

Teamwork

Colaboração:  
mais do que  
economia de  
recursos, uma  
nova forma  
de pensar as  
dinâmicas da  
organização



Business  
Services



- 1. Editorial ..... **03**
- 2. Por que precisamos falar de colaboração?..... **04**
- 3. Mudança de cultura permeia adoção da colaboração..... **06**
- 4. As ferramentas (e vantagens) da colaboração..... **09**
- 5. Conclusão ..... **13**





# 1.

## Editorial

O mundo mudou. Os conceitos de hiperconectividade e transformação digital revolucionaram a forma como as pessoas de todo o globo se comunicam, trabalham e vivem. Invariavelmente, isso traz impactos significativos para o ambiente corporativo, que precisa estar adaptado não somente para aproveitar as oportunidades inerentes desse cenário, mas para, principalmente, atender às exigências de flexibilidade, agilidade e digitalização de processos de seus clientes e colaboradores. Adaptar-se é questão de sobrevivência.

Com o domínio da geração Millennial tanto na liderança quanto na força de trabalho das organizações e empresas com atuação cada vez mais global, termos como digital workspace, chat persistente, telas interativas, entre outros, tornam-se cruciais para se estabelecer um novo jeito de trabalhar, baseado em colaboração.

Nesse novo ambiente, a tomada de decisões passa a ser muito mais rápida e o trabalho em equipe se torna fundamental para o rápido desenvolvimento de projetos e soluções: estudo da Deloitte feito com mais de 10 mil respondentes de 140 países mostra que 94% das empresas consideram agilidade e colaboração como fatores críticos para o sucesso das organizações.

E tudo isso exige uma nova postura do CIO, cada vez mais integrado com a área de Recursos Humanos. Nas próximas páginas, falaremos sobre como conduzir essa transformação.

**Boa leitura!**

# 2.

## Por que precisamos falar de colaboração?

Ir ao banco pagar contas, arcar com altos custos de ligações interurbanas ou internacionais e precisar estar no escritório para checar e-mails são atividades que estão no passado de boa parte da população mundial. A transformação digital e a hiperconectividade foram abraçadas quase sem resistência pelas pessoas em suas vidas pessoais: mídias sociais como Facebook e o Instagram são peças centrais em redes de relacionamentos; ferramentas como WhatsApp facilitam a comunicação entre duas ou (muito) mais pessoas; todo tipo de operação antes morosa e desagradável - fazer transferências bancárias, compras, pedir um táxi ou marcar consultas - foi levada para dispositivos móveis e internet. Esse ambiente digital propiciou que as pessoas agissem de forma mais colaborativa em todos os aspectos de sua vida. E rapidamente esse novo ambiente foi invadindo as corporações.

Mas a sociedade hiperconectada não é o único fator que coloca a colaboração no centro da estratégia organizacional. A globalização - que ganhou tração na América Latina a partir de 1990 e descentralizou as operações - e a invasão de membros da geração Millennial no cenário corporativo - que trouxeram consigo novas demandas no formato de trabalho - também são agentes relevantes. “Há mais de 15 anos ouvimos falar efetivamente sobre o conceito de colaboração, porém, antes, pensava-se em benefícios atrelados a custos relacionados a viagem e a tempo. Hoje, percebe-se que os benefícios estão muito mais ligados a agilidade e eficiência para o negócio”, explica Reinaldo Roveri, consultor da Stratica.

