

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**LEÍSA CARVALHO DE ARAÚJO**

**POTENCIALIDADES, LIMITAÇÕES E DESAFIOS DO USO DE  
FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO E COLABORAÇÃO VIRTUAIS POR  
UM TIME DE TRABALHO**

Porto Alegre

2019

**LEÍSA CARVALHO DE ARAÚJO**

**POTENCIALIDADES, LIMITAÇÕES E DESAFIOS DO USO DE  
FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO E COLABORAÇÃO VIRTUAIS POR  
UM TIME DE TRABALHO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Christine da Silva Schröder

Porto Alegre

2019

**LEÍSA CARVALHO DE ARAÚJO**

**POTENCIALIDADES, LIMITAÇÕES E DESAFIOS DO USO DE  
FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO E COLABORAÇÃO VIRTUAIS POR  
UM TIME DE TRABALHO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Christine da Silva Schröder

Conceito Final: A

Aprovado em 08 de julho de 2019.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Elaine Di Diego Antunes

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Christine da Silva Schröder (Orientadora)

## RESUMO

Este estudo consiste em uma pesquisa sobre a percepção da gestora e de cinco participantes de uma equipe de trabalho a respeito de ferramentas de comunicação e colaboração virtual utilizadas atualmente, ou não, pela equipe. O objetivo foi analisar a visão que a equipe de trabalho possui sobre as potencialidades, limitações e desafios das ferramentas selecionadas. Para esta finalidade, realizou-se uma pesquisa qualitativa exploratória no mês de maio de 2019, captando as percepções das entrevistadas a respeito das seguintes ferramentas: *Trello*, *Yammer*, *WhatsApp* no Trabalho e *Skype*. Assim sendo, foi possível chegar a conclusões sobre o estudo, onde os principais resultados apontaram para o impacto das ferramentas de comunicação e colaboração virtual em aspectos comportamentais, percebidos pelas entrevistadas, ao mesmo tempo em que apontaram para uma lacuna existente em avaliar os possíveis impactos das mesmas ferramentas quanto à produtividade e eficiência da equipe de trabalho.

**Palavras-Chave:** Ferramentas virtuais. Ferramentas de comunicação. Ferramentas de colaboração. Equipe de trabalho.

## ABSTRACT

This study is a research about the perception of the manager and of five participants of a work team regarding communication and virtual collaboration tools used or not currently by the team. The objective was to analyze the vision that the work team has about the potentialities, limitations and challenges of the selected tools. For this purpose, a qualitative exploratory research was carried out in May 2019. The interviewees' perceptions of the following tools were explored: *Trello*, *Yammer*, *WhatsApp* at Work and *Skype*. Thus, it was possible to reach conclusions about the study, where the main results pointed to the impact of the tools of communication and virtual collaboration on behavioral aspects, perceived by the interviewees, at the same time that they pointed to a gap in assessing the possible impacts of the same tools regarding the productivity and efficiency of the work team.

**Keywords:** Virtual tools. Communication tools. Collaboration tools. Work team.

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Perfil das participantes.....	37
Quadro 2 – Síntese da comparação entre percepções de gestora e participantes do time.....	62
Quadro 3 - Ferramentas.....	65

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	8
1.1 JUSTIFICATIVA .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	12
1.2.1 Objetivo Geral .....	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	13
2.2 RH ELETRÔNICO (E-RH) .....	16
2.3 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO E COLABORAÇÃO VIRTUAL... 18	
2.4 GESTÃO DA MUDANÇA.....	21
2.5 COMPROMETIMENTO NO TRABALHO.....	24
3 METODOLOGIA.....	28
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	28
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	29
3.3 COLETA DE DADOS.....	29
3.4 ANÁLISE DE DADOS .....	30
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	31
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS EM USO .....	31
4.1.1 <i>Trello</i> .....	31
4.1.2 <i>Yammer</i> .....	32
4.1.3 <i>WhatsApp</i> no Trabalho .....	33
4.1.4 <i>Skype</i> .....	35
4.2 PERFIL DA EQUIPE E DAS PARTICIPANTES.....	36
4.3 ENTREVISTA COM A GESTORA DA EQUIPE.....	37
4.3.1 Uso do <i>Trello</i> na percepção da gestora .....	37

4.3.2	Uso do <i>Yammer</i> na percepção da gestora .....	39
4.3.3	Uso do <i>WhatsApp</i> no trabalho na percepção da gestora.....	41
4.3.4	Uso do <i>Skype</i> na percepção da gestora .....	43
4.3.5	Percepção quanto a aspectos comportamentais e de comprometimento relacionados à utilização das ferramentas.....	44
4.3.6	Percepção quanto a aspectos técnicos e de eficiência da equipe relacionados à utilização das ferramentas.....	45
4.3.7	Necessidades da equipe a serem supridas por ferramentas de comunicação e colaboração virtual.....	45
4.4	ENTREVISTAS COM AS PARTICIPANTES DA EQUIPE .....	46
4.4.1	Papéis na equipe .....	46
4.4.2	Uso do <i>Trello</i> na percepção da equipe .....	48
4.4.3	Uso do <i>Yammer</i> na percepção da equipe.....	49
4.4.4	Uso do <i>WhatsApp</i> no trabalho na percepção da equipe.....	52
4.4.5	Uso do <i>Skype</i> na percepção da equipe .....	56
4.4.6	Percepção quanto a aspectos comportamentais e de comprometimento relacionados à utilização das ferramentas.....	58
4.4.7	Percepção quanto a aspectos técnicos e de eficiência da equipe relacionados à utilização das ferramentas.....	59
4.4.8	Necessidades da equipe a serem supridas por ferramentas de comunicação e colaboração virtual.....	60
4.5	SÍNTESE DA COMPARAÇÃO ENTRE PERCEPÇÕES DA GESTORA E DAS PARTICIPANTES DO TIME .....	61
5	CONCLUSÕES .....	64
	REFERÊNCIAS.....	68
	APÊNDICE A - ROTEIRO ENTREVISTA.....	72
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ...	74

## 1 INTRODUÇÃO

O avanço da tecnologia proporciona e impulsiona grandes mudanças na sociedade. Hoje, o mundo está digital, os consumidores são digitais em suas vidas pessoais, usando redes sociais, fazendo compras através da *internet*, pagando contas *online* e obtendo respostas rápidas na palma da mão para qualquer dúvida que possuam. Como consequência, há a necessidade das empresas se atualizarem para acompanhar estas transformações, tanto das pessoas quanto do mercado.

Atualmente, mesmo que a atividade fim das organizações não esteja ligada à tecnologia, toda a empresa é conhecida, reconhecida, comunicada e julgada por meio dela. Há uma grande e crescente parcela do público consumidor que possui a primeira experiência com a organização através da *internet*. Todas as empresas devem ser capazes de se conectar e proporcionar uma troca satisfatória com seus clientes através de experiências baseadas em *softwares*.

O *IBM Customer Experience Index (CEI) Study 2017* pesquisou mais de 500 empresas que estão fornecendo as melhores experiências para seus consumidores a fim de avaliar como isto é proporcionado. O método e os resultados desta pesquisa estão disponíveis na *internet* e permitem traçar as principais características e capacidades dos principais fornecedores em diferentes setores de mercado. Dentre as diversas informações relevantes retiradas deste estudo, umas delas é de que até 2020, a experiência do cliente superará o preço e o produto como o diferenciador-chave da marca. 86% dos compradores pagarão mais para terem uma melhor experiência. O que já é uma tendência possível de ser observada.

Portanto, há um interesse e, até mesmo, necessidade, das organizações em transformarem seus negócios e permitirem que novos canais gerem valor real. É o momento em que as empresas precisam repensar as ações e integrar o digital em todo o funcionamento da empresa, tornando-as realmente digitais. Para isso, é importante saber interagir com os *drivers* da transformação. E, também, agir com velocidade.

Segundo o estudo *IDC FutureScape: Worldwide Digital Transformation 2018 Predictions*, os investimentos diretos em transformação digital vão somar US\$ 6,3 trilhões para o triênio 2018–2020. A consultoria, percebendo esta tendência e necessidade, elencou dez previsões para os próximos três anos, visando ajudar executivos a priorizar suas decisões de investimento em tecnologia da informação. Para então, movimentarem-se mais rápido para a transformação digital. O diretor global de pesquisa de estratégias de transformação digital da IDC, Shawn Fitzgerald, disse que "as previsões representam os mais recentes pensamentos em programas-chave, tecnologias e processos necessários para ter sucesso na economia digital".

Qualquer transformação na empresa não é uma tarefa fácil a ser realizada, inclusive a transformação digital. Porém, existe um setor em especial que pode conduzir esta transformação de forma rápida, efetiva e coerente com os objetivos da empresa, e este setor é o RH.

Outro dado importante a ser retirado do estudo da consultoria IDC é a de que no final de 2017, 70% das empresas listadas na "Fortune 500" (classificação das 500 maiores corporações em todo o mundo, conforme medido por sua receita, lista é compilada e publicada anualmente pela revista Fortune) já tinham times dedicados exclusivamente à transformação digital, voltados a analisar e otimizar a experiência do consumidor. De fato, este fenômeno já está presente em muitas empresas, porém, ainda há quem não saiba seu significado. Esta transformação é uma mudança de *mindset*, de pensamento, de líderes. É necessário que a inovação seja encorajada, que o medo deixe de barrar os funcionários, e que o uso da tecnologia seja implementado visando a melhora na experiência dos funcionários, clientes, fornecedores, parceiros e todas as partes interessadas na organização.

Particularmente, o interesse da pesquisadora por temas ligados a transformações digitais nas organizações surgiu no contexto de seu próprio trabalho, acompanhando e participando, junto à gestão de pessoas, há pouco mais de um ano, de modernização tecnológica de processos extremamente burocráticos na organização em que atua. Constatou-se que, até o momento, mesmo ações menores e pontuais representaram mudanças significativas para

o trabalho e para os processos na organização. Além disso, a experiência provocou o interesse por maior aproximação com o tema no campo acadêmico, através de leituras, e por meio do contato com outras organizações que seriam consideradas *benchmarking* no assunto. Percebendo, porém, o quanto a questão digital se tornava ampla, um interesse particular começou a surgir através de um questionamento: digitalizar os processos de trabalho tem alguma relação com a percepção de comprometimento com o trabalho?

Manter os colaboradores comprometidos proporciona inúmeros benefícios para o negócio, ao mesmo tempo em que é um desafio para as empresas. O comprometimento eleva consideravelmente a produtividade e os funcionários dão o seu melhor para atingir os objetivos e metas. Atitudes que atingem diretamente os clientes, que percebem a dedicação e o cuidado no trabalho. O desafio se torna ainda maior ao se tratar das novas gerações, que não têm como prioridade fatores como estabilidade e fidelidade ao trabalho.

Sendo assim, esta pesquisa teve por objetivo explorar a importância da aplicação do RH digital nas organizações e identificar uma possível relação, ou ao menos percepções sobre, com o comprometimento das pessoas com o trabalho em um time que utiliza ferramentas de colaboração virtuais.

Dada a amplitude das aplicações do chamado “RH digital”, o recorte para este estudo serão unicamente as ferramentas de colaboração virtual em processos de trabalho nas organizações, que se percebe como sendo bastante utilizadas atualmente, principalmente em organizações que já trabalham diretamente com tecnologia da informação (mas não exclusivamente).

Como recorte para o estudo, foi escolhido um time de trabalho de uma organização de grande porte, situada na região metropolitana de Porto Alegre. O time de trabalho possui 6 integrantes, sendo uma gestora, duas consultoras, duas analistas de pessoas e uma estagiária. Todas concordaram em participar do estudo.

A pesquisa buscou explorar as percepções que todas as integrantes do time possuem a respeito de quatro ferramentas de comunicação e colaboração virtuais em específico, sendo elas: *Trello*, *Yammer*, *WhatsApp* no Trabalho e *Skype*. As ferramentas foram escolhidas pela pesquisadora, a medida em que a

mesma julgou ser as mais adequadas a serem estudadas no momento. Todas são ou já tentaram ser implementadas e utilizadas pela equipe de trabalho, de forma que foi possível obter informações relevantes a respeito de todas as ferramentas abordadas.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Aparentemente, há uma lacuna no que se refere a trabalhos que procurem compreender os reflexos e impactos da transformação digital no RH no engajamento dos colaboradores, sendo considerada a transformação digital um tema emergente apesar de ser um movimento unânime nas grandes empresas. Há estudos sobre os diversos reflexos desta transformação para as organizações como um todo, mas não focados na questão de satisfação e motivação interna. Sendo assim, os profissionais de RH não conseguem mensurar e nem avaliar as possíveis melhoras no ambiente interno que a empresa possa ter tido ou venha a ter.

Devido a possíveis obstáculos para que se possam manter os colaboradores comprometidos, essa pesquisa se justifica através da aplicação do RH Digital, em especial das ferramentas de comunicação e colaboração virtuais nas organizações, em contribuição para o seu público alvo, ganhos em empenho e satisfação dos colaboradores em relação às organizações. A partir disso, se torna possível formular conceitos relativos ao impacto que esta transformação na área de gestão de pessoas poderá proporcionar no item comprometimento e quais são as práticas sugeridas para que este movimento proporcione o maior potencial de comprometimento possível.

O conhecimento gerado por este trabalho será disponibilizado para todas as organizações, de pequeno a grande porte, dos mais diversos setores, e pessoas interessadas no assunto, sobretudo a pesquisadores de áreas como tecnologia de informação, gestão estratégica, gestão de projetos e gestão de pessoas. Assim, teve-se como problema de pesquisa o seguinte:

**Quais as potencialidades, limitações e desafios do uso de ferramentas de comunicação e colaboração virtual por um time de trabalho?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar potencialidades, limitações e desafios do uso de ferramentas de comunicação e colaboração virtual por um time de trabalho.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar e caracterizar as ferramentas de comunicação e colaboração virtual efetivamente utilizadas pelo time participante da pesquisa;
- b) Identificar percepções, junto à gestora do time, quanto ao uso destas ferramentas e suas implicações, positivas ou não;
- c) Identificar percepções, junto às colaboradoras, quanto ao uso das mesmas ferramentas e suas implicações, positivas ou não;
- d) Comparar percepções identificadas por gestora e colaboradoras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do presente trabalho foi estruturado em cinco tópicos, a saber: Gestão estratégica de pessoas; RH eletrônico; Ferramentas de colaboração virtual; Gestão da mudança; e Comprometimento no trabalho.

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A área de Gestão de Pessoas possui suas funções tal como conhecemos atualmente. Porém, nem sempre foi desta maneira. Assim como outros setores da organização que também sofreram alterações ao longo dos anos, a área de Recursos Humanos passou por diversas transformações. O atual modelo, denominada administração estratégica de recursos humanos (ARH) tem como ideia, incitar o engajamento dos funcionários por meio da gestão de sistemas de valores compartilhados (LACOMBE e BENDASSOLLI, 2004).

A história da gestão de pessoas no Brasil e no mundo transitou desde o "departamento pessoal" até a "gestão de recursos humanos". Em contextos históricos diferentes, mas seguindo a mesma sequência de evolução.

A primeira grande configuração histórica do modelo de gestão de pessoas foi chamado de Departamento de Pessoal (DP), certamente a versão mais popular e disseminada da gestão. A lógica desse modelo estava fundamentada, de um lado, em um controle dos procedimentos e das tarefas e em um tipo de autoridade paternal e autoritária; e, de outro, na obediência, docilidade e baixa qualificação. (LACOMBE e BENDASSOLLI, 2004, p. 68).

Conforme citado acima, o departamento de pessoal, tinha como preocupação o controle dos custos das organizações. Suas atividades se resumiam a contratar, demitir e supervisionar os trabalhadores, bem como tinha o dever de cumprir com a parte legal e burocrática da organização. Os autores deixam claro que o DP tinha como principal atividade a manutenção de um livro de registros, no qual se anotavam os nomes, salários, contratações e demissões dos empregados.

Com o passar dos anos e com as mudanças na sociedade, bem como globalização e seus consequentes impactos, a área de pessoas foi se transformando.

Administração estratégica de Recursos Humanos (ARH). Nesse novo modelo, a gestão, apoiada por um departamento de recursos humanos, busca formar alianças com os empregados que resultem em maior alinhamento e comprometimento com os objetivos organizacionais. (LACOMBE e BENDASSOLLI, 2004, p. 68).

