



Programa de Especialização em Gestão de Recursos Humanos

O PODCAST COMO UM CANAL DE COMUNICAÇÃO QUE VISA ENGAJAR O MOTORISTA DE ÔNIBUS À EMPRESA

Ana Paula Silva Vieira

Gilvania Brito Souza

Izabel Cristina de Oliveira

Lucileia Fonseca Laureano

Rosemere Pereira Paloschi

Sandra Senne Henrique

São Paulo

2021

Ana Paula Silva Vieira
Gilvania Brito Souza
Izabel Cristina de Oliveira
Lucileia Fonseca Laureano
Rosemere Pereira Paloschi
Sandra Senne Henrique

**O podcast como um canal de comunicação que visa engajar
o motorista de ônibus à empresa**

Projeto Aplicativo apresentado à Banca Examinadora para a conclusão de curso do Programa de Especialização em Gestão de Recursos Humanos - SEST/SENAT – ITL, da Fundação Dom Cabral, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Dr. Márcio Boaventura Júnior

São Paulo

2021

Ana Paula S. Vieira
Gilvania Brito Souza
Izabel Cristina de Oliveira
Lucileia Fonseca Laureano
Rosemere Pereira Paloschi
Sandra Senne Henrique

**O podcast como um canal de comunicação que visa engajar
o motorista de ônibus à empresa**

Projeto Aplicativo apresentado à Banca Examinadora para a conclusão de curso, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Recursos Humanos, Programa de Especialização em Gestão de Recursos Humanos - SEST/SENAT – ITL, Fundação Dom Cabral.

Data da Defesa: __ / __ / ____

Banca examinadora:

Dr. Márcio Boaventura Júnior (Orientador)
Doutor em Educação pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

.....
.....

.....
.....

RESUMO

O processo de urbanização tem acelerado o crescimento das cidades e gerado uma concentração cada vez maior da população em regiões metropolitanas. Este processo é a causa de grandes mudanças econômicas, culturais, sociais e estruturais pelas quais a sociedade vem passando, que implicam em mais planejamento, investimento e serviços aos cidadãos. Entre eles, destaca-se um serviço essencial para a mobilidade urbana: o transporte coletivo de passageiros. Para que este segmento possa oferecer um serviço de qualidade à população, ele necessita ter profissionais preparados e motivados nas suas funções, comprometidos e engajados às organizações em que trabalham. Tal temática é objeto de investigação deste estudo que tem como sujeitos alvos os gestores de empresas de transporte e os motoristas de ônibus, no intuito de saber: quais os fatores que interferem na falta de engajamento do motorista de ônibus à sua empresa? E quais estratégias a empresa pode adotar para estreitar os laços do motorista com a organização? Para responder ao problema investigativo foi desenvolvido uma pesquisa de cunho quantitativo com levantamento de dados realizados através de dois questionários: um destinado aos gestores e outro aos motoristas, com o objetivo de desenvolver uma estratégia que ajude a promover o senso de pertencimento ao negócio. Para o aporte teórico foram utilizados autores como Chiavenato (2003, 2014, 2020), Souza (2017), Rodrigues (2020), Quadros (2019), entre outros. Foi possível concluir que as hipóteses iniciais das pesquisadoras não foram confirmadas totalmente, contudo perceberam alguns quesitos nas respostas dos motoristas que remeteram à falta de engajamento desses profissionais. Sendo assim, foi desenvolvido um projeto aplicativo, o *podcast*, para melhorar a comunicação entre os colaboradores e o senso de pertença à empresa estudada, cujo projeto piloto obteve resultados positivos.

Palavras-chave: Transporte coletivo de passageiros. Gestão. Engajamento dos motoristas de ônibus. Comunicação. Podcast.

ABSTRACT

The urbanization process has accelerated the growth of cities and generated an increasing concentration of the population in metropolitan regions. This process is the cause of major economic, cultural, social and structural changes that society has been going through, which imply more planning, investment and services to citizens. Among them, an essential service for urban mobility stands out: collective passenger transport. For this segment to be able to offer a quality service to the population, it needs to have professionals prepared and motivated in their roles, committed and engaged with the organizations in which they work. This theme is the object of investigation of this study, which has as target subjects the managers of transport companies and bus drivers, in order to know: which factors interfere in the bus driver's lack of engagement with his company? And what strategies can the company adopt to strengthen the driver's ties with the organization? To answer the investigative problem, a quantitative research was developed with data collection carried out through two questionnaires: one for managers and another for drivers, with the objective of developing a strategy that helps to promote a sense of belonging to the business. For theoretical support, authors such as Chiavenato (2003, 2014, 2020), Souza (2017), Rodrigues (2020), Quadros (2019), among others, were used. It was possible to conclude that the researchers' initial hypotheses were not fully confirmed, however they noticed some contradictions in the drivers' responses that referred to the lack of engagement of these professionals. Therefore, an application project, the podcast, was developed to improve communication between employees and the sense of belonging to the company studied, whose pilot project had positive results.

Keywords: Collective passenger transport. Management. Engagement of bus drivers. Communication. Podcast.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Questionário 1: gestores.....	32
Figura 2 - Questionário 2: motoristas.....	32
Figura 3 - Gráfico da localização da empresa.....	33
Figura 4 - Tabela dos sujeitos que mais participaram da pesquisa.....	33
Figura 5 - Gráfico do segmento da empresa.....	33
Figura 6 - Gráfico da área de atuação.	33
Figura 7 - Gráfico sobre o sentimento de pertencimento à empresa.	34
Figura 8 - Gráfico sobre a relação de colaboração da empresa.	35
Figura 9 - Gráfico das principais dificuldades de engajamento.	36
Figura 10 - Tabela da localização dos participantes.	38
Figura 11 - Gráfico de satisfação dos motoristas.....	39
Figura 12 - Gráfico de idealização na empresa.....	39
Figura 13 - Gráfico de realização profissional.....	40
Figura 14 - Gráfico da sua importância para a empresa.....	40
Figura 15 - Gráfico de relacionamento com o líder.....	41
Figura 16 - Gráfico de relacionamento com colegas.....	41
Figura 17 - Gráfico dos fatores de satisfação no trabalho.....	42
Figura 18 - Gráfico sobre a permanência na empresa.....	42
Figura 19 - Gráfico sobre melhorias no trabalho.....	43
Figura 20 - Tabela de custos.....	57
Figura 21 - Canal de podcast fictício.....	62
Figura 22 - Página de estatísticas do podcast.....	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANTP	Associação Nacional de Transporte Público
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CNH	Carteira Nacional de Habilitação
ECAD	Escritório Central de Arrecadação e Distribuição
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
ITS	Sistemas Inteligentes de Transporte
NTU	Associação Nacional das Empresas de Transporte Urbano
OPAS	Organização Pan-Americana da Saúde
PNMU	Política Nacional de Mobilidade Urbana
RH	Recursos Humanos
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAT	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SEST	Serviço Social do Transporte
SP	São Paulo
SUS	Sistema Único de Saúde
TD	Transformação Digital
TICs	Tecnologias da Comunicação e Informação

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1 BASE CONCEITUAL.....	13
1.1 Sistema de transporte público e mobilidade urbana	13
1.2 Identidade profissional dos motoristas de ônibus na atualidade.....	17
1.2.1 <i>A profissão de motorista e o perfil profissional.....</i>	18
1.2.2 <i>A profissão de motorista e as inovações tecnológicas.....</i>	19
1.3 Engajamento dos colaboradores com a empresa.....	21
1.3.1 <i>A influência do gestor no engajamento dos profissionais</i>	23
1.3.2 <i>Engajamento dos motoristas de ônibus</i>	24
1.3.3 <i>A comunicação digital: intensificando relações.....</i>	26
2 METODOLOGIA DO PROJETO APLICATIVO	29
3 RESULTADOS E DISCUSSÕES	32
3.1 Resultados encontrados entre os gestores	33
3.1.1 <i>Considerações parciais da percepção dos gestores.....</i>	36
3.2 Resultados encontrados entre os motoristas	38
3.2.1 <i>Considerações parciais da percepção dos motoristas.....</i>	43
3.3 Benchmarking – análise de mercado	45
3.3.1 <i>Considerações parciais do benchmarking</i>	50
3.4 Empresa estudada e proposta de solução	51
4 O PODCAST – VOZ QUE APROXIMA	54
4.1 <i>Análise de viabilidade do projeto piloto</i>	56
4.2 <i>Planejando o projeto de podcast.....</i>	58
4.3 <i>Delineamento do projeto piloto de podcast.....</i>	59
4.4 <i>Avaliação continuada do projeto de podcast.....</i>	63
4.5 <i>Aplicabilidade do projeto piloto na empresa XYZ.....</i>	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
REFERÊNCIAS	69
APÊNDICES	74

INTRODUÇÃO

Quando se fala em crescimento desenfreado das grandes cidades, que palavras lhe vêm à cabeça? População intensa, condições precárias de moradia, um ir e vir acelerado de pessoas, congestionamentos, poluição, falta de segurança, e assim por diante, não é mesmo? Pois bem, ao longo da história a migração da população rural para as zonas urbanas não acompanhou, no mesmo ritmo, as bases indispensáveis de uma sociedade em crescimento, das quais os gestores municipais e estaduais deveriam providenciar. Esta falta de planejamento acabou provocando dificuldades comportamentais, sociais, políticas e econômicas para a cidade e, conseqüentemente, para a população (PACHECO; AZEREDO, 2019).

Segundo as referidas autoras, dentre os inúmeros problemas originários deste processo de urbanização, destaca-se a falta de infraestrutura, adequação e oferta de serviços e benfeitorias, tais como: saúde, educação, rodovias, transporte público, atendimento à população, bairros mal planejados, danos ao meio ambiente, saneamento básico, dentre outros.

Para dar conta de atender à crescente demanda de mobilidade entre os bairros de uma grande metrópole, ou mesmo, entre cidades e estados, os transportes são de suma importância à população. Ao governo, cabe garantir o direito de transporte para os cidadãos, porém destaca-se que, atualmente, as empresas são prestadoras de serviços sob forte regulamentação e pouca capacidade financeira.

A competitividade, oriunda de serviços ofertados via aplicativos de transporte, também foi crescendo e acompanhando as transformações provenientes da urbanização, a tal ponto que se tornou um item de sobrevivência a todos os setores. Por isso, é notável a preocupação das empresas em relação à implementação de políticas e práticas de engajamento eficazes entre seus colaboradores, visto que o reconhecimento da qualidade dos serviços é proporcional a eficiência e comprometimento de seus membros.

Essa preocupação é legítima, uma vez que a organização deve proporcionar este senso de pertencimento e qualificação para minimizar a rotatividade de colaboradores e a perda do conhecimento tácito que este profissional adquiriu ao

longo do tempo. Isto é, qualidade de trabalho que gera satisfação ao cliente e lucratividade ao empreendedor. Então, a gestão de pessoas é imprescindível para o sucesso da organização, pois, segundo Silva (2006, p. 20), os motoristas “[...] são funcionários que por meio de opiniões e, principalmente, das ações desenvolvidas por eles, impulsionam a empresa no sentido da eficácia e do lucro”.

Há algum tempo, para ser motorista bastava ter a habilidade de apenas “saber dirigir” um ônibus. Hoje em dia, as responsabilidades aumentaram significativamente: ele tem que dar conta de várias exigências, tais como, alcançar metas, se relacionar bem, ter conhecimentos tecnológicos, qualidade do serviço ofertado e prestação de contas à própria sociedade, são algumas das condições básicas impostas, tanto a fins de atualização profissional como de contratação de colaboradores.

Com o crescimento da sociedade e a globalização novas mudanças foram surgindo, dentre elas, a evolução tecnológica que trouxe benefícios para a população, assim como aos mais diversos setores comerciais, industriais e empresariais. O segmento de transporte coletivo de passageiros segue as mesmas tendências provocadas pelo avanço tecnológico que, segundo Aguilera e Bacic (2005), vão muito além da gestão integrada entre os departamentos internos da empresa ou do controle do ponto que registra a jornada de trabalho dos motoristas.

Em relação às novas tecnologias ao setor de transporte, os autores destacam:

Existem inúmeras áreas de aplicações das Tecnologias de Informação (TI) e Comunicação (TC) que causam enorme impacto nas áreas de Transportes e Logística. Podemos destacar entre outras: Telemática e Eletrônica Embarcada, Sistemas de Controle de Tráfego Urbano (UTC), Sistemas de Gerenciamento de Transportes (TMS), Sistemas de Rastreamento e Monitoração de Veículos, Sistemas de Roteirização de Veículos, Sistemas de Informação Geográfica (GIS), Sistemas de Gerenciamento de Armazéns (WMS), Sistemas de Planejamento de Recursos de Distribuição (DRP), Sistemas de Informação aos Motoristas, Sistemas de Informações Turísticas e Planejamento de Viagens, etc. (AGUILERA; BACIC, 2005, p. 02).

Para as pesquisadoras deste estudo o fato do motorista desempenhar o seu trabalho em área externa a da empresa faz com que o seu comportamento seja influenciado no que se refere ao sentimento de pertença e fidelização. Por não trabalhar nas dependências da empresa ele não vivencia diretamente a cultura interna, não participa das decisões, das dificuldades e satisfações corporativas.

Além destes fatores que podem gerar o sentimento de não pertencimento e falta de engajamento com a empresa, a profissão de motorista está sujeita a certas vulnerabilidades, principalmente, em relação à falta de segurança existente na

sociedade. Muitos sofrem ameaças e assaltos e poucos recebem um acolhimento adequado da organização que pode acarretar no surgimento de patologias psíquicas e/ou psicossomáticas de origem laboral, além dos riscos inerentes ao trânsito caótico das grandes metrópoles.

Este é um dos motivos pelo qual essa temática foi escolhida como objeto de investigação da presente pesquisa, pois o transporte coletivo de passageiros proporciona uma série de benefícios a todos os segmentos da sociedade, visto que cada pessoa de acordo com o seu interesse e/ou necessidade, precisa se deslocar de um lugar para outro, seja para estudar, trabalhar, passear, comprar, pagar contas, enfim, utilizar todos os proveitos que a vida urbana oferece.

Assim, as empresas de transporte coletivo de passageiros e seus operadores, ou seja, empresas de ônibus e seus motoristas, são o público-alvo deste estudo, uma vez que possuem um papel relevante na esfera pública, de espaço territorial amplo, com uma diversidade de pessoas, trajetos e experiências que fazem parte de suas rotinas.

O interesse por esta temática está relacionado, também, com a prática profissional do grupo de pesquisadoras, pois todas trabalham em ambientes corporativos de transporte coletivo de passageiros e se interessam pelas relações entre as pessoas e os diferentes níveis organizacionais.

Portanto, esta pesquisa foi concebida a partir de algumas inquietações e hipóteses que surgiram através das experiências vivenciadas por elas, tais como: falta de engajamento dos motoristas às empresas de ônibus, distanciamento entre motoristas e liderança, falta de comprometimento com as tarefas que lhes competem e percepção de que não se sentem parte importante e necessária ao negócio. Então, surgiu o desejo em investigar este contexto mediante a seguinte situação-problema: **quais os fatores que interferem na falta de engajamento do motorista de ônibus à sua empresa? E quais estratégias a empresa pode adotar para estreitar os laços do motorista com a organização?**

Diante destas circunstâncias e amparadas pelas teorias inerentes ao campo de gestão de pessoas e organizacional, o presente estudo tem os seguintes objetivos:

Objetivo Geral

Desenvolver uma estratégia que ajude a promover o senso de pertencimento ao negócio.

Objetivos Específicos

- a) Conhecer principais causas que comprometem o engajamento dos motoristas;
- b) Identificar quais aspectos dentro da organização geram desmotivação pela profissão;
- c) Verificar companhias que já possuem projetos de excelência no que tange o engajamento dos colaboradores;
- d) Desenvolver estratégias que contribuam para melhorar o engajamento dos motoristas.

Sendo assim, o trabalho foi desenvolvido em cinco capítulos:

O capítulo um, **Base conceitual**, almeja trazer aos leitores alguns conceitos oriundos das mudanças sociais, políticas, econômicas, tecnológicas e estruturais da vida contemporânea que afetam vários setores, dentre eles, o transporte coletivo de passageiros, os motoristas de ônibus e as empresas onde trabalham.

O capítulo dois, **Metodologia do projeto aplicativo**, identifica o tipo de pesquisa realizada, sua abordagem, assim como os sujeitos investigados, os recursos utilizados para a coleta de dados e o tipo de análise realizada neste estudo.

