

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC
CENTRO DE ARTES - CEART
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

MARCELO FERNANDES NASCIMENTO

ERGONOMIA ORGANIZACIONAL NO *HOME-OFFICE*: A ANÁLISE
MACROERGONÔMICA NA COMUNICAÇÃO INTERNA DE EQUIPES DE
MARKETING

FLORIANÓPOLIS
2021

MARCELO FERNANDES NASCIMENTO

**ERGONOMIA ORGANIZACIONAL NO *HOME-OFFICE*: A ANÁLISE
MACROERGONÔMICA NA COMUNICAÇÃO INTERNA DE EQUIPES DE
MARKETING**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-graduação em Design do Centro de Artes, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Design.

Orientador: Prof. Dr. Elton Moura Nickel

FLORIANÓPOLIS

2021

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Central/UDESC,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Nascimento, Marcelo Fernandes
Ergonomia organizacional no home-office: a análise
macroergonômica na comunicação interna de equipes de
marketing / Marcelo Fernandes Nascimento. -- 2021.
225 p.

Orientador: Elton Moura Nickel
Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de
Santa Catarina, Centro de Artes, Programa de
Pós-Graduação em Design, Florianópolis, 2021.

1. Macroergonomia. 2. Ergonomia Organizacional . 3.
Comunicação Interna. 4. Teletrabalho. 5. home-office . I.
Nickel, Elton Moura. II. Universidade do Estado de Santa
Catarina, Centro de Artes, Programa de Pós-Graduação em
Design. III. Título.

MARCELO FERNANDES NASCIMENTO

**ERGONOMIA ORGANIZACIONAL NO *HOME-OFFICE*: A ANÁLISE
MACROERGONÔMICA NA COMUNICAÇÃO INTERNA DE EQUIPES DE
MARKETING**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-graduação em Design do Centro de Artes, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Design.

Orientador: Prof. Dr. Elton Moura Nickel

BANCA EXAMINADORA:

Orientador: Prof. Dr. Elton Moura Nickel
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro: Prof. Dr. Flávio Anthero Nunes Vianna dos Santos
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro: Prof. Dr. Cristiano Tolfo
Universidade Federal do Pampa

Florianópolis, 13 de Julho de 2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família pelo apoio e incentivo na busca pelo conhecimento e educação. Agradeço a minha filha por ser desde cedo um exemplo de disciplina e dedicação nos estudos. Agradeço a Deus pela saúde e energia nas horas que mais precisei. Meus mais sinceros agradecimentos aos professores do PPGDesign por todo conhecimento compartilhado, especialmente ao Professor Dr. Elton Moura Nickel pela sua paciência e atitude motivadora na minha orientação, proporcionando total apoio para realização desta pesquisa.

RESUMO

A adoção do *home-office* pelas organizações já deixou de ser uma tendência no Brasil, no entanto percebem-se evidências de que a adoção deste modo de teletrabalho vem acontecendo sem planejamento. De acordo com a Pesquisa Nacional de Home Office 2018, apesar de ser uma realidade para 45% das empresas, 40% delas ainda não utilizavam o *home-office*, sendo que as áreas que mais apresentam colaboradores elegíveis à prática são: Tecnologia da Informação, Recursos Humanos e Marketing. A pesquisa também indicou que 62% das empresas que adotaram o *home-office* não realizaram um projeto piloto e uma das principais dificuldades encontradas na implementação foi a comunicação interna. O presente estudo propõe o uso da macroergonomia para auxiliar as empresas na prática do *home-office*, com o objetivo de gerar recomendações que possam ser utilizadas para colaborar no planejamento e aperfeiçoamento da estrutura da comunicação interna de equipes de marketing que utilizam o *home-office*. Primeiramente foi realizada uma revisão bibliográfica sistemática para verificar junto à literatura estudos que propõem o uso da macroergonomia para solucionar problemas de comunicação interna nas organizações. O método escolhido foi o MAS (Análise Macroergonômica da Estrutura) desenvolvido por Hal Hendrick durante 20 anos de pesquisas com mais de duzentas empresas. Ao todo três empresas com atividades no estado de Santa Catarina participaram deste estudo, os dados necessários para a aplicação do método foram coletados através de entrevistas semiestruturadas com colaboradores que participam das tarefas relacionadas ao marketing. Os resultados obtidos com a aplicação do MAS possibilitaram gerar recomendações de melhoria na estrutura da comunicação interna para as três empresas. Embora as recomendações obtidas não possam ser generalizáveis devido à limitação da amostra, os resultados indicam que: analisar a estrutura organizacional atual da empresa e seu sistema de trabalho com relação às características e demandas do trabalho via *home-office*; criar um plano de comunicação com padrões e regras para a comunicação online; utilizar de ferramentas digitais online para gerenciamento de tarefas e oferecer capacitação profissional, são algumas práticas que podem contribuir para empresas adotarem e aperfeiçoarem a prática do *home-office*. Sendo assim, o uso da macroergonomia pode ser uma estratégia para auxiliar as organizações a planejarem e aperfeiçoarem a estrutura da comunicação interna das equipes para a prática do *home-office*, e, portanto, pode-se considerar que o presente estudo atingiu seu objetivo satisfatoriamente.

Palavras-chave: 1) Macroergonomia 2) Ergonomia Organizacional 3) Comunicação Interna 4) Teletrabalho 5) *home-office*

ABSTRACT

The adoption of home-office by organizations is no longer a trend in Brazil, however there is evidence that the adoption of this teleworking mode has been happening without planning. According to the Pesquisa Nacional de Home Office 2018, despite being a reality for 45% of companies, 40% of them still did not use the home-office, and the areas that have the most eligible employees for the practice are: Information Technology, Human Resources and Marketing. The survey also indicated that 62% of companies that adopted the home-office did not carry out a pilot project and one of the main difficulties encountered in the implementation was internal communication. This study proposes the use of macroergonomics to help companies in the practice of home-office, with the aim of generating recommendations that can be used to collaborate in the planning and improvement of the structure of internal communication of marketing teams that use the home-office. First, a systematic bibliographic review was carried out to verify, in the literature, studies that propose the use of macroergonomics to solve internal communication problems in organizations. The method chosen was the MAS (Macroergonomic Structure Analysis) developed by Hal Hendrick during 20 years of research with more than two hundred companies. Three companies with activities in the state of Santa Catarina participated in this study, the necessary data for the application of the method were collected through semi-structured interviews with employees who participate in tasks related to marketing. The results obtained with the application of the MAS made it possible to generate recommendations for improvement in the structure of internal communication for the three companies. Although the recommendations obtained cannot be generalized due to the sample limitation, the results indicate that: to analyze the current organizational structure of the company and its work system in relation to the characteristics and demands of work via home-office; create a communication plan with standards and rules for online communication; using online digital tools for managing tasks and offering professional training are some practices that can contribute to companies adopting and improving the home-office practice. Thus, the use of macroergonomics can be a strategy to help organizations plan and improve the internal communication structure of teams for the practice of home-office, and, therefore, it can be considered that the present study has satisfactorily reached its objective.

Keywords: 1) Macroergonomics 2) Organizational Ergonomics 3) Internal Communication 4) Telework 5) home-office

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Conceito de Comunicação Organizacional Integrada.....	26
Figura 2 - Esquema de classificação de Perrow	33
Figura 3 - Níveis de incerteza	36
Figura 4 - Exemplo do uso de tabelas na integração das avaliações	37
Figura 5 - Exemplo do uso de tabelas na integração das avaliações	37
Figura 6 - Exemplo do uso de tabelas na integração das avaliações	38
Figura 7 - Grau de diferenciação - Empresa A.....	45
Figura 8 - Grau de diferenciação espacial - Empresa A	46
Figura 9 - Integração - Empresa A.....	47
Figura 10 - Integração: Relação direta e indireta - Empresa A.....	47
Figura 11 - Integração: Mecanismos - Empresa A.....	48
Figura 12 - Fatores determinantes da qualidade da comunicação: Frequência de interação - Empresa A	48
Figura 13 - Fatores determinantes da qualidade da comunicação: Conteúdo da comunicação - Empresa A.....	49
Figura 14 - Fatores determinantes da qualidade da comunicação: Tipo de comunicação - Empresa A.....	50
Figura 15 - Fatores determinantes da comunicação: Tecnologia utilizada - Empresa A.....	50
Figura 16 - Formalização - Empresa A	51
Figura 17 - Centralidade - Empresa A.....	52
Figura 18 - Variabilidade das tarefas - Empresa A	54
Figura 19 - Classificação do subsistema tecnológico da Empresa A.....	54
Figura 20 - Profissionalismo: Treinamento - Empresa A.....	55
Figura 21 - Conceito de Comunicação Organizacional Integrada.....	55
Figura 22 - Fatores culturais – Empresa A.....	56
Figura 23 - Fatores psicossociais - Empresa A.....	57
Figura 24 - Ambiente externo: Grau de regulamentação - Empresa A.....	57
Figura 25 - Incerteza ambiental: Grau de mudança - Empresa A.....	58
Figura 26 - Incerteza ambiental: Grau de interação - Empresa A.....	58
Figura 27 - Classificação dos níveis de incerteza - Empresa A.....	59
Figura 28 - Grau de diferenciação vertical e horizontal - Empresa B.....	64

Figura 29 - Grau de diferenciação espacial - Empresa B	64
Figura 30 - Integração - Empresa B	65
Figura 31 - Integração: Relação direta e indireta - Empresa B	65
Figura 32 - Integração: Mecanismos - Empresa B	65
Figura 33 - Fatores determinantes da qualidade da comunicação: Frequência de interação - Empresa B	66
Figura 34 - Fatores determinantes da qualidade da comunicação: Conteúdo da comunicação - Empresa B	67
Figura 35 - Fatores determinantes da qualidade da comunicação: Tipo de comunicação - Empresa B	67
Figura 36 - Fatores determinantes da comunicação: Tecnologia utilizada - Empresa B	68
Figura 37 - Formalização - Empresa B	69
Figura 38 - Centralidade - Empresa B	69
Figura 39 - Variabilidade das tarefas - Empresa B	71
Figura 40 - Classificação do subsistema tecnológico - Empresa B	71
Figura 41 - Profissionalismo: Grau de conhecimento - Empresa B	72
Figura 42 - Profissionalismo: Treinamento - Empresa B	72
Figura 43 - Fatores culturais - Empresa B	73
Figura 44 - Fatores psicossociais - Empresa B	73
Figura 45 - Ambiente externo: Grau de regulamentação - Empresa B	74
Figura 46 - Incerteza ambiental: Grau de mudança - Empresa B	74
Figura 47 - Incerteza ambiental: Grau de interação – Empresa B	75
Figura 48 - Classificação dos níveis de incerteza - Empresa B	75
Figura 49 - Grau de diferenciação - Empresa C	80
Figura 50 - Grau de diferenciação espacial - Empresa C	80
Figura 51 - Integração - Empresa C	81
Figura 52 - Integração: Relação direta e indireta - Empresa C	82
Figura 53 - Integração: Mecanismos - Empresa C	82
Figura 54 - Fatores determinantes da qualidade da comunicação: Frequência de interação - Empresa C	83
Figura 55 - Fatores determinantes da qualidade da comunicação: Conteúdo da comunicação - Empresa C	83

Figura 56 - Fatores determinantes da qualidade da comunicação: Tipo de comunicação - Empresa C	84
Figura 57 - Fatores determinantes da comunicação: Tecnologia utilizada - Empresa C.....	84
Figura 58 - Formalização - Empresa C	85
Figura 59 - Centralidade - Empresa C	86
Figura 60 - Variabilidade das tarefas - Empresa C	87
Figura 61 - Classificação do subsistema tecnológico - Empresa C	88
Figura 62 - Profissionalismo: Grau de conhecimento - Empresa C	89
Figura 63 - Profissionalismo: Treinamento - Empresa C	89
Figura 64 - Fatores culturais - Empresa C	90
Figura 65 - Fatores psicossociais - Empresa C	90
Figura 66 - Ambiente externo: Grau de regulamentação - Empresa C.....	91
Figura 67 - Incerteza ambiental: Grau de mudança - Empresa C.....	92
Figura 68 - Incerteza ambiental: Grau de interação - Empresa C.....	92
Figura 69 - Classificação dos níveis de incerteza - Empresa C.....	93
Figura 70 - Comparação entre os resultados do MAS e a situação atual - Empresa A	97
Figura 71 - Comparação entre os resultados do MAS e a situação atual - Empresa B	102
Figura 72 - Comparação entre os resultados do MAS e a situação atual - Empresa C	106

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Variáveis	20
Quadro 2 – Recomendações para a Empresa A	101
Quadro 3 – Recomendações para a Empresa B	105
Quadro 4 – Recomendações para a Empresa C	109
Tabela 1 - Análise da estrutura organizacional atual - Empresa A	53
Tabela 2 - Análise dos elementos do sistema sociotécnico - Empresa A.....	59
Tabela 3 - Análise indicada pelo MAS - Empresa A	60
Tabela 4 - Comparação entre os resultados do MAS e a situação atual - Empresa A	61
Tabela 5 - Análise da estrutura organizacional atual - Empresa B	70
Tabela 6 - Análise dos elementos do sistema sociotécnico - Empresa B.....	76
Tabela 7 - Análise indicada pelo MAS - Empresa B	77
Tabela 8 - Comparação entre os resultados do MAS e a situação atual - Empresa B	78
Tabela 9 - Análise da estrutura organizacional atual - Empresa C	87
Tabela 10 - Análise dos elementos do sistema sociotécnico - Empresa C.....	93
Tabela 11 - Análise indicada pelo MAS - Empresa C	94
Tabela 12 - Comparação entre os resultados do MAS e a situação atual - Empresa C	95

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COVID-19	Doença do Coronavírus 2019
MAS	Análise Macroergonômica da Estrutura
PPGDesign	Programa de Pós-Graduação em Design
SAP	SAP Consultoria
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	HIPÓTESE	20
1.2	OBJETIVOS	21
1.2.1	Objetivo geral	21
1.2.2	Objetivos específicos	21
1.3	JUSTIFICATIVA	21
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	MACROERGONOMIA	23
2.2	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	25
2.2.1	Comunicação interna.....	27
2.3	TELETRABALHO	28
2.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
3	MATERIAIS E MÉTODOS	31
3.1	O MÉTODO.....	31
3.1.1	Análise da arquitetura organizacional e estrutura do sistema de trabalho	31
3.1.1.1	<i>Complexidade:</i>	32
3.1.1.1.1	Diferenciação	32
3.1.1.1.2	Integração	32
3.1.1.2	<i>Formalização</i>	32
3.1.1.3	<i>Centralidade</i>	33
3.1.2	Análise dos elementos do sistema sociotécnico	33
3.1.2.1	Análise do subsistema tecnológico	33
3.1.3	Análise do subsistema de pessoal.....	34
3.1.4	Análise do ambiente externo	35
3.1.5	Incerteza ambiental	35
3.1.6	Integrando os resultados das avaliações separadas	36
3.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.2.1	Metodologia	38
3.2.2	Considerações éticas	38
3.2.3	População e amostra	38

3.2.4	Critérios de inclusão.....	41
3.2.5	Critérios de exclusão.....	41
3.2.6	Seleção dos materiais e métodos	41
3.2.7	Coleta de dados	42
3.2.7.1	<i>Riscos</i>	42
3.2.7.2	<i>Cronograma de execução.....</i>	43
4	ANÁLISES E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	44
4.1	DESCRIÇÃO E ANÁLISES DAS EMPRESAS	44
4.1.1	Empresa A	44
4.1.1.1	<i>Análise da estrutura organizacional da empresa A.....</i>	45
4.1.1.2	<i>Análise dos elementos do sistema sociotécnico da Empresa A</i>	53
4.1.1.2.1	Análise subsistema tecnológico da Empresa A	53
4.1.1.2.2	Análise subsistema de pessoal da Empresa A	55
4.1.1.2.3	Análise do ambiente externo da Empresa A.....	57
4.1.1.3	<i>Integrando os resultados das avaliações separadas da Empresa A</i>	60
4.1.2	Empresa B	62
4.1.2.1	<i>Análise da estrutura organizacional da Empresa B</i>	63
4.1.2.2	<i>Análise dos elementos do sistema sociotécnico da Empresa B</i>	70
4.1.2.2.1	Análise subsistema tecnológico da Empresa B	70
4.1.2.2.2	Análise subsistema de pessoal da Empresa B	71
4.1.2.2.3	Análise do ambiente externo da Empresa B.....	74
4.1.2.3	<i>Integrando os resultados das avaliações separadas da Empresa B</i>	76
4.1.3	Empresa C	78
4.1.3.1	<i>Análise da estrutura organizacional da Empresa C</i>	79
4.1.3.2	<i>Análise dos elementos do sistema sociotécnico da Empresa C</i>	87
4.1.3.2.1	Análise subsistema tecnológico da Empresa C	87
4.1.3.2.2	Análise subsistema de pessoal da Empresa C	88
4.1.3.2.3	Análise do ambiente externo da Empresa C.....	91
4.1.3.3	<i>Integrando os resultados das avaliações separadas da Empresa C</i>	94
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	97
5.1	EMPRESA A	97
5.1.1	Recomendações de melhorias para a Empresa A	101
5.2	EMPRESA B	102
5.1.1	Recomendações de melhorias para a Empresa B	105

5.3	EMPRESA C	105
5.3.1	Recomendações de melhorias para a Empresa C	108
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	110
	REFERÊNCIAS	114
	GLOSSÁRIO.....	118
	Apêndice A - A importância de estruturar e aperfeiçoar a comunicação interna para o <i>home-office</i> e o uso da macroergonomia neste processo: Uma revisão bibliográfica sistemática.....	119
	Apêndice B - Declaração de Ciência e Concordância	140
	Apêndice C - Questionário exploratório	141
	Apêndice D - Questionário semiestruturado	142
	Apêndice E - Teste piloto	147
	Apêndice F - Termo de Consentimento Livre.....	168
	Apêndice G - Consentimento para vídeos, fotografias e gravações	170
	Apêndice H - Transcrição das entrevistas da Empresa A.....	171
	Apêndice I - Transcrição das entrevistas da Empresa B	208
	Apêndice J - Transcrição das entrevistas da Empresa C	213

1 INTRODUÇÃO

Em tempos de revolução digital, impulsionada principalmente pelo uso da internet, as organizações estão se transformando. Dentre as inúmeras transformações que a tecnologia digital está proporcionando, a facilidade na descentralização de postos de trabalho é uma das mais percebidas, principalmente através do Teletrabalho. Por se tratar de formas de trabalho adaptadas aos avanços tecnológicos e proporcionais quanto as perdas e ganhos de empregadores e empregados, constitui-se um modo de trabalho a ser amplamente realizado no futuro (WARD; SHABBA, 2001).

Conforme Nilles (1997):

O teletrabalho pode ser concebido como o uso de computadores e telecomunicações de maneiras que mudam a geografia tradicional do trabalho e ele tem, como um teletrabalhador, um indivíduo que usa a tecnologia de uma maneira que supera a tradicional restrição de espaço e tempo colocados no trabalho. (NILLES, 1997, apud BERNARDINO; ROGLIO; CORSO, 2012).

Degani e Ribeiro (2012), consideram que o trabalho inevitavelmente irá se transformar gradativamente tendo como grande diferença a flexibilização dos horários e locais de trabalho. Essa migração aumenta a autonomia dos colaboradores, exigindo deles e das organizações um novo modelo de automotivação, incluindo disciplina, capacitação, uso de comunicação virtual, clareza, propósitos e valores, sendo que as organizações que se adiantarem no planejamento dessas mudanças terão vantagens competitivas.

Hazan e Morato (2018), dizem que o teletrabalho já pode ser considerado uma realidade no Brasil, tanto na esfera do serviço público como no privado, e que com o avanço tecnológico constante o *home-office* tende a ganhar cada vez mais visibilidade e aplicação nas mais variadas atividades. Dentre as modalidades do teletrabalho o *home-office* é a mais comum, caracterizado como aquele trabalho realizado na residência do colaborador. Outras modalidades do teletrabalho são os trabalhos realizados em telecentros, trabalho nômade e o transnacional.

De acordo com a Pesquisa Nacional Estudo Home Office 2018 realizada pela SAP Consultoria (2018), com mais de 300 empresas de diferentes seguimentos

envolvendo 59.816 teletrabalhadores, em 2018 45% das empresas já adotavam o *home-office* e 15% estavam avaliando ou planejando sua implantação. Porém, por mais que fosse uma tendência, 40% das empresas ainda não o utilizavam. A pesquisa ainda indicou que 62% das empresas que adotaram o *home-office* não realizaram um projeto piloto e que entre as dificuldades encontradas na implementação, a comunicação interna é uma das mais percebidas. Além das dificuldades com os aspectos tecnológicos (47%), segurança da informação (38%) e gestão das atividades (30%), deve se destacar que 45% das empresas não monitoram os resultados e 87% não mensuram a produtividade. Outro dado importante da pesquisa envolvendo a comunicação interna é de que 53% utilizam softwares de comunicação gratuitos, como o Skype ou WhatsApp. A pesquisa indica que a adoção do *home-office* no Brasil, na maioria dos casos, é feita sem muito planejamento. Diversos estudos vêm demonstrando que a falta de planejamento nesse processo tem impactado negativamente nas organizações, principalmente no que se refere à comunicação interna nas equipes virtuais.

Soares (1995), observa que com a adoção do *home-office* se tornando cada vez mais uma realidade nas organizações, estudos têm apontados alguns desafios nesse processo de implementação, especialmente na questão da comunicação interna. O Teletrabalho, em especial o *home-office*, oferece muitas vantagens, mas algumas desvantagens merecem atenção, como os sentimentos de isolamento social, falhas de comunicação e insatisfação.

Segundo Sakuda e Vasconcelos (2005), os desafios organizacionais do teletrabalho estão relacionados à promoção de sistemas de comunicação, sendo preciso reforçar que o sistema de comunicação é diferente em uma organização que utiliza o teletrabalho. Bucater (2016), diz que a comunicação eficaz é o habilitador para resolução dos desafios encontrados: controlar, motivar a equipe e promover a adaptação ao novo modelo.

Conforme Pratt e Cakula (2020), é evidente que a comunicação interna baseada em tecnologia está afetando negativamente a qualidade das relações de trabalho e isto significa que novos métodos devem ser descobertos para aperfeiçoar os sistemas de comunicação baseada em tecnologia.

Rhoads (2010), diz que não está claro se a comunicação presencial é necessariamente superior à comunicação mediada por computador, mas como a

transformação para o digital é inevitável, ele destaca a importância de se planejar a adoção do teletrabalho.

Kich et al. (2012), sugerem que o uso da tecnologia demanda mudanças organizacionais e que as empresas que têm êxito são aquelas que as planejam.

Costa (2013), diz que no cenário atual, caracterizado pela alta competição gerada pela globalização, são necessárias mudanças organizacionais, entre elas a adoção do teletrabalho. As organizações se deparam com a necessidade de repensar métodos para incentivar o potencial dos colaboradores no teletrabalho, como relaxar os mecanismos de controle e ampliar a autonomia.

A utilização eficiente e eficaz dos meios de comunicação é essencial para condições ótimas de trabalho, onde a disponibilidade das ferramentas e a competência para utilizar essas ferramentas são pré-requisitos importantes. A comunicação precisa ter um nível igual ou superior ao que era antes da implementação do teletrabalho (ALMEIDA; MEALHA, 2005).

A análise dos fluxos de informação se constitui uma das estratégias empresariais fundamentais para o projeto do teletrabalho, é preciso examinar o tipo de informação que a organização utiliza e os procedimentos de envio e recebimento, assim como o modo como as informações são utilizadas e quais informações são enviadas e recebidas (TACHIZAWA; MELLO, 2003).

De acordo com Butler e Perini (2015), os estudos sobre o efeito da tecnologia nos canais de comunicação e na satisfação no trabalho indicam que a intrusão onipresente de sobrecarga de comunicação (diferente do excesso de informação) gera esgotamento, ressentimento e confusão. Além disso, não se visualiza que canais de comunicação diferentes ofereçam o mesmo nível de colaboração e satisfação no trabalho.

Rita Sampaio (2020), comenta em seus estudos sobre o impacto da adoção repentina do *home-office*, às vezes motivada por crises como, por exemplo, a pandemia causada pela Doença do Coronavírus 2019 (COVID-19). Com a pandemia trazendo mudanças repentinas e drásticas, a maioria das empresas viu-se em uma situação totalmente nova: continuar a trabalhar, mas com cada colaborador na sua casa. As organizações que não estavam preparadas para a transformação digital, tiveram que repensar seus modelos de negócios e formas de trabalhar. A necessidade de mudança rápida para o regime de teletrabalho não permitiu treinar, tampouco sensibilizar os colaboradores sobre as especificidades deste modelo de

trabalho (FREITAS, 2020). Nessa mudança acelerada muitas empresas lançaram mão de e-mails e das redes sociais, especialmente o Whatsapp e o Hangouts, na tentativa de estabelecer uma comunicação mais ágil. Mas esses recursos têm funcionado basicamente como meios de repasse de informação, sem abertura para uma interação que estimule amplamente a criatividade ou a sensação de pertencimento (BUENO, 2020). Confirmando a necessidade de um plano focado na comunicação, Miceli (2020), sugere recomendações para as empresas que adotaram o *home-office* às pressas. Dentre as recomendações para o período pós-crise o estudo propõe que as organizações busquem melhorias estruturais colocando a comunicação como uma das prioridades.

Percebe-se que a adoção do *home-office* sem planejamento, inclusive no que refere à comunicação interna, tem afetado diretamente as organizações. Novos estudos estão sendo realizados em busca de soluções para amenizar esta falta de planejamento e contribuir para uma rápida adaptação das organizações e seus indivíduos, alguns inclusive já sugerindo algumas recomendações.

Em estudo publicado pela Coordenação de Desenvolvimento Social da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), com o título “Dificuldades com a internet e o trabalho *home-office*”, Firmo (2020), relata que dentre as dificuldades observadas destacam-se a familiaridade com a tecnologia, os problemas de comunicação e a linguagem.

Para que o atendimento seja possível, as duas partes precisam entender claramente a mensagem, o que nem sempre acontece, visto que o servidor demandante, muitas vezes não domina os termos utilizados na informática, exigindo às vezes por parte do técnico, o uso da criatividade para entender qual é a real dificuldade do servidor que demanda o serviço do outro lado. (UFAM, 2020).

No final, o estudo ainda recomenda que se deva configurar e aperfeiçoar cada vez mais os sistemas de comunicação nas organizações.

Para Mendoza e Heredero (2015), a qualidade da comunicação é fundamental para se construir relacionamentos eficazes nas organizações. Os autores colocam a frequência e precisão na comunicação como requisitos para uma boa comunicação em equipes virtuais.

Em seu estudo Pratt e Cakula (2020), apontam algumas sugestões de melhorias para equipes de teletrabalho: em primeiro lugar devem ser levadas em consideração as diferenças culturais; melhorar a qualidade dos relacionamentos promovendo encontros presenciais e treinamentos periódicos; incentivar os funcionários a se socializarem com os colegas de trabalho por meio da tecnologia; definir padrões usando a tecnologia para evitar mal-entendidos, como criar regras para escrever e-mails ou participar de videoconferências.

Já o estudo de Bondbarnard, Fletcher e Steyn (2016), aponta sete fatores determinantes da qualidade da comunicação interna no teletrabalho, colocando o plano de comunicação como crucial, pois determina quem precisa de quais informações, como serão coletadas e como serão transmitidas.

Para Rego (1986), a comunicação interna é um sistema aberto semelhante à empresa e, como sistema, é organizada por elementos (fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor). Dentre suas hipóteses colocadas para melhorar o desempenho da comunicação interna uma delas está centrada nos fluxos de comunicação entre os departamentos e outra no treinamento.

Com a perceptível necessidade de estudos que ajudem as organizações a se ajustarem novo sistema de trabalho envolvendo o *home-office*, este estudo pretende utilizar a Análise Macroergonômica do Sistema (MAS) com o intuito de resolver o seguinte problema de pesquisa: Como estruturar e aperfeiçoar a comunicação interna nas Organizações que utilizam o *home-office*?

A Macroergonomia foi desenvolvida por Hal Hendrick no final dos anos 80 através de vários estudos e se caracteriza por ter como foco uma abordagem da organização como um todo (macro) ao invés de aspectos pontuais (micro). Através de uma abordagem macroergonômica é possível analisar a Arquitetura Organizacional e Estrutura do Sistema de Trabalho de uma empresa, inclusive seus mecanismos de integração, responsáveis por promover a comunicação, coordenação e controle entre as partes segmentadas do sistema. Hendrick (2002) explica que o ideal seria que as organizações utilizassem a macroergonomia no seu projeto inicial de estruturação, porém o autor reforça que existem momentos oportunos para uma abordagem macroergonômica, como em situações de crise, mudanças e reformas.

Sendo assim, percebendo a necessidade de se propor soluções que auxiliem as organizações a planejarem e aperfeiçoarem a comunicação interna para a prática

do *home-office*, o presente estudo propõe o uso da Análise Macroergonômica do Sistema (MAS) como instrumento para as organizações diagnosticarem falhas em sua estrutura organizacional que possam afetar a qualidade da comunicação interna no *home-office*. Através do diagnóstico podem ser geradas recomendações de melhoria na estrutura das organizações.

Reconhecendo a variedade dos ramos de atividades com perfil para adoção do *home-office*, este estudo tem foco nas equipes de marketing de micro e pequenas empresas que utilizam este modo de teletrabalho. Segundo a pesquisa Nacional de Home Office 2018 divulgada pela SAP (2018), das áreas específicas que mais apresentam colaboradores elegíveis à prática do *home-office* (o estudo listou 15 áreas), a área de Marketing está em segundo lugar com 23%, atrás apenas da área de Tecnologia da Informação que ficou com 36%.

1.1 HIPÓTESE

Se utilizada a Análise Macroergonômica da Estrutura (MAS) em uma amostra de organizações com equipes de marketing que pratiquem o *home-office*, serão geradas recomendações para planejar e/ou aperfeiçoar a comunicação interna da equipe para a prática do *home-office*.

Quadro 1 - Variáveis

Variável Independente Componentes:	Análise Macroergonômica da Estrutura <ul style="list-style-type: none"> • Análise da arquitetura organizacional e estrutura do sistema de trabalho; • Análise dos elementos do sistema sociotécnico; • Análise do subsistema de pessoal; • Análise do ambiente externo
Variável Dependente Componentes:	Qualidade da comunicação interna <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação frequente • Comunicação precisa • Tipo de comunicação • Tecnologia utilizada • Canais de comunicação • Público • Plano de comunicação

Fonte: Os autores (2020)

Portanto, a motivação deste estudo não partiu da pretensão de resolver os problemas de comunicação interna no *home-office* com a análise macroergonômica, mas sim propô-la como uma forma de contribuir com recomendações de melhorias nas estruturas e sistemas de trabalho, de modo a orientar escolhas para o futuro.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Gerar recomendações que possam ser utilizadas para colaborar no planejamento e aperfeiçoamento da estrutura da comunicação interna de equipes de marketing que praticam o *home-office*, utilizando a análise macroergonômica.

1.2.2 Objetivos específicos

- Verificar junto à literatura estudos que propõem o uso da macroergonomia para solucionar problemas de comunicação interna nas organizações;
- Selecionar um método de análise para uma abordagem macroergonômica;
- Realizar a análise macroergonômica nas organizações selecionadas;
- Avaliar a aplicabilidade do método para a geração de recomendações de melhoria na comunicação interna nas organizações.

1.3 JUSTIFICATIVA

Pesquisa Nacional de Home Office 2018, SAP (2018), já indicava que: a modalidade de teletrabalho *home-office* passa a ser realidade no Brasil com 45% das empresas participantes já praticando o *home-office*; 40% Não praticavam; 15% avaliando a implantação; 62% das que adotaram o *home-office* não fizeram um plano piloto.

Após revisão da literatura percebe-se a falta de estudos que apoiem as organizações no planejamento e aperfeiçoamento da sua estrutura para prática do *home-office*. Portanto, são relevantes novos estudos e pesquisas que contribuam para que as organizações consigam se adaptar ao *home-office* da melhor maneira possível. Ao entender a comunicação como elemento fundamental na organização

das empresas e que as mesmas são formadas por pessoas, uma comunicação que não afete a qualidade de vida dos colaboradores é bem-vinda. Sendo assim esta pesquisa se justifica pela contribuição no âmbito econômico-social, pois pretende minimizar perdas para as empresas e também as situações de estresse por parte dos colaboradores.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente estudo é composto por seis capítulos, sendo: Introdução, Referencial Teórico, Materiais e Métodos, Análises e Apresentação dos Resultados, Discussão dos Resultados e Considerações Finais. Na introdução procurou-se contextualizar o tema de pesquisa, indicando a lacuna de conhecimento que se pretende colaborar e os objetivos geral e específicos da pesquisa, assim como a sua justificativa e relevância de contribuição no âmbito acadêmico e econômico-social. No Referencial Teórico são expostos os principais conceitos que norteiam o presente estudo divididos em três tópicos principais: macroergonomia, comunicação organizacional e teletrabalho. O capítulo Materiais e Métodos descreve o método e os procedimentos utilizados durante o estudo. No capítulo seguinte, Análises e Apresentação dos Resultados, são expostas as análises realizadas e os resultados obtidos. Na Discussão dos Resultados são feitas reflexões a partir dos resultados obtidos e geradas recomendações de melhoria para as organizações. Por fim, nas Considerações Finais são levantadas observações relativas ao desempenho da pesquisa e o alcance dos objetivos propostos, assim como limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A qualidade da comunicação interna nas organizações que utilizam o *home-office* e seu impacto na produtividade das equipes de trabalho são temas que despertam muitas reflexões, inclusive com diversas hipóteses para melhoria nos resultados. Como este estudo propõe o uso da análise macroergonômica para gerar recomendações de melhoria na qualidade da comunicação interna, foi realizada uma revisão bibliográfica sistemática – RBS com o objetivo de encontrar publicações que evidenciassem a importância da comunicação interna na estrutura das organizações que adotam o *home-office*, a necessidade de se planejar e/ou aperfeiçoar as estruturas existentes para evitar falhas de comunicação, assim como verificar o estado arte sobre o uso da macroergonomia na solução de problemas de comunicação interna. A RBS, que pode ser conferida no Apêndice A, contribuiu para a base teórica do presente estudo e permitiu estabelecer os três eixos teóricos de pesquisa que serão discutidos neste capítulo: macroergonomia, comunicação organizacional e teletrabalho.

2.1 MACROERGONOMIA

A ergonomia começou a ser estudada em meados do século XX, sendo o foco inicial de estudo os aspectos físicos e operacionais de trabalho, ou melhor, as primeiras pesquisas tratavam da ergonomia física. Com a evolução dos tipos de trabalhos nos últimos tempos a ergonomia avançou para abordar vários aspectos da atividade humana, sendo que antigamente os trabalhos eram em geral focados no esforço físico e hoje muitos trabalhos demandam esforços cognitivos. Conforme a Associação Internacional de Ergonomia, IEA (2017), ergonomia (ou fatores humanos) é a disciplina científica que trata das interações entre os seres humanos e outros elementos de um sistema, assim como a profissão que desenvolve projetos para promover o bem-estar humano e o desempenho global de sistemas. A Ergonomia abrange as áreas da Ergonomia Física, Ergonomia Cognitiva e Ergonomia Organizacional. O presente estudo está inserido na Ergonomia Organizacional, ou Macroergonomia.

A macroergonomia foi desenvolvida por Hal Hendrick no final dos anos 80 através de vários estudos e se caracteriza por ter como foco uma abordagem da organização como um todo (macro) ao invés de aspectos pontuais (micro).

Segundo Hendrick (2002), macroergonomia pode ser definida como uma abordagem *top-down* de sistemas sociotécnicos para o projeto de sistemas de trabalho e a aplicação do sistema global de projeto do trabalho para os projetos humano-trabalho, humano-máquina e humano-software. Em outras palavras, a macroergonomia tem como objetivo projetar sistemas de trabalho compatíveis com os sistemas sociotécnicos e que garantam interação harmonizada de pessoas com seus cargos, máquinas e sistemas. Assim sendo, a macroergonomia pode ser caracterizada como uma abordagem focada no humano a partir do modelo sociotécnico das organizações.

Nickel (2017), caracteriza a macroergonomia como uma ciência multidisciplinar englobando ciências humanas, biológicas e exatas. As análises macroergonômicas são realizadas através de equipes interdisciplinares com ergonomistas, engenheiros, designers, psicólogos, médicos do trabalho, fisioterapeutas, entre outros.

A aplicação da ergonomia organizacional seria ideal se fosse considerada desde a criação da empresa, mas é possível aplicá-la em momentos oportunos como: implementação de novas tecnologias, mudança de local, necessidade de novos departamentos ou unidades, mudanças estratégicas nos objetivos, troca de direção e outras alterações na estrutura da organização (HENDRICK, KLEINER, 2002; NICKEL, 2017).

Hendrick (1995) realizou a avaliação de mais de 200 organizações num período de 20 anos que possibilitou o desenvolvimento de um conjunto de métodos de análise para uma abordagem macroergonômica. São cerca de quinze métodos, detalhados no Handbook of Human Factors and Ergonomic Methods (STANTON, 2005), que podem ser utilizados separados ou em conjunto para se analisar e avaliar a Ergonomia Organizacional de organizações, são eles:

- Inquérito ao Questionário Organizacional de Macroergonomia (MOQS);
- Método de Entrevista;
- Grupos de foco;
- Experiência de laboratório;

- Estudo de campo e experimento de campo;
- Ergonomia Participativa (PE);
- Método percorrido cognitivo;
- Engenharia Kansei;
- Análise HITOP TM;
- TOP-Modeler ©;
- O sistema CIMOP ©;
- Antropotecnologia;
- Ferramenta de análise de sistemas (SAT);
- Análise Macroergonômica da Estrutura (MAS);
- Análise e Desenho Macroergonômico (MEAD).

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Kunsck (2006) defende que a organização é comunicação e que ela se auto-organiza com e graças à comunicação, sem comunicação as organizações não existiriam, pois são como um fenômeno comunicacional contínuo. Para reforçar sua teoria a autora ainda cita: “As organizações se auto-organizam e o fazem como resultado da dinâmica da interação local. A auto-organização é um fenômeno comunicacional”. (TAYLOR, 2005, p. 215; apud KUNSCK, 2006):

Já o pesquisador Gary Kreps (1995), analisa a comunicação como um processo de organização e REGO (1986) enxerga a comunicação como um sistema aberto semelhante à empresa e, como sistema, é organizada por elementos.

Kunsck (2006) explica que o conceito de comunicação organizacional abrange muitas outras terminologias.

Costumo conceituar e ver a comunicação organizacional como uma área abrangente e numa perspectiva de integração das subáreas da comunicação social, como destacaremos posteriormente. Entendida, também, como comunicação empresarial, cuja terminologia ainda é a mais utilizada pelo mercado profissional, vem sendo, também, denominada por muitas outras terminologias. Há os que preferem chamá-la de comunicação corporativa, relações institucionais, assuntos corporativos, relações externas, etc. (KUNSCH, 2006).

De fato, ao se realizar buscas sobre o tema, percebe-se essa variedade de nomenclaturas, existem muitas categorias de comunicação envolvidas na

comunicação da organização. O conceito de comunicação organizacional integrada apresentado por Kunsch (2006), ajuda a perceber a sua abrangência (ver figura 1).

O conceito de Kunsch (2006), facilita a identificação do conjunto de comunicações existentes dentro de uma organização, sendo elas sub-divididas em comunicação institucional, comunicação mercadológica e comunicação interna, onde:

- **Comunicação institucional:** envolve as relações públicas institucionais como marketing social e cultural, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, identidade corporativa, imagem corporativa e publicidade institucional;
- **Comunicação Mercadológica:** envolve a comunicação voltada para ações de marketing como publicidade, promoção de vendas, feiras, etc;
- **Comunicação Interna:** envolve a comunicação administrativa e seus processos comunicativos, fluxos informativos, redes formais e informais, barreiras e mídias internas.

Figura 1 - Conceito de Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: Kunsch (2006)

Segundo Bueno (1989, p.77), A comunicação organizacional está inserida num macro ambiente que influencia nos fatores psicológicos, sociais e culturais e que muitas vezes impacta de maneira decisiva no processo de comunicação.

2.2.1 Comunicação interna

Também chamada como comunicação empresarial, a comunicação interna pode ser definida como o conjunto de práticas exercidas pela organização para ouvir, informar, mobilizar, instruir e manter a colaboração interna em torno de seus valores e objetivos (CURVELLO, 2012 p.22)

Segundo Curvello (2012 p.23), a comunicação interna acontece por meio de fluxos, normalmente quatro: ascendente, descendente, horizontal e, com a adoção de tecnologias digitais, o fluxo transversal, descritos como:

- **Fluxo descendente:** ainda pode ser percebida como maioria nas empresas, com a informação tendo origem nos altos escalões e sendo transmitidas aos colaboradores por meio de canais como os clássicos boletins ou jornais de empresa.
- **Fluxo ascendente:** são as informações, críticas, pedidos e sugestões que os colaboradores enviam à direção.
- **Fluxo horizontal:** é a comunicação do dia a dia, quase sempre de maneira informal, que acontece entre colaboradores, departamentos, por isso sendo chamado de horizontal ou lateral;
- **Fluxo transversal:** É aquela que pode atravessar as hierarquias, permitindo a comunicação entre colaboradores de diferentes departamentos.

De acordo com Bueno (1989, p.74 apud Curvello, 2012 .24), entendendo os fluxos da comunicação interna é possível classificá-los em burocráticos, retroalimentadores, espontâneos e democráticos, sendo:

- **Burocrático:** prevalência do fluxo descendente, através de canais burocráticos ou formais;
- **Retroalimentador:** predomínio do fluxo ascendente, possibilitando permanente feedback;

- **Espontâneo ou informal:** onde são constantes e regulares os mecanismos de comunicação horizontal e de comunicação transversal;
- **Democrático:** aquele em que os distintos fluxos coexistem sem se sobreporem.

Já Rego (1986, p. 51), aponta três dimensões na comunicação interna: a comportamental, a social e a cibernética, sendo:

- **Dimensão comportamental:** segmentada nos níveis intrapessoal, interpessoal e grupal, estando relacionada ao comportamento dentro das organizações com relação a aspectos culturais e psicológicos;
- **Dimensão social:** a transmissão de mensagens, através de canais indiretos, para um receptor indefinido, seguindo os modelos clássicos de comunicação;
- **Dimensão cibernética:** controle e armazenamento de dados e compartilhamento de informações, baseado no uso da tecnologia.

2.3 TELETRABALHO

O conceito de teletrabalho pode ser entendido como a atividade de trabalho exercida fora das dependências da organização, possibilitando a separação física dos colaboradores proporcionada pelo uso da tecnologia comunicacional. (HAZAN; MORATO, 2018).

Bernardino, Roglio e Corso (2012), trazem a definição de Jack M. Nilles, físico americano considerando-o "o pai do teletrabalho":

O teletrabalho pode ser concebido como o uso de computadores e telecomunicações de maneiras que mudam a geografia tradicional do trabalho e ele tem, como um teletrabalhador, um indivíduo que usa a tecnologia de uma maneira que supera a tradicional restrição de espaço e tempo colocados no trabalho. (NILLES, 1997, apud BERNARDINO; ROGLIO; CORSO, 2012).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) define o teletrabalho como “forma de trabalho realizada em lugar distante da sede da empresa ou do centro de

produção e que implica uma nova tecnologia que permite a separação e facilita a comunicação.” (OIT, 2012).

Segundo a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade (SOBRATT), o teletrabalho pode ser definido como:

A modalidade de trabalho, que utilizando as tecnologias da informação e das comunicações (TIC), pode ser realizada à distância, fora do âmbito onde se encontra o contratante, de maneira total ou parcial, podendo realizar-se em relação de dependência (empregado) ou de maneira autônoma (freelance), executando atividades que podem ser desenvolvidas pelos equipamentos móveis, tais como computadores, smartphones, tablets etc. (SOBRATT, 2015).

Giglio, Galeale e Azevedo (2018), conceituam o teletrabalho como trabalho à distância, trabalho a partir de casa, trabalho virtual, escritório virtual, dentre outros. Caracterizam os teletrabalhadores o uso da tecnologia na comunicação à distância, rompendo as barreiras geográficas.

Segundo Hazan e Morato (2018), entre as modalidades do teletrabalho o *home-office* é a mais comum, caracterizado como aquele trabalho realizado na residência do colaborador. Outras modalidades do teletrabalho são os trabalhos realizados em telecentros, trabalho nômade e o transnacional, onde:

- **Telecentros:** são pontos descentralizados geograficamente, mas que pertencem à organização;
- **Trabalho nômade:** também conhecido como trabalho móvel, é o trabalho realizado de qualquer lugar, desde que sejam supridas as necessidades do empregador;
- **Teletrabalho transnacional:** é aquele realizado por colaboradores situados em diferentes países.

2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o exposto, a RBS ajudou a verificar a falta de maiores estudos sobre como ajudar as organizações no planejamento da comunicação interna para adoção do *home-office*, em especial no que se refere à análise macroergonomica

como opção. Além disso a revisão possibilitou estabelecer os três eixos teóricos do presente estudo: macroergonomia, comunicação organizacional e teletrabalho.

A macroergonomia se caracteriza por ter como foco uma abordagem da organização como um todo (macro) ao invés de aspectos pontuais (micro). Existem várias formas de se realizar uma análise macroergômica na organização, dentre elas o MAS, que se caracteriza como um método de grande flexibilidade e que pode ser aplicado de forma separada em etapas, mas que possibilita a integração dos resultados afim de permitir avaliar as empresas como um todo ou apenas em questões mais pertinentes. Como o objetivo deste estudo é fazer uma análise mais pertinente à comunicação interna das equipes de marketing, é importante entender até onde é possível chegar na análise da comunicação interna através da análise macroergonômica.

Pesquisadores como Kunsck (2006), defendem que a organização é comunicação, que ela se auto-organiza e que a auto-organização é um fenômeno comunicacional, portanto entender os conceitos de comunicação organizacional, assim como identificar fatores que interferem na qualidade da comunicação interna das equipes tornam-se importantes para a definição de elementos relevantes para uma análise da qualidade da comunicação. Como o presente estudo busca avaliar a comunicação interna das equipes de marketing que utilizam o teletrabalho via *home-office*, também é importante que o presente estudo conceitue o teletrabalho e suas modalidades, em especial no modo *home-office*.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 O MÉTODO

De acordo com o Handbook of Human Factors and Ergonomic Methods (STANTON, 2005), são quinze métodos existentes que podem ser utilizados em uma análise macroergonômica, no entanto, para este estudo foi escolhido o método de Análise Macroergonômica da Estrutura (MAS) por se tratar de um método flexível e que permite o apontamento de falhas e sugestão de melhorias através de tabelas e uma avaliação subjetiva.

O MAS, método desenvolvido por Hal Hendrick durante 20 anos de pesquisas com mais de duzentas empresas, caracteriza-se como um método de grande flexibilidade e que pode ser aplicado de forma separada em etapas, mas que possibilita a integração dos resultados afim de permitir avaliar as empresas como um todo ou apenas em questões mais pertinentes.

Segundo Stanton (2005), o MAS possibilita analisar três elementos do sistema sociotécnico: o subsistema tecnológico, o subsistema do pessoal e o subsistema do ambiente externo. O MAS analisa os subsistemas de um sistema sociotécnico em busca de entender a relação de cada subsistema perante o todo, verificando sua influência na estrutura organizacional e sistema de trabalho da organização. A aplicação do método possibilita uma comparação da estrutura antes e depois do MAS que permite identificar discrepâncias que possam sofrer intervenções. Ao identificar discrepâncias, podem ser geradas recomendações de melhoria na estrutura do sistema de trabalho.

Ao utilizar o MAS, o presente estudo seguirá os passos do método iniciando pela análise da Arquitetura Organizacional e Estrutura do Sistema de Trabalho, seguido da Análise do Sistema Tecnológico, da Análise do Subsistema de Pessoal, da Análise do Subsistema Externo e fechando com a Integração dos Resultados.

3.1.1 Análise da arquitetura organizacional e estrutura do sistema de trabalho

Conforme STANTON (2005), um sistema de trabalho possui em sua estrutura três dimensões centrais: sua complexidade, sua formalização e sua centralidade.

3.1.1.1 Complexidade

É o grau de diferenciação e integração existente na estrutura de um sistema de trabalho. A diferenciação trata do grau de segmentação das partes de um sistema de trabalho. A integração trata da quantidade de mecanismos utilizados na comunicação, coordenação e controle para integrar as partes segmentadas.

3.1.1.1.1 Diferenciação

As estruturas de sistemas de trabalho são diferenciadas em:

- **Diferenciação Vertical:** número de níveis de hierarquia entre as posições do sistema;
- **Diferenciação horizontal:** grau de departamentalização e especialização do sistema de trabalho; e
- **Diferenciação espacial:** grau em que as atividades de uma organização são realizadas em mais de um local.

Aumentar o grau de qualquer um deles necessariamente torna o sistema de trabalho mais complexo.

3.1.1.1.2 Integração

Trata do número de mecanismos de um sistema de trabalho projetados para promover a comunicação, coordenação e controle entre as partes segmentadas do sistema. Os tipos mais comuns de mecanismos de integração que podem ser projetados em um sistema de trabalho são regras e procedimentos formais, comitês, equipes de tarefas, posições de ligação e escritórios de integração de sistemas.

A diferenciação vertical não deixa de ser uma forma de integração, visto que um coordenador busca controlar a atividades de subordinados, além disso, os sistemas informatizados também podem ser projetados para apoiar a integração.

3.1.1.2 Formalização

Refere-se ao grau de padronização dos trabalhos dentro do sistema de trabalho. Sistemas muito formalizados possuem cargos, regras e procedimentos

detalhados e padronizados definindo os processos de trabalho. Para projetar um sistema de trabalho, quanto mais simples e mais repetitivo ele for, maior o seu grau de formalização. Em contrapartida, quanto mais imprevisíveis forem as atividades e tomadas de decisões, menor será o grau de formalização.

3.1.1.3 Centralidade

A centralização está relacionada à formalidade na tomada de decisões em um sistema de trabalho. Sistemas com alta centralização apresenta a tomada de decisão restrita a poucos indivíduos, geralmente de níveis mais altos. Já em sistemas de trabalho com baixa centralização as decisões são transferidas para níveis mais baixos, desde que treinados para tal. Em geral, podemos classificar a tomada de decisões organizacionais em decisões operacionais táticas e decisões de planejamento estratégicas.

3.1.2 Análise dos elementos do sistema sociotécnico

A análise do sistema sociotécnico é composta por Análise do Subsistema Tecnológico, Análise do Subsistema de pessoal e Análise do Ambiente Externo.

3.1.2.1 Análise do subsistema tecnológico

O MAS utiliza um modelo generalizável da relação entre estrutura de tecnologia e sistema de trabalho que utiliza um esquema de classificação baseado no conhecimento, desenvolvido por Perrow (1967).

Figura 2 - Esquema de classificação de Perrow

		Variabilidade da tarefa	
		Rotina com poucas exceções	Alta variedade com muitas exceções
Analisabilidade do problema	Bem definido e analisável	Rotina	Engenharia
	Indefinido e não analisável	Manual	Sem rotina

Fonte: Adaptado de Hendrick e Kleiner (2005).

O esquema, representado na Figura 2, utiliza de quatro tecnologias baseadas em conhecimento: tecnologias de rotina, tecnologias não rotineiras, tecnologias de engenharia e tecnologias artesanais, onde:

- **Tecnologias de rotina:** apresentam problemas bem definidos com poucas exceções e estão associadas à alta formalização e centralização;
- **Tecnologias não rotineiras:** apresentam muitas exceções e problemas que são difíceis de analisar e, portanto, a flexibilidade é fundamental e necessariamente demandam baixa centralização e formalização;
- **Tecnologias de engenharia:** apresentam muitas exceções, mas podem usar processos lógico-rationais bem definidos. Sendo assim são associadas a uma centralização moderada e baixa formalização;
- **Tecnologias artesanais:** de tarefas rotineiras, com dependência da experiência do artesão na solução de problemas, demandando descentralização e baixa formalização.

3.1.3 Análise do subsistema de pessoal

Na análise do subsistema de pessoal verifica-se o grau de profissionalismo, os fatores culturais e os aspectos psicossociais da força de trabalho, sendo:

- **Grau de Profissionalismo:** a formalização pode ocorrer no trabalho e no processo de profissionalização. No trabalho, a formalização é externa ao empregado, com regras e procedimentos, afim de limitar a discricão do funcionário, demandando baixa habilidade. No processo de profissionalização cria-se formalização interna do comportamento através de educação e treinamentos. Sendo assim, para que o sistema de trabalho permita baixa formalização, os trabalhos deverão ser realizados por pessoas com alto nível de profissionalismo;
- **Fatores culturais:** são levados em conta os valores, cultura, percepções, costumes e atitudes da força de trabalho. Como exemplo, se o individualismo e poder de decisão possuem alto valor, será importante proporcionar autonomia e reconhecimento individual;
- **Fatores psicossociais:** para esta análise o MAS utiliza de um modelo de avaliação da complexidade cognitiva, classificando pessoas entre

cognitivamente complexas ou cognitivamente concretas. Em resumo, pessoas cognitivamente concretas percebem o mundo como imutável e são mais resistentes a mudanças. Por outro lado, pessoas cognitivamente mais complexas lidam melhor com baixa estrutura e ordem, ambiguidade, crenças, ou seja, são mais flexíveis. Sendo assim, pessoas cognitivamente concretas geralmente preferem sistemas de trabalho razoavelmente formalizados. Já pessoas cognitivamente complexas lidam melhor com baixa formalização, baixa centralização e mudanças frequentes.

3.1.4 Análise do ambiente externo

Compreender o ambiente externo é vital para as organizações, sendo necessárias ações que permitam monitorar mudanças e tendências no mercado a fim de realizar ajustes pontuais ou estratégicos para sua sobrevivência. O MAS utiliza o estudo de campo de Neghandi (1977) que classifica cinco tipos de ambientes externos que podem interferir no funcionamento das organizações, são eles:

- **Socioeconômico:** nível de estabilidade, natureza da competição e a oferta de materiais e profissionais qualificados;
- **Educacional:** nível educacional e expectativa dos trabalhadores, disponibilidade de instalações e programas;
- **Políticas:** regulamentação de preços, interferências do governo no mercado e benefícios para os trabalhadores;
- **Cultural:** relação com sindicatos, classe social e comportamento em relação ao trabalho;
- **Legal:** restrições, requisitos de conformidade e nível controles legais.

3.1.5 Incerteza ambiental

Para uma análise do grau de incerteza ambiental relacionado aos sistemas de trabalho é preciso levar em consideração duas dimensões altamente críticas: mudança e complexidade.

- **Grau de mudança:** se um determinado ambiente de tarefas específicas é dinâmico ou permanece estável e previsível ao longo do tempo;

- **Grau de complexidade:** quantidade de componentes do ambiente de tarefas específicas de uma organização, ou melhor, se há interação com poucas ou muitas agências governamentais, clientes, fornecedores, concorrentes, etc.

Combinadas, mudança ambiental e complexidade determinam a incerteza ambiental de uma organização. A Figura 3 representa essa relação para quatro diferentes níveis de incerteza.

Figura 3 - Níveis de incerteza

		Grau de mudança	
		Estável	Dinâmico
Grau de complexidade	Simples	Biixa incerteza	Incerteza moderadamente alta
	Complexo	Incerteza moderadamente baixa	Alta incerteza

Fonte: Adaptado de Hendrick e Kleiner (2005).

O MAS utiliza o estudo de Burns e Stalker (1961) onde se constatou a diferença de desempenho do sistema de trabalho entre um ambiente organizacional simples e estável, e um ambiente mais dinâmico e complexo. Para ambientes estáveis e simples, as estruturas com diferenciação, formalização e centralização vertical e horizontal relativamente altas a moderadas tinham melhor desempenho. Já para ambientes complexos e dinâmicos, as estruturas orgânicas, com flexibilidade e agilidade na adaptação funcionavam com baixa diferenciação e formalização vertical, tomada de decisão tática descentralizada e um nível de profissionalismo relativamente alto. Este estudo teve apoio de muitas outras pesquisas.

3.1.6 Integrando os resultados das avaliações separadas

No último passo da análise utilizando o MAS, tendo em mãos as análises distintas da estrutura organizacional, do subsistema tecnológico, do subsistema de pessoal e do ambiente externo é possível integrar os resultados para verificar se existem discrepâncias e diante delas propor ajustes e melhorias. De acordo as mais de 200 unidades organizacionais analisadas por Hendrick, definem-se pesos diferentes para cada análise dos componentes do sistema sociotécnico: peso “1”

para subsistema tecnológico, peso “2” para subsistema de pessoal e peso “3” para o ambiente externo.