### Colaboração 24/7

Dados de uma pesquisa realizada por Robert Cross, professor da Universidade da Virginia, nos Estados Unidos, apontam que os líderes hoje colaboram muito mais, o que justifica o aumento do uso das ferramentas destinadas a esse fim. Com base na análise de redes de conexões de centenas de organizações, o estudo aponta que na última década houve um aumento de 50% na prática:

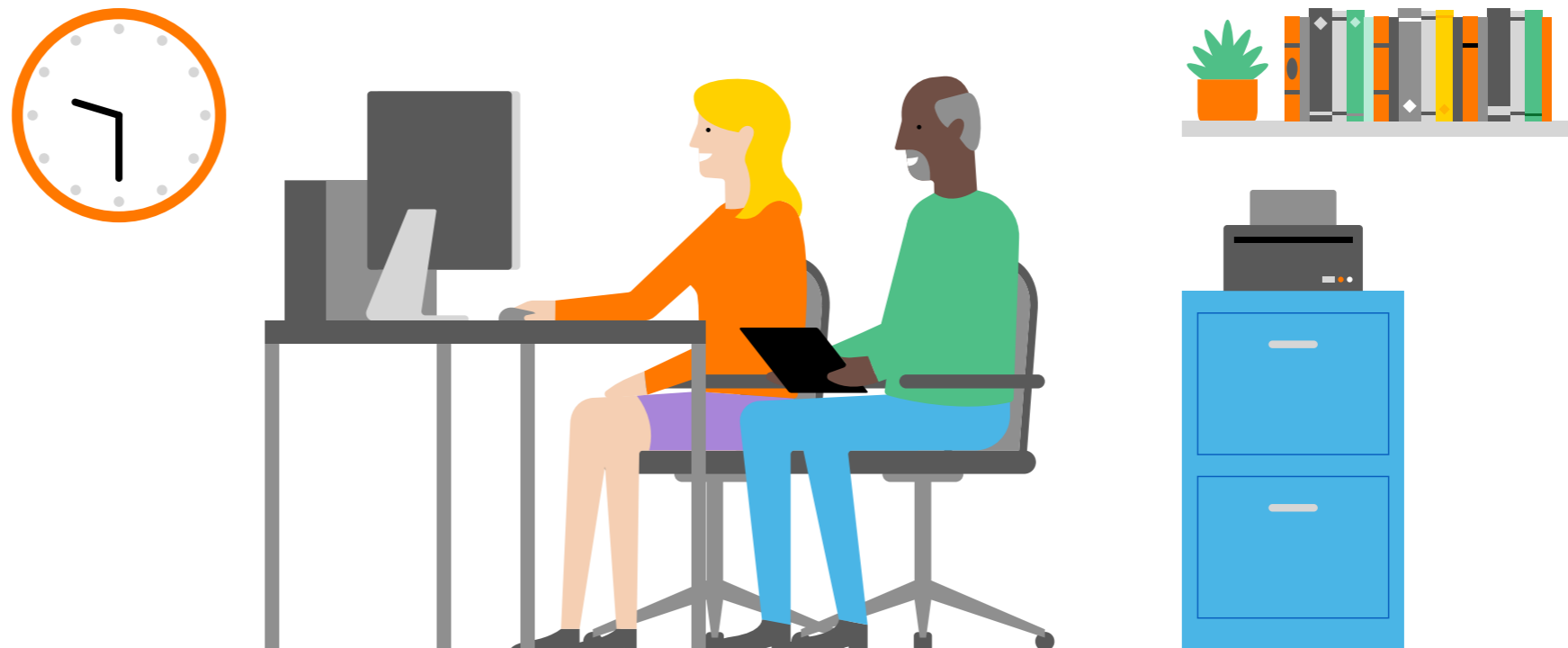


Hoje os trabalhadores passam de **90% a 95%** do dia de trabalho em reuniões, no telefone ou respondendo e-mails.

Há 10 anos, as mesmas tarefas preenchiam apenas de **60% a 65%** do tempo.

O termo colaboração permeia as empresas há anos. Antes do avanço tecnológico, a ideia estava relacionada ao trabalho em equipe e resultados alcançados pelo esforço coletivo. Com o avanço da digitalização, o advento da internet nas empresas e a separação física das pessoas que trabalham em um mesmo projeto, o conceito ganha um novo viés e permite que o compartilhamento de informações entre os times seja feito de forma mais rápida e assertiva. Além da parceria entre colaboradores, o novo momento também possibilita que o relacionamento com o cliente seja mais estreito, com sua participação em todo o processo de desenvolvimento de um produto ou serviço.

