondentes da pesquisa. Por isso optou-se por considerar este item não passível de avaliação. A percepção dos funcionários pareceu ter relação intrínseca com a comunicação dos resultados e ações decorrentes do Jam. Esta conclusão será melhor detalhada adiante.

Os Jams também se mostraram uma ferramenta efetiva para a formulação de estratégias na visão dos gestores.

No que tange aos fatores que influenciaram a adoção da tecnologia pelos funcionários, apesar de não ter se testado matematicamente o modelo UTAUT de Venkatesh et al (2003), que é comprovadamente eficaz para a explicação de fatores que influenciam a adoção de tecnologias. Alguns aspectos inerentes aos mesmo foram identificados na análise qualitativa das respostas realizada neste estudo. Apesar de presentes, tais informações, não permite tirar qualquer tipo de conclusão ou fazer associações com o modelo citado.

No que se refere ao grau de satisfação geral dos gestores entrevistados sobre o LFG, a maior parte demonstrou estar plenamente satisfeita com o JAG. De forma análoga os participantes satisfeitos representam 47% dos entrevistados e os muito satisfeitos 30%. Este alto nível de satisfação de ambas as partes com o evento denota que o evento foi um sucesso em termos de formato.

Os participantes reportaram um nível de satisfação geral médio ainda mais alto com a iniciativa quando perguntados sobre o grau de satisfação acerca dos temas debatidos. Da amostra, 63% dos respondentes declararam-se satisfeitos e 23% muito satisfeitos.

Os dois objetivos de pesquisa foram confirmados, ou seja, os benefícios dos Jams foram alcançados na visão dos gestores e funcionários (objetivo 1); a web 2.0, através do Jam mostrou uma ferramenta eficaz para a formulação de estratégias na visão dos gestores (objetivo 2).

Visto que as mídias sociais virtuais, ou simplesmente mídias sociais, puderam ser estabelecidas como canal efetivo entre a liderança, gerando os benefícios esperados pelas partes envolvidas e, visto ainda que há uma alta propensão por parte dos gestores(100%) para realizar um novo Jam e, por parte dos funcionários (98%), de participar de novos Jams. Pode-se concluir que este estudo atingiu seu objetivo de entender como a IBM vem utilizando as ferramentas de Web 2.0 na formulação de estratégias e como essa utilização e seus resultados vêm sendo percebidos por gestores e funcionários.

Finalmente esta pesquisa cujas análises foram feitas a luz dos principais autores sobre estratégia como Mintzberg (1998), Barney (2001) e Andersen(2002), dentre outros, e também, a luz dos conhecimentos Chesbrough(2003) sobre inovação e inovação aberta, atingiu ao seu objetivo principal de analisar, no contexto da organização estudada, como as novas mídias sociais vêm sendo utilizadas no suporte à formulação de estratégias.

A ausência de envolvimento do JPO e a experiência limitada dos gestores de software na realização de tais eventos parecem ter uma ligação direta com a questão da percepção de falha na comunicação dos resultados, objeto de reclamação em todas as entrevistas realizadas com os gestores.

Por outro lado, não houve concordância, através de maioria absoluta, que os gestores estão interessados nas opiniões dos funcionários.

Houve ainda um alto índice (33%) de respondentes que não concorda nem discorda com relação a existência do interesse dos gestores em ouvi-los.

Estes dados parecem informar que comunicação continua é algo que e os gestores devem se concentrar, lançando mão de todos os recursos disponíveis para mostrar aos funcionários que estão pretendendo pavimentar uma via de mão dupla no processo estratégico colaborativo.

Os próprios gestores perceberam isso, pois apesar de terem demonstrado satisfação com a tecnologia, com o atingimento dos objetivos e estarem propensos à realização de um novo evento, manifestaram significativa preocupação em dar continuidade no refinamento das ideias e dar satisfação aos funcionários sobre as iniciativas e ações decorrentes do LFG Jam.

5.2.

Limitações encontradas durante a pesquisa

Primeiramente é importante ressaltar que a riqueza e amplitude de literatura disponível sobre estratégia implicou na necessidade de realização de escolha de temas e restrição de tópicos abordados.

O mesmo tipo restrição teve que ser aplicado no que se referiu à web 2.0 e às redes sociais digitais, já que podem ser vistas por diversas óticas, como por exemplo da área de organizações, por meio da gestão do conhecimento, cultura organizacional, teoria da expectativa, teorias de motivação, da tecnologia propriamente dita e seu emprego no trabalho e etc.

Dois executivos intrinsecamente ligados ao LFG, o diretor da unidade de software e o executivo de aplicativos e soluções de indústria, não puderam ser entrevistados devido a fortes restrições de agenda durante os meses de junho e julho de 2011. Entretanto, a análise não ficou prejudicada, pois dentre os 9 gestores entrevistados, 4 fizeram parte direta do grupo que idealizou e realizou a iniciativa e estes representavam um grupo bem plural no que tange a natureza de suas funções.

A singularidade do caso estudado representada pelo pioneirismo na realização de uma iniciativa departamental, que não envolveu JPO, também constituiu um fator de limitação ao estudo, visto que apesar de ter possibilitado acesso irrestrito aos dados, o caráter de estratégia corporativa não pode ser explorado como seria possível de ser feito se o caso fosse complementado com a riqueza de informações presente em um Jam global com centenas de milhares de participantes.

Apesar da limitação encontrada na singularidade do caso, a escolha do caso estudado evitou outras limitações maiores, como acesso a pessoas do mundo inteiro, o tempo necessário para análise e o impedimento de acesso às informações relevantes para a pesquisa.

5.3. Sugestões para pesquisas futuras

Dadas as limitações encontradas, a replicação deste estudo aplicada em outra empresa que tenha adotado o Jam para formular estratégias seria uma boa forma de validar estender os resultados obtidos por esta pesquisa. Analogamente, investigar outras iniciativas ligadas à formulação colaborativa de estratégia, baseadas em outras ferramentas Web 2.0 que não seja a ferramenta Jam da IBM poderiam indicar se as conclusões obtidas neste estudos são dependentes da tecnologia adotada ou não.

Pesquisas futuras podem ainda, explorar modelos de adoção de tecnologia, como por exemplo o UTAUT para avaliar a aceitação da tecnologia para explicar a influência da adoção da ferramenta no sucesso da transformação do processo de formulação estratégias.