O capítulo três, **Resultados e discussões**, apresenta os resultados quantitativos provenientes dos questionários disponibilizados aos gestores e aos motoristas de ônibus, comparando-os às hipóteses iniciais das pesquisadoras e formulando novas hipóteses. Além disso, mostra uma pesquisa de *benchmarking* e expõe algumas considerações parciais.

No capítulo quatro, **O Podcast – voz que aproxima**, exhibe-se em detalhes a proposta de sugestão do *podcast*, desde recursos, planejamento, delineamento, avaliação e aplicabilidade, que será apresentada aos gestores a fim de melhorar a comunicação entre os setores e os membros internos para proporcionar o engajamento entre ambos.

O capítulo cinco, **Considerações finais**, traz as conclusões e aprendizagens adquiridas neste estudo que poderão ser aprofundadas em pesquisas futuras, mas que podem servir, desde já, para o exercício das funções desenvolvidas pelas pesquisadoras em suas respectivas empresas.

1 BASE CONCEITUAL

Quando o pesquisador almeja fazer uma pesquisa científica, independente do assunto, ele necessita fazer uma sistematização de alguns conceitos básicos inerentes ao estudo, a fim de conhecer algumas bases teóricas que se enquadram ao tema escolhido, bem como contextualizar o leitor sobre as teorias contemporâneas que vão fundamentar o trabalho.

Sendo assim, este capítulo apresenta algumas subdivisões para melhor conceituar e fundamentar a presente pesquisa.

1.1 Sistema de transporte público e mobilidade urbana

Com a globalização e evolução crescente da sociedade é imprescindível que se fortaleça o sistema de transporte público, bem como a construção de novas estratégias para a consolidação do mesmo, pois há uma grande preocupação com a expansão dos transportes por aplicativos, caso o transporte público seja ineficiente e não atenda às necessidades e expectativas de seus clientes. Além do caos das grandes metrópoles causado pelo congestionamento de veículos, deve-se levar em consideração outros fatores que provocam prejuízos e consequências nas esferas políticas, econômicas, sociais, estruturais, ambientais e psicológicas do cidadão.

O congestionamento do tráfego é um fenômeno adverso que acarreta em inúmeras influências negativas para a sociedade, meio ambiente e, principalmente, ao motorista de ônibus, tais como: estresse, irritação, violência no trânsito, doenças cardíacas, respiratórias, acidentes, impactos no Sistema Único de Saúde (SUS), poluição atmosférica e sonora, aumento no consumo de combustível, aumento do custo de vida, sensação de tempo perdido que poderia gerar maior produtividade e assim por diante. É por essas e outras, que se faz necessário a concentração de esforços e atitudes de planejamento administrativo, bem como estudos e pesquisas que visem soluções de melhorias à mobilidade urbana, através de um sistema eficiente de transporte.

Segundo o Magagnin e Silva (2008), pode-se definir mobilidade urbana como:

[...] sendo um atributo relacionado aos deslocamentos realizados pelos indivíduos em suas atividades de estudo, trabalho, lazer e outras nas áreas urbanas. [...] fica evidente o papel central das cidades, como *locus* das diversas relações de troca de bens e serviços, cultura e conhecimento entre seus habitantes, que só é viável se atendidas as condições mínimas de mobilidade para a população (MAGAGNIN; SILVA, 2008, p. 26).

Assim sendo, a mobilidade urbana entrou oficialmente na legislação brasileira em 2012, por meio da Lei Nº 12.587, que institui as diretrizes da Política Nacional de Mobilidade Urbana (PNMU), prevendo uma série de princípios e medidas que devem ser respeitadas e executadas pela administração pública. Ainda, de acordo com o *site* supracitado, a PNMU tem como um dos principais objetivos promover o acesso a serviços básicos e equipamentos sociais. Tal lei representa um avanço político e social, uma vez que há mais de vinte anos o transporte já havia sido instituído como um direito social do cidadão, a partir da Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988, juntamente a outros temas essenciais. Conforme aponta o Art. 6º da lei, “são direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, **o transporte**, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados” (BRASIL, 1988, grifo nosso).

Para garantir a mobilidade urbana aos cidadãos brasileiros os gestores devem planejar e desenvolver um sistema de trânsito e transporte voltado ao atendimento das diretrizes previstas na Lei Nº 12.587, considerando objetivos a curto, médio e longo prazo, definir quais os órgãos que irão planejar, implementar, criar, acompanhar e avaliar, constantemente, como está acontecendo essa locomoção e se há necessidade de novos ajustes.

Segundo dados da Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos (NTU), descritos na cartilha organizada pela Associação Nacional de Transportes Públicos (ANTP), intitulada ‘Como ter um Transporte Público Eficiente, Barato e com Qualidade na sua Cidade’, declara que:

O serviço de ônibus de caráter urbano é estruturado em nível municipal ou estadual, no caso das ligações metropolitanas, e é prestado por cerca de 1.800 empresas privadas concessionárias, com frota estimada de 107 mil ônibus, que atendem 2.901 municípios. O setor é responsável por gerar 406 mil empregos diretos. Antes da pandemia¹, o transporte por ônibus urbano no Brasil realizava quase 40 milhões de viagens por dia (ANTP, 2021, p. 09).

¹ A pandemia do Covid-19, também conhecida por pandemia do coronavírus, é uma doença infecciosa em curso que iniciou em 2019. Fonte: Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS). Disponível em: www.paho.org/pt/covid19. Acesso em: 28 ago. 2021.

A partir do que foi exposto pela ANTP, cabe destacar que o transporte público no Brasil nem sempre foi assim. De acordo com Cunha (2021), o transporte coletivo público brasileiro existe há mais de 60 anos. Primeiramente, começou com carruagens e bondes com tração animal e, posteriormente, passou para as lotações de ônibus. Nesta época, mantinha-se um equilíbrio econômico, pois mesmo com a procura crescente por esta modalidade de transporte havia perspectivas de expansão para atender a demanda. É importante esclarecer que até meados dos anos 90 o serviço era mantido pelo passageiro transportado, sendo um serviço rentável e atrativo ao setor privado pela alta produtividade. A partir de 1995, a demanda foi diminuindo, mas ainda era possível manter um equilíbrio com ajustes entre a demanda e oferta. Segundo Cunha (2021), no final do século XX os problemas começam a se intensificar, conforme afirma:

No início dos anos 2000 em diante, as cidades começaram a ter congestionamentos e os ônibus tinham alta performance e a velocidade era de 25 km hora. Havia bom aproveitamento do equipamento porque não tinha congestionamento. Mas quando o trânsito foi aumentando, cresceu o custo. Hoje os ônibus andam a 13 km por hora. São necessários mais ônibus para fazer o mesmo serviço de antes. A necessidade de mais veículos e de aumentar a mão de obra fez encarecer a tarifa. Isso promoveu a evasão de passageiros (CUNHA, 2021, p. 01).

Ainda, conforme Cunha (2021), a questão dos congestionamentos, o crescimento do trânsito e o aumento das frotas de veículos oneram os custos do transporte público, uma vez que isso acontece porque os ônibus rodam menos, têm maior custo e pouca demanda de usuários para pagar pelo serviço. “De 2013 a 2019 o setor perdeu 26% de passageiros” (CUNHA, 2021, p. 01).

Sendo assim, há um grande problema em manter a qualidade dos serviços ofertados com eficiência, características fundamentais de produtividade. A definição de qualidade e eficiência para um sistema de transporte depende de diversos interesses, muitas vezes conflitantes, que devem ser analisados e considerados minuciosamente (FERRAZ e TORRES, 2004). Segundo os autores, de maneira geral, são doze os fatores que influenciam na qualidade do transporte público na perspectiva do cliente:

1) Acessibilidade: relacionado a distância do início e fim da viagem e a comodidade neste percurso; 2) Frequência de atendimento: intervalo de tempo da passagem dos veículos de transporte público; 3) Tempo de viagem: tempo gasto no interior dos veículos, incluindo o tempo de espera e de transferência; 4) Lotação: quantidade de pessoas no interior dos veículos,

relacionado ao conforto dos passageiros; 5) Confiabilidade: grau de certeza de que o veículo irá passar na origem e chegar ao destino nos horários previstos; 6) Segurança: acidentes envolvendo os veículos, atos de violência no seu interior e nos pontos de parada; 7) Características dos veículos: tecnologia e estado de conservação dos veículos; 8) Características dos locais de parada: sinalização adequada, cobertura e banco para sentar e aparência dos objetos sinalizadores e dos abrigos; 9) Sistema de informações: disponibilidade de folhetos com itinerários e horários das linhas e existência de quiosques ou funcionários nos principais pontos de parada para fornecer informações e receber reclamações e sugestões; 10) Conectividade: facilidade de deslocamento entre dois pontos quaisquer da cidade; necessidade e qualidade dos transbordos, incluindo integração física e tarifária de diferentes modais e sincronização de horários; 11) Comportamento dos funcionários: qualidade da direção dos motoristas e da interação de motoristas e cobradores com os passageiros; 12) Estado das vias: qualidade da superfície de rolamento e sinalização adequada da via (FERRAZ; TORRES, 2004, p. 229).

Além do que foi evidenciado sobre a qualidade do transporte, outros fatores também influenciam, diretamente, na excelência do serviço oferecido. Dentre estes fatores, destaca-se o responsável pela operação diária do sistema de transporte coletivo de passageiros, podendo ser a agência ou a entidade pública ou privada que, segundo Radomysler (2015), tem a função de realizar “a operação da frota de veículos, a administração, manutenção e conservação dos terminais de integração e estações de transferência, e a programação e controle da operação, de acordo com o que foi definido pelos supervisores formais” (RADOMYSLER, 2015, p. 65).

A principal contribuição do operador para o sistema de transporte coletivo é a prestação eficaz e eficiente do serviço contratado ou licitado, de forma a atender os requisitos do poder público e o bem-estar dos passageiros. Além disso, o operador também pode contribuir com inovações procedimentais capazes de contribuir para o resultado do sistema como um todo, invisíveis àqueles que não participam do cotidiano do serviço (RADOMYSLER, 2015, p. 65).

Conforme visto até o momento, a mobilidade urbana de uma região metropolitana pode ser definida pela facilidade com que as pessoas se deslocam de um lugar para outro. Esta é uma característica determinante para a qualidade de vida dos cidadãos que moram nas grandes cidades, bem como do seu grau de desenvolvimento social e econômico. É neste sentido que entra o transporte público, neste caso, o ônibus como uma alternativa de baixo custo que possibilita a mobilidade das pessoas, porém, o mesmo deve ser bem planejado para oferecer segurança, qualidade e eficácia aos seus clientes.

1.2 Identidade profissional dos motoristas de ônibus na atualidade

Com o passar do tempo e devido às mudanças que foram acontecendo na sociedade novas profissões começaram a surgir e outras, simplesmente, deixaram de existir. Para isso, os cidadãos tiveram que ir se adaptando às transformações e foram se especializando em determinado serviço para atender ao mercado emergente.

Raducziner (2019), destaca essa transição de profissões:

De motoneiro ou condutor de bonde a motorista de ônibus. De estivador a operador de guindaste. De datilógrafo a programador de sistemas. No entanto, profissão não é como uma camisa, que se muda de uma hora para outra e obviamente não são todos que conseguem fazer esse movimento. Mesmo quando a mudança está baseada na troca de habilidades físicas, ela pode ser desafiadora em função de expectativas e contextos pessoais (RADUCZINER, 2019, p 01).

De acordo com o autor, a mudança de uma profissão para outra não é uma tarefa nada fácil, e quando exige “mais cérebros e menos braços, o desafio é bem maior” (RADUCZINER, 2019, p. 01). Para tanto, seria necessário novas aprendizagens e novas vivências a fim de adquirir novas práticas. Além disso, o possível candidato deveria dispor de tempo para aprender e de esforço para seguir em frente e conquistar novas habilidades e competências.

Somado a esse desafio teve-se, também, as ocupações transitórias que logo ficaram ultrapassadas dando lugar a outras ocupações, pois à medida que novas tecnologias iam surgindo havia a substituição daquele funcionário pela máquina, ou então, o remanejamento para outro ofício. Para exemplificar, Raducziner (2019) afirma que no século passado existia o cargo de “perfurador de cartões”, como hoje em dia há tecnologias que fazem esse trabalho a função ficou obsoleta, necessitando de um funcionário que soubesse operar a máquina perfuradora.

Da mesma forma a profissão de motorista também veio sofrendo mutações ao longo dos anos e, segundo Beck (2020), foi considerada uma das áreas mais atrativas no ano de 2020, uma vez que o setor apresentou crescimento de 68% nos últimos cinco anos e, para 2021, estima-se que continue em alta.

1.2.1 A profissão de motorista e o perfil profissional

Antigamente, para exercer o cargo de motorista de ônibus a pessoa deveria apenas “saber dirigir” um veículo de grande porte. Hoje, existem outras exigências que refletem os tempos atuais, desde os conhecimentos tecnológicos cada vez mais presentes no dia a dia dos cidadãos, como a importância das relações interpessoais para satisfação pessoal e sucesso do empreendimento. Somados a isto, há o comprometimento com as imposições da profissão e engajamento com a empresa, além de respeito, bem-estar, segurança, cordialidade e atenção aos clientes.

Apesar da profissão existir há décadas, em 2015, o governo brasileiro sanciona a Lei 13.103 que dispõe sobre o exercício da profissão de motorista, altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) para regulamentar e disciplinar a jornada de trabalho, o período de descanso e demais condições de funcionamento. Dentre as suas disposições, destaca-se os deveres dos motoristas:

Art. 235-B. São deveres do motorista profissional: I - estar atento às condições de segurança do veículo; II - conduzir o veículo com perícia, prudência, zelo e com observância aos princípios de direção defensiva; III - respeitar a legislação de trânsito e, em especial, as normas relativas ao tempo de direção e de descanso; IV - zelar pela carga transportada e pelo veículo; V - colocar-se à disposição dos órgãos públicos de fiscalização na via pública; VI - (VETADO); VII - submeter-se a teste e a programa de controle de uso de droga e de bebida alcoólica, instituído pelo empregador, com ampla ciência do empregado (BRASIL, 2015).

A referida lei reforça quais são os profissionais que integram esta ocupação, sendo eles, os motoristas de veículos automotores cuja condução exija formação profissional e que exerçam a profissão nas seguintes atividades ou categorias econômicas: 1) de transporte rodoviário de passageiros e 2) de transporte rodoviário de cargas. Além disso, necessita da documentação adequada à função que irá exercer, comprovada na Carteira Nacional de Habilitação (CNH).

De acordo com o *site* Portal do Trânsito (2018), o perfil profissional de um bom motorista demanda de vários quesitos, dos quais destaca-se a autoavaliação e autocrítica de origem profissional, física e comportamental. Sendo assim, o portal lista algumas qualidades que devem ser observadas, tais como: respeito às normas de conduta (regras) estabelecidas pela empresa em que trabalha, respeito ao próximo (pedestres, ciclistas, veículos e passageiros – principalmente crianças, idosos, gestantes e pessoas com deficiência), equilíbrio emocional para lidar com situações

adversas, comportamento de preservação ao meio ambiente, além de conhecer seus limites físicos (saúde, hábitos alimentares, sedentarismos, etc.), entre outros.

Ferraz (1998), destaca que são diversos aspectos considerados quando o cliente mensura a qualidade do transporte coletivo que vão desde a empatia do motorista, confiabilidade e direção segura, a questão de horários, tempo de espera nas paradas de ônibus, tempo de viagem e outros fatores. Ainda ressalta que cada indivíduo tem um tipo de percepção que varia de acordo com a sua situação social e econômica, idade, sexo, etc. que, geralmente, estão relacionadas à cultura e tradição de cada região ou cidade brasileira.

1.2.2 A profissão de motorista e as inovações tecnológicas

Conforme Silva (2000), a partir dos avanços tecnológicos percebe-se uma grande evolução no gerenciamento dos sistemas de transportes. Já existem no mundo inteiro diversos tipos de tecnologias em funcionamento, e outras tantas em fase de testes, que vieram para auxiliar na operacionalidade do transporte público realizado por ônibus. São sistemas que trazem importantes informações que ajudam a viabilizar o planejamento e a operação dos transportes, tornando-os mais eficazes.