Profissionais nascidos entre 1980 e 1996 representam cerca de metade da força de trabalho no mercado mundial - ocupando, inclusive, posições em cargo sênior, segundo estimativa da pesquisa “The 2016 Deloitte Millennial Survey - Winning over the next generation of leaders” (Levantamento da Deloitte sobre Millennials de 2016 - Conquistando a próxima geração de líderes, em tradução livre) da Deloitte. “As novas gerações já nasceram usando redes sociais. Elas têm a vantagem de se adaptar às ferramentas de colaboração corporativa mais facilmente”, explica Rodrigo Coppola, gerente de desenvolvimento de negócios de colaboração para América Latina na Orange Business Services.



## Em desenvolvimento

De acordo com o estudo “Global Human Capital Trends 2017 - Rewriting the Rules for the Digital Age” (Tendências Globais de Capital Humano 2017 - Reescrevendo as regras para a era digital, em tradução livre), da Deloitte, a maioria das empresas já entendeu o poder da colaboração atrelada à agilidade como fator estratégico para os negócios. Mas a consolidação de um ambiente efetivamente colaborativo ainda está em desenvolvimento.

Apenas

**6%** das empresas se dizem  
amplamente ágeis atualmente

**19%** se descrevem como  
empresas não-ágeis

**32%** desenham estratégias para que a  
organização seja mais adaptável  
à ideia de trabalho em equipe



# 3.

## Mudança de cultura permeia adoção da colaboração

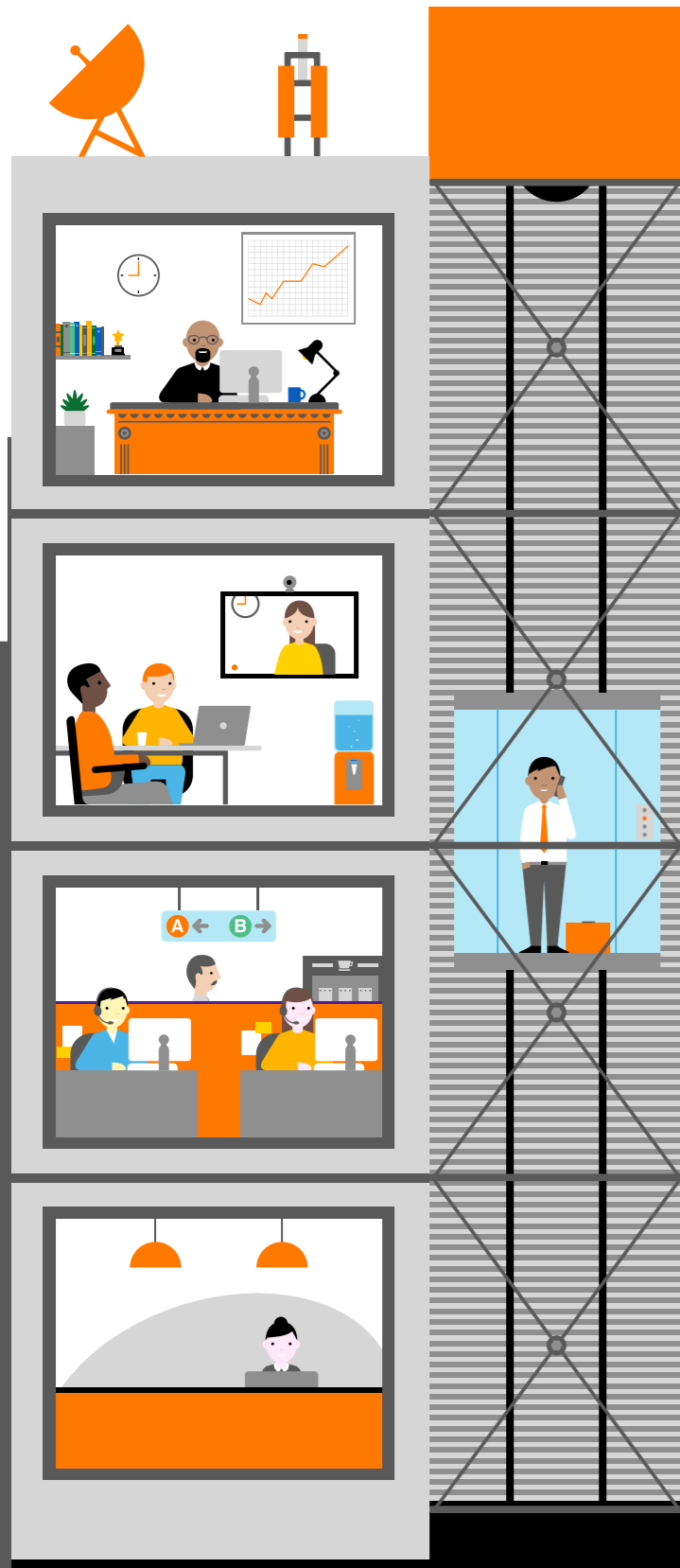
Transformar o ambiente, físico ou digital, da empresa em um espaço colaborativo demanda mudanças culturais. A ideia de liderança patriarcal - com um único gestor à frente dos projetos e áreas de atuação que não compartilham entre si - impede que o conceito de trabalho em equipe horizontal e compartilhado tenha continuidade. “É preciso mostrar para as pessoas que há uma vantagem em unificar as colunas. Essa mudança deve ser alinhada com a alta diretoria, para estimular os colaboradores a interagirem com outros grupos na companhia, e não somente no qual estão inseridos”, pontua Coppola.