Os resultados das avaliações são geralmente expostos em tabelas que comparam os valores obtidos antes e depois do MAS, somando a isto uma narrativa sobre os dados utilizados nas tabelas. Veja na Figura 4, Figura 5 e Figura 6 exemplos de como as tabelas são utilizadas na integração das avaliações:

Figura 4 - Exemplo do uso de tabelas na integração das avaliações

Resultados MAS para cada chave
Variabilidade sociotécnica para Organização X

Variabilidade sociotécnica	Pontuação de classificação*
Subsistema tecnológico	
Variabilidade da tarefa	5
Anazibilidade da tarefa	3
Subsistema pessoal	
Nível de profissionalismo	5
Fatores culturais	4
Fatores psicosociais	4
Ambiente Externo	
Complexidade ambiental	4
Incerteza ambiental	5

*Pontuação de classificação: 1 = baixo, 3 = intermediário, 5 = alto

Fonte: (STANTON, 2005) Handbook of Human Factors and Ergonomic Methods

Figura 5 - Exemplo do uso de tabelas na integração das avaliações

Estrutura do sistema de trabalho indicado pelo MAS para a Organização X

Dimensões estruturais	Subsistema tecnológico ^a	Subsistema pessoal ^a	Ambiente externo ^a	Avaliação ponderada ^b
Diferenciação vertical	3	2	2	2,2
Diferenciação horizontal	4	4	4	4,0
Mecanismos de integração	4	3	4	3,7
Formalização	2	1	1	1,2
Centralização: Tática	2	1	1	1,2
Centralização: Estratégica	4	3	4	3,7

^a Pesos: Subsistema tecnológico = 1, Subsistema pessoal = 2, Ambiente externo = 3

^b Pontuação de classificação: 1 = baixo, 3 = intermediário, 5 = alto

Fonte: (STANTON, 2005) Handbook of Human Factors and Ergonomic Methods

Figura 6 - Exemplo do uso de tabelas na integração das avaliações

Comparação dos resultados do MAS com o sistema de trabalho atual

Dimensões estruturais	MAS	Atual	Diferença
Diferenciação vertical	2,3	4,0	+1,7
Diferenciação horizontal	4,0	4,0	--
Mecanismos de integração	3,7	2,5	-1,2
Formalização	1,2	3,0	+1,8
Centralização: Tática	1,2	3,5	+2,3
Centralização: Estratégica	3,7	4,0	+0,3

Fonte: (STANTON, 2005) Handbook of Human Factors and Ergonomic Methods

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo estão descritos os procedimentos metodológicos adotados para o presente estudo, subdivididos em: metodologia; considerações éticas; critérios de inclusão; critérios de exclusão; população e amostra; seleção de materiais e métodos; teste piloto; coleta de dados; e, procedimento de pesquisa.

3.2.1 Metodologia

De natureza exploratória, o presente estudo utilizou o método hipotético-dedutivo (LAKATOS, MARKONI, 1991, p.65). Através de uma abordagem qualitativa, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com um grupo de colaboradores das empresas selecionadas, foi aplicada a Análise Macroergonômica da Estrutura com o objetivo de gerar recomendações que possam ser utilizadas para colaborar no planejamento e aperfeiçoamento da estrutura da comunicação interna de equipes de marketing que utilizam o *home-office*.

3.2.2 Considerações éticas

O presente estudo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo pesquisa com Seres Humanos – CEPESH/UEDESC e obteve o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética de número 38584220.0.0000.0118.

3.2.3 População e amostra

População: Segundo o Relatório Estadual do SEBRAE - Santa Catarina em Números (2013), em 2011 o número de Microempresas (ME) no estado era de 377.067 e de Pequenas Empresas (PE) era de 23.038.

Por não se tratar de um estudo quantitativo, mas sim um estudo qualitativo que busca obter informações com maior profundidade, a amostra para a presente pesquisa foi obtida de forma não-probabilística, através de contato via email e telefone com 10 empresas localizadas no estado de Santa Catarina que utilizem o teletrabalho em sua equipe de marketing.

Para a seleção das empresas foi realizado um primeiro contato, entre os dias 20 de setembro de 2020 a 30 de setembro de 2020, através das redes sociais com diversas empresas que possuem perfil comercial ativo nas redes sociais, afim de saber se sua equipe de marketing pratica o *home-office* e se estariam dispostas a participar de uma pesquisa sobre a estrutura da comunicação interna utilizada para a prática deste modo de teletrabalho, destacando que em nenhum momento as empresas serão identificadas. Das empresas que retornaram, as 10 empresas selecionadas para um segundo contato para autorização da pesquisa estão descritas a seguir, inclusive com o motivo de sua escolha. Como as empresas não serão identificadas neste estudo, estão representadas por números de 1 a 10.

Empresa 1 - Laboratório veterinário, com presença ativa nas redes sociais. Receptiva na abordagem, relatando que gostaria de sugestões para melhorar a comunicação interna da equipe que faz *home-office*, motivo da sua escolha.

Empresa 2 - Uti Veterinária, com presença ativa nas redes sociais. Retornou o contato se mostrando interessada em participar da pesquisa porque tudo do marketing é feito via *home-office*, o que motivou sua escolha.

Empresa 3 - Do segmento de moda, marca de roupas femininas, com presença ativa nas redes sócias. Retornou interessada e aguardando a data da pesquisa. O interesse apresentado e a cordialidade motivaram sua escolha.

Empresa 4 - Do segmento de tabaco. Retornou dizendo que parte da equipe de marketing faz *home-office* e que não haveria problema em participar de uma pesquisa científica, desde que fosse garantido que a empresa não seria identificada. O rápido retorno e a expressão da marca nas redes sociais motivaram sua escolha.

Empresa 5 - Agência de Marketing. Retornou interessada na pesquisa, pois utiliza *home-office* na equipe. O interesse apresentado motivou sua escolha.

Empresa 6 - Bar e Barbearia, com presença ativa nas redes sócias. Retornou com interesse na pesquisa. O interesse e rapidez no retorno motivaram sua escolha.

Empresa 7 - Design de Móveis, com vendas apenas por *e-commerce*. O retorno positivo em participar e o perfil da empresa motivaram sua escolha.

Empresa 8 - Clínica Veterinária, com presença ativa nas redes sócias. Retornou com rapidez e disposta a participar da pesquisa comentando que todo o marketing é feito via *home-office*, o que motivo sua escolha.

Empresa 9 - Clínica Veterinária, com presença ativa nas redes sócias. Retornou disposta a participar da pesquisa comentando que todo o marketing é feito via *home-office*, o que motivo sua escolha.

Empresa 10 - Padaria Artesanal, com presença ativa nas redes sócias. Retornou disposta a participar da pesquisa comentando que todo o marketing é feito via *home-office*, o que motivo sua escolha.

O segundo contato com as empresas, quando foi apresentada a documentação para a autorização da pesquisa através da Declaração de Ciência e Concordância (Apêndice A) para assinatura dos responsáveis pelas empresas, ocorreu no período entre os dias 21 de outubro de 2020 a 11 de novembro de 2020. Das 10 empresas selecionadas, 3 delas (Empresa 6, Empresa 7 e Empresa 10) desistiram de participar da pesquisa declarando estarem sem tempo disponível no momento. Outras 3 (Empresa 2, Empresa 5 e Empresa 9) questionaram a necessidade da assinatura da documentação, pois alegaram que tinham entendido que a pesquisa não identificaria as empresas e, mesmo após a explicação por parte destes pesquisadores de que mesmo com a assinatura e identificação da empresa no documento os dados seriam mantidos em anonimato, resolveram também desistir de participar do estudo. A Empresa 8 foi a única a não responder o segundo contato. As Empresas 1, 3 e 4 também questionaram a necessidade da documentação, porém continuaram interessadas no estudo e concordaram em assinar a declaração. Aproveitou-se este segundo contato com as empresas e, em conjunto com a assinatura da Declaração de Ciência e Concordância por parte dos responsáveis, foi questionado se a pesquisa poderia ser feita com todos os colaboradores das equipes de marketing e também quantos profissionais as compõem. O responsável pela Empresa 1 autorizou aplicar a pesquisa em todos os profissionais do marketing, sem restrição, dizendo que a equipe de marketing atualmente conta com cerca de 6 indivíduos. O responsável pela Empresa 3 autorizou todos os profissionais que

fazem parte do marketing a participarem e disse que equipe hoje conta com cerca de 5 pessoas. Já o responsável pela Empresa 4 autorizou a realização da pesquisa com todos os integrantes, exceto aqueles que estejam de férias ou licença, além de dizer que hoje a equipe de marketing conta com cerca de 10 profissionais.

Portanto, conforme exposto, a amostra definida para este estudo foi de 21 colaboradores de 3 empresas.

3.2.4 Critérios de inclusão

- Colaboradores e gestores das equipes de marketing das empresas selecionadas para o presente estudo que praticam o *home-office*;
- Colaboradores e gestores autorizados pelas empresas selecionadas a participarem do estudo;
- Colaboradores e gestores com acesso a 1 (um) computador ou smartphone com webcam, microfone, aplicativo Skype instalado e acesso à internet;
- Colaboradores e gestores com disponibilidade de tempo para realização da entrevista, estimada em 1 (uma) hora.

3.2.5 Critérios de exclusão

- Colaboradores e gestores não capacitados para realização de videoconferência;
- Colaboradores e gestores ausentes no período do estudo (férias ou licença);
- Colaboradores ou gestores menores de 18 anos.

3.2.6 Seleção dos materiais e métodos

Para aplicação do método MAS, foram realizadas entrevistas semiestruturadas através de videoconferência utilizando os seguintes materiais:

- Questionário exploratório conforme Apêndice C;
- Questionário semiestruturado conforme Apêndice D;
- 1 (um) computador com webcam, microfone, aplicativo Skype instalado e acesso à internet (para o entrevistador);

- 1 (um) computador ou smartphone com webcam, microfone, aplicativo Skype instalado e acesso à internet (para o entrevistado);
- 1 (um) gravador de voz para registro;
- 1 (um) caderno e 1 (uma) caneta para anotações complementares, afim de coletar as informações necessárias para a aplicação do MAS.

Para verificar a eficiência dos materiais e métodos selecionados na coleta de dados necessários para as análises propostas, o presente estudo realizou um teste piloto que pode ser conferido no Apêndice E.

3.2.7 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada com as entrevistas semiestruturadas por meio de videoconferência utilizando os materiais descritos anteriormente no tópico 4.5. O dia e horário das entrevistas obedeceram à disponibilidade dos entrevistados, a fim de proporcionar maior comodidade e conforto. Dez minutos antes do início do registro em áudio das entrevistas, o entrevistador fez uma breve explicação sobre a pesquisa, o procedimento da entrevista e a confidencialidade das informações coletadas, seguido da apresentação do Termo de Consentimento Livre (Apêndice F) e do Consentimento para vídeos, fotografias e gravações (Apêndice G) em formato digital (PDF ou DOC) que deveriam ser assinados e enviados eletronicamente. Em seguida foram realizados testes para verificar o funcionamento dos recursos tecnológicos necessários para o desenvolvimento da entrevista (smartphone, computador, webcam, microfone e conexão com internet). Após os testes as entrevistas tiveram início com o preenchimento do questionário exploratório (Apêndice C), logo em seguida a entrevista foi guiada pelas questões do questionário semiestruturado (Apêndice D), onde o entrevistador deu todo o suporte para que o entrevistado compreendesse as questões e ficasse à vontade para respondê-las ou não. Os dados coletados foram gravados em mídia digital e ficarão armazenados durante o período de 5 anos, após este período serão destruídos.

3.2.7.1 Riscos

O presente estudo ofereceu riscos mínimos aos participantes: ao responder às questões, existiu baixa possibilidade de fadiga mental e estresse; risco de se sentir constrangido por achar que precisava informar algum dado sigiloso da empresa ou de expressar sua opinião.

Como forma de minimizar os riscos, foi informado aos participantes sobre o anonimato das informações, sendo cada participante identificado como Entrevistado 1, Entrevistado 2, etc. Também foi comunicado com antecedência de que eles não precisavam se sentirem obrigados a informar nenhum dado que considerassem ser sigiloso, além de que eles poderiam desistir a qualquer momento e também recusar responder a qualquer uma das questões, assim como se sentirem livres para fazer críticas e sugestões sobre o método. Em se tratando de riscos e prejuízos para as empresas, eles foram mínimos, pois em nenhum momento as informações de identificação foram expostas no estudo, mas mantidas em anonimato e identificadas apenas como Empresa 1, Empresa 2, etc.

3.2.7.2 Cronograma de execução

- ETAPA 1 - Seleção dos indivíduos. Início em 30/11/2020 e término em 10/12/2020;
- ETAPA 2 - Coleta de Dados, conforme descrito no tópico 3.2.7. Início em 11/12/2020 e término em 09/03/2021;
- ETAPA 3 - Transcrição das entrevistas realizadas, análise das informações coletadas e descrição dos resultados obtidos seguindo os protocolos do MAS. Nesta etapa foi realizado o diagnóstico das estruturas e sistemas de trabalho das empresas verificando se existem discrepâncias entre o modelo de estrutura vigente das empresas e o modelo proposto pelo método MAS. Início em 09/03/2021 e término em 20/04/2021;
- ETAPA 4 - Nesta etapa foram feitas considerações comparando as estruturas das empresas e geradas recomendações para intervenções futuras, relacionando a literatura com a realidade identificada nas empresas. Início em 20/04/2021 e término em 20/05/2021.

4 ANÁLISES E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são expostas as análises das empresas participantes e a apresentação dos resultados obtidos com a aplicação do MAS. No capítulo 5 serão apresentadas as discussões sobre os resultados obtidos, incluindo recomendações de melhorias para os itens que apresentaram discrepâncias.

4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISES DAS EMPRESAS

Conforme citado anteriormente, o presente estudo compreendeu 3 empresas, nomeadas a partir deste ponto como Empresa A, Empresa B e Empresa C. Para a descrição das empresas, além das informações obtidas no contato inicial com seus responsáveis e nas entrevistas semiestruturadas, também foram realizadas consultas através dos websites de cada empresa para complementar as informações de descrição de cada uma.

4.1.1 Empresa A

Laboratório veterinário com 5 unidades distribuídas entre Santa Catarina, Paraná e São Paulo. Em seu website a empresa se apresenta como um grupo de laboratórios de análises clínicas com ampla experiência, fundada no ano de 2008, que conta com uma equipe de médicos veterinários com conhecimento nos diversos seguimentos da patologia clínica. Sua missão é transformar a experiência dos médicos veterinários (seus clientes diretos), através de um serviço de patologia clínica veterinária de excelência, sua visão é tornar-se uma rede nacional de laboratórios de referência e seus valores são competência, parceria, suporte técnico, agilidade, ética, comprometimento e inovação.

A empresa se mostrou muito interessada no estudo desde o primeiro contato, pois declarou que sente necessidade de melhorias em sua comunicação interna online, principalmente referente a equipe de marketing, pois quase todo trabalho é desenvolvido remotamente e existe uma dificuldade com relação ao tráfego de informações, controle de tarefas, informações dispersas, entre outros problemas

relacionados à comunicação interna daqueles que colaboram com o marketing da empresa.

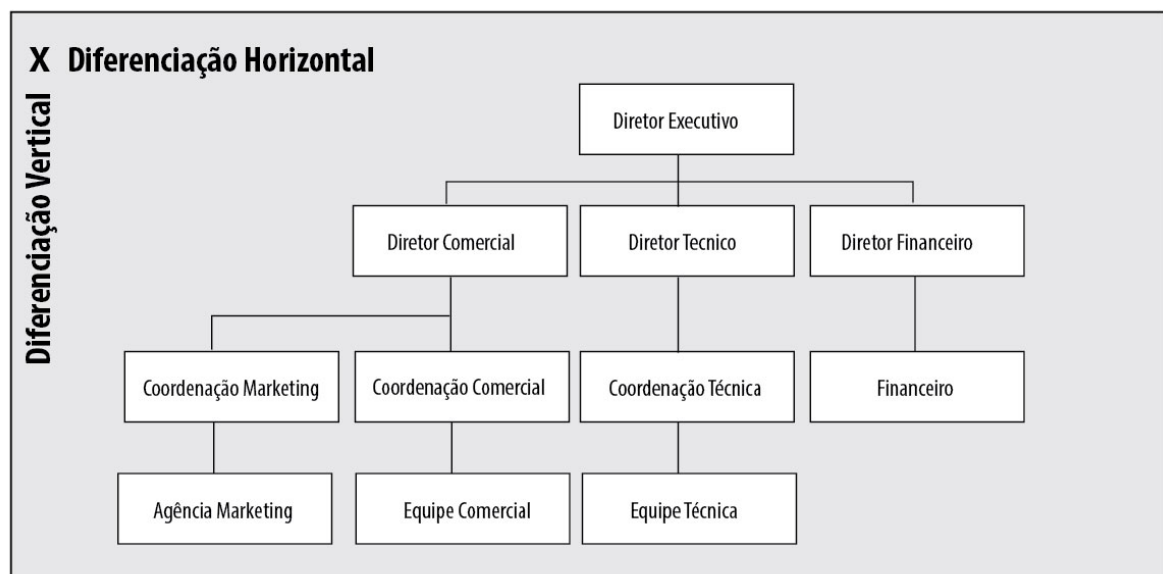
Ao total foram entrevistados 8 profissionais que colaboram direta ou indiretamente com a equipe de marketing da Empresa A. As entrevistas foram transcritas e estão apresentadas no Apêndice H.

4.1.1.1 *Análise da estrutura organizacional da empresa A*

Conforme descrito no capítulo 3.1 deste estudo, a análise da estrutura organizacional da empresa tem como objetivo avaliar as três dimensões centrais da estrutura da organização: complexidade, formalização e centralidade. Na complexidade são verificadas a diferenciação vertical, horizontal, espacial, e a integração. A formalização refere-se ao grau de padronização dos trabalhos no sistema de trabalho e a centralidade está relacionada à formalidade na tomada de decisões em um sistema de trabalho

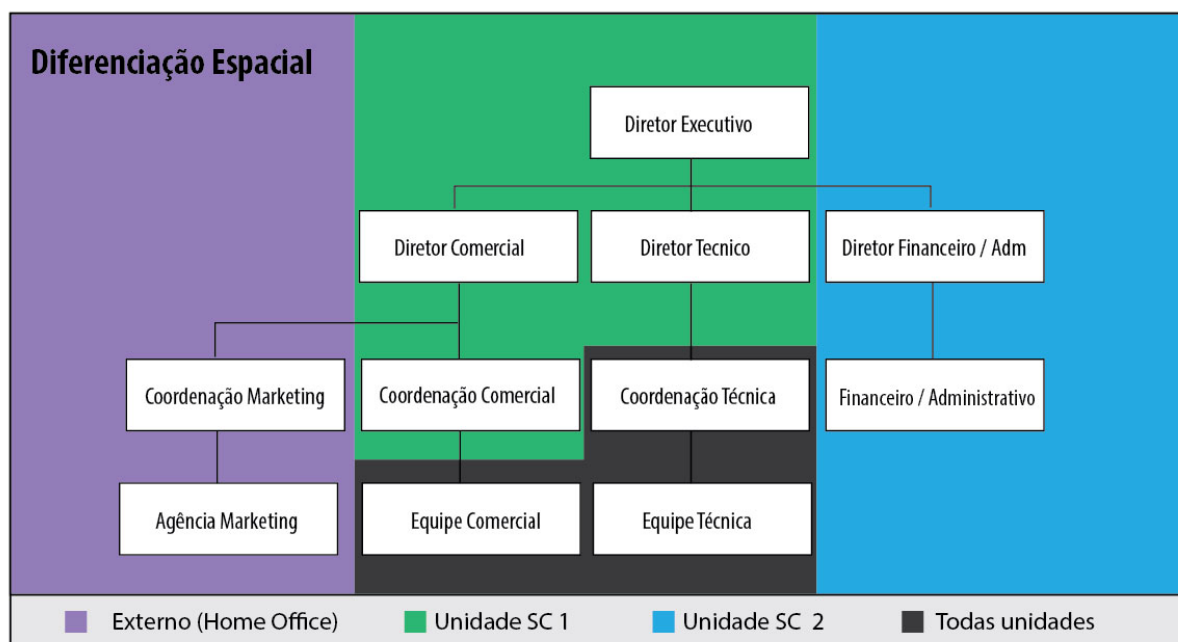
Com base nas informações coletadas, foi possível entender a estrutura organizacional da Empresa A, a Figura 7 e a Figura 8 ilustram o grau de diferenciação vertical, horizontal e espacial da empresa:

Figura 7 - Grau de diferenciação - Empresa A



Fonte: Os autores (2020)

Figura 8 - Grau de diferenciação espacial - Empresa A



Fonte: Os autores (2020)

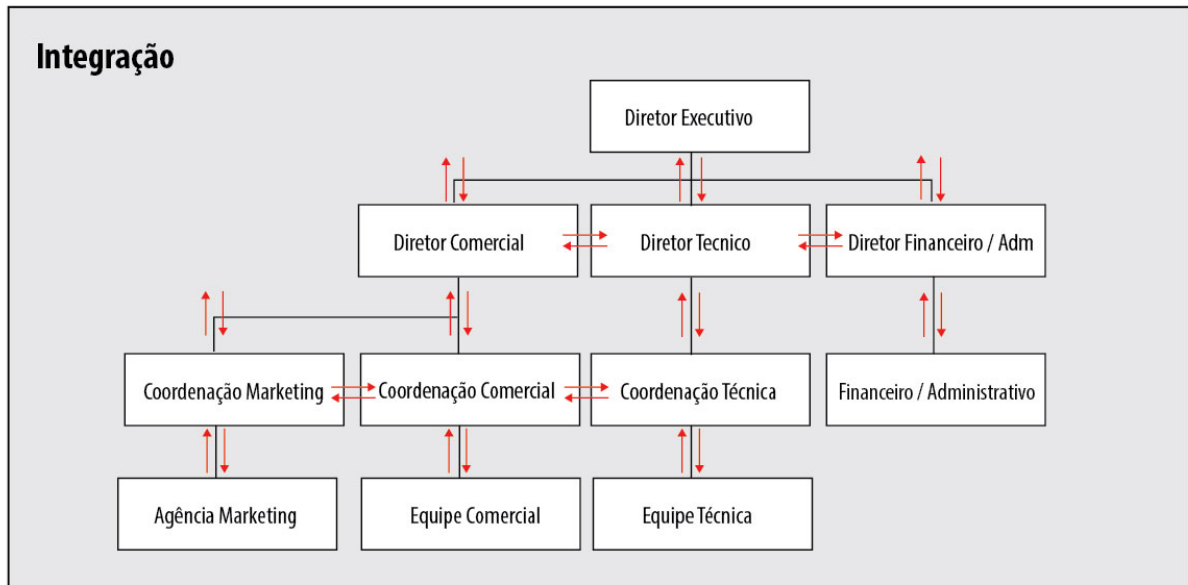
Com relação à diferenciação vertical e horizontal é possível perceber um equilíbrio nos níveis de hierarquia e departamentalização, a empresa divide seus principais departamentos (comercial, técnico e financeiro) entre diretorias que colaboram entre si, mas que possuem autoridade perante suas respectivas áreas e equipes. Já em termos de diferenciação espacial a empresa apresenta um grau de moderado para alto, pois as equipes estão alocadas em diferentes unidades, sendo que as equipes comerciais e técnicas de cada unidade precisam compartilhar informações e diretrizes com a coordenação e diretoria. A equipe que colabora com o marketing é composta por colaboradores de diferentes locais, sendo que a coordenação trabalha via *home-office* e a agência de marketing que presta suporte à equipe também realiza o trabalho através de *home-office*.

De acordo com o MAS, utilizando a escala em que grau 1 = baixo; grau 3 = moderado e grau 5 = alto, podemos avaliar que a Empresa A apresenta uma diferenciação vertical moderada (3), uma diferenciação horizontal moderada (3) e uma diferenciação espacial entre moderada e alta (4). Neste ponto é importante destacar que a maioria dos 8 entrevistados percebem a estrutura de formas diferentes, exceto a diferencial vertical que diz respeito a hierarquia e que no geral é bem percebida, a diferenciação horizontal e espacial é pouco clara para todos. De

qualquer forma, principalmente através das respostas dos diretores, foi possível obter as informações necessárias para avaliar o grau de diferenciação.

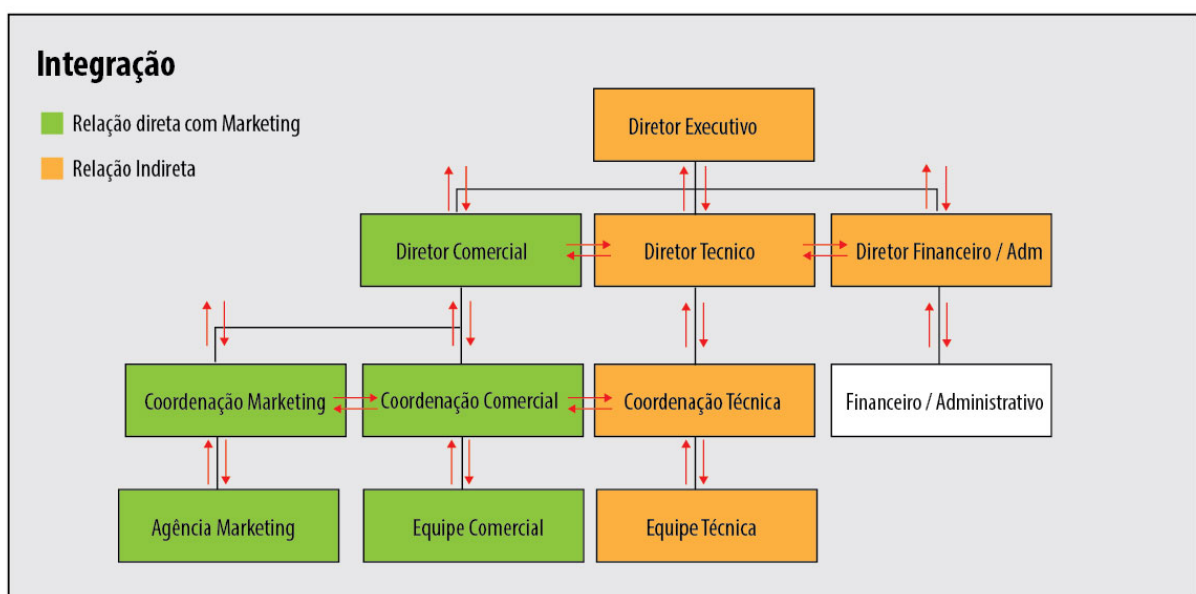
A Figura 9, Figura 10 e Figura 11 ajudam a ilustrar o grau de integração entre as partes envolvidas nas tarefas referentes ao departamento de marketing.

Figura 9 - Integração - Empresa A



Fonte: Os autores (2020)

Figura 10 - Integração: relação direta e indireta - Empresa A



Fonte: Os autores (2020)

Figura 11 - Integração: mecanismos - Empresa A



Fonte: Os autores (2020)

Percebe-se que a diferenciação vertical colabora para a integração das partes, assim como a alocação de alguns departamentos no mesmo espaço físico. Para assegurar a comunicação, coordenação e controle entre os diferentes colaboradores envolvidos nas tarefas de marketing, a empresa utiliza como mecanismos de integração: a ligação telefônica; o envio de e-mails; mensagens de texto; mensagens de áudio; vídeo chamadas e reuniões presenciais. No entanto, de acordo com as respostas dos colaboradores para as questões 7 a 12 do questionário semiestruturado referentes aos fatores determinantes da qualidade da comunicação expostos nos estudos de Bondbarnard, Fletcher e Steyn (2016), percebe-se que a adoção e uso desses mecanismos não foi planejado, tampouco definidos critérios ou regras, ficando a critério de cada colaborador decidir como se comunicar com outros. Como o foco deste estudo está na análise da estrutura de comunicação interna, é relevante avaliar a qualidade da comunicação proporcionada pelos mecanismos antes de definir um valor para o grau de integração da estrutura.

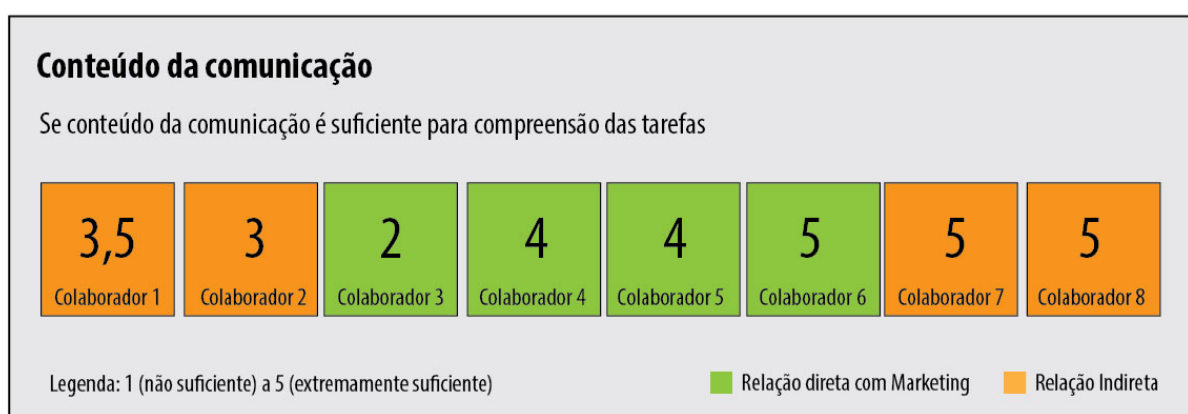
Figura 12 - Fatores determinantes da qualidade da comunicação: frequência de interação - Empresa A



Fonte: Os autores (2020)

Os dados coletados sobre a **frequência de interação**, representadas na Figura 12, apontam que este fator não parece impactar negativamente na qualidade da comunicação interna da equipe, visto que todos os colaboradores se comunicam constantemente de acordo com as necessidades para execução de suas tarefas.

Figura 13 - Fatores determinantes da qualidade da comunicação: conteúdo da comunicação - Empresa A



Fonte: Os autores (2020)

Com relação ao **conteúdo da comunicação**, percebe-se através das respostas, representadas na Figura 13, que alguns colaboradores não consideram o conteúdo da comunicação suficiente para a execução das tarefas, citando, por exemplo, a ausência de resposta ou feedback sobre uma mensagem enviada. Outro fator relevante para as análises é que, dentre os colaboradores entrevistados os que declaram achar o conteúdo da comunicação insuficiente fazem parte da diretoria da empresa. Já os colaboradores mais abaixo na linha hierárquica, principalmente os da área técnica e comercial, declaram que o conteúdo da comunicação é suficiente, mas é importante ressaltar que as contribuições destes são mínimas para o marketing perante os outros colaboradores, pois ficam restritas a tarefas simples e com uma certa rotina.

Com relação ao **tipo de comunicação**, através dos dados coletados e representados na Figura 14, percebe-se que a ligação telefônica e o email são pouco usados por todos e que a **tecnologia** mais utilizada é a internet (Figura 15). O **canal de comunicação** predominante são os aplicativos de troca de mensagens, sendo o Whatsapp a ferramenta mais utilizada através de mensagens de texto e áudio, já o Zoom vem em seguida para chamadas de vídeo.

Figura 14 - Fatores determinantes da qualidade da comunicação: tipo de comunicação - Empresa A

Tipo de comunicação					
Grau de uso dessas tecnologias na comunicação interna da equipe de marketing					
	Ligação Telefônica	Email	Mensagens de texto	Mensagens de áudio	Video Chamadas
Colaborador 1	1,5	1	5	4	4
Colaborador 2	2	1	4	3	4
Colaborador 3	3	1	2	4	3
Colaborador 4	3	1	4	4	4
Colaborador 5	1	1	5	4	1
Colaborador 6	2	2	5	5	5
Colaborador 7	1	1	5	3	1
Colaborador 8	1,5	1	5	3	1

Legenda: 1 (pouco usada) a 5 (muito usada)

■ Relação direta com Marketing ■ Relação Indireta

Fonte: Os autores (2020)

Figura 15 - Fatores determinantes da comunicação: tecnologia utilizada - Empresa A

Ferramentas de comunicação				
Grau de uso dessas ferramentas na comunicação interna da equipe de marketing				
	Skype for business	Skype	WhatsApp	Zoom
Colaborador 1	1	1	5	4
Colaborador 2	1	1	5	4
Colaborador 3	1	1	4	3
Colaborador 4	1	1	5	5
Colaborador 5	1	1	5	1
Colaborador 6	1	1	5	5
Colaborador 7	1	1	5	1
Colaborador 8	1	1	5	1

Legenda: 1 (pouco usada) a 5 (muito usada)

■ Relação direta com Marketing ■ Relação Indireta

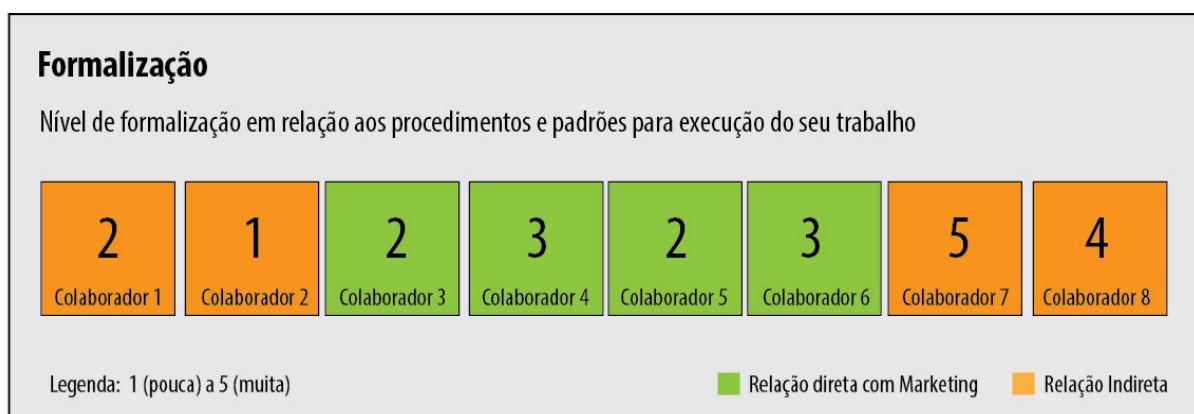
Fonte: Os autores (2020)

Ainda sobre os fatores determinantes da qualidade da comunicação, com relação ao **público** envolvido, constatou-se que o departamento de marketing precisa se comunicar com outros departamentos para a execução de suas tarefas, principalmente o departamento comercial e técnico. Já para o fator **plano de comunicação**, as respostas indicam que não existe um plano de comunicação definido que envolva o trabalho em *home-office*. Através das respostas também é possível perceber que quase toda a informação trocada para a realização das tarefas fica armazenada somente no Whatsapp.

Ao aprofundar o questionamento da qualidade da comunicação proporcionada pelos mecanismos de integração para auxiliar na avaliação do grau de integração do sistema de trabalho da empresa foi possível detectar que, mesmo dispondo de diferentes mecanismos de integração, a comunicação interna é centralizada no Whatsapp, mas a empresa não possui um plano de comunicação voltado para o seu canal de comunicação predominante, tampouco regras e procedimentos formais definidos para auxiliar na comunicação e controle de tarefas, que conforme citado nas entrevistas acabam ficando em aberto pela falta de feedback ou pela alta demanda sem definição de prioridades. Diante do exposto, a falta de um plano de comunicação torna-se crítico, comprometendo o nível de integração da estrutura a um grau baixo (2).

A Figura 16 representa aos dados coletados referentes à formalização da estrutura organizacional da empresa A no que envolve as tarefas e atividades relacionadas ao marketing.

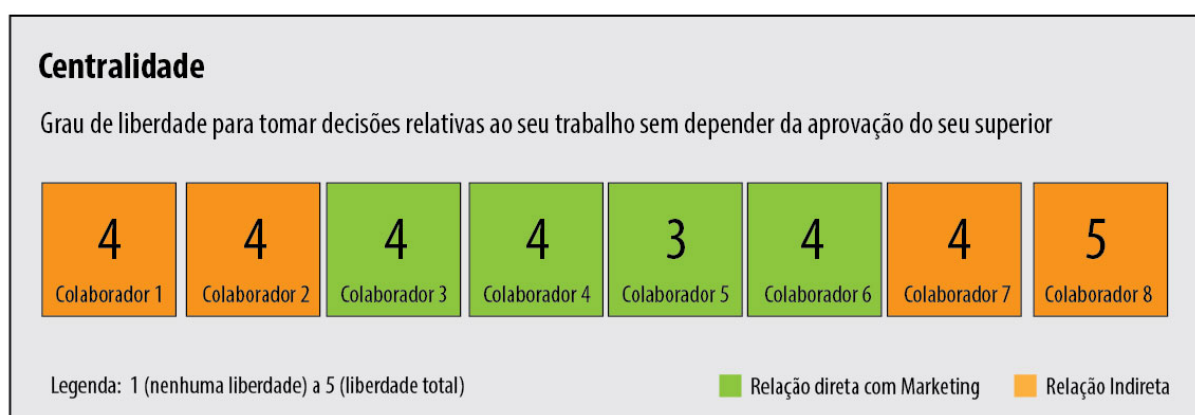
Figura 16 – Formalização – Empresa A



Fonte: Os autores (2020)

Com os dados coletados é possível perceber que as tarefas que envolvem a equipe de marketing apresentam baixa formalidade, observa-se que até mesmo a solicitação das tarefas não segue um padrão, são geralmente solicitadas através de mensagens no Whatsapp e em alguns casos diretamente de um colaborador para outro não ficando visível para o restante da equipe. É importante destacar que 2 colaboradores entrevistados são da área técnica responsáveis pela coleta de sangue, mas colaboram com a equipe de marketing ao realizar o registro fotográfico do procedimento de coleta para divulgação nas redes sociais da empresa. Tais colaboradores declaram ter alto grau de formalização porque entendem que a coleta como um todo faz parte da tarefa e ao terem que seguir todos os protocolos da medicina veterinária para a coleta de sangue declaram que sua tarefa possui alta formalização. No entanto, é preciso avaliar que dentro das tarefas do marketing a proporção de outras é muito maior e que no que se refere a tarefa de fazer o registro fotográfico da coleta, a formalidade existente é apenas a de enviar a foto através do Whatsapp para a coordenação do marketing. Outro dado relevante para as análises é de que a coordenação de marketing cita que as vezes utiliza uma ferramenta online para gestão de tarefas chamada Trello afim de organizar as demandas, porém este procedimento não segue uma rotina e tampouco é compartilhado com o restante da equipe. Sendo assim as informações coletadas caracterizam a formalização da estrutura organizacional como de grau baixo (2).

Figura 17 – Centralidade – Empresa A



Fonte: Os autores (2020)

Referente à centralidade da estrutura, percebe-se que existe alto grau de liberdade para decisões táticas, a maioria dos colaboradores declara ter liberdade e

autonomia para execução de suas tarefas, portanto podem ser classificadas como de baixo grau de centralização (2). Já a centralidade das decisões estratégicas, conforme as respostas das entrevistas, ficam mais restritas aos diretores e gestores, sendo avaliada entre grau moderado e alto (4).

Ao final da análise da estrutura organizacional da Empresa A os dados coletados estão representados na Tabela 1.

Tabela 1 – Análise da estrutura organizacional atual – Empresa A

Estrutura	Grau
Diferenciação Vertical	3
Diferenciação Horizontal	3
Integração	2
Formalização	2
Centralização: Tática	2
Centralização: Estratégica	4
Escala: 1 = baixo, 3 = moderado, 5 = alto	

Fonte: Adaptado de (STANTON, 2005) Handbook of Human Factors and Ergonomic Methods

4.1.1.2 Análise dos elementos do sistema sociotécnico da Empresa A

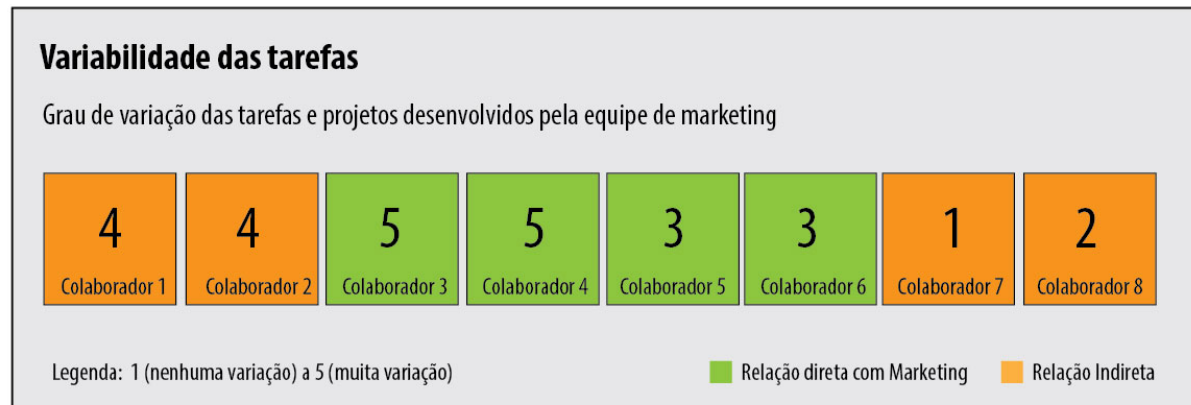
A seguir serão expostos os dados coletados referentes aos elementos que compõem o sistema sociotécnico da Empresa A: subsistema tecnológico, subsistema de pessoal e ambiente externo.

4.1.1.2.1 Análise do subsistema tecnológico da Empresa A

Para análise do subsistema tecnológico é preciso verificar a variabilidade e analisabilidade das tarefas, identificando se o sistema de trabalho da empresa utiliza de: tecnologias de rotina; tecnologias não rotineiras; tecnologias de engenharia; ou, tecnologias artesanais.

Os dados coletados para avaliar a **variabilidade** das tarefas da equipe de marketing estão representados na Figura 18 e indicam que existe grande variedade e muitas exceções, com novos e diferentes projetos surgindo a cada dia, sendo atribuído o valor de **grau 4**.

Figura 18 - Variabilidade das tarefas - Empresa A



Fonte: Os autores (2020)

Neste ponto é importante ressaltar que 2 colaboradores declaram ter baixa variação em suas tarefas, porém são os colaboradores da área técnica que contribuem indiretamente com o marketing através do registro fotográfico das coletas de sangue e que, por realizarem apenas esta tarefa seguindo uma rotina semanal, é compreensível que suas respostas sejam discrepantes em comparação com o restante. Com relação a **analisabilidade** das tarefas, que se refere aos processos formais adotados para a solução de exceções que acontecem, as entrevistas indicam que os procedimentos são “mal definidos”, ficando sujeito ao julgamento pessoal, à intuição e à experiência dos profissionais envolvidos e, sendo assim, atribuído o valor de **grau 1**.

Figura 19 - Classificação do subsistema tecnológico - Empresa A

		Variabilidade da tarefa	
		Rotina com poucas exceções	Alta variedade com muitas exceções
Analisabilidade do problema	Bem definido e analisável	Rotina	Engenharia
	Indefinido e não analisável	Manual	Sem rotina

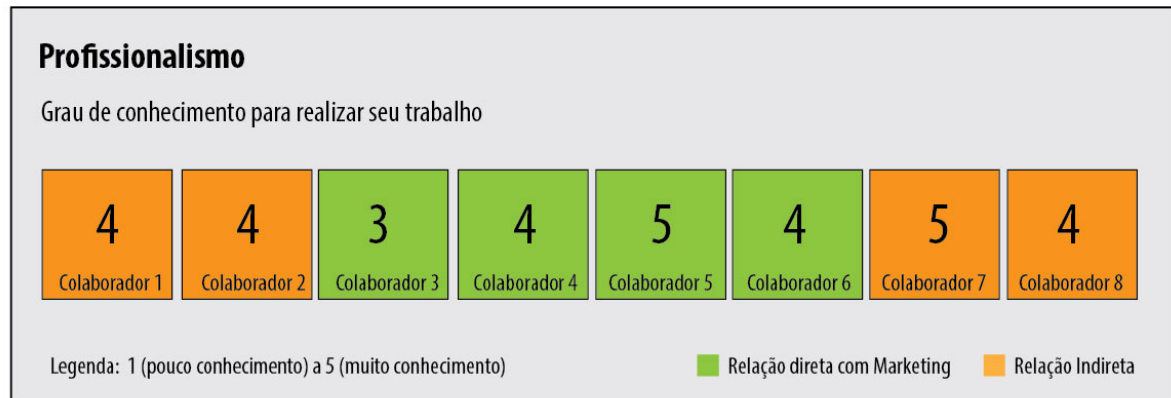
Fonte: Os autores com base em Hendrick e Kleiner (2005).

Utilizando o esquema de classificação de desenvolvido por Perrow (1967), os dados coletados caracterizam um subsistema tecnológico com tecnologias não rotineiras, alta variedade e muitas exceções (Figura 19). Sendo assim, de acordo com as indicações do MAS, estão associadas à **baixa formalização** (grau 1 a 2), **baixa centralização** (grau 1 a 2) e **alta complexidade** (grau 4 a 5).

4.1.1.2.2 Análise do subsistema de pessoal da Empresa A

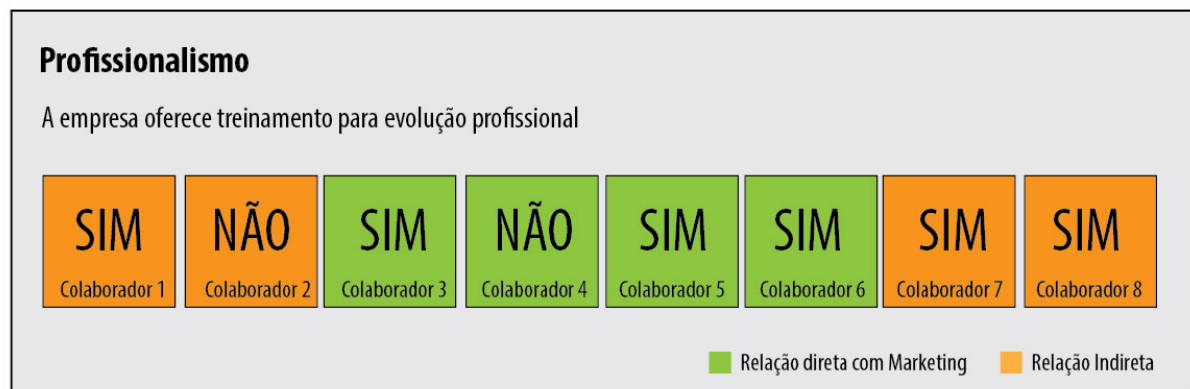
Na análise do subsistema de pessoal verifica-se o grau de profissionalismo, os fatores culturais e os aspectos psicossociais da força de trabalho.

Figura 20 - Profissionalismo: Grau de conhecimento - Empresa A



Fonte: Os autores (2020)

Figura 21 - Profissionalismo: Treinamento - Empresa A

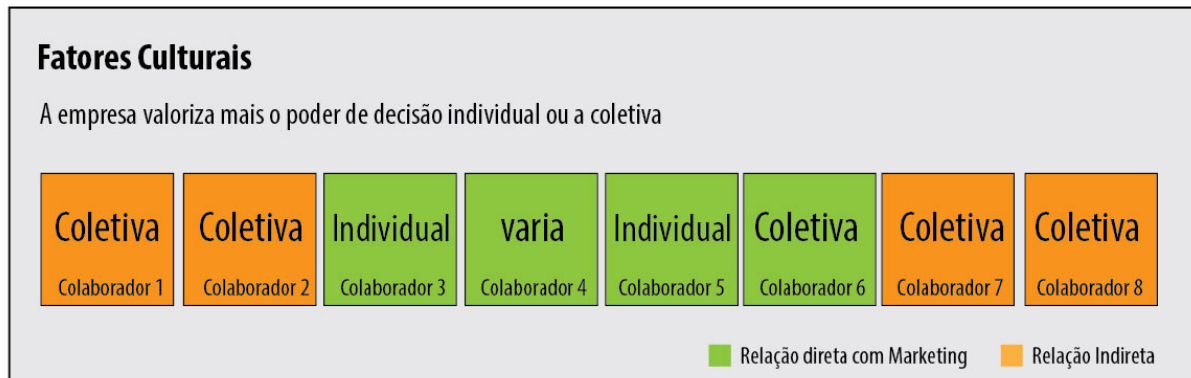


Fonte: Os autores (2020)

Com relação ao grau de **profissionalismo**, os dados coletados nas entrevistas podem ser visualizados na Figura 20 e Figura 21 e indicam que a equipe de marketing possui um nível relativamente alto, sendo atribuído o valor de **grau 4**. Além de todos os colaboradores terem o nível de escolaridade de superior para cima, a maioria reconhece ter um nível alto de conhecimento para realizar seu trabalho. O fato da empresa (mesmo que de maneira não muito clara para todos) oferecer treinamento pra evolução pessoal favorece a profissionalização dos seus

colaboradores. Portanto, segundo o MAS, o grau de profissionalismo e a formalização possuem uma relação inversamente proporcional, sendo assim o método indica uma **baixa formalização** (grau 1 a 2).

Figura 22 - Fatores culturais - Empresa A



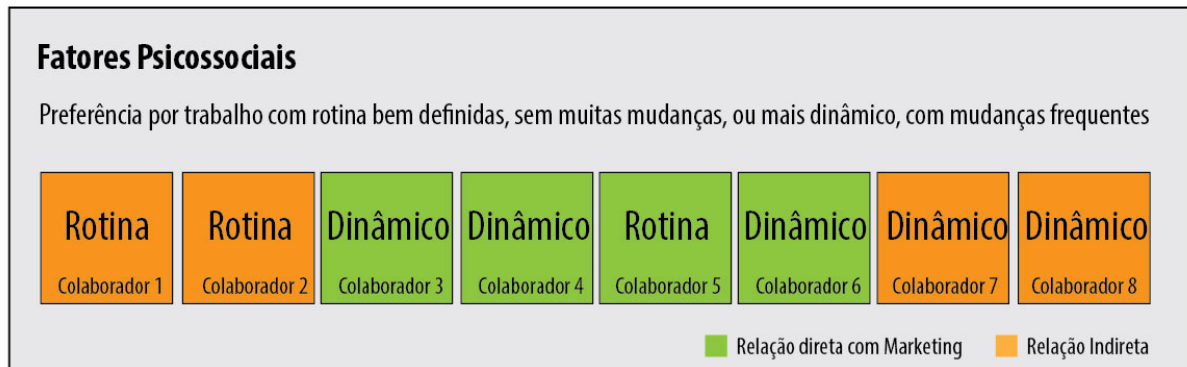
Fonte: Os autores (2020)

Sobre os **fatores culturais**, que se referem às características demográficas, os dados coletados estão representados na Figura 22 e mostram um grau baixo a moderado de influência no sistema da organização, sendo atribuído o valor de **grau 2**. A equipe é formada em sua maioria por pessoas maduras, experientes, bem treinadas e profissionalizadas. Por mais que a percepção da maioria dos entrevistados seja de que as tomadas de decisão sejam coletivas, ao observar os dados coletados por aqueles que tem uma relação direta com o marketing percebe-se a maior importância nas decisões individuais. Neste caso o MAS indica **baixa formalização** e **baixa centralização**. Mesmo que em minoria, a equipe também conta com jovens iniciando sua vida profissional que trazem consigo princípios relevantes para o desempenho dos trabalhos, induzindo a menos hierarquia (**baixa complexidade**) e **baixa centralização**.

Os **fatores psicossociais** foram avaliados como de **grau 3**, moderado, pois a equipe é formada por pessoas cognitivamente concretas e cognitivamente complexas. Os dados coletados (Figura 23) indicam que a maioria dos colaboradores, em especial os com relação direta com o marketing, são cognitivamente complexos. O único colaborador com relação direta classificado como uma pessoa cognitivamente concreta é aquele que faz parte da agência de marketing. Outros dois colaboradores classificados como pessoas cognitivamente

concretas são do corpo diretor e possuem relação indireta. Sendo assim, considerando que a maioria das pessoas mais engajadas com as tarefas do marketing são cognitivamente complexas, o MAS indica que pessoas com este perfil lidam melhor com **baixa formalização**, **baixa centralização** e **baixa complexidade**.

Figura 23 - Fatores psicossociais - Empresa A

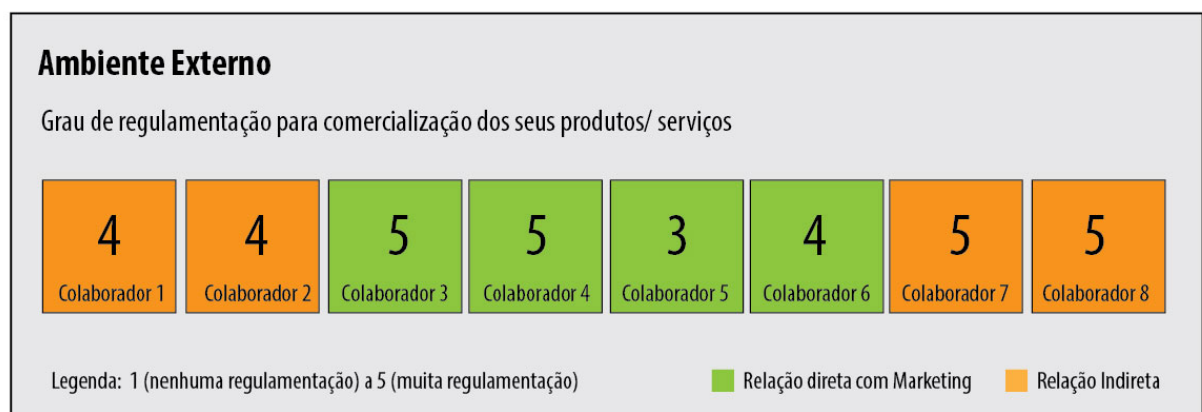


Fonte: Os autores (2020)

4.1.1.2.3 Análise do ambiente externo da Empresa A

As questões para as análises do ambiente externo foram formuladas direcionadas para os gestores, pois geralmente são aqueles que dispõem de mais informações estratégicas e de mercado. No entanto, na prática das entrevistas as questões não ficaram restritas apenas aos gestores e foram expostas para todos os colaboradores entrevistados.

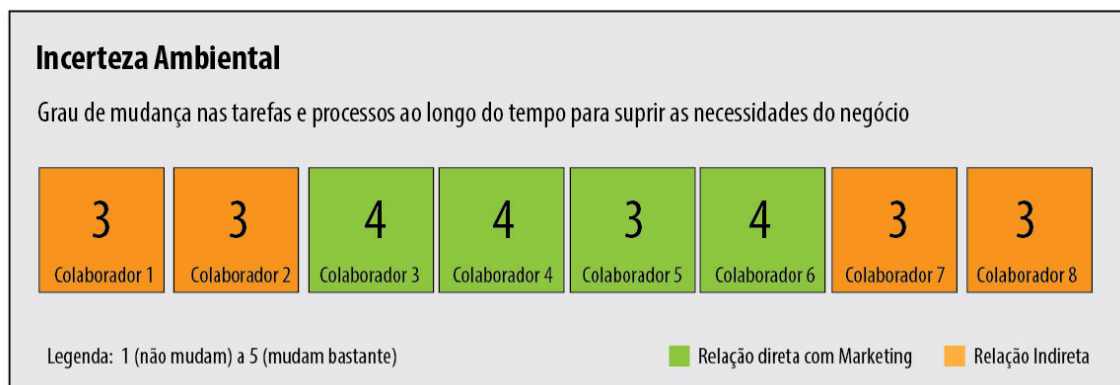
Figura 24 - Ambiente externo: grau de regulamentação - Empresa A



Fonte: Os autores (2020)

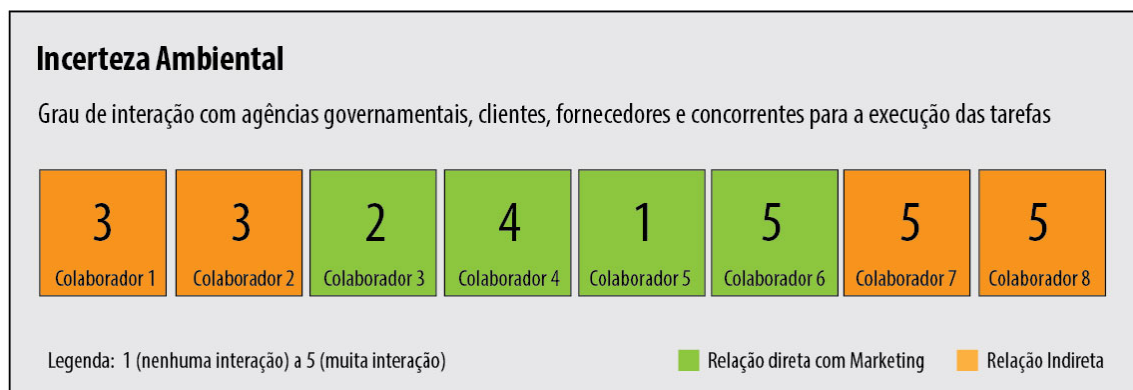
De acordo com os dados coletados, dentre os cinco tipos de ambiente externo classificados no MAS (socioeconômico, educacional, político, cultural e legal), os que mais podem interferir na Empresa A são o **socioeconômico** e o **legal**. O socioeconômico porque está relacionado a prestação de serviços profissionais, concorrentes e oferta de materiais. O legal porque a prestação de serviços e atividades na área da medicina veterinária possuem restrições e requisitos de conformidade para poderem operar. As respostas das entrevistas indicam que a maioria dos colaboradores possui a consciência do alto grau de regulamentação necessária para o laboratório prestar seus serviços (Figura 24), o único colaborador a indicar uma regulamentação mais baixa foi o que faz parte da agência e, por ser um terceirizado, não vivencia o ambiente da organização como os outros colaboradores.