Ao comparar o Brasil com países desenvolvidos não há dúvidas de que se encontra em desvantagens no quesito implementação tecnológica no transporte coletivo de passageiros. A autora supracitada, cita o exemplo dos Estados Unidos que desde os anos 60 já fazia uso de equipamentos eletrônicos que auxiliavam no controle do tráfego urbano e de rodovias. O final da década de 80 e início da década de 90 foram marcadas por uma evolução suntuosa que resultou na fundição de programas já existentes em um grande programa denominado de Sistemas Inteligentes de Transporte (Intelligent Transportation Systems - ITS).

Singh e Gupta (2015 *apud* LUFT *et al*, 2018) descrevem:

ITS é um sistema integrado que implementa uma gama de tecnologias de controle, comunicação, sensoriamento de veículos e eletrônica para auxiliar o monitoramento e gestão de fluxo de tráfego. Argumentam, ainda, que sistemas assim reduzem congestionamentos, geram rotas ótimas para condutores, aumentam a produtividade do sistema e salvam vidas, tempo e dinheiro (LUFT *et al*, 2018, p. 102).

Da mesma forma, as tecnologias geram um grande impacto na operacionalização e nos ofícios desempenhados pelos cidadãos. De acordo com Raducziner (2019, p. 01), “[...] foi assim na Revolução Industrial, na informatização nos anos 80, e será agora, com a Transformação Digital”. Para Rogers (2017), Transformação Digital (TD) é muito mais do que adotar algumas ferramentas digitais para melhorar ou substituir velhas práticas. TD significa a utilização de diversas tecnologias para transformar a empresa, tanto no que se refere a “[...] cultura organizacional, mudanças nas estruturas, processos ou competências internas e mudanças nas relações externas” (ROGERS, 2017, p. 33).

No Brasil, as discussões e investimentos em tecnologias ainda andam a passos lentos, principalmente, no que se refere a TD e na inserção de ITS, mas percebe-se o interesse de gestores e operadores na implementação de sistemas tecnológicos e automatizados a fim de melhorar a qualidade dos transportes públicos e, conseqüentemente, o aumento da visibilidade, produtividade e satisfação do cliente (BATISTA, 2013).

As grandes metrópoles de outros estados brasileiros, bem como cidades de médio porte, em maior ou menor proporção, devido a diversidade cultural, social, política e econômica, avançam em ações que visam a efetivação de medidas de monitoramento, telemetria², aplicativos, conectividade e sistemas inteligentes em suas frotas, enfim, investimentos no setor de transportes coletivos de passageiros, tanto na parte material quanto humana.

Na cidade de São Paulo já é uma exigência a implementação de tecnologias que promovam mais segurança aos clientes, como ônibus articulados, tecnologia embarcada (ITS), painel de sistema misto analógico e digital, monitores de vídeo que auxiliam o embarque e desembarque, *Wi-Fi*, *USB*, *GPS*, câmera de ré, computador de bordo, telemetria, monitoramento, ou seja, ônibus modernos e menos poluentes para atender os clientes com mais conforto e segurança (SÃO PAULO, 2018).

Essa foi a proposta do secretário de Mobilidade e Transportes da Prefeitura de São Paulo, ao comunicar que a secretaria estaria implantando o sistema de telemetria em alguns ônibus da frota de SP, no ano de 2018, pois “[...] a telemetria permite medir

² A telemetria veicular é uma tecnologia que permite a coleta remota de informações de um veículo. Através desse sistema a gestão de frotas tem controle maior sobre dados como velocidade média, distância percorrida, consumo de combustível e temperatura do motor. Fonte: Blog Cobli, 2019.

indicadores importantes, como aceleração, frenagem e força G, esta última como forma de calcular a velocidade que o motorista entra e sai das curvas” (AVELLEDA, 2018 *apud* SINDMOTORISTAS, 2018, p. 01).

É por este motivo que as organizações necessitam de recursos humanos capazes de operar os transportes coletivos, mas antes, com certeza, será necessário capacitar os motoristas de ônibus, uma vez que para eles tais circunstâncias de inovações tecnológicas representam um grande desafio, o que vem acarretando em novas competências e habilidades, isto é, em um novo perfil destes profissionais.

O “saber dirigir” e os anos de experiências na função já não são os requisitos mais importantes como foram outrora, é preciso muito mais do que isso. Para aqueles que conseguem adquirir aprendizados atualizados a partir do conhecimento e manuseio das novas tecnologias esse é um período de oportunidades; para outros que vêm encontrando dificuldades em realizar essa transição, o sentimento é de exclusão por não conseguirem se inserir no mundo digital.

Este é o preço que se paga pela evolução da espécie e pelo progresso emergente da sociedade. E que bom que eles existem, são medidas inevitáveis decorrentes de vários contextos de épocas diferentes que geram mudanças de paradigmas para a construção de uma nova era.

1.3 Engajamento dos colaboradores com a empresa

Neste estudo, pretende-se verificar os fatores que interferem na falta de engajamento do motorista à sua empresa e desenvolver uma estratégia que vise despertar o sentimento de pertença dos mesmos, tendo em vista que a rotina de trabalho deles é distante da empresa. Este distanciamento pode causar impactos tanto na fidelização do motorista quanto ao propósito da organização.

Um dos grandes desafios das empresas de transporte coletivo de passageiros é planejar estratégias que facilitem a interação e engajamento dos seus colaboradores. Pensando nisso, apresenta-se algumas definições para a palavra “engajamento”, a importância e benefícios que ele traz, a influência do gestor, de que maneira afeta a empresa e como promovê-lo entre seus colaboradores.

A primeira definição acadêmica sobre engajamento no trabalho foi através do psicólogo William Kahn (1990), em um estudo intitulado *Psychological Conditions of*

Personal Engagement and Disengagement at Work, que traduzido para a língua portuguesa significa Condições Psicológicas de Engajamento Pessoal e Desligamento no Trabalho. Neste estudo, Kahn (1990) define:

O engajamento é o aproveitamento das personalidades dos membros da organização para as suas respectivas funções de trabalho. No engajamento, as pessoas se desempenham e se expressam física, cognitiva e emocionalmente durante o desempenho de seus papéis (KAHN, 1990, p. 694).

Vazquez *et al* (2016 *apud* SOUZA, 2017) traz uma definição mais específica, porém corroborando com Kahn (1990) quanto ao estado emocional e de realização profissional ao trabalho que exerce:

A um estado mental positivo para o trabalhador, sendo que sua energia e seu esforço laboral são investidos nas atividades com as quais o trabalhador se identifica, se realiza profissionalmente ou sente prazer ao executar. Sua definição é de um conceito único e independente, diferenciado de outros conceitos similares, como comprometimento organizacional ou satisfação no trabalho, e também não se trata de uma sensação momentânea em relação ao trabalho, mas sim de um fenômeno disposicional estável ao longo do tempo e passível de alteração devido às condições laborais (VAZQUEZ *et al*, 2016 *apud* SOUZA, 2017, p. 03).

De acordo com Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013 *apud* SOUZA, 2017), engajamento vai muito além do que o colaborador ter um sentimento agradável e de satisfação no trabalho, mas sim, que esse engajamento seja traduzido em produtividade, uma vez que ele se sente parte ativa na empresa.

Estudos mostram que pessoas engajadas apresentam um melhor desempenho e os setores a qual fazem parte apresentam um melhor resultado (Bakker & Leiter, 2010). Schaufeli e Salanova (2008) apontam que aqueles que se sentem engajados em relação ao seu trabalho demonstram: maior satisfação com o trabalho; não mostram intenção em deixar a organização; aparentam boa saúde mental; e apresentam comportamento pró-ativo, iniciativa pessoal e motivação para aprender (SOUZA, 2017, p. 08).

No ambiente corporativo os funcionários são componentes fundamentais para o sucesso da empresa, pois quanto mais engajados se sentem, mais efeitos surgirão com relação ao desempenho, ao bem-estar e à qualidade de vida. Estes sentimentos irão beneficiar o trabalhador e a empresa, além de gerarem maior competitividade no ramo. Segundo Souza (2017), o engajamento beneficia o uso de recursos, colabora com o desenvolvimento da empresa, impulsiona os resultados positivos e diminui os negativos.

Sendo assim, para que os colaboradores se sintam engajados no seu trabalho, a empresa deve possibilitar que eles “[...] trabalhem com prazer e que suas atribuições combinem com os seus talentos, conhecimentos, habilidades e necessidades. Assim, estarão envolvidos e motivados nas tarefas e desafios que lhes são propostos” (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ 2013 *apud* SOUZA, 2017, p. 13).

Bakker, Albrecht e Leiter (2011), trazem um conceito de engajamento pautado nas relações.

O engajamento abrange um comprometimento e alinhamento, a partir de visão e interesses comuns. Para atingir o engajamento, os colaboradores e as empresas precisam construir uma relação positiva, confiante, civil, respeitosa e mutuamente benéfica, na qual ambas as partes acreditem que existe um potencial para equidade, justiça, oportunidade e crescimento significativo no sistema (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011 *apud* SOUZA, 2017, p. 10).

Os referidos autores apresentam seis potenciais áreas que podem auxiliar na promoção deste clima de engajamento entre os colaboradores e a empresa, são elas: carga horária de trabalho, controle, recompensa, comunidade, justiça e valores. Um grupo de pessoas engajadas acaba por influenciar outros colegas a desempenharem melhor o seu trabalho individual e coletivamente.

1.3.1 A influência do gestor no engajamento dos profissionais

Um líder desempenha um papel imprescindível no engajamento dos colaboradores com a empresa. Por exemplo, se o líder transmite confiança, empatia e segurança, ele será capaz de contagiar e motivar a sua equipe para trabalhar melhor. Ao contrário, se ele influencia negativamente termina por desmotivar os funcionários e estes não se engajam e não se comprometem com a empresa.

Segundo Carvalho, Palmeira e Mariano (2012), quando o gestor tem um olhar mais humanizado e ao demonstrar que conhece as características de cada membro da sua equipe, faz com que este profissional se sinta mais valorizado e seguro. Esta segurança e confiança promove um diálogo aberto e franco, no qual o colaborador sente-se à vontade em trazer as suas dificuldades de engajamento e/ou relacionamento na tentativa de superar estas adversidades. Cria-se um ambiente de cumplicidade, onde juntos podem encontrar soluções para questões pessoais, profissionais e organizacionais.

Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013 *apud* RODRIGUES, 2020), destacam:

Além do gestor ser um exemplo para sua equipe, ele pode criar um clima positivo no trabalho ao se propor a ouvir as preocupações de seus colaboradores e entender o que cada um gosta (ou não) e se sente satisfeito (ou não) com suas tarefas, seus problemas e necessidades (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013 *apud* RODRIGUES, 2020, p. 26).

De acordo com Carvalho, Palmeira e Mariano (2012 *apud* RODRIGUES, 2020), um gestor deve ter habilidades em liderar a fim de influenciar o comportamento dos trabalhadores, uma vez que tem consciência de que tal intervenção positiva irá refletir, direta e indiretamente, na produção de uma empresa que deseja ser competitiva no mercado.

As organizações de um modo geral sabem que boa parte do seu sucesso depende de líderes que saibam como envolver as pessoas e persuadi-las na construção de caminhos que desenvolvam vantagens competitivas sustentáveis (RONCHI, 2007, p. 3).

Ao se falar de engajamento no ambiente de trabalho deve-se levar em conta que há duas percepções diferentes: uma é a percepção do colaborador e a outra da organização. Para as organizações a noção de um colaborador engajado é quando ele está “comprometido, motivado e envolvido com o seu trabalho e com o seu local de trabalho; para o colaborador é ter bons benefícios, boa remuneração, formação, ser reconhecido e valorizado pelo trabalho que faz” (MARUCCO, 2020, p. 01).

Quando os líderes de uma empresa conseguem estabelecer uma boa proximidade com as suas equipes estão facilitando o processo de alinhamento de informações com as estratégias da organização. Porém, o que acontece na maioria das vezes, é que esta aproximação ocorre eventualmente, dando espaço para que prevaleça a opinião do senso comum ou, pior ainda, quando a equipe é contagiada por opiniões distorcidas e se alia a causas não fundamentadas que acabam por provocar um afastamento ainda maior entre o colaborador e a organização.

1.3.2 Engajamento dos motoristas de ônibus

No ambiente de trabalho do sistema de transporte coletivo os motoristas encontram exigências da empresa, cobranças do cliente, carga horária de trabalho extensa, exaustão pela pressão de sua atividade, sem falar do estresse provocado

pelo trânsito intenso, enfim, uma série de interferências que para eles demandam de grande carga emocional para lidar com tudo da melhor maneira possível.

Por outro lado, as empresas buscam o tempo todo encontrar formas de manter o seu motorista engajado e pertencente a empresa, demonstrando a importância de sua atividade para sua satisfação pessoal, para o sucesso da organização, como também, para os clientes que utilizam o transporte diariamente.

Sabe-se o quanto de senso de pertencimento pode estar relacionado ao papel da liderança na gestão diária, porém isso não acontece na prática, uma vez que, na maioria das vezes, o motorista recebe orientações de equipes de plantonistas responsáveis por fazerem a distribuição dos serviços (das linhas em que o motorista irá operar) sendo advertido por equipes de fiscalização e inspetoria que são responsáveis pelo cumprimento dos serviços (fiscalizar se as linhas distribuídas a esses motoristas estão tendo um bom desempenho em vários requisitos).

Quando existe essa falta de comunicação direta entre o líder e os seus colaboradores, sendo eles comandados por intermediários, há também uma inversão de papéis. Pois, muitas vezes, quando questionados quem é seu líder eles se referem a estas outras funções (coordenadores e inspetores). Quando esclarecido que o líder é o gestor do negócio os funcionários respondem, muitas vezes, que somente têm contato com este líder quando vão até a empresa para receber sanções disciplinares por reclamações de clientes.

Os motoristas de ônibus reconhecem a importância do seu ofício à população, pois se param de trabalhar a cidade vira um caos. Mas como fazer para que este trabalho tenha um significado bem maior do que, simplesmente, transportar pessoas de um ponto a outro? Segundo Wallau (2003 *apud* KARAM, 2017), o colaborador necessita se sentir engajado no seu ambiente de trabalho para manter sua saúde física e mental.

A perda do significado do trabalho pode atingir a identidade social e destruir o prazer e o interesse do profissional, fazendo com que a vida laboral fique reduzida a algo automático, sem sentido para o indivíduo. Essa situação pode seguir acontecendo enquanto o indivíduo e as organizações não se preocuparem com agentes que deterioram a saúde do trabalhador, sendo necessário, portanto, o diagnóstico, a prevenção e o tratamento. Além disso, os efeitos destes agentes variam de acordo com as diferenças individuais, características de personalidade, padrões de conduta e estilos cognitivos (WALLAU, 2003 *apud* KARAM, 2017, p. 30).

Portanto, quanto mais clareza ele tiver de objetivos, metas, mas principalmente, da demonstração de importância que tem para a organização, mais fácil será para os gestores conseguirem o engajamento destes profissionais com a sua empresa, a sua função e com a sociedade. Neste sentido, segundo Marucco (2020), se o líder quiser uma equipe de trabalho feliz e sadia, ele deverá ser inspirador e encorajador para que os membros possam opinar e compartilhar suas ideias, estabelecer uma relação de confiança, dar e receber *feedbacks*, favorecer a autonomia do grupo, usar uma comunicação transparente, saber escutar e ter empatia, a fim de promover uma boa relação entre líder e liderados.

De acordo com Obregon (2016), quando um motorista de ônibus se sente engajado, ele tem prazer em exercer a sua função e acaba por beneficiar a si mesmo e a organização. Este seu estado positivo de emoções contribui para “o aumento dos níveis de saúde, a diminuição dos níveis de depressão e de ansiedade, menores queixas psicopáticas e maior bem-estar psicológico” (OBREGON, 2016, p. 02).

Diante do que foi mencionado até o momento, pretende-se encontrar estratégias que visam manter uma boa comunicação entre os indivíduos. Quando há transparência e clareza nos relacionamentos é possível estabelecer um grau de confiança que ajuda a motivar e estimular nos motoristas de ônibus o sentimento de pertencimento à empresa para que, mesmo distantes, sintam-se parte da organização. Sabe-se que este é um dos maiores desafios das equipes de Recursos Humanos e trazer esta colaboração será de grande valia para todos os envolvidos.