Conforme citado acima, nesse novo modelo, a área de recursos humanos precisa desenvolver as habilidades das pessoas, tais como empreendedorismo e criatividade. Neste cenário, surgiu a abordagem denominada divergência convergente, que se enquadra à gestão dos paradoxos que as atuais empresas precisam lidar, tais como curto prazo e longo prazo, operacional e estratégico, cooperação e competição, entre outros. Nesta abordagem, existem quatro faces para o RH. Para Tanure, Evans e Cançado (2010), estas faces devem ser entendidas como etapas, mesmo que no cotidiano não sejam necessariamente sequenciais.

As etapas são denominadas: executor, construtor, parceiro de mudança e navegador. Estas são as faces que o RH precisa assumir para poder responder a todas às demandas das organizações no cenário globalizados em que estamos. Através desta abordagem, é possível perceber, por exemplo, que o RH precisou assumir responsabilidades e desenvolver suas próprias competências para acompanhar o mercado e as demais áreas da organização. E mesmo se complexificando, ainda há o papel de executor, onde "a perspectiva do executor é centrada no fazer, na ação, sendo as funções, entretanto, desalinhadas entre si e descoladas da estratégia da empresa" (TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010, p. 598).

A segunda etapa é o de construtor, onde o foco de atenção é a consistência interna. Nesta fase, ainda há muitas práticas desalinhadas com a estratégia da organização, porém, sua perspectiva teórica é a do ajuste interno, adequação. A terceira face do RH é a de parceiro de mudança, nela, o RH tem como principais atividades a adaptação às mudanças do ambiente e implementação de estratégias que facilitem essas mudanças. A quarta etapa é a de navegador:

Aqui, fatores estratégicos e os de RH estão, de fato, profundamente interligados. O foco está no desenvolvimento das capacidades da organização e nas pessoas, para prosperarem em mundo de contínua mudança; é administrar construtivamente as tensões entre forças

opostas. Esse quarto papel desempenhado pelo RH é entendido como o de um navegador que transita entre forças contraditórias, aqui denominadas de dualidades (ou paradoxos). (TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010, p. 600).

Os autores deixam claro que um dos principais objetivos desta face do RH, é desenvolver as pessoas e suas competências e capacidades. Esta face já tem como premissa que o mundo está em contínua mudança e que as organizações precisam se capacitar e capacitar seu capital humano para este cenário.

Conforme explicado acima, o RH passa a ser um administrador das tensões e das forças opostas da organização. Ou seja, as tensões entre opostos não serão eliminadas, e sim trabalhadas para que as pessoas consigam lidar e ainda, as utilizarem como forma de desenvolvimento.

No ambiente globalizado em que as organizações se encontram, é necessário valorizar as habilidades, experiências e conhecimentos dos recursos humanos. Conforme afirmam Sobral e Peci (2008, p. 328): “se, no passado, os funcionários eram vistos como meras ferramentas de produção, hoje eles representam uma importante fonte para a obtenção de vantagens competitivas”. Sendo assim, tornou-se essencial para as empresas, atrair, desenvolver e reter funcionários afim de que se torne possível o alcance das metas e objetivos das instituições.

Da mesma forma, os autores Frota e Rebelo (2011) consideram que o conceito de capital intelectual e conhecimento é cada vez mais importante para a gestão competitiva, visto que são primordiais para inovações e criações de vantagens.

A orientação estratégica que passa a traçar os novos modelos de gestão dos recursos humanos, tem como base a concentração do talento administrativo e dos investimentos de produtos de consumo na formação de bens intelectuais e atitudes pessoais. (FROTA e REBELO, 2011, p. 8).

## 2.2 RH ELETRÔNICO (E-RH)

As tecnologias da informação e da comunicação (TICs) estão altamente inseridas nas organizações dos mais diversos setores. Tais como em empresas privadas, educação, lazer, área pública, comunicação, etc. Atualmente, para que as empresas se mantenham competitivas, é necessário que elas façam o uso, de alguma maneira, e, em algum nível, de tecnologia em suas organizações. Como afirmam Nakayama, Pilla e Binotto (2006), as TICs causam diferentes tipos de impactos nas organizações, na medida em que atuam como elemento de expansão e propagação de informações.

Para alguns setores, a necessidade do uso destas ferramentas é maior do que em outros, e, conseqüentemente, empresas maiores ou com maior capital financeiro acabam por possuir alguma vantagem sobre as que não dispõem de tantos recursos. Porém, o fato é que é uma necessidade unânime para as organizações modernas. A utilização de diversas formas de tecnologia impacta na forma como os conhecimentos são compartilhados, adquiridos e, até mesmo, interpretados. O estudo “2017 Deloitte Global Human Capital Trends – Rewriting the rules for digital age”, que foi elaborado a partir de pesquisas em mais de 140 países, com o intuito de mapear as tendências a respeito de gestão de pessoas em relação ao impacto da tecnologia no trabalho, mostrou que as empresas de sucesso no futuro serão aquelas que agirem rápido e se adaptarem mais facilmente às mudanças de cenário (BANNER, 2018).

Segundo Lengnick-Hall e Moritz (2003), citados por Cassiano, Lima e Zuppani (2016) surge em 1990 o termo e-RH, que se refere à condução de processos de Gestão de Recursos Humanos com a utilização da tecnologia.

A implementação de novas formas de organização do trabalho implica sempre profundas mudanças culturais e de estilos e métodos de gestão, que exigem algum tempo para serem adotadas e incorporadas. Atualmente, caminhamos para uma sociedade em rede, baseada nas telecomunicações e nas tecnologias de informação, onde a participação das pessoas nos projetos é feita com um certo nível de independência, de iniciativa e de criatividade. É necessário desenvolver uma realidade empresarial em que o trabalho seja executado de forma a satisfazer tanto as necessidades individuais como as da empresa (NAKAYAMA, PILLA, BINOTTO, 2006, p.115).

Os autores deixam claro que a sociedade em rede e conectada, seria a realidade que estaria por vir, tal qual conhecemos e vivenciamos atualmente.

Conforme citado acima as pessoas passariam a ser mais exigidas, como um nível de independência e conhecimento elevado. Neste contexto, fica claro que este modelo passou a priorizar, então, o conhecimento nas empresas e entre os colaboradores.

Tendo em vista esta tendência do novo modelo, surgiu o RH Virtual com os seguintes benefícios:

Entre outros benefícios, o RH virtual reduz custos e melhora a eficiência, através da redução de papel e redução do fluxo de trabalho; da automatização de atividades rotineiras e repetitivas; da liberdade que dá aos empregados para que utilizem os sistemas de forma self-service; do desenvolvimento de uma força de trabalho cada vez mais informada sobre assuntos relativos à RH e à companhia de modo geral; do aumento na velocidade de resposta dos sistemas/ atividades de RH; e da garantia de tomada de decisões mais informadas por parte dos empregados; Além disso, permite que a equipe de RH deixe de lado as atividades rotineiras e operacionais para se dedicar às atividades mais produtivas e estratégicas (COSTA, 2002, p. 5).

Conforme citado acima, o conhecimento, que passou a ser muito valorizado pela sociedade moderna, parte das pessoas, dos colaboradores das organizações. Portanto, a gestão de pessoas passou a ser, então, a gestão do conhecimento. Que, por sua vez, exigiu que a gestão de RH se atualizasse. Segundo Nakayama, Pilla, Binotto (2006, p.282), "nessa modernização do RH, a *internet* surge como uma ferramenta poderosa auxiliando os profissionais de RH nas suas atividades, o que representa uma mudança nunca antes vivida [...]".

Assim, a tecnologia passa a ser suporte do RH eletrônico e, desta forma, problemas antigos, por exemplo, o deslocamento ao local físico e a limitação ao horário de expediente passam a ser eliminados, ou seja, o colaborador pode acessar uma determinada ferramenta do RH virtual, fora do seu horário de expediente, se preferir. Nakayama, Pilla, Binotto (2006, p.302) afirmam que "o RH eletrônico abrange questões como o *business-to-employee* (ambiente de negócios para empregados), os sistemas de gestão de RH (os *softwares*) e o uso da tecnologia nos diversos processos da área [...]". Quanto aos processos da área atingidos pela tecnologia, os autores referem-se a recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento virtual (*e-learning*), entre outros.

Assim o e-RH conecta os colaboradores às estratégias de negócio da organização, conecta as pessoas entre elas, dissemina o conhecimento organizacional e facilita o uso de ferramentas operacionais necessárias para se alcançar o sucesso organizacional. As mesmas autoras (p.204) afirmam:

As tecnologias da *web* possibilitam o acesso direto de um colaborador com outro colaborador, o acesso à gestão de recursos humanos e à informação a respeito do negócio. Com isso, pode haver uma maior contribuição de cada colaborador para os resultados da organização. Também se espera que as organizações otimizem os seus investimentos em tecnologia, melhorem os seus serviços no domínio da gestão de recursos humanos e desenvolvam um conjunto de ações focadas nas pessoas.

Conforme exposto, a área de RH necessita estabelecer uma conexão entre as estratégias de gestão de pessoas com as soluções tecnológicas, o que gera mais qualidade e fluidez. Desta necessidade, surge o RH eletrônico, ou e-RH, ofertando à organização a inter-relação das pessoas com a estratégia, compartilhando conhecimentos e utilizando ferramentas que conduzem esta transformação.

A escolha e a implementação do desenho de um sistema de informação, seja referente a recursos humanos ou não, devem ser feitas alinhadas à visão estratégica da empresa, com ênfase nos seus objetivos em relação ao negócio, organização e tecnologia. (NAKAYAMA, PILLA, BINOTTO, 2006, p.318).

A GRH deverá ficar atenta para as alternativas existentes de ferramentas de gestão, pois será ela que irá avaliar e escolher as soluções que se adequam melhor às demandas de cada organização. E esta já é uma demanda latente da atual realidade, como é possível observar na reportagem da revista Valor (2017), que relata que a geração *Millennial*, que são os nascidos entre os anos 80 até início de 2000, traz em sua essência a conexão com o mundo digital e espera que seus desafios na vida comparativa tenham tanto dinamismo quanto ao que eles têm em suas vidas fora da empresa.

### 2.3 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO E COLABORAÇÃO VIRTUAL

Visto o atual papel que os Recursos Humanos exercem nas organizações modernas, é importante que a área se atualize e traga as ferramentas de

comunicação, colaboração e de gestão de pessoas mais pertinentes ao contexto da empresa, que aperfeiçoam e potencializam o trabalho dos colaboradores. Muitas destas ferramentas possuem o objetivo de simplificar e atender às necessidades dos novos profissionais, que são imediatistas, conectados e exigentes.

Dentre diversas tecnologias de gestão de pessoas disponíveis atualmente, há duas que merecem destaque, segundo Bertolucci (2012), são eles o Big Data e Gamification. O Big Data não é mais uma novidade, porém, há diversas empresas que ainda não o conhecem e não utilizam desta ferramenta.

Big Data, conforme Coelho (2016), é o termo utilizado para descrever uma grande e/ou complexa quantidade de informações que as aplicações tradicionais não são suficientes para analisá-las. Isto significa que uma empresa com crescimento exponencial, por exemplo, que produz uma quantidade crescente de informações, se não estiver capacitada e preparada, poderá perder informações muito valiosas, por não conseguir analisá-las. No ambiente competitivo que estamos inseridos, as organizações não podem perder nenhum tipo de informação. Sendo assim, esta ferramenta se mostra de grande importância para o cenário atual.

Gamification é o nome que se dá para experiências parecidas com jogos, porém, que não o são. Esta ferramenta consiste em contextualizar uma atividade ou um conjunto de atividades em um ambiente similar a um jogo, com regras, objetivos, fases e premiações (COELHO, 2016). Esta experiência está sendo implementada pela gestão de pessoas e obtendo um retorno muito positivo por parte dos colaboradores, visto que leva ao engajamento maior do usuário na atividade proposta e, por consequência, ao trabalho também.

As possibilidades para utilização do Gamification na gestão de pessoas são inúmeras e estimula a competição saudável no ambiente corporativo. Diversas empresas já utilizam esta tecnologia também como uma forma de recrutamento passivo, uma vez que avalia competências de forma lúdica e divertida de candidatos. Outra alternativa é utilizar o Gamification para conscientizar os colaboradores sobre temas importantes, como o ponto *online*, por exemplo (BARROS, 2018).

Assim como as tecnologias de gestão de pessoas, há também as ferramentas de colaboração disponíveis de forma gratuita ou paga para as organizações. Esta modalidade de tecnologia visa proporcionar a colaboração e integração entre os colaboradores, manter os times conectados e seguindo a mesma direção, ao mesmo tempo em que possibilita o trabalho a distância. Uma das tendências em gestão de pessoas para 2019, mapeadas por Barros (2018), é o Trabalho Remoto. Ele afirma ainda, que 91% dos trabalhadores remotos acreditam serem mais produtivos trabalhando a partir de casa (BARROS, 2018).

Há também o Asana, uma ótima ferramenta de gerenciamento de times. Asana tem como finalidade ajudar a organizar tarefas entre membros de um grupo, determinar prazos e ter controle do desenvolvimento do trabalho. É possível acessar os organizadores pelo computador ou pelo aplicativo no celular. Com versões gratuita e paga, os serviços são muito procurados para criar ambientes virtuais de trabalho. A ferramenta não é difícil de usar, mas certamente demanda mais dedicação para descobrir todas as possibilidades. O Asana pode ser perfeito para quem gosta de descobrir novos recursos com o tempo e tirar o maior proveito para o time (TECHTUDO, 2017).

Há também ferramentas de colaboração para os que necessitam de mais opções. Como *GanttProject*, que é apropriado para fazer gerenciamento de projeto. Esse *app* (aplicativo) grátis para gestão e agendamento foi desenvolvido ainda em 2003 e passou por muitos ciclos de evolução. A solução permite que usuários criem e organizem tanto tarefas quanto avanços. Permite ainda exportar informações em formatos como HTML e PDF (COMPUTERWORLD, 2014).

Grandes empresas de tecnologia correm para não ficar para trás, e também lançam suas ferramentas de comunicação e colaboração virtual. É o caso do Facebook, que em 2016 também lançou uma plataforma social para empresas. Nomeada de Facebook Workplace, a ferramenta foi lançada com custo entre US\$ 1 e US\$ 3 por usuário para as empresas participantes. O objetivo é colocar todos os funcionários de uma empresa ou organização em contato através do telefone celular. A plataforma tem a ambição de mudar a forma como as empresas trabalham, pretende dar voz a todos, oferecer a todos

os funcionários as mesmas ferramentas de comunicação que usam em sua vida privada (G1, 2016).

Estas são algumas dentre diversas opções de ferramentas disponíveis para auxiliar o E-RH. A escolha caberá à gestão de pessoas, que deverá avaliar e constatar qual ferramenta é a mais adequada para cada time e para cada momento.

## 2.4 GESTÃO DA MUDANÇA

As mudanças tornaram-se essenciais para as organizações. Antes, as mudanças ocorriam em uma velocidade muito menor. Atualmente, as empresas tendem a provocar sua transformação quase que constantemente. Isso se deve à necessidade de atualizar-se e responder às características dos cenários em que as organizações estão inseridas. A Deloitte, em seu relatório denominado “Deloitte Trends Capital Humano 2016”, elaborado a partir de 7.000 respostas, de 130 países, constatou que a maioria dos problemas enfrentados atualmente pelas organizações estão relacionadas à falta de adequação das empresas à nova forma de trabalhar. Entre estes principais problemas, encontram-se: engajamento de funcionários, cultura, tempo de mercado e inovação (MATTOS, 2018).

Segundo Ferreira (2009), a gestão de mudança poderia ser caracterizada como Gestão Contemporânea do século XXI, pois, o modelo newtoniano de ordem, estabilidade, linearidade e previsibilidade não existe mais, e sugere ainda que, talvez, nunca tenha existido.

Talvez seja mais fácil colocarmos as coisas assim: os homens sempre procuraram equacionar o problema das mudanças, mas jamais se preocuparam com o problema da mudança. Mudanças, no plural, são percebidas como eventos singulares, distintos uns dos outros, e que afetam uma realidade que sem elas seria estável. (BAUER, 1999, p. 122).