Figura 25 - Incerteza ambiental: grau de mudança - Empresa A



Fonte: Os autores (2020)

Figura 26 - Incerteza ambiental: grau de interação - Empresa A



Fonte: Os autores (2020)

Em se tratando do grau de **incerteza ambiental**, levando em consideração as dimensões críticas de mudança e complexidade, os dados (Figura 25) indicam que devido a certa estabilidade no que se refere ao ambiente de tarefas específicas do laboratório, o grau de **mudança** é moderado, sendo atribuído o valor de **grau 3**. Sobre a **complexidade** (Figura 26), devido a interação com clientes, sendo eles tanto os veterinários quanto os tutores, e até a interação com concorrentes, pode-se classificar como moderada a alta, sendo atribuído o valor de **grau 4**.

Figura 27 – Classificação dos níveis de incerteza – Empresa A

		Grau de mudança	
		Estável	Dinâmico
Grau de complexidade	Simples	Biixa incerteza	Incerteza moderadamente alta
	Complexo	incerteza moderadamente baixa	Alta incerteza

Fonte: Os autores com base em Hendrick e Kleiner (2005).

Conforme o MAS, segundo o estudo de Burns e Stalker (1961), para ambientes estáveis e simples são indicadas estruturas com diferenciação, formalização e centralização relativamente altas a moderadas. Já para ambientes complexos e dinâmicos, as estruturas orgânicas, com flexibilidade e agilidade na adaptação funcionavam com baixa diferenciação e formalização vertical, tomada de decisão tática descentralizada e um nível de profissionalismo relativamente alto. Sendo assim, com o ambiente ficando no meio-termo entre os dois extremos, são indicados graus de **complexidade, formalização e centralidade moderados**.

Ao final da análise dos elementos do sistema sociotécnico da organização os dados coletados estão representados na Tabela 2.

Tabela 2 – Análise dos elementos do sistema sociotécnico - Empresa A

Variável Sociotécnica	Grau
Subsistema tecnológico	
Variabilidade de tarefas	4
Analisabilidade de tarefas	1
Subsistema de pessoal	
Grau de profissionalismo	4

Fatores culturais	2
Fatores psicossociais	3
Ambiente externo	
Incerteza ambiental	3
Complexidade ambiental	4
Escala: 1 = baixo, 3 = moderado, 5 = alto	
Fonte: Adaptado de (STANTON, 2005) Handbook of Human Factors and Ergonomic Methods	

4.1.1.3 Integrando os resultados das avaliações separadas - Empresa A

Com o resultado das análises distintas da estrutura organizacional e dos elementos do sistema sociotécnico da Empresa A, é possível integrar os resultados para verificar se existem discrepâncias entre a estrutura indicada pelo MAS e a estrutura vigente da organização.

A Tabela 3 representa a estrutura do sistema de trabalho indicado pelo MAS, sendo que as dimensões estruturais para cada um dos três elementos sociotécnicos são classificadas usando os dados da tabela obtida na análise dos elementos do sistema sociotécnico.

Tabela 3 - Análise indicada pelo MAS - Empresa A

Dimensões estruturais	Subsistema tecnológico (peso 1)	Subsistema de pessoal (peso 2)	Ambiente externo (peso 3)	Média ponderada
Diferenciação Vertical	4	2	3	2,8
Diferenciação Horizontal	4	2	3	2,8
Integração	5	2	3	3
Formalização	2	2	3	2,5
Centralização tática	1	1	3	2
Centralização estratégica	2	2	3	2,5
Escala: 1 = baixo, 3 = moderado, 5 = alto				

Fonte: Adaptado de (STANTON, 2005) Handbook of Human Factors and Ergonomic Methods

Com relação à complexidade do subsistema tecnológico, de acordo com as análises, são indicadas baixa formalização (grau 1 a 2), baixa centralização (grau 1 a 2) e alta complexidade (grau 4 a 5). Sendo assim foram atribuídos os valores de grau 4 para diferenciação vertical, grau 4 para diferenciação horizontal e 5 para a integração, considerando que a integração acaba tendo um valor maior em relação à diferenciação vertical e horizontal pelo fato da organização apresentar um grau alto de diferenciação espacial. Referente à formalização a análise indicou um baixo grau, sendo atribuído o valor de grau 2. Sobre a centralização, a análise indica um baixo grau, sendo atribuído o valor de grau 1 para centralização táticas e grau 2 para centralização estratégica, considerando que a centralização estratégica mesmo devendo ser baixa necessita ser maior em relação à centralização tática devido ao grau moderado de diferenciação vertical existente.

A análise do subsistema de pessoal indicou baixa formalização, baixa centralização e baixa complexidade. Sendo atribuído os valores de grau 2 para diferenciação vertical, grau 2 para diferenciação horizontal e grau 2 para integração. Sobre a formalização foi atribuído o valor de grau 2. Para a centralização tática o valor de grau 1 e para a centralização estratégica o grau 2.

Já na análise do ambiente externo foram indicadas complexidade moderada, formalização moderada e centralidade moderada, sendo atribuído o valor de grau 3 para todos os itens.

E por fim, na Tabela 4 são apresentados os dados comparativos entre os resultados obtidos com o MAS e os dados atuais da Empresa A.

Tabela 4 - Comparação entre os resultados do MAS e a situação atual - Empresa A

Estrutura	MAS	ATUAL	DIFERENÇA
Diferenciação Vertical	2,8	3	+0,2
Diferenciação Horizontal	2,8	3	+0,2
Integração	3	2	-1
Formalização	2,5	2	-0,5
Centralização: Tática	2	2	0
Centralização: Estratégica	2,5	4	+1,5

Escala: 1 = baixo, 3 = moderado, 5 = alto

Fonte: Adaptado de (STANTON, 2005) Handbook of Human Factors and Ergonomic Methods

Os resultados obtidos e expostos na tabela comparativa permitem visualizar em quais estruturas existem discrepâncias entre os valores indicados pelo MAS e os valores da estrutura atual.

Em relação a complexidade percebe-se que a diferenciação vertical e horizontal apresentam valores bem próximos dos indicados pelo método, com a estrutura atual apenas 0,2 graus acima. No entanto, ainda referente à complexidade, percebe-se que a integração apresenta uma pequena discrepância entre o valor indicado e o valor atual, sendo que a estrutura atual apresenta uma defasagem de -1 grau em relação ao valor indicado pelo MAS.

Sobre a formalização, o método indica um grau de 2,5 e a estrutura atual apresenta um grau 2, o que sugere uma leve defasagem na formalização da estrutura de -0,5 graus.

A centralização tática foi o item que apresentou os mesmos valores entre o indicado e o atual, ambos apresentaram o valor de grau 2 sugerindo que a estrutura atual está de acordo com a indicada pelo MAS. Já a centralização estratégica apresentou a maior discrepância, onde a estrutura atual apresenta o valor de 1,5 acima da indicada pelo método.

4.1.2 Empresa B

Empresa do segmento de moda, marca de roupas femininas, foi fundada em 2018 e sua sede está localizada na cidade de Florianópolis, no estado de Santa Catarina. A empresa realiza suas ações de marketing centralizadas na rede social Instagram e suas vendas acontecem tanto fisicamente, na sede, como através de seu *website* de *ecommerce* disponibilizando seus produtos para compras em todo o Brasil. Seus produtos são de alto valor agregado, com peças exclusivas e até mesmo personalizadas, atendendo um público na maioria da classe A e B.

A empresa é fundamentada na experiência de sua diretora proprietária, estilista com formação internacional e que já desenvolveu trabalhos para grandes marcas antes de decidir criar a sua própria. Todas as tarefas de criação e administração da empresa, incluindo a parte financeira, é centralizada nela, além de tarefas como visita a fornecedores, compras, cobranças e até mesmo a logística para entrega das compras online fica sob sua responsabilidade. As tarefas de marketing também são centralizadas na diretora, porém a empresa conta com uma

estagiária e *freelancers* que colaboram no desenvolvimento dos materiais, mas no geral é ela que acaba conduzindo e gerenciando todas as tarefas.

Com relação à participação neste estudo, a proprietária desde o início se mostrou interessada pelo fato de entender que precisa melhorar sua estrutura para poder gerenciar melhor o seu tempo, pois declara que praticamente “vive para a empresa”, sem tempo para a vida pessoal. Ela não colocou obstáculos para que o estudo incluísse outros colaboradores nas entrevistas para coleta de dados, incluindo sua estagiária e *freelancers*. Porém, após a realização da entrevista com a diretora proprietária, aconteceram fatos imprevistos que dificultaram a realização das entrevistas com outros colaboradores. O principal deles foi a crise econômica e de saúde pública causada pela pandemia mundial vivida no momento deste estudo, a Covid-19, onde a própria diretora foi atingida pela doença e ficou um período afastada, praticamente pausando as atividades da empresa e concedendo férias coletivas para sua equipe. No entanto, como as pessoas não são obrigadas a participarem das entrevistas e pelo fato da diretora proprietária ter o controle de toda estrutura, a sua entrevista foi suficiente para toda a coleta de dados necessários para a realização das análises do MAS (Apêndice I).

4.1.2.1 Análise da estrutura organizacional da Empresa B

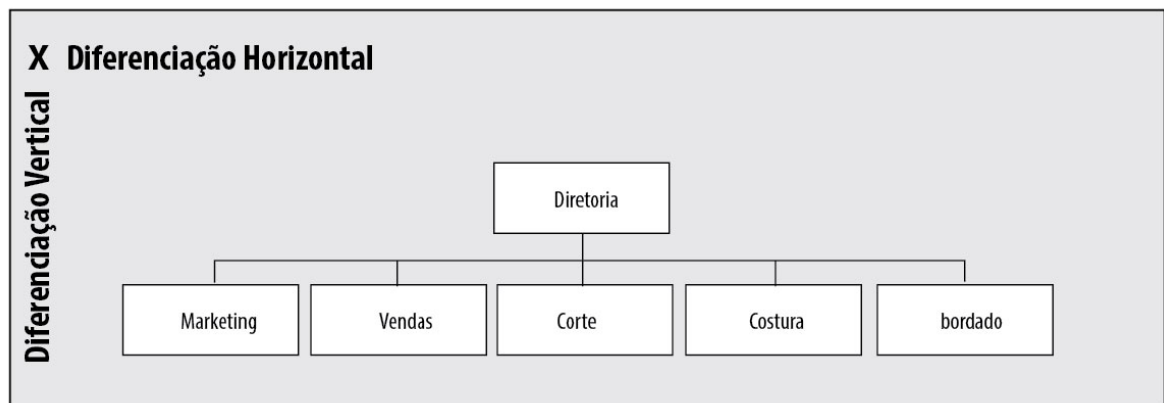
Conforme descrito no capítulo 3.1 deste estudo, a análise da estrutura organizacional da empresa tem como objetivo avaliar as três dimensões centrais da estrutura da organização: complexidade, formalização e centralidade. Na complexidade são verificadas a diferenciação vertical, horizontal, espacial, e a integração. A formalização refere-se ao grau de padronização dos trabalhos dentro do sistema de trabalho e a centralidade está relacionada à formalidade na tomada de decisões em um sistema de trabalho

Com base nas informações coletadas, foi possível entender a estrutura organizacional da Empresa B, a Figura 28 e a Figura 29 ilustram o grau de diferenciação vertical, horizontal e espacial da empresa.

A diferenciação da empresa B apresenta um baixo grau de hierarquia, visto que a organização é centralizada na diretora proprietária e, conforme a própria declara, é centralizadora e todos se reportam diretamente a ela. Com relação a departamentalização, percebe-se que existe divisão de tarefas por setores

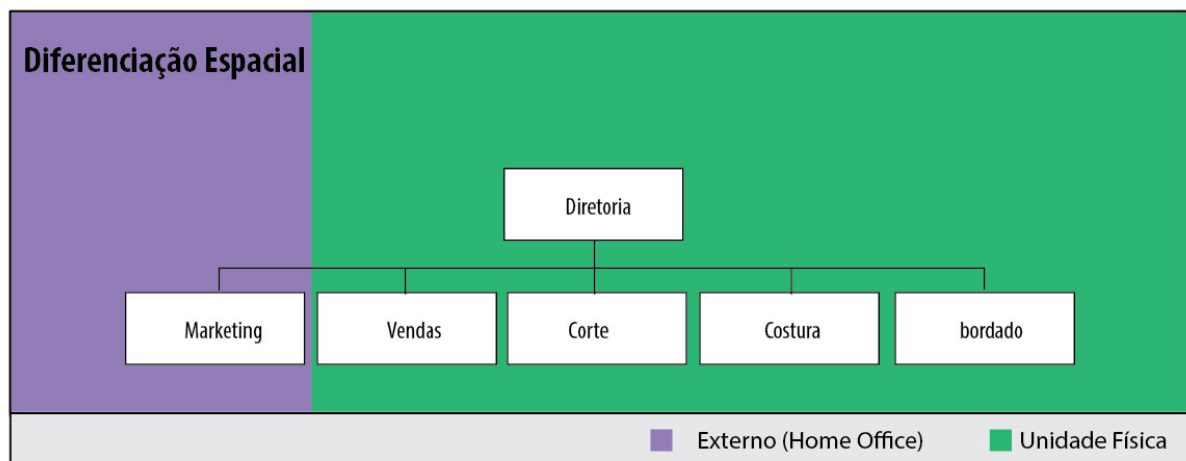
(marketing, vendas, corte, costura e bordado), sem um nível de hierarquia dentro deles. Sobre a diferenciação espacial, apenas o departamento de marketing fica externo, trabalhando totalmente via *home-office*.

Figura 28 - Grau de diferenciação vertical e horizontal - Empresa B



Fonte: Os autores (2020)

Figura 29 - Grau de diferenciação espacial - Empresa B



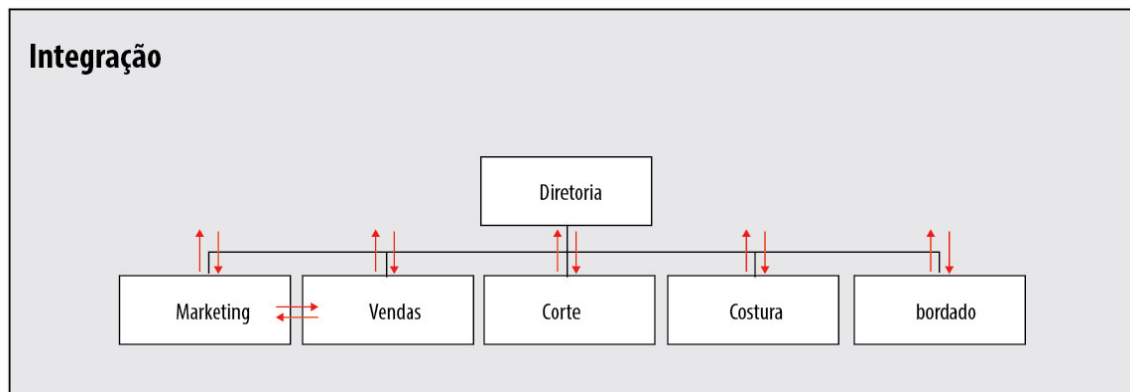
Fonte: Os autores (2020)

De acordo com o MAS, utilizando a escala em que grau 1 = baixo; grau 3 = moderado e grau 5 = alto, podemos avaliar que a Empresa B apresenta uma diferenciação vertical baixa (1), pois apresentam apenas 2 níveis; uma diferenciação horizontal de moderada a alta (4), pois levando em consideração a proporção com os níveis de hierarquia acaba sendo um pouco acima de moderado; e uma diferenciação espacial baixa (2), não chegando ao nível mínimo porque além da

estagiária que colabora com as tarefas, dependendo da demanda, alguns *freelancers* podem colaborar e todos realizam via *home-office*.

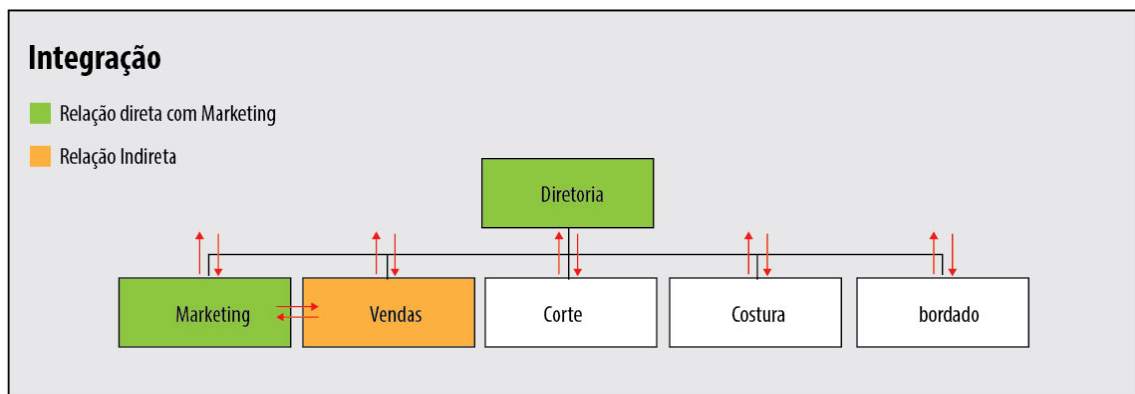
As Figuras 30, 31 e 32 ajudam a ilustrar o grau de integração entre as partes envolvidas nas tarefas referentes ao departamento de marketing da Empresa B.

Figura 30 - Integração - Empresa B



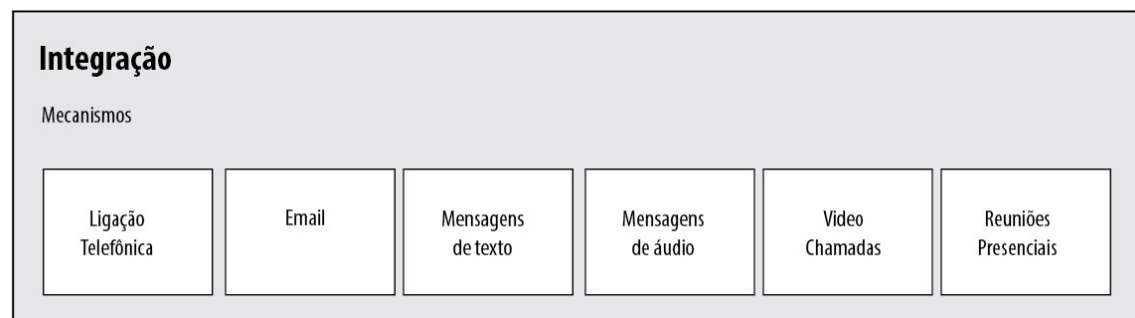
Fonte: Os autores (2020)

Figura 31 - Integração: relação direta e indireta - Empresa B



Fonte: Os autores (2020)

Figura 32 - Integração: mecanismos - Empresa B



Fonte: Os autores (2020)

A baixa diferenciação vertical parece não colaborar com a integração entre as partes, mas o fato da maioria dos setores estarem alocados no mesmo espaço pode amenizar uma possível falta de comunicação entre os colaboradores. Em se tratando do departamento de marketing, o único externo, sua comunicação fica restrita à diretoria e vendas. Para assegurar a comunicação, coordenação e controle entre os diferentes colaboradores envolvidos nas tarefas de marketing, a empresa utiliza como mecanismos de integração: a ligação telefônica; o envio de e-mails; mensagens de texto; mensagens de áudio; vídeo chamadas e reuniões presenciais. No entanto, de acordo com as respostas da diretora proprietária para as questões referentes aos fatores determinantes da qualidade da comunicação, percebe-se que a Empresa B não realizou um estudo ou planejamento para determinar quais seriam os melhores mecanismos, sendo assim é relevante avaliar a qualidade da comunicação proporcionada pelos mecanismos antes de definir um valor para o grau de integração da estrutura.

Ao centralizar as tarefas envolvendo o marketing e pelo fato da empresa trabalhar com um *ecommerce*, a gestora declara que a **frequência de interação** com sua equipe é alta, portanto, este fator não parece impactar negativamente na comunicação, embora a entrevistada admita estar sobrecarregada de funções.

Figura 33 - Fatores determinantes da qualidade da comunicação: frequência de interação - Empresa B

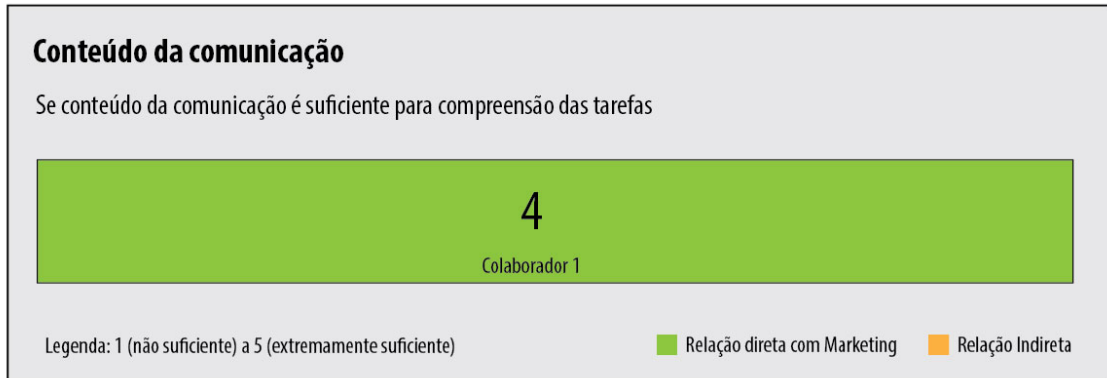


Fonte: Os autores (2020)

Sobre **conteúdo da comunicação**, os dados coletados indicam que é ele é suficiente para compreensão das tarefas, porém em alguns casos são necessárias reuniões presenciais para melhor compreensão. Essas reuniões presenciais, quando acontecem, não envolvem os *freelancers* que no momento podem estar colaborando

com os trabalhos do marketing, a transmissão da comunicação para eles acaba acontecendo exclusivamente através dos mecanismos digitais.

Figura 34 - Fatores determinantes da qualidade da comunicação: conteúdo da comunicação - Empresa B



Fonte: Os autores (2020)

Sobre o **tipo de comunicação**, os dados coletados, representados na Figura 35, indicam que o *email* é o menos utilizado, ficando restrito ao envio dos arquivos digitais das fotografias realizadas com modelos e a **tecnologia** mais utilizada é a internet. O **canal de comunicação** predominante são os aplicativos de troca de mensagens, sendo o Whatsapp a ferramenta mais utilizada através de mensagens de texto e áudio, em seguida o *Zoom* para chamadas de vídeo, um pouco mais utilizado em comparação com o *Skype* (Figura 36).

Figura 35 - Fatores determinantes da qualidade da comunicação: tipo de comunicação - Empresa B



Fonte: Os autores (2020)

Figura 36 - Fatores determinantes da comunicação: tecnologia utilizada - Empresa B

Ferramentas de comunicação				
Grau de uso dessas ferramentas na comunicação interna da equipe de marketing				
	Skype for business	Skype	WhatsApp	Zoom
Colaborador 1	1	2	5	3

Legenda: 1 (pouco usada) a 5 (muito usada)

■ Relação direta com Marketing ■ Relação Indireta

Fonte: Os autores (2020)

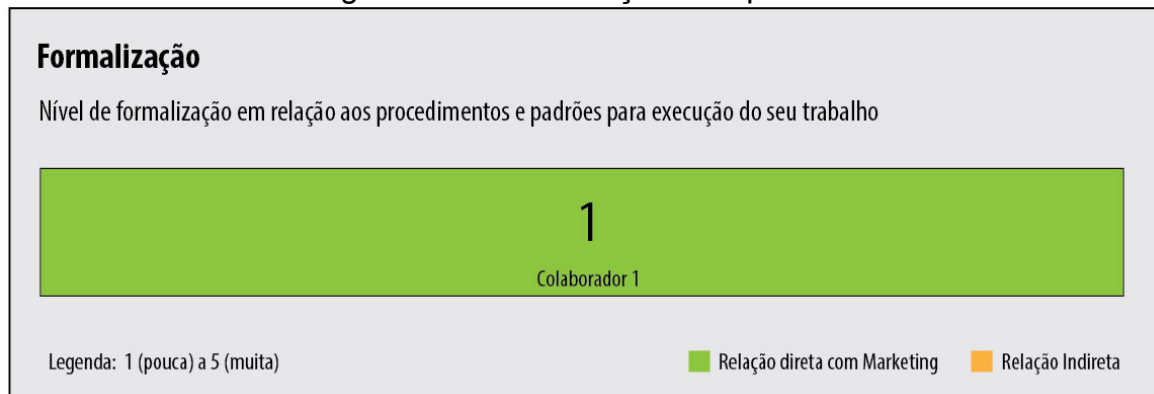
Com relação ao **público** envolvido, a equipe de marketing se comunica apenas com o departamento de vendas, visto que a maioria das informações necessárias para a execução das tarefas são transmitidas diretamente pela diretora.

Já para o fator **plano de comunicação**, constatou-se que a empresa não possui um plano de comunicação definido que envolva o trabalho via *home-office*, ficando a comunicação centralizada no Whatsapp.

Mesmo com a indisponibilidade de entrevistar outros colaboradores para obter com maior profundidade os detalhes da comunicação entre os colaboradores que participam das tarefas de marketing, foi possível diagnosticar que a comunicação interna online da empresa é centralizada no Whatsapp, mas sem um plano de comunicação para facilitar, por exemplo, a gestão das informações e projetos por parte da diretora, visto que a mesma é quem faz a gestão das tarefas de maneira informal. Sendo assim, mesmo avaliando que a comunicação atual supre as necessidades do negócio, um plano de comunicação pensado para organizar as tarefas e gestão de projetos afim proporcionar otimização do tempo gasto da diretora nesse processo seria relevante, mesmo porque a empresa é relativamente jovem e com pretensão de crescimento. Portanto, como a comunicação pode ser um fator relevante para otimizar o tempo e, conseqüentemente a produção da equipe, pode-se avaliar a integração do sistema atual como de grau baixo a moderado (2).

A Figura 37 se refere aos dados coletados referentes à formalização da estrutura organizacional da empresa B no que envolve as tarefas e atividades relacionadas ao marketing.

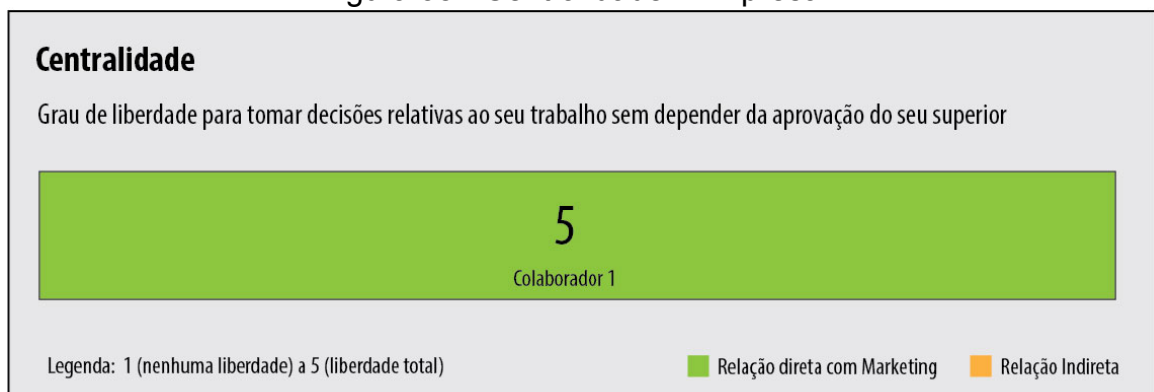
Figura 37 - Formalização - Empresa B



Fonte: Os autores (2020)

A formalização é baixa na empresa B no que se diz respeito as tarefas que envolvem o marketing, a diretora declara que a única tarefa com padrão definido para execução é realizar o registro do termo para uso de imagem das fotos com modelos, portanto a formalização da estrutura organizacional da empresa foi avaliada como de grau baixo (1).

Figura 38 - Centralidade - Empresa B



Fonte: Os autores (2020)

Sobre a centralidade da estrutura organizacional da empresa B, os dados coletados indicam uma alta centralidade, devido ao perfil centralizador da diretora. Sendo assim, tanto a centralidade de decisões táticas como a centralidade de decisões estratégicas podem ser avaliadas como de alto grau (5).

Ao final da análise da estrutura organizacional da Empresa “B” os dados coletados estão representados na tabela abaixo:

Tabela 5 - Análise da estrutura organizacional atual - Empresa B

Estrutura	Grau
Diferenciação Vertical	1
Diferenciação Horizontal	4
Integração	2
Formalização	1
Centralização: Tática	5
Centralização: Estratégica	5
Escala: 1 = baixo, 3 = moderado, 5 = alto	

Fonte: Adaptado de (STANTON, 2005) Handbook of Human Factors and Ergonomic Methods

4.1.2.2 Análise dos elementos do sistema sociotécnico da Empresa B

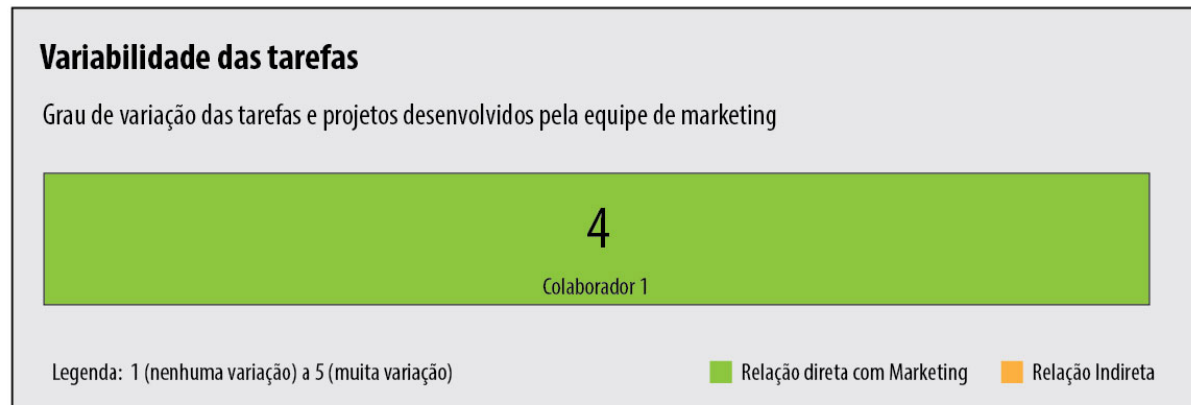
A seguir serão expostos os dados coletados referentes aos elementos que compõem o sistema sociotécnico da Empresa B: subsistema tecnológico, subsistema de pessoal e ambiente externo.

4.1.2.2.1 Análise do subsistema tecnológico da Empresa B

Para análise do Subsistema Tecnológico é preciso verificar a variabilidade e analisabilidade das tarefas, identificando se o sistema de trabalho da empresa utiliza de: tecnologias de rotina; tecnologias não rotineiras; tecnologias de engenharia; ou, tecnologias artesanais.

Com base nos dados coletados para avaliar a **variabilidade** das tarefas da equipe de marketing percebeu-se que a variação de tarefas é alta, pois a diretora relata que o mercado se movimenta o tempo todo e é preciso acompanhar essa dinâmica, sendo assim o valor atribuído para a variabilidade das tarefas foi de **grau 4**. Sobre a **analisabilidade** das tarefas, o valor atribuído foi de **grau 1**, pois não foram relatados procedimentos formais adotados para a solução de exceções que acontecem, ficando sempre a cargo da diretora propor as soluções, caso a caso.

Figura 39 - Variabilidade das tarefas - Empresa B



Fonte: Os autores (2020)

Utilizando o esquema de classificação de desenvolvido por Perrow (1967), os dados coletados junto a Empresa B caracterizam um subsistema tecnológico com tecnologias não rotineiras, alta variedade e muitas exceções. Sendo assim, de acordo com as indicações do MAS, estão associadas à **baixa formalização** (grau 1 a 2), **baixa centralização** (grau 1 a 2) e **alta complexidade** (grau 4 a 5).

Figura 40 – Classificação do subsistema tecnológico - Empresa B

		Variabilidade da tarefa	
		Rotina com poucas excessões	Alta variedade com muitas excessões
Analisabilidade do problema	Bem definido e analisável	Rotina	Engenharia
	Indefinido e não analisável	Manual	<u>Sem rotina</u>

Fonte: Os autores com base em Hendrick e Kleiner (2005).

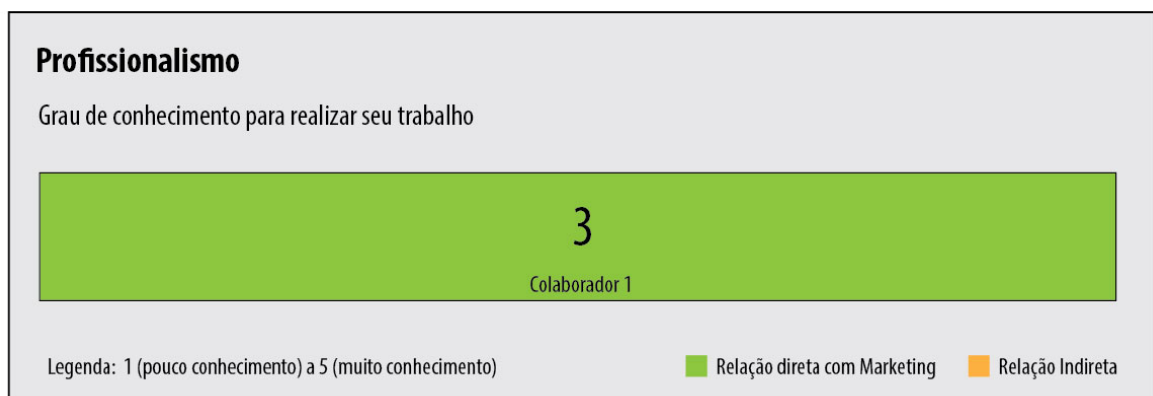
4.1.2.2.2 Análise do subsistema de pessoal da Empresa B

Na análise do subsistema de pessoal verifica-se o grau de profissionalismo, os fatores culturais e os aspectos psicossociais da força de trabalho.

Na avaliação do grau de **profissionalismo**, os dados coletados indicam que a equipe de marketing possui um nível moderado, pois inclui pessoas de diferentes níveis profissionais, desde a estagiária em começo de carreira até a diretora, que possui formação superior com especialização internacional, além disso, a diretora relata que não possui os conhecimentos específicos para realizar as tarefas envolvendo a administração o financeiro, pois conforme citado anteriormente, a

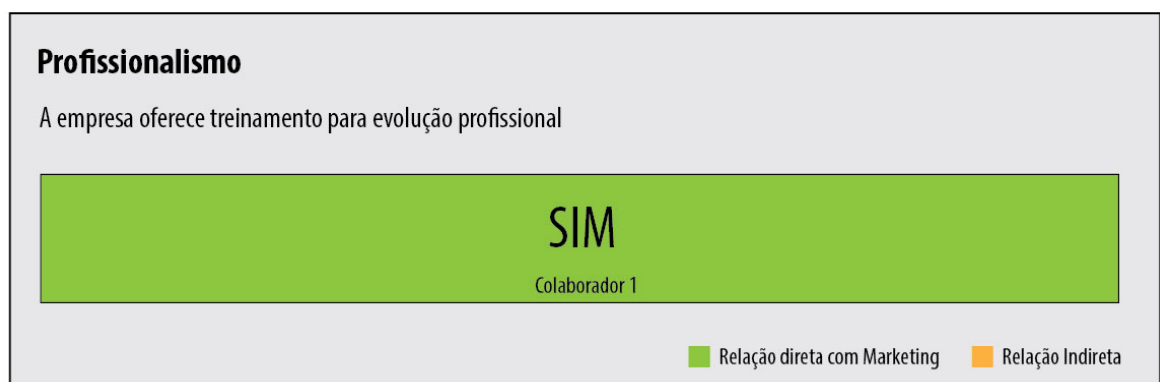
mesma também é responsável por essas tarefas. Ainda com relação ao grau de profissionalismo, a diretora relata que oferece treinamento pessoal e compartilha conteúdo com sua equipe de colaboradores, indica alguns cursos gratuitos, mas nada além disto, portanto o grau de profissionalismo da equipe foi avaliado como moderado, **grau 3**. Sendo assim, como o grau de profissionalismo e a formalização possuem uma relação inversamente proporcional, o método indica uma **formalização moderada** (grau 3).

Figura 41 - Profissionalismo: grau de conhecimento - Empresa B



Fonte: Os autores (2020)

Figura 42 - Profissionalismo: treinamento - Empresa B

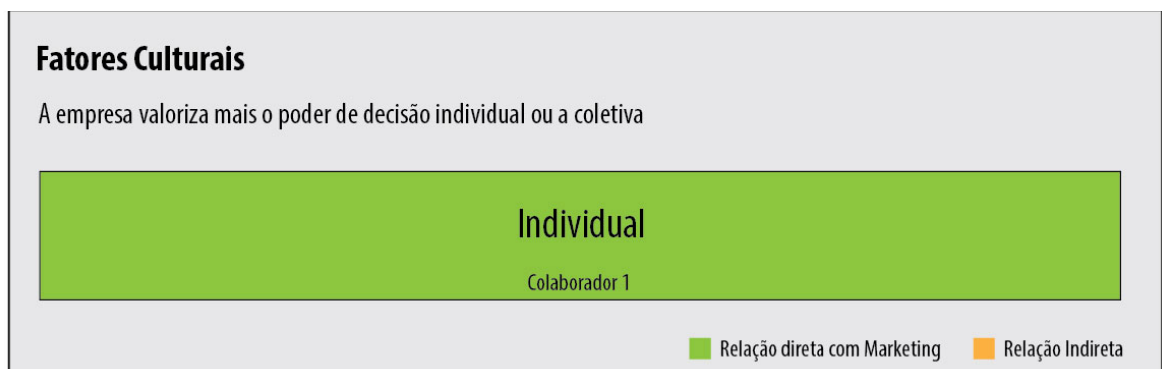


Fonte: Os autores (2020)

Sobre os **fatores culturais**, relacionados às características demográficas, foi possível perceber através das respostas da diretora uma cultura de decisões individuais na organização, porém é importante destacar que ela mesma reafirma que responde desta forma pelo fato de ser a única que toma as decisões. Aqui é um ponto interessante, pois com a centralização das decisões ficando exclusivamente a

cargo dela, é provável que este fator colabore para a sobrecarga de tarefas e, conseqüentemente, falta de tempo. Portanto, percebe-se influência moderada dos fatores culturais no sistema da organização, sendo atribuído o valor de **grau 3**. Neste caso o MAS indica **moderada formalização** e **moderada centralização**. A equipe também conta com jovens iniciando sua vida profissional que trazem consigo princípios relevantes para o desempenho dos trabalhos, induzindo a menos hierarquia (**baixa complexidade**) e **baixa centralização**.

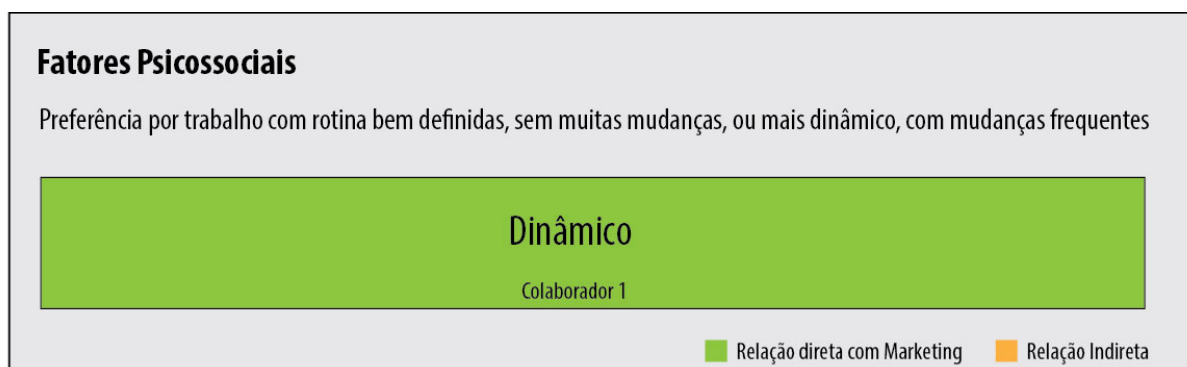
Figura 43 - Fatores culturais - Empresa B



Fonte: Os autores (2020)

Os **fatores psicossociais** que influenciam na estrutura da organização podem ser avaliados como moderado, **grau 3**, pois a organização demanda de pessoas que consigam lidar com muitas mudanças. Sendo assim, projetando que a maioria das pessoas envolvidas com as tarefas do marketing devam ser cognitivamente complexas, a indicação do MAS é de que pessoas com este perfil lidam melhor com **baixa formalização**, **baixa centralização** e **baixa complexidade**.

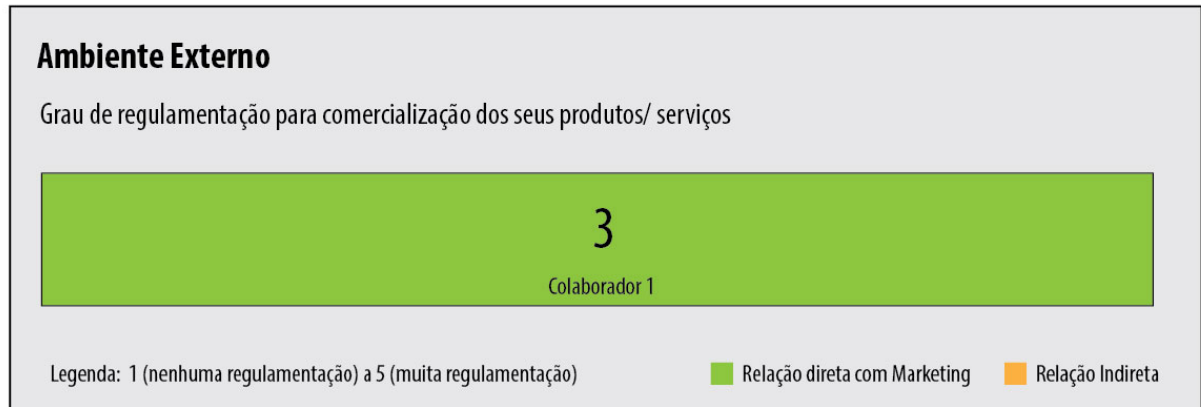
Figura 44 - Fatores psicossociais - Empresa B



Fonte: Os autores (2020)

4.1.2.2.3 Análise do ambiente externo da Empresa B

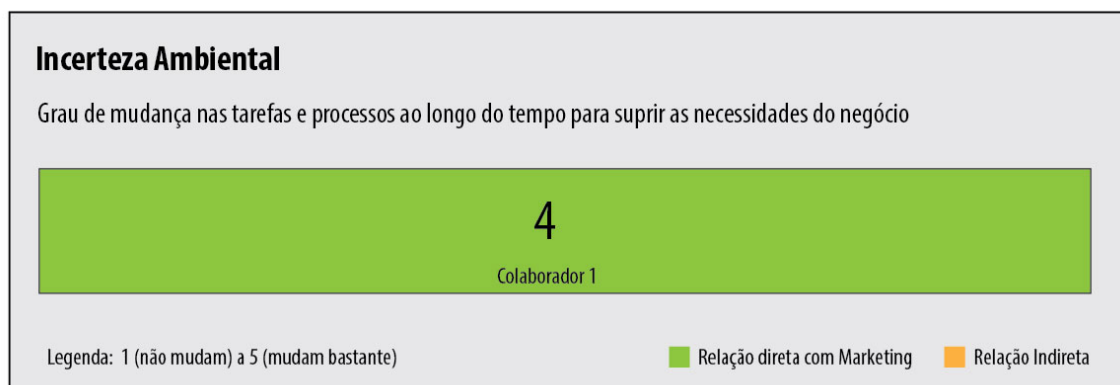
Figura 45 - Ambiente externo: grau de regulamentação - Empresa B



Fonte: Os autores (2020)

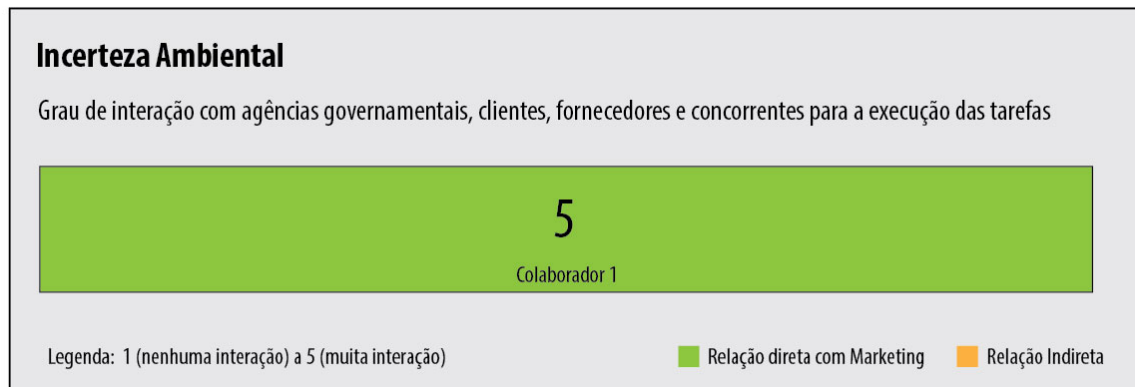
Os dados coletados indicam que, dentre os cinco tipos de ambiente externo classificados no MAS (socioeconômico, educacional, político, cultural e legal), os que mais podem interferir na Empresa B são o **socioeconômico** e o **legal**. O socioeconômico porque está relacionado ao consumo, concorrentes e oferta de produtos. O legal porque a empresa também realiza vendas através do seu site de ecommerce e a venda online possui restrições e requisitos de conformidade para poder operar. Neste ponto é interessante observar que a empresa busca trabalhar com fornecedores ambientalmente responsáveis que trabalham com o selo verde e controles de qualidade.

Figura 46 - Incerteza ambiental: grau de mudança - Empresa B



Fonte: Os autores (2020)

Figura 47 – Incerteza ambiental: grau de interação – Empresa B



Fonte: Os autores (2020)

No que se refere ao grau de **incerteza ambiental**, os dados indicam que devido à dinâmica do mercado da moda, o grau de **mudança** é de moderado a alto, sendo atribuído o valor de **grau 4**. A diretora relata que mesmo sua marca possuindo um estilo próprio, é preciso se ajustar às novas tendências e oscilações do mercado. Com relação à **complexidade**, a atividade da organização demanda alta interação com clientes, concorrentes e fornecedores, sendo avaliada como alta, com valor de **grau 5**.

Figura 48 - Classificação dos níveis de incerteza - Empresa B

		Grau de mudança	
		Estável	Dinâmico
Grau de complexidade	Simple	Baixa incerteza	Incerteza moderadamente alta
	Complexo	Incerteza moderadamente baixa	<u>Alta incerteza</u>

Fonte: Os autores com base em Hendrick e Kleiner (2005).

Seguindo o MAS, para ambientes complexos e dinâmicos, as estruturas orgânicas, apresentam comunicação lateral ao invés de vertical e têm como base a conhecimento e experiência. Para essas estruturas são mais indicadas baixa diferenciação vertical, baixa formalização e nível de profissionalismo elevado.

Sendo assim, o método indica baixa **complexidade**, baixa **formalização** e **centralidade moderada** para a estrutura da Empresa B.

Ao final da análise dos elementos do sistema sociotécnico da organização os dados coletados estão representados na Tabela 6.

Tabela 6 – Análise dos elementos do sistema sociotécnico - Empresa B

Variável Sociotécnica	Grau
Subsistema tecnológico	
Variabilidade de tarefas	4
Analísabilidade de tarefas	1
Subsistema de pessoal	
Grau de profissionalismo	3
Fatores culturais	3
Fatores psicossociais	3
Ambiente externo	
Incerteza ambiental	4
Complexidade ambiental	5
Escala: 1 = baixo, 3 = moderado, 5 = alto	

Fonte: Adaptado de (STANTON, 2005) Handbook of Human Factors and Ergonomic Methods

4.1.2.3 Integrando os resultados das avaliações separadas da Empresa B

Com o resultado das análises distintas da estrutura organizacional e dos elementos do sistema sociotécnico da Empresa B, é possível integrar os resultados para verificar se existem discrepâncias entre a estrutura indicada pelo MAS e a estrutura vigente da organização.

A Tabela 7 representa a estrutura do sistema de trabalho indicado pelo MAS, sendo que as dimensões estruturais para cada um dos três elementos sociotécnicos são classificadas usando os dados da tabela obtida na análise dos elementos do sistema sociotécnico.

Tabela 7 - Análise indicada pelo MAS - Empresa B

Dimensões estruturais	Subsistema tecnológico (peso 1)	Subsistema de pessoal (peso 2)	Ambiente externo (peso 3)	Média ponderada
------------------------------	--	---	--------------------------------------	------------------------

Diferenciação Vertical	4	1	1	1,5
Diferenciação Horizontal	4	2	2	2,3
Integração	4	2	2	2,3
Formalização	1	2	1	1,3
Centralização tática	1	2	3	2,3
Centralização estratégica	2	3	3	2,8

Escala: 1 = baixo, 3 = moderado, 5 = alto

Fonte: Adaptado de (STANTON, 2005) Handbook of Human Factors and Ergonomic Methods

Na análise da complexidade do subsistema tecnológico o MAS indica baixa formalização (grau 1 a 2), baixa centralização (grau 1 a 2) e alta complexidade (grau 4 a 5). Com base nessas indicações foram atribuídos os valores de grau 4 para diferenciação vertical, grau 4 para diferenciação horizontal e 4 para a integração, considerando que o método indica uma complexidade alta, mas não avaliada como nível máximo por levar em conta o pequeno porte da organização e também pelo baixo grau de diferenciação espacial da estrutura. Com relação à formalização a análise indicou um grau baixo, sendo atribuído o valor de grau 1. Sobre a centralização, a análise indica um baixo grau, sendo atribuído o valor de grau 1 para centralização táticas e grau 2 para centralização estratégica, considerando que a centralização estratégica mesmo devendo ser baixa necessita ser maior em relação à centralização tática devido ao nível de hierarquia existente.

A análise do subsistema de pessoal indicou uma formalização de grau baixo a moderado, uma centralização de grau baixo a moderado e um grau baixo de complexidade. Desta forma foram atribuídos os valores de grau 1 para diferenciação vertical, grau 2 para diferenciação horizontal e grau 2 para integração. Para a formalização foi atribuído o valor de grau 2. Com relação à centralização foram atribuídos os valores de grau 2 para centralização tática e para a centralização estratégica o grau 3.

Na análise do ambiente externo o MAS indicou baixa complexidade, baixa formalização e centralidade moderada. Com relação à complexidade foram atribuídos os valores de grau 1 para diferenciação vertical, grau 2 para diferenciação

horizontal e grau 2 para integração. Para a formalização foi atribuído o valor de grau 1. Já para a centralidade foram atribuídos os valores de grau 3 para centralização tática e grau 3 para a centralização estratégica.

Na Tabela 8 são apresentados os dados comparativos entre os resultados obtidos com o MAS e os dados atuais da Empresa B.

Tabela 8 - Comparação entre os resultados do MAS e a situação atual - Empresa B

Estrutura	MAS	ATUAL	DIFERENÇA
Diferenciação Vertical	1,5	1	-0,5
Diferenciação Horizontal	2,3	4	+1,7
Integração	2,3	2	-0,3
Formalização	1,3	1	-0,3
Centralização: Tática	2,3	5	+2,7
Centralização: Estratégica	2,8	5	+1,5

Escala: 1 = baixo, 3 = moderado, 5 = alto

Fonte: Adaptado de (STANTON, 2005) Handbook of Human Factors and Ergonomic Methods

Os resultados obtidos e expostos na tabela comparativa permitem visualizar em quais estruturas existem discrepâncias entre os valores indicado pelo MAS e os valores da estrutura atual.

Sobre a complexidade percebe-se que a diferenciação vertical apresenta uma defasagem de 0,5 graus em relação ao indicado pelo MAS e a diferenciação horizontal atual apresenta um valor de 1,7 graus acima do indicado. Já a integração atual apresenta uma defasagem de 0,3 graus em relação ao valor indicado.

A formalização da estrutura atual apresenta uma defasagem de 0,3 graus em comparação com o valor indicado pelo MAS.

A centralização tática foi o item que apresentou maior discrepância entre o valor indicado de 2,3 graus e o valor atual de 5, resultando no valor de 2,7 graus acima do indicado. A centralização estratégica atual também apresenta um nível acima do proposto pelo método, no valor de 1,5 graus.

4.1.3 Empresa C

Empresa do segmento de tabaco, presente em várias cidades do Brasil e que possui em Santa Catarina um de seus maiores mercados de consumo. Ao aceitar participar do estudo, uma das exigências do gestor responsável contatado foi de que a empresa não seria identificada por questões de estratégia comercial.

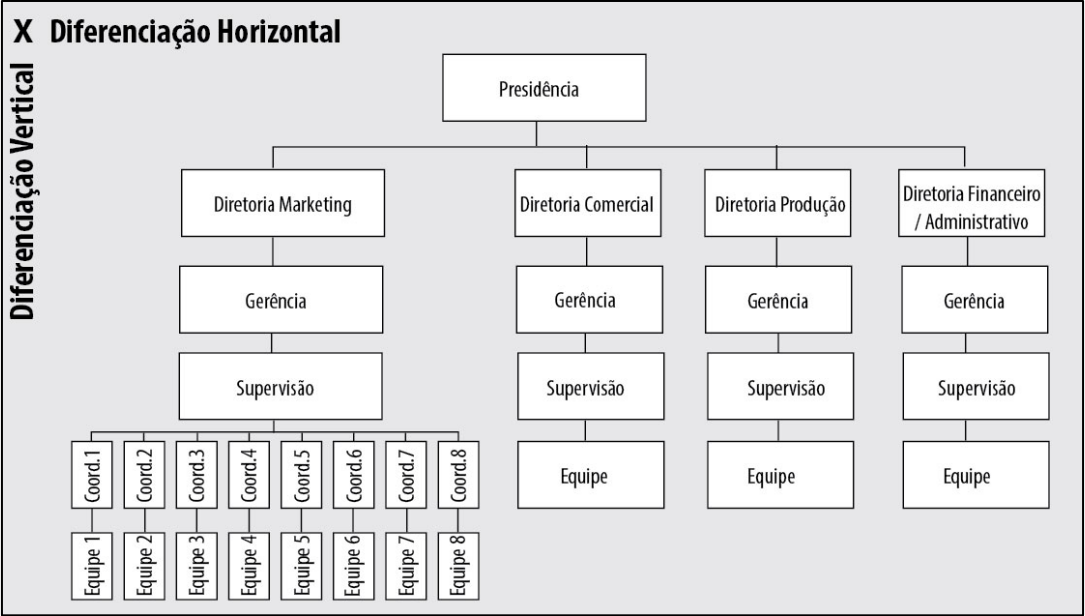
A empresa atua principalmente no mercado de essências para narguilé e possui atualmente oito marcas em seu portfólio, com o objetivo de atender a diferentes públicos e classes sociais. O departamento de marketing, é composto por uma equipe de aproximadamente 30 colaboradores, divididos em 8 equipes dedicadas a cada uma das suas 8 marcas de produtos. A maioria dos colaboradores trabalha no mesmo local e poucos trabalham totalmente via *home-office*, porém mesmo aqueles que trabalham no mesmo local possuem em sua rotina de trabalho a necessidade de algumas horas em modo *home-office* para suprir a demanda de trabalhos. Recentemente, devido à pandemia causada pela Covid19, a empresa precisou colocar toda sua equipe de marketing para trabalhar via *home-office* e, diante dos resultados obtidos com essa experiência, percebeu que seria necessário aprimorar seu sistema de trabalho para esta modalidade, pois acredita que seja uma tendência para a empresa e percebeu que a produtividade não foi a mesma, inclusive com relatos de que a comunicação não foi boa. De certa forma tais acontecimentos contribuíram para a aceitação da empresa em participar deste estudo, com o gestor responsável autorizando sua realização e se dispondo a responder o que for preciso, além de liberar alguns colaboradores para participarem das entrevistas, desde que não comprometessem o trabalho dos mesmos. Ao total foram entrevistados 3 profissionais que colaboram diretamente com a equipe de marketing da Empresa C. As entrevistas foram transcritas e estão apresentadas como Apêndices do presente estudo.