1.3.3 A comunicação digital: intensificando relações

Transformações significativas aconteceram e acontecem acerca do comportamento do sujeito contemporâneo. Com o advento da internet, seus interesses são abrangentes devido a uma diversidade de informações e a velocidade com que elas circulam e se modificam. As suas relações interpessoais também não são mais as mesmas, a forma como se relacionam, como se comunicam, como trocam e compartilham produtos de outrem ou de sua autoria. Assim como foi modificado a maneira de acessar e solicitar serviços, pois atualmente quase tudo pode ser feito por meio de interações virtuais com pessoas e serviços, tais como lojas, bancos, escolas, trabalho, entre outros. O sujeito pode ter acesso a uma variedade de conteúdos

comunicacionais (fotos, textos, imagens, áudios, músicas, vídeos, etc) com a maior facilidade e rapidez, e, além de tudo, interagir com eles.

O ser humano sempre sentiu necessidade de se relacionar com outros seres e a comunicação era fundamental. O que antes era feito, predominantemente, através de gestos, sons e desenhos, posteriormente, passou a ser feito por meio da fala e da escrita. Com o desenvolvimento da sociedade essa comunicação foi evoluindo e, atualmente, as pessoas se comunicam de várias maneiras, mediante imagens, músicas, vídeos, áudios, *sites*, televisão, telefones móveis, aplicativos, e assim por diante, porém sem deixar a fala e a escrita de lado.

Para Barbosa (2021), a necessidade de se comunicar tem diversos objetivos entre as pessoas, seja para: “informar, motivar, expressar emoções, comandar, persuadir, interagir, etc” (BARBOSA, 2021, p. 01) e, atualmente, tem-se uma rede dinâmica de comunicação que as conecta ao mundo virtual, no qual todas as pessoas têm vez e voz, pois possuem uma variedade de ferramentas que lhes permite ler, escrever, interagir, compartilhar informações e opiniões em tempo real.

Castells (2002), ratifica:

A tecnologia digital permitiu o empacotamento de todos os tipos de mensagens, inclusive de som, imagens e dados, criou-se uma rede que era capaz de comunicar seus nós sem usar centros de controle, a universalidade da linguagem digital e a pura lógica das redes do sistema de comunicação geraram condições tecnológicas para a comunicação global horizontal (CASTELLS, 2002, p. 82).

Esta convergência entre as mídias de conteúdos diferentes, mas que dialogam entre si e com outros meios, são características desta (r)evolução tecnológica, ou seja, uma quantidade de tecnologias reunidas em um mesmo local que estão na palma da mão por meio do *smartphone* que cada indivíduo carrega consigo. Estas multimídias fazem parte do universo da comunicação digital que Terra (2011) define como a soma de métodos e ferramentas tecnológicas de comunicação disponíveis na *web*, redes sociais, aplicativos e dispositivos móveis com acesso à internet.

Segundo a autora, as principais características da comunicação digital são ‘a interação e o *feedback*’, requisitos imprescindíveis à gestão de pessoas. “A comunicação empresarial contemporânea, resultado da transformação sofrida pelas tecnologias informativas da comunicação (TICs), ganha importância estratégica em uma quantidade cada vez mais significativa” (TERRA, 2011, p. 265). Portanto, a internet é essencial para a organização, uma vez que por intermédio de diferentes

interfaces de comunicação digital a empresa consegue maior aproximação e contato com os setores, com os colaboradores, clientes e comunidade, desde que haja um planejamento em consonância com a missão da empresa e direcionada a cada público específico.

Neste sentido, Terra (2011) complementa:

Seguindo a evolução da comunicação de massa, passando dos meios impressos aos eletrônicos e, mais recentemente, aos digitais, a comunicação corporativa incorpora uma vasta lista de ferramentas, que vão desde a intranet, à TV via satélite, agora à TV digital, aos blogs, microblogs, chats, fóruns, **podcasts**, entre outros. A soma dessa ferramenta digital que informa, treina, motiva públicos ligados à organização é o que se denomina comunicação organizacional digital (TERRA, 2011, p. 267, grifo nosso).

Entre as comunicações digitais das quais as organizações devem fazer uso para acompanhar a evolução contemporânea, tecnológica, humana e comunicacional, pode-se citar, segundo Pereira (2012), *websites*, redes sociais (*Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp, YouTube, etc*), *E-mail, Google +, Google Trends, Google Analytics, Links Patrocinados, Blog, Marketing, Podcasts, videocasts, slides* e textos.

Dentre eles, destaca-se o *Podcasts* pelo fato de ser um canal de comunicação direto, eficiente em sua função de aproximação entre ouvinte, locutor e organização, ferramenta de baixo custo operacional e de fácil acesso e manuseio, pois apenas com um click o colaborador, mesmo aquele não letrado digitalmente, terá a oportunidade de conhecer melhor a sua empresa, suas características, gestores, necessidades, departamentos, entre outras ideias que queiram compartilhar com os seus colaboradores.

Numa organização, a comunicação é fundamental para o sucesso das pessoas e da empresa e, na maioria das vezes, de acordo com Marucco (2020), com objetivos e expectativas diferentes entre líderes e liderados. É dever da área de Gestão de pessoas manter as relações internas e externas de forma positiva, ou seja, mantendo uma boa e clara comunicação, diminuindo as barreiras físicas e pessoais, conflitos, esclarecendo situações, entre outros, para que alcance os resultados esperados em suas carreiras e nos negócios.

2 METODOLOGIA DO PROJETO APLICATIVO

Este capítulo tem como objetivo descrever a sistemática metodológica adotada para o desenvolvimento desta investigação. O tipo de pesquisa realizada, os sujeitos, os instrumentos para a coleta de dados, os procedimentos e análise dos dados obtidos e proposta de solução. Para Gerhardt e Souza (*apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 13) a metodologia aponta os “caminhos escolhidos para se chegar ao fim proposto pela pesquisa”.

Fazer pesquisa é uma forma de tornar conhecida uma problemática, através de questionamentos e indagações a fim de responder a questão-problema por meio de métodos científicos. Portanto, a pesquisa é um procedimento racional, sistemático, que tem por objetivo buscar respostas aos problemas propostos, podendo ser qualitativa ou quantitativa (GIL, 2007 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Neste estudo, foi utilizado a pesquisa quantitativa para coletar a opinião de líderes e liderados sobre os quesitos engajamento e senso de pertencimento.

A pesquisa quantitativa é um método de pesquisa social que utiliza a quantificação nas modalidades de coleta de informações e no seu tratamento, mediante técnicas estatísticas, tais como percentual, média, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outros (MICHEL, 2015, p. 31).

A presente investigação caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa do tipo levantamento ou *survey*, pois este tipo é aplicado para “produzir estatísticas [...] por meio de dados advindos de respostas das pessoas aos questionamentos realizados pelo pesquisador” (COSTA, 2019, p. 54). Uma pesquisa *survey* deve ser utilizada quando “[...] se tem a necessidade de conhecer respostas para questões sobre o que e por que está ocorrendo determinada situação” (*ibidem*).

Martins, Mello e Turrioni (2014 *apud* COSTA, 2019) destacam que:

Uma *survey* pode ser feita com uso de um questionário autoadministrado em que alguém complete os dados com ou sem assistência. Esse questionário pode ser enviado pelo correio ou por correio eletrônico. A *survey* pode ainda ser feita por meio de entrevistas pessoais ou por telefone (MARTINS; MELLO; TURRIONI, 2014, p. 123, *apud* COSTA, 2019, p. 54, grifos dos autores).

Sendo assim, como forma de coletar dados sobre a percepção de valor dos motoristas ao negócio no que tange ao engajamento dos mesmos à empresa, aplicou-se dois questionários distintos, com perguntas abertas e fechadas, para conhecer o entendimento tanto dos gestores quanto dos motoristas de ônibus sobre o tema. Ou seja, duas pesquisas com questões e públicos específicos: uma direcionada aos gestores que atuam no segmento de transporte de passageiro, preferencialmente, do segmento urbano e outra aos motoristas que atuam no mesmo segmento.

Dada a impossibilidade de coletar as informações *in loco*, pois a pesquisa foi desenvolvida durante a pandemia do coronavírus, os instrumentos foram divulgados através do compartilhamento dos questionários elaborados no *Google Forms*¹, em diferentes meios, como em grupos de *WhatsApp*, *Instagram* e *Facebook*, grupos de trabalho de profissionais que atuam em empresas de transporte coletivo de passageiros. Os questionários, também foram enviados para as diversas empresas que fazem parte do *networking*² das pesquisadoras, sendo que tais empresas estão localizadas em diferentes estados brasileiros.

Sobre questionário, Gerhardt e Silveira (2009), definem que:

É um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador. Objetiva levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas. A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta, para que quem vá responder compreenda com clareza o que está sendo perguntado (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 69).

Aqueles que tinham interesse em participar da pesquisa acessaram o *link* que os remetia ao questionário, sendo possível compartilhar este *link* com outros colegas. O questionário do *Google Forms* ficou aberto para receber respostas por um período de 30 dias e poderia ser acessado através de dispositivos móveis ou não. Posteriormente, a compilação das respostas deu-se a partir da análise estatística e descritiva de cada um dos grupos, separadamente, a fim de compará-las entre si e com as hipóteses iniciais das pesquisadoras.

¹ O Google Forms é um serviço gratuito para criar formulários online lançado pelo Google. Nele, o usuário pode produzir pesquisas de múltipla escolha, solicitar avaliações em escala numérica, fazer questionários, formulários de registro, entre outras opções. As informações coletadas e os resultados do questionário serão transmitidos automaticamente. Fonte: Site TechTudo, 2018.

² Networking é a ação de trabalhar com sua rede de contatos, trocando ideias, informações relevantes, num processo de colaboração e ajuda mútua. Fonte: Blog da UCPel, 2021.

Também foi realizado uma pesquisa de mercado, um *benchmarking*, em empresas brasileiras de diversos ramos sendo, no segmento de bebidas, em serviços financeiros, logística, aéreo, fábrica de vidros e saúde, com objetivo de conhecer projetos voltados para o engajamento de pessoas, isto é, modelos de sucesso que tais empresa aplicam para obter o engajamento de seus colaboradores.

Segundo Chiavenato (2014):

Benchmarking é a arte de descobrir como e por que certas empresas podem realizar muito mais tarefas e bem melhor do que outras. O benchmarking permite comparar as diferenças em termos de qualidade, velocidade e desempenho em custos de uma empresa com outras de classe mundial. O propósito é melhorar ou tentar imitar o desempenho de empresas bem-sucedidas (CHIAVENATO, 2014, p. 472).

Todos os caminhos percorridos, descritos nesta metodologia, visam conhecer as causas da falta de engajamento dos profissionais que operam os transportes coletivos de passageiros, verificar empresas que possuem programas que estão dando certo e apresentar uma proposta de projeto aplicativo que promova o aumento do senso de pertencimento e engajamento dos motoristas de ônibus ao ambiente de trabalho.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Dado este momento, descreve-se os resultados advindos da coleta de dados que foram comparados e triangulados com as hipóteses iniciais levantadas pelo grupo de pesquisadoras, suas experiências no segmento de transporte e com as teorias estudadas, a fim de atingir os objetivos do presente estudo. Estes resultados possibilitaram novas discussões e a reformulação de algumas hipóteses, além de buscar soluções que possam alterar o cenário atual sobre o engajamento dos motoristas de transporte coletivo de passageiros à sua empresa.

Por se tratar de uma pesquisa quantitativa, fez-se uma análise estatística das respostas obtidas por meio de dois questionários elaborados pelas pesquisadoras. O questionário 1 foi disponibilizado aos gestores (Figura 1) e o questionário 2 foi proporcionado aos motoristas de ônibus (Figura 2). A partir destes instrumentos foram compiladas as respostas, descritas separadamente de acordo com a categoria de sujeitos pesquisados (gestores e motoristas), bem como as considerações parciais de cada amostra.



Figura 1 - Questionário 1: gestores.
Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras, 2021.

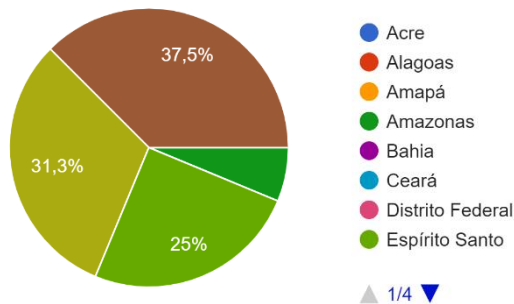


Figura 2 - Questionário 2: motoristas.
Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras, 2021.

3.1 Resultados encontrados entre os gestores

Começa-se por identificar os sujeitos da primeira parte da pesquisa, neste caso os gestores, que totalizaram entre 48 a 51 participantes, pois certos membros deixaram algumas questões em branco. As empresas estão localizadas em 8 estados brasileiros (Figura 3) e foi possível perceber que dentre os respondentes a maior concentração se deu nos estados de São Paulo e Minas Gerais (Figura 4), sendo que 76,5% atuam no segmento de interesse desta pesquisa – transporte urbano – (Figura 5) e mais de 41,2% na área Operacional (Figura 6).

Localização da empresa?
48 respostas

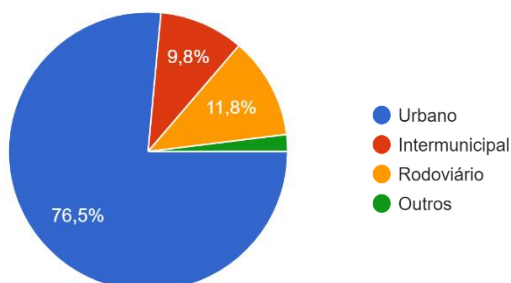


Estados	Contagem
Amazonas	4
Espírito Santo	9
Minas Gerais	16
São Paulo	19
Total	48

Figura 3 - Gráfico da localização da empresa.
Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras, 2021

Figura 4 - Tabela dos sujeitos que mais participaram da pesquisa.
Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras, 2021.

Segmento da Empresa:
51 respostas



Área de atuação:
51 respostas

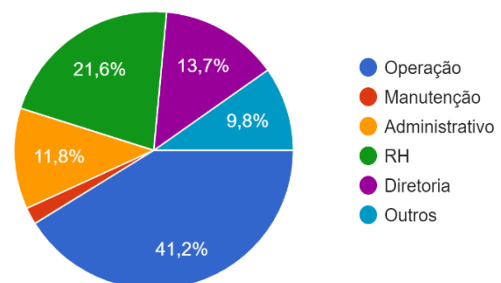


Figura 5 - Gráfico do segmento da empresa.
Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras, 2021.

Figura 6 - Gráfico da área de atuação.
Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras, 2021.

Na questão que infere sobre o significado de um colaborador engajado (Apêndice A), 24% dos respondentes disseram que é aquele que tem comprometimento com a empresa, com o desenvolvimento, com os resultados, com a busca de melhorias, com os valores, missão e objetivos da organização. Além disso, os gestores citaram outros comportamentos que demonstram engajamento: disposição para ajudar, empenho, amor à profissão, orgulho de fazer parte da empresa, saber o seu papel e como deve desempenhá-lo.

A opinião dos pesquisados quanto ao sentimento dos motoristas de se sentirem parte do negócio foi positiva. De acordo com a Figura 7, a opção 1 significa 'discordo totalmente', enquanto as demais opções (2, 3 e 4) vão demonstrando um nível de pertencimento cada vez mais alto até chegar a opção 5 que corresponde a 'concordo totalmente'. Como é possível perceber tanto a opção 1 quanto a opção 5 tiveram apenas 4 respondentes, o que representa 7,9% da amostra. As maiores fatias estão concentradas nas opções 3 e 4 somando 40 respondentes que representam quase 80% de sensação de pertencimento dos motoristas à empresa.

Em sua opinião, os motoristas de sua empresa se sentem parte do negócio?
51 respostas

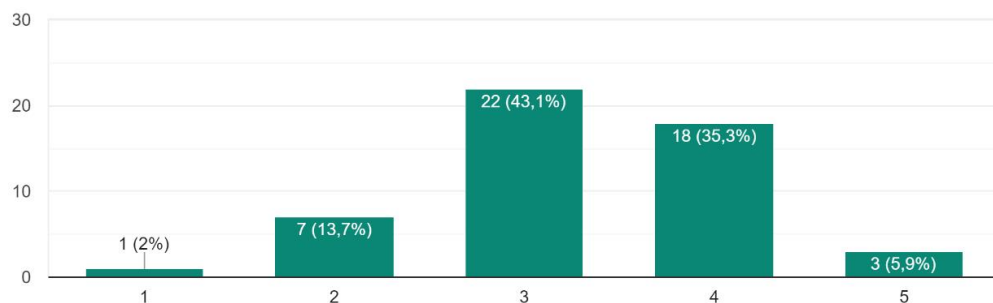


Figura 7 - Gráfico sobre o sentimento de pertencimento à empresa.
Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras, 2021.

