

Exercício 1: A Telus adota o aprendizado social

A Telus é uma empresa de telecomunicações canadense que está no mercado há cerca de um século, e quer garantir a conexão de cada canadense com o restante do mundo, não importa se essa conexão for através de dispositivos sem fio, da Internet, de televisão ou de linhas telefônicas tradicionais. A empresa tem 13 milhões de clientes.

Fornecer serviços de primeira qualidade é um importante objetivo da empresa. Seu corpo administrativo acredita que o bom trabalho de equipe e o treinamento do funcionário são vitais para a concretização desse objetivo. Até pouco tempo atrás, o processo de aprendizagem dos empregados da Telus ocorria em salas de aula formais, fora da empresa. Muito do que os funcionários aprendiam dependia do conhecimento apresentado por instrutores, e esse método de aprendizagem era caro. A administração concluiu que seria melhor se os funcionários aprendessem da experiência uns dos outros. Além disso, 40% da força de trabalho da Telus estava para se aposentar nos próximos 10 anos, tornando-se essencial para a empresa encontrar diversas maneiras de compartilhar e preservar a experiência e o conhecimento do funcionário.

A empresa decidiu se concentrar em fazer o treinamento dos empregados de forma “contínua, colaborativa e conectada”, através da aprendizagem informal e social, utilizando mentores, coaching, job rotation, vídeos, blogs e wikis. A Telus definiu um orçamento de treinamento em 2010 no valor de 21 milhões de dólares, 40% dos quais foram destinados para a aprendizagem informal e social e 60% para aprendizagem formal. (No ano anterior, a aprendizagem formal tinha representado 90% dos 28,5 milhões de dólares do orçamento de treinamento da empresa.)

Para apoiar a nova iniciativa de aprendizagem, a Telus aproveitou os recursos do Microsoft SharePoint Server 2010, que oferece aos membros da equipe um ponto único de acesso para o conhecimento compartilhado dentro da empresa e a capacidade de pesquisar simultaneamente todos os itens de aprendizagem da empresa. A Telus usou o recurso MySites do SharePoint para permitir que os membros da equipe criassem suas próprias páginas da Web, descrevendo suas áreas de especialização e habilidades especiais. Os membros da equipe são capazes de verificar suas posições e as de seus colegas na hierarquia organizacional, conectar-se com colegas e estabelecer grupos informais com outras pessoas que possuam as mesmas habilidades. O recurso Expert Search possibilita classificar os resultados de busca, identificando os funcionários da Telus com experiência em áreas específicas. O MySites também oferece ferramentas de blog que possibilitam aos membros da equipe criar seus próprios blogs e contribuir nos dos demais. Através desses recursos, um membro da equipe pode localizar um especialista, discutir sobre suas experiências, compartilhar conselhos e encontrar as respostas sem precisar ir a uma aula ou interromper o trabalho de um colega. A Telus usou o SharePoint para desenvolver sites de equipe, chamados de My Communities (“Minhas comunidades”), onde as equipes de projeto, os departamentos e outros grupos podem trabalhar juntos e compartilhar documentos e outros conteúdos. Eles são capazes de criar categorias para a classificação e a marcação do conteúdo gerado pelo usuário.

A Telus Tube permite que os membros da equipe publiquem e vejam os vídeos gerados pelos usuários sobre suas realizações, ou perguntas para os colegas. Mais de mil vídeos foram postados. Um novo sistema de gestão de aprendizagem, que funciona em estreita colaboração com o SharePoint Server 2010, permite que os membros da equipe rastreiem e exibam os cursos de aprendizagem formal que tenham realizado, bem como os realizados pelos membros de outras equipes. A Telus reconheceu que a mudança do aprendizado formal para a aquisição de conhecimento através da colaboração e participação dos funcionários exigiu uma mudança na cultura da empresa. “Este não é um cenário em que podemos acionar um interruptor e obter a mudança dos hábitos de trabalho de todos de um dia para outro”, comentou um gerente. Para incentivar a aceitação dos novos processos de aprendizagem e encorajar a participação, a empresa criou um site interno mostrando exemplos tangíveis das novas ferramentas de colaboração e lançou um wiki para incentivar a discussão entre os funcionários. Dan Pontefract, diretor de treinamento

sênior da Telus, incluiu informações sobre a nova iniciativa de aprendizagem em seu blog para ajudar a preparar os membros da equipe para a mudança.