A pesquisa “Why today’s digital teams need a new class of collaboration tools and solutions” (Por que os times digitais de hoje precisam de uma nova classe de ferramentas e soluções colaborativas, em tradução livre), realizada pela Cisco em parceria com a Harvard Business School, com 300 empresas de médio a grande porte, constatou que as organizações estão alinhando o uso das ferramentas de colaboração com as estratégias de negócios. Elas relatam:

- **maior eficiência operacional** 71%
- **melhoria na inovação em produtos e serviços** 68%
- **melhoria na experiência do cliente** 67%

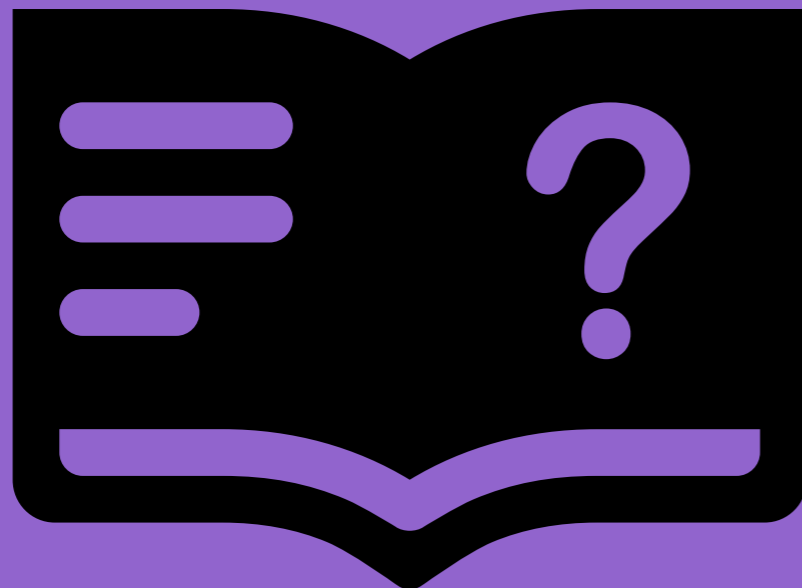
O estudo aponta que o uso da tecnologia colaborativa nos pontos citados acima funciona porque os times aumentam a produtividade e geram resultados comerciais significativos.