Esta estatística se confirma na Figura 8 quando questionados se a sua empresa estabelece uma relação colaborativa com os motoristas de ônibus. A opção 1 corresponde a empresa que 'pouco' cria uma relação de colaboração, enquanto a opção 5 refere-se a empresa que 'muito' se aproxima para ter um bom relacionamento com os colaboradores. Percebe-se que a maior concentração das respostas está nas opções 4 e 5, totalizando 60,4% dos respondentes.

Sua empresa busca criar uma relação de colaboração com os motoristas?
48 respostas

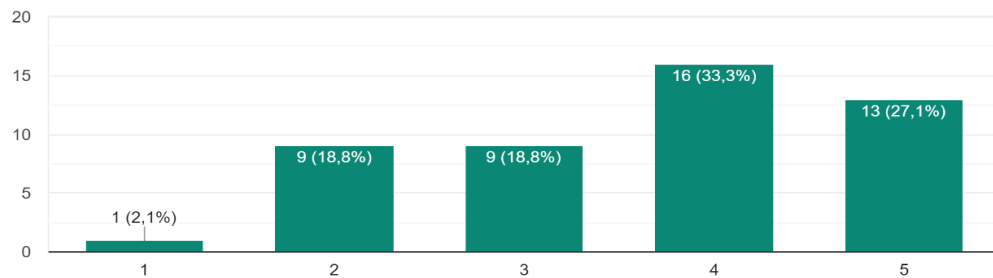


Figura 8 - Gráfico sobre a relação de colaboração da empresa.
Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras, 2021.

Ao analisar quais as estratégias que as empresas utilizam para manter esta relação de colaboração com os seus motoristas (Apêndice B), constata-se que as práticas são muito semelhantes entre as empresas, pois a maioria foca em ações de treinamentos, bem como ações de conscientização que, em alguns momentos, são extensivas à família do motorista. Algo de grande relevância nestes dados refere-se ao fato de 17% dos gestores manifestarem que a empresa ‘não tem’ estratégias ou ‘desconhecem’ se há ações que favoreçam a integração dos colaboradores.

Também foi pesquisado como a empresa faz para avaliar a meritocracia¹ da equipe de motoristas (Apêndice C). As respostas para este questionamento estão centradas em avaliações de desempenho, na qual a maioria das ações se referem ao acompanhamento operacional com foco nos resultados (eficiência operacional), absenteísmo, análise da conduta do colaborador e reclamações do mesmo pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC). Observa-se que 28% relataram “não ter” estratégias de avaliação a meritocracia da equipe ou que “não estão fazendo nada” devido a pandemia do Covid-19. Algumas empresas tinham premiações e/ou reconhecimentos periódicos pelo cumprimento de itens operacionais, mas que devido a situação atual estão apenas ‘parabenizando’ os colaboradores que merecem destaque. Outro item mencionado é a telemetria² por ser um recurso que a maioria das empresas utilizam para obter dados do veículo e do condutor.

¹ Meritocracia é um sistema ou modelo de hierarquização e premiação baseado nos méritos pessoais de cada indivíduo. Fonte: Site Significados, 2017.

² A telemetria veicular é uma tecnologia que permite a coleta remota de informações de um veículo. Através desse sistema a gestão de frotas tem controle maior sobre dados como velocidade média, distância percorrida, consumo de combustível e temperatura do motor. Fonte: Blog Cobli, 2019.

As principais dificuldades que podem impedir o engajamento dos motoristas à empresa em que trabalha, de acordo com as respostas apresentadas na Figura 9, referem-se a líderes despreparados (49% dos respondentes indicaram esta opção disparadamente), seguida da falta de apoio da direção (33,3%), da distância entre os motoristas e a empresa (25,5%) devido ao fato dos colaboradores exercerem sua função fora das dependências da organização e de escalas de trabalho sem flexibilidades com 23,5% das respostas. O item de menor impacto (2%) diz respeito à liderança que não sabe lidar com a equipe.

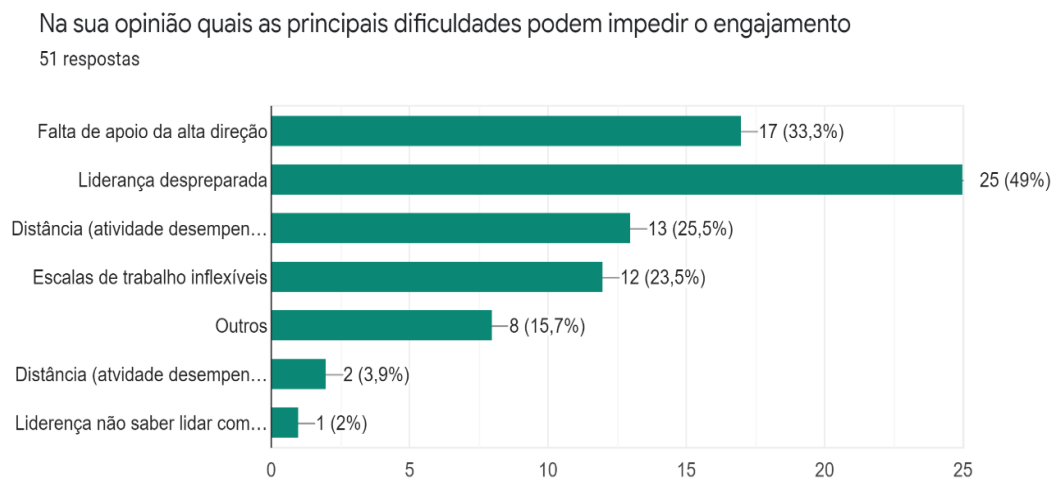


Figura 9 - Gráfico das principais dificuldades de engajamento.
Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras, 2021.

3.1.1 Considerações parciais da percepção dos gestores

De modo geral, as respostas apresentadas pelos gestores indicam que a relação de senso de pertencimento de suas equipes é positiva e que as práticas atuais das empresas atendem às necessidades dos colaboradores ao proporcionarem um ambiente que favoreça e promova o engajamento dos mesmos.

Contudo, destaca-se um dado muito curioso, pois uma grande parcela das empresas pesquisadas é de origem familiar e este modelo de gestão traz como uma de suas características o sentimento de lealdade de seus funcionários, principalmente, daqueles que ocupam cargos de liderança que, muitas vezes, foram conquistados por anos de trabalho e dedicação à empresa. Então, cabe mencionar que este sentimento pode ter influenciado, inconscientemente, nas respostas dos gestores, uma vez que,

de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016), no Brasil, tais organizações familiares representam quase 90% da quantidade de empresas registradas no país.

Reis (2012 *apud* LIMÁRCIO *et al.*, 2015), conceitua uma empresa familiar:

Uma organização peculiar porque envolve, ao mesmo tempo, a família, o negócio e o meio ambiente ou mercado, que nem sempre são compatíveis. Por isso é importante a presença da confiabilidade, respeito às diferenças e a lealdade entre os membros da família que fazem parte da gestão empresarial (REIS, 2012 *apud* LIMÁRCIO *et al.* 2015, p. 06).

Sendo assim, a cultura que se estabelece neste tipo de empresa desenvolve um conjunto de valores similares aos de seus fundadores, ou seja, culturalmente funcionam mantendo o mesmo padrão, “[...] suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir” (RORATO; DIAS, 2011, p. 03). A afirmação dos autores pode corroborar com a percepção dos gestores que demonstraram maior preocupação com o processo produtivo do que com a gestão da equipe.

Numa das questões, salienta-se que apenas 2% dos gestores acreditam que uma das dificuldades da falta de engajamento dos motoristas de ônibus deve-se ao fato da liderança não saber lidar com a equipe de trabalho. Em contrapartida, 49% afirmaram que um dos fatores que pode impedir o engajamento dos colaboradores é, justamente, a líderes despreparados para exercerem um cargo de gestão.

Entretanto, dois aspectos significativos foram evidenciados, pois está na contramão desta positividade apresentada pelos gestores: um refere-se ao fato de terem mencionado que a sua empresa não tem ações que auxiliam na colaboração dos funcionários a fim de se sentirem pertencentes ao local de trabalho e alguns disseram que desconheciam se a sua empresa desenvolvia ações neste sentido. E o outro aspecto faz referência às empresas não terem estratégias e outras a não estarem fazendo nenhum tipo de avaliação por merecimento ao colaborador. Ao somar estas duas respostas obtém-se 45% de aspectos negativos, porém muito importantes dentro da organização, ou seja, muitos gestores não sabiam responder a primeira questão e, mais ainda, revelaram que suas empresas não utilizam estratégias de incentivo.

Sendo assim, outros questionamentos surgiram: O quanto estes gestores estão engajados no negócio a ponto de não conhecerem as ações da empresa? O quanto estas empresas estão preocupadas com o engajamento dos seus motoristas uma vez

que não desenvolvem estratégias para melhorar o sentimento dos mesmos? Ou então, o quanto estes canais de comunicação já existentes na empresa conseguem atingir os colaboradores? E, dado o nível satisfatório das respostas dos gestores que não condizem com as hipóteses iniciais das pesquisadoras, será que não está faltando melhorar as relações interpessoais através de uma comunicação clara, transparente, que estimule e promova bons sentimentos nos colaboradores?

3.2 Resultados encontrados entre os motoristas

A pesquisa que envolve a participação dos motoristas de ônibus teve 238 colaboradores de diversas empresas que foram contatadas através do *networking* das organizações nas quais as pesquisadoras trabalham, sendo que a maior parte são das regiões Norte e Sudeste do Brasil, conforme especificado na tabela da Figura 10.

Localização	Contagem
Acre	1
Amazonas	100
Espírito Santo	50
Minas Gerais	36
Santa Catarina	1
São Paulo	46
(vazio)	4
Total	238

Figura 10 - Tabela da localização dos participantes.
Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras, 2021.

Esta investigação possibilitou identificar vários aspectos em relação aos motoristas, desde a faixa etária, tempo de serviço na empresa atual, sexo, relacionamento com os colegas de trabalho, com os gestores e com a própria organização de modo geral (Apêndice D), bem como outras percepções. Porém, este subcapítulo irá deter-se nos pontos que inferem na questão desta pesquisa, ou seja, no engajamento dos motoristas à sua empresa de trabalho.

Quando perguntados sobre o grau de satisfação em trabalhar na empresa (Figura 11), dados que podem interferir no nível de engajamento, mais de 70% dos respondentes apontaram que se sentem satisfeitos e totalmente satisfeitos. Ao serem questionados se mantinham a mesma imagem inicial da empresa, conforme aquilo que idealizam quando entraram na organização, novamente, mais de 70% afirmaram que suas expectativas foram compatíveis e totalmente compatíveis com aquilo que imaginavam da organização (Figura 12).

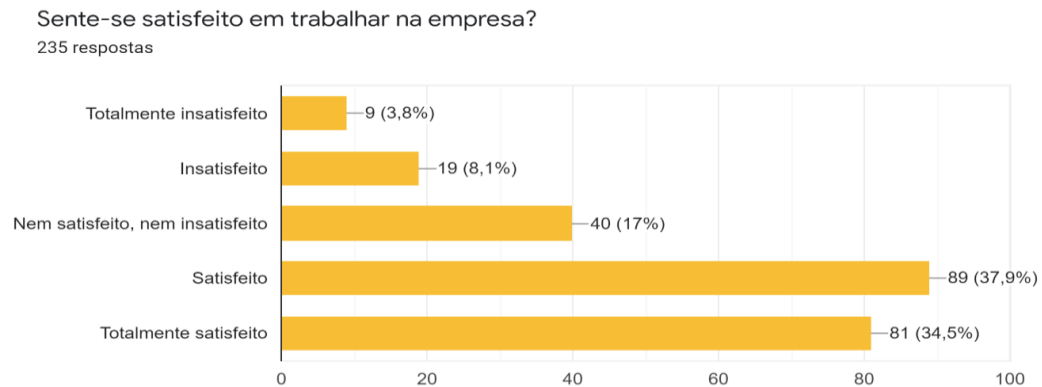


Figura 11 - Gráfico de satisfação dos motoristas.
Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras, 2021.

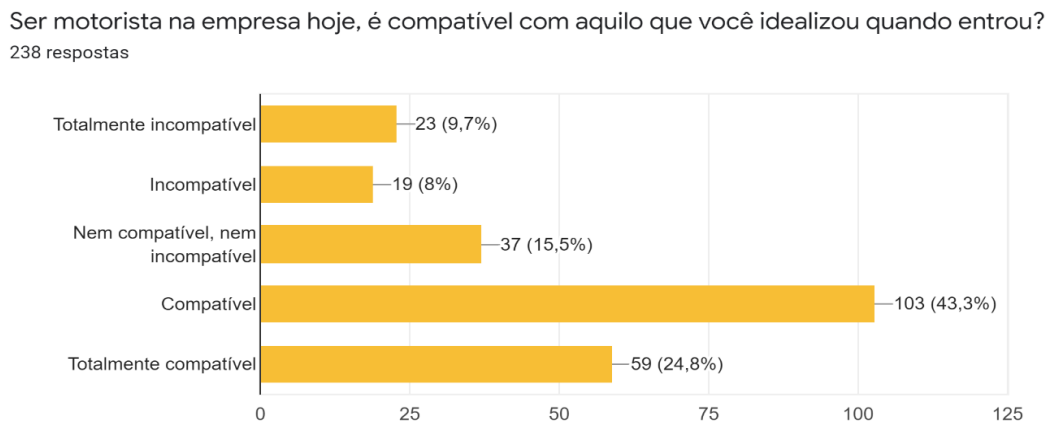


Figura 12 - Gráfico de idealização na empresa.
Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras, 2021.

Quanto ao quesito felicidade em relação a profissão que exercem (Figura 13), mais de 80% destacaram que são felizes e totalmente felizes em serem motoristas de ônibus. Esta estatística evidencia que a grande maioria dos operadores se sentem realizados com aquilo que fazem.

Você se sente feliz sendo motorista?

238 respostas

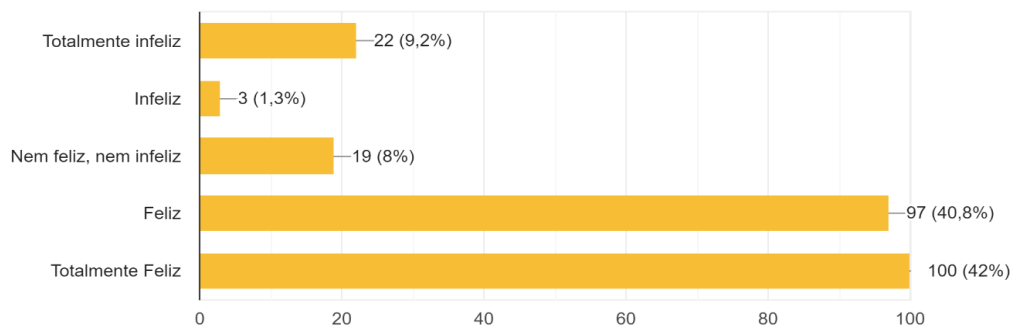


Figura 13 - Gráfico de realização profissional.
Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras, 2021.

A pergunta seguinte se ateu a percepção dos operadores sobre o impacto de seu ofício para a empresa (Figura 14), no qual quase 20% responderam que seu trabalho é importante e 77,3% disseram ser muito importante, o que na soma demonstra que 97% dos motoristas reconhecem a importância do seu trabalho para a organização.

Você considera seu trabalho parte importante para a empresa?

238 respostas

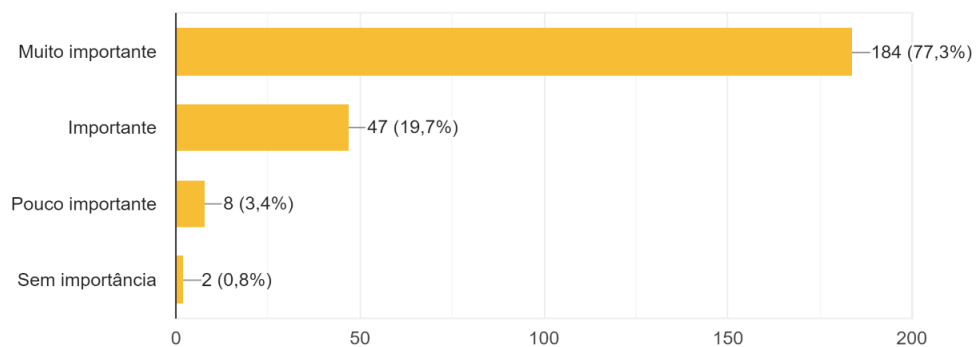


Figura 14 - Gráfico da sua importância para a empresa.
Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras, 2021.