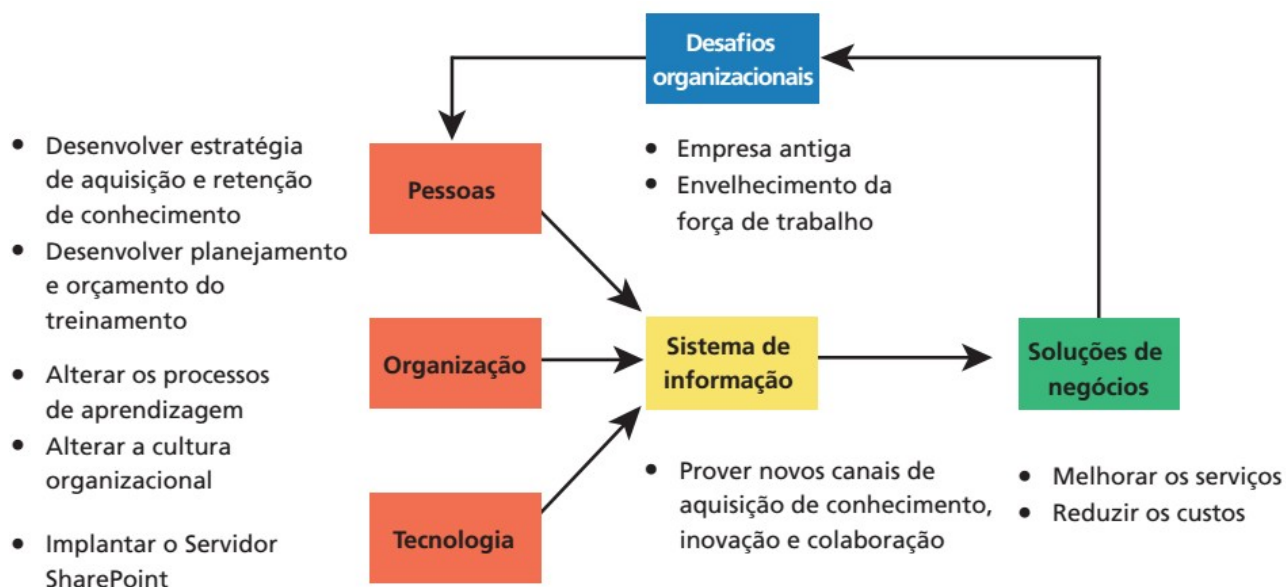
O novo sistema SharePoint fornece aos membros da equipe da Telus o acesso muito mais rápido às habilidades específicas e às áreas de conhecimento nas quais eles precisam de ajuda — eles não precisarão aguardar até a próxima aula formal. Em vez disso, os membros da equipe podem contatar imediatamente os colegas que têm experiência em uma área específica, ou podem ler os wikis e blogs, assistir aos vídeos e participar das discussões para encontrar as soluções.

A implantação do SharePoint reduziu o orçamento de treinamento da Telus para 21 milhões de dólares em 2010. A empresa foi capaz de cortar o orçamento em 20% no ano seguinte, uma vez que continuou o processo de mudança para a aprendizagem informal e social. Mais economias ocorrerão, à medida que as novas soluções de aprendizado forem implantadas. Nos próximos três anos, a Telus planeja que o orçamento de aprendizagem formal seja reduzido para 50% do orçamento total de aprendizagem.

Fontes: “Telus Telecom Company Embraces Social Computing, Streamlines Formal Learning”, Disponível em: <www.microsoft.com>, acesso em: 25 abr. 2013; Disponível em: <www.Telus.com>, acesso em 25 abr. 2013; e Sharon Gaudin, “Telus Links Social, Tradicional Training”, Computerworld, 27 mar. 2012.