4.1.3.1 Análise da estrutura organizacional da Empresa C

Conforme descrito no capítulo 3.1 deste estudo, a análise da estrutura organizacional da empresa tem como objetivo avaliar as três dimensões centrais da estrutura da organização: complexidade, formalização e centralidade. Na complexidade são verificadas a diferenciação vertical, horizontal, espacial, e a integração. A formalização refere-se ao grau de padronização dos trabalhos dentro do sistema de trabalho e a centralidade está relacionada à formalidade na tomada

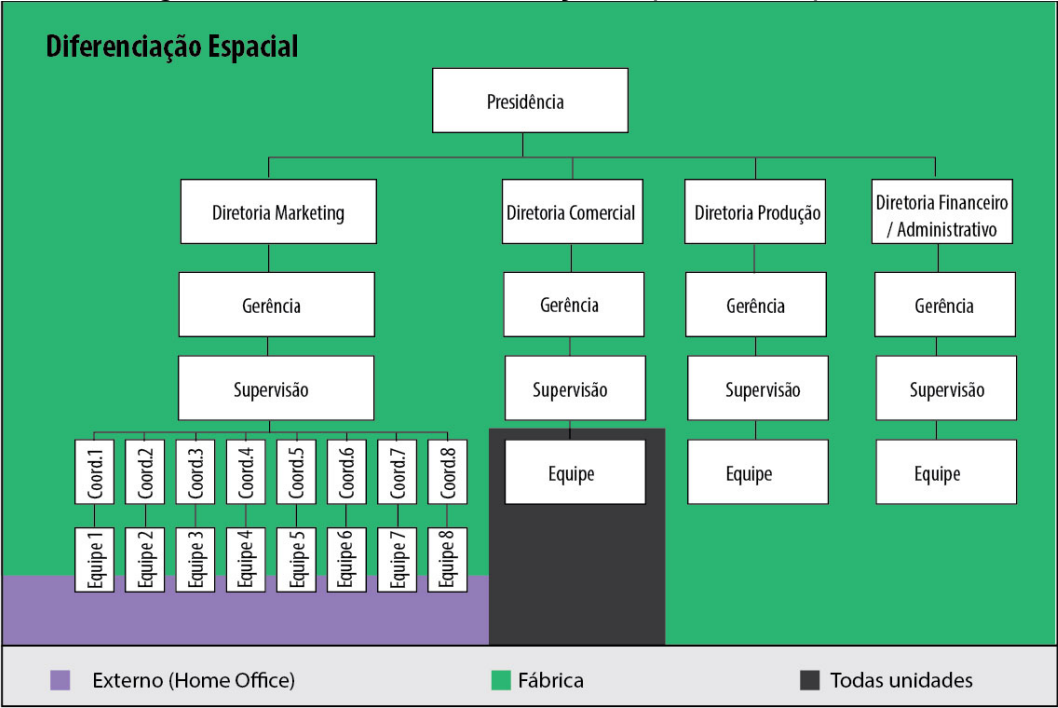
de decisões em um sistema de trabalho. Com base nas informações coletadas, foi possível entender a estrutura organizacional da Empresa C, as Figuras 49 e 50 ilustram o grau de diferenciação vertical, horizontal e espacial da empresa.

Figura 49 - Grau de diferenciação - Empresa C



Fonte: Os autores (2020)

Figura 50 - Grau de diferenciação espacial - Empresa C



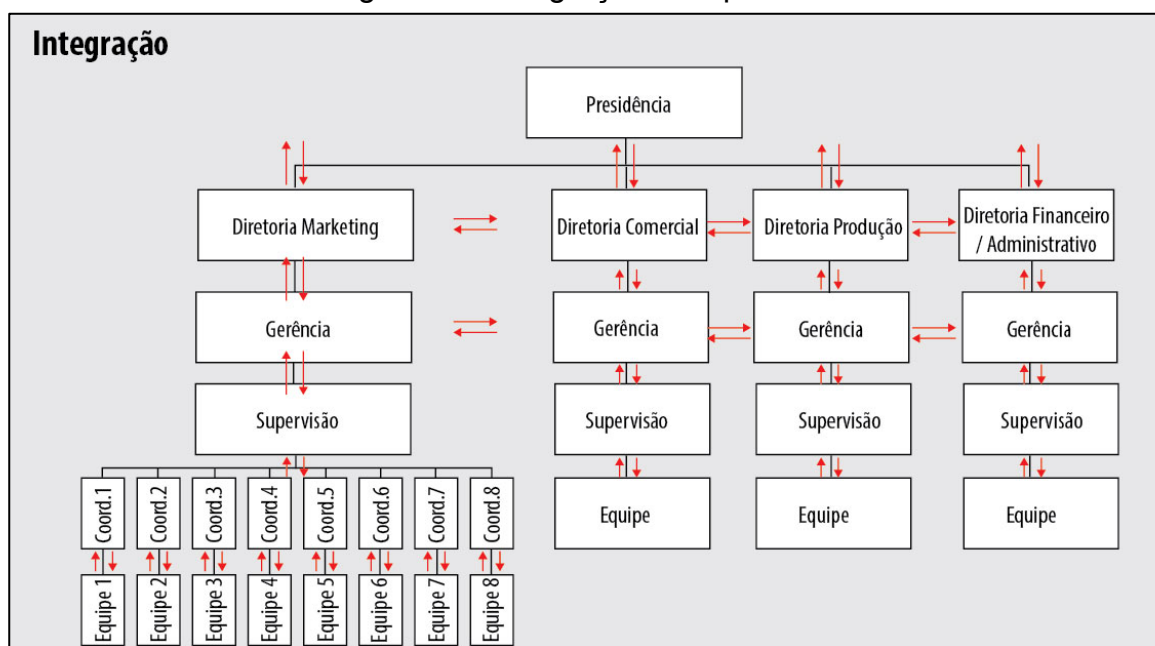
Fonte: Os autores (2020)

A diferenciação vertical e horizontal sugere uma certa complexidade da organização, percebe-se que a empresa valoriza a hierarquia em seu sistema, com diretores, gerentes e supervisores para todos os departamentos. Uma característica relevante da organização é com relação à estrutura do departamento de marketing, que de acordo com um de seus gestores, é o principal departamento da empresa e responsável por um dos maiores investimentos. A equipe é subdividida em oito com quatro colaboradores cada, dedicadas para cada uma das marcas de produtos comercializados pela empresa. Em termos de diferenciação, espacial a empresa centraliza grande parte dos seus departamentos no mesmo local, porém existem unidades comerciais em diferentes cidades do Brasil e a equipe de marketing conta com cerca de 5% dos seus colaboradores trabalhando via *home-office*.

De acordo com o MAS, utilizando a escala em que grau 1 = baixo; grau 3 = moderado e grau 5 = alto, podemos avaliar que a Empresa C apresenta uma diferenciação vertical de grau de moderado a alto (4), uma diferenciação horizontal de grau moderado a alta (4) e uma diferenciação espacial de grau moderado a alto (4). Nas entrevistas foi possível perceber que os colaboradores do marketing reconhecem a hierarquia e departamentalização da empresa.

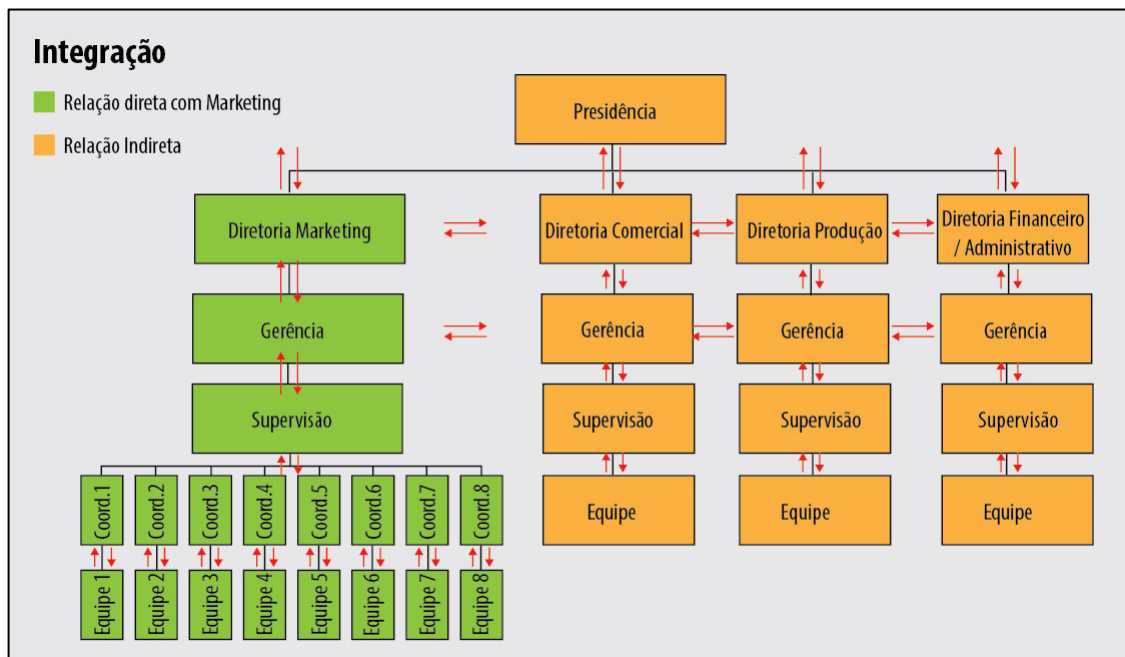
As Figuras 51, 52 e 53 ajudam a ilustrar o grau de integração entre as partes envolvidas nas tarefas referentes ao departamento de marketing.

Figura 51 - Integração - Empresa C



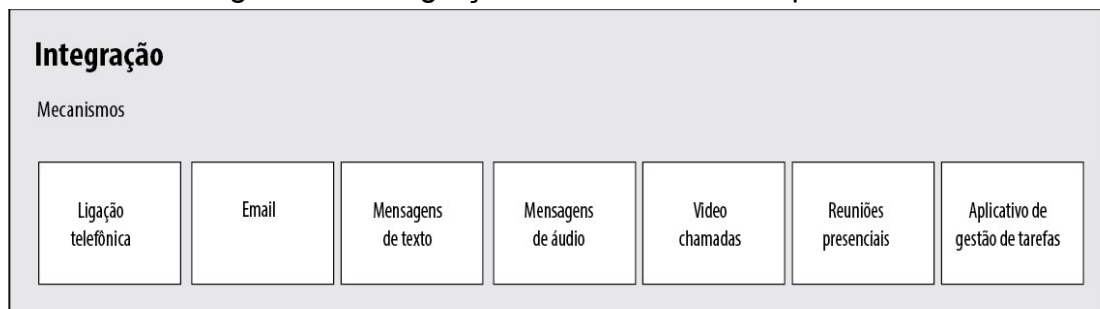
Fonte: Os autores (2020)

Figura 52 - Integração: relação direta e indireta - Empresa C



Fonte: Os autores (2020)

Figura 53 - Integração: mecanismos - Empresa C



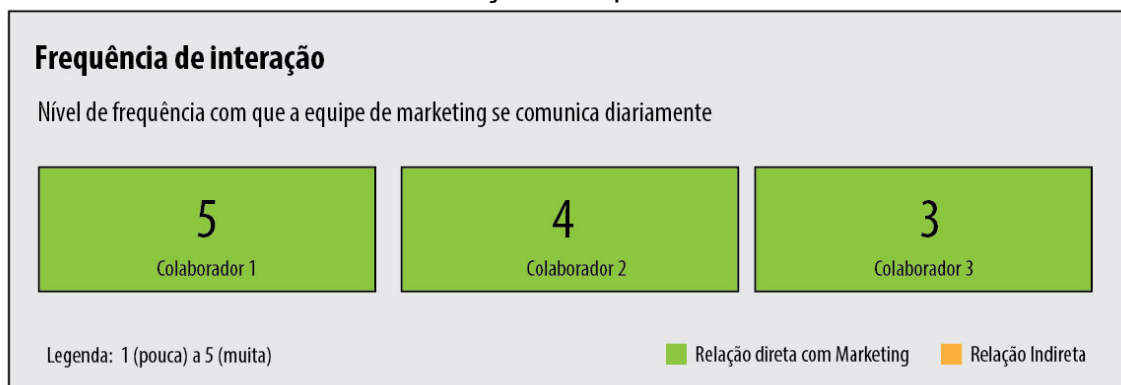
Fonte: Os autores (2020)

A diferenciação vertical da organização colabora para a integração das partes, assim como a alocação de alguns departamentos no mesmo espaço físico. Para assegurar a comunicação, coordenação e controle entre os diferentes colaboradores envolvidos nas tarefas de marketing, a empresa utiliza como mecanismos de integração: a ligação telefônica; o envio de e-mails; mensagens de texto; mensagens de áudio; vídeo chamadas, reuniões presenciais e também uma ferramenta para gestão de tarefas, no caso o aplicativo Planner da Microsoft. Os dados coletados indicam que o uso deste aplicativo facilita a organização dos diferentes projetos que estão em desenvolvimento, principalmente pela ótica dos gestores. Porém, é importante destacar que, como relata um dos gestores, a empresa percebe que o trabalho via *home-office* não é tão produtivo quanto o

presencial, pois quando houve a necessidade de grande parte dos colaboradores realizarem suas tarefas à distância a produtividade caiu e que uma das queixas para isso acontecer foi a baixa qualidade da comunicação. Sendo assim, como o foco deste estudo está na análise da estrutura de comunicação interna das equipes de marketing, é importante avaliar a qualidade da comunicação proporcionada pelos mecanismos antes de definir um valor para o grau de integração da estrutura.

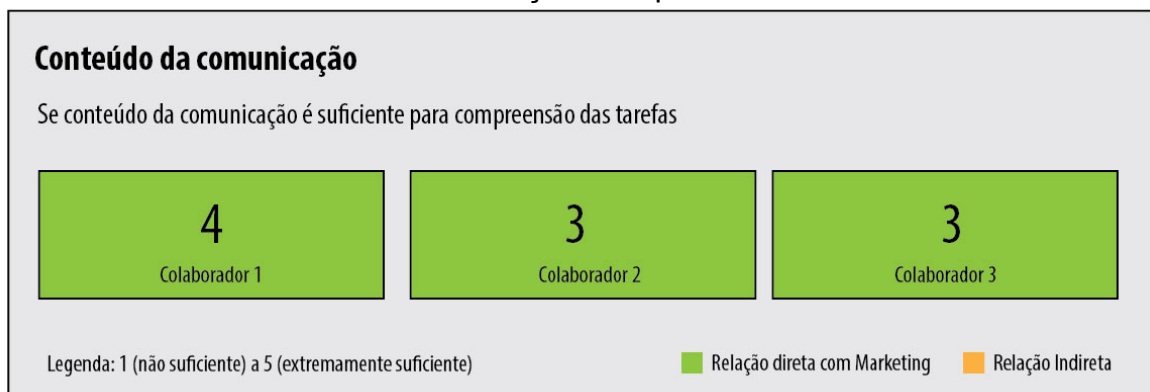
Sobre a **frequência de interação** os dados coletados (Figura 54) apontam que este fator não parece influenciar de maneira negativa na qualidade da comunicação, pois os colaboradores se comunicam constantemente de acordo com suas necessidades diárias para execução de suas tarefas. Referente ao **conteúdo da comunicação** (Figura 55), percebe-se que os colaboradores consideram o conteúdo da comunicação suficiente, porém comentam que poderia melhorar.

Figura 54 - Fatores determinantes da qualidade da comunicação: frequência de interação - Empresa C



Fonte: Os autores (2020)

Figura 55 - Fatores determinantes da qualidade da comunicação: conteúdo da comunicação - Empresa C



Fonte: Os autores (2020)

Nos dados obtidos sobre o **tipo de comunicação**, percebe-se que a ligação telefônica praticamente não é utilizada pela equipe de marketing e que o email é bastante utilizado, principalmente para formalizar e documentar informações. A **tecnologia** mais utilizada é a internet. O **canal de comunicação** predominante são os aplicativos de troca de mensagens, com o Whatsapp sendo a ferramenta mais utilizada através de mensagens de texto e áudio, já as chamadas de vídeo são pouco utilizadas, sendo o Skype mais utilizado em comparação ao Zoom.

Figura 56 - Fatores determinantes da qualidade da comunicação: tipo de comunicação - Empresa C

Tipo de comunicação					
Grau de uso dessas tecnologias na comunicação interna da equipe de marketing					
	Ligação Telefônica	Email	Mensagens de texto	Mensagens de áudio	Video Chamadas
Colaborador 1	1	2	5	5	3
Colaborador 2	1	4	5	5	2
Colaborador 3	1	4	5	2	1

Legenda: 1 (pouco usada) a 5 (muito usada) ■ Relação direta com Marketing ■ Relação Indireta

Fonte: Os autores (2020)

Figura 57 - Fatores determinantes da comunicação: tecnologia utilizada - Empresa C

Ferramentas de comunicação				
Grau de uso dessas ferramentas na comunicação interna da equipe de marketing				
	Skype for business	Skype	WhatsApp	Zoom
Colaborador 1	1	3	5	1
Colaborador 2	1	1	5	1
Colaborador 3	1	2	5	2

Legenda: 1 (pouco usada) a 5 (muito usada) ■ Relação direta com Marketing ■ Relação Indireta

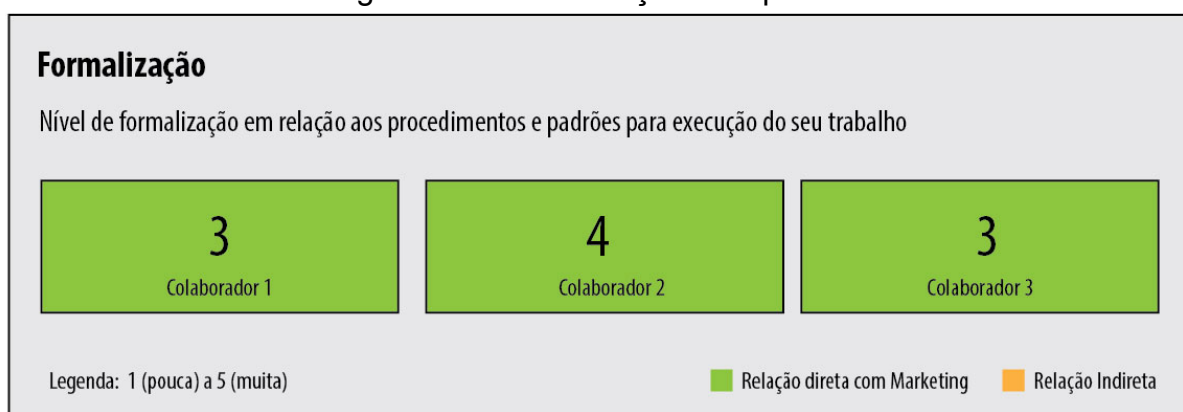
Fonte: Os autores (2020)

Ainda sobre os fatores determinantes da qualidade da comunicação, com relação ao **público** envolvido, constatou-se que o departamento de marketing precisa se comunicar pouco com outros departamentos, a comunicação fica mais restrita ao próprio departamento, sendo que a comunicação com outros departamentos da empresa está mais centralizada nos colaboradores de nível hierárquico mais alto. E sobre o fator **plano de comunicação**, os dados coletados indicam a total inexistência de um plano de comunicação para o *home-office*.

Ao aprofundar o questionamento da qualidade da comunicação proporcionada pelos mecanismos de integração para auxiliar na avaliação do grau de integração do sistema de trabalho da empresa, foi possível observar que a comunicação interna da equipe de marketing se faz na maioria das vezes de maneira online, mesmo quando estão alocados no mesmo espaço. Quando essa comunicação não é suficiente para a realização das tarefas a equipe realiza reuniões presenciais para melhor compreensão e isto é suficiente para que a informação fique compreendida. No entanto, percebe-se que quando o trabalho é realizado via *home-office* a percepção da equipe é de que a qualidade da comunicação é muito ruim, mas os dados indicam que o uso de chamadas de vídeo é pouco usada, o que poderia ser uma alternativa para suprir a impossibilidade da realização de reuniões presenciais e colaborar com a qualidade da comunicação da equipe. Portanto, a falta de um plano de comunicação, principalmente no que se refere ao trabalho via *home-office*, compromete o nível de integração da estrutura à um grau moderado (3).

Na Figura 58 estão expostos os dados coletados sobre a formalização da estrutura para execução das tarefas relacionadas ao marketing.

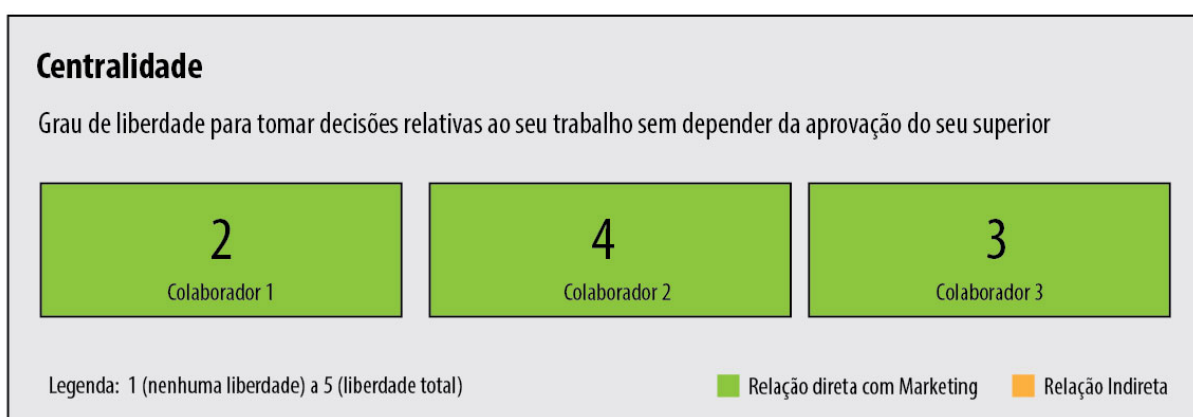
Figura 58 - Formalização - Empresa C



Fonte: Os autores (2020)

Os dados coletados nas entrevistas indicam que a estrutura atual para execução das tarefas que envolvem a equipe de marketing apresentam formalidade moderada, com o email sendo bastante usado na comunicação para registrar as informações e também o aplicativo de gestão de tarefas (Planner), onde os colaboradores precisam registrar o status de desenvolvimento das suas tarefas e também incluir as informações necessárias para que os envolvidos nas tarefas consigam colaborar. Neste ponto, um dos colaboradores entrevistado destaca que a equipe acaba se comunicando bem através do aplicativo de gestão de tarefas. Sendo assim as informações coletadas caracterizam a formalização da estrutura organizacional como de grau moderado (3).

Figura 59 – Centralidade – Empresa C



Fonte: Os autores (2020)

Com relação à centralidade da estrutura organizacional da Empresa C, os dados indicam que os colaboradores de níveis hierárquicos mais baixos possuem liberdade para execução de suas tarefas mais específicas, mas pouco poder de decisão, portanto a centralização tática pode ser avaliada como de moderada (3). Sobre a centralidade das decisões estratégicas, os dados indicam que elas ficam restritas aos diretores e gestores, sendo avaliada de grau alto (4).

Ao final da análise da estrutura organizacional da Empresa C os dados coletados estão representados na Tabela 9.

Tabela 9 - Análise da estrutura organizacional atual - Empresa C

Estrutura	Grau
Diferenciação Vertical	4
Diferenciação Horizontal	4
Integração	3
Formalização	3
Centralização: Tática	3
Centralização: Estratégica	4
Escala: 1 = baixo, 3 = moderado, 5 = alto	

Fonte: Adaptado de (STANTON, 2005) Handbook of Human Factors and Ergonomic Methods

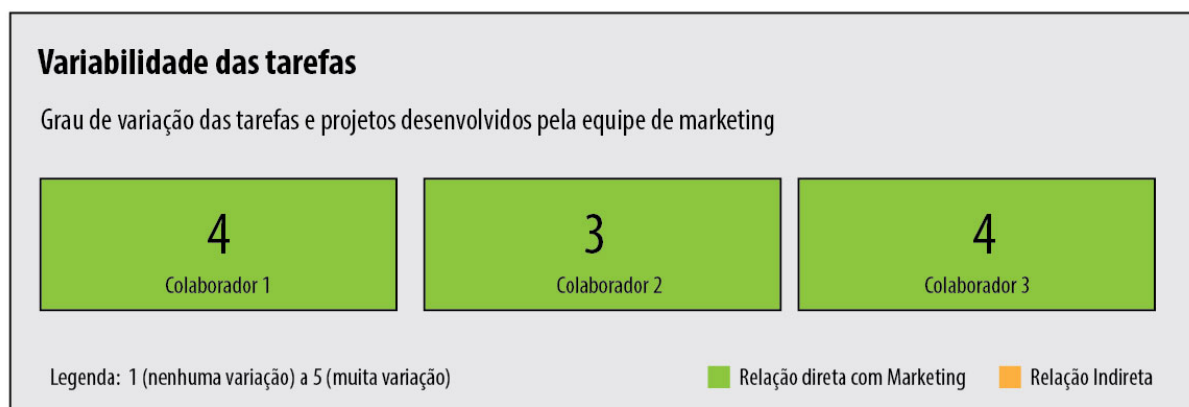
4.1.3.2 Análise dos elementos do sistema sociotécnico da Empresa C

A seguir serão expostos os dados coletados referentes aos elementos que compõem o sistema sociotécnico da Empresa C: subsistema tecnológico, subsistema de pessoal e ambiente externo.

4.1.3.2.1 Análise do subsistema tecnológico da Empresa C

Para análise do Subsistema Tecnológico é preciso verificar a variabilidade e analisabilidade das tarefas, identificando se o sistema de trabalho da empresa utiliza de: tecnologias de rotina; tecnologias não rotineiras; tecnologias de engenharia; ou, tecnologias artesanais.

Figura 60 - Variabilidade das tarefas - Empresa C



Fonte: Os autores (2020)

Para avaliar a **variabilidade** das tarefas da equipe de marketing, os dados coletados indicam grande variedade e muitas exceções, com diferentes projetos surgindo a cada dia, sendo atribuído o valor de **grau 4**. Com relação a **analísabilidade** das tarefas, que se referem aos processos formais adotados para a solução de exceções que acontecem, as entrevistas indicam que os procedimentos são indefinidos, pois conforme relatam os colaboradores os novos trabalhos e projetos que surgem são completamente diferentes uns dos outros, sendo assim, na avaliação foi atribuído o valor de **grau 2**.

Figura 61 - Classificação do subsistema tecnológico - Empresa C

		Variabilidade da tarefa	
		Rotina com poucas exceções	Alta variedade com muitas exceções
Analísabilidade do problema	Bem definido e analisável	Rotina	Engenharia
	Indefinido e não analisável	Manual	Sem rotina

Fonte: Os autores com base em Hendrick e Kleiner (2005).

Através do esquema de classificação de desenvolvido por Perrow (1967), os dados coletados junto a Empresa C caracterizam um subsistema tecnológico com tecnologias não rotineiras, alta variedade e muitas exceções. Sendo assim, de acordo com as indicações do MAS, estão associadas à **baixa formalização** (grau 1 a 2), **baixa centralização** (grau 1 a 2) e **alta complexidade** (grau 4 a 5).

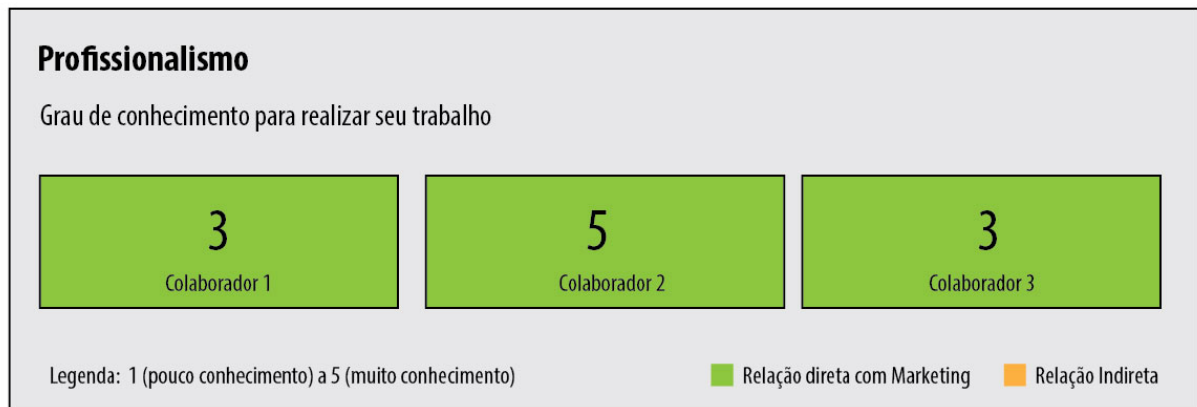
4.1.3.2.2 Análise do subsistema de pessoal da Empresa C

Na análise do subsistema de pessoal verifica-se o grau de profissionalismo, os fatores culturais e os aspectos psicossociais da força de trabalho.

Referente ao grau de **profissionalismo**, os dados coletados indicam que a equipe de marketing possui um nível moderado, existem colaboradores com diferentes níveis de escolaridade e alguns declaram que gostariam de elevar o seu nível de conhecimento, desta forma foi atribuído o valor de **grau 3**. É importante destacar que os colaboradores de baixo nível hierárquico declaram que a empresa não oferece treinamento para evolução profissional, já os gestores de nível hierárquico mais alto observam que a empresa oferece treinamento apenas para aqueles que “vestem a camisa” da empresa, portanto essa falta de transparência

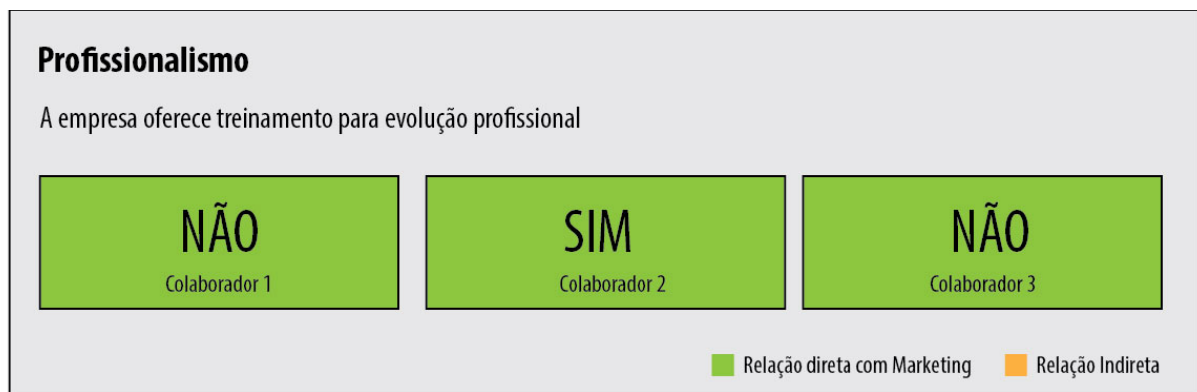
referente a este aspecto pode vir a comprometer uma maior profissionalização dos seus colaboradores. Sendo assim, seguindo as indicações do MAS, como grau de profissionalismo e a formalização possuem uma relação inversamente proporcional, o método indica uma **formalização moderada** (grau 3).

Figura 62 - Profissionalismo: grau de conhecimento - Empresa C



Fonte: Os autores (2020)

Figura 63 - Profissionalismo: treinamento - Empresa C

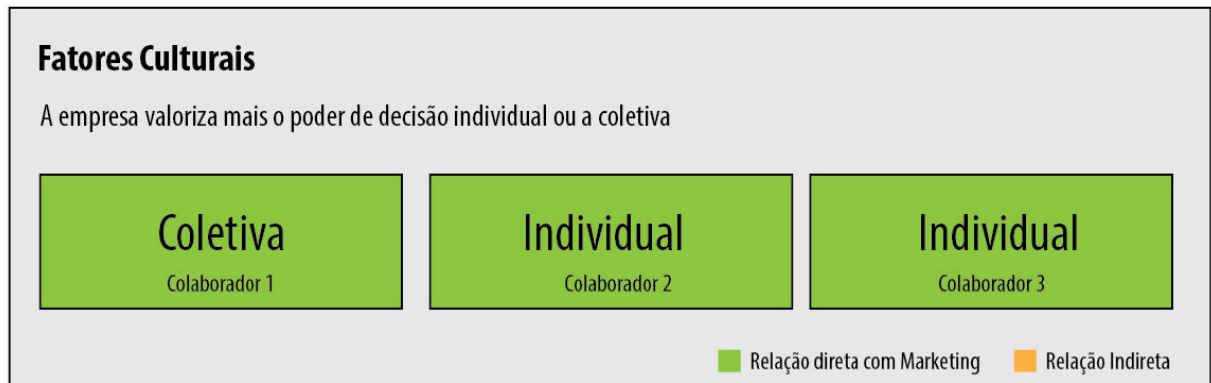


Fonte: Os autores (2020)

Sobre os **fatores culturais**, que se referem às características demográficas, os dados coletados mostram um grau moderado de influência no sistema da organização, sendo atribuído o valor de **grau 3**. A equipe é composta por pessoas de diferentes perfis, locais e culturas, inclusive com alguns estrangeiros que não falam o português fluentemente. Nas entrevistas também foi possível perceber que a empresa tem a leve tendência em valorizar as decisões individuais, mas estas ficando mais restritas aos cargos com nível de hierarquia mais alto. Com esses dados o MAS indica **formalização moderada** e **centralização moderada** para a

organização. A equipe de marketing também conta com jovens iniciando sua vida profissional, que trazem consigo princípios relevantes para o desempenho dos trabalhos, induzindo a menos hierarquia (**baixa complexidade**) e **baixa centralização**.

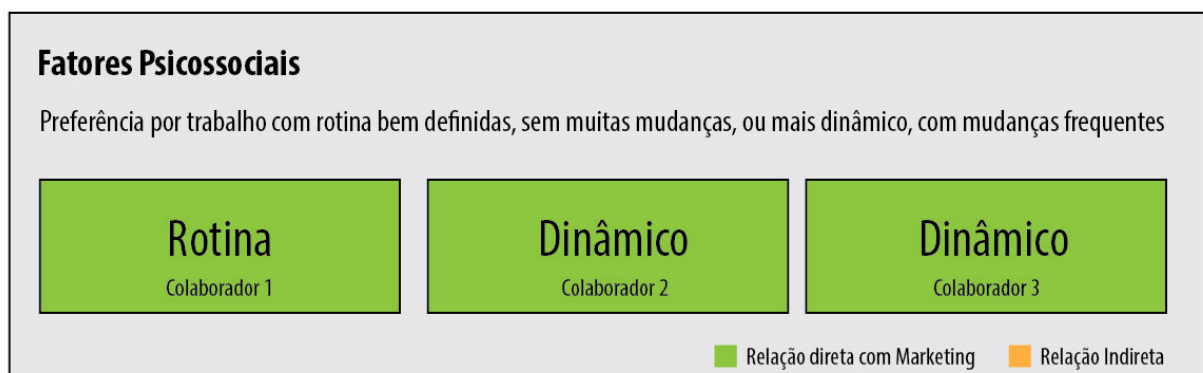
Figura 64 - Fatores culturais - Empresa C



Fonte: Os autores (2020)

E sobre os **fatores psicossociais** pode-se classificá-lo como moderado, **grau 3**, pois a equipe é formada por pessoas cognitivamente concretas e cognitivamente complexas. Os dados coletados indicam que a maioria dos colaboradores da equipe de são cognitivamente complexas, pois conseguem lidar com a dinâmica das tarefas que envolvem o departamento, geralmente sem rotina. Sendo assim, o MAS indica que pessoas com este perfil lidam melhor com **baixa formalização**, **baixa centralização** e **baixa complexidade**.

Figura 65 - Fatores psicossociais - Empresa C

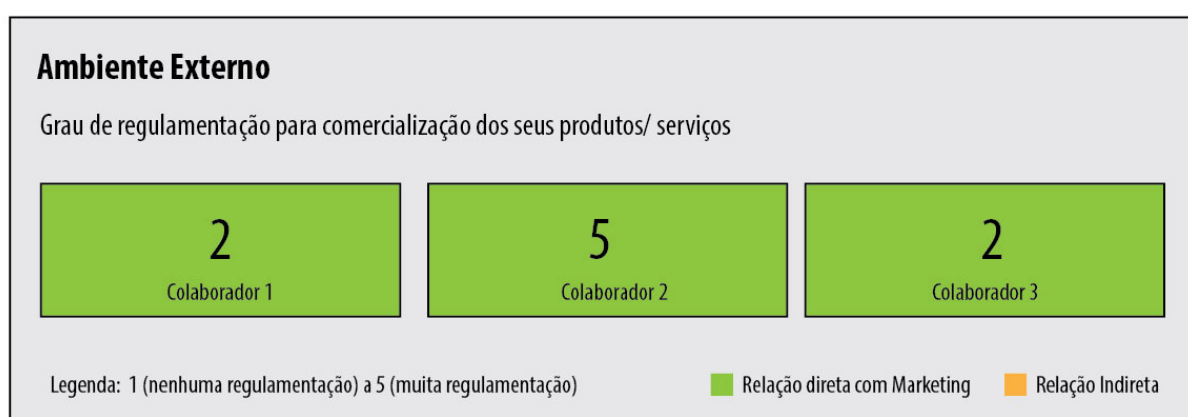


Fonte: Os autores (2020)

4.1.3.2.3 Análise do ambiente externo da Empresa C

As questões para as análises do ambiente externo foram formuladas direcionadas para os gestores, pois geralmente são eles que dispõem de mais informações estratégicas e de mercado. No entanto, na prática das entrevistas as questões não ficaram restritas apenas aos gestores e foram expostas para todos os colaboradores entrevistados.

Figura 66 - Ambiente externo: grau de regulamentação - Empresa C

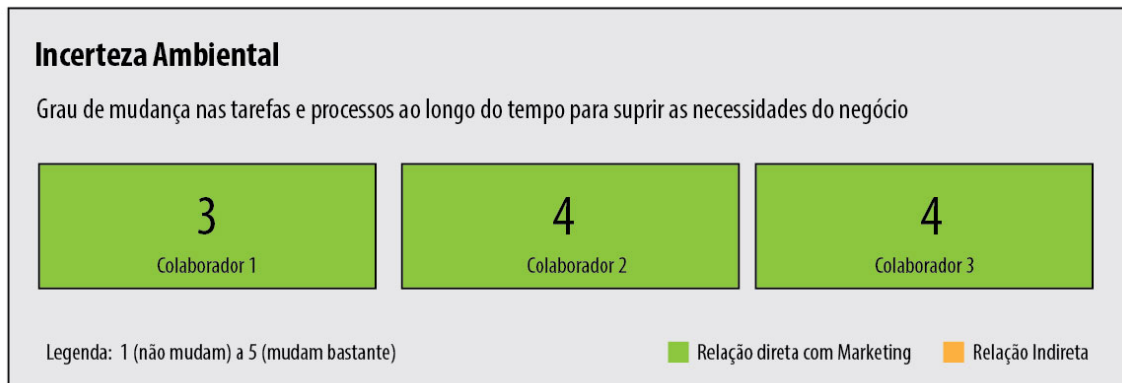


Fonte: Os autores (2020)

De acordo com os dados coletados, dentre os cinco tipos de ambiente externo classificados no MAS (socioeconômico, educacional, político, cultural e legal), os que mais podem interferir na empresa “C” são o **socioeconômico** e o **legal**. O socioeconômico porque está relacionado ao consumo, concorrentes e oferta de produtos. O legal porque a venda de produtos relacionados ao tabaco possui restrições e requisitos de conformidade para poder operar.

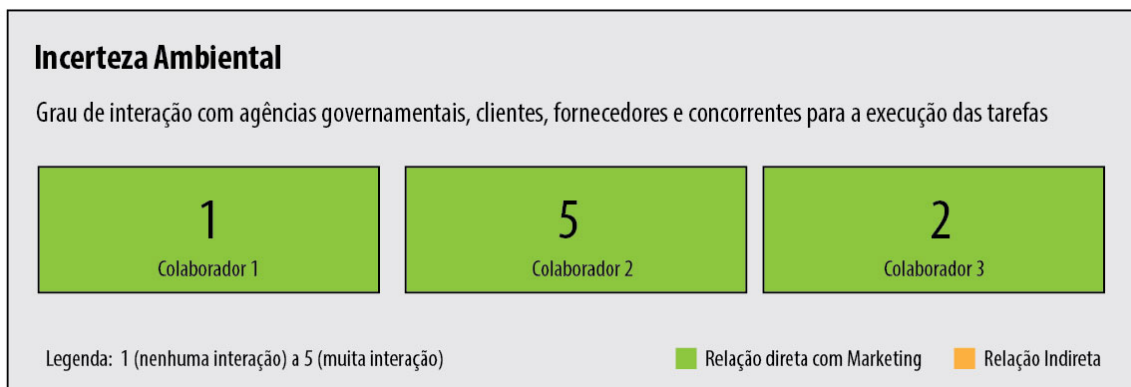
As respostas das entrevistas indicam que o conhecimento sobre o verdadeiro grau de regulamentação da empresa está mais restrito aos gestores e diretores, sendo que os colaboradores de níveis mais baixos percebem baixa regulamentação. Porém, conforme já mencionado anteriormente, as questões para a análise do ambiente externo são mais direcionadas para os gestores, portanto, para avaliar o real grau de regulamentação da organização, a opinião destes tem peso maior.

Figura 67 - Incerteza ambiental: grau de mudança - Empresa C



Fonte: Os autores (2020)

Figura 68 - Incerteza ambiental: grau de interação - Empresa C



Fonte: Os autores (2020)

Em relação ao grau de **incerteza ambiental**, os dados obtidos indicam que devido à dinâmica de inovação da empresa em lançar novas marcas o grau de mudança nas tarefas e processos é de moderado a alto, sendo atribuído o valor de **grau 4**. Em se tratando da **complexidade**, mais uma vez é importante destacar a diferença dos dados obtidos entre os colaboradores com diferentes níveis de hierarquia, sendo que os gestores de níveis mais altos declaram que a interação com agências governamentais, fornecedores e concorrentes é alto, o que se justifica pelo fato dos produtos relacionados ao tabaco sofrerem fiscalização por parte da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e possuírem normas específicas para sua comercialização. Diante do exposto, a complexidade pode-se classificar como alta, sendo atribuído o valor de **grau 5**.

Figura 69 - Classificação dos níveis de incerteza - Empresa C

	Grau de mudança	
	Estável	Dinâmico
Grau de complexidade	Simples Complexo	Biixa incerteza Incerteza moderadamente baixa Incerteza moderadamente alta Alta incerteza

Fonte: Os autores com base em Hendrick e Kleiner (2005).

Conforme o MAS, seguido o estudo de Burns e Stalker (1961), para ambientes estáveis e simples são indicadas estruturas com diferenciação, formalização e centralização relativamente altas a moderadas. Já para ambientes complexos e dinâmicos, as estruturas orgânicas, com flexibilidade e agilidade na adaptação funcionavam com baixa diferenciação e formalização vertical, tomada de decisão tática descentralizada e um nível de profissionalismo relativamente alto.

Sendo assim, o método indica baixa **complexidade**, baixa **formalização** e **centralidade moderada** para a estrutura da empresa C.

Ao final da análise dos elementos do sistema sociotécnico da Empresa C os dados coletados estão representados na Tabela 10.

Tabela 10 - Análise dos elementos do sistema sociotécnico - Empresa C

Variável Sociotécnica	Grau
Subsistema tecnológico	
Variabilidade de tarefas	4
Analizabilidade de tarefas	2
Subsistema de pessoal	
Grau de profissionalismo	3
Fatores culturais	3
Fatores psicossociais	3
Ambiente externo	
Incerteza ambiental	4
Complexidade ambiental	5
Escala: 1 = baixo, 3 = moderado, 5 = alto	

Fonte: Adaptado de (STANTON, 2005) Handbook of Human Factors and Ergonomic Methods

4.1.3.3 Integrando os resultados das avaliações separadas da Empresa C

Com o resultado das análises distintas da estrutura organizacional e dos elementos do sistema sociotécnico da Empresa C, é possível integrar os resultados para verificar se existem discrepâncias entre a estrutura indicada pelo MAS e a estrutura vigente da organização.

A Tabela 11 representa a estrutura do sistema de trabalho indicado pelo MAS, sendo que as dimensões estruturais para cada um dos três elementos sociotécnicos são classificadas usando os dados da tabela obtida na análise dos elementos do sistema sociotécnico.

Tabela 11 - Análise indicada pelo MAS - Empresa C

Dimensões estruturais	Subsistema tecnológico (peso 1)	Subsistema de pessoal (peso 2)	Ambiente externo (peso 3)	Média ponderada
Diferenciação Vertical	4	2	2	2,3
Diferenciação Horizontal	4	2	2	2,3
Integração	4	2	2	2,3
Formalização	2	2,5	2	2,2
Centralização tática	1	1,5	3	2,2
Centralização estratégica	2	2,5	3	2,7

Escala: 1 = baixo, 3 = moderado, 5 = alto

Fonte: Adaptado de (STANTON, 2005) Handbook of Human Factors and Ergonomic Methods

Com relação à complexidade do subsistema tecnológico, de acordo com as análises do MAS, são indicadas **baixa formalização** (grau 1 a 2), **baixa centralização** (grau 1 a 2) e **alta complexidade** (grau 4 a 5). Sendo assim foram atribuídos os valores de grau 4 para diferenciação vertical, grau 4 para diferenciação horizontal e 4 para a integração. Referente à formalização a análise indicou um baixo grau, sendo atribuído o valor de grau 2. Sobre a centralização, a análise indica um baixo grau, sendo atribuído o valor de grau 1 para centralização táticas e grau 2

para centralização estratégica, considerando que a centralização estratégica mesmo devendo ser baixa necessita ser maior em relação à centralização tática, devido ao grau moderado a alto de diferenciação vertical existente.

A análise do subsistema de pessoal indicou formalização de baixa a moderada, centralização de baixa a moderada e baixa complexidade. Desta forma foram atribuídos os valores de grau 2 para diferenciação vertical, grau 2 para diferenciação horizontal e grau 2 para integração. Sobre a formalização foi atribuído o valor de grau 2,5. Para a centralização tática o valor de grau 1,5 e para a centralização estratégica o grau 2,5.

Referente à análise do ambiente externo o método indicou baixa **complexidade**, baixa **formalização** e **centralidade moderada** para a estrutura da empresa C. Com relação à complexidade foram atribuídos os valores de grau 2 para diferenciação vertical, grau 2 para diferenciação horizontal e grau 2 para integração. Para a formalização foi atribuído o valor de grau 2. Já para a centralidade foram atribuídos os valores de grau 3 para centralização tática e grau 3 para a centralização estratégica.

E por fim, na Tabela 12 são apresentados os dados comparativos entre os resultados obtidos com o MAS e os dados atuais da Empresa C.

Tabela 12 - Comparação entre os resultados do MAS e a situação atual - Empresa C

Estrutura	MAS	ATUAL	DIFERENÇA
Diferenciação Vertical	2,3	4	+1,7
Diferenciação Horizontal	2,3	4	+1,7
Integração	2,3	3	+0,7
Formalização	2,2	3	+0,8
Centralização: Tática	2,2	3	+0,8
Centralização: Estratégica	2,7	4	+1,3
Escala: 1 = baixo, 3 = moderado, 5 = alto			

Fonte: Adaptado de (STANTON, 2005) Handbook of Human Factors and Ergonomic Methods

Os resultados obtidos e expostos na tabela comparativa permitem visualizar em quais estruturas existem discrepâncias entre os valores indicados pelo MAS e os valores da estrutura atual.

Sobre a complexidade percebe-se que a diferenciação vertical e horizontal da estrutura atual apresentam as maiores discrepâncias com 1,7 graus acima do indicado pelo MAS, já a integração apresenta um valor de 0,7 graus acima da indicação.

Com relação à formalização, o método indica um grau de 2,2 e a estrutura atual apresenta um valor de grau 3, ficando 0,8 graus acima da indicação.

A centralização tática atual apresenta uma diferença de 0,8 graus acima do indicado e a centralização estratégica atual apresenta um valor de grau 4, sendo que o MAS indica um valor de 2,7 graus, portanto 1,3 graus acima da indicação.

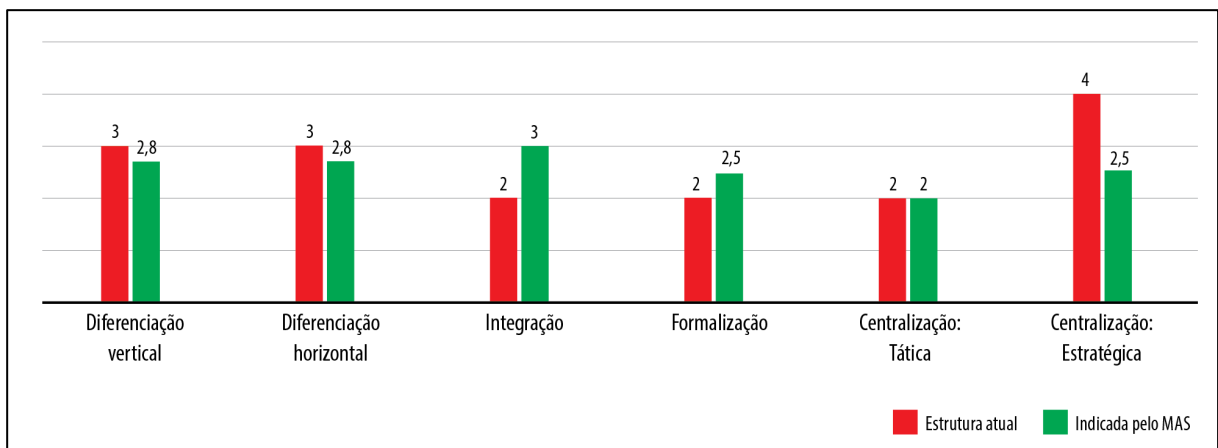
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No capítulo anterior foram expostos os resultados obtidos com as análises do MAS, neste capítulo serão expostas as discussões sobre estes resultados, incluindo recomendações para intervenções de melhorias diante dos diagnósticos obtidos através das análises de cada empresa.

5.1 EMPRESA A

Os resultados obtidos identificaram algumas discrepâncias entre a estrutura atual e a recomendada pelo MAS, conforme já expostos anteriormente na tabela comparativa (Tabela 4) e representados na Figura 70.

Figura 70 - Comparação entre os resultados do MAS e a situação atual - Empresa A



Fonte: Os autores (2020)

Com relação à complexidade, a diferenciação vertical e a diferenciação horizontal apresentam valores bem próximos dos indicados pelo método, com a estrutura atual apenas 0,2 graus acima. Considerando que o método utiliza de análises subjetivas para a definição dos valores, esta pequena diferença de 0,2 graus parece não indicar uma discrepância significativa que necessite de uma intervenção. Porém, é importante destacar que os dados coletados nas entrevistas com seus colaboradores demonstram que grande parte deles não têm conhecimento do número de departamentos da empresa, pois a empresa ainda não possui um organograma definido e disponível para consulta. Neste ponto é possível propor a

primeira recomendação de melhoria: definir um organograma da empresa e torná-lo disponível para consulta de todos colaboradores. Além disso, pelo fato de possuir unidades espalhadas em diferentes locais e, conforme seus gestores, estar em plena expansão com a perspectiva de inaugurar unidades, uma segunda recomendação que parece ser interessante para a empresa é evitar tornar seu sistema de trabalho demasiadamente complexo, pois segundo Stanton (2005), quanto maior o grau de diferenciação, maior a complexidade do sistema de trabalho.

Já sobre a integração, os resultados apresentam uma discrepância entre o valor indicado e o valor atual, sendo que a estrutura atual apresenta uma defasagem de -1 grau em relação ao valor indicado pelo MAS. Aqui é possível perceber a correlação entre o grau de diferenciação e integração e sua importância na definição da complexidade do sistema. Sendo que a integração trata da quantidade de mecanismos utilizados na comunicação, coordenação e controle para integrar as partes segmentadas, ao perceber que a Empresa A já apresenta uma certa complexidade devido às suas partes segmentadas e a tendência de que elas aumentem no decorrer do tempo devido à instalação de novas unidades, proporcionar uma boa integração entre as partes pode ser considerado um fator determinante para o sistema de trabalho da empresa. Sendo assim, pensar em ajustar a integração para que se aproxime do valor indicado pelo MAS parece ser uma sugestão relevante para a empresa. Com base nas repostas das entrevistas é possível perceber alguns pontos que podem estar interferindo negativamente na integração, principalmente referente à comunicação online e o controle das tarefas:

- A comunicação entre as partes segmentadas é predominantemente online, sendo ela executada quase que na totalidade através do Whatsapp;
- Alguns colaboradores não consideram o conteúdo da comunicação suficiente para a execução das tarefas, citando, por exemplo, a ausência de resposta ou feedback sobre uma mensagem enviada;
- A empresa não possui um plano de comunicação voltado para o seu canal de comunicação predominante, tampouco regras e procedimentos formais estabelecidos para auxiliar na comunicação e controle de tarefas.

Diante dos pontos expostos, algumas ações poderiam ser executadas para amenizar as falhas e comunicação e, conseqüentemente, aumentar o grau de

integração do sistema. Como recomendação de melhoria, talvez aumentar o uso de outros mecanismos além do Whatsapp poderia ajudar na organização e consulta das tarefas em desenvolvimento, além de não sobrecarregar a comunicação, pois de acordo com Butler e Perini (2015), os estudos sobre o efeito da tecnologia nos canais de comunicação e na satisfação no trabalho indicam que a intrusão onipresente de sobrecarga de comunicação (diferente do excesso de informação) gera esgotamento, ressentimento e confusão. Também é importante verificar que a equipe que colabora com o marketing é formada por profissionais de diferentes perfis e áreas de atuação, como designers e médicos veterinários que possuem linguagens distintas. Firmo (2020) relata que as partes envolvidas na comunicação online precisam entender claramente a mensagem e que a linguagem utilizada muitas vezes dificulta a compreensão de forma correta, portanto uma recomendação para evitar esse tipo de falha pode ser a criação de um glossário com os termos mais utilizados nas tarefas de marketing, além de definir algumas regras para o feedback de mensagens enviadas.

Pratt e Cakula (2020), apontam algumas sugestões de melhorias para equipes de teletrabalho e dentre elas a definição de padrões usando a tecnologia para evitar mal-entendidos, como criar regras para escrever e-mails ou participar de videoconferências. Dentre os fatores que Bondbarnard, Fletcher e Steyn (2016) apontam como determinantes para a qualidade da comunicação, o plano de comunicação é colocado como crucial. Analisando os pontos expostos é possível perceber realmente o quanto este fator é importante, pois caso a empresa tivesse executado um planejamento para a comunicação online da equipe é possível que tais falhas levantadas no estudo fossem amenizadas ou até mesmo inexistissem. Sendo assim uma importante recomendação para a Empresa A é criar um plano de comunicação, principalmente pelo fato que a meta da empresa é continuar crescendo em números de unidades em diferentes localidades.

Sobre a formalização, o método indica um grau de 2,5 e a estrutura atual apresenta um grau 2, o que sugere uma leve defasagem na formalização da estrutura de -0,5 graus. Os dados coletados possibilitam perceber que as tarefas que envolvem a equipe de marketing apresentam baixa formalidade, até mesmo a solicitação das tarefas não segue um padrão, sendo solicitadas geralmente através de mensagens no *Whatsapp* e em alguns casos diretamente de um colaborador para outro sem ficar visível para a equipe. De acordo com as indicações do MAS,

para aumentar a formalização do sistema é preciso investir em cargos, regras e procedimentos detalhados e padronizados definindo os processos de trabalho. Sendo assim, como recomendação para aumentar o seu grau de formalização, a Empresa A pode aproveitar que um dos colaboradores da equipe de marketing já utiliza uma ferramenta online para gestão de suas próprias tarefas, o Trello, e defini-lo como procedimento padrão para a solicitação e gestão das tarefas que envolvam a equipe, além de estabelecer regras para o uso da ferramenta. Possuir em sua equipe um colaborador que já tenha habilidade com a ferramenta pode facilitar o compartilhamento do conhecimento, porém é preciso levar em consideração o perfil heterogêneo dos colaboradores e verificar se todos possuem facilidade em usar este tipo de ferramenta e, se houver necessidade, oferecer treinamento. Rego (1986), coloca o treinamento como uma de suas hipóteses para melhorar o desempenho da comunicação interna.

A centralização tática foi o item que apresentou os mesmos valores entre o indicado e o atual, ambos apresentaram o valor de grau 2 sugerindo que a estrutura atual está de acordo com a indicada pelo MAS. No entanto, a centralização estratégica apresentou a maior discrepância, onde a estrutura atual apresenta o valor de 1,5 acima da indicada pelo método. Os dados coletados permitem perceber que a Empresa A tem como perfil centralizar as decisões estratégicas em seus diretores e que isto acontece devido a preocupação da empresa com seus valores e princípios. De acordo com a direção, a mensagem que a empresa transmite ao mercado precisa ser analisada cuidadosamente para não comprometer os negócios, principalmente pelo fato de pertencer a uma área com rigoroso controle de atividade. Como parte das tarefas da equipe de marketing exige a geração de conteúdo técnico relativo à medicina veterinária, este conteúdo precisa da aprovação dos diretores antes de ser disponibilizado para o público, ficando geralmente centralizados da diretora técnica, porém é preciso destacar que a mesma declara não conseguir acompanhar todas as demandas colocadas em pauta e sente que acaba falhando nesta tarefa. O MAS indica como opção para diminuir a centralidade transferir as decisões para níveis mais baixos desde que treinados para tal, mas neste caso parece ser difícil treinar um profissional de marketing para ele ter o conhecimento técnico de um médico veterinário, ou melhor, parece inviável pensar em diminuir a centralização estratégica mesmo que seja a dimensão que mais apresenta discrepância. Diante deste cenário uma hipótese pode ser investir em

uma forma de aprimorar o sistema de trabalho que facilite à diretora técnica acompanhar as demandas. Neste ponto é importante considerar que as análises do MAS sobre os fatores psicossociais indicam que a profissional é classificada como uma pessoa cognitivamente concreta, que são aquelas que preferem um trabalho com rotinas bem definidas e sem muitas mudanças. Como já exposto, as demandas são geralmente colocadas no Whatsapp sem nenhuma regra ou padrão e a equipe não possui um gerenciador de tarefas, portanto ao seguir as recomendações para aumentar a formalidade do sistema é possível que o trabalho da diretora seja impactado de maneira positiva, facilitando o acompanhamento das tarefas e suas demandas, visto que seu perfil é de uma pessoa que prefere trabalhar com rotina e regras bem definidas.