No que se refere ao relacionamento pessoal com a liderança da empresa e com os colegas, a pesquisa comprovou que a grande maioria dos motoristas (81,4%) se relaciona bem com o seu líder direto (Figura 15) e, da mesma forma, porém com mais expressividade, 97,9% tem um bom relacionamento com os seus colegas de trabalho (Figura 16).

Tem bom relacionamento com seu líder direto?

237 respostas

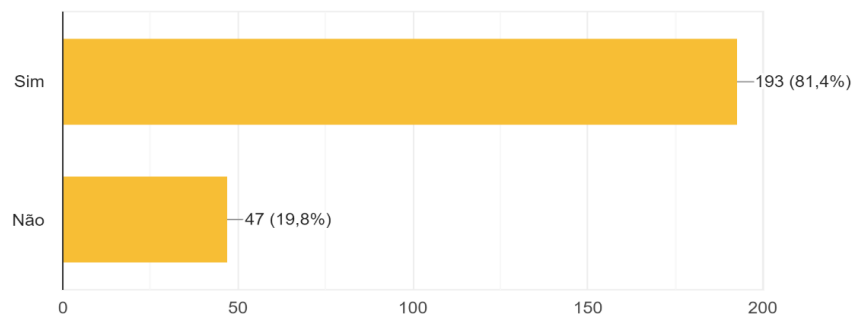


Figura 15 - Gráfico de relacionamento com o líder.
Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras, 2021.

Tem bom relacionamento com seus colegas de trabalho?

236 respostas

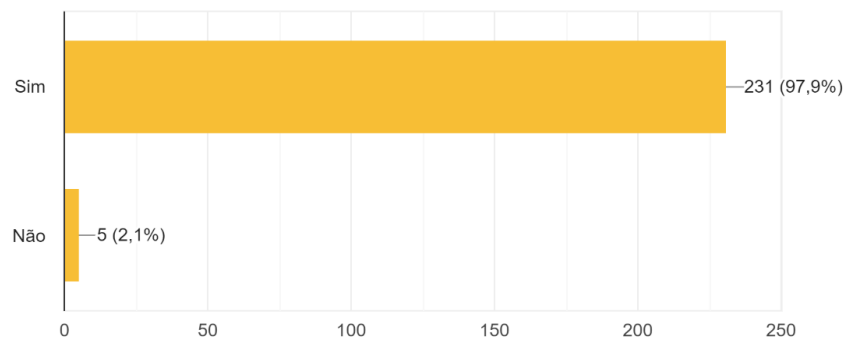


Figura 16 - Gráfico de relacionamento com colegas.
Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras, 2021.

Quando perguntado o que mais lhe traz satisfação em trabalhar na empresa (Figura 17), dentre tantas opções, a que mais se destacou foi o trabalho em si (46,2%), ou seja, a função de motorista, estando em consonância aos dados da Figura 13. Porém, as opções menos apontadas referem-se ao reconhecimento no ambiente de trabalho (22,5%) e ao relacionamento com o líder (19,9%), que na soma representa mais de 40% da amostra.

Marque com um X o principal fator que traz mais SATISFAÇÃO no seu trabalho

236 respostas

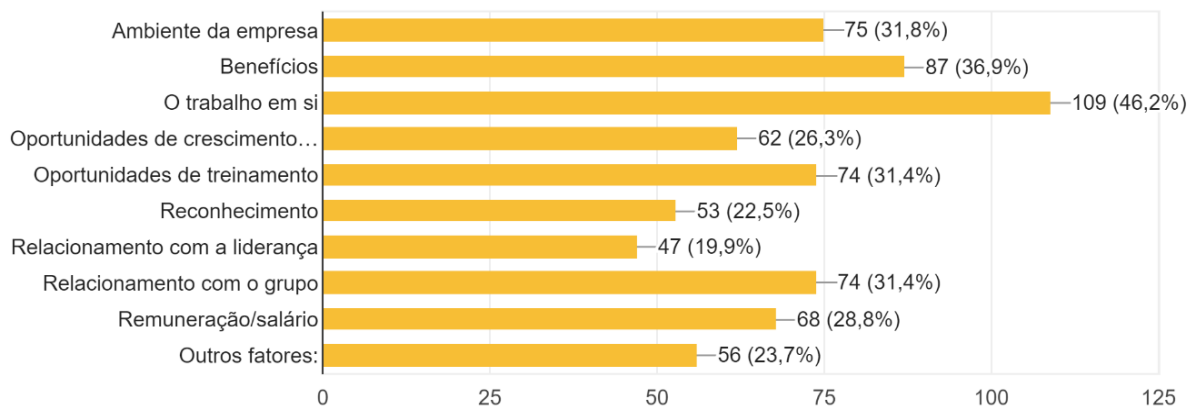


Figura 17 - Gráfico dos fatores de satisfação no trabalho.

Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras, 2021.

Dando continuidade às questões que se referem à empresa foi questionado, no que dependesse de sua vontade, se ele gostaria de estar na mesma organização pelos próximos 12 meses, ao que 51,7% dos entrevistados responderam que com toda certeza estariam trabalhando na empresa (Figura 18) e quase 45% demonstraram dúvidas se estariam ou não na mesma empresa. Quando deixam de trabalhar na organização são convidados a responderem um questionário de desligamento, ao que a maioria responde que a empresa é boa, que voltaria a trabalhar nela ou que permaneceriam ali por mais tempo. Porém, não querem continuar trabalhando na empresa devido ao modelo de gestão, aos horários, sistema disciplinar, dentre outros.

No que depender de você, nos próximos 12 meses você...

238 respostas

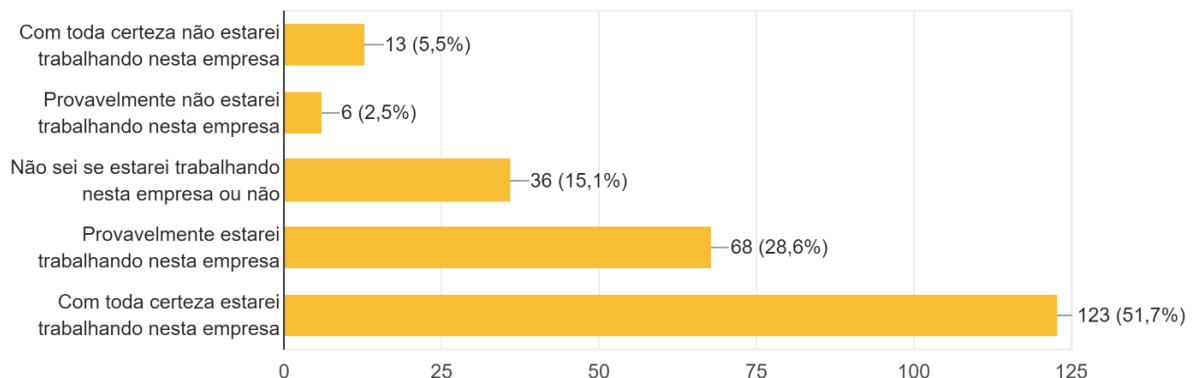


Figura 18 - Gráfico sobre a permanência na empresa.

Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras, 2021.

Sobre esta mesma linha, as pesquisadoras queriam saber o que poderia melhorar no seu ambiente de trabalho (Figura 19). Quase metade dos respondentes (44,4%) assinalaram que o atendimento interno é algo a ser melhorado, ou seja, há uma demonstração de que alguma coisa não está boa no atendimento ao colaborador.

O que poderia melhorar no seu ambiente de trabalho?

223 respostas

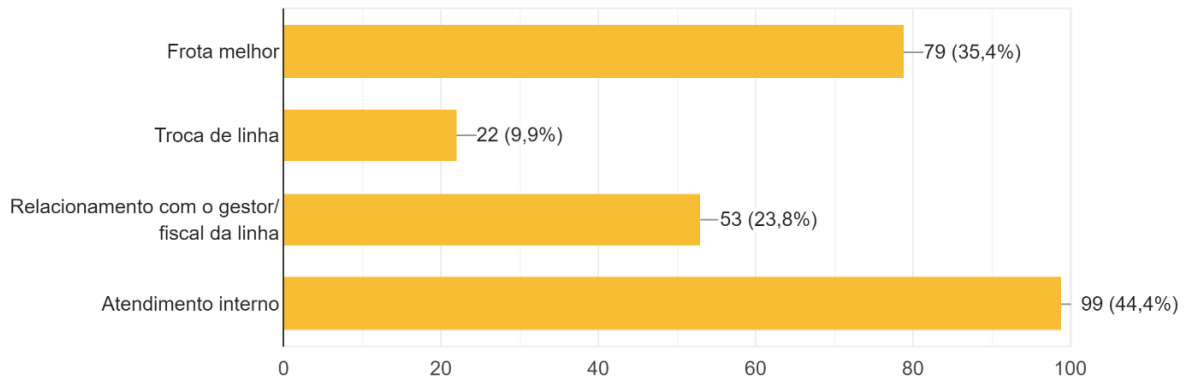


Figura 19 - Gráfico sobre melhorias no trabalho.
Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras, 2021.

3.2.1 Considerações parciais da percepção dos motoristas

Através destas informações foi possível observar que, no âmbito geral, a maioria dos motoristas estão satisfeitos com a empresa, com a sua função de operador, com o relacionamento entre os colegas, inclusive com o seu líder, além de estarem cientes de que seu trabalho é de suma importância para organização.

Contudo, duas questões apresentaram contradições e merecem reflexões neste estudo. Uma delas refere-se, justamente, ao sentimento de satisfação com a empresa. Conforme Figura 17, foram oferecidas várias opções aos respondentes para indicarem quais os fatores que lhes traziam satisfação em relação à empresa em que trabalham. As duas opções menos assinaladas foram 'reconhecimento' e 'relacionamento com a liderança', sendo que ambas estão em desacordo com o que fora especificado nas Figuras 14 e 15, respectivamente. Se eles apontaram que reconhecem que são parte importante da empresa e que têm um bom relacionamento com o líder, por que estes requisitos não se mantiveram em evidência na referida questão? Por que será que ser reconhecido pela empresa e se dar bem com o líder não é algo que lhe traz satisfação no trabalho?

A outra contradição observada refere-se ao atendimento interno. Se tudo está bom no ambiente de trabalho, por que o atendimento interno deve ser melhorado? Isto é sinal de que nem tudo está tão bem na empresa, pois quase 50% indicaram esta situação. Assim, entende-se que o atendimento interno nas empresas não funciona como o esperado.

Há tempos está comprovado que o sucesso de uma empresa depende, também, do bom relacionamento que mantém com os seus clientes internos (aqui se encaixam os motoristas) e externos. Chiavenato (2014) declara que os seres humanos são responsáveis pela excelência de empresas bem-sucedidas. Para o autor:

As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo (CHIAVENATO, 2014, p. 05).

Portanto, se as pessoas são importantes para a organização então ela deve dar uma atenção especial para elas, principalmente, no que se refere a manter boas relações com os colaboradores. Neste sentido, Kotler (1991) corrobora:

A qualidade no atendimento é uma relação entre a expectativa que o cliente desenvolve e a realidade que ele experimenta. Se a realidade ficar abaixo da expectativa, o cliente considerará o atendimento inadequado. Se forem equivalentes, considerará adequado. Se superar, o cliente ficará encantado (KOTLER, 1991, p. 81).

É evidente que este cliente interno tem a expectativa de um atendimento de melhor qualidade e ao se deparar com aquilo que vivencia no cotidiano se sente frustrado. Geralmente, quando o motorista vem até a empresa é para questionar as horas extras ou vale refeição e, quando explicado que apresenta valores menores devido às faltas ou advertências, eles saem da empresa insatisfeitos, dizendo que não foram bem recebidos e que suas reivindicações não foram atendidas. Estes sentimentos negativos podem ter influência direta no rendimento, na interação e no engajamento dos funcionários, bem como na falta de reconhecimento e de bom relacionamento com a liderança.

Sabe-se que para existir um bom relacionamento nas organizações elas precisam investir em comunicação, tanto interna quanto externa, seja para divulgar, informar, dialogar, dar *feedbacks*, isto é, manter um clima de parceria e colaboração entre os membros de todos os setores. A comunicação pode ser a peça chave que

une o colaborador à empresa, sendo o ponto principal de engajamento, ou então, o elo que une os clientes externos à empresa.

Ágil (2014), destaca que:

A comunicação começa primeiro dentro da empresa. Para isso é preciso estabelecer um diálogo franco e aberto com funcionários e colaboradores. Eles precisam conhecer/saber como anda a empresa, quais são as suas ações, metas e desafios. Funcionário bem informado fica mais motivado e comprometido com o crescimento da empresa (ÁGIL, 2014, p. 43).

Assim, identificando estes contrapontos nas empresas pesquisadas no segmento de transporte coletivo de passageiros, por meio dos questionários disponibilizados para gestores e motoristas, as pesquisadoras realizaram uma pesquisa de mercado para saber como empresas bem-sucedidas em diversos ramos fazem para manter seus colaboradores engajados. A partir desta análise, pretende-se criar uma estratégia que, posteriormente, será compartilhada com os gestores da empresa estudada, a fim de solucionar os problemas encontrados.

3.3 Benchmarking – análise de mercado

Foi realizado um *benchmarking* em empresas diversificadas no segmento de bebidas, serviços financeiros, logística, aéreo, fábrica de vidros e saúde, com o objetivo de conhecer ações voltadas para o engajamento de pessoas na intenção de aprender com elas e, por que não dizer, criar um projeto que venha a atender o segmento de transporte coletivo de passageiros.

De acordo com Chiavenato (2014) o *benchmarking* é um instrumento estratégico que reúne um conjunto de ideias que visam melhorar a qualidade e desenvolvimento da empresa. Ou seja, ao fazer uma pesquisa em empresas bem-sucedidas tem-se a oportunidade de conhecer modelos de estratégias, projetos ou programas que são aplicados nestas empresas e que estão dando certo. É utilizar as ideias destas organizações de sucesso e adaptá-las para a sua empresa e, muitas vezes, fazendo um programa superior, ou seja, aprender para fazer melhor.

Após o primeiro contato realizado por telefone com as empresas selecionadas, foram marcadas as entrevistas definindo o dia, o horário e o *site online* em que se encontrariam virtualmente. Em razão da pandemia do Covid-19 as entrevistas não

puderam acontecer na modalidade presencial, devido aos protocolos de segurança, que neste caso, era o distanciamento social. Tal procedimento, tão comum nos dias de hoje, não prejudicou a qualidade dos encontros virtuais, pois foi possível conhecer os trabalhos realizados através das entrevistas.

Sendo assim, as informações trazidas neste subcapítulo foram obtidas através de conversas informais com os representantes das empresas e, também, pelo *site* da respectiva organização.

COCA COLA

O sistema Coca-Cola é o maior produtor de bebidas não alcoólicas do país e atua em nove segmentos — refrigerantes, água, chás, néctares, sucos, lácteos, água de coco, bebidas esportivas e bebidas vegetais — com 26 marcas e mais de 200 produtos, entre sabores regulares e versões zero ou de baixa caloria. Em 1941 fabricou, em Recife, a primeira Coca-Cola em solo brasileiro. Tem diversos programas sociais para a comunidade interna e externa: primeiro emprego, inclusão de jovens de baixa renda, meio ambiente e sustentabilidade, empregabilidade às mulheres e negros, cursos e capacitações, inclusão e diversidade, dentre outros.

Nessa empresa acontece o projeto “Vai com gás” que tem como objetivo reconhecer os profissionais que sobressaíram em alguma atividade interna. Estes funcionários podem ser eleitos por qualquer colaborador, desde que as atividades de reconhecimento estejam de acordo com os valores da organização. Os colaboradores eleitos nesse projeto são divulgados nos canais de comunicação da empresa, tais como: TV, *Instagram*, *site* e murais. Isto gera um senso motivacional e de pertencimento ao negócio.