A experiência da Telus ilustra como muitas empresas hoje se apoiam em sistemas de informação para melhorar o seu desempenho e manter a competitividade. Também mostra o quanto os sistemas de apoio à colaboração e trabalho em equipe fazem a diferença na capacidade de uma organização executar seus planos, prestar melhores serviços aos clientes e aumentar seus lucros.

O diagrama a seguir enfatiza alguns pontos importantes levantados por este estudo de caso. A Telus é uma empresa “antiga”, que queria continuar evoluindo com o tempo, mantendo o foco no cliente. Ela também precisava encontrar uma maneira de preservar o conhecimento e a experiência de uma parcela de 40% de sua força de trabalho que está para se aposentar.



Os administradores da Telus decidiram que a melhor solução era implantar novas tecnologias para mudar do ambiente de aprendizagem formal para outro em que os membros da equipe contribuem com seu conhecimento, enquanto assimilam o dos colegas. A empresa implantou o Microsoft SharePoint Server 2010 como plataforma para que toda a empresa trabalhasse de forma colaborativa na aquisição e transferência de conhecimento, aproveitando as novas ferramentas “sociais” do software para facilitar a colaboração e o engajamento dos funcionários. A Telus conta

agora com sua própria rede social empresarial interna para atender grande parte dos processos de aprendizagem dos funcionários e resolução de problemas, e o SharePoint integra todos os meios utilizados pelos funcionários para adquirir e compartilhar conhecimento — classes de treinamento formal, podcasts, blogs, wikis, compartilhamento de vídeo e rede social corporativa. Passou a haver um compartilhamento mais efetivo do conhecimento institucional e uma redução nos custos.

Somente a nova tecnologia não teria resolvido o problema da Telus. Para tornar a solução efetiva, a empresa teve que mudar sua cultura e processos de negócios para a disseminação do conhecimento e aprendizagem dos funcionários.

Perguntas:

Como o processo de colaboração e a aprendizagem dos funcionários estão mantendo a Telus competitiva?

Quais são os benefícios de cada uma das ferramentas sociais e de colaboração discutidas nesse estudo de caso?

Exercício 2: As empresas deveriam adotar o social business?

As redes sociais nunca foram tão populares; de acordo com a ComScore, as ferramentas sociais são responsáveis por 20% de toda atividade on-line. Mais da metade dos adultos visitam sites de redes sociais pelo menos uma vez por mês e, atualmente, muitos dos empregados já estão bem familiarizados com os conceitos básicos de redes sociais. Mas, quando as empresas tentaram aproveitar essas mesmas tecnologias internamente, os resultados foram contraditórios. O estudo realizado pela Forrester Research abrangendo informações de quase cinco mil trabalhadores norte-americanos descobriu que apenas 28% deles utilizavam qualquer tipo de software de rede social, pelo menos uma vez por mês, para atividades profissionais, e muitos estão usando apenas alguma rede social não corporativa, como o Facebook. A pesquisa realizada pelo Information Week em 2013 sobre o uso de redes sociais nas empresas constatou que apenas 18% dos entrevistados acreditavam que os programas de redes sociais internos foram bem-sucedidos.

A maioria dos profissionais de tecnologia consideram suas próprias redes sociais corporativas medianas ou abaixo da média, e o maior motivo citado é a baixa taxa de adesão por parte dos funcionários. A pesquisa do Information Week relatou que 35% das empresas que utilizaram sistemas de redes sociais internas citaram a falta de interesse como um grande obstáculo para o sucesso. Além disso, a maioria das empresas pesquisadas não considerava os sistemas de redes sociais corporativas como ferramenta principal para colaboração.

Por que tantas redes sociais internas falharam ao decolar e será que esses projetos realmente oferecem um retorno significativo sobre o investimento? Tal como acontece com muitas tecnologias novas, as empresas que tentaram implantar redes sociais internas descobriram que os empregados estão habituados a realizar suas atividades profissionais de uma determinada maneira, e superar a inércia organizacional pode revelar-se difícil. Os líderes de TI que desejam mudar para uma cultura profissional mais colaborativa e social costumam achar que a maioria dos funcionários ainda prefere usar e-mail, por exemplo. Os funcionários podem se sentir muito pressionados a aprender a usar uma nova ferramenta de software rapidamente.