5.1.1 Recomendações de melhorias para a Empresa A

O diagnóstico obtido e as recomendações de melhorias expostas na discussão dos resultados estão sintetizados a seguir no Quadro 2.

Quadro 2 – Recomendações para a Empresa A

Diagnóstico	Recomendações
Parte dos colaboradores não têm conhecimento do número de departamentos da empresa.	Definir um organograma da empresa e torná-lo disponível para consulta de todos colaboradores.
A empresa possui unidades em diferentes locais e está em expansão.	Evitar tornar seu sistema de trabalho demasiadamente complexo.
A comunicação é predominantemente online, feita quase toda pelo Whatsapp.	Aumentar o uso de outros mecanismos além do Whatsapp.
A equipe é formada por designers e veterinários com linguagens distintas.	Criar um glossário com os termos mais utilizados nas tarefas de marketing.
Alguns colaboradores não consideram o conteúdo da comunicação suficiente para executar as tarefas, citando, por exemplo, a ausência de resposta sobre uma mensagem enviada.	Definir algumas regras para o <i>feedback</i> de mensagens enviadas.

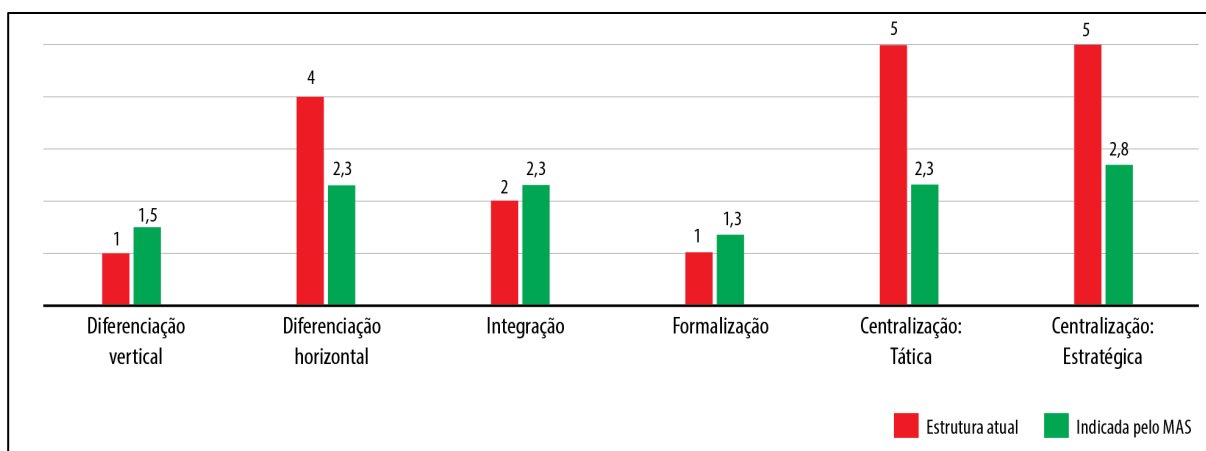
A empresa não possui um plano de comunicação, nem regras e procedimentos para auxiliar na comunicação e controle de tarefas.	Criar um plano de comunicação com regras e procedimentos que auxiliem na comunicação e controle de tarefas.
As tarefas da equipe apresentam baixa formalidade. Até as solicitações de tarefas não seguem um padrão e são feitas pelo Whatsapp, em alguns casos diretamente de um colaborador para outro sem ficar visível para a equipe.	Aproveitar que um dos colaboradores da equipe já utiliza uma ferramenta online para gestão de suas próprias tarefas e defini-lo como padrão para a solicitação e gestão das tarefas, assim como regras para seu uso.
Equipe é formada por colaboradores com diferentes perfis e níveis de conhecimento sobre ferramentas online.	Oferecer treinamento.

Fonte: Os autores (2021)

5.2 EMPRESA B

Os resultados identificaram algumas discrepâncias entre a estrutura atual e a recomendada pelo MAS, conforme já expostos anteriormente na tabela comparativa (Tabela 8) e representados na Figura 71.

Figura 71 - Comparação entre os resultados do MAS e a situação atual - Empresa B



Fonte: Os autores (2020)

O resultado das análises sobre a complexidade da Empresa B indicam que a diferenciação vertical apresenta uma defasagem de 0,5 graus em relação ao indicado pelo MAS. De fato, percebe-se um baixo grau de hierarquia, visto que a organização é centralizada na diretora proprietária e, conforme a própria declara, é centralizadora e todos se reportam diretamente a ela. Como o MAS indica uma pequena discrepância, aumentar o grau de diferenciação vertical pode ser uma hipótese para amenizar um dos problemas relatados pela profissional, que são a excessiva carga de trabalho e a falta de tempo para a vida pessoal.

A diferenciação horizontal atual apresenta um valor de 1,7 graus acima do indicado, tornando-se um ponto importante para a empresa refletir sobre a sua estrutura de departamentalização, visto que, segundo o MAS, estruturas com essas características estão geralmente associadas a alto grau de profissionalismo dos colaboradores.

Como a integração atual apresenta uma defasagem de 0,3 graus em relação ao valor indicado pelo método e, conforme diz Stanton (2005), a diferenciação vertical não deixa de ser uma forma de integração sendo que um coordenador busca controlar a atividades de subordinados, aumentar o grau de diferenciação através da criação de um nível de hierarquia na estrutura pode ser uma recomendação que possibilite amenizar as discrepâncias dos valores referentes à complexidade da estrutura. Ainda sobre a integração, os dados coletados com foco nos fatores determinantes da comunicação permitem perceber que a comunicação interna online da empresa é centralizada no Whatsapp, mas sem um plano de comunicação para facilitar, por exemplo, a gestão das informações e projetos por parte da diretora, sendo que a mesma faz a gestão das tarefas de maneira informal. Portanto, a criação de um plano de comunicação pensado para organizar as tarefas e gestão de projetos afim proporcionar otimização do tempo gasto da diretora nesse processo seria outra recomendação, mesmo porque a empresa é relativamente jovem e com pretensão de crescimento.

A formalização da estrutura atual da Empresa B apresenta uma defasagem de 0,3 graus em comparação com o valor indicado pelo MAS. De fato, conforme declara a diretora, a única tarefa referente ao marketing com padrão definido para execução é a realização do registro do termo para uso de imagem das fotos com modelos. Segundo o MAS, para aumentar a formalização do sistema é preciso investir em cargos, regras e procedimentos detalhados e padronizados definindo os

processos de trabalho. Sendo assim, a recomendação já exposta para que a empresa eleve o grau de diferenciação vertical através do aumento dos níveis de hierarquia, como a criação de um cargo de coordenador, por exemplo, pode ser uma alternativa que também contribua para amenizar essa leve discrepância referente à formalização na estrutura do seu sistema de trabalho.

A centralização tática foi o item que apresentou maior discrepância entre o valor indicado de 2,3 graus e o valor atual de 5, resultando no valor de 2,7 graus acima do indicado. Como declara a diretora, ela centraliza praticamente todas as decisões, incluindo aquelas relativas a tarefas de produção dos departamentos de corte, costura e bordado.

Como o MAS indica como opção para diminuir a centralidade transferir as decisões para níveis mais baixos, mais uma vez a sugestão já exposta para aumentar o grau de diferenciação vertical através da criação de um cargo talvez possa ajudar a diminuir esta discrepância como, por exemplo, a criação de um cargo de coordenador para a área de produção, ou melhor, um profissional que seja responsável por coordenar os departamentos de corte, costura e bordado. Este profissional ficaria subordinado diretamente a diretora e, com autonomia, ajudaria principalmente nas decisões táticas destes departamentos sem a necessidade de incluir a diretora nelas. Outra recomendação, seguindo o MAS, seria capacitar os profissionais de cada departamento para que tenham maior autonomia em decisões táticas referentes às suas tarefas, sem necessitar de uma aprovação da diretora.

A centralização estratégica atual também apresenta um nível acima do proposto pelo método, no valor de 1,5 graus. Como a empresa é baseada na experiência profissional da diretora e a mesma admite ser centralizadora, inclusive com relação às tarefas administrativas e financeiras sendo que a mesma declara não possuir os conhecimentos específicos destas áreas, a criação de um departamento administrativo e financeiro pode ser uma recomendação para diminuir a discrepância nos valores apresentados na análise na centralização estratégica da empresa, através da contratação de um profissional com formação específica em administração financeira.

5.2.1 Recomendações de melhorias para a Empresa B

O diagnóstico obtido e as recomendações de melhorias expostas na discussão dos resultados estão sintetizadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Recomendações para a Empresa B

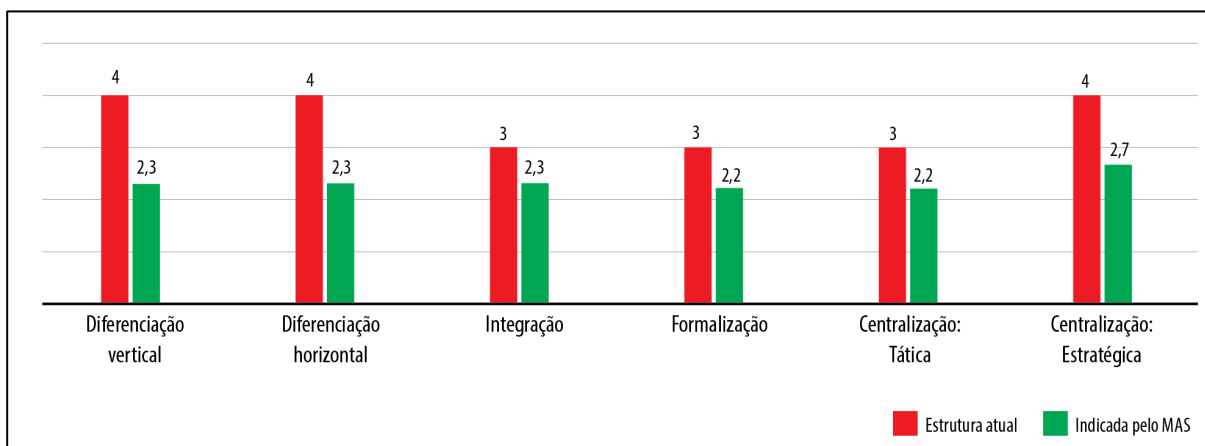
Diagnósticos	Recomendações
A diretora relata excessiva carga de trabalho a falta de tempo para a vida pessoal, porém admite ser centralizadora.	Aumentar o grau de diferenciação com a criação de um nível de hierarquia na estrutura, através da criação de um cargo de coordenador.
A comunicação da equipe é toda no Whatsapp, mas sem um plano de comunicação para facilitar a gestão das informações e projetos.	Criação de um plano de comunicação pensado para organizar as tarefas e gestão de projetos.
A diretora centraliza praticamente todas as decisões, incluindo aquelas relativas a tarefas de produção dos departamentos de corte, costura e bordado.	Criação de um cargo de coordenador para a área de produção e capacitar os profissionais de cada departamento para que tenham maior autonomia em decisões referentes às suas tarefas.
A diretora centraliza as tarefas administrativas e financeiras, mas declara não possuir os conhecimentos específicos destas áreas.	Criação de um departamento administrativo e financeiro através da contratação de um profissional com formação específica.

Fonte: Os autores (2021)

5.3 EMPRESA C

Os resultados obtidos identificaram algumas discrepâncias entre a estrutura atual e a recomendada pelo MAS, conforme já expostos anteriormente na tabela comparativa (Tabela 12) e representados na Figura 72.

Figura 72 - Comparação entre os resultados do MAS e a situação atual - Empresa C



Fonte: Os autores (2020)

A diferenciação vertical e horizontal da estrutura atual da Empresa C apresentam as maiores discrepâncias com 1,7 graus acima do indicado pelo MAS, apresentando uma estrutura relativamente complexa. Conforme observado nas entrevistas a hierarquia tem alto valor dentro da organização com a presença de diretores, gerentes e supervisores em seus departamentos, sendo que o departamento de marketing apresenta ainda uma subdivisão com 8 equipes, cada uma com um coordenador.

Como já exposto, segundo Stanton (2005), quanto maior o grau de diferenciação mais complexo se torna a estrutura, sendo assim uma recomendação para a Empresa C amenizar estas discrepâncias apresentadas poderia ser a redução da diferenciação vertical, em especial na equipe de marketing, que além de possuir um supervisor abaixo do gerente ainda possui um coordenador para cada uma das 8 equipes subdivididas. Porém, o MAS indica que para que isto seja possível é necessário aumentar a autonomia dos colaboradores afim de tomarem decisões sem a aprovação de um superior, o que também demanda alto profissionalismo da equipe.

Com relação à integração as análises apresentam um valor de 0,7 graus acima do indicado pelo MAS. Como a diferenciação vertical não deixa de ser uma forma de integração, visto que um coordenador busca controlar as atividades de subordinados, é possível que a sugestão já citada para que a empresa reduza seu grau de diferenciação vertical também colabore para reduzir a discrepância referente à integração. Além disso, é importante lembrar que a integração refere-se a

quantidade de mecanismos de um sistema de trabalho projetados para promover a comunicação, coordenação e controle entre as partes segmentadas do sistema, onde os tipos mais comuns são regras e procedimentos formais, comitês, equipes de tarefas, posições de ligação e escritórios de integração de sistemas, portanto é importante a empresa estar atenta ao grau de formalização existente para que este não potencialize o grau de integração da sua estrutura.

Também é válido destacar que os dados obtidos nas entrevistas através das questões sobre a qualidade da comunicação possibilitaram perceber que a comunicação interna da equipe de marketing se faz na maioria das vezes de maneira online, mesmo quando estão alocados no mesmo espaço e que quando essa comunicação não é suficiente para a realização das tarefas a equipe realiza reuniões presenciais afim de melhorar a compreensão. Porém, quando o trabalho é realizado via *home-office*, a percepção da equipe é de que a qualidade da comunicação é muito ruim e a produtividade menor, o que pode ser um indicativo do quanto a criação de um plano de comunicação online pode ser uma importante recomendação para a empresa, principalmente pelo fato da mesma entender que o trabalho via *home-office* se trata de uma tendência. Segundo Sakuda e Vasconcelos (2005), é preciso reforçar que o sistema de comunicação é diferente em uma organização que utiliza o teletrabalho, assim como Rhoads (2010), diz que como a transformação para o digital é inevitável, é importante se planejar a adoção do teletrabalho.

Sobre a formalização da estrutura, o método indica um grau de 2,2 e a estrutura atual apresenta um valor de grau 3, ficando 0,8 graus acima da indicação. Conforme exposto no parágrafo anterior, a empresa também apresenta uma discrepância na integração de sua estrutura que pode estar sendo afetada diretamente pelo grau da formalização atual.

Segundo os dados coletados nas entrevistas é possível perceber que já existe um sentimento de excesso de formalidade na realização das tarefas da equipe de marketing, sendo que neste ponto é importante observar que se a empresa pretende adotar cada vez mais o *home-office*, será preciso estar atenta ao grau de formalização da sua estrutura e o nível de profissionalismo da sua equipe, pois como comenta Costa (2013), na adoção do teletrabalho as organizações se deparam com a necessidade de repensar métodos para incentivar o potencial dos colaboradores, como relaxar os mecanismos de controle e ampliar a autonomia.

Com relação à centralização tática atual a Empresa C apresenta uma diferença de 0,8 graus acima do indicado. Esta discrepância também pode estar associada ao alto grau de diferenciação vertical, mas parece estar diretamente ligada ao fato dos colaboradores de níveis hierárquicos mais baixos declararem possuir liberdade para execução de suas tarefas mais específicas, mas pouco poder de decisão.

Uma recomendação para reduzir o grau de centralização tática pode ser a capacitação desses colaboradores através de treinamento, pois em suas respostas os colaboradores de níveis hierárquicos mais baixos declaram ter um grau de conhecimento moderado para realizar seu trabalho. Porém, é interessante destacar que os mesmos declaram que a empresa não oferece treinamento para a evolução profissional, contrapondo o que declaram os gestores, ficando a impressão de que a empresa não deixa claro para todos seus colaboradores qual sua política para treinamento e capacitação profissional. Sendo assim, outra recomendação que pode colaborar para a empresa aprimorar a estrutura do seu sistema de trabalho pode ser a definição de uma política clara para o treinamento e capacitação profissional de seus colaboradores.

Sobre a centralização estratégica atual da Empresa C as análises apresentam um valor de grau 4, sendo que o MAS indica um valor de 2,7 graus, portanto 1,3 graus acima da indicação. Neste ponto mais uma vez percebe-se a influência do alto grau de diferenciação vertical da estrutura da empresa, portanto as recomendações já expostas para que a empresa realize a redução do nível de hierarquia assim como o aumento da autonomia dos colaboradores através do investimento em capacitação profissional, podem ser alternativas interessantes para a aperfeiçoar a estrutura do seu sistema de trabalho.

5.3.1 Recomendações de melhorias para a Empresa C

O diagnóstico obtido e as recomendações de melhorias expostas na discussão dos resultados estão sintetizadas a seguir no Quadro 4.

Quadro 4 – Recomendações para a Empresa C

Diagnósticos	Recomendações
---------------------	----------------------

O MAS indica que a estrutura atual é mais complexa do que deveria, com excessiva diferenciação vertical (níveis de cargos de hierarquia).	Reduzir os cargos de chefia na equipe de marketing, que conta com diretor, gerente, supervisor e 8 coordenadores.
Para reduzir a diferenciação vertical é preciso elevar o nível de profissionalismo da equipe.	Aumentar a autonomia dos colaboradores com investimento em capacitação profissional.
O grau de integração da estrutura (quantidade de mecanismos de comunicação, coordenação e controle) está um pouco elevado.	Estar atenta ao grau de formalização existente para que este não potencialize o grau de integração da sua estrutura.
A empresa pretende aumentar o uso do home-office, mas quando o faz percebe que a comunicação é ruim e a produtividade menor. Não existe um plano de comunicação online.	Criação de um plano de comunicação online, com atenção para as características do home-office.
Existe um sentimento de excesso de formalidade para realização das tarefas da equipe de marketing.	Repensar métodos para incentivar o potencial dos colaboradores, como relaxar os mecanismos de controle.
Os colaboradores de níveis hierárquicos mais baixos declaram ter um grau de conhecimento moderado para realizar seu trabalho.	Capacitação desses colaboradores através de treinamento.
A empresa não deixa claro qual sua política para capacitação profissional.	Definir uma política clara para capacitação profissional.

Fonte: Os autores (2021)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A adoção do *home-office* continua a crescer nas organizações. Dados da pesquisa Nacional de *home-office* 2018, SAP (2018), indicavam que em 2018 45% das empresas já adotavam o *home-office*, 15% estavam avaliando ou planejando sua implantação e 40% das empresas ainda não o utilizavam. Ao comparar estes dados com a pesquisa Nacional de *home-office* 2020, SAP (2020), é possível identificar tal crescimento, pois em apenas dois anos o percentual de empresas que não adotam o *home-office* despencou de 40% para 2%. É importante ressaltar que na primeira pesquisa realizada em 2018 o cenário era diferente, a pesquisa não previa a adoção do *home-office* para situações de calamidade pública e/ou estado de emergência, diferente da pesquisa de 2020. A pandemia causada pela COVID-19, conforme indicam os dados da pesquisa de 2020, influenciou diretamente na adoção, com 52% das empresas declarando que adotam o *home-office* somente nessas situações de crise e 46% declarando que adotam regularmente. Porém, dentre as empresas que adotaram devido à pandemia, 72% declaram que pretendem manter o trabalho via *home-office* após este período, o que se compõe em mais um indicativo de que o *home-office* pode se tornar em breve um dos principais modos de trabalho nas organizações.

Outros dados levantados pela pesquisa de 2020 e comparados com a de 2018 são relevantes para reflexões. A comunicação interna das equipes que trabalham via *home-office* está sendo realizada em sua maioria por aplicativos de mensagens, principalmente o Whatsapp. A pesquisa de 2018 indicava que cerca de 53% da comunicação era realizada através dele ou do Skype, já os dados da pesquisa de 2020 indicam que a comunicação interna das empresas que adotaram o *home-office* de forma emergencial é realizada 82% através do Whatsapp. Essas empresas ainda declaram que algumas das principais dificuldades na implementação foram a falta de experiência em fazer *home-office* (54%), falta de equipamentos (35%), falta de política e procedimentos (34%), falta de infraestrutura de TI para comunicação (24%), falta de treinamento (16%), entre outras.

Com relação às empresas que adotam o *home-office* regularmente os dados das duas pesquisas permitem perceber uma tendência na implementação de um plano piloto para a prática do *home-office*. Na pesquisa de 2018 o percentual de empresas que não realizaram um plano piloto era de 62%, já na pesquisa de 2020

este percentual caiu para 54%. Mesmo que os números indiquem uma tendência das empresas em investir na elaboração de um plano, mais da metade das empresas implementaram o *home-office* sem um planejamento, o que reforça a relevância do presente estudo em fornecer recursos para auxiliar neste processo.

Os dados dessas pesquisas em conjunto com os levantados neste estudo ajudam a fortalecer a percepção da necessidade de se propor soluções para auxiliar as empresas na adoção do *home-office*, assim como a necessidade de conscientizar as empresas sobre a necessidade de se planejar tal ação. É compreensível que em situações de emergência sua adoção seja executada sem um planejamento, mas percebe-se que mesmo dentre aquelas empresas que o adotam de maneira regular o planejamento ainda é pouco executado, como também pode ser percebido diante das análises do presente estudo.

Diante dos resultados obtidos é possível considerar que o objetivo geral do presente estudo: gerar recomendações que possam ser utilizadas para colaborar no planejamento e aperfeiçoamento da estrutura da comunicação interna de equipes de marketing que utilizam o *home-office*, foi alcançado satisfatoriamente. A hipótese de que se utilizada a Análise Macroergonômica da Estrutura (MAS) serão geradas recomendações para planejar e aperfeiçoar a comunicação interna para a prática do *home-office*, foi corroborada. No entanto, é importante observar que a variável dependente, sendo ela a qualidade da comunicação interna, foi composta a partir dos sete fatores determinantes da qualidade da comunicação expostos nos estudos de Bondbarnard, Fletcher e Steyn (2016), e que sem o apoio destes estudos na formulação dos materiais utilizados para a coleta de dados seria difícil imaginar que apenas seguindo as indicações do MAS para a análise da estrutura do sistema de trabalho fosse possível obter informações mais detalhadas para avaliar o fator do sistema que é foco deste estudo, a integração, que, conforme citado anteriormente, trata-se do número de mecanismos de um sistema de trabalho projetados para promover a comunicação, coordenação e controle entre as partes segmentadas do sistema. Tal percepção pode ser apoiada pelo fato de que, embora as análises das três empresas tenham resultado em recomendações para aperfeiçoar a comunicação interna das equipes de marketing, a análise que gerou menos recomendações relacionadas diretamente à integração da estrutura foi da empresa onde não foi possível entrevistar mais do que um colaborador, a maioria das recomendações foi relacionada a outros fatores como diferenciação e centralidade.

De fato, foi possível aplicar o MAS a partir da única entrevista, principalmente por ter sido realizada com a diretora proprietária e a mesma dispor de todas as informações necessárias para a aplicação método. Através de suas respostas foi possível identificar quantos e quais são os mecanismos do sistema de trabalho projetados para promover a comunicação, coordenação e controle entre as partes segmentadas do sistema de trabalho, porém sem tanta profundidade se comparado com as outras duas empresas participantes da pesquisa, onde foi possível entrevistar mais colaboradores. Com base nos resultados deste estudo, percebe-se que quanto maior o número de colaboradores entrevistados maiores são a riqueza de detalhes das informações obtidas que auxiliam na avaliação dos fatores da qualidade da comunicação, pois no caso da empresa onde foi possível entrevistar grande parte dos colaboradores da equipe de marketing, foram geradas um número maior de recomendações com foco na comunicação interna em comparação com as outras.

As recomendações geradas no presente estudo podem servir para auxiliar outras empresas com diagnósticos parecidos com os apresentados pelas três empresas participantes. Equipes de marketing que já praticam o *home-office* e sentem necessidade de melhorar a qualidade da comunicação podem comparar as situações expostas neste estudo com as suas e adotar recomendações parecidas para testar se funcionam no seu sistema de trabalho. Para equipes que pretendem adotar a prática do *home-office*, as recomendações deste estudo também podem servir de alerta para se minimizar erros no processo de implementação.

Embora as recomendações não possam ser generalizáveis, pois o estudo contou com apenas três empresas e o foco foi aprofundar nas análises qualitativas, percebesse que os dados das pesquisas nacionais que indicam falta de planejamento por grande parte das empresas na adoção do *home-office* condizem com os resultados obtidos, pois nenhuma das empresas participantes deste estudo planejou a adoção do *home-office*, tampouco possuem um plano de comunicação online para sua equipe de marketing. Sendo assim, uma recomendação que parece ser importante para outras empresas que tenham a intenção de implementar o *home-office* é planejar sua adoção e também criar um plano de comunicação que atenda as características das equipes envolvidas. No entanto, como já exposto, o fato de não poder generalizar as recomendações obtidas pode ser entendido como uma limitação deste estudo, portanto é recomendável novos estudos quantitativos ou qualitativos com um universo maior para buscar a generalização.

É importante colocar que algumas dificuldades foram encontradas durante a realização desta pesquisa, como a resistência das empresas em participarem pelo fato de terem, obrigatoriamente, de assinar a declaração de ciência e concordância das instituições envolvidas, pois, conforme já exposto, de dez empresas contatadas no início da pesquisa e que se interessaram em participar, apenas 3 concordaram em assinar a declaração. Outra dificuldade percebida, que a princípio parecia ser um fator facilitador, foi a necessidade de realizar as entrevistas somente de modo remoto, pois a receptividade dos colaboradores no momento de agendar as entrevistas foi muito boa, mas no momento de realizá-las grande parte deles atrasavam, esqueciam e pediam para adiar para outra data. Por fim, coletar as assinaturas dos colaboradores do termo de consentimento livre e esclarecido, assim como o de consentimento para fotografia, vídeos e gravação, também se tornou uma dificuldade, pois a maioria dos participantes, apesar de não se recusarem a assinar os termos, tiveram dificuldades para realizar este procedimento remotamente.

Sendo assim, de acordo com resultados expostos e reflexões apresentadas, para pesquisas futuras pode-se sugerir:

- A realização de estudo semelhante a este com uma amostra maior de empresas e colaboradores;
- A realização de estudo semelhante a este comparando a aplicação do método MAS com e sem o suporte dos estudos de Bondbarnard, Fletcher e Steyn (2016), para verificar até que ponto esta prática contribui para aprofundar a análise dos componentes que constituem a integração dos sistemas de trabalho;
- A realização de estudos com foco no diagnóstico de falhas da comunicação interna de equipes online comparando a aplicação do método MAS com o suporte de outros estudos que tratam da qualidade da comunicação;
- Teste de outros métodos de análise indicados para uma abordagem macroergonômica com o mesmo objetivo desta pesquisa para efeito de comparação sobre a eficácia do MAS em relação aos outros métodos propostos por Hendrick e detalhados no Handbook of Human Factors and Ergonomic Methods (STANTON, 2005);

REFERÊNCIAS

- ARIAS, Beatriz Elena Hernandez et al. **Gestão de conhecimento, aprendizagem organizacional e inovação em empresas colombianas que adotam o teletrabalho**. 2019.
- BARBOUR, Joshua B.; GILL, Rebecca; BARGE, J. Kevin. Organizational communication design logics: A theory of communicative intervention and collective communication design. **Communication Theory**, v. 28, n. 3, p. 332-353, 2018.
- BEDEIAN, A.G. e ZAMMUTO, R.F. (1991). **Organizations: Theory and design**. Chicago: Dryden.
- BERNARDINO, André Fernandes; ROGLIO, Karina De Déa; DEL CORSO, Jansen Maia. Telecommuting and HRM: a case study of an information technology service provider. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 9, n. 2, p. 285-306, 2012.
- BIOLCHINI, Jorge Calmon de Almeida., et al. Scientific research ontology to support systematic review in software engineering. **Advanced Engineering Informatics**, v.21, n.2, p.133-151, 2007.
- BISCHOFF, Bruna Marina. **Macroergonomia na cadeia da moda: diagnóstico de comunicação em empresas com fabricação descentralizada**. Florianópolis, Santa Catarina. 2018. (Dissertação de Mestrado em Design, UDESC).
- BOND-BARNARD, Taryn; FLETCHER, Lizelle; STEYN, Herman. Exploring the influence of instant messaging and video conferencing on the quality of project communication. **Acta Structilia**, v. 23, n. 1, p. 36-69, 2016.
- BUCATER, A. **Liderança a distância: um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto**. 2016. Dissertação de Pós-Graduação. Universidade Metodista de São Paulo.
- BUENO, Márcia. **Comunicação nas empresas em tempos de teletrabalho**. Disponível em: [http:// www.conrrp6.org.br](http://www.conrrp6.org.br). Acesso em 01 de Agosto de 2020.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.
- BUENO, Wilson da Costa. As transgressões conceituais em Comunicação Empresarial. **Organicom**, v. 6, n. 10-11, p. 121-127, 2009.
- BUTLER, Kathy; PERINI, Michael. **Does virtual communication equal virtual collaboration? The influence of technology on job satisfaction and collaboration**. 2015.

CLÁUDIA FELTEN, Maria. Os Direitos Fundamentais e as Tecnologias da Comunicação e Informação: Grupos de Trabalho do Whatsapp. **Revista Thesis Juris**, v. 6, n. 1, 2017.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DA COSTA, Isabel de Sá Affonso. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 11, n. 3, p. 462-474, 2013.

DEGANI, Daniela; RIBEIRO, Felipe. Prospeccoes sobre expectativas e alternativas para o futuro do trabalho executivo. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategy**, v. 4, n. 1, p. 61-92, 2012.

FIRMO, Maria Vanusa. Card **18-DIFICULDADES COM A INTERNET E O TRABALHO HOME-OFFICE**. 2020. Disponível em: <http://www.edoc.ufam.edu.br/handle/123456789/3373.pdf>. Acesso em 01 de Agosto de 2020.

FREITAS, Inês Duarte. **Os riscos do teletrabalho, entre dificuldade em desligar e isolamento profissional**. Disponível em: <http://www.publico.pt/2020/04/08/impar/noticia/riscos-teletrabalho-dificuldade-desligar-isolamento-profissional-1911371.pdf>. Acesso em 01 de Agosto de 2020.

FREITAS, Renato Pontual de Souza. **Comunicação e cultura organizacional como coadjuvantes na performance criativa em agências de design gráfico**. Brasília, Distrito Federal. 2018. (Dissertação de Mestrado em Comunicação, UNB).

GIGLIO, Claudia Regina Freneda Silva; GALEGALE, Napoleão Verardi; AZEVEDO, Marília Macorin. Vantagens do teletrabalho: análise da produção científica nos principais congressos brasileiros. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 13, n. 4, p. 128, 2018.

GIL, Antônio Carlos. Como encaminhar uma pesquisa. **Gil AC. Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, p. 17, 2007.

GODOY, Lúgia de. **Satisfação no teletrabalho: construção de um instrumento de avaliação da satisfação de teletrabalhadores**. Florianópolis, Santa Catarina. 2019. (Dissertação de Mestrado em Design, UDESC).

HAZAN, Bruno Ferraz; MORATO, Amanda. Teletrabalho no direito brasileiro: fundamentos, perspectivas e alterações promovidas pela reforma trabalhista. **Lex Humana**, v. 10, n. 1, p. 1-24, 2019.

HENDRICK, Hal W.; KLEINER, Brian M.. **Macroergonomia: uma introdução aos projetos de sistemas de trabalho**. Rio de Janeiro: Virtual Científica, 2006.

HENDRICK, H. W; KLEINER, B. M. **Macroergonomics: theory, methods, and applications**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2002.

HICKSON, D., PUGH, D., e PHEYSEY, D. (1969). Operations technology and organizational structure: An empirical reappraisal. **Administrative Science Quarterly**, 26, 349-377.

KICH, Juliane Ines D. Francesco et al. Mudança organizacional: um estudo de caso em tutoria de educação a distância. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 3, p. 151-176, 2012.

KREEPS, Gary L. **La comunicación en las organizaciones**. 2a. ed. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995

KUNSCH, M. M.. Krohling. .Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.

LACAYO-MENDOZA, Alexander; PABLOS-HEREDERO, Carmen de. Managing relationships and communications in higher education efficiently through digital social networks: The importance of the relational coordination model. **Dyna**, v. 83, n. 195, p. 138-146, 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

MEALHA, Pedro Alexandre Almeida e Óscar. **O suporte à comunicação e gestão de actividades em regime de teletrabalho**. Livro de Actas – 4º SOPCOM

MICELI, André L. **Tendências de Marketing e Tecnologia 2020**. 2020

NICKEL, Elton. **Ergonomia Organizacional**: Florianópolis: 2017. 62 slides, color.

NORDBÄCK , Emma S.; MYERS, Karen K.; MCPHE, Robert D. Workplace flexibility and communication flows: a structural view, **Journal of Applied Communication Research**, 45:4, 397-412, 2017.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Centro de informações. Disponível em: <http://www.ilo.org/brasil/centro-de-informacoes/lang--pt/index.htm>. Acesso em: 28 de julho de 2020.

PERROW, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. **American Sociological Review**, 32, 194-208.

PRATT, Madara; CAKULA, Sarma. The Impact of Using Technology-Based Communication on Quality of Work Relationships. **Baltic Journal of Modern Computing**, v. 8, n. 1, p. 143-153, 2020.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

RHOADS, Mohja. Face-to-face and computer-mediated communication: What does theory tell us and what have we learned so far?. **Journal of Planning Literature**, v. 25, n. 2, p. 111-122, 2010.

ROBBINS, S.R. (1983). **Organization theory: The structure and design of organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

SAMPAIO, Rita. **Teletrabalho: problema ou solução**. Disponível em: <http://www.barlavento.pt/opinio/teletrabalho-problema-ou-solucao.pdf>. Acesso em 01 de Agosto de 2020.

Santa Catarina em Números: Santa Catarina / Sebrae/SC . _ Florianópolis: **Sebrae/SC**, 2013. 150p.

SAP. **Pesquisa Nacional De home-office 2018**. Disponível em: <https://sapconsultoria.com.br/estudos/pesquisa-home-office-teletrabalho-2018/> Acesso em 01 de Agosto de 2020

SAP. **Pesquisa Nacional De home-office 2020**. Disponível em: <https://sapconsultoria.com.br/pesquisa-home-office-brasil-2020/> Acesso em 01 de Maio de 2021

SOBRATT. Questões. **Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade**. Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br/index.php/certificacao/questoes/>>. Acesso em: 28 de julho de 2020.

SOARES, Angelo dos Santos. Teletrabalho e comunicação em grandes CPDs. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 64-77, 1995.

STANTON, N. et al. **Handbook of human factors and ergonomics methods**. Boca Raton, CRC Press LLC, 2005.

STEVENSON, W.B. (1993). Organizational design. In R.T. Golembiewski (Ed.). **Handbook of organizational behavior** (p.141-168). New York: Marcel Dekker.

TACHIZAWA, Takeshy; MELLO, Alvaro. **Estratégias empresariais eo teletrabalho: um enfoque na realidade brasileira**. Pontal, 2003.

WARD, N., & SHABBA, G. (2001). Teleworking: An assesement of socio-psychological factors. **Facilities**, 19(1/2), 61-70.

WOLF, M. **Teorias da comunicação**. Lisboa: Presença, 2001.

WOODWARD, J. (1965). Industrial organization: Theory and practice. London: **Oxford University Press**.

GLOSSÁRIO

Hangouts: Google Hangouts é uma plataforma de comunicação, desenvolvida pela Google, que inclui mensagens instantâneas, chat de vídeo, SMS e VOIP

Trello: É um aplicativo de gerenciamento de projeto baseado na web.

Skype: Aplicativo que permite conversar com pessoas e empresas através de chamadas de vídeo e voz gratuitas entre dois usuários, bem como chamadas em grupo, enviar mensagens de chat e compartilhar arquivos com outras pessoas.

Skype for business: Versão empresarial e paga do Skype, permite adicionar até 250 pessoas a reuniões online, oferece segurança de nível empresarial e permite gerenciar contas de funcionários.

Whatsapp: Aplicativo de mensagens instantâneas e chamadas de voz para smartphones. Além de mensagens de texto, os usuários podem enviar imagens, vídeos e documentos.

Zoom: Aplicativo que permite conversar com pessoas e empresas através de chamadas de vídeo.

APÊNDICE A - A IMPORTÂNCIA DE ESTRUTURAR E APERFEIÇOAR A COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O HOME OFFICE E O USO DA MACROERGONOMIA NESTE PROCESSO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SISTEMÁTICA

SUMÁRIO

Este estudo apresenta uma revisão bibliográfica sistemática - RBS, que teve como objetivo encontrar publicações que evidenciassem a importância da comunicação interna na estrutura das organizações que adotam o *home-office*, a necessidade de se planejar e/ou aperfeiçoar as estruturas existentes para evitar falhas de comunicação, assim como verificar o estado arte sobre o uso da macroergonomia na solução de problemas de comunicação interna. Foram selecionados 19 artigos dentro dos parâmetros de busca definidos e realizada uma análise de cada um. Os resultados deste estudo podem colaborar no desenvolvimento de pesquisas que abordem os temas relacionados à comunicação interna, macroergonomia e home office.

1. Introdução

A adoção do teletrabalho pelas organizações, em especial na modalidade Home Office, já passou de tendência para realidade e se mostra até mesmo uma necessidade para muitas empresas sobreviverem. Empresas e colaboradores reconhecem vantagens e desvantagens na adoção do home *home-office*, porém estudos apontam que a adoção deste modo de trabalho muitas vezes é feita sem um projeto ou planejamento. De acordo com a pesquisa nacional Estudo Home Office 2018, apesar de ser uma realidade para 45% das empresas, 40% delas ainda não utilizavam o Home. A pesquisa ainda indica que 62% das empresas que adotou o *home-office* não realizaram um projeto piloto e que dentre as dificuldades encontradas na implementação, a comunicação interna é uma das principais (SAP, 2018). Estudos recentes têm concordado que a comunicação interna tem sido um desafio nesta fase de adaptação das organizações e seus colaboradores. O sistema de comunicação de uma empresa que utiliza o teletrabalho é diferente, portanto é importante se pensar nos fluxos de informação para facilitar a comunicação interna. É preciso planejar a implementação do *home-office*, com um olhar atento para a estratégia da comunicação interna. Porém, o método ortodoxo de se impor de cima para baixo um novo modelo e esperar resultados imediatos deve dar lugar a uma análise que envolva todos, gestores e colaboradores, afim de projetarem a melhor estrutura de trabalho. O presente artigo faz parte de um estudo maior que coloca como hipótese o uso da análise macroergonomia como recurso para se estruturar e planejar a comunicação interna das organizações que

adotam o *home-office*. O objetivo deste artigo, portanto, foi de encontrar publicações que evidenciassem a importância da comunicação interna como um dos principais pontos no planejamento para adoção do *home-office*, assim como verificar o estado arte sobre o uso da macroergonomia como hipótese para a solucionar problemas de comunicação interna.

2. Revisão Bibliográfica Sistemática - RBS

Segundo Gill (2007), a revisão bibliográfica sistemática (RBS) é utilizada para encontrar respostas sobre um determinado foco de estudo verificando o “estado da arte” dos temas investigados. É um modo de investigação científica de natureza exploratória executada de forma sistemática percorrendo uma ordem de etapas que possa ser reproduzida.

Biolchini et al. (2007) sintetiza a RBS através de um modelo composto por 3 etapas: planejamento, execução e análise dos resultados. No planejamento são apresentados os objetivos da pesquisa e determinado um protocolo para a revisão explicando os métodos que serão utilizados. A etapa de execução compreende a identificação, seleção e avaliação dos estudos primários de acordo com os critérios de inclusão e exclusão estabelecidos no protocolo da revisão. Na etapa de análise dos resultados os dados dos artigos são extraídos e sintetizados.

Para o desenvolvimento do presente artigo utilizou-se a revisão sistemática bibliográfica (RSB) através da simplificação do modelo de Biolchini et al. (2017). As três da fases do modelo foram preenchidas: planejamento, execução e análise dos resultados. Na fase do planejamento são descritos o problema de pesquisa, os objetivos, critérios de seleção, exclusão e as bases de dados utilizadas para a pesquisa. Na fase de execução são expostos os termos de busca e os resultados obtidos, a análise inicial e seleção do material relevante. A fase de análise dos resultados partiu dos estudos selecionados, apresentando um breve resumo de cada pesquisa com foco nas abordagens relevantes para o tema da pesquisa.

3.Planejamento

Para direcionar a revisão sistemática, foi definido o seguinte problema: Como estruturar e aperfeiçoar a comunicação interna nas organizações para adoção do Home Office? Assim, foram definidas as palavras chaves: comunicação interna, comunicação organizacional, comunicação empresarial, teletrabalho, *home-office*, ergonomia organizacional e macroergonomia, que foram utilizadas para a realização do levantamento bibliográfico para atender o objetivo deste artigo, sendo este: encontrar publicações que

evidenciassem a importância da comunicação interna na estrutura das organizações que adotam o *home-office*, a necessidade de se planejar e aperfeiçoar as estruturas existentes para evitar falhas de comunicação, assim como verificar o estado arte sobre o uso da macroergonomia na solução de problemas de comunicação interna das organizações que adotam o Home Office.

A base de dados utilizada para a RBS foi o Portal de Periódicos da CAPES com a definição dos seguintes critérios de seleção dos artigos: determinação das strings de busca no idioma inglês e português; busca de artigos recentes (últimos dez anos) apenas em periódicos revisados por pares; leitura de títulos e verificação da densidade das palavras-chave no resumo e, finalmente, leitura completa do artigo. O Quadro 1 organiza os critérios:

Quadro 1- Técnicas e métodos e utilizados na seleção dos artigos

Métodos e técnicas de pesquisa	Resultados
Escolha dos strings de busca nos idiomas inglês e português	Organização e combinação das palavras chaves, a fim de reduzir o número de artigos
Busca dos artigos	Selecionados os artigos dos últimos 10 anos (relacionados ao tema proposto). Periódicos revisados por pares
Seleção dos artigos	Por título e palavras-chave
Crítérios de exclusão	Artigos fora do contexto da pesquisa, sem base científica

Fonte: Os autores (2020)

4. Execução

4.1 Determinação das strings de busca no idioma inglês

As strings foram definidas a partir das palavras chaves definidas no planejamento e são apresentadas a seguir. Para ampliar ou restringir a busca, utilizou-se os operadores lógicos 'OR' e 'AND', sintetizadas a seguir:

"Organizational Communication" OR "Corporate Communication" OR "Internal Communication" OR "business Communication" AND "Organizational Ergonomics" OR "Organizational Design" OR "Macroergonomics" AND "Telecommuting" OR "Teleworking" OR "Home Office".

Para verificar a relevância das strings, foi realizado o levantamento da quantidade de buscas desses termos nos últimos 5 anos (artigos a partir de 2015 e revisados por pares) A pesquisa foi realizada entre os dias 10 de julho a 28 de julho de 2020 (Quadro 2).

Quadro 2 – Resultado das buscas dos termos no idioma inglês

Termo	Resultados
--------------	-------------------

"Organizational Communication"	2488
"Corporate Communication"	1301
"Internal Communication"	2754
"Business Communication"	1882
"Organizational Ergonomics"	25
"Organizational Design"	2108
"Macroergonomics"	74
"Telecommuting"	883
"Teleworking"	510
"Home Office"	10094

Fonte: Os autores (2020)

4.2 Determinação das strings de busca no idioma português

As strings foram definidas a partir das palavras chaves definidas no planejamento e são apresentadas a seguir. Para ampliar ou restringir a busca, utilizou-se os operadores lógicos 'OR' e 'AND', sintetizadas a seguir:

"Comunicação Organizacional" OR "Comunicação Interna" OR "Comunicação Empresarial" AND "Ergonomia Organizacional" OR "Design Organizacional" OR "Macroergonomia" AND "Teletrabalho" OR "Home Office".

Para verificar a relevância das strings, foi realizado o levantamento da quantidade de buscas desses termos nos últimos 5 anos (artigos a partir de 2015 e revisados por pares) A pesquisa foi realizada entre os dias 10 de julho a 28 de julho de 2020 (Quadro 3).

Quadro 3 – Resultado das buscas dos termos no idioma português

Termo	Resultados
"Comunicação Organizacional"	118
"Comunicação Interna"	140
"Comunicação Empresarial"	47
"Ergonomia Organizacional"	7
"Design Organizacional"	15
"Macroergonomia"	7
"Teletrabalho"	52
"Home Office"	10867

Fonte: Os autores (2020)

Após a verificação da relevância das strings foram feitas as buscas com as combinações das strings e os resultados das combinações para o idioma inglês (Quadro 4) e português (Quadro 5) estão expostos a seguir.

Quadro 4 – Resultado das buscas com as combinações das strings no idioma inglês

Etapas	Resultados
Primeira Busca	1683
2010-2020	585
Periódicos revisados por pares	559
Selecionados	14

Fonte: Os autores (2020)

Quadro 5 - Resultado das buscas com as combinações das strings no idioma português

Etapas	Resultados
Primeira Busca	415
2010-2020	361
Periódicos revisados por pares	324
Selecionados	7

Fonte: Os autores (2020)

Após a realização das buscas e seguido o protocolo estabelecido, foram selecionados 21 artigos. Com o propósito de realizar uma análise mais criteriosa dos estudos encontrados, foi realizado um segundo refinamento e seleção mais apurada onde foram excluídos as publicações sem acesso gratuito e realizada a leitura completa dos artigos selecionados. Após esta filtragem, foram selecionados somente aqueles que preenchessem com rigor os critérios de inclusão estabelecidos e fossem de fato relevantes para a pesquisa. O total de artigos selecionados para a fase de análise de resultados foram de 13 (treze) e estão expostos na Tabela 6.

Tabela 6 - Artigos selecionados após leitura completa:

Nº	Título do artigo	Autores	Ano de publicação
A-1	Organizational Communication Design Logics: A Theory of Communicative Intervention and Collective Communication Design	BARBOUR, GILL, BARGE	2018
A-2	Managing relationships and communications in higher education efficiently through digital social networks: The importance of the relational coordination model.	MENDOZA, HEREDERO	2015

A-3	Workplace flexibility and communication flows: a structural view	NORDBACK; MYERS; MCPHEE,	2017
A-4	Does Virtual Communication Equal Virtual Collaboration? The Influence of Technology on Job Satisfaction and Collaboration	BUTLER; PERINI,	2015
A-5	The Impact of Using Technology-Based Communication on Quality of Work Relationships	PRATT; CAKULA,	2020
A-6	Exploring the influence of instant messaging and video conferencing on the quality of project communication	FLETCHER; STEYN,	2016
A-7	Face-to-Face and Computer-Mediated Communication: What Does Theory Tell Us and What Have We Learned so Far?	RHOADS;	2010
A-8	Mudança organizacional: um estudo de caso em tutoria de educação a distância	KICH; NUNES; PEREIRA; MORITZ,	2012
A-9	Prospeccoes sobre expectativas e alternativas para o futuro do trabalho executivo	DEGAN; RIBEIRO ,	2012
A-10	Os Direitos Fundamentais e as Tecnologias da Comunicação e Informação: Grupos de Trabalho do WhatsApp	FELTEN;	2017
A-11	Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si	COSTA;	2013
A-12	Teletrabalho no Direito Brasileiro - Fundamentos, Perspectivas e Alterações Promovidas pela Reforma Trabalhista	HAZAN; MORATO,	2018
A-13	Telecommuting and HRM: a case study of an information technology service provider	BERNARDINO; ROGLIO; CORSO,	2012

Fonte: Os autores (2020)

5. Análise

Nesta fase foram produzidos breves resumos individuais dos artigos com foco nas abordagens mais relevantes para o presente estudo.

5.1 Artigo A-1 ([Organizational Communication Design Logics: A Theory of Communicative Intervention and Collective Communication Design](#))

Ao propor uma teoria para intervenção comunicativa baseada em projeto para comunicação coletiva Barbour, Gill e Barge (2018), dizem que indivíduos, grupos, organizações e comunidades, ao definirem suas escolhas para se comunicarem, engajam no projeto de comunicação, ou melhor, eles interveem na própria comunicação.

O estudo reforça o grande potencial dessas intervenções “para melhorar a comunicação, identificar ou desenvolver estratégias de comunicação eficazes e gerar novas possibilidades de ação.” (BARBOUR; Gill; BARGE, 2018, tradução nossa).

A pesquisa evidencia a importância do engajamento de todas as partes para a construção e aperfeiçoamento da comunicação.

5.2 Artigo A-2 ([Managing relationships and communications in higher education efficiently through digital social networks: The importance of the relational coordination model.](#))

Este artigo evidencia a importância da comunicação interna na coordenação de equipes, principalmente em tempos onde ela é mediada pelo uso da internet e redes sociais. O estudo, focado em uma instituição de ensino superior, aponta que uma comunicação de qualidade, com frequência e precisão nas mensagens, assim como uma estrutura que possibilite essa troca de informação, são fundamentais para as organizações atingirem seus objetivos.

“As redes sociais digitais provaram ser de grande apoio para organizações que cada vez mais usam novas formas de comunicação social todos os dias, buscando melhorar sua produtividade e competitividade.” (MENDOZA; HEREDERO, 2015, tradução nossa).

Para Mendoza e Heredero (2015), a qualidade da comunicação é fundamental para se construir relacionamentos eficazes nas organizações. Os autores colocam a frequência e precisão na comunicação como requisitos para uma boa comunicação.

Comunicação frequente

As equipes de trabalho precisam estar conectados continuamente através de canais de comunicação sólidos que permitam aumentar o feedback e promover a solução de erros, assim como permitir novas ideias e solucionar problemas. Essa frequência de interação, além de promover soluções também ajuda no processo de tomada de decisão (MENDOZA; HEREDERO, 2015).

“É necessária comunicação para coordenar os colaboradores, para entender a missão coletiva da equipe, para garantir que a equipe compartilhe o mesmo modelo mental ao longo do tempo e para facilitar a confiança na equipe.” (MENDOZA; HEREDERO, 2015, tradução nossa).

Comunicação Precisa

Segundo Mendoza e Heredero (2015), a eficácia na implantação de estratégias organizacionais está diretamente condicionada à precisão nas trocas de informações entre as equipes de trabalho, a falta de precisão na comunicação pode criar desalinhamentos estratégicos

Há grandes evidências de que os diferentes aspectos de uma comunicação eficaz, como frequência e precisão de políticas e rotinas organizacionais, estão positivamente relacionados à produtividade de um funcionário. A comunicação precisa em termos das informações relevantes desempenha um papel crítico na eficácia do desempenho do trabalho em grupo. (MENDOZA; HEREDERO, 2015, tradução nossa).

Para equipes de trabalho com alta interdependência terem uma comunicação eficaz é necessário o comprometimento de todos envolvidos na tarefa, com uma estratégia de comunicação direcionada para a solução de problemas. Fugir das próprias responsabilidades ou responsabilizar outros colaboradores podem afetar negativamente os resultados finais. De acordo com Mendoza e Heredero (2015), a comunicação é necessária para a os gestores e colaboradores perceberem problemas de comunicação oriundos dos próprios processos de coordenação e gerarem soluções colaborativas, sem essa troca de informação de forma precisa e eficaz fica muito mais difícil das equipes resolverem os problemas.

5.3 Artigo A-3 ([Workplace flexibility and communication flows: a structural view](#))

O estudo indica que as políticas das organizações e a sua estrutura de comunicação tem grande interferência na receptividade à adoção do teletrabalho por seus colaboradores. Realizado com duas grandes empresas finlandesas, o estudo compara a empresa onde o teletrabalho é bem aceito por ter políticas e diretrizes mais flexíveis que possibilitem ajustes na estrutura e fluxos de comunicação, com outra empresa que apresenta maior resistência ao teletrabalho por ter uma política mais formal, menos flexível. A pesquisa evidencia que para as organizações adotarem o teletrabalho é preciso que elas estejam abertas às mudanças na sua estrutura organizacional que este modelo de trabalho necessita, principalmente na questão dos fluxos de comunicação interna.

“As estruturas organizacionais e políticas de flexibilidade relacionadas ao teletrabalho dos trabalhadores moldam os fluxos de comunicação de negociação de

membros e coordenação de atividades.” (NORDBÄCK; MYERS; MCPHEE, 2017, tradução nossa).

De acordo com Nordbäck, Myers e Mcphee (2017), os dados revelaram que na organização em que o teletrabalho era bem aceito, os colaboradores estruturavam de forma ativa seus dias de trabalho para atender às necessidades individuais e organizacionais e se mostraram facilmente adaptados ao teletrabalho. Já na organização que permitia o teletrabalho apenas por exceção ficou evidente que a maioria dos colaboradores não valorizava o teletrabalho. Nesta organização os discursos negativos sobre este modelo de trabalho criaram uma cultura organizacional que não apoiava o trabalho flexível.

“No geral, as percepções dos funcionários sobre flexibilidade estavam ligadas à comunicação com supervisores e colegas de trabalho que moldavam seus poderes, comportamentos e relacionamentos.” (NORDBÄCK; MYERS; MCPHEE, 2017, tradução nossa).

5.4 Artigo A-4 ([Does Virtual Communication Equal Virtual Collaboration? The Influence of Technology on Job Satisfaction and Collaboration](#))

Este estudo aplicou um focus group em bibliotecários que passaram a trabalhar virtualmente, passando do atendimento presencial para o atendimento online. A pesquisa resultou em dados que indicam os desafios impostos pela adoção do teletrabalho, principalmente no que se diz respeito aos desafios impostos pela comunicação digital. O estudo reforça que são precisas novas pesquisas sobre o tema para serem criadas conclusões ou serem feitas recomendações.

“Os profissionais de bibliotecas estão enfrentando a mesma difusão crescente de tecnologia que outras profissões. A tecnologia oferece aos bibliotecários novas ferramentas positivas para gerenciar e fornecer informações, mas também altera os modos de comunicação e colaboração com nossos clientes. Este estudo qualitativo explora a conexão entre o influxo da comunicação virtual e seu impacto na colaboração e satisfação no trabalho entre bibliotecários acadêmicos.” (BUTLER; PERINI, 2015, tradução nossa).

De acordo com Butler e Perini (2015), os estudos sobre o efeito da tecnologia nos canais de comunicação e na satisfação no trabalho indicam que a intrusão onipresente de sobrecarga de comunicação (diferente do excesso de informação) gera esgotamento,

ressentimento e confusão. Além disso não se visualiza que canais de comunicação diferentes ofereçam o mesmo nível de colaboração e satisfação no trabalho

Butler e Perini (2015) analisaram dois temas: 1) As percepções negativas da tecnologia afetam a satisfação no trabalho e 2) As interações pessoais são preferidas, mas a comunicação virtual é esperada. Nas análises correspondentes ao efeito da tecnologia e da comunicação nos relacionamentos colaborativos, foi diagnosticado que a perda de pistas visuais, feedback e entonações da fala tornam as interações digitais abruptas.

Apesar das respostas terem retratado um impacto negativo da comunicação virtual na colaboração e satisfação no trabalho, um ponto positivo foi percebido com relação ao uso do email. Todos colaboradores concordaram que a grande vantagem do email é deixar registrado as interações, os emails são entendidos como documentos que ajudam a lembrar as tarefas e fazer contato com os envolvidos nelas (BUTLER; PERINI, 2015).

5.5 Artigo A-5 ([The Impact of Using Technology-Based Communication on Quality of Work Relationships](#))

Pratt e Cakula (2020), dizem que o ambiente de trabalho tem sofrido muitas transformações diante do uso da tecnologia e essas transformações oferecem benefícios e vantagens, como a comunicação virtual que permite quebrar as barreiras da distância geográfica. A tecnologia está se desenvolvendo com uma velocidade tão alta que a ciência social do comportamento humano não consegue acompanhar. “Há uma enorme pesquisa sobre o comportamento humano, mas não temos novos modelos para orientar as práticas gerenciais.” (PRATT; CAKULA, 2020, tradução nossa).