Há também ações comemorativas para o Dia da Mulher, Dia dos Pais e Dia das Mães. Por exemplo, são realizados vídeos com a participação dos filhos homenageando os colaboradores que são pais e mães.

A empresa também possui um canal interno, através do portal tecnológico, que traz informações sobre a empresa e faz divulgações, ou seja, tudo que ocorre na organização, seus resultados, méritos, reconhecimento, dentre outros assuntos pertinentes são divulgados entre todos os seus colaboradores.

ONE 7

Empresa com mais de 20 anos de expertise no mercado de crédito, oferecendo recursos financeiros com segurança. Criam soluções financeiras que impactam positivamente a vida das pessoas, contribuindo com o desenvolvimento econômico e sustentável de seus investidores e parceiros. Buscam fomentar o empresariado brasileiro focado na prosperidade de seus negócios e da sociedade. Acreditam que enxergar e externalizar o mérito torna o ambiente positivo e próspero.

A empresa trabalha com a ferramenta *Microsoft Teams* para reuniões virtuais, pois grande parte dos seus colaboradores estão em *home office*. A *Microsoft Teams* é uma plataforma de comunicação e colaboração que combina videoconferência, bate-papo, armazenamento de arquivos e integração de aplicativos. Há também o programa *Rewards* onde todos colaboradores recebem 200 moedas virtuais que podem ser usadas para presentear algum colaborador que merece reconhecimento dentro da empresa, de acordo com os valores alinhados pela organização. O líder também pode avaliar seu time dentro desses mesmos critérios e valores.

Existe também o programa *Health* que é utilizado ao engajamento e foco na saúde do colaborador. É um aplicativo onde possui várias atividades físicas, dentre elas a corrida. Se correr 3km por dia o colaborador recebe uma moeda virtual.

Há também o Programa de Indicação, onde você se inscreve em uma plataforma para aprender algo e escolhe uma pessoa da empresa para treinar. Por exemplo: o colaborador quer conhecer e utilizar melhor a plataforma do *LinkedIn* e indica uma pessoa do setor de *marketing* para lhe ensinar. O indicado recebe moedas virtuais após o processo de aprendizagem do colaborador. Essas moedas virtuais podem ser trocadas em lojas específicas de produtos de vendas pela internet ou lugares para viagens.

CONLOG

Criada em 2006 no oeste catarinense, através da junção de oito empresas atuantes no setor de transporte e logística desde o início dos anos 90. Oferece soluções completas em armazenagem, distribuição urbana, granéis líquidos, terminais retroportuários, transporte nacional, transporte de projetos customizados de acordo com a necessidade. As pessoas são seu maior patrimônio, pois aliadas às tecnologias, constantes capacitações dão forma ao trabalho e elevam a empresa. Um mundo de possibilidades só é possível assim: com gente que trabalha unida, que tem paixão

pelo que faz e busca a excelência sempre.

Esta empresa tem um projeto de acompanhamento ao novo colaborador no período de experiência, com objetivo de integrá-lo à equipe, avaliar os pontos positivos e ajudar naqueles que precisam ser melhorados e sanar suas possíveis dúvidas.

Essa empresa entende a importância de oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento, onde 100% das vagas existentes nela são realizadas com recrutamento interno.

O RH possui o calendário mensal de todas as reuniões existentes das áreas, na qual participa com objetivo de sanar dúvidas, prestar apoio, sugestões, orientações e acompanhamento do desenvolvimento daquela área.

Aos aniversariantes do mês são feitas comemorações e entrega de um brinde; ele também será presenteado com uma folga que deve ser combinada com o gestor direto daquela área. Além disso, o aniversariante é parabenizado na revista virtual que sempre destaca alguma curiosidade sobre aquele funcionário.

Uma vez ao mês ocorre o Casual Day em todo o setor administrativo, assim como o momento do fisioterapeuta do SEST SENAT³ que realiza ginástica laboral na empresa. Após este momento é realizada uma palestra de até 30min referente algum assunto relacionado a saúde do colaborador.

AZUL

A Azul é a companhia aérea que mais cresceu no Brasil desde que iniciou suas atividades em dezembro de 2008, contando atualmente com a maior malha aérea do país atendendo mais de 100 destinos com 792 decolagens diárias, através de modernas aeronaves Boeing e Airbus. As características e diferenciais de serviço e atendimento são resultado do trabalho de um time que pensa o tempo todo em suas necessidades. Possui um estatuto próprio que rege toda a parte legal de seus colaboradores, bem como comitês de remuneração, de ética e conduta.

Nesta empresa os funcionários participam do programa de reconhecimento virtual, onde qualquer colaborador pode reconhecer algum profissional interno de acordo com os critérios a seguir, que estão alinhados aos valores da empresa:

³ SEST e SENAT - Serviço Social do Transporte e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte, criados em 14 de setembro de 1993, pela Lei Nº 8.706, são instituições voltadas para a valorização dos transportadores autônomos e trabalhadores do setor. Fonte: SEST SENAT. Disponível em: <https://www.sestsenat.org.br/home>. Acesso em: 14 set. 2021.

segurança, eficiência e ser atencioso. Ou seja, viajou de férias e foi muito bem atendido por uma aeromoça, esse colaborador pode entrar no portal e avaliar a profissional concedendo-lhe um ou mais valores. Os colaboradores reconhecidos são homenageados em um evento específico com a entrega de uma placa pelos Diretores da empresa.

VIMINAS

Essa empresa iniciou suas atividades em 1984 quando era uma pequena vidraçaria em uma cidade do estado do Espírito Santo. Algumas décadas depois, aquele comércio de vidros cortados, chapas de acrílico e molduras tornou-se referência na indústria de beneficiamento e transformação de vidros. Ser Viminás é trabalhar com um sorriso no rosto e a certeza de fazer parte de uma equipe que vive integridade, simplicidade, segurança e objetividade em tudo o que faz. Inovar sempre, sem deixar de cuidar das pessoas. Proporciona aos funcionários refeição na empresa, cartão alimentação, vale transporte, plano de saúde e outros programas.

Esta indústria apresentou o Programa de Integração que permite ao novo colaborador conhecer as áreas de maior interface, além de receber as normas e processos da empresa já no primeiro dia de trabalho. Essa integração dura dois dias completos e somente no terceiro dia o novo membro inicia suas atividades sob a supervisão de uma pessoa eleita da equipe.

Há um trabalho que o setor de RH realiza diretamente com os líderes da indústria com objetivo de fomentar a importância e a responsabilidade que a área tem em todos os subsistemas da empresa, especialmente, aqueles que têm maior interface de trabalho. Esse líder, além de participar dos treinamentos com os demais líderes, ele realiza o acompanhamento das atividades e execução de outro setor. Tudo isso com objetivo de conscientizá-lo sobre a importância dos processos de todos os setores, para que tenha uma visão sistêmica do todo.

A indústria também investe no setor de comunicação e *marketing* fazendo a divulgação dos aniversariantes do mês, junto a família, novos colaboradores e promoções internas.

UNIMED

Empresa com mais de 342 cooperativas, 117 mil médicos cooperados, 18 milhões de beneficiários, 2.405 hospitais credenciados e 131 hospitais próprios. Investem na valorização dos médicos e praticam uma medicina humana, próxima, cooperativa e especialista. A Unimed acredita na diversidade, na sinergia, na singularidade, na interdependência e na união, ampliando seu papel no mundo por meio do comprometimento com as transformações sociais. Foi o propósito de cuidar da saúde das pessoas que impulsionou a união de médicos e criou um sistema que busca inovação e melhorias contínuas para a sua equipe e clientes.

Esta empresa investe em programas de saúde aos colaboradores oferecendo descontos e parcerias para práticas de atividades físicas. Também possuem ginástica laboral uma vez na semana e um psicólogo que realiza atendimentos específicos aos profissionais que o necessitam, além de acompanhamento do novo colaborador no período de experiência. Há programas de saúde para diabéticos, hipertensos e fumantes. Há reconhecimento aos colaboradores que completam aniversário de empresa de 5 em 5 anos, onde são homenageados pelo gestor diretor e diretoria com a entrega de uma placa de reconhecimento.

A referida empresa, também realiza diversos tipos de treinamentos internos com objetivo de motivar, estimular, conscientizar e fazer os funcionários compreenderem o grau de importância que cada um tem neste ofício.

3.3.1 Considerações parciais do benchmarking

Os programas e projetos revelados pelos entrevistados das empresas onde foi realizado o *benchmarking*, trouxeram muitas contribuições positivas em relação ao processo de engajamento dos seus colaboradores, bem como na redução do índice de absenteísmo (ausências no trabalho) e *turnover* (rotatividade de pessoal).

Dentre as ações apresentadas destaca-se que há várias ideias que podem ser aproveitadas nas empresas do segmento de transporte, especialmente, no que se refere aos meios de comunicação virtual, visto que grande parte dos colaboradores atuam em ambiente externo ao da organização. *Linkedin, Instagram, Whatsapp, Portal de Comunicação, TV Interna* são ferramentas que algumas empresas de transporte coletivo de passageiros já utilizam e tais recursos trazem benefícios e proximidade

aos colaboradores. Também, será possível fazer a exibição de vídeos, jornal interno dos colaboradores, *podcast*, músicas e reflexões com objetivo de fomentar aproximação e mais senso de pertencimento à empresa com temas diversos e outros mais específicos, porém voltados à realidade dos colaboradores, como por exemplo, trabalhando a empatia, a segurança pessoal e no trânsito, informações sobre trajetos e condições das vias, entre outros.

Depois desta pesquisa de mercado, foram analisadas todas as ações desenvolvidas pelas empresas entrevistadas e o grupo de pesquisadoras dialogou sobre a possibilidade de serem adaptadas e melhoradas para as organizações em que trabalham no intuito de fomentar o senso de pertencimento dos colaboradores. Porém, para a criação do projeto aplicativo selecionou-se a empresa na qual uma das pesquisadoras trabalha para ser o foco de estudo, a fim de encontrar uma solução para o problema de engajamento que tem entre os funcionários e a empresa.

3.4 Empresa estudada e proposta de solução

A XYZ Transportes Coletivos⁴ é uma empresa privada de médio porte, criada em 2007, que possui um faturamento mensal de 8 milhões de reais. Ela tem, aproximadamente, 946 colaboradores e se originou do sistema interligado que vigora na cidade de Manaus. Dispõe de uma frota que contém micro-ônibus e ônibus convencionais. Os ônibus da XYZ trafegam pelas ruas e avenidas de diversas zonas e centro de Manaus, com 211 ônibus, 39 linhas e transportam em média, diariamente, 65.000 passageiros, totalizando 1.950.000 passageiros/mês⁵.

Esta empresa foi selecionada porque ela faz parte da vivência de uma das pesquisadoras e pelo fato de estar, constantemente, investindo no desenvolvimento dos seus colaboradores e, para tanto, possui alguns programas corporativos que visam melhorar a saúde física, psíquica e social, educação corporativa, formação de líderes, desenvolvimento de talentos, entre outros. Porém, a empresa tem dificuldades no engajamento dos seus colaboradores, tema central desta pesquisa.

⁴ Nome fictício dado a empresa estudada para preservar a confiabilidade.

⁵ Dados atualizados pela empresa em 2021, após ter passado o período mais crítico da pandemia do Covid-19.

De acordo com o Mapa Estratégico da referida empresa, criaram a identidade organizacional concebida através da elaboração da Missão, Visão e Valores:

Missão - Atender as necessidades de locomoção da população de forma geral, com segurança, pontualidade e respeito às pessoas.

Visão - Ser referência **nacional** em transporte coletivo, com um modelo de gestão focado na solidez do negócio e sendo reconhecida pela qualidade dos serviços prestados.

Valores - Segurança; comprometimento; capacitação e valorização; ética, honestidade e transparência; educação, cordialidade e respeito às pessoas; meio ambiente; diversidade; trabalho em equipe; empatia; eficiência em gestão (EMPRESA XYZ, 2021).

A fim de dar conta da missão, visão e valores da empresa, os motoristas precisam estar 100% cientes do seu papel, alinhados à identidade organizacional para que possam atender as expectativas dos clientes. Isto é, eles necessitam estar satisfeitos, contentes, engajados à empresa para transmitir tranquilidade e realizar um serviço de qualidade. Ao contrário, eles não se sentem pertencentes à empresa, justamente, por atuarem fora do ambiente corporativo, pela demanda de cobranças e interferências não só do sistema de transporte, mas também, dos gestores e clientes exigentes por serviços de excelência.

Portanto, a empresa estudada vinha percebendo a necessidade de desenvolver planos de ação que promovessem o engajamento dos seus colaboradores, tendo como foco os motoristas de ônibus, uma vez que estão em contato direto com os clientes e representam a organização na entrega destes serviços. Embora haja comprometimento de alguns colaboradores, a empresa sentia que está ministrando doses homeopáticas de engajamento, certamente, por não ter uma ação que funcione a médio e longo prazo e que trouxesse o resultado esperado. Os líderes seguiam numa busca constante para encontrar soluções, pois agonizavam com um *turnover* alto, pela falta de um olhar mais assertivo a este público que exerce uma função de alto risco, com cargas horárias longas em algumas linhas.

Assim, conhecendo e identificando esta fragilidade na empresa XYZ Transportes Coletivos foi desenvolvido um projeto que pudesse minimizar a falta de engajamento e que aproximasse os motoristas da organização. O projeto consiste na proposta de um programa de interação, uma ideia simples, objetiva, clara, de fácil manuseio, que possui uma linguagem acessível a todos, além de ser um investimento de baixo custo à empresa.

O grupo apresentou a ideia aos gestores da XYZ que aceitaram implementar e desenvolver o projeto piloto, a fim de experimentar novos processos e novas ferramentas que pudessem atender suas expectativas, uma prática que todos acreditam que tem tudo para dar certo. Isto é, um programa de interação que visa estabelecer maior proximidade entre os motoristas de ônibus, suas lideranças e a organização para estreitar as relações entre os sujeitos e melhorar o engajamento dos colaboradores.

Com base nesta premissa, propõe-se como projeto piloto o uso do *Podcast*, pois uma comunicação eficiente e transparente torna as relações interpessoais muito mais assertivas e diretas, no qual o colaborador se sente mais seguro e à vontade ao interagir com a organização, uma vez que conseguirá perceber, claramente, o que o líder e a empresa esperam dele, além de saber o que está acontecendo não só no seu local de trabalho, mas também, quanto aos objetivos e desafios da empresa como um todo.

4 O PODCAST – VOZ QUE APROXIMA

Antes de trazer os resultados da aplicabilidade do projeto piloto na empresa XYZ Transportes Coletivos, prende-se contextualizar o leitor sobre o que consiste um *podcast* e descrever algumas ações que a organização deve levar em consideração para, finalmente, testar a proposta. São elas: viabilidade do projeto, planejamento, delineamento e avaliação. Cabe ressaltar, que estes passos foram apresentados à empresa supracitada e serão descritos no decorrer deste capítulo.

Para acompanhar a contemporaneidade, as empresas necessitam conhecer as tecnologias existentes, ter algum domínio sobre o uso das principais ferramentas de interação, descobrir novas formas de linguagens e investir em recursos que possam modernizar a empresa, os produtos, os colaboradores e os clientes. Enfim, utilizar as tecnologias, suas facilidades móveis e de autonomia como aliadas do seu negócio.

Mas o que vem a ser um *podcast*? De acordo com Primo (2005 *apud* FREIRE, 2014, p. 58), *podcast* é “um processo midiático que emerge a partir da publicação de arquivos de áudio na internet”. Freire (2014) afirma que estes arquivos de áudio são produções realizadas “[...] por meio de falas dos participantes, promovendo exposições de conteúdos variados, relatos de acontecimentos, bate-papos ou debates informativos sobre temas diversos” (FREIRE, 2014, p. 58). Isto é, a empresa produz este áudio com conteúdos que sejam interessantes aos colaboradores, publica na sua página da internet, escuta a voz do povo e suas sugestões e, de sobra, promove o senso de pertencimento e engajamento dos mesmos.

Embora o *podcast* possa ser semelhante a um programa de rádio ele tem características próprias que o difere bastante. Freire (2014) destaca que o *podcast* é produzido pelo comunicador (produtor), depois é disponibilizado na *web* onde o ouvinte pode escutar o programa direto no *site* ou fazer o *download* do arquivo de áudio, gratuitamente, e depois escutá-lo sem o uso da internet.