Em seu livro, Bauer afirma que os fundamentos do paradigma cartesiano-newtoniano estão fixados nas relações de causa e efeito entre acontecimentos, criando uma relação subordinativa entre a sociedade e a natureza. O autor deixa claro que a dualidade e separação entre sujeito e objeto buscam a máxima

objetividade, além de apoiar-se numa observação pretensamente neutra e imparcial, procurando uma maior previsibilidade, regularidade, quantificação e controle.

Conforme citado acima, este modelo baseado na estabilidade, linearidade e previsibilidade não existe mais na gestão da mudança devido à imprevisibilidade. A impossibilidade de prever tantas mudanças nos atuais cenários faz com que as organizações estejam propensas a mudanças constantes, a fim de responder às novas realidades.

À medida em que os estudos dos cientistas foram avançando, observou-se que havia muitos fatores que não se enquadravam no paradigma newtoniano. As incoerências foram sendo percebidas, o que deixou espaço para a nova percepção que surgiu para explicar essas contradições.

Esse novo entendimento da natureza passava de um padrão cronométrico para um padrão de incerteza, do absoluto para o relativo, abrindo espaço para que, sob o olhar da complexidade, a ciência pudesse incorporar o incerto, o imprevisível, o novo, as mudanças permanentes e contínuas (SILVA; REBELO, 2003, p. 779).

Desta maneira, os autores sugerem que os modelos baseados nas teorias do caos e da complexidade são aplicáveis à realidade organizacional e às suas mudanças. Estas teorias oferecem um conjunto de ideias que serve como base para a concepção de novas teorias das organizações, as quais servirão de apoio para compreensão das novas dinâmicas organizacionais nesses cenários de turbulência e também para que as organizações se tornem capazes não apenas de dialogar com essa turbulência, mas dela tirar partido para poder evoluir (BAUER, 1999). Conforme citado acima, a proposta é para a construção de uma ciência das organizações que facilite a compreensão e o trabalho com incerteza, contradições, pluralidade, turbulência, conexões. E ainda, que promova à cooperação, ao diálogo, à convivência com o ambiente natural, que nos leve a organizações mais humanizadas.

Neste contexto, fica claro que foi buscado nas teorias do caos e da complexidade de forma a contribuir para as organizações. E esta nova perspectiva mais humana, indeterminada, subjetiva e complexa foi bem recebida para superar as barreiras da administração. Para trabalhar a complexidade da

organização é preciso ir além da simples classificação dos ambientes, por exemplo, como instáveis e/ou turbulentos.

Para trabalhar a complexidade, será preciso saber que em ambientes assim, só é capaz de sobreviver uma empresa instável ou turbulenta, altamente dinâmica, cuja organização seja, em essência, uma auto-organização. Segundo Bauer (1999, p. 236), entre outras características, uma empresa auto-organizante é uma organização que reconhece que é inevitável "a existência de contradições, de ambiguidade e de conflitos (ou seja, de desordem), e que procura utilizá-los em seu proveito, como fonte de aprendizado, criatividade e inovação".

A gestão da mudança tem forte ligação com as relações humanas nas organizações, de acordo com Ulrich (1998, p.47):

Transformação acarreta mudança cultural fundamental no interior da empresa; os profissionais de RH que administram a transformação tornam-se guardiões e catalisadores culturais. Mudança refere-se à capacidade de uma organização de melhorar a concepção e a implementação de iniciativas e de reduzir o tempo de ciclo em todas as atividades organizacionais; os profissionais de RH ajudam a identificar e implementar os processos para a mudança. O resultado da administração e da mudança é a capacidade para mudar.

Seguindo esta lógica, Gonçalves *et al.* (2013, p.37) também contribuem:

[...] As organizações são administradas e desenvolvidas por pessoas, logo, todo processo relacionado à gestão de mudança terá sempre como foco pessoas e seu relacionamento com a empresa. É necessário que se crie um ambiente sistêmico para que todos trabalhem em prol do mesmo objetivo. Um processo de mudança bem-sucedido não ocorre naturalmente e sim do resultado de ações conjuntas com o intuito de motivar as pessoas para que mudanças possam ser implementadas, e como consequência atingir um nível de excelência e qualidade [...].

Conforme explicado acima, as pessoas são fundamentais na gestão da mudança, por serem de fato, os agentes das transformações. Logo, gerir as pessoas e suas relações para com a organização é determinante para o sucesso da gestão. Para que as empresas realizem a gestão das mudanças com sucesso, precisarão de planejamento, envolvimento e participação de todas as áreas e funcionários que atuam na organização. O autor deixa clara a

importância da área de Recursos Humanos na gestão da mudança. Visto que ela vai proporcionar o sincronismo de todas as áreas para que continuem voltadas para a mesma direção, bem como proporcionará as ferramentas necessárias para enfrentar as mudanças.

Outro papel importante da gestão de pessoas será o de diminuir a resistência interna às mudanças, bem como provocar a mobilização em busca dos objetivos da organização. O trabalho de gestão da mudança realizado em parceria entre o RH e demais áreas das organizações faz com que a mudança seja vista “como uma amiga, e não inimiga; como uma oportunidade, e não um risco; como uma vantagem competitiva, e não um obstáculo; e como uma fonte de valor, e não um obstáculo” (ULRICH, 1998, p. 232).

## 2.5 COMPROMETIMENTO NO TRABALHO

As buscas e pesquisas a respeito de explicações para o comprometimento no trabalho não são recentes. Este tema já é constante em diversas pesquisas no campo da ciência comportamental. No atual cenário, onde a mudança se tornou regra para as organizações, o comprometimento dos colaboradores passou a não ser apenas desejado, e sim buscado, e o tema passou a ter uma importância ainda maior. Segundo Oliveira (2006), o fator humano é entendido como diferencial para enfrentar o contexto de competitividade, uma vez que tecnologia, equipamentos e sistemas podem ser facilmente equiparáveis.

Segundo Medeiros *et al.* (2003), três enfoques conceituais predominaram no estudo do comprometimento organizacional, sendo eles: o afetivo, o instrumental e o normativo. O afetivo foi o enfoque que dominou a literatura do comprometimento organizacional por maior tempo, a partir de trabalhos desenvolvidos pela equipe liderada por Lyman Porter com o apoio de Mowday, Steers e Porter. O comprometimento afetivo é visto como um vínculo afetivo o qual torna a ligação entre indivíduo e organização uma questão emocional ao ponto de fazê-lo comprometido e envolvido.

O enfoque instrumental é outra corrente bastante estudada, também denominada como *side bet*, derivada dos estudos de Becker (1960), onde o autor

defende que o indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados à sua saída. O autor ressalta a importância do tema nas discussões sociológicas, e descreve este comprometimento como um conceito que demarca formas de ações e características de certos tipos de pessoas (MEDEIROS *et al*, 2003).

Segundo Wiener (1982) citado por Medeiros *et al.* (2003), o comprometimento normativo seria a “totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”. Ou seja, seria o reflexo de um sentimento de obrigação da pessoa em permanecer na organização. Medeiros *et al.* (2003, p.193) ainda reforçam que “essas pressões normativas geralmente são provenientes da cultura da empresa, que impõe sua ação e seu comportamento na organização”.

Há diversos autores que estudaram o comprometimento e, portanto, oportunizaram um maior conhecimento sobre o tema, partindo de diversos aspectos. Dentre estes estudos, pode-se dizer que os mais significativos se têm direcionado para o comportamento afetivo, também conhecido como atitudinal, caracterizado pela crença, aceitação dos objetivos e valores organizacionais e desejo de continuar presente na organização.

Essa perspectiva enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização, de modo que o comprometimento seria um estado no qual o indivíduo se identifica com a organização e seus objetivos, além de manifestar o desejo de manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos. (FREIRE, 1999, p. 44).

E, por mais que o comprometimento esteja sendo definido a partir de diferentes aspectos, diversos autores compartilham de uma definição comum. Consideram comprometimento organizacional como a força relativa de identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização em particular (FREIRE, 1999).

Conforme citado acima, a força resultante da identificação do indivíduo com determinada organização é uma característica geral e muito aceita. O autor deixa claro que esta perspectiva atitudinal do tema é caracterizada por representar mais do que uma lealdade passiva. O comprometimento engloba

uma relação ativa em que os colaboradores passam a ficar dispostos a dar e fazer algo deles para contribuir para a prosperidade da organização.

Alguns autores discorrem a respeito da influência da cultura organizacional sobre o comprometimento dos colaboradores:

[...] o comprometimento do trabalhador para com a organização está diretamente relacionado à percepção que ele tem dos valores organizacionais e à dinâmica estabelecida entre ambos. [...] A adoção de tais medidas possibilita uma maior compreensão dos níveis de comprometimento do trabalhador para com o trabalho em si e para com a organização e, concomitantemente, torna possível empreender políticas e práticas de gestão com o intuito de fortalecer este comprometimento. (BORRO *et al.*, 2010, p. 63).

Conforme citado acima, nota-se a íntima ligação entre o comprometimento gerado no colaborador e a cultura organizacional em que este está inserido. A cultura da organização, por sua vez, emerge a partir de respostas de enfrentamento frente às necessidades de adaptação, construídas como metas ou valores que serão historicamente socializadas e aprimoradas (BORRO, 2010).

Neste contexto, fica claro que há diversos outros fatores que estão imersos na cultura das organizações que irão impactar diretamente no comprometimento dos colaboradores. Dentre eles, há, por exemplo, o tratamento de resposta oferecida pela organização, como retorno ao trabalho oferecido pelo trabalhador, e como o colaborador percebe esta resposta. Segundo Oliveira (2006 apud BORRO, 2010, p. 65), o comprometimento para com a instituição empregadora é resultante de uma relação de troca, ou seja, o trabalhador compromete-se na medida em que a organização atende suas necessidades. Da mesma forma, quando o colaborador não percebe a sua valorização, as possibilidades de comprometimento diminuem.

Desta forma, é possível verificar a importância da gestão de recursos humanos para promover o aumento do comprometimento na organização. Freire (1999, p. 55) mostra seus resultados e conclusões a respeito desta ligação:

Estes resultados apontam claramente para a importância das políticas de recursos humanos implementadas pelas organizações e para o reconhecimento de cada um como personalidade ímpar, evidenciando que a qualidade e a intensidade dos vínculos sociais são determinantes

para o desempenho das pessoas e, conseqüentemente, da organização.

Conforme explicado acima, é necessária uma estratégia para lidar com as variáveis comportamentais da organização. As políticas de gestão visam contribuir para que a empresa consiga se posicionar estrategicamente e alavancar uma cultura organizacional que promova e mantenha o comprometimento entre organização-trabalhadores. O autor deixa claro que a gestão dos recursos humanos tem papel fundamental para esta promoção, visto que as políticas precisam estar integradas.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo teve como base uma estratégia qualitativa de pesquisa, de caráter exploratório. Este capítulo visa demonstrar os procedimentos metodológicos, apresentando o tipo de pesquisa, os participantes da pesquisa, a técnica de coleta e a técnica de análise dos dados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Tomando como ponto de partida o objetivo deste trabalho – identificar quais as potencialidades, limitações e desafios do uso de ferramentas de comunicação e colaboração virtual por um time de trabalho, decidiu-se adotar o método de pesquisa qualitativo, de caráter exploratório. Quanto aos meios de investigação, foi escolhida a pesquisa de campo, que, segundo Vergara (2009), é: “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não” (p.45). Já o tipo de investigação escolhido para a aplicação da pesquisa qualitativa caracteriza-se como exploratória, porque “é realizada em áreas na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa” (VERGARA, 2009, p. 45).

Em relação aos procedimentos qualitativos, segundo Creswell (2007), eles se baseiam em dados de texto e imagem, têm passos únicos na análise de dados e usam estratégias diversas de investigação. O pesquisador vai ao encontro do entrevistado para conduzir a pesquisa, o que permite envolvimento do pesquisador nas experiências dos participantes ou entrevistados. A pesquisa qualitativa é interpretativa, e é inevitável o envolvimento do pesquisador com os entrevistados. Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 31), “a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.” Estas autoras afirmam também que, nesta abordagem qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. Portanto, o

desenvolvimento da pesquisa é imprevisível, e ainda, o conhecimento do pesquisador é parcial e limitado.

### 3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Como participante da pesquisa, foi selecionado um time de trabalho da Área de Pessoas, contendo seis pessoas, todas do gênero feminino, e cujo perfil é detalhado na apresentação dos resultados da pesquisa. A equipe atua em uma filial de uma organização de grande porte, situada na região metropolitana de Porto Alegre.

O time de trabalho foi selecionado pela pesquisadora por proximidade, por possuir um caráter estratégico na organização em que atua e, também, por ser uma equipe que utiliza diversas ferramentas de comunicação e colaboração virtual. Entre elas, as ferramentas que foram abordadas no estudo. A pesquisadora também faz parte da equipe.

### 3.3 COLETA DE DADOS

A principal fonte da coleta de dados neste estudo são entrevistas semiestruturadas, que ocorreram presencialmente com as participantes, questionando-as sobre suas percepções quanto às potencialidades, limitações e desafios do uso de ferramentas de comunicação e colaboração virtual. As entrevistas foram todas gravadas em áudio, e, posteriormente, transcritas, integralmente, uma a uma, conforme opção selecionada pelas participantes ao receberem, por *e-mail* individual, o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), constante do Apêndice B.

As entrevistas exploratórias ocorreram ao longo do mês de maio de 2019 e duraram cerca de uma hora cada, onde a com maior duração discorreu durante 1 hora e 14 minutos e a de menor duração, durante 45 minutos. Todas as entrevistas foram agendadas conforme conveniência das entrevistadas. Todas receberam e deram aceite por *e-mail* no termo de consentimento livre e esclarecido sobre a pesquisa, em que foi solicitada a autorização para gravação do áudio das entrevistas, conforme já mencionado.

Creswell (2007) aponta que as perguntas geralmente são abertas, de forma não-estruturada, o que possibilita, assim, extrair visões de múltiplas realidades e opiniões dos participantes.

A entrevista é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde. [...] A entrevista pode ser informal, focalizada ou por pautas. Entrevista informal ou aberta é quase uma “conversa jogada fora”, mas tem um objetivo específico: coletar dados de que você necessita. Entrevista focalizada também é tão pouco estruturada quanto a informal, porém já aí você não pode deixar que seu entrevistado navegue pelas ondas de múltiplos mares; antes, apenas um assunto deve ser focalizado. Na entrevista por pauta, o entrevistador agenda vários pontos para serem explorados com o entrevistado. Tem maior profundidade (VERGARA, 2009, p.52).

Neste sentido, as entrevistas utilizaram um roteiro semiestruturado, constante do Apêndice A, com questões elaboradas com base no referencial teórico e nos objetivos da pesquisa.

Adicionalmente, documentos disponibilizados livremente na *internet* foram utilizados para a descrição das ferramentas utilizadas pela equipe, não constituindo, propriamente, referencial teórico, mas fontes documentais.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Os dados obtidos através das entrevistas foram analisados por análise de conteúdo, partindo-se de categorias teóricas a priori, sugeridas nas próprias questões do roteiro de entrevista, que, por sua vez, emergiram do referencial teórico e dos próprios objetivos da pesquisa.

Embora o objetivo principal tenha sido identificar potencialidades, limitações e desafios do uso de ferramentas de comunicação e colaboração virtual por um time de trabalho, outros elementos relevantes também emergiram das respostas. Segundo Moraes (1999) a análise do conteúdo é utilizada para descrever e interpretar o conteúdo. Essa análise ajuda a reinterpretar as informações com o intuito de atingir uma compreensão dos significados num nível além da simples leitura.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, organizados em grandes categorias finais. Estas grandes categorias são: caracterização das ferramentas em uso, perfil da equipe e das participantes, entrevista com a gestora da equipe e entrevistas com as participantes da equipe.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS EM USO

Este tópico apresenta e caracteriza as ferramentas estudadas na equipe de trabalho em questão.

#### 4.1.1 *Trello*

O *Trello* foi lançado em 2011 na conferência sobre tecnologia Tech Crunch Disrupt, em San Francisco, EUA. Foi nesta época em que os smartphones ganharam força e começaram a mudar a forma como as pessoas se comunicam e se conectam umas com as outras e com o mundo. A partir daí, passou a haver a necessidade de que as ferramentas utilizadas no trabalho fossem tão fáceis e dinâmicas quanto aquelas utilizadas em suas vidas pessoais (PRYOR, 2017).