O estudo teve como objetivo investigar o a relação da comunicação baseada na tecnologia com a qualidade dos relacionamentos dentro da empresa e os fatores que a afetam. Descobriu-se que a bagagem cultural dos colaboradores, o estilo de comunicação e as expectativas são muito diferentes entre eles.

Conforme Pratt e Cakula (2020), é evidente que a comunicação interna baseada em tecnologia está afetando negativamente a qualidade das relações de trabalho e isto significa que novos métodos devem ser descobertos para aperfeiçoar os sistemas de comunicação baseada em tecnologia. Os pesquisadores ainda citam que:

As formas de comunicação mudaram e, por sua vez, mudaram o ambiente de trabalho; muitas empresas desenvolveram equipes virtuais com membros de equipes em diferentes cidades, países e até continentes. Isso desenvolveu novos e mais complexos desafios para a liderança, devido

a problemas decorrentes de novos formatos de comunicação. (EKELAND et al., apud PRATT; CAKULA, 2010, tradução nossa).

Pratt e Cakula (2020), desenvolveram um modelo conceitual que demonstra que a relação entre o ambiente de trabalho que usa a comunicação virtual e a qualidade do relacionamento é moderada pela cultura e pelo desenvolvimento de relacionamentos sociais entre os funcionários. Os autores concordam que a comunicação mediada pela tecnologia tem um efeito negativo principalmente devido a mal-entendidos e anonimato, e propõem que se forem consideradas as diferenças culturais e aplicadas sugestões para o desenvolvimento de relacionamentos sociais, a qualidade da comunicação entre os colaboradores pode ser melhorada. Os autores preveem que, quanto mais a comunicação é virtual, menor é a qualidade dos relacionamentos dentro da empresa.

A ausência de pistas não verbais e expressões faciais dificulta a constatação de que a mensagem foi bem entendida. Em um e-mail, por exemplo, é difícil saber se o colaborador está sendo sarcástica ou engraçada e estudos já provaram que as pessoas pensam que podem se comunicar com mais eficiência do que realmente a fazem, sugerindo que o excesso de confiança provém do egocentrismo e falta de empatia (PRATT; CAKULA, 2020).

As organizações devem ficar atentas aos efeitos que a tecnologia no ambiente de trabalho e relacionamentos, ela interfere no sistema do trabalho, no design organizacional e nos padrões de comunicação. Sem entender sua importância e ter estratégias claras, a tecnologia pode causar vários problemas de comunicação. Os desafios para equipes de teletrabalho são a falta de comunicação, necessidade de mais orientação para tarefas, ausência de relacionamento interpessoal e menor satisfação dos membros (PRATT; CAKULA, 2020).

Pratt e Cakula (2020), observam que mesmo que sejam muitos os benefícios do uso da tecnologia, a interação humana oferece mais. Porém, como os ambientes de trabalho mudaram e continuarão a se transformar, esses problemas precisam ser resolvidos e pesquisas sobre estratégias para ajudar na integração de equipes virtuais são necessárias. O estudo dos autores aponta algumas sugestões de melhorias para equipes de teletrabalho:

- Em primeiro lugar devem ser levadas em consideração as diferenças culturais;
- Melhorar a qualidade dos relacionamentos promovendo encontros presenciais e treinamentos periódicos;
- Incentivar os funcionários a se socializarem com os colegas de trabalho por meio da tecnologia;
- Definir padrões usando a tecnologia para evitar mal-entendidos, como criar regras para escrever e-mails ou participar de videoconferências.

Para pesquisas posteriores, os autores reconhecem a importância da liderança como o papel mais importante na manutenção da boa qualidade dos relacionamentos dentro da empresa e reforçam que os líderes têm mais desafios dentro das equipes virtuais do que aqueles que pessoalmente. “Essas empresas precisam desenvolver estratégias de acordo com todos os aspectos influenciadores.” (PRATT; CAKULA, 2020, tradução nossa).

5.6 Artigo A-6 ([Exploring the influence of instant messaging and video conferencing on the quality of project communication](#))

O crescimento das tecnologias de comunicação mediada por computador (CMC), como mensagens instantâneas (IM) e videoconferência (VC), levou a uma necessidade de explorar a utilização e a influência dessas ferramentas na qualidade da comunicação do projeto.” (BONDBARNARD; FLETCHER; STEYN, 2016, tradução nossa).

Neste estudo Bondbarnard, Fletcher e Steyn (2016), realizaram uma pesquisa com 210 colaboradores de vários setores que usam o CMC para explorar até que ponto a adoção de novos meios de comunicação, como IM e videoconferência VC, facilitaram a comunicação em projetos e investigar sua influência nos fatores que determinam a qualidade da comunicação em um projeto. De acordo com os autores, são sete os fatores determinantes da qualidade da comunicação do projeto:

1- Frequência de interação: é a quantidade e período das comunicações entre os envolvidos na tarefa. A comunicação informal e formal frequente é capaz de melhorar a qualidade da comunicação, a confiança e colaboração. As comunicações oportunas são importantes para equipes descentralizadas e a falta dela tem sido fator de comum de falhas em projetos.

2- Conteúdo de comunicação: para a comunicação ser boa o conteúdo da comunicação precisa ser de qualidade

3- Tipo de comunicação: o tipo de comunicação é fator fundamental na qualidade da comunicação em projetos, ela pode ser de várias formas como verbal, não verbal, escrita, audiovisual ou eletrônica.

4- Tecnologia utilizada: motivo de muitas interrupções de comunicação a tecnologia é um fator determinante na qualidade da comunicação.

5- Canais de comunicação: conhecer e saber gerenciar os canais de comunicação são fundamentais para determinar quais podem ser utilizados, pois quanto maior forem as partes envolvidas a tendência é aumentar o número de canais e consequentemente se aumenta a complexidade da comunicação.

6- Público: aquele que irá receber a informação também desempenha um papel importante na qualidade da comunicação, pois define se alguém estará se comunicando em grupo ou individualmente e se será presencial ou à distância.

7- Plano de comunicação: crucial na comunicação de qualidade, determina quem precisa de quais informações, como serão coletadas e como serão transmitidas. O planejamento moderno foca na organização e formalização do processo, formas e expectativas de compartilhamento das informações relacionadas ao projeto.

Os dados obtidos no estudo relacionados à frequência de interação indicaram que uso das mensagens instantâneas (IM) e as videoconferência (VC) elevam a qualidade e eficácia da comunicação em equipes que trabalham à distância. O resultado indica que o uso desses meios incentiva a comunicação oportuna nos projetos e aumentam a probabilidade de sucesso nos projetos (FLETCHER; STEYN, 2016).

5.7 Artigo A-7 ([Face-to-Face and Computer-Mediated Communication: What Does Theory Tell Us and What Have We Learned so Far?](#))

Este estudo examina as diferenças entre a comunicação presencial e a comunicação mediada por computador explorando as teorias da comunicação presencial e estudos de equipes virtuais e presenciais. Em suas conclusões Rhoads (2010), diz que não está claro se a comunicação presencial é necessariamente superior à comunicação mediada por computador, mas como a transformação para o digital é inevitável, ele destaca a importância de se planejar a adoção do teletrabalho. “O planejamento pode ser obtido com uma melhor compreensão das vantagens e limitações da comunicação digital, para poderem ser implementadas estratégias com mais eficácia.” (RHOADS, 2010, tradução nossa).

Rhoads (2010), cita que:

“Alguns pesquisadores, agências governamentais e líderes influentes previram que, à medida que as tecnologias digitais e da informação avançam, a comunicação mediada por computador substituirá cada vez mais as viagens relacionadas aos negócios (MOKHTARIAN; SALOMON; SANGHO, 2005, apud RHOADS, 2010).”

Dentre as reflexões e abordagens teóricas sobre a comunicação, em especial sobre a comunicação entre indivíduos de equipes virtuais Rhoads (2010), destaca o “conflito” como uma das potenciais armadilhas nas relações de trabalho virtual. Mais uma vez é reforçado a importância do planejamento orientado por políticas e diretrizes eficazes afim de evitar má comunicação, ocultação de fatos e dados, suspeitas, hostilidade e exploração,

visto que o uso da tecnologia pode melhorar ou piorar a comunicação. Em suas conclusões o autor diz que existem muitos caminhos para os planejadores interessados em estratégias para a comunicação de equipes virtuais, prometendo grande recompensa para a prática de planejamento que possibilite o uso das tecnologias emergentes com mais eficiência.

5.8 Artigo A-8 ([Mudança organizacional: um estudo de caso em tutoria de educação a distância](#))

Este artigo, através de um estudo de caso, analisa um processo de mudança organizacional realizado no curso de Graduação em Administração, na modalidade à distância, da Universidade Federal de Santa Catarina. A principal mudança foi a adoção teletrabalho como estratégia para responder as demandas de tutores para o curso, suprimindo a deficiência de espaço físico. O estudo foi realizado uma ano após a implementação e observa se a prática está condizente com o planejado, assim como fatores positivos e negativos na mudança.

Neste estudo Kich et al. (2012), sugerem que o uso da tecnologia demanda mudanças organizacionais e que as empresas que tem êxito são aquelas que as planejam, citando outros pesquisadores com o mesmo pensamento:

Para Wood (2002), não há opção à mudança, uma vez que a sobrevivência das organizações depende da sua capacidade de adaptação. Da mesma forma, Nadler (1993) expõe que as empresas que têm êxito são as que preveem a mudança e desenvolvem antecipadamente as suas estratégias, assim recompensando certas qualidades da organização, em particular a adaptabilidade, a flexibilidade, a sensibilidade, a decisão e a rapidez. De forma geral, os processos de mudança organizacional respondem à necessidade ou ao desejo das organizações de implementarem mudanças planejadas ou alocarem recursos para resolverem questões estratégicas de natureza ambiental, estrutural, de recursos humanos ou tecnológica. (WOOD, 2002, NADLER, 1993, apud KICH et al. 2012).

Os resultados do estudo indicam que a comunicação foi um dos elementos mais afetados na mudança. Em suas conclusões Kich et al. (2012), dizem que pensar e repensar métodos e tecnologias é uma tarefa constante na gestão do ensino à distância e mudanças organizacionais devem ser feitas, porém devem ser estudadas, planejadas e aplicadas, assim como todos os integrantes envolvidos devem estar de acordo com as mudanças.

5.9 Artigo A-9 ([Prospeccoes sobre expectativas e alternativas para o futuro do trabalho executivo](#))

Este estudo de prospecções sobre expectativas e alternativas para o futuro do trabalho executivo teve como objetivo avaliar os benefícios e pré-requisitos para adoção de relações diferenciadas de trabalho a fim de conciliar interesses dos profissionais, das organizações e da sociedade. Em suas conclusões Degani e Ribeiro (2012), consideram que o trabalho executivo inevitavelmente irá se transformar gradativamente tendo como grande diferença a flexibilização dos horários e locais de trabalho. Essa migração aumenta a autonomia dos colaboradores, exigindo deles e das organizações um novo modelo de automotivação, incluindo disciplina, capacitação, uso de comunicação virtual, clareza, propósitos e valores, sendo que as organizações que se adiantarem no planejamento dessas mudanças terão vantagens competitivas.

5.10 Artigo A-10 ([Os Direitos Fundamentais e as Tecnologias da Comunicação e Informação: Grupos de Trabalho do WhatsApp](#))

Em seu estudo, Felten (2017), aborda questões sobre os efeitos da hiperconexão do trabalhador com as organizações nos dias de hoje, que acaba gerando uma carga excessiva de comunicação, causada especialmente pelo uso do WhatsApp. Apesar de refletir sobre assuntos jurídicos relacionados ao tema, a pesquisadora faz abordagens relevantes sobre os efeitos que o tipo e canal de comunicação interferem no desempenho do teletrabalho.

O empregador encontrou no WhatsApp a ferramenta ideal para comunicar-se com seus empregados, sem custo, quer seja durante a jornada de trabalho, quer não. Comumente os empregadores criam os grupos de trabalho no Whatsapp, onde dezenas ou centenas de mensagens são disparadas diariamente, inclusive aos domingos e feriados, 24 horas por dia. (FELTEN, 2017).

Ao proporcionar uma comunicação praticamente instantânea, as novas tecnologias de comunicação quebram a barreira do tempo, proporcionando o acompanhamento simultâneo, conversas em tempo real, respostas rápidas, etc. Através do WhatsApp o colaborador é fiscalizado se recebeu a mensagem, se não respondeu rápido, além da discriminação velada sobre ausência de interação ou mensagens que não agradam a todos (FELTEN, 2017).

5.11 Artigo A-11 ([Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si](#))

Neste estudo Costa (2013), realiza uma pesquisa com colaboradores de 10 empresas que já trabalham em Home Office para verificar como acontece o controle do teletrabalho. Em suas reflexões a pesquisadora comenta sobre a necessidade de mudanças organizacionais para a adoção do teletrabalho.

A autora considera que o controle nas organizações contemporâneas não acontece mais através da supervisão direta do colaborador, mas pelo controle à distância e identificação dos indivíduos “adequados” para o desempenho dos papéis organizacionais. “Até o momento, o teletrabalho pode ser considerado a iniciativa gerencial que põe em prática, de maneira mais contundente, o afastamento indivíduo-organização.” (COSTA, 2013)

Costa (2013), diz que no cenário atual, caracterizado pela alta competição gerada pela globalização, são necessárias mudanças organizacionais, entre elas a adoção do teletrabalho. As organizações se deparam com a necessidade de repensar métodos para incentivar o potencial dos colaboradores no teletrabalho, como relaxar os mecanismos de controle e ampliar a autonomia.

5.12 Artigo A-12 ([Teletrabalho no Direito Brasileiro - Fundamentos, Perspectivas e Alterações Promovidas pela Reforma Trabalhista](#))

Neste estudo Hazan e Morato (2018), investigam as mudanças proporcionadas pela reforma trabalhista no que diz respeito ao teletrabalho. A pesquisa, embora tenha um cunho jurídico, apresenta abordagens relevantes sobre o teletrabalho e seus conceitos.

O teletrabalho pode ser conceituado como aquele exercido em local distante das dependências da empresa, do escritório central, permitindo a separação física do empregado e empregador, sendo esta facilitada pelo uso da tecnologia comunicacional. O empregado não possui contato pessoal com os colegas de trabalho ou com seus supervisores, mas mantém condições para comunicar-se com estes por meios informatizados a qualquer tempo. (HAZAN; MORATO, 2018).

O estudo cita o conceito de teletrabalho definido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) como “forma de trabalho realizada em lugar distante da sede da empresa ou do centro de produção e que implica uma nova tecnologia que permite a separação e facilita

a comunicação” (OIT, 2012 apud HAZAN; MORATO, 2018). Os autores observam que partindo deste conceito entende-se que não basta ser realizado à distância, para ser considerado teletrabalho é necessário o uso de tecnologias da informação e da comunicação.

Dentre as modalidades do teletrabalho o Home Office é a mais comum, caracterizado como aquele trabalho realizado na residência do colaborador. Outras modalidades do teletrabalho são os trabalhos realizados em telecentros, trabalho nômade e o transnacional. Os telecentros são pontos descentralizados geograficamente, mas que pertencem à organização. O trabalho nômade, também conhecido como trabalho móvel, é o trabalho realizado de qualquer lugar, desde que sejam supridas as necessidades do empregador. Já o modo de teletrabalho transnacional é aquele realizado por colaboradores situados em diferentes países (HAZAN; MORATO, 2018).

Hazan e Morato (2018), percebem que o teletrabalho já pode ser considerado uma realidade no Brasil, tanto na esfera do serviço público como no privado, e que com o avanço tecnológico constante o Home Office tende a ganhar cada vez mais visibilidade e aplicação nas mais variadas atividades.

5.13 Artigo A-13 ([Telecommuting and HRM: a case study of an information technology service provider](#))

Neste estudo os autores Bernardino, Roglio e Corso (2012), colocaram como objetivo identificar diretrizes para a implementação e gerenciamento do teletrabalho, com o propósito de suprir a necessidade de profissionais altamente qualificados por prestadores de serviços de Tecnologia da Informação (TI). A pesquisa foi realizada com uma das maiores empresas de TI no Brasil que passou recentemente por mudanças em sua estrutura, incluindo a adoção do Teletrabalho.

Ao refletirem sobre o termo teletrabalho, os autores buscam a definição de Jack M. Nilles, físico americano considerando-o "o pai do teletrabalho":

O teletrabalho pode ser concebido como o uso de computadores e telecomunicações de maneiras que mudam a geografia tradicional do trabalho e ele tem, como um teletrabalhador, um indivíduo que usa a tecnologia de uma maneira que supera a tradicional restrições de espaço e tempo colocados no trabalho.” (NILLES, 1997, apud BERNARDINO; ROGLIO; CORSO, 2012).

Bernardino, Roglio e Corso (2012), seguem a linha dos pesquisadores que defendem a necessidade de mudanças na estrutura das organizações que adotam o teletrabalho e citam:

As particularidades do teletrabalho indicam a necessidade de adoção de práticas específicas para gerenciar esse tipo de relação de trabalho. Essas práticas podem diferir daquelas usadas em um sistema de trabalho tradicional. (NILLES, 1997, apud BERNARDINO; ROGLIO; CORSO, 2012).

Bernardino, Roglio e Corso (2012), identificaram 7 diretrizes para o planejamento da adoção do teletrabalho: análise das leis do trabalho; análise do ambiente interno, descentralização das práticas de recursos humanos, seleção do pessoal, avaliação de desempenho; treinamento e análise do ambiente externo. Em suas considerações finais, no que se refere a estrutura organizacional, os pesquisadores reforçam a necessidade de se investigar outras práticas que colaborem na gestão de equipes virtuais e seu sistema de trabalho, questões motivacionais e relacionamentos interpessoais.

6. Resultados e Discussão

Diferentes autores percebem a necessidade de se planejar e aperfeiçoar a estrutura das organizações para o teletrabalho e reconhecem que a comunicação interna das equipes virtuais afeta a produtividade e satisfação dos colaboradores, sendo fator fundamental para o sucesso do trabalho, mas também um grande desafio.

No artigo A-1 Barbour, Gill e Barge (2018), destacam o potencial das intervenções para criar estratégias que possibilitem tornar a comunicação mais eficaz e proporcionar novas opções de ações. No artigo A-2 Mendoza e Heredero (2015), sugerem que a eficácia na implantação de estratégias organizacionais está diretamente condicionada à precisão nas trocas de informações entre as equipes de trabalho, a falta de precisão na comunicação pode criar desalinhamentos estratégicos. Nordbäck, Myers e Mcphee (2017), no artigo A-3, dizem que as estruturas organizacionais e diretrizes para o teletrabalho moldam os fluxos da comunicação interna. No artigo A-4 Butler e Perini (2015), relatam o impacto negativo da comunicação virtual na colaboração e satisfação no teletrabalho. Para Pratt e Cakula (2020), no artigo A-5, é evidente que a comunicação interna baseada em tecnologia está afetando negativamente a qualidade das relações de trabalho e isto significa que novos métodos devem ser descobertos para aperfeiçoar a comunicação de equipes virtuais. No artigo A-6 Fletcher e Steyn (2016), ao estudarem até que ponto a adoção de novos meios de

comunicação facilitam a comunicação interna indicam sete fatores determinantes na comunicação de qualidade e destaca o plano de comunicação como fator crucial, pois determina quem precisa de quais informações, como serão coletadas e como serão transmitidas. Em suas conclusões Rhoads (2010), no artigo A-7, diz que não está claro se a comunicação presencial é necessariamente superior à comunicação mediada por computador, mas como a transformação para o digital é inevitável, ele destaca a importância de se planejar a adoção do teletrabalho. No artigo A-8 Kich et al. (2012), sugerem que o uso da tecnologia demanda mudanças organizacionais e que as empresas que tem êxito são aquelas que as planejam. Degani e Ribeiro (2012), no artigo A-9, comentam que a migração para o teletrabalho aumenta a autonomia dos colaboradores, exigindo deles e das organizações um novo modelo de automotivação, incluindo disciplina, capacitação, uso de comunicação virtual, clareza, propósitos e valores, sendo que as organizações que se adiantarem no planejamento dessas mudanças terão vantagens competitivas. Felten (2017), no artigo A-10, questiona o uso exagerado da tecnologia na comunicação interna e sua influência na produtividade e satisfação dos colaboradores. No artigo A-11 Costa (2013), diz que no cenário atual, caracterizado pela alta competição gerada pela globalização, são necessárias mudanças organizacionais, entre elas a adoção do teletrabalho. O autor destaca que nessas mudanças as organizações se deparam com a necessidade de repensar métodos para incentivar o potencial dos colaboradores no teletrabalho, como relaxar os mecanismos de controle e ampliar a autonomia. Já no artigo A-13 Bernardino, Roglio e Corso (2012), identificaram 7 diretrizes para o planejamento da adoção do teletrabalho.

Os artigos também trazem importantes conceitos e definições sobre os principais termos relacionados ao tema deste estudo. No artigo A-2 Mendoza e Heredero (2015), trazem importantes definições sobre a comunicação eficaz e seus requisitos, como precisão e frequência. Os pesquisadores Bondbarnard, Fletcher e Steyn (2016), no artigo A-6, conceituam sete fatores determinantes na qualidade da comunicação no trabalho. No estudo Hazan e Morato (2018), artigo A-12, são colocados importantes conceitos sobre teletrabalho, desde o conceito internacional até o definido no Brasil pela última reforma trabalhista. Além disso o estudo também conceitua as modalidades do teletrabalho: home office, telecentros, trabalho nômade e transnacional. O artigo A-13, de Bernardino, Roglio e Corso (2012), cita os conceitos de Jack M. Nilles, físico americano considerando-o "o pai do teletrabalho".

Os resultados foram de encontro aos objetivos e através desta revisão bibliográfica sistemática, pôde-se obter estudos com abordagens sobre a importância da comunicação interna na estrutura das organizações que adotam o home office e a necessidade de se planejar e/ou aperfeiçoar as estruturas existentes para evitar falhas de comunicação. Além

disso os artigos também irão contribuir para a base teórica de um estudo maior que coloca como hipótese o uso da análise macroergonômica como recurso para o planejamento e/ou aperfeiçoamento da comunicação interna nas organizações que adotam o Home Office em seu sistema de trabalho. Por fim, esta revisão ajudou a verificar a falta de maiores estudos sobre como ajudar as organizações no planejamento da comunicação interna para adoção do home office, em especial no que se refere à análise macroergonômica como opção.

7. Considerações Finais

É importante considerar os limites desta pesquisa, principalmente por ter sido realizada utilizando somente o Portal de Periódicos da CAPES nas buscas e por ter excluído artigos sem acesso gratuito. Para futuras, pesquisas afim de colaborar com o tema proposto, pretende-se adicionar outras plataformas nas buscas, assim como testar outros sinônimos para os termos de busca, pois na execução desta revisão percebeu-se muitos termos diferentes para abordar a comunicação interna nas empresas e a ergonomia organizacional.

Referências Bibliográficas

BARBOUR, Joshua B.; GILL, Rebecca; BARGE, J. Kevin. Organizational communication design logics: A theory of communicative intervention and collective communication design. **Communication Theory**, v. 28, n. 3, p. 332-353, 2018.

BERNARDINO, André Fernandes; ROGLIO, Karina De Déa; DEL CORSO, Jansen Maia. Telecommuting and HRM: a case study of an information technology service provider. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 9, n. 2, p. 285-306, 2012.

BIOLCHINI, Jorge Calmon de Almeida., et al. Scientific research ontology to support systematic review in software engineering. **Advanced Engineering Informatics**, v.21, n.2, p.133-151, 2007.

BOND-BARNARD, Taryn; FLETCHER, Lizelle; STEYN, Herman. Exploring the influence of instant messaging and video conferencing on the quality of project communication. **Acta Structilia**, v. 23, n. 1, p. 36-69, 2016.

BUTLER, Kathy; PERINI, Michael. Does virtual communication equal virtual collaboration? The influence of technology on job satisfaction and collaboration. 2015.

CLÁUDIA FELTEN, Maria. Os Direitos Fundamentais e as Tecnologias da Comunicação e Informação: Grupos de Trabalho do Whatsapp. **Revista Thesis Juris**, v. 6, n. 1, 2017.

DA COSTA, Isabel de Sá Affonso. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 11, n. 3, p. 462-474, 2013.

DEGANI, Daniela; RIBEIRO, Felipe. Prospecccoes sobre expectativas e alternativas para o futuro do trabalho executivo. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategy**, v. 4, n. 1, p. 61-92, 2012.

GIL, Antônio Carlos. Como encaminhar uma pesquisa. **Gil AC. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas**, p. 17, 2007.

HAZAN, Bruno Ferraz; MORATO, Amanda. Teletrabalho no direito brasileiro: fundamentos, perspectivas e alterações promovidas pela reforma trabalhista. **Lex Humana**, v. 10, n. 1, p. 1-24, 2019.

KICH, Juliane Ines D. Francesco et al. Mudança organizacional: um estudo de caso em tutoria de educação a distância. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 3, p. 151-176, 2012.

LACAYO-MENDOZA, Alexander; PABLOS-HEREDERO, Carmen de. Managing relationships and communications in higher education efficiently through digital social networks: The importance of the relational coordination model. **Dyna**, v. 83, n. 195, p. 138-146, 2016.

NORDBÄCK , Emma S.; MYERS, Karen K.; MCPHE, Robert D. Workplace flexibility and communication flows: a structural view, **Journal of Applied Communication Research**, 45:4, 397-412, 2017.

PRATT, Madara; CAKULA, Sarma. The Impact of Using Technology-Based Communication on Quality of Work Relationships. **Baltic Journal of Modern Computing**, v. 8, n. 1, p. 143-153, 2020.

RHOADS, Mohja. Face-to-face and computer-mediated communication: What does theory tell us and what have we learned so far?. **Journal of Planning Literature**, v. 25, n. 2, p. 111-122, 2010.

SAP. **Pesquisa Nacional De Home Office 2018**. Disponível em: <https://sapconsultoria.com.br/estudos/pesquisa-home-office-teletrabalho-2018/>
Acesso em 01 de Agosto de 2020

APÊNDICE B - DECLARAÇÃO DE CIÊNCIA E CONCORDÂNCIA



GABINETE DO REITOR

DECLARAÇÃO DE CIÊNCIA E CONCORDÂNCIA DAS INSTITUIÇÕES ENVOLVIDAS

Com o objetivo de atender às exigências para a obtenção de parecer do Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos, os representantes legais das instituições envolvidas no projeto de pesquisa intitulado **"ERGONOMIA ORGANIZACIONAL NO HOME OFFICE: A ANÁLISE MACROERGONÔMICA NA COMUNICAÇÃO INTERNA DE EQUIPES DE MARKETING"** declaram estarem cientes com seu desenvolvimento nos termos propostos, lembrando aos pesquisadores que no desenvolvimento do referido projeto de pesquisa, serão cumpridos os termos da resolução 466/2012, 510/2016 e 251/1997 do Conselho Nacional de Saúde.

Florianópolis, __ / __ / ____.

Ass: Pesquisador Responsável

Ass: Responsável pela Instituição de origem

Nome: Elton Moura Nickel

Cargo: Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Design

Instituição: Universidade do Estado de Santa Catarina

Número de Telefone: (48) 3664-8010

Ass: Responsável de outra instituição

Nome:

Cargo:

Instituição:

Número de Telefone:

Avenida Madre Benvenuta, 2007, Itacorubi, CEP 88035-901, Florianópolis, SC, Brasil.

Telefone/Fax: (48) 3664-8084 / (48) 3664-7881 - E-mail: cepsh.reitoria@udesc.br

CONEP- Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

SRTV 701, Via W 5 Norte – Lote D - Edifício PO 700, 3º andar – Asa Norte - Brasília-DF - 70719-040

Fone: (61) 3315-5878/ 5879 – E-mail: conepe@saude.gov.br

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO EXPLORATÓRIO.

Com o propósito de entender o perfil profissional dos participantes, no início da entrevista será aplicado o questionário a seguir (exposto aqui, mas será colocado como apêndice 1 deste estudo):

Colaborador nº:

Faixa Etária

☐ 18-25

☐ 25-35

☐ 35-45

☐ 45-55

☐ +55

Escolaridade

☐ Ensino Fundamental Completo

☐ Ensino Médio Completo

☐ Técnico

☐ Ensino Superior Completo

☐ Especialização

☐ Mestrado

☐ Doutorado

Tempo na empresa_____

Função_____

APÊNDICE D - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

As entrevistas serão feitas com o maior número possível dos colaboradores envolvidos nas tarefas do marketing das empresas selecionadas, de gestores a subordinados, com o objetivo de obter dados qualitativos com profundidade e informações que permitam visualizar a estrutura organizacional das empresas e seu sistema de trabalho, com foco nos meios de integração com o departamento de marketing e os colaboradores que trabalham via *home-office*. São os meios de integração que tratam do número de mecanismos de um sistema de trabalho projetados para promover a comunicação, coordenação e controle entre as partes segmentadas do sistema. (STANTON, 2005).

As entrevistas serão guiadas por questões que possibilitem a captação dos dados suficientes para a aplicação do método MAS. O método destaca-se pela flexibilidade por permitir que cada etapa de análise seja realizada separadamente e, embora permita avaliar a empresa como um todo, possa focar apenas em questões pertinentes, neste caso a comunicação interna das equipes de marketing que utilizam o *home-office*. O MAS é composto por cinco etapas principais, sendo que nas quatro primeiras são realizadas as análises de cada um dos elementos do sistema sociotécnico: a estrutura do trabalho, as tecnologias, o pessoal e o ambiente externo. Na quinta etapa é realizada a análise dos resultados e a partir dela um modelo de estrutura ideal pode ser definido e comparado à atual, verificando discrepâncias e proporcionando, ao final, gerar recomendações para o futuro. (STANTON, 2005).

Com o propósito de coletar as informações necessárias para aplicação do MAS, após o preenchimento do questionário exploratório, a entrevista semiestruturada será guiada nas seguintes questões: (expostas aqui, mas serão colocadas como apêndice deste estudo)

Parte1 – Questões para análise da arquitetura organizacional e estrutura do sistema de trabalho, baseadas em suas três dimensões do sistema de trabalho: complexidade, formalização e centralidade.

Com relação à Complexidade, é preciso identificar o grau de diferenciação (vertical, horizontal e espacial) e de integração (mecanismos utilizados na comunicação, coordenação e controle). Sendo assim, foram definidas as seguintes questões para guiar o entrevistador:

- 1- Você sabe quantos departamentos a empresa possui e qual a hierarquia existente entre eles?**
- 2- Quantas pessoas trabalham no departamento de marketing?**
- 3- Você sabe a hierarquia da equipe de marketing e a função de cada pessoa?**
- 4- Você pode me dizer o local que cada pessoa da equipe de marketing exerce seu trabalho? Por exemplo: quais trabalham no mesmo local, quais trabalham em outra unidade, quais trabalham em *home-office*, etc.**
- 5- Quais são os meios de comunicação utilizados entre o departamento de marketing e os outros departamentos da empresa?**
- 6- Quais são os meios de comunicação utilizados entre os integrantes da equipe de marketing?**

Como o foco deste estudo está na análise da estrutura de comunicação interna, para uma maior profundidade na coleta dos dados, as questões 7 a 12 foram estruturadas segundo os sete fatores determinantes da qualidade da comunicação expostos nos estudos de Bondbarnard, Fletcher e Steyn (2016), sendo eles: frequência de interação; conteúdo da comunicação; tipo de comunicação; tecnologia utilizada; canais de comunicação; público; e, plano de comunicação. Afim de ajudar a reduzir a subjetividade nas avaliações, para obtenção de algumas respostas será utilizada uma Escala Likert com valores de 1 a 5.

- 7- Em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), com qual frequência a equipe de marketing se comunica diariamente?**
- 8- Em uma escala de 1 (não suficiente) a 5 (extremamente suficiente), O conteúdo da comunicação é suficiente para compreensão das tarefas?**
- 9- Em uma escala de 1 (não usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas tecnologias na comunicação interna da equipe de marketing? ()**
Ligação Telefônica () Email () Mensagem de Texto () Mensagem de
Aúdio () Chamada de Vídeo ()

- 10- Em uma escala de 1 (não usada) a 5 (muito usada), Qual o grau de uso dessas ferramentas na comunicação interna da equipe de marketing? () Skype for Business () Skype () WhatsApp () Zoom**
- 11- Para execução de suas tarefas, é necessário se comunicar com outras pessoas além do departamento de marketing?**
- 12- A empresa possui um plano de comunicação para o *home-office* com regras ou padrões definidos?**

Com relação à Formalização, para identificar o grau de padronização dos trabalhos dentro do sistema de trabalho foi definida a seguinte questão:

- 13- Com relação aos procedimentos e padrões para execução do seu trabalho, em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), qual o grau de formalidade existente**

Com relação à centralidade, esta relacionada à formalidade na tomada de decisões em um sistema de trabalho, foi estruturada a seguinte questão:

- 14- Em uma escala de 1 (nenhuma liberdade) a 5 (liberdade total), qual o grau de liberdade você tem para tomar decisões relativas ao seu trabalho sem depender da aprovação do seu superior?**

Parte 2 – Questões para análise do sistema sociotécnico, composta por Análise do Subsistema Tecnológico, Análise do Subsistema de pessoal e Análise do Ambiente Externo.

Para análise do Subsistema Tecnológico é preciso verificar a variabilidade das tarefas, identificando se o sistema de trabalho da empresa utiliza de: tecnologias de rotina; tecnologias não rotineiras; tecnologias de engenharia; ou, tecnologias artesanais. Para esta questão, mais uma vez o foco será no departamento de marketing das empresas:

- 15- Em uma escala de 1 (nenhuma variação) a 5 (muita variação), qual o grau de variação das tarefas e projetos desenvolvidos pela equipe de marketing?**

Parte 3 – Questões para análise do subsistema de pessoal, onde se verifica o grau de profissionalismo, os fatores culturais e os aspectos psicossociais da força de trabalho.

Para identificação do grau de profissionalismo, foi formulada as seguintes questões:

- 16- Em uma escala de 1 (pouco conhecimento) a 5 (muito conhecimento), Qual o seu grau de conhecimento para realizar seu trabalho?**
- 17- A empresa oferece treinamento para evolução profissional?**

Com relação aos fatores culturais, pretende-se obter informações sobre os valores, cultura, percepções, costumes e atitudes da força de trabalho. Com este propósito foi formulada a seguinte questão:

- 18- Na sua percepção, a empresa valoriza mais o poder de decisão individual ou a coletiva?**

Para identificar os fatores psicossociais o MAS utiliza de um modelo de avaliação da complexidade cognitiva, classificando pessoas entre cognitivamente complexas ou cognitivamente concretas, conforme descrito no método. Para este propósito foi formulada a seguinte questão:

- 19- Você prefere trabalhar com rotina bem definidas, sem muitas mudanças, ou prefere um trabalho mais dinâmico, com mudanças frequentes?**

Parte 4 - Questões para análise do ambiente externo. O MAS classifica cinco tipos de ambientes externos que podem interferir no funcionamento das organizações, são eles: Socioeconômico; Educacional; Políticas; Cultural; e, Legal.

Para classificar o ambiente externo foram estruturadas duas questões direcionadas aos gestores da empresa:

19- Sabendo que sua empresa atua no ramo de “...”, qual o perfil dos seus clientes?

20- Em uma escala de 1 (nenhuma regulamentação) a 5 (muita regulamentação), qual o grau de regulamentação para comercialização dos seus produtos/ serviços?

Parte 5 – As Questões para análise do grau de incerteza ambiental também são direcionadas aos gestores. Conforme descrito no método, neste ponto são levadas em consideração duas dimensões altamente críticas: mudança e complexidade.

Para o grau de mudança foi estruturada a seguinte questão:

21- Em uma escala de 1 (não mudam) a 5 (mudam bastante), qual o grau de mudança nas tarefas e processos ao longo do tempo para suprir as necessidades do negócio?

Para o grau de complexidade foi estruturada a seguinte questão:

22- Em uma escala de 1 (nenhuma interação) a 5 (muita interação), qual o grau de interação com agências governamentais, clientes, fornecedores e concorrentes para a execução das tarefas?

APÊNDICE E - TESTE PILOTO

Para verificar a necessidade de alterações no formato estabelecido para as entrevistas, um teste piloto foi realizado no período entre os dias 10 de outubro de 2020 a 10 de novembro de 2020, realizado com a participação de 1 profissional de cada uma das 3 empresas selecionadas para o presente estudo, seguindo os critérios de inclusão e exclusão já descritos nos tópicos 4.3 e 4.4.

O roteiro do teste piloto será realizado conforme descrito no tópico a seguir, 4.8 Coleta de Dados.

Teste 1 - Teste aplicado em profissional que atua na área de Marketing da Empresa 4. Abaixo a transcrição da entrevista teste:

Pesquisador: Quantos anos você tem?

Entrevistada: 32.

Pesquisador: Sua escolaridade?

Entrevistada: Superior completo.

Pesquisador: Qual área?

Entrevistada: Secretariado executivo.

Pesquisador: Seu tempo de empresa?

Entrevistada: 1 ano e seis meses.

Pesquisador: E sua função qual é?

Entrevistada: Atualmente coordenadora de marketing

Pesquisador: Você sabe quantos departamentos a empresa possui e qual a hierarquia existente entre eles?

Entrevistada: Não sei falar exatamente, relacionados ao marketing sim, os demais departamentos da fábrica eu não conheço todos, eu conheço os básicos né: RH, produção, administrativo, logística... talvez eu conheça todos (risos).

Pesquisador: Ok, relacionados ao marketing, eu só preciso entender quem está um pouco acima de vocês e um pouco abaixo, para ver como funciona essa comunicação, entendeu?

Entrevistada: Sim, então relacionado ao meu setor eu tenho conhecimento 100%, hierarquicamente, por exemplo, eu me reporto a (*), minha supervisora, que se reporta ao (*), que é o diretor.

Pesquisador: E abaixo de você tem uma equipe que te ajuda?

Entrevistada: Exatamente, daí eu tenho a equipe de artes finalistas, designers, redator, atendimento, assistente de atendimento das redes sociais

Pesquisador: E o pessoal conhece essa hierarquia, é clara para todos?

Entrevistada: Sim

Pesquisador: Você sabe me dizer quantas pessoas trabalham no departamento de marketing?

Entrevistada: Olha, exatamente, eu acho que estamos em torno de 30 pessoas.

Pesquisador: Você pode me dizer o local que cada pessoa da equipe de marketing exerce seu trabalho? Por exemplo: quais trabalham no mesmo local, quais trabalham em outra unidade, quais trabalham em *home-office*?

Entrevistada: Olha, eu acho que eu consigo sim. A não ser sei assim, às vezes a pessoa está em *home-office* porque ficou doente recentemente por causa do Covid, por exemplo, semana passada passa eu soube por acaso que o (*) estava em *home-office* porque ele também contraiu o vírus. Com exceção desses casos, estão todos trabalhando em loco seja na unidade de (*) ou aqui.

Pesquisador: E esta comunicação entre o pessoal de (*) e vocês aí têm sido remota?

Entrevistada: Toda remota, exato.

Pesquisador: Quais são os meios de comunicação utilizados entre o departamento de marketing e os outros departamentos da empresa?

Entrevistada: O mais usado é o Whatsapp. Daí temos o Planner para poder subir as tarefas, a gente também se comunica legal por lá, e Skype, as reuniões geralmente são por Skype.

Pesquisador: E nas reuniões vocês usam bastante o vídeo?

Entrevistada: Sim, usamos.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), com qual frequência a equipe de marketing se comunica diariamente?

Entrevistada: 5, bastante.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não suficiente) a 5 (extremamente suficiente), O conteúdo da comunicação é suficiente para compreensão das tarefas?

Entrevistada: Vou colocar aí 4.

Pesquisador: Não é médio, é um pouco acima, podemos dizer que está quase lá?

Entrevistada: Exatamente, está quase lá.

Pesquisador: Por que você acha isso? É por causa de comunicação pessoal ou alguma falta de regra?

Entrevistada: Eu acho que comunicação pessoal. E vou te falar, às vezes até a questão do próprio idioma, pois quando vou falar com o (*), por exemplo, às vezes pode perder uma coisa ali, entende? Não entender 100% a ideia. E tem outra pessoa aqui também que é paraguaia, que é assistente de atendimento, também tenho essa dificuldade, mas é isso só. Para nós que estamos aqui juntos na unidade (*) é muito mais fácil, presencial, para você explicar, você estando do lado é bem mais fluído.

Pesquisador: Não tem como né? o presencial ainda é melhor, por mais que nós tenhamos ferramentas.

Entrevistada: Com certeza

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas tecnologias na comunicação interna da equipe de marketing?

Entrevistada: Cinco

Pesquisador: Ok, na verdade, eu vou te dar umas opções aqui e você me diz de 1 a 5.

Ligação Telefônica?

Entrevistada: Ligação telefônica... eu diria zero

Pesquisador: Email?

Entrevistada: Dois

Pesquisador: Vocês acham que o email é usado para coisas mais formais? Como é?

Entrevistada: Também, é mais para formalizar mesmo, registrar algo mais importante. Olha, agora nós fizemos uma reunião aqui e para formalizar mandamos um email com a ata da reunião, entendeu? É mais para isso.

Pesquisador: Mensagem de Texto?

Entrevistada: WhatsApp? (risos) então é cinco!

Pesquisador: Mensagem de áudio?

Entrevistada: Cinco também, eu uso bastante mensagem de áudio.

Pesquisador: E chamada de áudio?

Entrevistada: Aí é mais específico, é pontual, é mais para reunião, vou colocar três.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas ferramentas na comunicação interna da equipe de marketing: Skype for Business?

Entrevistada: eu uso Skype normal

Pesquisador: E o Skype normal, de 1 a 5, quanto você usa?

Entrevistada: 3

Pesquisador: WhatsApp?

Entrevistada: 5

Pesquisador: E o Zoom? Usa?

Entrevistada: Não uso

Pesquisador: Para execução de suas tarefas, é necessário se comunicar com outras pessoas além do departamento de marketing?

Entrevistada: Sim, às vezes eu preciso falar com a produção, com a logística, etc.

Pesquisador: E geralmente vocês se comunicam remotamente também?

Entrevistada: Sim, remotamente.

Pesquisador: O Whatsapp resolve bem?

Entrevistada: Sim, é 100% Whatsapp

Pesquisador: A empresa possui um plano de comunicação para o *home-office* com regras ou padrões definidos?

Entrevistada: Não tem.

Pesquisador: Não né. Isso é um fato na maioria das empresas, aplicam e pronto.

Entrevistada: Exatamente, é assim ó: você foi para casa, pega seu computador e precisa trabalhar, usa a ferramenta que você tem. Não existe nem um direcionamento, nada.

Pesquisador: Com relação aos procedimentos e padrões para execução do seu trabalho, em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), qual o grau de formalidade existente?

Entrevistada: Vou colocar 3, só mesmo quando eu preciso me reportar para um setor superior, às vezes com algum fornecedor, mas internamente é bem pouco.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma liberdade) a 5 (liberdade total), qual o grau de liberdade você tem para tomar decisões relativas ao seu trabalho sem depender da aprovação do seu superior?

Entrevistada: 2

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma variação) a 5 (muita variação), qual o grau de variação das tarefas e projetos desenvolvidos pela equipe de marketing?

Entrevistada: Variação de tarefas... (pensando)

Pesquisador: Porque existem trabalhos que têm muita rotina, onde a pessoa faz todo dia a mesma coisa e os trabalhos onde quase todo dia tem uma tarefa diferente para fazer.

Entrevistada: Vou colocar 4, varia bastante.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco conhecimento) a 5 (muito conhecimento), qual o seu grau de conhecimento para realizar seu trabalho? Nós perguntamos isso porque às vezes a pessoa pode ser colocada em uma função sem ter o treinamento e conhecimento necessário.

Entrevistada: 3

Pesquisador: A empresa oferece treinamento para evolução profissional?

Entrevistada: Nunca me ofereceram.

Pesquisador: Na sua percepção, a empresa valoriza mais o poder de decisão individual ou a coletiva?

Entrevistada: No final das contas são ouvidas entre 3 e 4 pessoas antes de bater o martelo, nunca uma decide sozinha. Vai o coordenador, entra o supervisor, o gerente financeiro, o diretor, às vezes o arte finalista também vai dar uma opinião.

Pesquisador: Você prefere trabalhar com rotina bem definidas, sem muitas mudanças, ou prefere um trabalho mais dinâmico, com mudanças frequentes?

Entrevistada: Eu gosto de um equilíbrio, não gosto de nada monótono. Na verdade, aquela rotina no dia me estressa.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma regulamentação) a 5 (muita regulamentação), qual o grau de regulamentação para comercialização dos seus produtos/ serviços?

Entrevistada: Olha, pode colocar 2, é bem tranquilo.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não mudam) a 5 (mudam bastante), qual o grau de mudança nas tarefas e processos ao longo do tempo para suprir as necessidades do negócio?

Entrevistada: Eu colocaria 3, temos que acompanhar as mudanças de acordo com o mercado, mas não é nada muito drástico.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma interação) a 5 (muita interação), qual o grau de interação com agências governamentais, clientes, fornecedores e concorrentes para a execução das tarefas?

Entrevistada: Não tem interferência quase nenhuma, seria 1.

Pesquisador: Prontinho, só isso.

Entrevistada: Acabou? Foi tranquila, adorei.

Pesquisador: Achou tranquilo então? Talvez uma ou outra pergunta eu explicando e ajudando a entender...

Entrevistada: Sim, mas você explicando fica ainda mais fácil e tranquilo de responder.

Esta foi a primeira entrevista teste foi realizada no dia 13 de outubro de 2020, em horário comercial, totalizando o tempo de 16 minutos. A entrevistada ficou bastante a vontade com o termo de consentimento e sobre a gravação do áudio da entrevista, inclusive perguntando como seria a melhor forma para o pesquisador, se assinar digitalmente já seria suficiente. Logo em seguida deu-se início a entrevista semiestruturada seguindo as questões dos Apêndices 1 e 2, onde se percebeu um bom entendimento das questões por parte da entrevistada, apenas em uma das perguntas foi necessária uma explicação que facilitasse o total entendimento, no caso a última questão, relativa ao “grau de interação com agências governamentais, clientes, fornecedores e concorrentes”, pois a entrevistada questionou a diferença com a pergunta sobre o “grau de regulamentação”. Após uma breve explicação sobre o significado dos dois termos a entrevistada compreendeu rapidamente e

respondeu à questão. O fato da profissional entrevistada fazer parte da amostra do presente estudo torna o teste ainda mais relevante para a análise da eficiência das questões semiestruturadas para a obtenção dos dados necessários. Foi surpreendente o tempo total necessário para a entrevista, bem abaixo da expectativa inicial e que se mostra outro fator importante, pois minimiza o risco de fadiga. Ao final, o comentário da entrevistada destacando que a entrevista acabou rápido e que foi muito tranquila, chegando a dizer que adorou, indica que o formato estabelecido para as entrevistas está de acordo para ser aplicado sem a necessidade de mudanças, visto que, além disso se mostrou totalmente eficiente para a coleta dos dados desejados.

Teste 2 - Teste aplicado em profissional que atua na área de Marketing da Empresa 1. Abaixo a transcrição da entrevista teste:

Pesquisador: Idade?

Entrevistado: 39 anos.

Pesquisador: Escolaridade?

Entrevistado: 3º Grau completo e especialização Latu Sensu.

Pesquisador: Tempo de Empresa?

Entrevistado: 12 anos.

Pesquisador: Sua função?

Entrevistado: Diretor Administrativo, Diretor Financeiro, Diretor da parte de Sistema também, toda parte de contabilidade e financeira é minha responsabilidade.

Pesquisador: Tempo de Empresa?

Entrevistado: 12 anos.

Pesquisador: Algumas perguntas podem parecer óbvias para você, mas eu preciso fazê-las, ok?

Entrevistado: Claro, claro.

Pesquisador: Você sabe quantos departamentos a empresa possui e qual a hierarquia existente entre eles?

Entrevistado: Sim, hoje a gente está mais organizado, um pouco mais organizado com isso, nós conseguimos setorizar departamento comercial, departamento financeiro, administrativo, marketing também. É um pouco difícil de responder de prontidão isso porque como uma pessoa ainda faz várias funções,

assim como eu, que faço administrativo, financeiro, como te falei, e outras funções, não sei a caracterização dos departamentos, mas já dividimos as funções dessa forma, isso já está dividido.

Pesquisador: Quantas pessoas trabalham no departamento de marketing?

Entrevistado: Diretamente contratados a “agencia X” e o “Gerente de Marketing”, os externos. Internamente, na empresa, o “Diretor B” diretamente, eu indireto alí, eu dou uma força em algumas coisas, mas não é uma participação tão sólida e também o “Diretor Executivo” também né, ele dá as opiniões dele e um pouquinho da “Diretora C”, ela acaba participando uma pequena parcela, mas também participa um pouquinho e de forma geral o pessoal do comercial participa um pouquinho também, dá suas opiniões, não é uma participação tão efetiva, mas dá ideias. Eu não sei se estou divagando muito nas respostas, se é para falar mais mesmo.

Pesquisador: Não, de forma nenhuma está divagando, é isso mesmo, a entrevista é semi-estruturada, são questões para serem aprofundadas nas respostas mesmo, você pode ir falando que vai ajudar no estudo, porque a ideia é aprofundar mesmo, quanto mais profundidade, menos superficial serão os resultados que o estudo poderá oferecer, então fique a vontade para falar o quanto quiser.

Entrevistado: Beleza!

Pesquisador: Você sabe a hierarquia da equipe de marketing e a função de cada pessoa?

Entrevistado: Hoje a decisão está na mão do diretor de marketing. Por que tenha o diretor executivo, ele não decide pelos sócios-diretores, apenas orienta. Mas hoje a decisão é do diretor de marketing.

Pesquisador: Legal, e abaixo dele, você saberia me dizer como é a hierarquia? Seria o “Gerente de Marketing”?

Entrevistado: Não, acho que abaixo dele seria eu e a diretora técnica antes de ter as decisões pelo Gerente de Marketing

Pesquisador: Você pode me dizer o local que cada pessoa da equipe de marketing exerce seu trabalho? Por exemplo: quais trabalham no mesmo local, quais trabalham em outra unidade, quais trabalham em *home-office*, etc.

Entrevistado: Eu, em Camboriú, fico na empresa. O diretor de marketing e a diretora técnica também ficam na empresa, agora o gerente de marketing raramente vai na empresa, a agência também raramente vai na empresa. Se for pensar em todos que acabam colaborando com o marketing, principalmente do comercial, ficam mais fora do que dentro da empresa.

Pesquisador: E essa comunicação de todos que ficam fora é online, ou não?

Entrevistado: É, eu acho que 90% talvez da comunicação seja online. O WhatsApp né, é muito forte, é uma ferramenta muito usada, não tem jeito.

Pesquisador: É, pesquisas indicam que ele é muito utilizado mesmo.

Entrevistado: É, e agora está vindo este novo, o Telegram. O Telegram eu acho que vai vir forte né, não sei, está parecendo, muita gente está começando a entrar, participar, já têm algumas ferramentas comerciais... eu acho que vai vir forte para competir com o Whatsapp.

Pesquisador: Quais são os meios de comunicação utilizados entre o departamento de marketing e os outros departamentos da empresa?

Entrevistado: Além do Telegram e do WhatsApp, um pouquinho assim em reuniões como nós estamos fazendo agora com o Skype né, mas a gente acaba usando mais a ferramenta do Zoom, temos mais familiaridade, as reuniões com os veterinários “cabeças”, os “heads”, são todas feitas por Zoom assim como acho que todas as reuniões feitas pelo departamento de marketing também são feitas pelo Zoom, então virou uma ferramenta muito forte para vídeoconferência. Mas na comunicação do dia-a-dia assim, por texto, é o WhatsApp.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), com qual frequência a equipe de marketing se comunica diariamente?

Entrevistado: É um pouco difícil de responder porque como eu não sou um participante efetivo, eu acabei me afastando mais para cuidar de outras coisas. Pensando ali na comunicação organizacional do marketing, eu acho que é frequente, é um 4.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não suficiente) a 5 (extremamente suficiente), o conteúdo da comunicação é suficiente para compreensão das tarefas?

Entrevistado: Eu acho que ficaria um 4, acho que falta um pouco de organização, eu acho que eu diria entre um 3,5 e 4. Eu acho que às vezes não falta

informação, mas a forma como ela é colocada, às vezes fica difícil de buscar uma informação que ficou para trás, têm pontos que podem melhorar, vou colocar um 3,5 aí.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas tecnologias na comunicação interna da equipe de marketing?

Entrevistado:

(1,5) Ligação telefônica – Mais com o Gerente de Marketing e o Diretor de Marketing, no resto é o digital mesmo;

(1) Email, usado para comunicação com fornecedores, mas para a equipe de marketing pode colocar 1;

(5) Mensagem de texto – Via SMS zero e via WhatsApp 5;

(4) Mensagem de áudio – Eu tento evitar, eu sou meio preguiçoso para escrever por causa da correria entendeu? Eu sei que todo mundo gosta de mandar áudio mas ninguém gosta de escutar (risos), entendeu? Quando você recebe um áudio você fala puxa (risos), mas naquela função de estar dirigindo e parar para escrever..., mas vamos lá, de 1 a cinco, eu colocaria um 4, tem bastante;

(4) Chamada de Vídeo - com a pandemia agora, se torno muito usada.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas ferramentas na comunicação interna da equipe de marketing?

Entrevistado

(0)Skype for Business – Eu nem sei desse Skype Business, o nosso é o tradicional; (1) Skype; (5) WhatsApp; (4) Zoom.

Pesquisador: Para execução de suas tarefas, é necessário se comunicar com outras pessoas além do departamento de marketing?

Entrevistado: Sim, às vezes para um assunto técnico o marketing precisa buscar informação com um especialista da área, com certeza.

Pesquisador: A empresa possui um plano de comunicação para o *home-office* com regras ou padrões definidos?

Entrevistado: Não, não tem uma regra, a gente faz assim basicão, meio que na intuição. Vai ter reunião tal dia e então se marca uma data e uma hora, mas não tem uma regra de tempo. Eu diria que têm regras mínimas, superficiais.

Pesquisador: Com relação aos procedimentos e padrões para execução do seu trabalho, em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), qual o grau de formalidade existente?

Entrevistado: É pouca, queria que fosse um pouco mais. Eu já tentei implementar algumas regras no fluxo de aprovação de material do marketing, mas não foi bem implementada. Eu daria uma nota 2

Pesquisador: Então na sua percepção poderia ter mais, é isso?

Entrevistado: É exatamente, as regras, deixar as regras mais claras para os procedimentos.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma liberdade) a 5 (liberdade total), qual o grau de liberdade você tem para tomar decisões relativas ao seu trabalho sem depender da aprovação do seu superior?

Entrevistado: Apesar de eu não ser o diretor de marketing eu tenho liberdade para bastante coisa, dá para dizer um 4.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma variação) a 5 (muita variação), qual o grau de variação das tarefas e projetos desenvolvidos pela equipe de marketing?

Entrevistado: (pensando)

Pesquisador: Para te explicar melhor se gerar dúvida: O marketing geralmente ele já é um pouco mais dinâmico, trabalha com temas diferentes no dia-a-dia. Existem profissões em que se faz todo dia a mesma coisa, não muda, então é nesse nível que o estudo quer saber, se o seu marketing é super padronizado e faz a mesma coisa todo dia. Imagine uma empresa que faz disparo de email marketing, que só faz aquilo todos os dias, entendeu?

Entrevistado: Certo, entendi. Olha, eu acho que tem até uma variação grande. Acho que é um 4, não tem um padrão definido né, cada mês é de um jeito, muda a estratégia, muda o segmento, é bem variado.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco conhecimento) a 5 (muito conhecimento), qual o seu grau de conhecimento para realizar seu trabalho?

Pesquisador: Nas suas contribuições para marketing, ok?

Entrevistado: No marketing né?

Pesquisador: Isso!

Entrevistado: Eu acho que eu consigo contribuir bem alí com a parte dos textos técnicos, apesar de ser uma tarefa lenta, que demanda estudo, eu contribuo

bem, um pouco de ideias de forma geral de coisas de marketing né. Ah eu acho que eu contribuí aí com um 4, vou dizer um 3 porque eu não estou tão efetivo, vamos colocar um 3. Não sei se é a capacidade de contribuir ou a contribuição efetiva que você quer saber?

Pesquisador: Imagina assim: você tem que criar esses textos para o marketing como você citou, mas você não consegue, sua redação é ruim, não consegue escrever, fica travado... então pode ser que seu nível de conhecimento para a tarefa seja baixo, é neste sentido entendeu? Na sua tarefa de contribuição para o marketing, porque às vezes a empresa pode detectar que aquela pessoa precisa de treinamento, por exemplo: um funcionário é colocado para fazer aquilo, mas não sabe fazer, acaba tendo que “correr atrás”, aprender, é neste sentido a pergunta, entendeu?

Entrevistado: Entendi! Bem, com relação à capacidade eu acho que eu poderia contribuir bastante se eu não fosse responsável por tantas outras coisas. Pode colocar um 4.

Pesquisador: A empresa oferece treinamento para evolução profissional?

Entrevistado: Pouco, às vezes a gente consegue... (pensando)

Pesquisador: Aqui não é sobre o nível de treinamento, pode ser um sim ou não, ou alguma coisa que você queira falar.