Os empregados que estão acostumados a colaborar e realizar suas atividades profissionais de maneiras mais tradicionais precisam de um incentivo para usar um social business. A maioria das empresas não está providenciando esse incentivo: apenas 22% dos usuários de social business acreditam que essa tecnologia seja necessária para o seu trabalho. Você pode criar uma conta no Facebook, porque todos os seus amigos estão lá, mas no local de trabalho, a facilidade de uso e a maior eficiência no trabalho são mais importantes do que a pressão em adotar seu uso.

Um relatório da empresa de consultoria Altimeter Group, que analisou 13 prestadores de serviços de tecnologia, 185 usuários finais e 81 tomadores de decisão sobre redes sociais de empresas com mais de 250 funcionários, constatou que apenas 34% das pessoas entrevistadas acreditaram que as redes internas tiveram algum “impacto significativo” na colaboração de equipe e de departamento. Cerca de metade dos entrevistados disseram que as redes sociais internas tiveram “muito pouco impacto” na retenção de funcionários, na agilidade da tomada de decisão, ou na redução de reuniões.

As organizações de TI devem se encarregar de garantir que os esforços empregados nas redes sociais internas e externas da empresa agregam valor ao negócio. O conteúdo das redes precisa ser relevante, atualizado e de fácil acesso; os usuários precisam ser capazes de se conectar com as pessoas que têm as informações que precisam e, que de outra forma, estariam fora de seu alcance ou seriam de difícil acesso. As ferramentas de social business devem ser adequadas para as tarefas rotineiras e para os processos de negócios da organização, e os usuários precisam entender como e por que usá-las.

No verão de 2009, o Goddard Space Flight Center da Nasa implantou uma rede social corporativa, especialmente projetada, chamada Spacebook, para promover a colaboração entre pequenas equipes sem a necessidade de enviar e-mail para grupos maiores. O Spacebook oferecia perfis de usuários, espaços para trabalhos em grupo (wikis, compartilhamento de arquivos, fóruns de discussão, grupos) e bookmarks sociais. Pouquíssimos usuários o adotaram e o Spacebook foi desativado em primeiro de junho de 2012. Segundo Kevin Jones, um consultor e estrategista social e organizacional dos Centros de Voo Espacial Marshall e Goddard da Nasa, o Spacebook falhou porque não focou o suficiente nas pessoas. Ele foi projetado e desenvolvido sem levar em consideração a cultura e a política da organização. Ninguém sabia como o Spacebook poderia ajudá-los no seu trabalho, em oposição a um método existente de colaboração, como o e-mail.

Muitas empresas que implantam as redes sociais internas se deparam com uma série de recursos que seus funcionários nunca utilizam. O recurso mais utilizado na maioria das redes corporativas são os perfis. Os fóruns, blogs e wikis são recursos presentes na maioria dos produtos, mas raramente são utilizados. A capacidade de integrar a rede com o e-mail também é uma característica vital. Os alertas por e-mail de novos posts na rede, a capacidade de linkar diretamente dos e-mails para lugares na rede e a capacidade de responder rapidamente aos comentários na rede através de e-mail são todos aspectos importantes para contribuir para uma rede social interna fácil e natural.

Além disso, as empresas geralmente não possuem capacidade analítica para medir o desempenho e o valor criado por suas redes sociais internas. Apenas 26% dos entrevistados pela Altimeter constataram melhoria nos processos de negócios específicos, e apenas 7% relacionaram essas redes aos resultados financeiros. Nenhum entrevistado alegou avaliar muito bem os resultados das suas redes sociais internas.