No mundo dos negócios, a cultura do trabalho em equipe começou a mudar de tempo e reuniões para o surgimento de ferramentas de colaboração digital que permitem que colegas de equipe colaborem em qualquer lugar, a qualquer momento. (PRYOR, 2017) –TRADUÇÃO GOOGLE TRADUTOR

Segundo Cardoso (2016), a ferramenta de produtividade pode ser considerada a mais eficiente que existe. Ele afirma que o *Trello* é usado por grandes empresas para organizar atividades, projetos e tarefas de equipes dos mais variados tamanhos. E, ainda, que as funcionalidades que o mesmo oferece é tão polivalente que pode ser usado tanto para equipes quanto para uso individual.

Desta forma surgiu o *Trello*. Conforme a Computer World (2018), é uma solução grátis de gestão de projeto que oferece interface simples e intuitiva. Utiliza o modelo chamado *Kanban*, que ficou famoso nos anos 80, os projetos são representados e organizados no que a empresa se refere como quadros ou cartões contendo listas de tarefas e afazeres compartilhados entre usuários em tempo real (COMPUTERWORLD, 2018).

O modo de funcionamento do *Trello* é através de um quadro virtual, onde dentro de cada quadro há listas. Nestas listas, há cartões, que podem ser organizados em três listas, são elas “tarefas a fazer”, “tarefas em andamento” e “tarefas concluídas”, ou de forma mais elaborada, de acordo com o projeto que está sendo elaborado. Sendo assim, cada cartão representa uma ação, tarefa ou etapa do projeto, onde é movido de acordo com o status de desenvolvimento do mesmo.

É possível marcar demais participantes da equipe nos cartões, assim todos ficam cientes de que tarefas são sua responsabilidade. Da mesma forma em que conseguem acompanhar o todo, quem são os responsáveis pelas outras atividades, bem como em qual estágio de desenvolvimento cada etapa se encontra. Outra possibilidade que a ferramenta dispõe, é marcar cada cartão com etiquetas, caso a equipe tenha interesse em segmentar as atividades.

Ainda assim, o *Trello* ainda oferece outras possibilidades. Em cada cartão ainda é possível inserir: Checklists; Data de entrega; Anexos; e comentários.

Diversas organizações já migraram do quadro grande com post-its para o *Trello*, onde mantêm a mesma visibilidade dos projetos, de forma *online* e portátil. Atualmente com mais de 19 milhões de usuários cadastrados, o *Trello* também tem como seus clientes o Google, National Geographic, o governo do Reino Unido, FBI, Nações Unidas e a Cruz Vermelha (PRYOR, 2017).

#### **4.1.2 Yammer**

O *Yammer* é uma rede social corporativa comprada pela Microsoft no ano de 2012, desde então, já recebeu diversas atualizações. A ferramenta está disponível em diversas versões, é possível acessar *web*, ou em celulares

Android, iPhone (iOS), Windows Phone e também em computadores Mac e Windows (TECHTUDO, 2018).

No site da Microsoft, é possível encontrar a descrição da ferramenta:

O *Yammer* é uma rede social privada que o ajuda a se manter conectado com as pessoas certas, compartilhar informações com a equipe e organizar projetos. Apenas seus colegas de trabalho podem ingressar para que as suas comunicações no *Yammer* sejam seguras e visíveis somente para as pessoas dentro de sua organização (MICROSOFT).

O *Yammer* é uma ferramenta de trabalho popular entre as empresas que buscam uma solução diferente das *intranets*. A ferramenta promete conectar todos os colaboradores de uma organização em um mesmo local. Para empresas que estão em processo de se tornarem mais digitais, deixando para trás seus conceitos e práticas de centralização da informação, e buscando uma realidade com maior participação e colaboração dos funcionários, o uso do *Yammer* é uma ferramenta de comunicação apta a ajudar nesta transição. Porém, pode sofrer barreiras técnicas, como por exemplo, a necessidade de o colaborador possuir *e-mail*. (SOCIALBASE, 2018)

A interface da ferramenta é simples e parecida com a de outras redes sociais existentes e populares, como o Facebook. Os usuários podem fazer publicações dos mais diversos assuntos, podem curtir publicações de todos os colegas de trabalho, respondê-las ou então, compartilhá-las. Há ainda a possibilidade de criar grupos, com a intenção de separar as equipes ou grupos de interesse que visam abordar temas mais específicos. Conforme Techtudo (2018), a plataforma já tem milhões de usuários no mundo inteiro, incluindo empresas que possuem unidades em locais diferentes e utilizam o *Yammer* para controlar suas equipes, ter uma ferramenta de comunicação efetiva e saber tudo o que está acontecendo.

#### **4.1.3 *WhatsApp* no Trabalho**

Antes de explorar o *WhatsApp* como ferramenta de colaboração virtual em ambientes de trabalho, é importante conceituar a aplicação em si. *WhatsApp*

é um *software* para *smartphones* utilizado para troca de mensagens de texto instantaneamente, através de uma conexão à *internet*, segundo o site [significados.com.br](http://significados.com.br).

Segundo o site oficial da ferramenta, o *WhatsApp* surgiu como uma alternativa ao antigo sistema de *SMS*, mas que agora possibilita o envio e recebimento de arquivos de mídia, como fotos, vídeos, documentos, localização, e arquivos de áudio. O site também reforça a questão da segurança, onde afirma que todas as mensagens e chamadas são protegidas por criptografia. Por fim, informam que todas as decisões a respeito da ferramenta são tomadas visando o desejo de possibilitar que as pessoas se comuniquem sem barreiras, em qualquer lugar do mundo.

O aplicativo foi fundado em 2009, por Brian Acton e Jan Koum. E, em 2014, foi comprado pelo Facebook, numa transação de cerca de 22 bilhões de dólares, o maior valor pago por um aplicativo até então. Na época, o *WhatsApp* tinha mais de 600 milhões de usuários. Atualmente, há cerca de 1,5 bilhões de usuários, segundo o Tecnoblog (2018).

Com a enorme proporção que esta ferramenta ganhou, não demoraria para ela ingressar também na vida profissional das pessoas. Hoje é muito comum ver pessoas que trabalham pelo *WhatsApp*, e por isto, a definição *WhatsApp* no Trabalho, para momentos em que a ferramenta é utilizada para além da vida pessoal, para fins de trabalho.

Isto se tornou tão comum que o *WhatsApp* lançou uma versão especialmente pensada para pequenas e médias empresas. Chamado de *WhatsApp* Business, a versão tem como descrição:

*WhatsApp* Business é um aplicativo para download gratuito que foi pensado com o proprietário de pequena empresa em mente. Com o aplicativo, as empresas podem interagir com clientes facilmente, usando ferramentas para automatizar, organizar e responder rapidamente a mensagens (*WHATSAPP*, 2019).

#### 4.1.4 Skype

O *Skype* existe desde 2003 e foi desenvolvido por Niklas Zennstrom e Janus Friis. A ferramenta acumulou prejuízos até o ano de 2007, e foi no ano de 2011 que a Microsoft a adquiriu por US\$ 8,5 bilhões (BARBOSA, 2011).

A ferramenta se assemelha com o *WhatsApp* por oferecer troca de mensagens instantâneas e gratuitas. Porém, possui outras funcionalidades que o *WhatsApp* não possui, como a facilidade de realizar videoconferências, compartilhar apresentações e conceder acesso, por exemplo.

Outra questão importante que o distingue é o fato de que o *Skype* possui uma versão para empresas lançado a mais tempo e muito bem estabelecido no mercado. De forma que hoje há inúmeras organizações que utilizam este *software* como forma de comunicação dentro das organizações. Nesta modalidade, a ferramenta é paga.

Em uma descrição sucinta, o site oficial da Microsoft define o *Skype* da seguinte forma:

O *Skype* for Business permite que você se conecte com colegas de trabalho ou parceiros de negócios na sua empresa ou em todo o mundo. Possibilidades: iniciar conversas com mensagens instantâneas e chamadas de voz ou de vídeo; ver quando seus contatos estão disponíveis; definir segurança de nível industrial para reuniões; fazer transmissões *online* para um grande público; apresentar sua tela durante reuniões ou dar o controle a outras pessoas; usar o *Skype* for Business em outros programas do Office para conversar, fazer chamadas ou ingressar em uma reunião com um único clique (MICROSOFT, 2019).

Apesar de ser similar ao *Skype* padrão, a versão Business traz diferenças importantes para quem deseja utilizar o programa de forma corporativa. O aplicativo tem como objetivo ser uma plataforma única para a companhia, com recursos de chamadas, conferências e vídeos, por exemplo. Dessa forma, todos os funcionários podem se conectar, usando um único *software*. Como uma diferença entre o *Skype* padrão e a versão Business, podemos citar o fato de que a versão padrão é possível realizar chamadas com até 20 pessoas,

enquanto que na versão Business é possível suportar até 250 pessoas. (TECHTUDO, 2018).

Não foram localizados números ou estimativas a respeito da quantidade de usuários ativos do *Skype for Business* atualmente. Porém, devido à variedade de funcionalidades desenvolvidas pensando especialmente nos ambientes organizacionais, e também ao tempo de experiência e de desenvolvimento que a ferramenta possui no mercado, é possível inferir que o número de organizações que utilizam esta ferramenta é bem expressivo.

#### 4.2 PERFIL DA EQUIPE E DAS PARTICIPANTES

A equipe de trabalho escolhida para o estudo desta monografia de Conclusão de Curso é composta por 6 participantes que atuam na Área de Pessoas de uma filial de uma empresa de grande porte. A estrutura da equipe é formada por uma gerente, duas consultoras, duas analistas de pessoas e uma estagiária. A área é estratégica para a unidade, visto que as atividades operacionais da área de pessoas, em sua maioria, estão centralizadas em outra unidade.

A equipe é relativamente nova, sendo formada através de movimentações recentes das participantes, que vieram de outras posições da mesma empresa e também do mercado. A formação atual vem sendo composta desde dezembro de 2017 e sua última movimentação ocorreu em fevereiro de 2019, com o egresso da última integrante. Atualmente a equipe está completa, não existindo nenhum cargo vago.

As participantes da equipe são todas do sexo feminino, e suas características como idade, tempo de empresa, tempo na equipe estudada e formação acadêmica seguem no quadro abaixo:

Quadro 1 - Perfil das participantes

Idade	Tempo na empresa	Tempo com a equipe estudada	Formação Acadêmica
60	42	1 ano e 6 meses	Pedagogia Empresarial
44	14 anos	7 meses	Pedagogia
35	9 anos	1 ano	Gestão de RH
34	9 anos	1 ano e 6 meses	Psicologia
27	10 meses	10 meses	Psicologia
26	3 meses	3 meses	Estudante de Direito

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

#### 4.3 ENTREVISTA COM A GESTORA DA EQUIPE

O papel da gestora da equipe, através de sua própria perspectiva, é a de responsável por garantir o desdobramento da estratégia do negócio. Sempre atenta e observando o momento e as particularidades da unidade, ela tem como objetivo traduzir a estratégia da empresa para a localidade em questão.

Para isto, ela precisa ter características locais e fazer a composição do que vem da empresa matriz e cruzar com as necessidades reais, dificuldades e potencialidades da unidade. Sendo assim, ela se define como facilitadora e responsável por desempenhar este papel.

Após compartilhar sua visão a respeito de seu papel na equipe, a gestora passou a dividir suas percepções a respeito das ferramentas de comunicação e colaboração virtual citadas anteriormente. Suas contribuições são abordadas nos tópicos seguintes.

##### 4.3.1 Uso do *Trello* na percepção da gestora

Como potencialidade do *Trello*, a gestora trouxe o fato de ser uma ferramenta excelente para gestão de projetos em que há várias frentes simultâneas acontecendo ao mesmo tempo. A mesma esclarece que sua opinião se deve à quantidade de funcionalidades que o *Trello* possui, como por exemplo, anexar documentos, criar *checklists*, marcar prazos de validade para ações específicas, entre outros. A mesma complementa que a melhor aplicabilidade

que ela percebeu no *Trello* foi em projetos em que os participantes não tinham como se reunir presencialmente e que, portanto, havia sido definido o *Trello* como ferramenta para acompanhamento e comunicação do projeto.

A gestora também apresentou outra funcionalidade do *Trello*, o de ferramenta para gestão de equipes, e não de projetos isoladamente. Ela reforça que é deste modo que a ferramenta é utilizada atualmente, como um “radar”, em que ela acompanha diversas frentes que acontecem na equipe como um todo, bem como suas pendências com cada integrante.

Foi ressaltado também que a forma como a ferramenta é utilizada hoje em dia não funcionou muito no sentido do ciclo com a equipe. Ao ser interrogada de o porquê não ter funcionado como pretendido, a gestora levantou dois pontos como limitadores. Sendo o primeiro deles:

[...] eu percebi que existe uma resistência natural no início do uso da ferramenta, porque parece que vai ser um lugar onde vai ter mais pendências me esperando, quando na verdade não, será um lugar de organizar as pendências já existentes (GESTORA).

Quando questionada se esta resistência natural é comum a todas as ferramentas de colaboração novas, a mesma respondeu que o *Trello* sofreu uma carga adicional em cima, pois por ser o local de organização de pendências, foi percebido como um local com mais pendências a ser consultado. Outro fator levantado foi o fato do *Trello* não ser uma ferramenta da empresa para qual a equipe trabalha e, desta forma, não ser passível de uma auditoria interna, pois é um território externo. Desta forma, há a preocupação do ponto de vista de *compliance*. Esta preocupação foi levantada pela organização como um todo, e a gestora afirmou que não é tão pregadora da ferramenta por este motivo, pois é uma ferramenta frágil sobre o ponto de vista de controle (GESTORA).

Quanto à receptividade, a gestora acredita que foi bem diversa. Ela afirma que houve pessoas da equipe que não conheciam a ferramenta e que ao conhecer se assustaram por acharem complexa, outros gostaram, outros já tinham tido experiências muito voltadas para projetos e outros que usaram um pouco, mas não perseveraram no uso, não tornaram daquele uso um hábito. Quanto à adesão, a gestora acredita que não foi boa devido aos limitadores já

explicitados. Ela afirmou, ainda, que o *Trello* ficou quase como uma ferramenta de organização pessoal, que acabou perdendo um pouco a conotação de uso de equipe. Mas que ela não deixou de utilizar e de marcar as participantes da equipe nos seus respectivos cartões, caso elas queiram consultar e visualizar o *Trello*.

A resistência sinalizada pela gestora pode ser relacionada com a resistência à mudança, uma vez que as participantes da equipe se mostraram resistentes a aderir algo novo a rotina de trabalho. A resistência à mudança é definida como sendo “o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio” (LEWIN, 1947 apud HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p. 33)

#### **4.3.2 Uso do *Yammer* na percepção da gestora**

O primeiro ponto levantado pela gestora sobre o *Yammer* foi o fato de ser uma ferramenta homologada pela empresa para qual a equipe trabalha. Pois o *Yammer* é uma aplicabilidade da Microsoft e a empresa tem uma licença de uso para esta plataforma, evidenciando a preocupação da gestora com questões de compliance.

Como principal funcionalidade, a gestora citou a comunicação. Ela afirma que o *Yammer* se tornou um canal oficial de comunicação e, mais que isto, a ferramenta aporta a transformação cultural em que a empresa está passando. Isto porque, foi com o *Yammer* que surgiu a possibilidade de tornar todas as informações acessíveis ao público interno da empresa simultaneamente, independente de cargos e hierarquias. Sendo assim, no momento em que o CEO da organização faz um comunicado, todos que acessam a ferramenta passam a ter acesso àquela informação. Foi dito ainda, que seria impossível dar continuidade a uma transformação cultural visando uma estrutura mais democrática e horizontal se continuassem com a comunicação como era feita anteriormente, cascadeada num sentido “*top down*”, onde os níveis mais baixos da estrutura organizacional só tinham acesso à informação através de seus superiores. Deste modo, é possível observar que o *Yammer* foi utilizado para proporcionar esta mudança na comunicação, porém, é importante ressaltar que

esta não é a única ferramenta de colaboração existente possível para esta finalidade, mas que foi a escolhida para tal.