Entrevistado: É, antes não tinha nada, hoje a gente se preocupa um pouco com isso, então às vezes a gente oferece alguns treinamentos de evolução profissional, na parte técnica, incentiva os veterinários com pós-graduação, a gente oferece cursos de... eu nem sei o nome desses cursos, cursos de interação entre as pessoas, auto conhecimento, já colocamos várias pessoas para fazerem esses cursos. O diretor executivo, vai dar um curso bem legal na parte de relacionamento interpessoal, então hoje em dia nós nos preocupamos com isso, vou colocar um 2 porque não acontece com muita frequência, mas já está evoluindo.

Pesquisador: Então vocês oferecem treinamento, certo? E pelo que você me disse parece que motivam também né?

Entrevistado: Sim.

Pesquisador: Na sua percepção, a empresa valoriza mais o poder de decisão individual ou a coletiva?

Entrevistado: Na minha percepção, coletiva.

Pesquisador: Você prefere trabalhar com rotina bem definidas, sem muitas mudanças, ou prefere um trabalho mais dinâmico, com mudanças frequentes?

Entrevistado: Eu prefiro, eu me sinto confortável com poucas mudanças, mas talvez seja um erro meu (risos)

Pesquisador: Não, não, é perfil né.

Entrevistado: Eu quero que a coisa seja perfeita e segue o barco assim né (risos), mas eu sei que as mudanças são importantes para a evolução

Pesquisador: Não, são características mesmo. Outro exemplo: às vezes podem colocar uma pessoa para fazer uma tarefa extremamente dinâmica, que todo dia tem que fazer uma coisa diferente, mas aquela pessoa pode ser como você, preferir um rotina. Então porque não trocar essa pessoa de lugar, colocar uma pessoa que gosta de fazer coisas diferentes, são coisas tão simples, mas que às vezes as empresas acabam pecando de não fazer, às vezes uma consultoria vem de fora e consegue lhe dizer, por exemplo, que tal profissional tem um potencial gigantesco, mas que ele nunca te falou, ou as vezes você não perguntou, ou nem percebeu. Então, nessas horas podemos detectar coisas simples que podem resolver

Entrevistado: Sim, entender a personalidade da pessoa e encaixar a função com a personalidade dela.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma regulamentação) a 5 (muita regulamentação), qual o grau de regulamentação para comercialização dos seus produtos/ serviços?

Entrevistado: Regulamentação, no caso, para comercializar nossos serviços né. Eu enxergo dois pontos de vista nesta pergunta. A primeira, vamos olhar para um lado, a regulamentação dos órgãos oficiais, da profissão da medicina veterinária, os serviços de laboratórios, que é o que fazemos. Então dentro de uma regulamentação oficial, sim, várias regras e padrões de ética que devemos seguir, daria uma nota 4 para essa regulamentação oficial, tem inclusive alguns exames com o AIE Mormo, que são os exames para cavalo, se fosse olhar só para esses, são muito regulamentados. Tem o Inmetro, tem que estar conformidade com o Inmetro, tem estar conformidade com o Ministério da Agricultura, é super rigoroso quando o marketing quando for falar que somos creditados pelo Inmetro, neste ponto sim. Mas como na nossa empresa esses exames não são nem 10% dos

nossos serviços, então no geral daria um 4 para regulamentação oficial para exercermos a função. No outro ponto de vista que eu enxerguei na pergunta seria a regulamentação para a gente exercer em relação aos nossos clientes, ou seja, que regras o cliente tem que seguir para que, digamos, nós possamos prestar o serviço. Ele tem que mandar uma requisição, ele tem que assinar o pedido, anotar os exames corretos, ele não pode deixar campos obrigatórios em branco, então nessa visão eu daria um 3, na regulamentação para nós prestarmos o serviço para o cliente, né.

Pesquisador: Certo.

Entrevistado: Então foram esses dois pontos de vista que eu enxerguei na pergunta.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não mudam) a 5 (mudam bastante), qual o grau de mudança nas tarefas e processos ao longo do tempo para suprir as necessidades do negócio?

Entrevistado: Eu daria um 3, muda, mas não muda muito. É mais pela questão tecnológica, que vão aparecendo exames novos, estudos e pesquisas, tudo isso vai influenciando. Às vezes nem são estudos e pesquisas novas, mas a gente mesmo evoluindo e realizando exames que antes não fazíamos. Então essa é a meta, cada vez oferecer mais serviços, para agregar para a empresa, então eu daria um 3.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma interação) a 5 (muita interação), qual o grau de interação com agências governamentais, clientes, fornecedores e concorrentes para a execução das tarefas?

Entrevistado: O que pega mais aí é a interação com o cliente, não chega a ser obrigatório, poderíamos prestar um serviço sem falar com o cliente, mas é uma coisa que a gente acaba fazendo né, então na interação com o cliente eu daria uma nota, em termos governamentais não, então no geral, levando em consideração esse peso da interação com o cliente, eu daria um 3.

Esta foi a segunda entrevista teste, realizada no dia 6 de novembro de 2020, com o tempo total de 42 minutos. O entrevistado não viu problemas em assinar os termos de consentimento e de gravação do áudio da entrevista. Em seguida deu-se início a entrevista semiestruturada seguindo as questões dos Apêndices 1 e 2, sendo perceptível o interesse e engajamento do entrevistado em responder com profundidade de detalhes as questões, chegando até a questionar o pesquisador se

não estava divagando demais nas respostas. Foi dito ao entrevistado que de maneira nenhuma ele estava divagando, mas sim contribuindo para que o estudo não seja superficial e consiga atingir seus objetivos. Desta forma o entrevistado seguiu se aprofundando em suas respostas, contribuindo com informações ricas, como no caso onde ele cita o predomínio do uso do WhatsApp na comunicação online da empresa, mas já percebe o crescimento do uso do Telegram e enxerga recursos interessantes para o uso corporativo. Sobre o entendimento das questões, não foi percebida dificuldade que justificasse a alteração de alguma questão, sendo apenas necessário em alguns pontos ajudar com alguma exemplificação, como nas questões sobre a variação de tarefas e grau de conhecimento para execução das tarefas. Fica registrado que o uso de exemplos será útil na realização das entrevistas, principalmente se o entrevistador tiver um pouco de sensibilidade para usar exemplos práticos que façam sentido para o entrevistado. Com relação ao tempo total da entrevista, ele foi mais que o dobro registrado em comparação com o primeiro teste, pois neste o entrevistado tinha um perfil mais detalhista e suas respostas foram mais extensas, mesmo assim o tempo ainda ficou dentro do previsto. Concluindo, a entrevista foi aplicada com sucesso, com o pesquisador conseguindo coletar dados suficientes para atingir seus objetivos e o entrevistado ficando com grande interesse em saber o resultado do estudo.

Teste 3 - Teste aplicado em profissional que atua na área de Marketing da Empresa 3. Abaixo a transcrição da entrevista teste:

Pesquisador: Idade?

Entrevistada: 41

Pesquisador: Escolaridade?

Entrevistada: Terceiro Grau e Especialização no exterior (França)

Pesquisador: Tempo de empresa?

Entrevistada: Minha empresa tem 3 anos

Pesquisador: Sua função?

Entrevistada: Sou a estilista, proprietária, faço a administrativo, as entregas, só não faço muito a venda porque eu tenho uma vendedora e uma estagiária que me ajuda um pouco no ateliê, porque eu tenho que ensinar mais do que sou ajudada.

Pesquisador: Você sabe quantos departamentos a empresa possui e qual a hierarquia existente entre eles?

Entrevistada: Tenho o departamento de corte, de costura, bordado, tem o marketing é terceirizado, então diria que temos 4 departamentos, todos reportados a mim, sou centralizadora (risos)

Pesquisador: Então a hierarquia seria você e abaixo de você, ficam todos, na mesma linha, todos iguais?

Entrevistada: Exatamente

Pesquisador: Legal, essa pergunta é justamente para podermos entender o organograma da empresa.

Entrevistada: Sim, olha pode colocar o organograma assim então: abaixo da minha pessoa ficaria a vendedora com a assistência da estagiária, porque eu tenho passado mais coisas para elas cada vez mais, então elas me ajudam a coordenar as tarefas, porque ela acaba sendo mais que uma vendedora, é uma assistente minha, ela cobra, ela faz um monte de coisas.

Pesquisador: Quantas pessoas trabalham no departamento de marketing? Você disse que é terceirizado, você sabe me dizer se a sua vendedora se envolve também com o Marketing?

Entrevistada: Muito pouco, a minha estagiária é modelo profissional, então eu estou colocando um pouco mais ela nisso, ela faz uns vídeos e tal, tem a jornalista também e a assessora de imprensa, acho que são umas 4 pessoas no marketing, é o lugar onde eu mais invisto.

Pesquisador: Você sabe a hierarquia da equipe de marketing e a função de cada pessoa? Você disse que são todos externos, mas eles se conhecem?

Entrevistada: Sim, hoje mesmo fizemos uma reunião com todos via Skype. Esqueci de dizer que tem o designer também, eu não conheço ele pessoalmente, mas é ele que faz todas as minhas artes, trata as fotos, ele faz o que precisa para o *ecommerce*, convites, etc. Só que eu não falo muito diretamente com ele, ele fica subordinado à estagiária que faz o nosso Instagram e se reporta a mim. Tem a jornalista, a assessora que se reportam diretamente a mim e também a estagiária, que está começando a fazer algumas coisas, mas também se reporta a mim.

Pesquisador: Você pode me dizer o local que cada pessoa da equipe de marketing exerce seu trabalho? Por exemplo: quais trabalham no mesmo local, quais trabalham em outra unidade, quais trabalham em *home-office*, etc.

Entrevistada: Sim, o pessoal externo trabalha basicamente em *home-office*.

Pesquisador: Quais são os meios de comunicação utilizados entre o departamento de marketing e os outros departamentos da empresa? Você comentou sobre terem usado o Skype, ele é o mais usado?

Entrevistada: Não, é o WhatsApp, pra eu é melhor. Às vezes usamos o Skype, o Zoom, mas no Zoom eu nem sei fazer o convite, tem que fazer pra mim.

Pesquisador: Quais são os meios de comunicação utilizados entre os integrantes da equipe de marketing?

Entrevistada: WhatsApp, Skype e Zoom

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), com qual frequência a equipe de marketing se comunica diariamente?

Entrevistada: Muito, 4.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não suficiente) a 5 (extremamente suficiente), O conteúdo da comunicação é suficiente para compreensão das tarefas?

Entrevistada: A tem coisas que a gente tem que se encontrar ao vivo, a estagiária mesmo, hoje fizemos uma reunião aqui juntas. 4.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas tecnologias na comunicação interna da equipe de marketing?

Entrevistada:

(2) Ligação Telefônica;

(1) Email – Usado apenas para enviar e receber fotos, mas para se comunicar com a equipe de marketing não;

(5) Mensagem de Texto – somente WhatsApp, SMS não;

(5) Mensagem de áudio – Uso muito, pois estou sempre dirigindo;

(3) Chamada de Vídeo.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas ferramentas na comunicação interna da equipe de marketing?

Entrevistada:

(0) Skype for Business – Nem conheço;

(2) Skype;

(5) WhatsApp;

(3) Zoom.

Pesquisador: Para execução de suas tarefas, é necessário se comunicar com outras pessoas além do departamento de marketing?

Entrevistada: Sim

Pesquisador: A empresa possui um plano de comunicação para o *home-office* com regras ou padrões definidos?

Entrevistada: Não

Pesquisador: Com relação aos procedimentos e padrões para execução do seu trabalho, em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), qual o grau de formalidade existente?

Entrevistada: Nenhuma, a única coisa que temos definido é um termo para uso de imagem das fotos, só isso.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma liberdade) a 5 (liberdade total), qual o grau de liberdade você tem para tomar decisões relativas ao seu trabalho sem depender da aprovação do seu superior?

Entrevistada: 5

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma variação) a 5 (muita variação), qual o grau de variação das tarefas e projetos desenvolvidos pela equipe de marketing?

Entrevistada: A gente é bem variado, é movimento o tempo todo. Acho que pode ser um 4.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco conhecimento) a 5 (muito conhecimento), qual o seu grau de conhecimento para realizar seu trabalho?

Entrevistada: Olha, na administração se você me perguntar eu não tenho planilha, não tenho nada. Agora na área de criação eu acho que eu domino.

Pesquisador: Entendi, mas como você faz a administração, talvez você precisasse de um pouco mais de conhecimento, não?

Entrevistada: Exatamente.

Pesquisador: A empresa oferece treinamento para evolução profissional?

Entrevistada: Olha, o que eu faço é o seguinte: muitas vezes eu vejo um curso bacana, esses dias tinha até um curso gratuito de vendas, de um cara famoso, daí eu passo para minha vendedora. Eu também estou sempre orientando e mostrando como fazer, etc. Eu dou conteúdo, de venda.

Pesquisador: Na sua percepção, a empresa valoriza mais o poder de decisão individual ou a coletiva?

Entrevistada: Individual. Eu sento muito com a estagiária para trocar ideia, decidimos os posts da semana, conteúdos, mas ela não decide sozinha. Não sei se é coletiva ou individual, acho que eu não sei mais. Eu falo individual porque eu tomo as decisões, mas tipo, eu dou autonomia para minha vendedora responder diretamente os clientes, eu nem olho o WhatsApp direito.

Pesquisador: Você então como gestora, você gostaria que as pessoas tomassem decisões, se tivessem condições?

Entrevistada: Adoro, senão aí sim, que eu não durmo, não como e não faço mais nada. Quando tomou, toma decisão, eu estou sempre elogiando, eu super estímulo.

Pesquisador: Você prefere trabalhar com rotina bem definidas, sem muitas mudanças, ou prefere um trabalho mais dinâmico, com mudanças frequentes?

Entrevistada: Um dia diferente do outro. Eu piro com rotina.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma regulamentação) a 5 (muita regulamentação), qual o grau de regulamentação para comercialização dos seus produtos/ serviços?

Exemplo: Se você tem uma empresa farmacêutica, você tem um controle muito forte externo, tudo que você vai fazer você precisa de uma regulamentação, por exemplo. No seu caso, qual esse nível de regulamentação externa?

Entrevistada: Eu trabalho com empresas ambientalmente responsáveis, tipo malharias e tudo isso que trabalha com selo verde, ISO, que eu acho bem bacana e fora isso não tem nada, fora a parte fiscal que eu emito nota de tudo que eu vendo.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não mudam) a 5 (mudam bastante), qual o grau de mudança nas tarefas e processos ao longo do tempo para suprir as necessidades do negócio?

Entrevistada: Eu acho que em moda tem isso de ter que bastante mudança. Eu procuro ser fiel ao meu estilo, mas às vezes eu tenho que dar uma “rebolada” de acordo com o mercado. Por exemplo, na pandemia eu não queria fazer calça e moletom tradicional, então eu corri atrás para conseguir uma coisa mais sofisticada. Então tem essa mudança, não sempre, eu colocaria um 4.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma interação) a 5 (muita interação), qual o grau de interação com agências governamentais, clientes, fornecedores e concorrentes para a execução das tarefas?

Entrevistada: Muito alta, 5.

Esta foi a terceira entrevista teste foi realizada no dia 11 de novembro de 2020, totalizando o tempo de 23 minutos. A entrevistada concordou em assinar os termos de consentimento e gravação do áudio da entrevista. Na sequência deu-se início a entrevista semiestruturada seguindo as questões dos Apêndices 1 e 2. No geral percebeu-se um bom entendimento das questões por parte da entrevistada, que se mostrou bastante engajada e atenciosa em responder cada questão, apenas na questão sobre a regulamentação externa foi utilizado um exemplo para ajudar na contextualização, fato que reforça a importância da utilização de exemplos durante a aplicação da entrevista, porém nada que justifique uma alteração na estrutura dos questionários. Neste teste o tempo foi mais próximo do primeiro teste, praticamente metade do tempo do segundo teste, pois se percebe que a entrevistada tem o perfil de ser mais direta em suas respostas, mas mesmo assim com profundidade em detalhes. O resultado da entrevista foi satisfatório e os dados necessários foram coletados com sucesso, sem necessidade de se pensar em mudanças em sua estrutura.

Os três testes realizados apontaram que o formato planejado para as entrevistas se mostrou adequado para a coleta dos dados necessários para a aplicação do MAS, principalmente pelo fato dos testes terem sido aplicados em pessoas que fazem parte da amostra definida para estudo, de cada uma das três empresas selecionadas para o presente estudo. Os testes apontaram que é importante o entrevistador estar preparado para, se for necessário, fazer alguns exemplos sobre algumas questões, tendo sensibilidade para utilizar exemplos que façam sentido para o perfil do entrevistado, que é percebido no andamento da entrevista. Os tempos totais de cada entrevista, 16, 42 e 23 minutos, indicam que na média o tempo está dentro do previsto e que as variações refletem o nível de engajamento e profundidade das respostas, portanto é importante reforçar aos entrevistados no início da aplicação do questionário exploratório (apêndice 2) que eles estão livres para falar a vontade e ir além de uma simples resposta, caso desejem. Com relação ao fato das entrevistas serem realizadas através de vídeoconferência, percebeu-se que não houve dificuldade alguma por parte dos

entrevistados, sendo que os mesmos já utilizam da vídeoconferência no seu dia-a-dia para se comunicar, a única questão é estar preparado para ser flexível com os horários de aplicação das entrevistas, sendo que das 3 entrevistas realizadas no teste, duas delas foram realizadas após o horário comercial. Por fim, pode-se concluir que os testes foram bem sucedidos e que os materiais e métodos, assim como os critérios de inclusão e exclusão, estão de acordo para que a coleta de dados cumpra seu objetivo com sucesso, portanto os testes não indicam nenhuma necessidade de mudança para a realização das entrevistas com o restante da amostra. Sendo assim os testes atingiram seu objetivo de verificar a eficiência do modelo proposto para as entrevistas na coleta dos dados necessários para a aplicação do método MAS.

APENDICE F – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE



GABINETE DO REITOR

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(a) senhor(a) está sendo convidado a participar de uma pesquisa de mestrado, intitulada **“ERGONOMIA ORGANIZACIONAL NO HOME OFFICE: A ANÁLISE MACROERGONÔMICA NA COMUNICAÇÃO INTERNA DE EQUIPES DE MARKETING”**, que fará entrevista, tendo como objetivo diagnosticar práticas que possam ser utilizadas para colaborar no planejamento e aperfeiçoamento da estrutura da comunicação interna de equipes de marketing que utilizam o Home Office. Serão previamente marcados a data e horário para perguntas, utilizando entrevista. Estas perguntas serão realizadas por vídeo conferência através do Skype. Não é obrigatório responder a todas as perguntas.

O(a) Senhor(a) e seu/sua acompanhante não terão despesas e nem serão remunerados pela participação na pesquisa. Todas as despesas decorrentes de sua participação serão ressarcidas. Em caso de danos, decorrentes da pesquisa, será garantida a indenização.

Os riscos destes procedimentos serão mínimos, sendo eles: baixa possibilidade de fadiga mental e estresse ao responder as questões; risco de se sentir constrangido por achar que precisa informar algum dado sigiloso da empresa ou de expressar sua opinião. Como forma de minimizar os riscos, o senhor(a) não precisa se sentir obrigado(a) a informar nenhum dado que considere ser sigiloso, além de poder recusar responder a qualquer uma das questões.

A sua identidade será preservada pois cada indivíduo será identificado por um número

Os benefícios e vantagens em participar deste estudo serão, a curto prazo, verificar possíveis falhas na estrutura que prejudiquem a comunicação interna da equipe de trabalho e gerar recomendações de melhorias no sistema trabalho para contribuir, a médio e longo prazo, com a qualidade da comunicação interna da organização.

As pessoas que estarão acompanhando os procedimentos serão os pesquisadores Marcelo Fernandes Nascimento e Elton Moura Nickel.

O(a) senhor(a) poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer tipo de constrangimento.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção de artigos técnicos e científicos. A sua privacidade será mantida através da não-identificação do seu nome.

Este termo de consentimento livre e esclarecido é feito em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder do pesquisador e outra com o sujeito participante da pesquisa.

NOME DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL PARA CONTATO: MARCELO FERNANDES NASCIMENTO

NÚMERO DO TELEFONE:

ENDEREÇO:

ASSINATURA DO PESQUISADOR:

Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos – CEPESH/UDESC

Av. Madre Benvenuta, 2007 – Itacorubi – Florianópolis – SC -88035-901

Fone/Fax: (48) 3664-8084 / (48) 3664-7881 - E-mail: cepsh.reitoria@udesc.br

CONEP- Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

SRTV 701, Via W 5 Norte – lote D - Edifício PO 700, 3º andar – Asa Norte - Brasília-DF - 70719-040

Fone: (61) 3315-5878/ 5879 – E-mail: conep@saude.gov.br

Avenida Madre Benvenuta, 2007, Itacorubi, CEP 88035-901, Florianópolis, SC, Brasil.

Telefone/Fax: (48) 3664-8084 / (48) 3664-7881 - E-mail: cepsh.reitoria@udesc.br

CONEP- Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

SRTV 701, Via W 5 Norte – Lote D - Edifício PO 700, 3º andar – Asa Norte - Brasília-DF - 70719-040

Fone: (61) 3315-5878/ 5879 – E-mail: conep@saude.gov.br

TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e, que recebi de forma clara e objetiva todas as explicações pertinentes ao projeto e, que todos os dados a meu respeito serão sigilosos. Eu compreendo que neste estudo, as medições dos experimentos/procedimentos de tratamento serão feitas em mim, e que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento.

Nome por extenso _____

Assinatura _____ Local: _____ Data: ____/____/____.

Avenida Madre Benvenuta, 2007, Itacorubi, CEP 88035-901, Florianópolis, SC, Brasil.

Telefone/Fax: (48) 3664-8084 / (48) 3664-7881 - E-mail: cepsh.reitoria@udesc.br

CONEP- Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

SRTV 701, Via W 5 Norte – Lote D - Edifício PO 700, 3º andar – Asa Norte - Brasília-DF - 70719-040

Fone: (61) 3315-5878/ 5879 – E-mail: conep@saude.gov.br

APÊNDICE G – CONSENTIMENTO PARA, FOTOGRAFIAS, VÍDEOS E GRAVAÇÕES



CONSENTIMENTO PARA FOTOGRAFIAS, VÍDEOS E GRAVAÇÕES

Permito que sejam realizadas fotografia, filmagem ou gravação de minha pessoa para fins da pesquisa científica intitulada **“ERGONOMIA ORGANIZACIONAL NO HOME OFFICE: A ANÁLISE MACROERGONÔMICA NA COMUNICAÇÃO INTERNA DE EQUIPES DE MARKETING”**, e concordo que o material e informações obtidas relacionadas à minha pessoa possam ser publicados eventos científicos ou publicações científicas. Porém, a minha pessoa não deve ser identificada por nome ou rosto em qualquer uma das vias de publicação ou uso.

As fotografias, vídeos e gravações ficarão sob a propriedade do grupo de pesquisadores pertinentes ao estudo e, sob a guarda dos mesmos.

_____, ____ de _____ de _____
Local e Data

Nome do Sujeito Pesquisado

Assinatura do Sujeito Pesquisado

APÊNDICE H – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS DA EMPRESA A

COLABORADOR 1

Pesquisador: Idade?

Entrevistado: 39 anos.

Pesquisador: Escolaridade?

Entrevistado: 3º Grau completo e especialização Latu Sensu.

Pesquisador: Tempo de Empresa?

Entrevistado: 12 anos.

Pesquisador: Sua função?

Entrevistado: Diretor Administrativo, Diretor Financeiro, Diretor da parte de Sistema também, toda parte de contabilidade e financeira é minha responsabilidade.

Pesquisador: Tempo de Empresa?

Entrevistado: 12 anos.

Pesquisador: Algumas perguntas podem parecer óbvias para você, mas eu preciso fazê-las, ok?

Entrevistado: Claro, claro.

Pesquisador: Você sabe quantos departamentos a empresa possui e qual a hierarquia existente entre eles?

Entrevistado: Sim, hoje a gente está mais organizado, um pouco mais organizado com isso, nós conseguimos setorizar departamento comercial, departamento financeiro, administrativo, marketing também. É um pouco difícil de responder de prontidão isso porque como uma pessoa ainda faz várias funções, assim como eu, que faço administrativo, financeiro, como te falei, e outras funções, não sei a caracterização dos departamentos, mas já dividimos as funções dessa forma, isso já está dividido.

Pesquisador: Quantas pessoas trabalham no departamento de marketing?

Entrevistado: Diretamente contratados a agencia e o gerente de marketing, os externos. Internamente, na empresa, o diretor de marketing diretamente, eu indireto ali, eu dou uma força em algumas coisas, mas não é uma participação tão sólida e também o diretor executivo também né, ele dá as opiniões dele e um pouquinho da diretora técnica, ela acaba participando uma pequena parcela, mas também

participa um pouquinho e de forma geral o pessoal do comercial participa um pouquinho também, dá suas opiniões, não é uma participação tão efetiva mas dá ideias. Eu não sei se estou divagando muito nas respostas, se é para falar mais mesmo.

Pesquisador: Não, de forma nenhuma está divagando, é isso mesmo, a entrevista é semi-estruturada, são questões para serem aprofundadas nas respostas mesmo, você pode ir falando que vai ajudar no estudo, porque a ideia é aprofundar mesmo, quanto mais profundidade, menos superficial serão os resultados que o estudo poderá oferecer, então fique a vontade para falar o quanto quiser.

Entrevistado: Beleza!

Pesquisador: Você sabe a hierarquia da equipe de marketing e a função de cada pessoa?

Entrevistado: Hoje a decisão está na mão do diretor de marketing. Por que tenha o diretor executivo, ele não decide pelos sócios-diretores, apenas orienta. Mas hoje a decisão é do diretor de marketing

Pesquisador: Legal, e abaixo dele, você saberia me dizer como é a hierarquia? Seria o “Gerente de Marketing”?

Entrevistado: Não, acho que abaixo dele seria eu e a diretora técnica antes de ter as decisões pelo gerente de marketing

Pesquisador: Você pode me dizer o local que cada pessoa da equipe de marketing exerce seu trabalho? Por exemplo: quais trabalham no mesmo local, quais trabalham em outra unidade, quais trabalham em Home Office, etc.

Entrevistado: Eu, em Camboriú, fico na empresa. O diretor de marketing e a diretora técnica também ficam na empresa, agora o gerente de marketing raramente vai na empresa, a agencia também raramente vai na empresa. Se for pensar em todos que acabam colaborando com o marketing, principalmente do comercial, ficam mais fora do que dentro da empresa.

Pesquisador: E essa comunicação de todos que ficam fora é online, ou não?

Entrevistado: É, eu acho que 90% talvez da comunicação seja online. O WhatsApp né, é muito forte, é uma ferramenta muito usada, não tem jeito.

Pesquisador: É, pesquisas indicam que ele é muito utilizado mesmo.

Entrevistado: É, e agora está vindo este novo, o Telegram. O Telegram eu acho que vai vir forte né, não sei, está parecendo, muita gente está começando a entrar, participar, já têm algumas ferramentas comerciais... eu acho que vai vir forte para competir com o Whatsapp.

Pesquisador: Quais são os meios de comunicação utilizados entre o departamento de marketing e os outros departamentos da empresa?

Entrevistado: Além do Telegram e do WhatsApp, um pouquinho assim em reuniões como nós estamos fazendo agora com o Skype né, mas a gente acaba usando mais a ferramenta do Zoom, temos mais familiaridade, as reuniões com os veterinários “cabeças”, os “heads”, são todas feitas por Zoom assim como acho que todas as reuniões feitas pelo departamento de marketing também são feitas pelo Zoom, então virou uma ferramenta muito forte para vídeoconferência. Mas na comunicação do dia-a-dia assim, por texto, é o WhatsApp.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), com qual frequência a equipe de marketing se comunica diariamente?

Entrevistado: É um pouco difícil de responder porque como eu não sou um participante efetivo, eu acabei me afastando mais para cuidar de outras coisas. Pensando ali na comunicação organizacional do marketing, eu acho que é frequente, é um 4.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não suficiente) a 5 (extremamente suficiente), O conteúdo da comunicação é suficiente para compreensão das tarefas?

Entrevistado: Eu acho que ficaria um 4, acho que falta um pouco de organização, eu acho que eu diria entre um 3,5 e 4. Eu acho que às vezes não falta informação, mas a forma como ela é colocada, às vezes fica difícil de buscar uma informação que ficou para trás, têm pontos que podem melhorar, vou colocar um 3,5 aí.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas tecnologias na comunicação interna da equipe de marketing?

Entrevistado:

(1,5) Ligação Telefônica – Mais com o Gerente de Marketing e o Diretor de Marketing, no resto é o digital mesmo;

(1) Email, usado para comunicação com fornecedores, mas para a equipe de marketing pode colocar 1;

(5) Mensagem de Texto – Via SMS zero e via WhatsApp 5;

(4) Mensagem de áudio – Eu tento evitar, eu sou meio preguiçoso para escrever por causa da correria entendeu? Eu sei que todo mundo gosta de mandar áudio mas ninguém gosta de escutar (risos), entendeu? Quando você recebe um áudio você fala puxa (risos), mas naquela função de estar dirigindo e parar para escrever..., mas vamos lá, de 1 a cinco, eu colocaria um 4, tem bastante;

(4) Chamada de Vídeo - com a pandemia agora, se torno muito usada.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas ferramentas na comunicação interna da equipe de marketing?

Entrevistado

(0)Skype for Business – Eu nem sei desse Skype Business, o nosso é o tradicional; (1) Skype; (5) WhatsApp; (4) Zoom.

Pesquisador: Para execução de suas tarefas, é necessário se comunicar com outras pessoas além do departamento de marketing?

Entrevistado: Sim, às vezes para um assunto técnico o marketing precisa buscar informação com um especialista da área, com certeza.

Pesquisador: A empresa possui um plano de comunicação para o Home Office com regras ou padrões definidos?

Entrevistado: Não, não tem uma regra, a gente faz assim basicão, meio que na intuição. Vai ter reunião tal dia e então se marca uma data e uma hora, mas não tem uma regra de tempo. Eu diria que têm regras mínimas, superficiais.

Pesquisador: Com relação aos procedimentos e padrões para execução do seu trabalho, em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), qual o grau de formalidade existente?

Entrevistado: É pouca, queria que fosse um pouco mais. Eu já tentei implementar algumas regras no fluxo de aprovação de material do marketing, mas não foi bem implementada. Eu daria uma nota 2

Pesquisador: Então na sua percepção poderia ter mais, é isso?

Entrevistado: É exatamente, as regras, deixar as regras mais claras para os procedimentos.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma liberdade) a 5 (liberdade total), qual o grau de liberdade você tem para tomar decisões relativas ao seu trabalho sem depender da aprovação do seu superior?

Entrevistado: Apesar de eu não ser o diretor de marketing eu tenho liberdade para bastante coisa, dá para dizer um 4.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma variação) a 5 (muita variação), qual o grau de variação das tarefas e projetos desenvolvidos pela equipe de marketing?

Entrevistado: (pensando)

Pesquisador: Para te explicar melhor se gerar dúvida: O marketing geralmente ele já é um pouco mais dinâmico, trabalha com temas diferentes no dia-a-dia. Existem profissões em que se faz todo dia a mesma coisa, não muda, então é nesse nível que o estudo quer saber, se o seu marketing é super padronizado e faz a mesma coisa todo dia. Imagine uma empresa que faz disparo de email marketing, que só faz aquilo todos os dias, entendeu?

Entrevistado: Certo, entendi. Olha, eu acho que tem até uma variação grande. Acho que é um 4, não tem um padrão definido né, cada mês é de um jeito, muda a estratégia, muda o segmento, é bem variado.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco conhecimento) a 5 (muito conhecimento), qual o seu grau de conhecimento para realizar seu trabalho?

Pesquisador: Nas suas contribuições para marketing, ok?

Entrevistado: No marketing né?

Pesquisador: Isso!

Entrevistado: Ah, eu acho que eu consigo contribuir bem ali com a parte dos textos técnicos, apesar de ser uma tarefa lenta, que demanda estudo, eu contribuo bem, um pouco de ideias de forma geral de coisas de marketing né. Ah eu acho que eu contribuí aí com um 4, vou dizer um 3 porque eu não estou tão efetivo, vamos colocar um 3. Não sei se é a capacidade de contribuir ou a contribuição efetiva que você quer saber?

Pesquisador: Imagina assim: você tem que criar esses textos para o marketing como você citou, mas você não consegue, sua redação é ruim, não consegue escrever, fica travado... então pode ser que seu nível de conhecimento para a tarefa seja baixo, é neste sentido entendeu? Na sua tarefa de contribuição para o marketing, porque às vezes a empresa pode

detectar que aquela pessoa precisa de treinamento, por exemplo: Um funcionário é colocado para fazer aquilo, mas não sabe fazer, acaba tendo que “correr atrás”, aprender, é neste sentido a pergunta, entendeu?

Entrevistado: Entendi! Bem, com relação à capacidade eu acho que eu poderia contribuir bastante se eu não fosse responsável por tantas outras coisas. Pode colocar um 4.

Pesquisador: A empresa oferece treinamento para evolução profissional?

Entrevistado: Pouco, às vezes a gente consegue... (pensando)

Pesquisador: Aqui não é sobre o nível de treinamento, pode ser um sim ou não, ou alguma coisa que você queira falar.

Entrevistado: É, antes não tinha nada, hoje a gente se preocupa um pouco com isso, então às vezes a gente oferece alguns treinamentos de evolução profissional, na parte técnica, incentiva os veterinários com pós-graduação, a gente oferece cursos de... eu nem sei o nome desses cursos, cursos de interação entre as pessoas, auto conhecimento, já colocamos várias pessoas para fazerem esses cursos. O diretor executivo, vai dar um curso bem legal na parte de relacionamento interpessoal, então hoje em dia nós nos preocupamos com isso, vou colocar um 2 porque não acontece com muita frequência, mas já está evoluindo.

Pesquisador: Então vocês oferecem treinamento, certo? E pelo que você me disse parece que motivam também né?

Entrevistado: Sim.

Pesquisador: Na sua percepção, a empresa valoriza mais o poder de decisão individual ou a coletiva?

Entrevistado: Na minha percepção, coletiva.

Pesquisador: Você prefere trabalhar com rotina bem definidas, sem muitas mudanças, ou prefere um trabalho mais dinâmico, com mudanças frequentes?

Entrevistado: Eu prefiro, eu me sinto confortável com poucas mudanças, mas talvez seja um erro meu (risos)

Pesquisador: Não, não, é perfil né.

Entrevistado: Eu quero que a coisa seja perfeita e segue o barco assim né (risos), mas eu sei que as mudanças são importantes para a evolução

Pesquisador: Não, são características mesmo. Outro exemplo: às vezes podem colocar uma pessoa para fazer uma tarefa extremamente dinâmica, que todo dia tem que fazer uma coisa diferente, mas aquela pessoa pode ser como você, preferir uma rotina. Então porque não trocar essa pessoa de lugar, colocar uma pessoa que gosta de fazer coisas diferentes, são coisas tão simples, mas que às vezes as empresas acabam pecando de não fazer, as vezes uma consultoria vem de fora e consegue lhe dizer, por exemplo, que tal profissional tem um potencial gigantesco, mas que ele nunca te falou, ou as vezes você não perguntou, ou nem percebeu. Então nessas horas podemos detectar coisas simples que podem resolver

Entrevistado: Sim, entender a personalidade da pessoa e encaixar a função com a personalidade dela.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma regulamentação) a 5 (muita regulamentação), qual o grau de regulamentação para comercialização dos seus produtos/ serviços?

Entrevistado: Regulamentação, no caso, para comercializar nossos serviços né. Eu enxergo dois pontos de vista nesta pergunta. A primeira, vamos olhar para um lado, a regulamentação dos órgãos oficiais, da profissão da medicina veterinária, os serviços de laboratórios, que é o que fazemos. Então dentro de uma regulamentação oficial, sim, várias regras e padrões de ética que devemos seguir, daria uma nota 4 para essa regulamentação oficial, tem inclusive alguns exames com o AIE Mormo, que são os exames para cavalo, se fosse olhar só para esses, são muito regulamentados. Tem o Inmetro, tem que estar conformidade com o Inmetro, tem que estar em conformidade com o Ministério da Agricultura, é super rigoroso quando o marketing quando for falar que somos creditados pelo Inmetro, neste ponto sim. Mas como na nossa empresa esses exames não são nem 10% dos nossos serviços, então no geral daria um 4 para regulamentação oficial para exercermos a função. No outro ponto de vista que eu enxerguei na pergunta seria a regulamentação para a gente exercer em relação aos nossos clientes, ou seja, que regras o cliente tem que seguir para que, digamos, nós possamos prestar o serviço. Ele tem que mandar uma requisição, ele tem que assinar o pedido, anotar os exames corretos, ele não pode deixar campos obrigatórios em branco, então nessa visão eu daria um 3, na regulamentação para nós prestarmos o serviço para o cliente, né.

Pesquisador: Certo.

Entrevistado: Então foram esses dois pontos de vista que eu enxerguei na pergunta.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não mudam) a 5 (mudam bastante), qual o grau de mudança nas tarefas e processos ao longo do tempo para suprir as necessidades do negócio?

Entrevistado: Eu daria um 3, muda, mas não muda muito. É mais pela questão tecnológica, que vão aparecendo exames novos, estudos e pesquisas, tudo isso vai influenciando. Às vezes nem são estudos e pesquisas novas, mas a gente mesmo evoluindo e realizando exames que antes não fazíamos. Então essa é a meta, cada vez oferecer mais serviços, para agregar para a empresa, então eu daria um 3.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma interação) a 5 (muita interação), qual o grau de interação com agências governamentais, clientes, fornecedores e concorrentes para a execução das tarefas?

Entrevistado: O que pega mais aí é a interação com o cliente, não chega a ser obrigatório, poderíamos prestar um serviço sem falar com o cliente, mas é uma coisa que a gente acaba fazendo né, então na interação com o cliente eu daria uma nota, em termos governamentais não, então no geral, levando em consideração esse peso da interação com o cliente, eu daria um 3.

COLABORADOR 2.

Pesquisador: Idade?

Entrevistado: 46 anos.

Pesquisador: Escolaridade?

Entrevistado: Doutorado.

Pesquisador: Sua função?

Entrevistado: Responsável Técnica de todas unidades

Pesquisador: Tempo de Empresa?

Entrevistado: 12 anos.

Pesquisador: Algumas perguntas podem parecer óbvias para você, mas eu preciso fazê-las, ok?

Entrevistado: Está bom.

Pesquisador: Você sabe quantos departamentos a empresa possui e qual a hierarquia existente entre eles?

Entrevistado: Tem a diretoria e depois os colaboradores né, basicamente é isso. Tem o setor financeiro, tem o setor comercial, tem o setor de marketing... é isso que eu mais ou menos sei.

Pesquisador: Quantas pessoas trabalham no departamento de marketing?

Entrevistado: Marketing propriamente dito são 3, um da agência, o colaborador (...) e o colaborador (...). Daí também tem o pessoal do relacionamento que eu não sei se você coloca como marketing também, são 5 pessoas, uma de cada unidade, que são as pessoas que fazem a visitação nas clínicas. Elas fazem a propaganda cara a cara com o veterinário né, elas utilizam o material feito pelo marketing para fazer essas visitas.

Pesquisador: Você já conseguiu me passar na reposta anterior mais ou menos o local em que cada pessoa trabalha, me parece que vocês tem uma estrutura formada por várias células em lugares diferentes, certo?.

Entrevistado: Sim, isso!

Pesquisador: A matriz vocês consideram Floripa?

Entrevistado: Na verdade, a matriz mesmo seria Camboriú, mas cada unidade é individual, a maior de todas é Florianópolis, que foi a segunda a ser aberta. Mas começou mesmo em Camboriú e depois nós tivemos outras unidades, mas cada uma é teoricamente independente, possuem cnpj independente. Então não se pode dizer que existe uma matriz e filiais.

Pesquisador: Quais são os meios de comunicação utilizados entre o departamento de marketing e os outros departamentos da empresa?

Entrevistado: WhatsApp só.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), com qual frequência a equipe de marketing se comunica diariamente?

Entrevistado: Eu acho que se comunica bem, acho que 4 está ok. Se comunicam bastante, não necessariamente que esta comunicação se já absorvida e seja produtiva, mas existe comunicação e troca de mensagens pelo Whatsapp num nível 4. É bom.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não suficiente) a 5 (extremamente suficiente), O conteúdo da comunicação é suficiente para compreensão das tarefas?

Entrevistado: Eu acabo não lendo tudo, então eu sou a parte falha. Acho que sim, mas eu daria um 3 para esse, eu acho que a gente pode melhorar essa comunicação e o conteúdo pode ser melhorado.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas tecnologias na comunicação interna da equipe de marketing?

Entrevistado:

(2) Ligação telefônica

(1) Email

(4) Mensagem de texto

(3) Mensagem de áudio

(4) Chamada de Vídeo – Seria Zoom né, então um 4.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas ferramentas na comunicação interna da equipe de marketing?

Entrevistado

(-) Skype for Business ; (-) Skype; (5) WhatsApp; (4) Zoom.

Pesquisador: Para execução de suas tarefas, é necessário se comunicar com outras pessoas além do departamento de marketing?

Entrevistado: Acho que sim, acho bem importante se comunicar com outras pessoas.

Pesquisador: A empresa possui um plano de comunicação para o Home Office com regras ou padrões definidos?

Entrevistado: Não

Pesquisador: Com relação aos procedimentos e padrões para execução do seu trabalho, em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), qual o grau de formalidade existente?

Entrevistado: Eu acho que não tem muita burocracia de eu conversar com o marketing, mas há uma resistência minha, uma falta de tempo de eu levar informações até o marketing, então fica difícil de eu responder essa pergunta porque

não é diretamente comigo, mas a burocracia é praticamente inexistente, é muito fácil conversar com o marketing. Eu colocaria 1.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma liberdade) a 5 (liberdade total), qual o grau de liberdade você tem para tomar decisões relativas ao seu trabalho sem depender da aprovação do seu superior?

Entrevistado: Vamos colocar 4 para não dizer que eu não falo com meus sócios.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma variação) a 5 (muita variação), qual o grau de variação das tarefas e projetos desenvolvidos pela equipe de marketing?

Entrevistado: É bem variado, vou colocar 4, tem bastante

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco conhecimento) a 5 (muito conhecimento), Qual o seu grau de conhecimento para realizar seu trabalho?

Entrevistado: 4.

Pesquisador: A empresa oferece treinamento para evolução profissional?

Entrevistado: Não (risos). Não que eu saiba, mas a gente tenta dar alguma ajuda, mas não é nenhum programa bem certinho. Se for para ser “preto no branco”, as vezes algumas coisinhas, mas nada específico.

Pesquisador: Na sua percepção, a empresa valoriza mais o poder de decisão individual ou a coletiva?

Entrevistado: Eu acho que coletiva.

Pesquisador: Você prefere trabalhar com rotina bem definidas, sem muitas mudanças, ou prefere um trabalho mais dinâmico, com mudanças frequentes?

Entrevistado: Bem definidas sem muitas mudanças, eu sou meio quadradona.

Pesquisador: Prefere uma rotina então?

Entrevistado: É rotina.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma regulamentação) a 5 (muita regulamentação), qual o grau de regulamentação para comercialização dos seus produtos/ serviços?

Entrevistado: A gente tenta seguir todos os padrões, mas não tem tanta, assim nós tentamos seguir o padrão estabelecido para os laboratórios humanos, ainda não tem umas normas que regulamente o laboratório veterinário, mas a gente

tenta sim, seguir todas as normas e padrões imagináveis para aquilo que nós temos disponível. Então a área é bem regulamentada, mas dentro da parte humana, a gente segue essa regulamentação, mas na parte veterinário não tem porque não é reconhecido como uma especialidade. Eu até participo de um grupo que pretende definir essas normas, mas nós não temos uma associação ainda para isso.

Pesquisador: Certo, mas, então acima disso, qual o nível você daria?

Entrevistado: 4.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não mudam) a 5 (mudam bastante), qual o grau de mudança nas tarefas e processos ao longo do tempo para suprir as necessidades do negócio?

Entrevistado: É mediano, é 3.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma interação) a 5 (muita interação), qual o grau de interação com agências governamentais, clientes, fornecedores e concorrentes para a execução das tarefas?

Entrevistado: É que cada um aí é diferente, entendeu? Tipo, com clientes eu tenho 5, entendeu? Governamentais 2... então para colocar uma média eu vou colocar um 3, nós temos uma boa troca sim.

COLABORADOR 3.

Pesquisador: Idade?

Entrevistado: 40 anos.

Pesquisador: Escolaridade?

Entrevistado: Graduado em Medicina Veterinária.

Pesquisador: Sua função?

Entrevistado: Diretor Comercial

Pesquisador: Tempo de Empresa?

Entrevistado: 12 anos.

Pesquisador: Você sabe quantos departamentos a empresa possui e qual a hierarquia existente entre eles?

Entrevistado: Sei quantos setores e quanto a hierarquia, só não sei quantas pessoas. Diretoria, departamento técnico, recepção e motoboy

Pesquisador: Quantas pessoas trabalham no departamento de marketing?

Entrevistado: 3 pessoas, diretamente 3 pessoas

Pesquisador: Você sabe a hierarquia da equipe de marketing e a função de cada pessoa?

Entrevistado: Diretor - criativo - agência

Pesquisador: Você pode me dizer o local que cada pessoa da equipe de marketing exerce seu trabalho? Por exemplo: quais trabalham no mesmo local, quais trabalham em outra unidade, quais trabalham em Home Office, etc.

Entrevistado: Trabalho do marketing é 95% *home-office* e 5% presencial

Pesquisador: Quais são os meios de comunicação utilizados entre o departamento de marketing e os outros departamentos da empresa?

Entrevistado: Whatsapp é o principal hoje, alguma coisinha de email, um pouquinho de telefone e o restante reuniões presenciais

Pesquisador: Quais são os meios de comunicação utilizados entre os integrantes da equipe de marketing?

Entrevistado: WhatsApp, Zoom e um pouco de email

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), com qual frequência a equipe de marketing se comunica diariamente?

Entrevistado: 3

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não suficiente) a 5 (extremamente suficiente), O conteúdo da comunicação é suficiente para compreensão das tarefas?

Entrevistado: 2. A gente fala e às vezes a mensagem para no meio.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas tecnologias na comunicação interna da equipe de marketing?

Entrevistado: (3) Ligação Telefônica (1) Email (2) Mensagem de Texto (4) Mensagem de áudio (3) Chamada de Vídeo

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas ferramentas na comunicação interna da equipe de marketing?

Entrevistado: (-) Skype for Business (1) Skype (4) WhatsApp (3) Zoom

Pesquisador: Para execução de suas tarefas, é necessário se comunicar com outras pessoas além do departamento de marketing?

Entrevistado: Sim, com o departamento técnico e também algumas questões com os outros sócios

Pesquisador: A empresa possui um plano de comunicação para o Home Office com regras ou padrões definidos?

Entrevistado: Não

Pesquisador: Com relação aos procedimentos e padrões para execução do seu trabalho, em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), qual o grau de formalidade existente?

Entrevistado: 2

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma liberdade) a 5 (liberdade total), qual o grau de liberdade você tem para tomar decisões relativas ao seu trabalho sem depender da aprovação do seu superior?

Entrevistado: 4

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma variação) a 5 (muita variação), qual o grau de variação das tarefas e projetos desenvolvidos pela equipe de marketing?

Entrevistado: Varia bastante, acho que um 5 para nós

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco conhecimento) a 5 (muito conhecimento), qual o seu grau de conhecimento para realizar seu trabalho?

Entrevistado: 3. Meio-termo, Eu acho que eu conheço as características do público alvo, mas as ferramentas mais assertivas para falar com este público aí eu pouco

Pesquisador: A empresa oferece treinamento para evolução profissional?

Entrevistado: Sim.

Pesquisador: Na sua percepção, a empresa valoriza mais o poder de decisão individual ou a coletiva?

Entrevistado: Individual. A gente dá autonomia para as pessoas decidirem rápido

Pesquisador: Você prefere trabalhar com rotina bem definidas, sem muitas mudanças, ou prefere um trabalho mais dinâmico, com mudanças frequentes?

Entrevistado: Mais dinamismo

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma regulamentação) a 5 (muita regulamentação), qual o grau de regulamentação para comercialização dos seus produtos/ serviços?

Entrevistado: 5.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não mudam) a 5 (mudam bastante), qual o grau de mudança nas tarefas e processos ao longo do tempo para suprir as necessidades do negócio?

Entrevistado: 4. Acho que um 4, tem coisa que não muda. A técnica para fazer um procedimento não muda, vai ser sempre a mesma. Já o processo de como colher e levar essa amostra até o laboratório muda bastante, Então é um 4

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma interação) a 5 (muita interação), qual o grau de interação com agências governamentais, clientes, fornecedores e concorrentes para a execução das tarefas?

Entrevistado: 2. Porque quando chega para a gente solicitação a gente faz. A não ser casos aonde o material coletado não seguiu os protocolos é preciso interagir para que o procedimento seja refeito, nova coleta, mas é pouco, pode colocar um 2 mesmo.

COLABORADOR 4

Pesquisador: Idade?

Entrevistado: 40 anos.

Pesquisador: Escolaridade?

Entrevistado: 3ºGrau incompleto.

Pesquisador: Sua função?

Entrevistado: Gerente de Marketing

Pesquisador: Tempo de Empresa?

Entrevistado: 1 ano.

Pesquisador: Você sabe quantos departamentos a empresa possui e qual a hierarquia existente entre eles?

Entrevistado: Departamentos são 4 - Administrativo - Técnico - marketing e Comercial

Pesquisador: Quantas pessoas trabalham no departamento de marketing?

Entrevistado: Somente. E daí o trabalho que eu faço é em conjunto com o comercial que foi a partir daí que eu comecei a entender como funciona o negócio do laboratório, consegui perceber o perfil dos nossos clientes, como eles se comportam. E trabalhamos em conjunto com a agência para definir as iscas para este público e definição de conteúdo e estratégias de comunicação, analisando as redes sociais para ver como o público se comporta e qual o tipo de postagem. Daí eu cruzo os dados com o feedback do comercial, que vai a campo e conversa diretamente com os veterinários e graças a deus os dados estão batendo tem sido tiro certo.

Pesquisador: Então nessa sua estrutura de hierarquia você me disse você está como gerente e abaixo de você tem o suporte do departamento comercial e da agência, e acima de você, tem alguma pessoa ainda?

Entrevistado: tem sim, tem 3 pessoas que são os diretores.

Pesquisador: Você sabe a hierarquia da equipe de marketing e a função de cada pessoa?

* Questão já respondida na pergunta anterior

Pesquisador: Você pode me dizer o local que cada pessoa da equipe de marketing exerce seu trabalho? Por exemplo: quais trabalham no mesmo local, quais trabalham em outra unidade, quais trabalham em Home Office, etc.

Entrevistado: As pessoas trabalham em locais diferentes

Pesquisador: Quais são os meios de comunicação utilizados entre o departamento de marketing e os outros departamentos da empresa?

Entrevistado: WhatsApp e Telefone

Pesquisador: Quais são os meios de comunicação utilizados entre os integrantes da equipe de marketing?

Entrevistado: Eu comigo mesmo (risos). Varia de acordo com a demanda, quando tem muita, muita coisa, eu uso o Trello para me organizar, mas tem vezes que de acordo com a demanda eu anotando no caderno só para não perder a pauta né, e quando vai entrando muita coisa eu até abandono o Trello, porque daí no caderno é mais rápido de resolver, daí eu já resolvo, então têm vezes que o Trello acaba atrapalhando um pouco dependendo do ritmo de entrada do Job e saída dele, então tipo acabei de fazer uma reunião e anotei aqui o que já vou precisar fazer, mas tarefas que demoram mais dias eu tenho que colocar no Trello.

Pesquisador: Então, para se comunicar com essas pessoas que estão acima e abaixo de você costuma-se usar o Whtasapp e o Telefone mesmo?

Entrevistado: Sim

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), com qual frequência a equipe de marketing se comunica diariamente?

Entrevistado: Seria um 4 mais ou menos, pelo menos 1 vez por dia eu preciso me comunicar com o pessoal técnico do laboratório, isso quando não é o dia inteiro.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não suficiente) a 5 (extremamente suficiente), O conteúdo da comunicação é suficiente para compreensão das tarefas?

Entrevistado: 4, porque 5 seria se fosse excelente. Sempre tem o que melhorar né.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas tecnologias na comunicação interna da equipe de marketing?

Entrevistado: (3) Ligação Telefônica (1) Email (4) Mensagem de Texto (4) Mensagem de áudio (4) Chamada de Vídeo

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas ferramentas na comunicação interna da equipe de marketing?

Entrevistado: (-) Skype for Business (1) Skype (5) WhatsApp (5) Zoom

O Zoom é bastante usado, até compramos a conta.

Pesquisador: A conta dá alguma coisa a mais quando você compra?

Entrevistado: Sim, a gente pode passar o dia inteiro conversando, sem limites e dá para colocar até 100 pessoas na mesma sala

Pesquisador: Para execução de suas tarefas, é necessário se comunicar com outras pessoas além do departamento de marketing?

Entrevistado: Sim, se pudesse colocar um grau aqui seria 5 (risos)

Pesquisador: A empresa possui um plano de comunicação para o Home Office com regras ou padrões definidos?

Entrevistado: Não

Pesquisador: Com relação aos procedimentos e padrões para execução do seu trabalho, em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), qual o grau de formalidade existente?

Entrevistado: A parte mais formal é com relação aos textos criados para o marketing, pode colocar entre 3 e 4

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma liberdade) a 5 (liberdade total), qual o grau de liberdade você tem para tomar decisões relativas ao seu trabalho sem depender da aprovação do seu superior?

Entrevistado: Com relação às artes eu tenho liberdade total, pois eu não preciso de aprovação, mas em questão a textos eu preciso da aprovação. Então acho que 4.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma variação) a 5 (muita variação), qual o grau de variação das tarefas e projetos desenvolvidos pela equipe de marketing?

Entrevistado: Dá para colocar 20 aí (risos) Cada dia é um “Kinder Ovo”, eu começo o dia me programando para fazer o que eu planejei no dia anterior, mas acaba aparecendo um monte de demanda que me faz voltar ao planejado somente depois das 20 horas, que é quando o pessoal esquece de mim (risos)

Pesquisador: Então me parece que você é uma pessoa que gosta de dar resposta rápida para as pessoas, quer ser prestativo, é isso?

Entrevistado: É que o dinamismo né, apesar de você ficar um pouco escravo desse tempo, ficando sempre ali de bate-pronto, mas isso traz muita segurança para a empresa e para as pessoas que dependem do meu trabalho. Então quando eu comecei a ter essas atitudes dentro do laboratório eu até fiquei com o pé um pouco atrás, se não estaria dando um tiro no próprio pé, mas eu sinto que o laboratório tem essa necessidade. Por isso que eu tento já resolver as demandas mais rotineiras rapidamente para poder dar esse suporte, mas mesmo assim as vezes eu não consigo dar conta de tanta coisa que me pedem, mesmo sendo de bate-pronto. Imagina se for colocar numa fila de espera que tem que aguardar outros *jobs* serem feitos antes. Tanto é que quando eu digo para o pessoal que não posso atender no momento eles já sabem que a batata está assando para o meu lado.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco conhecimento) a 5 (muito conhecimento), Qual o seu grau de conhecimento para realizar seu trabalho?

Entrevistado: Agora você me pegou porque tem o conhecimento ali de marketing, com relação a minha vivência, que já são 20 anos nessa história, mas tem um porém que é o conhecimento do laboratório, que eu te digo que é pouco. Então neste primeiro ano a gente começou ali a ter uma ideia de como é o mercado.

Então esse 1 ano não se compara com um conhecimento de 5, 10 anos de laboratório. Então eu fico em cima do muro aí nessa.

Pesquisador: Olha, então eu vou tentar te ajudar: Bem, se tem alguma coisa que falta para você realizar com plenitude seu trabalho, então você pode indicar na sua resposta, pois lá na frente pode indicar a necessidade de um treinamento, por exemplo, entendeu?

Entrevistado: Ah, entendi, entendi! Então eu posso fazer uma observação né?

Pesquisador: Claro!

Entrevistado: Então seria um 4, como observação eu colocaria que ainda falta um amadurecimento nessa parte do conhecimento do laboratório

Pesquisador: A empresa oferece treinamento para evolução profissional?

Entrevistado: Não, mas eu não posso me queixar porque eu nunca pedi, mas eu sei que nós temos a liberdade de pedir e sei que a resposta será positiva, não só comigo como com os outros colaboradores.

Pesquisador: Na sua percepção, a empresa valoriza mais o poder de decisão individual ou a coletiva?

Entrevistado: Varia, varia bastante. Existem casos de uma ideia que veio de apenas uma pessoa e tem outros que vieram depois de um debate entre um grupo, então não tenho como afirmar isso.

Pesquisador: Você prefere trabalhar com rotina bem definidas, sem muitas mudanças, ou prefere um trabalho mais dinâmico, com mudanças frequentes?