## Características da empresa do futuro

- ✓ Organizada para aprendizagem, inovação e impacto do cliente
- ✓ Ágil e dinâmica para adaptar produtos e serviços às novas demandas
- ✓ Tomada de decisões orientada por dados
- ✓ Equipes interdepartamentais com conhecimento circulando por toda a empresa
- ✓ Seus colaboradores tornam-se líderes pelo nível de influência que conquistam, e não somente por promoções tradicionais
- ✓ Cultura organizacional empreendedora, na qual a tomada de riscos faz parte do processo de inovação
- ✓ Baseada em projetos, não somente em processos



## Como mudar o status quo

Esse reposicionamento cultural deve ser feito de maneira gradativa, dividido em dois momentos:

**Análise de comportamento:** para entender como as pessoas interagem e tomam as decisões enquanto trabalham.

**Análise da tecnologia:** de forma a garantir que ferramentas e soluções atendam à estratégia de negócio e à expectativa dos próprios colaboradores.

## Liderança colaborativa

Para que os funcionários absorvam as mudanças, os líderes de diferentes áreas da organização também devem atuar em equipe. O CIO fica mais próximo da gestão de pessoas para ajudar a escolher as melhores ferramentas e soluções colaborativas para o negócio e fomentar a cultura de compartilhamento. Paralelamente, o líder de RH, por exemplo, se beneficia das informações captadas e arquivadas pelas ferramentas para desenvolver análises que auxiliam na reformulação da cultura organizacional e adesão dos colaboradores às mudanças.

Na percepção de João Lins, professor da FGV/EASP e consultor da PwC Brasil, o conceito de colaboração já é disseminado em diversas empresas, mas a adoção da cultura colaborativa ainda depende, justamente, da forma como líderes de TI e RH gerenciam suas equipes. “A forma como a gestão é feita na empresa vai determinar se o ambiente é mais colaborativo ou individualista. Se o trabalho em equipe for fundamental para melhorar produtividade e desempenho, então certamente há preocupação em como as pessoas interagem, seja presencial ou digitalmente. As mídias sociais corporativas, por exemplo, deixaram de ser apenas uma ferramenta de comunicação, mas também de compartilhamento e de gestão do conhecimento. As empresas estão dando os primeiros passos, mas ainda há muito espaço e oportunidade para crescer e aprimorar”.





# 4.

## As ferramentas (e vantagens) da colaboração

Com o conceito de digital workspace ganhando cada vez mais espaço, as ferramentas se tornam peças fundamentais para alcançar o nível de agilidade e comunicação desejado. “Empresas com cultura mais aderente ao conceito de colaboração com o uso de tecnologia utilizam opções como telepresença, videoconferência, redes sociais e, até mesmo, plataformas semelhantes aos aplicativos de mensagem instantânea, que utilizamos no dia a dia”, explica Roveri.

Essas ferramentas permitem a comunicação remota entre colaboradores e clientes. Empresas que permitem o home office, por exemplo, estimulam que os funcionários continuem compartilhando informações e desenvolvendo projetos de onde quer que eles estejam. A mesma linha de pensamento vale para empresas multinacionais, onde a colaboração entre pessoas de diferentes países é primordial para o negócio.



### Ambiente colaborativo

Pesquisa da Cisco constatou que as ferramentas colaborativas mais usadas atualmente são:

**93%** e-mail e calendário

**68%** voz / telefonia

**78%** ferramentas de mensagem/chat

**64%** videoconferência

**72%** compartilhamento de documentos / portais de gerenciamento de conteúdo corporativo

**61%** webconferência



## Prioridades do funcionário colaborativo

De um lado, empresas passam a buscar pelos melhores profissionais disponíveis no mercado, sem precisar considerar barreiras geográficas. De outro, os times formados por profissionais remotos precisam de ferramentas que possibilitem comunicação direta e constante com colegas de trabalho e clientes.