Antes da implementação da ferramenta, a questão de não haver um moderador que fiscalizasse as publicações foi visto com um possível limitador. A gestora relatou que havia uma insegurança a respeito do que poderia surgir nesta rede social corporativa, mas que mesmo assim, foi optado por não possuir um moderador. Hoje, ela acredita que isto é uma potencialidade da ferramenta, pois ela percebe que organicamente os participantes entenderam que aquele era um canal de comunicação, de desdobramento, de boas práticas, e, conseqüentemente, foi possível perceber o crescimento da maturidade dos conteúdos que foram sendo postados.

A gente tem sido muito feliz no uso do *Yammer*, é possível escolher também quem tu queres seguir, tu podes marcar quais são as comunidades que tu queres acompanhar, tu podes marcar um *feed* de uma comunidade, e então toda vez que alguém se pronunciar naquela comunidade tu recebe um aviso no teu *e-mail* informando (GESTORA).

Como limitação, a gestora evidenciou a preocupação de que nem todos os públicos internos fazem uso do *Yammer*, ferramenta que é considerada por ela mesma, o canal oficial de comunicação. Ela considerou que a ferramenta está indo muito bem, mas que ainda há o desafio de permear na camada operacional. Foi apontado também, o comportamento de redes sociais que também se reflete no *Yammer*, o fato de não haver exposições de vulnerabilidades, de pedido de ajuda, de troca de dificuldades, apenas a explanação das coisas boas que ocorrem nas unidades. Ela acredita que “não seja uma restrição da ferramenta, e sim do usuário [...] acho que é a única questão que aparece no *Yammer* que não seja tão pró” (Gestora).

Quanto à receptividade e à adesão, a gestora concluiu que foi bem tranquilo e positivo. Estendeu sua percepção ao informar que não só na equipe o *Yammer* teve uma receptividade boa, bem como para além dela. Ela acredita que, como o *layout* da ferramenta tem semelhanças com os das redes sociais mais usadas na vida fora da organização, os colaboradores não tenham tido dificuldades em utilizar, bem como sintam-se familiarizados rapidamente com a ferramenta. Outra questão que a gestora acredita que influenciou na boa adesão

das participantes da equipe é que todos que ingressam na organização, passam a ter automaticamente um perfil de usuário no *Yammer*, no momento em que seu *e-mail* é criado.

É possível perceber, a partir do relato da gestora, que não é necessário que o colaborador tenha alguma atitude para ingressar na ferramenta *Yammer*. Todos que ingressam na empresa passam a fazer parte da comunidade, estando suscetíveis a interações via ferramenta, recebendo todas as notificações no *e-mail* corporativo. Desta forma, todos passam a fazer parte automaticamente da ferramenta, não tendo a possibilidade de desvincular seu perfil na rede social corporativa da pessoa física.

#### **4.3.3 Uso do *WhatsApp* no trabalho na percepção da gestora**

O uso do *WhatsApp* no trabalho desperta na gestora uma preocupação muito grande devido ao uso excessivo. Ela acredita que é uma ótima ferramenta que tem como principal funcionalidade as mensagens instantâneas e rápidas. O que possibilita que ela entre em contato com sua equipe nos mais diversos momentos, seja para solicitar algo ou dividir alguma informação importante em tempo real. Porém, ela não esconde sua preocupação a respeito desta ferramenta.

Para ela, por ser muito novo, todos ainda estão aprendendo a usar. Foi levantado também que, em um diagnóstico recente, o uso inadequado do *WhatsApp* no trabalho apareceu de forma bastante explícita. A preocupação se deve, pois, esta má utilização faz com que seja impossível conduzir uma reunião em que todos consigam uma qualidade de presença, por exemplo, bem como não permite que o nível de concentração de uma pessoa se eleve, pois, a todo momento ela é interrompida por alguma notificação, e, ainda, a questão dos horários também se insere dentre as preocupações da gestora. Dentre todas as questões citadas acima, ela ainda aborda a preocupação a respeito da ansiedade que o uso desmedido do *WhatsApp* pode estar proporcionando na equipe e nos colaboradores:

Tu mandas uma pergunta por *WhatsApp*, a necessidade da mesma instantaneidade da pergunta ser também da resposta, isto estressa as

peessoas, porque assim, eu mando uma pergunta para alguém, ou eu faço algum comentário, e ninguém fala nada, isto gera um sentimento de abandono, de descaso, de falta de preocupação com o assunto, quando na verdade não, quando na verdade as pessoas ou não viram, ou estão processando aquilo (GESTORA).

Ao ser questionada se ela acredita que estes sintomas surgem exclusivamente do uso do *WhatsApp* no trabalho, a mesma advertiu que está sendo pior com esta ferramenta em específico por que é por onde chega mais notificações, portanto, chega muito estímulo. Ela arriscou dizer ainda que, na média, a ferramenta trouxe muitas perdas e muitos ganhos, quase que na mesma proporção, porque ao mesmo tempo em que aproximou as pessoas, aproximou “demais”.

Por mais que a gestora tenha dito que é uma ferramenta nova e todos estarem em processo de aprendizagem em como utilizar adequadamente, ela afirma que já há algumas regras, como por exemplo, ninguém pedir socorro via *WhatsApp*. Ela acredita que todos saibam que demandas urgentes têm que ser feitas via ligações ou através de outros meios, pois através do *WhatsApp* não há garantia de que a mensagem não foi banalizada entre tantas outras mensagens ou silenciada em algum grupo, pois pode aparecer como lido, mas não há garantia efetiva de que a mensagem foi decodificada na maneira correta.

Quanto à receptividade da equipe ao *WhatsApp* no trabalho a gestora percebe esta ferramenta como natural, visto que desde quando a atual equipe começou a se formar, esta ferramenta já era utilizada e à medida que as participantes foram ingressando à equipe, iam sendo apresentadas à esta ferramenta de trabalho. Ao ser questionada a respeito da adesão, se foi de forma voluntária ou não, a gestora parou para refletir e mostrou-se em dúvida. Ela informou que não tinha pensado anteriormente a este respeito, é algo que é feito automaticamente. Após refletir um pouco, ela respondeu que nem todos devem gostar, mas que nunca tinha se questionado, ela acredita que a adesão é efetiva, mas não sabe o quanto ela é voluntária ou compulsória.

#### 4.3.4 Uso do *Skype* na percepção da gestora

A gestora da equipe acompanhou quando a ferramenta em questão foi implementada na empresa, há cerca de 7 anos, e a mesma faz uso da ferramenta desde então. A funcionalidade mais rica que ela vê no *Skype* é a possibilidade de conversas virtuais com utilização de imagem, ou seja, a câmera. O *Skype* possibilita uma conversa com a comunicação não-verbal presente, que é uma parte muito importante da comunicação, então nesta conversa estará presente a entonação de voz e a imagem da pessoa, com as expressões, posturas, reações, entre outros fatores muito importantes.

Outras funcionalidades muito elogiadas por parte da gestora são: o compartilhamento de conteúdo, quando, através de uma ligação por *Skype*, uma pessoa possibilita que a outra visualize tudo que está acontecendo em sua tela, instantaneamente; e também a concessão de controle à tela, segundo a gestora, esta opção é muito utilizada pelos serviços de apoio, como por exemplo a TI (tecnologia da informação), para realizar ajustes sem necessidade de deslocamento físico.

Uma perspectiva interessante a ser observada é que a gestora acredita que o *WhatsApp* tende a substituir o *Skype* na questão de mensagens instantâneas. Ela reconhece que é uma funcionalidade ainda muito utilizada do *Skype*, mas acredita nesta premissa pois percebe o *WhatsApp* como uma ferramenta mais rápida e simples para isto. Foi relatado também para o que cada ferramenta se aplica melhor. Na visão da gestora, o *Skype* é utilizado normalmente para informações as quais a pessoa esteja trabalhando em cima, que tem réplica, que normalmente geram alguma demanda, enquanto que o *WhatsApp* é muito mais informativo.

A receptividade e a adesão da equipe ao *Skype* são muito boas e tranquilas, segundo ela. A mesma afirma isto porque diz ouvir elogios à ferramenta até hoje e enxerga as participantes da equipe fazendo uso diariamente, para diversas finalidades.

#### **4.3.5 Percepção quanto a aspectos comportamentais e de comprometimento relacionados à utilização das ferramentas**

Ao ser questionada sobre a percepção de diferenças em aspectos comportamentais da equipe após a utilização das ferramentas de comunicação e colaboração trabalhadas até aqui, a gestora informou que, como a maioria das ferramentas são utilizadas pela equipe desde o seu início, se torna difícil avaliar uma diferença diretamente relacionada ao uso. Isto porque, devido ao fato da equipe ser relativamente nova, a mesma não chegou a exercer suas atividades sem as ferramentas, impossibilitando uma comparação entre o antes e depois.

De qualquer maneira, ela compartilhou sua opinião a respeito deste impacto. A gestora acredita que o uso de ferramentas de colaboração pode proporcionar diferenças comportamentais. Isto porque estas ferramentas aproximam e melhoram a comunicação entre a equipe, e esta aproximação transmite um sentimento de acolhimento e, desta forma, elas permitem a mudança nos comportamentos pois possibilitam uma nova forma das relações.

Ela conclui, ainda, que por mais que tenham algumas pessoas utilizando de maneira equivocada o *WhatsApp*, por exemplo, todas as ferramentas surgem para proporcionar mudanças positivas de comportamento e de melhora de trabalho, se isto não está acontecendo, então provavelmente o problema não está na ferramenta e sim no usuário.

Já, sobre o impacto destas ferramentas no comprometimento do trabalho, a gestora vê como um ganho secundário. Ela acredita que o ganho primário do uso das ferramentas de comunicação e colaboração é a aproximação das relações, o conseqüente impacto no comprometimento no trabalho é visto como um ganho secundário. A mesma elucida seu pensamento:

[...] tu passas a ter relações mais próximas com os colegas de trabalho, passa a se sentir mais pertencente ao grupo, e isto, por consequência, gera um ganho no engajamento ao trabalho, no comprometimento, um senso de orgulho em pertencer (GESTORA).

Relato condizente com o que afirma Freire (1999) a respeito do comprometimento afetivo, também conhecido como atitudinal. Sendo uma

perspectiva que enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo.

#### **4.3.6 Percepção quanto a aspectos técnicos e de eficiência da equipe relacionados à utilização das ferramentas**

A gestora acredita que há um impacto positivo quanto a aspectos técnicos e de eficiência da equipe relacionados à utilização das ferramentas de comunicação e colaboração virtual, mas não sabe mensurar ou avaliar, devido ao mesmo motivo da questão anterior, pois a equipe exerceu suas atividades com o uso destas ferramentas desde seu início, o que impossibilita a comparação do antes e depois. Agrega-se, a isto, o fato de, aparentemente, não haver parâmetros que possam ser diretamente relacionados ao uso das ferramentas trabalhadas.

Nesta questão, verificou-se que há uma lacuna a ser investigada futuramente.

#### **4.3.7 Necessidades da equipe a serem supridas por ferramentas de comunicação e colaboração virtual**

Não foi apontada nenhuma necessidade da equipe a ser suprida por uma nova ferramenta de comunicação e colaboração virtual pela gestora da equipe. Pelo contrário, nesta questão, foi levantado novamente que o que falta à equipe na verdade é uma clareza maior quanto ao uso das ferramentas.

Foi reforçado que é necessário saber discernir o que é assunto para ser tratado via *WhatsApp*, o que é assunto para ser tratado via *Yammer*, o que é para ser tratado pessoalmente, etc. A gestora salienta que sua maior preocupação é saber se as pessoas já se questionaram e refletiram se os assuntos estão sendo tratados de forma adequada, se são assunto possíveis de serem tratados via ferramentas de comunicação. Pois nem todo assunto pode ser tratado de outra forma senão face a face, e a falta desta comunicação presencial faz com que as relações “esfriem”.

Além da preocupação levantada a respeito dos assuntos adequados a serem tratados em cada ferramenta abordada, a gestora também sente falta de um contrato de utilização mais unânime a respeito do uso do *WhatsApp* no trabalho. Ela acredita que há pessoas sofrendo devido ao excesso de utilização da ferramenta, e que, se há alguém sofrendo, é preciso que este assunto seja devidamente abordado e discutido. Mas quanto à possibilidade e a necessidade de novas ferramentas de comunicação e colaboração virtual, ela enfatiza que é melhor que não surjam novas, sem que antes as utilizadas sejam melhor trabalhadas e equilibradas.

#### 4.4 ENTREVISTAS COM AS PARTICIPANTES DA EQUIPE

Os tópicos que seguem apresentam os resultados da pesquisa a partir das perspectivas das participantes da equipe.

##### 4.4.1 Papéis na equipe

Quando questionadas sobre quais os seus papéis perante a equipe, as participantes levantaram diversas atribuições as quais consideram como seus objetivos na equipe e, também, na organização. Devido à pergunta ser aberta, surgiram respostas bem objetivas, assim como outras nem tanto, refletindo as diferentes visões que cada uma possui.

A participante nº 1 afirmou que o seu papel é o de desenvolver a atividade como consultora, dando apoio diretamente às áreas às quais atua, ao mesmo tempo em que agrega e contribui na equipe de trabalho em estudo. Ela reforça que, mesmo sendo consultora e seu escopo de trabalho esteja diretamente ligado ao atendimento e suporte às demais áreas da empresa, o que por vezes causa o distanciamento físico das demais participantes, ela se sente na obrigação de sempre procurar contribuir para a equipe, ajudando a resolver eventuais problemas ou dividindo o conhecimento que ela traz de outras unidades. A percepção de papel desta participante pode ser associada com a da participante nº 4.

A participante nº 4 informou que atualmente é responsável por toda a parte de contrato de trabalho e benefícios, mas não limita o seu papel perante a equipe apenas como responsável por um ou mais processos. Ela entende como sua responsabilidade, disseminar tudo o que sabe, não apenas sobre os seus processos, mas sobretudo que a mesma sabe a respeito de área de pessoas. E ainda, complementou que além de dividir seu conhecimento, percebe também como seu papel, cuidar e zelar para que a equipe tenha uma boa relação entre si, bem como perante as outras áreas da unidade. Reforçando, por fim, que se preocupa com equipe como um todo. As perspectivas de papel da entrevistada nº 1 e nº 4 se assemelham, pois, mesmo com ocupações distintas, ambas explanaram sua preocupação com a equipe como um todo, indo além das atribuições de seus cargos.

As demais participantes explicaram seus papéis na equipe de forma mais objetiva. A participante nº 2 entende seu papel como fundamental para a equipe, bem como para a organização como um todo, pois a mesma se envolve com recrutamento, seleção, desenvolvimento e reconhecimentos dos colaboradores. Ela esclarece que enxerga este papel como fundamental, pois, quando realizado adequadamente, permite que as consultoras possam focar no desenvolvimento das lideranças com mais tranquilidade. Ela ainda reforça que seu papel é muito importante para o desenvolvimento e para o engajamento dos colaboradores que chegam na empresa, para que eles não apenas cheguem, mas também permaneçam.

A participante nº 3 vê seu papel na equipe como responsável pelo jurídico e por lidar com a parte dos processos trabalhistas que atingem a unidade. Ela explica que entra em contato com os coordenadores diariamente, fazendo o meio de campo entre a unidade e o escritório que os atende, enquanto que a participante nº 5 percebe seu papel como responsável por atender determinadas áreas. Explorando um pouco mais, a mesma explica que seu papel é de dar apoio tanto em questões de desenvolvimento dos gestores e das lideranças quanto em atividades mais práticas para estas áreas. Ela informa ainda que desenvolve seu papel sempre levando as políticas e diretrizes da empresa para as áreas às quais atende, a partir das práticas de RH.

#### 4.4.2 Uso do *Trello* na percepção da equipe

A principal funcionalidade do *Trello* levantada pelas participantes é a utilização para acompanhar projetos. Este ponto surgiu por parte da maioria das entrevistadas, que informaram que já tiveram alguma prática com o *Trello* para acompanhamento e controle de projetos, onde tiveram boas experiências. Foi apontado que quando há uma estrutura a ser seguida, com os próximos passos do projeto a serem desenvolvidos, a dinâmica que o *Trello* oferece facilita muito e chega a ser recomendado a utilização do mesmo, principalmente para equipes em que há participantes fisicamente distante dos demais.