Entrevistado: Dinâmico

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma regulamentação) a 5 (muita regulamentação), qual o grau de regulamentação para comercialização dos seus produtos/ serviços?

Entrevistado: Olha, só com esse monte de cadastro e coisas que tem que fazer só para abrir um laboratório, é muita né, pode colocar 5

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não mudam) a 5 (mudam bastante), qual o grau de mudança nas tarefas e processos ao longo do tempo para suprir as necessidades do negócio?

Entrevistado: Isso com relação ao meu setor aqui né?

Pesquisador: Na verdade, é mais referente a sua visão geral da empresa, vou tentar dar um exemplo para ajudar: têm empresas que se elas não se ajustarem com o que acontece lá fora, elas patinam e não têm resultados bons no mercado. Existem empresas que são muito influenciadas por questões externas e outras que nem tanto.

Entrevistado: Entendi. Vou colocar um 4

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma interação) a 5 (muita interação), qual o grau de interação com agências governamentais, clientes, fornecedores e concorrentes para a execução das tarefas?

Entrevistado: Pode ser um 4.

COLABORADOR 5

Pesquisador: Idade?

Entrevistado: 44 anos.

Pesquisador: Escolaridade?

Entrevistado: Pós-graduação.

Pesquisador: Sua função?

Entrevistado: Social Manager

Pesquisador: Tempo de Empresa?

Entrevistado: 5 meses.

Pesquisador: Você sabe quantos departamentos a empresa possui e qual a hierarquia existente entre eles?

Entrevistado: Bem, acredito que tenha a hierarquia do colaborador (...), depois vem o colaborador (...), isto dentro do marketing né, pois é onde eu estou. Depois vem o colaborador (...) e depois eu.

Pesquisador: Quantas pessoas trabalham no departamento de marketing?

Entrevistado: Mais um menos uns 4 ou 5, acho que é isso.

Pesquisador: Eu iria perguntar sobre a hierarquia da equipe de marketing, mas você já me respondeu na questão anterior. Então, você sabe me dizer o local onde essas pessoas trabalham? Por exemplo: quais trabalham no mesmo local, quais trabalham em outra unidade, quais trabalham em Home Office, etc.

Entrevistado: Acredito que Home Office.

Pesquisador: Quais são os meios de comunicação utilizados entre o departamento de marketing e os outros departamentos da empresa?

Entrevistado: Os outros departamentos devem ser WhatsApp também, porque o marketing usa o Whatsapp comigo, então deve ser Whatsapp, email... acho que são mais esses dois canais mesmo.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), com qual frequência a equipe de marketing se comunica diariamente?

Entrevistado: 4.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não suficiente) a 5 (extremamente suficiente), O conteúdo da comunicação é suficiente para compreensão das tarefas?

Entrevistado: Vou colocar 4 também.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas tecnologias na comunicação interna da equipe de marketing?

Entrevistado:

- (1) Ligação telefônica
- (1) Email
- (5) Mensagem de texto
- (4) Mensagem de áudio
- (1) Chamada de vídeo

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas ferramentas na comunicação interna da equipe de marketing?

Entrevistado

(1)Skype for Business ; (1) Skype; (5) WhatsApp; (1) Zoom.

Pesquisador: Para execução de suas tarefas, é necessário se comunicar com outras pessoas além do departamento de marketing?

Entrevistado: Não.

Pesquisador: A empresa possui um plano de comunicação para o Home Office com regras ou padrões definidos?

Entrevistado: Eu acho que mais ou menos né, a gente está tentando estabelecer regras, então eu diria mais ou menos, entendeu? Tem algumas regras

como a agenda que é colocada todo começo de mês, mas não é muito... é meio bagunçado ainda, precisa melhorar um pouco.

Pesquisador: Com relação aos procedimentos e padrões para execução do seu trabalho, em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), qual o grau de formalidade existente?

Entrevistado: Formalidade, eu acho que quatro

Pesquisador: Você enxerga bastante formalidade?

Entrevistado: É.

Pesquisador: O importante aqui é eu te explicar o seguinte, pois o termo “formalidade” pode ser interpretado de maneira diferente. Formalidade nesse caso aqui para a macroergonomia se refere à burocracia no trabalho, então é sobre aquela necessidade de se preencher muita coisa na execução das tarefas, por exemplo.

Entrevistado: Então é menos, acho que um 2.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma liberdade) a 5 (liberdade total), qual o grau de liberdade você tem para tomar decisões relativas ao seu trabalho sem depender da aprovação do seu superior?

Entrevistado: 3.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma variação) a 5 (muita variação), qual o grau de variação das tarefas e projetos desenvolvidos pela equipe de marketing?

Entrevistado: 3.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco conhecimento) a 5 (muito conhecimento), qual o seu grau de conhecimento para realizar seu trabalho?

Entrevistado: 5. Como estou conseguindo desenvolver tranquilamente, acho que 5.

Pesquisador: A empresa oferece treinamento para evolução profissional?

Entrevistado: Sim, se for contar a partir da agência sim, me dão dicas e suporte sobre ferramentas.

Pesquisador: Na sua percepção, a empresa valoriza mais o poder de decisão individual ou a coletiva?

Entrevistado: Individual.

Pesquisador: Você prefere trabalhar com rotina bem definidas, sem muitas mudanças, ou prefere um trabalho mais dinâmico, com mudanças frequentes?

Entrevistado: Rotina

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma regulamentação) a 5 (muita regulamentação), qual o grau de regulamentação para comercialização dos seus produtos/ serviços?

Entrevistado: Eu acho que um 3. Eles precisam ainda dar uma melhorada, principalmente no visual, acho que um 3.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não mudam) a 5 (mudam bastante), qual o grau de mudança nas tarefas e processos ao longo do tempo para suprir as necessidades do negócio?

Entrevistado: Eu vou dar uma nota 3 porque não muda muito.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma interação) a 5 (muita interação), qual o grau de interação com agências governamentais, clientes, fornecedores e concorrentes para a execução das tarefas?

Entrevistado: A minha é 1, eu interajo pouco né, dentro do meu departamento eu interajo muito pouco.

COLABORADOR 6

Pesquisador: Idade?

Entrevistado: 39 anos.

Pesquisador: Escolaridade?

Entrevistado: Pós-graduação.

Pesquisador: Sua função?

Entrevistado: Consultora mentora da equipe comercial

Pesquisador: Tempo de Empresa?

Entrevistado: 18 meses.

Pesquisador: Você sabe quantos departamentos a empresa possui e qual a hierarquia existente entre eles?

Entrevistado: Quantos departamentos eu não sei, a hierarquia acho que sim.

Pesquisador: Quantas pessoas trabalham no departamento de marketing?

Entrevistado: Não.

Pesquisador: Você sabe a hierarquia da equipe de marketing e a função de cada pessoa?

Entrevistado: Não sei porque como faço uma consultoria e fico mais a distância, eu não fui apresentada aos departamentos. EU tenho uma visão bem superficial mesmo, como meu trabalho é mais restrito ao comercial, eu fico restrito e ele mesmo, mas eu tenho uma noção básica da hierarquia, eu sei que o Douglas é o diretor comercial, eu falo bastante com ele, que deixa muita coisa na minha mão como se eu cuidasse da equipe, mas eu deixo claro que ele é o líder, eu estou para dar um suporte, como uma parceria mesmo.

Pesquisador: Você pode me dizer o local que cada pessoa da equipe de marketing exerce seu trabalho? Por exemplo: quais trabalham no mesmo local, quais trabalham em outra unidade, quais trabalham em Home Office, etc.

Entrevistado: Não.

Pesquisador: Quais são os meios de comunicação utilizados entre o departamento de marketing e os outros departamentos da empresa?

Entrevistado: Principalmente Whatsapp e reunião por vídeo

Pesquisador: Quais são os meios de comunicação utilizados entre os integrantes da equipe de marketing?

Entrevistado: Principalmente Whatsapp e reunião por vídeo

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), com qual frequência a equipe de marketing se comunica diariamente?

Entrevistado: No meu caso não é necessariamente diário né, depende mais da demanda, mas certo mesmo nós temos uma reunião semanal. Mas como eu disse depende da demanda, muitas vezes pequenas coisas são resolvidas ali por WhatsApp mesmo, mas esta semana, por exemplo, tive que marcar uma reunião online com uma pessoa nova empresa que acabou de entrar na equipe comercial, que está sendo treinada, capacitada, que eu percebi que precisava de um suporte maior, então eu marquei uma reunião por vídeo, porque por vídeo a qualidade é maior que ficar conversando por mensagem. Então varia, um 2

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não suficiente) a 5 (extremamente suficiente), O conteúdo da comunicação é suficiente para compreensão das tarefas?

Entrevistado: Geralmente sim, eu acho que 5. Não tivemos problema com isso ainda, quando falta informação eu busco.

Pesquisador: É bom saber porque se for detectado que as pessoas não se comunicam perfeitamente poderá ser alertado no diagnóstico que as pessoas precisam caprichar um pouco mais nas mensagens, dedicar um pouco mais de tempo, entendeu?

Entrevistado: Mas isso aparecer muito quando você pegar o pessoal mais para baixo, você vai ver, até demais da conta. Isso porque eu já passei nos diagnósticos de comportamento.

Pesquisador: Olha só, provavelmente este estudo poderá te ajudar.

Entrevistado: Não tenho dúvida que vai me ajudar (risos). Só vai confirmar o que eu já falei, mas quando você traz algo com dados é melhor né. E você vai pegar muita falha de comunicação entre as partes, que é gritante.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas tecnologias na comunicação interna da equipe de marketing?

Entrevistado: (2) Ligação Telefônica (2) Email (5) Mensagem de Texto (5) Mensagem de áudio (5) Chamada de Vídeo

No email sou eu que mando para documentar, mas da parte deles para mim, é zero. Nas chamadas de vídeo, eu coloco 5 também porque acabe se igualando. Como temos essa frequência de reunião por vídeo toda semana e ficou ajustado e bem alinhado que toda semana terá reunião, acabou diminuindo a demanda durante a semana, meio que concentra mais para compartilhar, trocar experiências... Então as demandas durante a semana são coisas mais pontuais, e quando nos reunimos acontece uma interação maior, criando um vínculo maior. Isso foi estimulado e tem sido muito bom, tem o Gerente de marketing que participa toda semana e ele precisa desta visão, porque estamos construindo juntos um trabalho, como equipe. Então acaba que fica um 5 mesmo nisso.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas ferramentas na comunicação interna da equipe de marketing?

Entrevistado: (1) Skype for Business (1) Skype (5) WhatsApp (5) Zoom

Pesquisador: Para execução de suas tarefas, é necessário se comunicar com outras pessoas além do departamento de marketing?

Entrevistado: Sim, com o Gerente de marketing, às vezes a diretoria, mas o Gerente de marketing sempre participa, nós incorporamos ele na equipe comercial, ele é do marketing, mas as coisas andam muito juntas

Pesquisador: É por isso que você foi indicada pelos gestores a participar do estudo, porque por mais que o foco seja na comunicação do marketing, foi pedido para que você participasse por ser a pessoa que acaba liderando as equipes comercial e que faz o elo com o departamento de marketing.

Entrevistado: Olha, olha a comunicação! Você viu o que você falou?

Pesquisador: O que?

Entrevistado: Você falou: “eu que acabo liderando as equipes”. Isso eu faço questão de alinhar, eu não sou a líder da equipe comercial

Pesquisador: É, mas foi isso que foi dito.

Entrevistado: Então, mas presta a atenção na comunicação que deve ter chegado até você, algo como: deixa lá na mão dela.

Pesquisador: É importante você relatar isso.

Entrevistado: É um ruído de comunicação, pode ter chegado desta forma até você através de um dos diretores que não tem tanto contato comigo, mas eu não sou a líder, tanto que eu tento deixar claro quando uma tarefa não é minha responsabilidade. Meu foco é mais mesmo no suporte ao marketing comercial, comportamento, minha experiência vem da propaganda médica veterinária, eu trabalhei 10 anos na indústria veterinária, na verdade nesse meu trabalho de mentoria eu trago essa expertise, da parte da propaganda veterinária, do comercial, pois são 15 anos no mercado Pet com comercial, técnico e mais a parte da propaganda. Então é isso que nós estamos construindo com eles, usando o meu conhecimento e adaptando as necessidades deles. Claro que eu estou muito presente com a equipe, mas essa parte técnica do comercial não é minha responsabilidade, no final eu acabo liderando, mas essa não é minha tarefa

Pesquisador: A empresa possui um plano de comunicação para o Home Office com regras ou padrões definidos?

Entrevistado: Eu desconheço, pode ser que tenha e eu fui informada, por isso acontece com várias coisas, mas eu desconheço.

Pesquisador: Com relação aos procedimentos e padrões para execução do seu trabalho, em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), qual o grau de formalidade existente?

Entrevistado: (pensando)

Pesquisador: Aqui o termo formalidade também pode ser entendido como burocracia

Entrevistado: Burocracia, deixa eu ver. Acho que só o necessário mesmo, um 3. O que chega em mim, é pouco mesmo.

Pesquisador: Ok, é sobre sua percepção mesmo. Porque as vezes nós estamos em uma empresa que é super formal, tudo que eu tenho que fazer eu preciso registrar, fazer uma ata, etc

Entrevistado: Olha, poderia até ser menos que 3 olhando por esse lado, o email, por exemplo, que seria uma coisa formal, não tem né. Mas é 3 mesmo, mesmo porque não acho que tenha necessidade de muita, mas é minha percepção mesmo.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma liberdade) a 5 (liberdade total), qual o grau de liberdade você tem para tomar decisões relativas ao seu trabalho sem depender da aprovação do seu superior?

Entrevistado: Eu acho que 4.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma variação) a 5 (muita variação), qual o grau de variação das tarefas e projetos desenvolvidos pela equipe de marketing?

Entrevistado: Nesse momento eu acho que, em geral, são muitas tarefas dentro de uma coisa só, há variação dentro de um contexto já definido, de marketing, comercial, então eu acho que um 3.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco conhecimento) a 5 (muito conhecimento), qual o seu grau de conhecimento para realizar seu trabalho?

Entrevistado: Acho que 4, tenho bastante conhecimento do que eu faço, mas estamos sempre aprendendo.

Pesquisador: A empresa oferece treinamento para evolução profissional?

Entrevistado: Dentro do comercial sim, nas outras áreas eu desconheço. E u vejo às vezes algumas coisas acontecendo, mas não é uma coisa assim alinhada geral.

Pesquisador: Talvez em casos mais pontuais, então não existe uma política clara para todos?

Entrevistado: Eu desconheço, acho que não tem. Mas no comercial, na prática isso acontece bastante, principalmente através do meu trabalho, mas eu acho que não está claro nem mesmo para a equipe do comercial que eles têm isso.

Pesquisador: Na sua percepção, a empresa valoriza mais o poder de decisão individual ou a coletiva?

Entrevistado: Não sei responder isso, só poderia lhe dizer sobre o departamento comercial, que seria mais coletiva.

Pesquisador: Você prefere trabalhar com rotina bem definidas, sem muitas mudanças, ou prefere um trabalho mais dinâmico, com mudanças frequentes?

Entrevistado: Tudo varia do contexto, mas prefiro mesmo muitas mudanças, eu me adapto fácil. Porém, neste atual momento de pandemia que estamos vivendo, um pouco de planejamento e rotina seria melhor, porque no home office tem a casa, tem o filho, então neste momento eu preferiria uma rotina mais planejada, mas o meu natural é gostar do dinamismo. Diria até que neste momento está sendo um pouco estressante, porque não estou na minha zona de conforto.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma regulamentação) a 5 (muita regulamentação), qual o grau de regulamentação para comercialização dos seus produtos/ serviços?

Entrevistado: Acho que 4.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não mudam) a 5 (mudam bastante), qual o grau de mudança nas tarefas e processos ao longo do tempo para suprir as necessidades do negócio?

Entrevistado: Eu acho que muda bastante, muda tabela, muda exame, muda como atender, acho que 4. Um caso foram as mudanças devido à pandemia, onde a empresa teve que se adaptar a trabalhar via home office. Então no geral muda sim, é um 4.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma interação) a 5 (muita interação), qual o grau de interação com agências governamentais, clientes, fornecedores e concorrentes para a execução das tarefas?

Entrevistado: No comercial é 5, é total, não tem como.

COLABORADOR 7

Pesquisador: Idade?

Entrevistado: 26 anos.

Pesquisador: Escolaridade?

Entrevistado: Pós-graduação.

Pesquisador: Sua função?

Entrevistado: Responsável pelo banco de sangue da unidade de Curitiba

Pesquisador: Tempo de Empresa?

Entrevistado: 1 ano.

Pesquisador: Você sabe quantos departamentos a empresa possui e qual a hierarquia existente entre eles?

Entrevistado: Nossa, tem muitos departamentos, eu acho que são uns 10. A hierarquia que eu saiba são os diretores, os *heads* e os veterinários

Pesquisador: Quantas pessoas trabalham no departamento de marketing?

Entrevistado: Só o gerente de marketing? (o entrevistado respondeu com um tom de dúvida, como que esperando uma confirmação do pesquisador confirmasse sua resposta)

Pesquisador: Você sabe a hierarquia da equipe de marketing e a função de cada pessoa?

* Diante da resposta anterior esta pergunta não foi necessária

Pesquisador: Você pode me dizer o local que cada pessoa da equipe de marketing exerce seu trabalho? Por exemplo: quais trabalham no mesmo local, quais trabalham em outra unidade, quais trabalham em Home Office, etc.

Entrevistado: O CEO eu acho que em Florianópolis, os diretores dois em Florianópolis e um Camboriú e os *heads* um em cada unidade

Pesquisador: Quais são os meios de comunicação utilizados entre o departamento de marketing e os outros departamentos da empresa?

Entrevistado: Whatsapp, email e o telefone normal

Pesquisador: Quais são os meios de comunicação utilizados entre os integrantes da equipe de marketing?

Entrevistado: Mensagens para o Gerente de Marketing

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), com qual frequência a equipe de marketing se comunica diariamente?

Entrevistado: 5, porque eu falo com o Gerente de marketing toda semana para mandar as fotos dos doadores

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não suficiente) a 5 (extremamente suficiente), O conteúdo da comunicação é suficiente para compreensão das tarefas?

Entrevistado: Sim, 5

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas tecnologias na comunicação interna da equipe de marketing?

Entrevistado: (1) Ligação Telefônica (1) Email (5) Mensagem de Texto (3) Mensagem de áudio (1) Chamada de Vídeo

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas ferramentas na comunicação interna da equipe de marketing? Entrevistado: (1) Skype for Business (1) Skype (5) WhatsApp (1) Zoom

Pesquisador: Para execução de suas tarefas, é necessário se comunicar com outras pessoas além do departamento de marketing?

Entrevistado: Sim, com os patologistas

Pesquisador: A empresa possui um plano de comunicação para o Home Office com regras ou padrões definidos?

Entrevistado: Não.

Pesquisador: Agora uma pergunta fora do questionário como curiosidade: você recebe muita mensagem fora do seu horário de trabalho?

Entrevistado: Sim. O laboratório até tem um horário de atendimento via WhatsApp definido para cada unidade com os horários, mas como eu não tenho acesso as essas mensagens o tempo todo, apenas no final do período, eu acabo dando o meu contato de WhatsApp pessoal, com isso as pessoas confundem essa

receptividade com a percepção de que estou disponível a qualquer hora. Eu até cheguei a sugerir para eu ter um número extra, só para isso.

Pesquisador: Com relação aos procedimentos e padrões para execução do seu trabalho, em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), qual o grau de formalidade existente?

Entrevistado: Eu acho que 5. É eu tento seguir tudo certinho o que foi que adquirido na faculdade, mas como eu trabalho com uma equipe, que têm mais prática e experiência, alguns protocolos são quebrados

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma liberdade) a 5 (liberdade total), qual o grau de liberdade você tem para tomar decisões relativas ao seu trabalho sem depender da aprovação do seu superior?

Entrevistado: E eu acho que 4

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma variação) a 5 (muita variação), qual o grau de variação das tarefas e projetos desenvolvidos pela equipe de marketing?

Entrevistado: Acho que pouquinho, quase nenhuma né, 1, eu só preciso tirar foto.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco conhecimento) a 5 (muito conhecimento), qual o seu grau de conhecimento para realizar seu trabalho?

Entrevistado: Olha, como é só tirar a foto, é 5 né. Se fosse envolver alguma outra coisa seria 2

Pesquisador: Ok, já vou registrar o 5 porque você domina sua tarefa de bater a foto. Mas você sente necessidade de algum treinamento ou alguma outra coisa para te ajudar como equipamentos, você se sente confortável de bater a foto?

Entrevistado: Eu amo bater foto. Eu invisto bastante em questão de câmera, eu tenho os iPhones mais novos, então por isso eu amo tirar fotos dos pacientes. Acho que até pelo fato de eu e a outra profissional que faz coleta também acabam sendo o gatilho para essa estratégia da empresa de postar a foto dos doadores, pois eu e ela sempre postamos fotos no Instagram.

Pesquisador: A empresa oferece treinamento para evolução profissional?

Entrevistado: Até onde eu sei sim. Com certeza sim, agora eu lembrei que ano passado teve um curso e me motivaram a fazer. Investiram em mim!

Pesquisador: Na sua percepção, a empresa valoriza mais o poder de decisão individual ou a coletiva?

Entrevistado: coletiva

Pesquisador: Você prefere trabalhar com rotina bem definidas, sem muitas mudanças, ou prefere um trabalho mais dinâmico, com mudanças frequentes?

Entrevistado: Dinâmico

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma regulamentação) a 5 (muita regulamentação), qual o grau de regulamentação para comercialização dos seus produtos/ serviços?

Entrevistado: Sim, 5.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não mudam) a 5 (mudam bastante), qual o grau de mudança nas tarefas e processos ao longo do tempo para suprir as necessidades do negócio?

Entrevistado: Eu acho que 3. Assim, atualiza na questão de novos exames, mas nunca muda por conta do básico, porque o básico é chave do segmento.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma interação) a 5 (muita interação), qual o grau de interação com agências governamentais, clientes, fornecedores e concorrentes para a execução das tarefas?

Entrevistado: 5, muita interação com os clientes, no meu caso até também com concorrentes, pois tenho amigos em outros laboratórios e algumas vezes conversamos.

COLABORADOR 8

Pesquisador: Idade?

Entrevistado: 24 anos.

Pesquisador: Escolaridade?

Entrevistado: 3º Grau completo cursando especialização Lato Sensu.

Pesquisador: Tempo de Empresa?

Entrevistado: 2 anos.

Pesquisador: Sua função?

Entrevistado: Responsável pela coleta de sangue das unidades de Santa Catarina.

Pesquisador: Tempo de Empresa?

Entrevistado: 12 anos.

Pesquisador: Algumas perguntas podem parecer óbvias para você, mas eu preciso fazê-las, ok?

Entrevistado: Está bom.

Pesquisador: Você sabe quantos departamentos a empresa possui e qual a hierarquia existente entre eles?

Entrevistado: Não sei lhe dizer.

Pesquisador: Quantas pessoas trabalham no departamento de marketing?

Entrevistado: Umas cinco?

Pesquisador: Ok, a ideia é ter a sua percepção mesmo. E dentro dessas cinco pessoas, você sabe a hierarquia da equipe de marketing e a função de cada pessoa?

Entrevistado: Não.

Pesquisador: Você pode me dizer o local que cada pessoa da equipe de marketing exerce seu trabalho? Por exemplo: quais trabalham no mesmo local, quais trabalham em outra unidade, quais trabalham em Home Office, etc.

Entrevistado: Cada um em uma unidade?

Pesquisador: Eu não posso responder por você, o que você disser que vou anotar.

Entrevistado: Ok

Pesquisador: Quais são os meios de comunicação utilizados entre o departamento de marketing e os outros departamentos da empresa?

Entrevistado: WhatsApp.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), com qual frequência a equipe de marketing se comunica diariamente?

Entrevistado: 3.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não suficiente) a 5 (extremamente suficiente), O conteúdo da comunicação é suficiente para compreensão das tarefas?

Entrevistado: sim, 5.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas tecnologias na comunicação interna da equipe de marketing?

Entrevistado:

(1,5) Ligação telefônica – De um a dois, bem pouco;

(1) Email, - Um, uso mais para fazer pedido de compras, só para isso mesmo;

(5) Mensagem de texto – No Whats é bastante, 5;

(3) Mensagem de áudio

(1) Chamada de vídeo - Nunca.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas ferramentas na comunicação interna da equipe de marketing?

Entrevistado

(-)-Skype for Business ; (-) Skype; (5) WhatsApp; (1) Zoom.

Pesquisador: Para execução de suas tarefas, é necessário se comunicar com outras pessoas além do departamento de marketing?

Entrevistado: Eu peço sempre autorização do tutor, pergunto sempre se eu posso tirar a foto, depois que eu tirei eu mando a foto e pergunto se posso postar.

Pesquisador: Legal! E quando você está tirando a foto você precisa consultar alguém da empresa?

Entrevistado: Não, tenho autonomia.

Pesquisador: A empresa possui um plano de comunicação para o Home Office com regras ou padrões definidos?

Entrevistado: Deve ter, mas eu não sei.

Pesquisador: Ok, mas quando você precisa fazer algum trabalho via Home Office, foi criado nenhum método ou regra para isso, como horário para se comunicar, por exemplo?

Entrevistado: Não.

Pesquisador: Você recebe muitas mensagens fora do horário de trabalho?

Entrevistado: Todas as horas (risos).

Pesquisador: Seria desejável para você que isso fosse mais organizado?

Entrevistado: Não, assim, não interfere muito sabe. Mas assim, não tem muita hora né, ontem a noite eu estava recebendo mensagem de tutor.

Pesquisador: Com relação aos procedimentos e padrões para execução do seu trabalho, em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), qual o grau de formalidade existente?

Entrevistado: 4, seguimos os passos, fomos treinados.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma liberdade) a 5 (liberdade total), qual o grau de liberdade você tem para tomar decisões relativas ao seu trabalho sem depender da aprovação do seu superior?

Entrevistado: 5.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma variação) a 5 (muita variação), qual o grau de variação das tarefas e projetos desenvolvidos pela equipe de marketing?

Entrevistado: Varia pouco, colocaria um 2.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco conhecimento) a 5 (muito conhecimento), qual o seu grau de conhecimento para realizar seu trabalho?

Entrevistado: 4?

Pesquisador: Certo. Você sente necessidade de algum aprendizado, um equipamento melhor ou uma condição melhor?

Entrevistado: Não

Pesquisador: Você se dá bem com essa tarefa, você consegue realizar numa boa ou existe algum constrangimento?

Entrevistado: Meu celular é bom, a qualidade é boa, só que as vezes os animais acabam sendo uma dificuldade porque eles não fazem pose para a foto né. Por exemplo, quando vamos tirar foto de gato, eu costumo dizer que é mais fácil coletar o sangue do que tirar a foto (risos) porque eles não param, cachorros também, é essa a dificuldade.

Pesquisador: Então para realizar a tarefa está tranquilo, não precisa aprender nada?

Entrevistado: Não

Pesquisador: A empresa oferece treinamento para evolução profissional?

Entrevistado: Eu estou fazendo a pós-graduação e eles estão me ajudando. E cursos também né, eu já fiz alguns.

Pesquisador: Na sua percepção, a empresa valoriza mais o poder de decisão individual ou a coletiva?

Entrevistado: Acho que coletiva.

Pesquisador: Você prefere trabalhar com rotina bem definidas, sem muitas mudanças, ou prefere um trabalho mais dinâmico, com mudanças frequentes?

Entrevistado: Assim ó, eu não tenho rotina nenhuma né, você viu (risos). Cada dia é um dia, um dia começo às seis da manhã, ou dia às dez, não tenho rotina nenhuma. Mas eu não acho ruim assim, porque eu vou meio que organizando o meu dia, minha semana, ou jogar tudo para antes e folgar depois, eu vou organizando.

Pesquisador: Então você se dá bem com isso, você é flexível com isso?

Entrevistado: Sim.

Pesquisador: Essa pergunta é importante porque às vezes as pessoas não se sentem bem com uma tarefa, têm pessoas que precisam de uma rotina senão ela não funciona, tem que fazer todo dia aquela mesma coisa.

Entrevistado: Sim.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma regulamentação) a 5 (muita regulamentação), qual o grau de regulamentação para comercialização dos seus produtos/ serviços?

Entrevistado: 5 né, tem que ser bem regulamentado

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não mudam) a 5 (mudam bastante), qual o grau de mudança nas tarefas e processos ao longo do tempo para suprir as necessidades do negócio?

Entrevistado: Não entendi.

Pesquisador: Vou explicar. Vamos imaginar, por exemplo, uma empresa de tecnologia. Ela precisa estar mudando toda hora mudando o que ela faz, saiu o 5G, ela tem que ter os celulares de 5G, ou surgiu uma tecnologia nova e ela tem que trazer. Então trazendo para o laboratório, como você percebe essa necessidade de mudança, o quanto ele é sensível a essas mudanças no mercado.

Entrevistado: Eu acho assim que um laboratório não tem muito o que mudar. Tem que implementar coisas novas né, mas eu acho que mudar o que já faz eu acho que não se enquadra muito. Um 3.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma interação) a 5 (muita interação), qual o grau de interação com agências governamentais, clientes, fornecedores e concorrentes para a execução das tarefas?

Entrevistado: Eu tenho bastante interação com os tutores, equipe técnica e também com concorrentes, porque agora que estou fazendo pós eu estou sempre conversando e trocando ideias. Eu acho que 5.

APÊNDICE I – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS DA EMPRESA B

COLABORADOR 1

Pesquisador: Idade?

Entrevistado: 41

Pesquisador: Escolaridade?

Entrevistado: Terceiro Grau e Especialização no exterior (França)

Pesquisador: Tempo de empresa?

Entrevistado: Minha empresa tem 3 anos

Pesquisador: Sua função?

Entrevistado: Sou a estilista, proprietária, faço a administrativo, as entregas, só não faço muito a venda porque eu tenho uma vendedora e uma estagiária que me ajuda um pouco no ateliê, porque eu tenho que ensinar mais do que sou ajudada.

Pesquisador: Você sabe quantos departamentos a empresa possui e qual a hierarquia existente entre eles?

Entrevistado: Tenho o departamento de corte, de costura, bordado, tem o marketing é terceirizado, então diria que temos 4 departamentos, todos reportados a mim, sou centralizadora (risos)

Pesquisador: Então a hierarquia seria você e abaixo de vocês ficam todos, na mesma linha, todos iguais?

Entrevistado: Exatamente

Pesquisador: Legal, essa pergunta é justamente para podermos entender o organograma da empresa.

Entrevistado: Sim, olha pode colocar o organograma assim então: abaixo da minha pessoa ficaria a vendedora com a assistência da estagiária, porque eu tenho passado mais coisas para elas cada vez mais, então elas me ajudam a coordenar as tarefas, porque ela acaba sendo mais que uma vendedora, é uma assistente minha, ela cobra, ela faz um monte de coisas.

Pesquisador: Quantas pessoas trabalham no departamento de marketing? Você disse que é terceirizado, você sabe me dizer se a sua vendedora se envolve também com o Marketing?

Entrevistado: Muito pouco, a minha estagiária é modelo profissional, então eu estou colocando um pouco mais ela nisso, ela faz uns vídeos e tal, tem a jornalista também e a assessora de imprensa, acho que são umas 4 pessoas no marketing, é o lugar onde eu mais invisto.

Pesquisador: Você sabe a hierarquia da equipe de marketing e a função de cada pessoa? Você disse que são todos externos, mas eles se conhecem?

Entrevistado: Sim, hoje mesmo fizemos uma reunião com todos via Skype. Esqueci de dizer que tem o designer também, eu não conheço ele pessoalmente, mas é ele que faz todas as minhas artes, trata as fotos, ele faz o que precisa para o *ecommerce*, convites, etc. Só que eu não falo muito diretamente com ele, ele fica subordinado à estagiária que faz o nosso Instagram e se reporta a mim. Tem a Jornalista, a Assessora que se reportam diretamente a mim e também a estagiária, que está começando a fazer algumas coisas, mas também se reporta diretamente a mim.

Pesquisador: Você pode me dizer o local que cada pessoa da equipe de marketing exerce seu trabalho? Por exemplo: quais trabalham no mesmo local, quais trabalham em outra unidade, quais trabalham em Home Office, etc.

Entrevistado: Sim, o pessoal externo trabalha basicamente em Home Office.

Pesquisador: Quais são os meios de comunicação utilizados entre o departamento de marketing e os outros departamentos da empresa? Você comentou sobre terem usado o Skype, ele é o mais usado?

Entrevistado: Não, é o WhatsApp, pra mim, é melhor. As vezes usamos o Skype, o Zoom, mas no Zoom eu nem sei fazer o convite (risos) tem que fazer pra mim.

Pesquisador: Quais são os meios de comunicação utilizados entre os integrantes da equipe de marketing?

Entrevistado: WhatsApp, Skype e Zoom

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), com qual frequência a equipe de marketing se comunica diariamente?

Entrevistado: Muito, 4.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não suficiente) a 5 (extremamente suficiente), O conteúdo da comunicação é suficiente para compreensão das tarefas?

Entrevistada: A tem coisas que a gente tem que se encontrar ao vivo, a estagiária mesmo, hoje fizemos uma reunião aqui juntas. 4.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas tecnologias na comunicação interna da equipe de marketing?

Entrevistado:

(2) Ligação telefônica;

(1) Email – Usado apenas para enviar e receber fotos, mas para se comunicar com a equipe de marketing não;

(5) Mensagem de texto – somente WhatsApp, SMS não;

(5) Mensagem de áudio – Uso muito, pois estou sempre dirigindo;

(3) Chamada de vídeo.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas ferramentas na comunicação interna da equipe de marketing?

Entrevistado:

(0) Skype for Business – Nem conheço;

(2) Skype;

(5) WhatsApp;

(3) Zoom.

Pesquisador: Para execução de suas tarefas, é necessário se comunicar com outras pessoas além do departamento de marketing?

Entrevistado: Sim

Pesquisador: A empresa possui um plano de comunicação para o Home Office com regras ou padrões definidos?

Entrevistado: Não

Pesquisador: Com relação aos procedimentos e padrões para execução do seu trabalho, em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), qual o grau de formalidade existente?

Entrevistado: Nenhuma, a única coisa que temos definido é um termo para uso de imagem das fotos, só isso.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma liberdade) a 5 (liberdade total), qual o grau de liberdade você tem para tomar decisões relativas ao seu trabalho sem depender da aprovação do seu superior?

Entrevistado: 5

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma variação) a 5 (muita variação), qual o grau de variação das tarefas e projetos desenvolvidos pela equipe de marketing?

Entrevistado: A gente é bem variado, é movimento o tempo todo. Acho que pode ser um 4.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco conhecimento) a 5 (muito conhecimento), qual o seu grau de conhecimento para realizar seu trabalho?

Entrevistado: Olha, na administração se você me perguntar eu não tenho planilha, não tenho nada. Agora na área de criação eu acho que eu domino.

Pesquisador: Entendi, mas como você faz a administração, talvez você precisasse de um pouco mais de conhecimento, não?

Entrevistado: Exatamente.

Pesquisador: A empresa oferece treinamento para evolução profissional?

Entrevistado: Olha, o que eu faço é o seguinte: muitas vezes eu vejo um curso bacana, esses dias tinha até um curso gratuito de vendas, de um cara famoso, daí eu passo para minha vendedora. Eu também estou sempre orientando e mostrando como fazer, etc. Eu dou conteúdo, de venda.

Pesquisador: Na sua percepção, a empresa valoriza mais o poder de decisão individual ou a coletiva?

Entrevistado: Individual. Eu sento muito com a estagiária para trocar ideia, decidimos os posts da semana, conteúdos, mas ela não decide sozinha. Não sei se é coletiva ou individual, acho que eu não sei mais. Eu falo individual porque eu tomo as decisões, mas tipo, eu dou autonomia para minha vendedora responder diretamente os clientes, eu nem olho o WhatsApp direito.

Pesquisador: Você então como gestora, você gostaria que as pessoas tomassem decisões, se tivessem condições?

Entrevistado: Adoro, senão aí sim, que eu não durmo, não como e não faço mais nada. Quando tomou, toma decisão, eu estou sempre elogiando, eu super estímulo.

Pesquisador: Você prefere trabalhar com rotina bem definidas, sem muitas mudanças, ou prefere um trabalho mais dinâmico, com mudanças frequentes?

Entrevistado: Um dia diferente do outro. Eu piro com rotina.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma regulamentação) a 5 (muita regulamentação), qual o grau de regulamentação para comercialização dos seus produtos/ serviços?

Exemplo: Se você tem uma empresa farmacêutica, você tem um controle muito forte externo, tudo que você vai fazer você precisa de uma regulamentação, por exemplo. No seu caso, qual esse nível de regulamentação externa?

Entrevistado: Eu trabalho com empresas ambientalmente responsáveis, tipo malharias e tudo isso que trabalha com selo verde, ISO, que eu acho bem bacana e fora isso não tem nada, fora a parte fiscal que eu emito nota de tudo que eu vendo.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não mudam) a 5 (mudam bastante), qual o grau de mudança nas tarefas e processos ao longo do tempo para suprir as necessidades do negócio?

Entrevistado: Eu acho que em moda tem isso de ter que bastante mudança. Eu procuro ser fiel ao meu estilo, mas às vezes eu tenho que dar uma “rebolada” de acordo com o mercado. Por exemplo, na pandemia eu não queria fazer calça e moletom tradicional, então eu corri atrás para conseguir uma coisa mais sofisticada. Então tem essa mudança, não sempre, eu colocaria um 4.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma interação) a 5 (muita interação), qual o grau de interação com agências governamentais, clientes, fornecedores e concorrentes para a execução das tarefas?

Entrevistada: Muito alta, 5.

APÊNDICE J – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS DA EMPRESA C

COLABORADOR 1

Pesquisador: Quantos anos você tem?

Entrevistado: 32.

Pesquisador: Sua escolaridade?

Entrevistado: Superior completo.

Pesquisador: Qual área?

Entrevistado: Secretariado executivo.

Pesquisador: Seu tempo de empresa?

Entrevistado: 1 ano e seis meses.

Pesquisador: E sua função qual é?

Entrevistado: Atualmente coordenadora de marketing

Pesquisador: Você sabe quantos departamentos a empresa possui e qual a hierarquia existente entre eles?

Entrevistado: Não sei falar exatamente, relacionados ao marketing sim, os demais departamentos da fábrica eu não conheço todos, eu conheço os básicos né: RH, produção, administrativo, logística... ah, talvez eu conheça todos (risos).

Pesquisador: Ok, relacionados ao marketing, eu só preciso entender quem está um pouco acima de vocês e um pouco abaixo, para ver como funciona essa comunicação, entendeu?

Entrevistado: Sim, então relacionado ao meu setor eu tenho conhecimento 100%, hierarquicamente, por exemplo, eu me reporto a (...), minha supervisora, que se reporta ao (...), que é o diretor.

Pesquisador: E abaixo de você tem uma equipe que te ajuda?

Entrevistado: Exatamente, daí eu tenho a equipe de artes finalistas, designers, redator, atendimento, assistente de atendimento das redes sociais

Pesquisador: E o pessoal conhece essa hierarquia, é clara para todos?

Entrevistado: Sim

Pesquisador: Você sabe me dizer quantas pessoas trabalham no departamento de marketing?

Entrevistado: Olha, exatamente, eu acho que estamos em torno de 30 pessoas.

Pesquisador: Você pode me dizer o local que cada pessoa da equipe de marketing exerce seu trabalho? Por exemplo: quais trabalham no mesmo local, quais trabalham em outra unidade, quais trabalham em Home Office?

Entrevistado: Olha, eu acho que eu consigo sim. A não ser sei assim, às vezes a pessoa está em home office porque ficou doente recentemente por causa do Covid-19, por exemplo, semana passada passa eu soube por acaso que o (*) estava em Home Office porque ele também contraiu o vírus. Com exceção desses casos, estão todos trabalhando em loco seja na unidade de (*) ou aqui.

Pesquisador: E esta comunicação entre o pessoal de (*) e vocês aí têm sido remota?

Entrevistado: Toda remota, exato.

Pesquisador: Quais são os meios de comunicação utilizados entre o departamento de marketing e os outros departamentos da empresa?

Entrevistado: O mais usado é o Whatsapp. Daí temos o Planner para poder subir as tarefas, a gente também se comunica legal por lá, e Skype, as reuniões geralmente são por Skype.

Pesquisador: E nas reuniões vocês usam bastante o vídeo?

Entrevistado: Sim, usamos.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), com qual frequência a equipe de marketing se comunica diariamente?

Entrevistado: 5, bastante.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não suficiente) a 5 (extremamente suficiente), O conteúdo da comunicação é suficiente para compreensão das tarefas?

Entrevistado: Vou colocar aí 4.

Pesquisador: Não é médio, é um pouco acima, podemos dizer que está quase lá?

Entrevistado: Exatamente, está quase lá.

Pesquisador: Por que você acha isso? É por causa de comunicação pessoal ou alguma falta de regra?

Entrevistado: Eu acho que comunicação pessoal. E vou te falar, às vezes até a questão do próprio idioma, pois quando vou falar com o (*), por exemplo, as vezes pode perder uma coisa ali, entende? Não entender 100% a ideia. E tem outra pessoa aqui também que é paraguaia, que é assistente de atendimento, também

tenho essa dificuldade, mas é isso só. Para nós que estamos aqui juntos na unidade (*) é muito mais fácil, presencial, para você explicar, você estando do lado é bem mais fluído.

Pesquisador: Não tem como né? O presencial ainda é melhor, por mais que nós tenhamos ferramentas.

Entrevistado: Com certeza

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas tecnologias na comunicação interna da equipe de marketing?

Entrevistado: Cinco

Pesquisador: Ok, na verdade, eu vou te dar umas opções aqui e você me diz de 1 a 5.

Ligação Telefônica?

Entrevistado: Ligação telefônica... eu diria zero

Pesquisador: Email?

Entrevistado: Dois

Pesquisador: Vocês acham que o email é usado para coisas mais formais? Como é?

Entrevistado: Também, é mais para formalizar mesmo, registrar algo mais importante. Olha, agora nós fizemos uma reunião aqui e para formalizar mandamos um email com a ata da reunião, entendeu? É mais para isso.

Pesquisador: Mensagem de Texto?

Entrevistado: WhatsApp? (risos) então é cinco!

Pesquisador: Mensagem de áudio?

Entrevistado: Cinco também, eu uso bastante mensagem de áudio.

Pesquisador: E chamada de vídeo?

Entrevistado: Aí é mais específico, é pontual, é mais para reunião, vou colocar três.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas ferramentas na comunicação interna da equipe de marketing: Skype for Business?

Entrevistado: eu uso Skype normal

Pesquisador: E o Skype normal, de 1 a 5, quanto você usa?

Entrevistado: 3

Pesquisador: WhatsApp?

Entrevistado: 5

Pesquisador: E o Zoom? Usa?

Entrevistado: Não uso

Pesquisador: Para execução de suas tarefas, é necessário se comunicar com outras pessoas além do departamento de marketing?

Entrevistado: Sim, às vezes eu preciso falar com a produção, com a logística, etc.

Pesquisador: E geralmente vocês se comunicam remotamente também?

Entrevistado: Sim, remotamente.

Pesquisador: O Whatsapp resolve bem?

Entrevistado: Sim, é 100% Whatsapp

Pesquisador: A empresa possui um plano de comunicação para o Home Office com regras ou padrões definidos?

Entrevistado: Não tem.

Pesquisador: Não né. Isso é um fato na maioria das empresas, aplicam e pronto.

Entrevistado: Exatamente, é assim ó: você foi para casa, pega seu computador e precisa trabalhar, usa a ferramenta que você tem. Não existe nem um direcionamento, nada.

Pesquisador: Com relação aos procedimentos e padrões para execução do seu trabalho, em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), qual o grau de formalidade existente?

Entrevistado: Vou colocar 3, só mesmo quando eu preciso me reportar para um setor superior, às vezes com algum fornecedor, mas internamente é bem pouco.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma liberdade) a 5 (liberdade total), qual o grau de liberdade você tem para tomar decisões relativas ao seu trabalho sem depender da aprovação do seu superior?

Entrevistado: 2

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma variação) a 5 (muita variação), qual o grau de variação das tarefas e projetos desenvolvidos pela equipe de marketing?

Entrevistado: Variação de tarefas... (pensando)

Pesquisador: Porque existem trabalhos que têm muita rotina, onde a pessoa faz todo dia a mesma coisa e os trabalhos onde quase todo dia tem uma tarefa diferente para fazer.

Entrevistado: Vou colocar 4, varia bastante.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco conhecimento) a 5 (muito conhecimento), qual o seu grau de conhecimento para realizar seu trabalho? Nós perguntamos isso porque às vezes a pessoa pode ser colocada em uma função sem ter o treinamento e conhecimento necessário.

Entrevistado: 3

Pesquisador: A empresa oferece treinamento para evolução profissional?

Entrevistada: Nunca me ofereceram.

Pesquisador: Na sua percepção, a empresa valoriza mais o poder de decisão individual ou a coletiva?

Entrevistado: No final das contas são ouvidas entre 3 e 4 pessoas antes de bater o martelo, nunca uma decide sozinha. Vai o coordenador, entra o supervisor, o gerente financeiro, o diretor, às vezes o arte finalista também vai dar uma opinião.

Pesquisador: Você prefere trabalhar com rotina bem definidas, sem muitas mudanças, ou prefere um trabalho mais dinâmico, com mudanças frequentes?

Entrevistado: Eu gosto de um equilíbrio, não gosto de nada monótono. Na verdade, aquela rotina no dia me estressa.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma regulamentação) a 5 (muita regulamentação), qual o grau de regulamentação para comercialização dos seus produtos/ serviços?

Entrevistado: Olha, pode colocar 2, é bem tranquilo.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não mudam) a 5 (mudam bastante), qual o grau de mudança nas tarefas e processos ao longo do tempo para suprir as necessidades do negócio?

Entrevistado: Eu colocaria 3, temos que acompanhar as mudanças de acordo com o mercado, mas não é nada muito drástico.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma interação) a 5 (muita interação), qual o grau de interação com agências governamentais, clientes, fornecedores e concorrentes para a execução das tarefas?

Entrevistado: Não tem interferência quase nenhuma, seria 1.

Pesquisador: Prontinho, só isso.

Entrevistado: Acabou? Foi tranquila, adorei.

Pesquisador: Achou tranquilo então? Talvez uma ou outra pergunta eu explicando e ajudando a entender...

Entrevistado: Sim, mas você explicando fica ainda mais fácil e tranquilo de responder.

COLABORADOR 2

Pesquisador: Qual sua idade?

Entrevistado: 32.

Pesquisador: Sua escolaridade?

Entrevistado: Pós Graduado.

Pesquisador: Tempo de empresa?

Entrevistado: 4 anos.

Pesquisador: E sua função qual?

Entrevistado: Gerente de Marketing

Pesquisador: Você sabe quantos departamentos a empresa possui e qual a hierarquia existente entre eles?

Entrevistado: Todos departamentos totais de cabeça não.

Pesquisador: Ok, mas com uma visão macro, pensa no organograma da empresa, com presidência, abaixo a diretoria...

Entrevistado: Em uma visão geral da empresa tem a presidência, a diretoria ou gerência de área dependendo do tamanho do departamento, daí têm os supervisores de área e equipes

Pesquisador: Você sabe me dizer quantas pessoas trabalham no departamento de marketing?

Entrevistado: Trinta e cinco, são 8 setores no marketing, daí tem o diretor, gerência e responsáveis de cada setor.

Pesquisador: Você pode me dizer o local que cada pessoa da equipe de marketing exerce seu trabalho? Por exemplo: quais trabalham no mesmo local, quais trabalham em outra unidade, quais trabalham em Home Office?

Entrevistado: Noventa e cinco por cento é local e 5% *home-office*.

Pesquisador: Quais são os meios de comunicação utilizados entre o departamento de marketing e os outros departamentos da empresa?

Entrevistado: Email é Whatsapp, o formal é o email e o Whatsapp mais informal.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), com qual frequência a equipe de marketing se comunica diariamente?

Entrevistado: Os setores?

Pesquisador: Vamos focar em um setor, ou seja, uma marca.

Entrevistado: Então coloca assim, numa escala de uma a cinco colocar um 4.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não suficiente) a 5 (extremamente suficiente), O conteúdo da comunicação é suficiente para compreensão das tarefas?

Entrevistado: 3.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas tecnologias na comunicação interna da equipe de marketing?

Ligação Telefônica?

Entrevistado: 1

Pesquisador: Email?

Entrevistado: 4

Pesquisador: Mensagem de Texto?

Entrevistado: 5

Pesquisador: Mensagem de áudio?

Entrevistado: 5.

Pesquisador: E chamada de vídeo?

Entrevistado: 2.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas ferramentas na comunicação interna da equipe de marketing: Skype for Business?

Entrevistado: 1

Pesquisador: Skype normal?

Entrevistado: 1

Pesquisador: WhatsApp?

Entrevistado: 5

Pesquisador: E o Zoom?

Entrevistado: 1

Pesquisador: Para execução de suas tarefas, é necessário se comunicar com outras pessoas além do departamento de marketing?

Entrevistado: 5.

Pesquisador: Aqui é sim ou não mesmo

Entrevistado: Ah, sim!

Pesquisador: A empresa possui um plano de comunicação para o Home Office com regras ou padrões definidos?

Entrevistado: Não.

Pesquisador: Com relação aos procedimentos e padrões para execução do seu trabalho, em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), qual o grau de formalidade existente?

Entrevistado: (pensando) 4.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma liberdade) a 5 (liberdade total), qual o grau de liberdade você tem para tomar decisões relativas ao seu trabalho sem depender da aprovação do seu superior?

Entrevistado: 4

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma variação) a 5 (muita variação), qual o grau de variação das tarefas e projetos desenvolvidos pela equipe de marketing?

Entrevistado: 3

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco conhecimento) a 5 (muito conhecimento), qual o seu grau de conhecimento para realizar seu trabalho?.

Entrevistado: Será que é muita arrogância? Mas eu iria falar cinco.

Pesquisador: Não, não é arrogância. Aqui a pergunta é para saber se o profissional às vezes precisa de algum treinamento, se ele se sente capacitado para fazer seu trabalho, entendeu?

Entrevistado: Sim.

Pesquisador: A empresa oferece treinamento para evolução profissional?

Entrevistado: A empresa não, mas o marketing sim. Não sei se dá para colocar isso aí.

Pesquisador: Sim, claro

Entrevistado: Porque tipo assim, a gente paga, se o cara veste a camisa, já mandamos várias pessoas fazerem curso.

Pesquisador: Na sua percepção, a empresa valoriza mais o poder de decisão individual ou a coletiva?

Entrevistado: Individual, com certeza.

Pesquisador: Você prefere trabalhar com rotina bem definidas, sem muitas mudanças, ou prefere um trabalho mais dinâmico, com mudanças frequentes?

Entrevistado: Regras definidas.

Pesquisador: Você prefere uma rotina então?

Entrevistado: O que lá não tem, mas seria o ideal.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma regulamentação) a 5 (muita regulamentação), qual o grau de regulamentação para comercialização dos seus produtos/ serviços?

Entrevistado: Cinco.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não mudam) a 5 (mudam bastante), qual o grau de mudança nas tarefas e processos ao longo do tempo para suprir as necessidades do negócio?

Entrevistado: 4.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma interação) a 5 (muita interação), qual o grau de interação com agências governamentais, clientes, fornecedores e concorrentes para a execução das tarefas?

Entrevistado: 5.

COLABORADOR 3

Pesquisador: Idade?

Entrevistado: 25 anos.

Pesquisador: Escolaridade?

Entrevistado: Só o ensino médio.

Pesquisador: Tempo de Empresa?

Entrevistado: 2 anos.

Pesquisador: Sua função?

Entrevistado: Editor de vídeo.

Pesquisador: Tempo de Empresa?

Entrevistado: 2 anos.

Pesquisador: Você sabe quantos departamentos a empresa possui e qual a hierarquia existente entre eles?

Entrevistado: Tem a produção, tem o comercial, tem o marketing, o Rh, TI, uns seis eu acho. Quanto a hierarquia eu não sei dizer no geral, mas aqui no é marketing é Diretoria, Coordenador, Coordenador de marcas e coordenador de cada marca e depois a gente.

Pesquisador: Quantas pessoas trabalham no departamento de marketing?

Entrevistado: Trinta e duas, eu acho

Pesquisador: E o pessoal reconhece essa hierarquia?

Entrevistado: Sim, no departamento de marketing sim.

Pesquisador: Você pode me dizer o local que cada pessoa da equipe de marketing exerce seu trabalho? Por exemplo: quais trabalham no mesmo local, quais trabalham em outra unidade, quais trabalham em Home Office, etc.

Entrevistado: Do marketing todas no mesmo local, uma só trabalha externo.

Pesquisador: Quais são os meios de comunicação utilizados entre o departamento de marketing e os outros departamentos da empresa?

Entrevistado: Email primeiro de tudo e Whatsapp.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), com qual frequência a equipe de marketing se comunica diariamente?

Entrevistado: No meu caso a frequência é baixa, porque eu recebo as informações que preciso e fico geralmente uma semana fazendo o job, mas eu acho que entre os outros da equipe a frequência é maior, vamos colocar um 3.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não suficiente) a 5 (extremamente suficiente), O conteúdo da comunicação é suficiente para compreensão das tarefas?

Entrevistado: Não é suficiente, precisamos conversar pessoalmente. Na maioria das vezes o meu trabalho precisa. Então no que se comunica virtualmente, um 3.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas tecnologias na comunicação interna da equipe de marketing?

Entrevistado:

- (1) Ligação telefônica – Não usada;
- (4) Email;
- (5) Mensagem de texto;
- (2) Mensagem de áudio
- (1) Chamada de vídeo – muito difícil usar.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco usada) a 5 (muito usada), qual o grau de uso dessas ferramentas na comunicação interna da equipe de marketing?

Entrevistado

- (1) Skype for Business; - Nunca ouvi falar.
- (2) Skype; (5) WhatsApp; (2) Zoom.

Pesquisador: Para execução de suas tarefas, é necessário se comunicar com outras pessoas além do departamento de marketing?

Entrevistado: Não, no máximo o financeiro porque a gente precisa de verba para comprar coisas que precisamos realizar os trabalhos.

Pesquisador: A empresa possui um plano de comunicação para o Home Office com regras ou padrões definidos?

Entrevistado: Não. Usamos o Skype e o Whatsapp mesmo, mas é ruim, não conseguíamos nos comunicar.

Pesquisador: Com relação aos procedimentos e padrões para execução do seu trabalho, em uma escala de 1 (pouca) a 5 (muita), qual o grau de formalidade existente?

Entrevistado: Aqui está mais ou menos um 3, o que eu já acho ruim.

Pesquisador: Você acha que deveria ser menos?

Entrevistado: Sim.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma liberdade) a 5 (liberdade total), qual o grau de liberdade você tem para tomar decisões relativas ao seu trabalho sem depender da aprovação do seu superior?

Entrevistado: Colocaria 3.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma variação) a 5 (muita variação), qual o grau de variação das tarefas e projetos desenvolvidos pela equipe de marketing?

Entrevistado: Eu colocaria 4 vai, está nascendo uma marca por dia aqui e cada marca é um projeto insanamente diferente

Pesquisador: Em uma escala de 1 (pouco conhecimento) a 5 (muito conhecimento), qual o seu grau de conhecimento para realizar seu trabalho?

Entrevistado: Dá para colocar um 3 aí vai.

Pesquisador: Você gostaria de melhorar?

Entrevistado: Óbvio que sim.

Pesquisador: A empresa oferece treinamento para evolução profissional?

Entrevistado: Não, já foi cogitado, mas não oferece.

Pesquisador: Então não tem nada formalizado, ou que motive?

Entrevistado: Não, não tem.

Pesquisador: Na sua percepção, a empresa valoriza mais o poder de decisão individual ou a coletiva?

Entrevistado: Individual, de algumas pessoas.

Pesquisador: Você prefere trabalhar com rotina bem definidas, sem muitas mudanças, ou prefere um trabalho mais dinâmico, com mudanças frequentes?

Entrevistado: Mais dinâmico, com bastante mudança e livre também.

Pesquisador: Essas três próximas perguntas são mais focadas para gestores, mas é legal ouvir de vocês também, ok?

Entrevistado: Ok.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma regulamentação) a 5 (muita regulamentação), qual o grau de regulamentação para comercialização dos seus produtos/ serviços?

Entrevistado: 2.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (não mudam) a 5 (mudam bastante), qual o grau de mudança nas tarefas e processos ao longo do tempo para suprir as necessidades do negócio?

Entrevistado: Agora no geral a empresa está bastante sensível a mudanças, estou percebendo isso. Vamos colocar um 4.

Pesquisador: Em uma escala de 1 (nenhuma interação) a 5 (muita interação), qual o grau de interação com agências governamentais, clientes, fornecedores e concorrentes para a execução das tarefas?

Entrevistado: Eu não consigo opinar porque eu não tomo essas decisões, mas eu acho que 2.