Na visão dos times, passam a ser importantes no dia a dia organizacional colaborativo:

**72%** comunicação efetiva

**68%** colaboração com parceiros externos, clientes, fornecedores e especialistas

**56%** capacidade de encontrar rapidamente especialistas e informações

**44%** apoio a equipes geograficamente dispersas

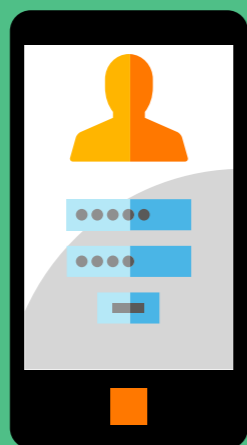
**38%** ferramentas preferidas por Millennials

**37%** formação de grupo de trabalho no modelo bottom-up\*

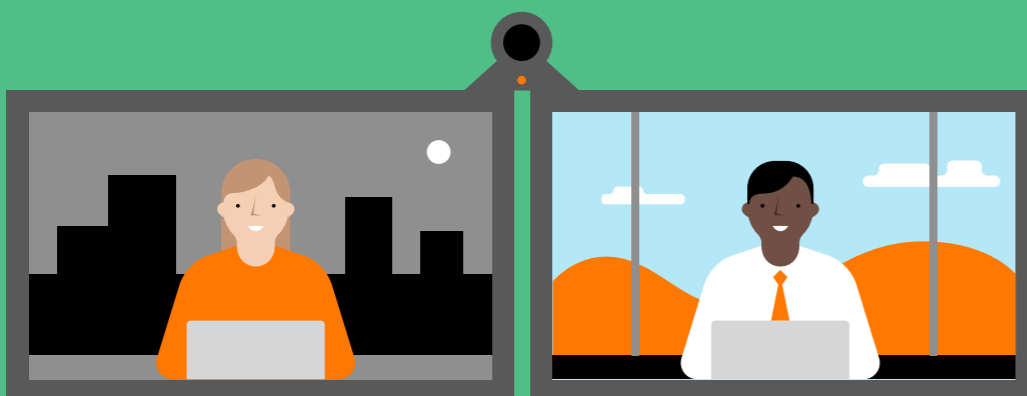
*\* modelo que independe de um líder*

*Fonte: Cisco, em parceria com a Harvard Business School "Why today's digital teams need a new class of collaboration tools and solutions"  
Compilação: Orange Business Services*

# As ferramentas mais comuns em uma estratégia de colaboração:



**Plataformas de equipes com chat persistente:** consiste em um espaço digital para conversas corporativas em grupos. Possibilita a comunicação com os membros da equipe por vídeo, participação de clientes em discussões de projeto e compartilhamento de ideias, melhorias, erros e acertos. O histórico de mensagens fica armazenado em um banco de dados, enquanto os arquivos trocados podem ser abertos e re-editados a qualquer momento. As informações permanecem armazenadas mesmo quando o projeto acaba e o grupo é desfeito.



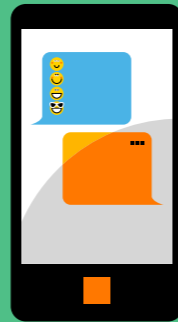
**Telas interativas:** em telas de LED, com a ajuda de uma câmera de vídeo e uma caneta específica, é possível editar documentos de maneira interativa. É uma sala de reunião à distância e possibilita que mais de uma pessoa inclua informações e altere o projeto ao mesmo tempo. Ao final dessa reunião, o documento é arquivado em uma biblioteca de dados e pode ser encaminhado por e-mail ou consultado, quando necessário.



Ferramentas de colaboração, portanto, não consistem somente em digitalizar processos e formas de comunicação. Elas fornecem dados que permitem uma visão sistêmica da cultura organizacional, agregando inteligência e insights ao time de recursos humanos. “Com o advento da inteligência artificial e o aprimoramento das tecnologias de reconhecimento de voz, é possível que tenhamos cada vez mais segurança na troca de mensagens e conversas, que podem ajudar a reconhecer padrões estranhos e identificar brechas que estejam ocorrendo internamente”, exemplifica Roveri.