A agilidade foi apontada como uma potencialidade do *Trello*. Isto porque o panorama que a ferramenta oferece para o gerenciamento dos projetos proporciona uma comunicação entre todos que estão envolvidos, sem a necessidade de reuniões presenciais ou virtuais, pois é possível compreender quais etapas já foram concluídas, quais estão em desenvolvimento e quais ainda terão que ser realizadas, apenas acessando a ferramenta. A comunicação também pode ser feita através de comentários na própria ferramenta, caso seja necessário ou ainda reste alguma dúvida que visivelmente não foi sanada.

Outra potencialidade do *Trello* surgida para a realidade da equipe em estudo foi a utilização com pessoas externas, como consultorias, por exemplo. Isto porque pessoas externas à organização em que a equipe está inserida, não possuem acesso às ferramentas corporativas que as mesmas têm disponíveis. Desta forma, para o acompanhamento do projeto não ficar dividido, o *Trello* é a opção considerada.

Ainda deve ser considerado o fato de que o *Trello* foi apontado como a agenda do mundo atual, onde é possível acompanhar compromissos e projetos tanto organizacionais quanto pessoais. A ferramenta acompanha os usuários na nuvem, desta forma, as pessoas não correm o risco de esquecer sua agenda física em algum lugar e ficar sem acesso a alguma informação importante, mesmo que temporariamente. Esta aplicação do *Trello* já é utilizada pela participante nº 2, a qual reforça ainda que o panorama oferecido pela ferramenta é melhor do que uma agenda física, em que tu tens que folhear as páginas para visualizar os compromissos e afazeres de mais de um dia. Ela acredita que a

visão em uma perspectiva maior, de mais dias, facilita para o gerenciamento e o acompanhamento da rotina pessoal e organizacional.

Em contraponto à visão recém explanada, outras entrevistadas relataram como limitação o uso do *Trello* para assuntos de rotina. A participante nº 1 relatou ter dificuldade para acessar frequentemente a ferramenta, e, uma vez que não acessada diariamente, a utilização da ferramenta para acompanhar tarefas do dia a dia, perde o sentido, visto que quando a mesma acessa novamente, os assuntos já se atualizaram algumas vezes. Já a participante nº 5 acredita que a proximidade da equipe interferiu à não adequação do uso do *Trello* para assuntos de rotina. Ela afirma que não vê sentido em abrir a ferramenta e atualizar algum cartão com um novo status ou alguma informação importante a respeito daquela atividade, sendo que ela pode simplesmente falar alto dentro da sala de trabalho e avisar a equipe. Ela reforça ainda que o mesmo se aplica a dúvidas, uma vez que é mais rápido e eficaz perguntar e explicar pessoalmente e, portanto, não vê sentido em passar a fazer isto através da ferramenta.

Quanto a receptividade da equipe ao *Trello*, foi quase unânime a perspectiva de que a ferramenta foi vista como mais um lugar de encontrar demandas, como pode ser observado na seguinte afirmação:

[...] então eu sentia que foi mais um, mais uma frente para eu ver e para estar tratando (PARTICIPANTE nº 4).

A adesão da equipe ao *Trello* foi muito baixa, dentre as cinco participantes, apenas uma afirma que faz uso do *Trello* atualmente, a participante nº 3. A mesma que percebe a ferramenta como uma agenda do mundo atual, podendo utilizar tanto para fins pessoais quanto organizacionais. E até mesmo para ela, foi possível observar que o *Trello* foi percebido como mais um local para receber novas demandas, provável principal motivo pelo qual a receptividade e adesão foi tão baixa.

#### **4.4.3 Uso do *Yammer* na percepção da equipe**

A principal funcionalidade do *Yammer*, apontada pela equipe, foi a comunicação. Foi levantado que é através desta ferramenta que é comunicado

os eventos e acontecimentos relevantes que estão acontecendo na organização, tanto na unidade em que a equipe está lotada, quando nas demais, de forma que todos os colaboradores têm acesso a estas informações. A comunicação através do *Yammer* proporcionou a troca de boas práticas, a democratização do recrutamento interno, bem como a visibilidade e uma nova forma de reconhecimentos e valorização dos colaboradores.

O *Yammer* é democrático, quem entrar vai ver o anúncio e deu, não depende de divulgação de gestores de outras unidades, nem dos RHs de outras unidades. No *Yammer* a gente divulga a vaga e deu, alcança todos os colaboradores da Gerdau, basta eles acessarem a ferramenta. E é divulgado que esse é o canal para isto também, então eu acho que deu essa democratizada no recrutamento interno (PARTICIPANTE nº 1)

A visibilidade se tornou possível visto que qualquer colaborador pode postar no *Yammer*, desta forma, se alguém conseguir resultados excelentes em alguma entrega ou promover algum evento interessante, o próprio tem a possibilidade de divulgar o acontecimento na ferramenta, e dividir suas conquistas com todos da organização, independentemente o cargo que ele estiver. Esta visibilidade é percebida pela participante nº 5 como uma forma de valorizar o que é feito por cada colaborador. A ferramenta é utilizada também para fazer reconhecimentos, segundo a participante nº 2, é comum as pessoas fazerem postagens com o intuito de reconhecer publicamente algum colaborador.

As funcionalidades identificadas acima evidenciam o quanto a ferramenta proporcionou uma conexão entre todos os colaboradores da organização. Então, como levantado pelas participantes, antes do uso do *Yammer*, as mesmas não tinham acesso tão facilmente a outras colaboradoras da área de pessoas de unidades distantes geograficamente. Atualmente, esta conexão entre todos os colaboradores possibilita que pessoas da mesma área, porém, de unidades diferentes, troquem práticas e se ajudem, até mesmo de uma forma contínua, uma vez que têm o primeiro contato através do *Yammer*, mas, posteriormente, mantêm o contato por outros meios.

Evidenciando a conexão entre todos os colaboradores, ao mesmo tempo em que elucida como a ferramenta dá suporte a transformação cultural por qual a empresa está passando, uma participante afirmou:

Eu acho que ele conecta toda as unidades, todos os colaboradores, então eu acho realmente genial. Acho muito legal porque tu se sentes próximo de pessoas de vários lugares distantes! Eu acho bacana que o CEO da empresa faz uma aproximação com os colaboradores de todos os níveis pelo *Yammer*, então acho sensacional. Acho também que reflete muito a vontade da empresa em ter uma hierarquia horizontal (PARTICIPANTE nº 3).

Como principal limitação apontada, surgiu o fato de que ainda não são todos os colaboradores que acessam a ferramenta. A camada operacional não tem o hábito de acessar o *Yammer*, e, por enquanto, não foi percebido pelas participantes, algum movimento por parte da empresa que vise inserir este público ao *Yammer*. Elas percebem esta limitação como um ponto importante, visto que não é possível centralizar a comunicação por uma ferramenta em que é sabido que nem todos os colaboradores acessam. Desta forma, isto leva a outra limitação apontada pelas mesmas, o fato da comunicação do *Yammer* não ser específica. Ou seja, toda a informação relevante da unidade que está na ferramenta, também é divulgada por outros meios, sejam eles, murais físicos, televisões, *e-mails* e/ou linhas diretas.

O fato da comunicação que está no *Yammer* chegar aos colaboradores através de outros meios, não gera a necessidade de ter que acessá-lo frequentemente, uma vez que as participantes não se sentem desinformadas ao não acessar. Desta forma, a ferramenta não é vista com prioridade pelas participantes e, conseqüentemente, foi relatado que falta tempo para acessar o *Yammer*, o que evidencia a não priorização da ferramenta.

Uma participante fez um levantamento que nenhuma outra apontou, mas que deve ser considerado, de que pode haver uma limitação quanto ao uso do *Yammer*, por parte das gerações mais antigas, devido a alguma possível dificuldade que estes tenham em utilizar redes sociais. Como pode ser observado abaixo:

As gerações de pessoas mais velhas podem achar ruim, podem se sentir limitadas quanto ao *Yammer*, tipo eu que nem sou tão velha, mas me sinto um pouco limitada, sabe (PARTICIPANTE nº 1).

Estas foram as limitações-macro levantadas pelas participantes a respeito do *Yammer*. Porém, também foram apontadas limitações mais pontuais, que poderiam ser solucionadas com adaptações na ferramenta. São elas: as postagens não aparecem em ordem cronológica, e sim por quantidade de curtidas e comentários; e não é possível fazer pesquisas nas postagens.

Foi unânime a percepção de que o *Yammer* teve uma boa receptividade quando surgido na empresa e também no ingresso das participantes, para as que entraram na organização quando a ferramenta já estava em uso. Quanto à adesão, praticamente todas as participantes relataram que percebem que a equipe utiliza a ferramenta mais do que demais áreas da organização, sinalizando uma boa adesão, mas que ainda pode melhorar, pode haver mais participação no *Yammer* por parte da equipe.

Acaba que não dá para acessar tanto porque tem que priorizar o que dá resultado, o que se não fizer vão te cobrar, né?! Então tu não priorizas o *Yammer*. Mas tenho interesse em acessar mais, tanto que eu estou me puxando para acessar mais, mas eu sei que eu poderia melhorar ainda mais, porque acho que eu teria um grande ganho, estaria sempre atualizada [...] (PARTICIPANTE nº 4).

#### **4.4.4 Uso do *WhatsApp* no trabalho na percepção da equipe**

O *WhatsApp* no trabalho teve um comportamento de respostas bem diferente das demais ferramentas de comunicação e colaboração virtual. Enquanto nas demais foram apontadas diversas características distintas de uma mesma ferramenta, com alguns pontos levantados repetidas vezes e outros apontados poucas ou apenas uma vez, com o *WhatsApp* foi ao contrário. Foi levantada uma única potencialidade por todas as pesquisadas, ou seja, pelas cinco participantes da equipe de trabalho, que é a troca de mensagens rápidas e instantâneas.

Ao mesmo tempo em que todas concordaram com a potencialidade da ferramenta, foi difícil explorar demais características que se enquadrem como

funcionalidades. O que demonstra que, na perspectiva das participantes, o *WhatsApp* no trabalho não possui um escopo de possibilidades tão amplo quanto às demais ferramentas estudadas, sendo considerada por elas, ferramenta exclusiva de troca de mensagens rápidas e instantâneas.

O fato de ter sido apontada apenas uma potencialidade e as participantes terem tido dificuldade em levantar demais funcionalidades não significa que o impacto desta ferramenta para a equipe de trabalho não seja importante. Como pode-se observar:

Eu acho que facilita muito a vida. Hoje eu uso muito para o trabalho e se não tivesse eu não sei como eu faria porque a gente não consegue estar em todos os lugares ao mesmo tempo, a gente sabe que a liderança da usina que a gente atende, eles não ficam na frente do computador, então é uma ferramenta que, nossa, facilita muito a nossa vida! (PARTICIPANTE nº 1)

Assim como o depoimento acima, surgiram diversos outros relatos das participantes que demonstram que o *WhatsApp* no trabalho gera facilidade e agilidade para o trabalho da equipe. Foi apontada também a questão de poder enviar áudios, o que na visão da participante nº 5, é muito importante pois ao enviar uma mensagem falada, com a entonação de voz presente, a chance de o receptor da mensagem entender errado o que ela quer falar ou a forma pela qual ela falou é menor. Então a mesma afirmou que costuma utilizar bastante esta possibilidade de enviar mensagens de áudio.

Outra questão a se observar no estudo do *WhatsApp* no trabalho é que esta também foi a única ferramenta em que as participantes apresentaram mais limitações do que funcionalidades. Ao longo da pesquisa foram levantadas diversas preocupações em relação ao uso desta ferramenta pelas participantes, sendo a maior delas a respeito da má utilização do *WhatsApp*. As mesmas reconhecem que esta é uma limitação dos usuários, porém, não puderam deixar de evidenciar, visto as consequências que elas percebem do uso inadequado.

Como afirmado pelas participantes, é uma ferramenta muito nova e todos precisam melhorar a utilização, de forma que facilite a vida dos colaboradores, sem que gere incômodos para alguns. Falta discernimento sobre quais assuntos podem ser tratados pelo *WhatsApp* e quais devem ser tratados por outros canais,

ou até mesmo pessoalmente. Ou seja, saber quais assunto são apropriados para serem abordados via *WhatsApp* foi uma das questões levantadas por quase todas as participantes.

Outra preocupação consequente da má utilização dos usuários, é sobre o uso desmesurado da ferramenta fora de horários de trabalho. A participante nº 4 levantou esta questão devido à sua preocupação com a possibilidade de aumentar causas trabalhistas reivindicando horas extras por trocas de mensagens sobre trabalho via *WhatsApp*, visto que tudo fica registrado no celular dos colaboradores.

Seguindo o mesmo raciocínio, outra limitação desta ferramenta é a de que poucos colaboradores possuem celular corporativo, de forma que a grande maioria utiliza a ferramenta a partir de seus celulares particulares, que não são passíveis de auditoria e que permanecem com os usuários 24 horas por dia, até mesmo em dias de descanso ou férias. Desta forma, é possível observar a preocupação das participantes com relação aos colaboradores, ou até mesmo elas próprias, por não se desvincularem de seus trabalhos e da organização em nenhum momento.

Outra limitação do *WhatsApp* no trabalho, que já há um consenso sobre, é a respeito de que esta ferramenta não seria adequada para assuntos urgentes, como pode ser observado no relato abaixo:

[...] eu não gostaria que chegasse uma mensagem assim de cunho superimportante uma definição profissional para mim por ali, por exemplo, abrir uma vaga para hoje ou então um candidato que foi apto no seu serviço médico, ou que me mandassem uma mensagem para eu aprovar porque se eu não aprovar hoje não vai dar, imagina?!  
(PARTICIPANTE nº 2)

Também foi apontada como uma limitação o fato do *WhatsApp* no trabalho ser mais um local para receber demandas. A participante nº 5 deixa isto muito claro ao explicar que por ser uma ferramenta onde se recebe muita informação, vem junto com estas informações, muitas demandas. E que, devido a este motivo, é preciso saber se organizar, pois a tendência é de que surjam cada vez mais demandas através deste canal.

Todas as participantes da equipe informaram que fazem uso da ferramenta, inclusive frequentemente entre elas, dentro da equipe, bem como com outros colegas de trabalho que não fazem parte da mesma equipe. A receptividade da ferramenta foi bem diversa. Há participantes que consideram extremamente natural a utilização do *WhatsApp* como ferramenta de trabalho:

[...] não tem como não usar, eu acho que não tem crítica sobre o uso porque é algo que é natural. É igual perguntar se tu tomas banho de manhã ou de noite, é uma coisa que tu não pensas, simplesmente faz. As pessoas não criticam, se alguém não gosta acho que não tem nenhum espaço de crítica. Se a crítica acontece ou não acontece é no mundo inconsciente da mente da pessoa, porque é algo que faz parte de qualquer trabalho. A pessoa que é caixa operadora, que é da higienização, a pessoa que é diretora de uma empresa, todas as pessoas usam o *WhatsApp* hoje no trabalho (PARTICIPANTE nº 2).

Em contrapartida, houve resistência para aderir ao movimento de utilizar o *WhatsApp* no trabalho por parte da participante nº 1. Ela informa que percebeu que estava ficando de fora de assuntos importantes de trabalho, bem como começou a sentir olhares diferentes para ela quando a mesma não queria fornecer seu número de telefone para as pessoas. Ressalta, ainda, que não foi fácil aceitar que este era um movimento que ela precisaria fazer, e que, aos poucos, foi conseguindo vencer esta barreira. Hoje, ela afirma que faz muito uso da ferramenta e que está naturalmente inserida em sua rotina de trabalho, porém, que houve muito esforço da parte dela para isto.

Outra questão relevante quanto à receptividade da ferramenta, foi que, para a participante nº 3, por utilizar o *WhatsApp* para o trabalho a partir de seu celular particular, isto implica em aparecer como *online* para os demais contatos dela. O fato de aparecer *online* para pessoas que não são do trabalho dela passa a mensagem de disponibilidade para pessoas relacionadas à vida pessoal da mesma, quando, na verdade, ela não está disponível, ela está trabalhando. Isto, por vezes, gerou conflito para a vida particular da colaboradora.

Estes relatos evidenciam as diferentes perspectivas que as participantes da equipe tiveram ao passar a utilizar o *WhatsApp* para fins de trabalho. O que contrasta com o fato de que atualmente todas as participantes da equipe

consideram a adesão à ferramenta boa, e afirmam fazer uso diariamente para desempenhar suas atividades.