Apesar das dificuldades associadas à implantação de uma rede social interna, há empresas que utilizam essas redes com sucesso. Os custos iniciais para a implantação desses sistemas são extremamente baixos em comparação com outros projetos de TI. A CSC, uma empresa de consultoria e tecnologia da informação, estimada em 16 bilhões de dólares, esperava incutir uma cultura mais colaborativa em sua grande organização global. A empresa tem uma percentagem mais elevada de trabalhadores com conhecimento do que a maioria das empresas, e capturar esse conhecimento de uma forma centralizada e acessível constitui uma importante fonte de valor. A CSC lançou uma iniciativa que chamou de C3, abreviação de Conectar, Comunicar e Colaborar, usando a solução de software de social business da Jive.

A Jive chamou a atenção da CSC por estar constantemente inovando, com dois importantes lançamentos de software a cada ano e, como resultado, a CSC imaginou que a tecnologia Jive provavelmente se manteria em conformidade com os padrões de mercado. O software de social business da Jive também era elogiado pela capacidade de estabelecer a comunicação entre comunidades internas e externas — em outras palavras, ele permitia que a rede corporativa

conectasse tanto o pessoal interno da empresa como também os fornecedores, parceiros e clientes externos à empresa.

A CSC implantou um piloto do Jive por um período de seis meses, que ficava disponível para todos os 92 mil funcionários da empresa. Nas primeiras 20 semanas após a implantação, 25 mil pessoas começaram a usar a ferramenta de trabalho em equipe, com 2.100 grupos registrando uma média de um milhão de visualizações de páginas. A rápida taxa de adesão, apoiada por depoimentos de usuários, ajudou a convencer a administração a tornar o C3 uma plataforma permanente de colaboração.

A CSC teve que decidir se iria promover ativamente a tecnologia, ou deixá-la crescer de forma viral. A CSC decidiu pela abordagem passiva, permitindo que os usuários formassem grupos por conta própria. Doze “campeões” inscreveram mais de 100 defensores para ajudar a formular planos de adoção, semear conteúdo e testar mais de 200 grupos antes da implantação do piloto. Os presidentes dos grupos e outros executivos deram o exemplo, criando blogs com a ferramenta social. A empresa também usou o Jive para oferecer um “ambiente descontraído virtual” para assuntos não relacionados ao trabalho, de forma a ajudar os funcionários a experimentar a ferramenta em um ambiente mais descontraído.

O C3 teve um impacto imediato no processo de geração de receitas da CSC, que requer a colaboração de equipes globais em diferentes fusos horários na elaboração de licitações e propostas para clientes em potencial. Quando um funcionário com base nos Estados Unidos usava o C3 para solicitar informações relacionadas a uma proposta, a solicitação gerava 11 respostas globais e a resposta correta a partir de um colega global em 30 minutos. Atualmente, a adesão é de 100% dos funcionários, sendo que uma quantidade significativa da propriedade intelectual que é frequentemente solicitada foi gerada dentro das comunidades e grupos da rede. Um executivo afirmou que a rede é exatamente como o trabalho realizado dentro da empresa.

Chris Laping, CIO da Red Robin, uma cadeia de restaurantes de hambúrguer com 30 mil empregados, vê um movimento de afastamento do e-mail e portais de colaboração como o SharePoint em direção às redes sociais e mensagens de texto. Ele quer permitir que os membros da equipe colaborem de uma maneira semelhante à forma como trabalham fora do escritório, usando uma ferramenta que possibilitaria às pessoas criar conversas, atualizar o status, efetuar upload e compartilhar arquivos, além de criar grupos de trabalho para pequenas equipes de projeto.

A empresa decidiu experimentar o Yammer porque o software de colaboração social permitiria publicar uma mensagem e receber imediatamente um comentário sobre ela, de modo que a empresa poderia fazer modificações rapidamente. Por exemplo, quando a Red Robin lançou sua nova linha de produto Tavern Burger em abril de 2012, ela foi capaz de aperfeiçoar as receitas e procedimentos operacionais nos restaurantes em cerca de quatro semanas. No passado, o processo teria demorado de seis a 18 meses. Os clientes relataram suas opiniões para os atendentes nos restaurantes, que transmitiram essa informação aos seus gerentes. Então, todos os gerentes se reuniram imediatamente no Yammer.