Um pouco mais de 70% das companhias consideram que as análises de pessoas são prioridade e outros aspectos como recrutamento, mensuração de performance, planejamento da força de trabalho e retenção também se aproveitam dos dados coletados, segundo a pesquisa “Global Human Capital Trends 2017 - Rewriting the Rules for the Digital Age” (Tendências Globais de Capital Humano 2017 - Reescrevendo as regras para a era digital, em tradução livre), da Deloitte.

Muito mais do que uma nova forma de trabalhar, a união entre TI e RH proporciona uma mudança abrangente nos mercados: segundo João Lins, da FGV, as áreas de TI e Recursos Humanos se tornam os motores da nova economia. “No processo de geração de riqueza do século, a integração entre tecnologia e pessoas se torna fundamental. A aliança dos líderes de TI e RH fornece um potencial de transformação muito interessante para viabilizar serviços e produtos. Os modelos de negócios gerados pela disrupção surgem da união do ser humano com o tecnológico”.



**Rede social interna:** opção mais comum no ambiente corporativo, é uma plataforma online que proporciona a troca de informações entre todos os colaboradores da empresa, criando uma biblioteca de conhecimento. Em alguns casos, também pode incluir fornecedores e clientes. É possível criar grupos sobre projetos, fóruns de discussões sobre dúvidas, que qualquer pessoa conectada à rede pode ajudar a responder, além de permitir a inclusão de vídeos e fotos para formar vínculos entre as pessoas ali presentes.



**Reports:** organiza informações sobre o uso das ferramentas de colaboração fornecidas pela empresa, incluindo sala de videoconferências, número de ligações e reuniões, por exemplo. A informação coletada ajuda no monitoramento e permite identificar se os colaboradores estão utilizando as ferramentas, avaliar quem são os mais participativos e otimizar o uso das tecnologias.



**Analytics:** promove a análise de dados coletados no tráfego de áudio e vídeo das ferramentas colaborativas. Nesse processo, a leitura das informações coletadas se transforma em insights que podem ser utilizados para entender melhor a estratégia e aumentar a performance. Por exemplo, se o RH identifica feudos - áreas que só conversam entre si - ou problemas de comunicação nas plataformas de colaboração, ele poderá desenvolver ações de relacionamento e integração de equipes mais assertivas.



# 5.

## Conclusão

O conceito de colaboração há anos se apresenta das mais diversas formas dentro das organizações. No entanto, a transformação digital acelerou a demanda por um ambiente de trabalho mais conectado, flexível e ágil.

A gestão passa a ser menos verticalizada, e a informação sai das mãos de poucos e chega a muitos. Os líderes ficam responsáveis por analisar informações coletadas na base de dados gerada por ferramentas colaborativas para promover melhorias no negócio. E os funcionários terão que se adaptar a um contexto em que nem sempre os colegas estão presentes fisicamente, mas a exigência por produtividade e resultados é constante.



# Thank you

## Sobre a Orange Business Services

A Orange Business Services, frente dedicada da Orange a serviços B2B, com seus 21 mil funcionários, é focada em apoiar a transformação digital de multinacionais, além de pequenas e médias empresas francesas nos cinco continentes. A Orange Business Services não é apenas uma operadora de infraestrutura, mas também uma integradora de tecnologia e prestadora de serviços que agregam valor. Oferece às empresas soluções digitais que ajudam a promover a colaboração entre equipes (espaços de trabalho colaborativos e móveis), melhoram o atendimento aos clientes (relacionamento e inovação empresarial) e apoiam seus projetos (melhorias na conectividade, TI flexível e cyberdefesa). As tecnologias integradas que a Orange Business Services oferece vão desde SDN/NFV (Software Defined Network), Big Data, IoT (Internet das coisas), à computação em nuvem (cloud computing), colaborações e comunicações unificadas, assim como defesa cibernética. A Orange Business Services tem como cliente mais de três mil empresas multinacionais renomadas internacionalmente e mais de dois milhões de profissionais, empresas e comunidades locais na França.