#### **4.4.5 Uso do *Skype* na percepção da equipe**

Ao serem questionadas a respeito do uso do *Skype*, quase todas as pesquisadas sinalizaram a questão da economia como uma potencialidade da ferramenta. Ao explorar um pouco mais, elas explicaram que percebem que o *Skype* surgiu para substituir os ramais e as ligações, por mais que ainda não as tenha eliminado. Desta forma, se reduz a necessidade de que todos os colaboradores tenham ramais, o que envolve um custo alto para a unidade, e para os que têm, possibilita a substituição das ligações convencionais pelo contato via *Skype*, seja por ligação, ou mensagens escritas. Ambas as substituições geram uma economia para a organização, principalmente quando considerada em grande escala, o que é o caso de uma empresa de grande porte.

Outra potencialidade do *Skype*, fazendo o contraste com o *WhatsApp* no trabalho, foi a questão de ser uma ferramenta estritamente profissional. Isto significa que o fato de não haver confusão e/ou interação com os contatos particulares do colaborador, em haver apenas contatos profissionais nesta ferramenta, agrega valor para as participantes.

Após estas potencialidades, foram apontadas diversas outras funcionalidades da ferramenta. Entre elas, uma das mais citadas, foi a possibilidade de fazer reuniões e conferências *online*, com diversos participantes, o que possibilita que pessoas que estejam distantes fisicamente realizem reuniões em tempo real. Quando levantada esta funcionalidade, participantes que estão há mais tempo na organização informaram que, antes do *Skype* passar a ser utilizado, agendar reuniões *online* era bem difícil, que havia um custo bem elevado, onde era necessário agendar com antecedência, para que um *link* fosse criado e compartilhado entre os participantes. Desta forma, o *Skype* trouxe praticidade para a realização destes encontros.

Outra funcionalidade apontada diversas vezes, foi a questão de verificar se determinado colaborador está disponível ou não, através do *Skype*. Isto

porque, a ferramenta tem a opção de alterar o status, desde disponível, até mesmo ocupado ou *offline*. Desta forma, as participantes relataram que diversas vezes realizam esta consulta para verificar se a pessoa está livre para ser acionada naquele momento ou se deixam para outro momento. O compartilhamento de conteúdo, bem como conceder acesso também foram funcionalidades citadas pelas participantes:

[...] eu posso compartilhar com alguém um material, por exemplo, eu vou lá e compartilho com a pessoa alguma apresentação e a pessoa olha comigo. Eu também posso conceder o acesso e a pessoa vai mexer no meu computador, e isso é uma funcionalidade que só o *Skype* tem, e é ótimo! (PARTICIPANTE nº 5)

Surgiu também a questão de possibilitar contato com qualquer colaborador da organização, bem como acessar informações dos colaboradores, como funcionalidades do *Skype*. A participante nº 3 relatou que estas particularidades são muito importantes para ela, visto que basta saber o nome do colaborador, pesquisar através do *Skype*, que ela terá acesso a informações como: ramal, *e-mail*, cargo e lotação do colaborador.

Para sinalizar limitações do *Skype*, as participantes tiveram dificuldade. A maioria delas não apontou nenhuma questão como limitadora da ferramenta e a única limitação apontada foi bem prática. A participante nº 3 relatou que vê a questão de não saber quando o outro visualiza suas mensagens como um limitador. Ela esclarece que acha essencial saber quando o receptor leu suas mensagens, para saber se o mesmo está ciente ou não, ou se é necessário contatá-lo de outra forma.

A receptividade da equipe para com o *Skype* foi muito boa. Como relatado acima, as participantes da equipe que já estavam na organização antes do *Skype* surgir, puderam vivenciar a diferença que a ferramenta proporcionou para o dia a dia de trabalho, e todas acreditam que facilitou muito. O mesmo ocorreu para as que ingressaram na organização já com a ferramenta em uso, mesmo não vivenciando o antes e o depois, todas conseguiram perceber as possibilidades e vantagens que a ferramenta proporciona. Toda a equipe afirmou fazer uso do *Skype*, em determinados graus de utilização diferentes, porém, todas fazem uso da ferramenta em algum nível.

#### **4.4.6 Percepção quanto a aspectos comportamentais e de comprometimento relacionados à utilização das ferramentas**

A equipe de trabalho estudada levantou diversos aspectos comportamentais e de comprometimento relacionados à utilização das ferramentas. Algumas participantes percebem estes impactos de forma evidente, enquanto outras não conseguiram relacioná-los.

O primeiro aspecto relevante levantado foi a questão da carga emocional que as pessoas trazem consigo. Ao explorar melhor, a participante nº 2 relata que, ao receber uma demanda de alguém pessoalmente ou por ligação, é impossível dissociar a pessoa de sua carga emocional, que muitas vezes a pessoa tem a intenção em despejá-la, ou não. Desta forma, é comum as participantes da equipe da área de pessoas em estudo receberem cargas emocionais grandes em que, muitas vezes, elas não merecem receber ou não é algo que as interesse. Portanto, a mesma acredita que quando estas demandas são passadas através de ferramentas de comunicação e colaboração virtual a carga emocional é eliminada, ou no mínimo, reduzida drasticamente, o que facilita a rotina de trabalho delas.

Outra percepção levantada foi a questão de que há ferramentas que proporcionam um sentimento de pertencimento. Este sentimento foi apontado pela participante nº 3, quando a mesma se referia ao *Yammer*. Ela informa que a ferramenta faz com que o colaborador se sinta parte do todo, à medida que todos possuem acesso a todas as informações e podem fazer interações. Sentimento compartilhado pela participante nº 4.

Já a participante nº 5, percebe que a utilização destas ferramentas impacta unicamente na necessidade dos colaboradores em se adaptarem às novas ferramentas. Ou seja, ela percebe apenas o impacto comportamental da mudança de hábito que é exigida na utilização de uma ferramenta nova. Ela afirma que não acredita que as ferramentas de comunicação e colaboração virtual possam gerar demais impactos em aspectos comportamentais ou diretamente ligados ao comprometimento.

Em contrapartida com a percepção de outra participante, a qual acredita que as ferramentas de comunicação e colaboração virtual têm potencial para

impactar em aspectos comportamentais e no comprometimento dos colaboradores. Segundo ela:

Comportamento faz com que você se afaste ou se aproxime, depende do quanto você vai ter prazer ou dor, então se for prazeroso, você vai se aproximar, se tiver dor, você vai se afastar. Se tiver prazer, você vai se aproximar e se comprometer, se tiver dor, você vai se afastar e se descomprometer (PARTICIPANTE Nº 2).

A participante nº 1 também traz um levantamento interessante ao afirmar que percebe muito mais oportunidades de provocar melhorias no comportamento e aumento no comprometimento dos colaboradores do que de desestimulá-los, provocar pioras no comportamento ou de descomprometê-los. Ela declara ainda que se incomoda com algumas coisas que vem do *WhatsApp*, por exemplo, mas de forma alguma isso a deixa menos comprometida com o trabalho. Enquanto que a transparência transmitida através de ferramentas que visam propagar a informação de forma simultânea para todos os colaboradores, é um fator que interfere positivamente em aspectos comportamentais dela mesma.

#### **4.4.7 Percepção quanto a aspectos técnicos e de eficiência da equipe relacionados à utilização das ferramentas**

Assim como na percepção da gestora, as participantes também acreditam que há um impacto positivo quanto a aspectos técnicos e de eficiência da equipe relacionados à utilização das ferramentas de comunicação e colaboração virtual. Porém, as mesmas não souberam explicar o porquê desta concepção.

Não foram localizados pontos específicos que demonstrem ou caracterizem o impacto que a utilização destas ferramentas impacta na eficiência da equipe, ou das participantes isoladamente. Com exceção da participante nº 2, que conseguiu trazer uma razão pela qual ela percebe este ganho.

Ela afirmou que um dos exemplos que ela possui a respeito deste impacto, é na eliminação da carga emocional trazida pelo colaborador, quando este transmite sua demanda pessoalmente ou via ligação. Ela sustenta que:

[...] poder se isentar, quando possível, das emoções que não são necessárias a gente lidar é bom, é produtivo. A gente não precisa estar sempre num turbilhão de emoções, sabe (PARTICIPANTE nº 2).

Algumas integrantes da equipe relataram que não estariam mais fazendo uso das ferramentas, caso as mesmas não proporcionassem ganhos em eficiência, ou ainda, que já teriam sido substituídas por outras que proovessem este resultado.

#### **4.4.8 Necessidades da equipe a serem supridas por ferramentas de comunicação e colaboração virtual**

Todas as participantes informaram que não percebem nenhuma necessidade a ser suprida por uma nova ferramenta de comunicação e colaboração virtual na equipe. Mesmo todas coincidindo com esta percepção, há pensamentos bem distintos dentre elas a respeito da possibilidade de novas ferramentas.

Há participantes que são completamente contra a possibilidade do surgimento de novas ferramentas de comunicação e colaboração virtual, visto que consideram que já há muitas ferramentas em utilização pela equipe atualmente, o que evidencia uma resistência declarada a novas ferramentas. Em contrapartida, há participantes que entendem o surgimento de novas ferramentas como um processo de atualização necessário, uma vez que as demandas das equipes e da organização também mudam. Sendo assim, elas não percebem nenhuma necessidade não suprida atualmente, o que pode mudar em breve, visto que a dinâmica das equipes e do mercado mudam rapidamente.

Ainda nesta questão, foi levantada uma necessidade da equipe a ser suprida, porém, não por uma ferramenta de comunicação ou colaboração virtual, e sim por infraestrutura. A participante nº 1 explica:

[...] eu acho que a empresa tem oportunidade, mas que não tem a ver com as ferramentas de comunicação, e sim ter plataformas melhores. Ou seja, eles dão muitas ferramentas para nós, mas tem gente que não tem Wi-Fi direito, então essa preocupação teria que andar junto. Tudo o

que eu vou fornecer tinha que ser oferecido com a infra junto para que tudo funcione (PARTICIPANTE nº 1).

Outra questão apontada que se assemelha à anterior, é a necessidade de que as ferramentas sejam mais centralizadas, tanto as utilizadas pela equipe, quanto pela organização como um todo. Ou seja, que sejam mais fáceis de acessar, a partir de um único local, o que não acontece atualmente, bem como que elas conversem entre si. As participantes que fizeram este levantamento, informaram que já percebem algum movimento por parte da TI nesta direção, e se mostraram contentes com esta perspectiva de melhora.

A última questão levantada neste tópico foi o fato de que uma das participantes não vê nenhuma necessidade a ser suprida por ferramentas de comunicação e colaboração virtual pois a necessidade que ela percebe na equipe é a de uma comunicação face a face. Ela esclarece um pouco mais:

[...] eu acho que falta comunicação na nossa equipe, assim, as pessoas são muito ocupadas então eu acho que existe uma preocupação com ferramentas de comunicação, mas com a comunicação propriamente dita, diretamente cara a cara, eu acho que falta (PARTICIPANTE nº 3).

A percepção relatada acima vai ao encontro da preocupação de outras participantes, já levantada neste estudo. Uma vez que algumas participantes relataram suas preocupações com o fato de determinados assuntos que precisam ser tratados face a face, passarem a ser tratados de forma equivocada por meio de ferramentas.

#### 4.5 SÍNTESE DA COMPARAÇÃO ENTRE PERCEPÇÕES DA GESTORA E DAS PARTICIPANTES DO TIME

De forma a atender ao objetivo específico “comparar percepções identificadas por gestora e colaboradoras”, apresenta-se o Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Síntese da comparação entre percepções de gestora e participantes do time

Aspecto	Síntese Percepção Gestora	Síntese Percepção Equipe
<b>Trello</b>	Percebe o <i>Trello</i> como excelente ferramenta não somente para gestão de projetos como também para acompanhamento de rotina. Vê o fato da ferramenta não ser homologada pela organização na qual a equipe trabalha como uma limitação.	<i>Trello</i> como ótima ferramenta para gestão de projetos, mas não como ferramenta para acompanhamento de rotinas. Ferramenta utilizada como alternativa quando a equipe trabalha com consultorias externas, que não possuem acesso a ferramentas internas do time.
<b>Yammer</b>	Percebe a ferramenta como já sendo o canal oficial de comunicação. Não vê limitações, exceto pelo fato de ainda não alcançar todos os públicos da organização.	Comunicação apontada como potencialidade do <i>Yammer</i> , assim como a democratização do recrutamento interno. Time percebe que a ferramenta estimulou a conexão não apenas entre a equipe, mas entre todos os colaboradores da organização.  Foram apontadas limitações pontuais, como a ordem das postagens e possibilidade de realizar pesquisas, e também o cuidado necessário com gerações mais antigas com a possível dificuldades que estes tenham ao fazer uso da ferramenta.
<b>WhatsApp no Trabalho</b>	Excelente ferramenta para troca de mensagens instantâneas e rápidas, porém, acredita que trouxe muitos problemas com o uso inadequado por parte dos usuários. Mostrou-se bastante preocupada com esta ferramenta.	Mensagens rápidas e instantâneas como potencialidade.  Comunicação por áudio foi apontada como funcionalidade.  Algumas participantes percebem esta ferramenta como necessária para realizar suas atividades. Também há preocupação por parte da equipe em relação à má utilização desta ferramenta.
<b>Skype</b>	Acredita que trouxe economia, mas vê como potencialidade a possibilidade de realizar reuniões virtuais enxergando os participantes. Ou seja, com chamadas envolvendo maior número de pessoas.  Assim como poder compartilhar telas e conceder acesso a outros usuários, funcionalidades que a gestora	A economia foi apontada como potencialidade do <i>Skype</i> , e, contrastando com a análise da ferramenta anterior, nesta surgiram variadas funcionalidades. O fato de ser uma ferramenta estritamente profissional faz com que alguns dos problemas citados na utilização do <i>WhatsApp</i> no trabalho não surjam. Não foram apontadas limitações.

	acredita serem exclusivas desta ferramenta.	
<b>Aspectos comportamentais e de comprometimento relacionados à utilização das ferramentas</b>	<p>Não consegue avaliar diferenças entre antes e depois da utilização destas ferramentas, visto que a equipe é nova e as participantes passaram a fazer uso das ferramentas desde que ingressaram no time.</p> <p>De qualquer forma, acredita que o uso de ferramentas de comunicação e colaboração virtual têm potencial de impactar em aspectos comportamentais, e até mesmo, em comprometimento com o trabalho, de uma forma secundária.</p>	<p>Surgiram diversas interpretações entre as participantes da equipe quanto ao impacto destas ferramentas em aspectos comportamentais e no comprometimento dos colaboradores.</p> <p>De forma geral, foram apontados motivos bem variados, que fazem com que elas acreditem que as ferramentas impactam em aspectos comportamentais e, conseqüentemente, possam impactar no comprometimento também. Com exceção de uma participante, que não vê estas relações.</p>
<b>Aspectos técnicos e de eficiência da equipe relacionados à utilização das ferramentas</b>	Percebe que o uso destas ferramentas impacta positivamente na eficiência do time, mas não há indicadores que possam avaliar este impacto diretamente.	Assim como na percepção da gestora, as participantes também acreditam que há um impacto positivo quanto a aspectos técnicos e de eficiência da equipe relacionados à utilização das ferramentas de comunicação e colaboração virtual. Porém, as mesmas não souberam explicar o porquê desta concepção.
<b>Necessidades da equipe a serem supridas por ferramentas de comunicação e colaboração virtual</b>	Não vê nenhuma necessidade a ser suprida por uma nova ferramenta e sim necessidade em haver maior clareza a respeito das ferramentas já existentes em uso no time de trabalho.	Todas as participantes não percebem nenhuma necessidade a ser suprida por uma nova ferramenta de comunicação e colaboração virtual atualmente. Algumas são totalmente contra a possibilidade de surgirem novas, pois acreditam que já há quantidade suficiente. Enquanto outras, percebem como natural e necessário o surgimento de novas ferramentas e o abandono de outras, de forma a se atualizarem a medida em que há mudanças em seus processos.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

## 5 CONCLUSÕES

A partir da pesquisa realizada com a gestora e com as colaboradoras, foi possível identificar as ferramentas de comunicação e colaboração virtual efetivamente utilizadas pelo time de trabalho. A partir dos depoimentos de todas as entrevistadas, foi identificado que a equipe de trabalho faz uso efetivo apenas de três dentre as quatro ferramentas estudadas, sendo elas o *Yammer*, o *WhatsApp* no Trabalho e o *Skype*.