A Red Robin usou uma abordagem viral para impulsionar a adoção. No primeiro mês, 20 a 25 empregados começaram a usá-lo e a convidar os outros, e atualmente cerca de 400 pessoas usam o sistema. O uso do Yammer não é “unânime” até o momento e cerca de 95% dos projetos de sistemas de informação da Red Robin ainda usam o SharePoint. Porém, o uso do Yammer está crescendo e Laping está convencido de que, se as ferramentas adequadas estiverem disponíveis e se o departamento de sistemas de informação fornecer orientações, o Yammer acabará se consolidando. O Yammer é consideravelmente mais barato do que o SharePoint e, na opinião de Laping, mais próximo da forma como as pessoas realmente colaboram.

Mesmo as empresas de pequeno porte estão considerando as redes sociais internas como uma boa opção. A Den-Mat, uma fábrica de equipamentos odontológicos com 450 empregados, esperava atualizar seus sistemas de informação em 2009. Eles estavam utilizando um sistema de 30 anos de

idade, e a maioria dos processos utilizava papel em toda a empresa. A Den-Mat selecionou o SalesforceCRM e o SalesforceChatter como as peças centrais de seus esforços de modernização do sistema, esperando por um eventual aumento de produtividade após as inevitáveis dificuldades iniciais.

Essas dificuldades nunca ocorreram: a Den-Mat, na verdade, viu o aumento da produtividade a partir do primeiro dia. A Den-Mat tinha escalonado os lançamentos do Salesforce e do Chatter com 30 dias de intervalo, em primeiro lugar para o departamento de marketing, e em seguida, para o atendimento ao cliente e vendas. Após o lançamento, as equipes receberam treinamento on-line sobre o sistema Salesforce. O Chatter permitiu que a Den-Mat substituísse o processo de atualização baseado em e-mail pelo processo que utiliza as atualizações do Chatter. Quando o status de um projeto é alterado, isso é observado nos feeds do Chatter. As equipes comunicavam-se de forma eficiente, a localização deixou de ser um empecilho para os funcionários da Den-Mat trabalharem em equipe e a empresa cortou despesas, reduzindo sua taxa de rotatividade para apenas 7%. Os funcionários usavam o Chatter para discussões com grupos de consumidores e vendedores terceirizados. Isso não era possível antes. Como as equipes estavam colaborando de forma tão eficaz usando o Chatter, a Den-Mat foi capaz de fechar um escritório de vendas em Indiana, que apresentava baixo desempenho, e permitiu que alguns funcionários trabalhassem de casa.

Fontes:

Michael Healey, “Why Enterprise Social Networking Falls Short”, Information Week, 4 mar. 2013;
Debra Donston- -Miller, “10 Ways to Foster Effective Social Employees”, Information Week, 6 mar. 2013;
Jacob Morgan, “How to Market Collaboration to Employees”, Information Week, 21 mar. 2013;
Disponível em: <www.nasa.gov>, acesso em: 3 jun. 2013;
Tom Kaneshige, “Consumerization of IT: The Social Networking Problem”, CIO, 12 mar. 2012;
Justin Kern, “Enterprises ‘Like’ Social Networks, Don’t ‘Love’ Results”, Information Management, 28 fev. 2012; Kristin Burnham, “Inside an Enterprise Salesforce Chatter Rollout”, CIO, 2 fev. 2011;
Charlene Li, “Making The Business Case For Enterprise Social Networks”, fev. 2012, Altimeter Group;
Michael Healey, “Why Employees Don’t Like Social Apps”, Information Week, 30 jan. 2012; e
David F. Carr, “What Enterprise Social Success Stories Have in Common”, Information Week, 13 jan. 2012.

Perguntas:

- 1 Identifique os fatores humanos, organizacionais e tecnológicos responsáveis pela lenta adesão das redes sociais corporativas internas.
- 2 Por que a maioria das empresas descritas neste caso foi bem-sucedida na implantação de redes sociais internas? Explique sua resposta.
- 3 Todas as empresas deveriam implantar redes sociais corporativas internas? Justifique sua resposta.