Estas são utilizadas em diferentes níveis pela equipe, o que se deve não apenas à adesão das participantes, mas principalmente pelas suas funcionalidades, sendo algumas mais necessárias do que as demais para determinadas atividades. Entretanto, o *Trello* não pôde ser considerado uma ferramenta efetivamente utilizada pelo time de trabalho, visto que houve uma tentativa de inserção da ferramenta na rotina de trabalho do time, porém, não houve adesão por parte da equipe como um todo. Atualmente, a ferramenta é usada apenas por duas integrantes da equipe e, ainda, o uso destas não tem integração com o resto do time, nem mesmo entre elas. Uma vez que ambas declararam que utilizam a ferramenta para suas próprias organizações pessoais, e não como uma ferramenta colaborativa.

Quanto às percepções da gestora e das colaboradoras a respeito das ferramentas estudadas, foram apontadas inúmeras características para cada. Todos os levantamentos foram pontuados no capítulo anterior, na análise dos resultados. Com isto, foi possível concluir as principais potencialidades, limitações e desafios percebidos pelo time, e, neste capítulo, foi realizado um compilado com estas informações, apresentado, com destaque, no Quadro 3.

Quadro 3 - Ferramentas

	Potencialidades	Limitações	Desafios
<b>Trello</b>	Acompanhamento de projetos	Ser utilizado para assuntos de rotina	Não ser visto como apenas mais uma ferramenta
<b>Yammer</b>	Comunicação	Não ser prioridade	Alcançar todos os colaboradores
<b>WhatsApp no trabalho</b>	Mensagens rápidas e instantâneas	Limitação do usuário - não saber usar adequadamente	Conscientização dos usuários
<b>Skype</b>	Economia	-	Não perder espaço para o <i>WhatsApp</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Importante ressaltar que não foram identificadas grandes diferenças em relação às percepções da gestora com o restante da equipe, evidenciando, então, uma convergência em relação aos aspectos estudados por todo o time de trabalho.

Assim como as principais potencialidades, limitações e desafios das ferramentas estudadas, também foi possível identificar percepções de todos os integrantes do time de trabalho a respeito das implicações das ferramentas de comunicação e colaboração virtual. Foi observado que a equipe percebe, quase que de forma unânime, que a utilização destas ferramentas impacta positivamente em aspectos comportamentais.

Quando este tema foi abordado nas entrevistas, as participantes conseguiram apontar pontos que sustentam suas percepções quanto a este impacto, sendo um deles o sentimento de pertencimento que é disseminado com a utilização de ferramentas de comunicação e colaboração virtual. A transparência transmitida pelo uso de ferramentas de comunicação também impacta no comportamento dos colaboradores, segundo as participantes, pois gera um sentimento de orgulho em pertencer. Outro motivo levantado foi o acolhimento a novos colaboradores, que é facilitado através das ferramentas de colaboração, quando não se está presente fisicamente.

Igualmente, o time de trabalho também percebe que as ferramentas de comunicação e colaboração virtual podem impactar no comprometimento dos colaboradores. Nesta questão, é possível concluir que não é visto como um impacto direto, mas como um ganho secundário. Dessa forma, a equipe percebe o impacto que as ferramentas podem provocar no comprometimento no trabalho de forma positiva, ou seja, elas não veem possibilidade em as ferramentas provocarem um descomprometimento dos colaboradores, mas percebem que é possível gerar um impacto positivo a este respeito.

Em contrapartida, quando exploradas as implicações do uso de ferramentas de comunicação e colaboração virtual em aspectos técnicos e de eficiência, as respondentes declararam perceber um impacto positivo, porém, não conseguiram explorar o porquê desta percepção. O time de trabalho em estudo não soube apontar itens ou exemplos que embasassem esta melhora em produtividade.

Esta dificuldade das participantes em explicar suas percepções está em não haver parâmetros que avaliem este impacto, gerando uma incerteza por parte da equipe de trabalho estudada, uma vez que as participantes compartilham da mesma percepção, mas não têm certeza se estão corretas. Face as informações citadas, é possível concluir que há uma lacuna em relação às implicações do uso de ferramentas de comunicação e colaboração virtual em aspectos técnicos e de eficiência.

Para futuros estudos, seria interessante uma análise em profundidade a respeito da relação entre ferramentas de comunicação e colaboração virtual com eficiência e produtividade em equipes, a fim de esclarecer se há ou não implicações e quais são elas, bem como realizar o estudo com times de trabalho que já tenham estabelecido parâmetros de avaliação de produtividade que possam ser relacionados com as ferramentas, de forma a facilitar a compreensão.

Como limitador desta pesquisa, é possível apontar a questão de ser uma equipe relativamente nova, sendo formada desde o dezembro de 2017, com o ingresso da última integrante em fevereiro de 2018. Esta característica do time foi percebida pela pesquisadora como um fator limitante, pois, ao longo da

pesquisa, algumas entrevistadas não se sentiram confiantes em avaliar algumas questões por fazerem parte do time há pouco tempo.

## REFERÊNCIAS

BANNER. Equipe Banner. **Veja como a transformação digital está mudando a evolução do RH.** 04 de setembro de 2018. Disponível em: <<https://blog.benner.com.br/veja-como-a-transformacao-digital-esta-mudando-a-evolucao-do-rh>>. Acesso em: 16 de abril de 2019.

BARROS, Leonardo. Tendências em gestão de pessoas para ficar de olho em 2019. **Tangerino**, 12 nov. 2018. Disponível em: <<https://tangerino.com.br/tendencias-gestao-de-pessoas-2019/>> Acesso em: 28 de abril de 2019.

BERTOLUCCI, J. Big Data And Gamification: Good Partners? **Information Week**, 06 nov. 2012. Disponível em: <<https://www.informationweek.com/big-data/big-data-analytics/big-data-and-gamification-good-partners/d/d-id/1107240>>. Acesso em: 04 de novembro de 2018.

BORRO, N. P. V. et al. **Relações entre o comprometimento e as políticas de gestão organizacional em tempos atuais.** GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas - ano 5, n.2, p. 59-73, abr./jun.2010

CARDOSO, Pedro. **Como usar o Trello.** Rio de Janeiro, 14 mar. 2016. Disponível em: <<http://www.techtudo.com.br/dicas-e-tutoriais/noticia/2016/03/como-usar-o-Trello.html>> Acesso 26 jun. 2019.

CASSIANO, C. N.; LIMA, L. C.; ZUPPANI, T. S. **A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional.** NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, v. 6, n. 2, p. 52-67, 2016.

COSTA, T. R. **E-RH: O impacto da tecnologia para gestão competitiva de Recursos Humanos.** [Trabalho de Mestrado]. São Paulo. Universidade de São Paulo, 2002.

COELHO, Bruno. 7 tecnologias de gestão de pessoas que sua empresa deveria usar. **Impulse**, 10 out 2016. Disponível em: <<https://impulse.net.br/tecnologias-gestao-de-pessoas/>> Acesso em: 23 de outubro de 2018.

Computer World. **5 ferramentas grátis de colaboração e gestão de projeto.** 31 out 2014. Disponível em: <<https://computerworld.com.br/2014/10/31/5-ferramentas-gratis-de-colaboracao-e-gestao-de-projeto/>>. Acesso em: 23 de outubro de 2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FIDELI, G.J.; BANOV, M.R. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica.** São Paulo: Érica, 2007.

FREIRE, J. R. S. **Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: uma análise da gestão de recursos humanos.** *Revistas Administração e Diálogo*, São Paulo, n. 1, 1999, p. 39-57.

FROTA, Cidecleuma de Melo; REBELO, Luiza Maria Bessa. **A gestão estratégica de recursos humanos como fator competitivo nas organizações.** XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2011. Belo Horizonte: ABEPRO, 2011. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011\\_tn\\_stp\\_141\\_891\\_19010.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_tn_stp_141_891_19010.pdf)> Acesso em: 5 de maio 2019.

G1. **Facebook lança Workplace, plataforma social para empresas.** 10 out 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2016/10/facebook-lanca-workplace-plataforma-social-para-empresas.html>>. Acesso em: 02 de dezembro 2018.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (organizadores). *Métodos de Pesquisa.* Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GONÇALVES; F. N. et al. **Gestão da mudança e sua influência no ambiente de trabalho e nas relações humanas nas organizações.** *Anuário de Produções Acadêmico-Científicas dos Discentes da Faculdade Araguaia.* 2013.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.2, p.31-45, abr./jun. 2001.

IDC. **IDC FutureScape: Worldwide Digital Transformation 2018 Predictions.** Disponível em: <[www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US43234117](http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US43234117)>. Acesso em: 20 de setembro de 2018.

LACOMBE, B. M. B.; BENDASSOLLI, P. F. **Cinco décadas de RH.** Revista Fator Humano, São Paulo, Vol. 3, nº 3, ago. /Out 2004.

MATTOS, J. As tendências globais de gestão de pessoas, segundo Deloitte e McKinsey. **Runrun.it.** Disponível em: <<https://blog.runrun.it/tendencias-gestao-de-pessoas-deloitte/>> Acesso em: 28 de abril de 2019.

MEDEIROS, C. A. F. et al. **Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil.** Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 4, out. /dez. p.187-209, 2003.

MORAES, R. Análise de conteúdo. Revista Educação, Porto Alegre, v.22, n.37, p. 7-32, 1999. Disponível em: <[http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise\\_de\\_conteudo\\_moraes.html](http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html)>. Acesso em: 28 nov. 2019.

NAKAYAMA, M. K.; PILLA, B. S.; BINOTTO, E (orgs.). **E-Rh: conceitos e práticas de RH eletrônico.** Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2006.

OLIVEIRA, B. **Comprometimento Organizacional: os impactos das percepções de cultura e suporte organizacionais.** 130f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Aplicada). Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006.

PRYOR, Michael. **Trello is being acquired by Atlassian.** New York City, 09 jan. 2017. Disponível em <http://blog.Trello.com/Trello-atlassian>. Acesso em 26 jun. 2019.

Royal Cyber. **The 2017 Customer Experience Index (CEI) Study.** Disponível em: <[www.royalcyber.com/wp-content/uploads/2017/01/CEI.pdf](http://www.royalcyber.com/wp-content/uploads/2017/01/CEI.pdf)>. Acesso em: 05 de setembro de 2018.

SILVA, A. B., REBELO, L. M. B. **A emergência do pensamento complexo nas organizações.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 777-796, jul. /ago. 2003.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TANURE, B., EVANS, P., & CANÇADO, V. L. (2010). **As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil.** RAC, Curitiba, 14(4), art. 2, pp. 594-614, jul. /ago. 2010.

Techtudo. **Trello vs Asana: qual o melhor organizador de equipes e tarefas?** 24 out 2017. Disponível em: <<https://www.techtudo.com.br/dicas-e-tutoriais/noticia/2017/01/Trello-vs-asana-qual-o-melhor-organizador-de-equipes-e-tarefas.html>>. Acesso em: 02 de dezembro 2018.

Techtudo. **O que é Yammer? Conheça a rede social para trabalho da Microsoft.** 01 fev. 2018. Disponível em: <<https://www.techtudo.com.br/dicas-e-tutoriais/2018/02/o-que-e-Yammer-conheca-a-rede-social-para-trabalho-da-microsoft.ghtml>>. Acesso em 26 jun. 2019.

ULRICH, Dave. Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

Valor. **RH na era digital: novos tempos, novas regras.** 03 de agosto de 2017. Disponível em: <<http://conteudodemarca.valor.com.br/deloitte/materias/rh-na-era-digital/>>. Acesso em: 16 de abril de 2019.

VERGARA, S. C. Começando a definir a metodologia. In: VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2009. Cap. 4, p. 41-49.

## APÊNDICE A - ROTEIRO ENTREVISTA

1. Informe seu papel nesta equipe.
2. No seu entendimento, quais as principais funcionalidades do *Trello*? Quais as potencialidades e limitações dele? Por quê? Se necessário, exemplifique.
3. No seu entendimento, quais as principais funcionalidades do *Yammer*? Quais as potencialidades e limitações dele? Por quê? Se necessário, exemplifique.
4. No seu entendimento, quais as principais funcionalidades do *WhatsApp* para o trabalho? Quais as potencialidades e limitações, prós e contras dele? Por quê? Se necessário, exemplifique.
5. No seu entendimento, quais as principais funcionalidades do *Skype* para o trabalho? Quais as potencialidades e limitações dele, prós e contras? Por quê? Se necessário, exemplifique.
6. Há quanto tempo a equipe faz uso do *Trello*? E você especificamente?
7. Há quanto tempo a equipe faz uso do *Yammer*? E você especificamente?
8. Há quanto tempo a equipe faz uso do *WhatsApp* no trabalho? E você especificamente?
9. Há quanto tempo a equipe faz uso do *Skype*? E você especificamente?
10. Como você percebe que foi a receptividade e adesão da equipe ao *Trello*? E da sua parte? O que pode ter interferido? Comente o máximo possível a respeito.
11. Como você percebe que foi a receptividade e adesão da equipe ao *Yammer*? E da sua parte? O que pode ter interferido? Comente o máximo possível a respeito.
12. Como você percebe que foi a receptividade e adesão da equipe ao *WhatsApp* no trabalho? E da sua parte? O que pode ter interferido? Comente o máximo possível a respeito.
13. Como você percebe que foi a receptividade e adesão da equipe ao *Skype* no trabalho? E da sua parte? O que pode ter interferido? Comente o máximo possível a respeito.
14. Você observou diferenças em aspectos comportamentais na equipe após a utilização da (s) ferramenta (s) acima? De quais delas? Como? Se necessário, dê exemplos.
15. Você observou diferenças em aspectos técnicos e de eficiência na equipe após a utilização da (s) ferramenta (s) acima? De quais delas? Como? Se necessário, dê exemplos.

16. Como você percebe o comprometimento da equipe com o trabalho, a partir da utilização da (s) ferramenta (s) acima? Por quê? Se necessário, dê exemplos.
17. Como você percebe o seu comprometimento com o trabalho, a partir da utilização da (s) ferramenta (s) acima? Por quê? Se necessário, dê exemplos.
18. Há alguma necessidade da equipe que atualmente não é, mas que poderia ser suprida por ferramentas de comunicação e colaboração virtual? Ou seja, você gostaria que estas ferramentas auxiliassem em algo? O quê? Por quê? Se necessário, dê exemplos.

**APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado (a) \_\_\_\_\_,

Esta pesquisa é sobre as implicações do uso de ferramentas de comunicação e colaboração virtual por um time de trabalho, desenvolvida por Leísa Carvalho de Araújo, estudante do Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob orientação da Professora Christine da Silva Schröder.

Solicitamos a sua colaboração no sentido de compartilhar conosco suas percepções com relação às ferramentas de comunicação e colaboração atualmente em uso pelo seu time. Realizaremos entrevista agendada conforme sua conveniência. Todos os dados obtidos nas entrevistas serão utilizados de forma **totalmente global e sigilosa e em nenhum momento você será identificado (a) especificamente, nem a sua organização.** Sua colaboração para este estudo é voluntária e, portanto, não será obrigado (a) a fornecer as informações solicitadas. Caso desista de participar deste estudo, não sofrerá nenhum dano. A pesquisadora está a sua disposição para quaisquer esclarecimentos que considere importante ou necessário em qualquer etapa da pesquisa.

A partir disto, caso concorde com a sua participação na pesquisa, devolva-nos este mesmo termo preenchido, reencaminhando-o por *e-mail* individual à pesquisadora - [leisacarvalho@hotmail.com](mailto:leisacarvalho@hotmail.com), informando, conforme sua opção:

( ) CONCORDO em participar da pesquisa nas condições informadas acima,

***E, AINDA***

( ) AUTORIZO a realização de gravações digitais de áudio durante minha(s) entrevistas, desde que as gravações digitais sejam corretamente destruídas após a apresentação do trabalho de conclusão de curso

**OU**

( ) NÃO AUTORIZO a realização de gravações, devendo a pesquisadora realizar anotações/digitação de texto durante minha(s) entrevista(s)

(IMPORTANTE: a sua resposta enviando este formulário preenchido, com as suas opções, por *e-mail* individual à pesquisadora documenta formalmente a sua concordância com a participação na pesquisa nos termos informados. Não é necessário imprimir e assinar).

Porto Alegre, maio de 2019.