[...] enquanto na rádio os programas são transmitidos em um determinado horário, obrigando o ouvinte a estar disponível naquela hora ou, de outra forma, não poderá ter acesso ao conteúdo, no *podcast* o programa é distribuído de modo a ser baixado exatamente como um arquivo de música. Este, dentre outros fatores [...] constitui o *podcast* como uma tecnologia que, embora detenha semelhanças ao rádio, destaca-se como uma esfera produtiva notadamente distinta da radiofônica (FREIRE, 2014, p. 58-59).

Portanto, o *podcast* é diferente de um programa de rádio, pois em vez do ouvinte se conectar a uma estação de rádio e ouvir o seu programa com hora certa para começar e terminar, ele se conecta a um *site*, a uma plataforma de música ou um aplicativo no celular e escuta-o quando e onde quiser. Além do mais, o *podcast* pode trazer temas mais intuitivos dos quais o ouvinte tenha a liberdade de escolher o conteúdo que deseja escutar e sem as indesejáveis propagandas comerciais.

Na página em que o *podcast* estiver hospedado haverá a possibilidade do ouvinte assinar o *feed RSS*¹ que permite que se receba notificações quando um novo episódio for disponibilizado na rede, sem a necessidade de ir até o *site*. Freire (2014) enfatiza a viabilidade financeira da produção em *podcast*, uma vez que a empresa tem a possibilidade de diversos serviços de armazenamento *online* sem custos, tais como Podomatic, podErato e SoundCloud.

Sendo assim, o *Podcast* como ferramenta de interação entre empresa e motoristas poderá trazer inúmeros benefícios a essa relação que, num futuro próximo, estarão colhendo os frutos provenientes do engajamento dos motoristas à empresa. Este *podcast* poderá trazer temáticas informativas e de entretenimento, tais como: orientações operacionais e administrativas, segurança, saúde, trânsito, ações ocorridas no ambiente corporativo, eventos, piadas construtivas, frases de caminhão, charadas, aniversariantes do mês, homenagens, músicas, entre outras.

O *podcast* irá estabelecer uma conexão emocional com o motorista de ônibus por meio do tom de voz, humor e outros elementos que ficam muito mais presentes quando se usa a voz. Os motoristas poderão contribuir na produção dos episódios, sugerir assuntos, trocar ideias, participar como entrevistado do mês ou contando algo de sua experiência. Desta forma, eles passarão de simples consumidores a, também, produtores de conteúdo. Esta ação poderá beneficiá-los em vários quesitos como, por exemplo, autoestima, importância à empresa, aproximação, expressão oral, corporal, reflexões e sentimento de pertença.

Quadros (2019), afirma que o *podcast* é “[...] adequado às práticas de engajamento e compartilhamento próprias das mídias sociais – revela-se como uma ferramenta promissora para a comunicação corporativa (QUADROS, 2019, p. 55). A

¹ RSS é uma sigla em inglês Really Simple Syndication, ou seja, uma forma simplificada de manter o usuário sempre informado sobre as notícias de seu interesse. O RSS também pode ser nomeado de *Feeds* por estar sempre alimentando de novas notícias. Fonte: Visual. Disponível em: <https://www.visual.com.br/digital-signage/o-que-e-rss/>. Acesso em: 16 set. 2021.

autora revela que o *podcast* tem despertado o interesse de grandes organizações do mundo inteiro como IBM, Nestlé, Volkswagen, Microsoft e Itaú, justamente, por ser uma ferramenta de conteúdo sonoro que agrega uma série de vantagens, dentre elas, comunicação direta, flexível e não invasiva, direcionada a um público específico, que contribui para formação e consolidação da imagem da empresa, bem como fidelização dos clientes e engajamento de seus colaboradores (QUADROS, 2019).

Diante das pesquisas, estudos e leituras acerca do *podcast* para a criação do projeto piloto, da utilização deste recurso por grandes organizações nacionais e internacionais e de autores que corroboram com a ideia de que o *podcast* pode ser um excelente canal de comunicação e interação do momento, apresenta-se os passos do projeto desde a viabilidade até a aplicabilidade.

4.1 Análise de viabilidade do projeto piloto

Foi elaborado alguns tópicos que os gestores devem considerar para a viabilização do projeto, tanto na empresa XYZ Transportes Coletivos, como nas demais organizações que tiverem interesse em implementá-lo. A análise de viabilidade compreende naquilo que a empresa necessita pensar antes de aderir ao projeto, ou seja, **o que precisa ter ou investir**:

- a) Dos equipamentos: aquisição de microfone para gravação, fones de ouvido, computador, celular, sugere-se *softwares* para edição de áudio² e plataforma para hospedagem, livres;
- b) Do produtor de conteúdo: será necessário a contratação de um Assistente de Comunicação ou fazer aproveitamento de um colaborador que tenha conhecimentos em mídia digital para que possa criar os conteúdos em parceria com demais colaboradores, coordenar e/ou ser o comunicador do programa, gravar, editar, postar e monitorar as estatísticas na plataforma;
- c) Efetivação política: não há necessidade de mudança na legislação ou alteração do estatuto da empresa para a implantação do *podcast*. Quaisquer componentes musicais podem ser obtidos, gratuitamente, na biblioteca do

² AUDACITY software livre para a edição de áudio (Windows, Linux e Mac, entre outros). Disponível em: www.audacityteam.org/download/. Acesso em: 13 set. 2021.

YouTube Audio Library³, podendo escolher vinhetas, músicas e efeitos sonoros livres de direitos autorais;

Atenção: Se o *podcast* for reproduzir músicas comerciais⁴ a instituição deverá contactar o ECAD⁵ para pagamento dos direitos autorais, conforme tabela de preços e finalidades de uso.

- d) Viabilidade financeira: considerando que é um modelo de baixo custo para ser implementado, que tem tudo para dar certo e que as despesas geradas pela falta de engajamento dos motoristas à empresa são bem maiores se comparadas aos investimentos, então, não há muito o que se discutir.

Na Figura 20 apresenta-se uma tabela que reúne os recursos e investimentos anuais para a viabilização do projeto, mencionados anteriormente, caso a empresa opte pelo uso de recursos e ferramentas livres.

RECURSOS	INVESTIMENTO
Computador	3.500,00
Microfone	300,00
Fone de ouvido	250,00
Software para gravar e editar áudio (livre)	-
Site para hospedagem do podcast (livre)	-
Aparelho celular	700,00
Direitos autorais (músicas livres)	-
Assistente de comunicação com encargos e benefícios/ano	59.800,00
TOTAL	64.550,00

Figura 20 - Tabela de custos.

Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras, 2021.

³ Biblioteca do YouTube Audio Library. Disponível em: <https://www.youtube.com/c/audiolibrary-channel>. Acesso em: 13 set. 2021.

⁴ O termo música comercial refere-se a músicas que tocam bastante nos meios de comunicação em massa, especialmente no rádio [...]. Disponível em: <https://juntoemixado.com.br/musicas-comerciais-tocar-ou-nao-tocar/>. Acesso em: 23 set. 2021.

⁵ ECAD – Escritório Central de Arrecadação e Distribuição – é um escritório privado brasileiro responsável pela arrecadação e distribuição dos direitos autorais das músicas aos seus autores. Disponível em: <https://www3.ecad.org.br/>. Acesso em: 23 set. 2021.

4.2 Planejando o projeto de podcast

A partir da constatação de viabilidade do projeto passa-se para a próxima etapa que seria o planejamento. Para se chegar aqui significa que os líderes da empresa estão cientes do projeto e que os mesmos já o tenham aprovado. No planejamento serão descritas as informações mais detalhadas a fim de elaborar um bom plano que leve o projeto ao sucesso e que venham ao encontro da Missão, Visão e Valores da organização. Precisa-se traçar os objetivos, as metas, pensar nos imprevistos e riscos, bem como nos ganhos de engajamento e fidelização do cliente. Por ser um momento de extrema importância é imprescindível a participação das chefias para que todo o projeto seja pensado, discutido, registrado e, posteriormente, avaliado.

O planejamento compreende naquilo que a empresa almeja e **o que precisa fazer** para estruturar o projeto, registrar todas as ações que irá desenvolver e quem serão os responsáveis em executá-las. Sendo assim, começa-se por definir quem irá planejar, coordenar, apoiar, comprar/adquirir, executar e avaliar o projeto.

Para planejar e coordenar o projeto, sugere-se uma equipe de implementação composta pelo departamento de Recursos Humanos, Comunicação e os Gerentes. Esta equipe deverá traçar estratégias claras e bem definidas de acordo com a proposta da empresa, definir as ações e as etapas que serão desenvolvidas para que o projeto seja sustentável e verificar se estão sendo praticadas.

Além disso, todas as medidas definidas no planejamento deverão chegar ao conhecimento da governança e gestão dos *stakeholders*⁶ a fim de ter o apoio e validação das ações que serão desenvolvidas, isto é, todos os caminhos que serão percorridos e quem são os encarregados de fazer essa ou aquela tarefa.

Para o comunicador que for executar o projeto, cabe-lhe a tarefa de focar na valorização dos motoristas, demonstrando a importância que têm para a organização e seus clientes, que são parte fundamental do processo e que fazem a diferença no resultado da empresa. Para tanto, deverá pesquisar os assuntos de seu interesse, as músicas que gostam, o que fazem nos momentos de lazer, os problemas de saúde, as dificuldades no trânsito, as datas de aniversários dos motoristas, os eventos da

⁶ *Stakeholder* é um termo da língua inglesa que tem como definição "grupo de interesse". Fazem parte deste grupo pessoas que possuem algum tipo de interesse na gestão da empresa ou na gestão de projetos. Fonte: Dicionário Financeiro. Disponível em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/stakeholders/>. Acesso em: 24 set. 2021.

empresa que envolvem a sua participação, datas comemorativas como dia do motorista, dia dos pais, das mães, dentre outras ideias que forem surgindo.

Para avaliar o projeto sugere-se dois momentos: uma avaliação por parte do ouvinte (motorista) e outra por parte da organização (equipe de implementação, governança e gestão dos *stakeholders*). Os riscos e gestão dos riscos estão associados à não adesão ao projeto. Porém, observando práticas de outras empresas do mercado que utilizam o *podcast*, tal ferramenta tem uma boa aceitação e adesão dos ouvintes, além de trazer ótimos resultados no senso de pertencimento.

Cabe ressaltar, que quando os gestores se envolvem em projetos que visam melhorar a empresa como um todo, a fim de atingir os objetivos e metas traçados e resultados esperados, tem-se 90% de que os benefícios chegarão e que todos sairão ganhando. É como se a cadeia se completasse e, certamente, haverá mais clientes satisfeitos que resultará na fidelização dos mesmos.

4.3 Delineamento do projeto piloto de podcast

Não dá para sair gravando aleatoriamente por aí, sem antes levar em consideração outros critérios fundamentais para, finalmente, criar o roteiro de gravação. Segundo Silva (2020) “é aqui que será definido o objetivo que queremos alcançar para encantar e fidelizar os ouvintes” (SILVA, 2020, p. 01).

Lembrando que, neste momento inicial, seria ideal a participação de toda a equipe para a estruturação do primeiro episódio do *podcast*, pois, corroborando com Silva (2020), o programa tem que cativar, seduzir e aproximar os ouvintes. Para tanto, o autor destaca alguns critérios que foram adaptados pelas pesquisadoras.

Público alvo - Neste caso, são os motoristas de ônibus.

Tema e formato - Qual será o tema do *podcast*? Saúde, trânsito, alimentação, mecânica? Para o 1º episódio sugere-se: apresentação do canal, dos temas diversos que serão abordados, da participação e opinião dos motoristas, da periodicidade, etc. Qual o formato? O 1º episódio seria um informativo de apresentação, mas os demais podem ser bate-papo, debate, mesa redonda, entrevista, educativo, dentre outros.

Conteúdo - Chega-se ao momento de planejar o conteúdo. É importante fazer anotações do tipo *checklist* para organizar o que vai ser abordado durante todo o episódio para não esquecer de nada na hora da gravação.

Curiosidades - São pequenos conteúdos a fins de entretenimento podendo, também, ser uma música. Exemplos: assuntos do dia a dia, um acontecimento do setor, recado de um motorista a outro, comunicado de nascimento, o trânsito hoje, tendências, entre outros. Em determinados programas poderá ser gravado o depoimento de alguns motoristas dando um *feedback* do programa ou de um assunto abordado. É a voz do motorista promovendo ainda mais a identificação e fidelização.

Convidados - Se o comunicador ou apresentador for entrevistar alguém, fazer o convite com antecedência, falar do tema que será abordado para que o convidado possa se preparar e do tempo que ele terá para expor aquilo que deseja transmitir. Trazer convidados é muito importante para diversificar a programação, sem falar que eles poderão compartilhar o *podcast*, aumentando ainda mais a audiência.

Voz - Escolher o tom de voz que vai usar, ter boa entonação, falar com naturalidade, mas ao mesmo tempo empolgar, emocionar e conectar o ouvinte é fundamental para a identificação do colaborador com a empresa. A voz tem que ser dinâmica, tem que causar empatia com o público, pois ela tem o poder de atrair ou repelir o ouvinte. A voz da sua marca é identidade, portanto deve ser a mesma; o tom e a entonação podem variar conforme o conteúdo (WROBLEWSKI, 2019).

Periodicidade e duração - O engajamento depende da frequência com que o conteúdo irá ao ar, por isso é importante definir sua periodicidade; sugere-se que seja quinzenal para não ficar distante dos motoristas e nem perto demais dos organizadores para dar tempo de preparar o próximo episódio com qualidade. Ex: na primeira e na terceira segunda-feira de cada mês em tal horário. O tempo de duração é muito importante, uma vez que *podcasts* longos podem se tornar cansativos e não prender a atenção do ouvinte, portanto o ideal seria não exceder a 10 minutos.

Chamada - É o momento de convidar o ouvinte a fazer alguma ação, podendo ser no início, no meio ou no final do *podcast*. Exemplos: “acesse o nosso *site*, lá você encontrará mais detalhes e informações; cadastre-se em nosso *site* para receber notificações de novos episódios; venha participar da festa da família que será no dia tal, horário e local; não perca o próximo programa onde teremos como convidado o motorista X dando dicas sobre tal coisa”, e assim por diante.

Página - Ter uma página pronta para receber os ouvintes, pode ser o próprio *site* da empresa ou uma página específica para os *podcasts*. É importante que tenha a identidade visual da empresa, assim como os *podcasts* podem ter um nome próprio, logotipo, cores, etc.

Roteiro - É a hora de dar vida ao *podcast* e criar o roteiro para não se perder no assunto, não precisa ser seguido rigorosamente, um improviso também dá vida ao programa, mas o roteiro será o norteador, sendo necessário voltar a ele para dar continuidade ao que foi planejado. Silva (2020), traz um modelo de roteiro:

01. Apresentação dos locutores, hora, data e local de onde fala;
02. Falar sobre o tema do *podcast* do dia;
03. Rápida introdução para prender o público ao assunto;
04. Vinheta transitória para avisar que vai começar;
05. Primeiros avisos, convite e chamada, curiosidades;
06. Falar sobre todo o tema do *checklist* (que seria o programa em si);
07. Preparar para o encerramento;
08. Vinheta rápida transitória para avisar que vai terminar;
09. Últimos avisos, chamadas, convites, curiosidades, próximo programa;
10. Encerramento (SILVA, 2020, p. 01, adaptado pelas pesquisadoras).

Treinar - O comunicador deverá treinar quantas vezes for necessário, principalmente, nos primeiros episódios, porque depois ele já estará acostumado à sua rotina. É importante treinar a voz, o tom, a entonação e o tempo de gravação. Pode começar ligando o gravador do seu celular e seguindo o roteiro elaborado. Depois, escutar a sua gravação, se autoavaliar e pedir a opinião da equipe.

Gravar - Sugere-se uma sala pequena, silenciosa e confortável aos participantes. Salas menores têm melhor acústica do que salas grandes. Ruídos externos podem comprometer a qualidade do áudio. Com certeza, o ouvinte desistirá de escutar algo que não consegue entender devido aos barulhos. A gravação poderá ser feita diretamente no *site* do *podcast* ou pelo *software* livre Audacity.

Editar - Antes de começar a edição, fazer uma cópia do arquivo original para se resguardar de algum imprevisto. A edição, também, poderá ser feita no próprio *site* do *podcast* ou no Audacity. É na edição que se adiciona a vinheta inicial e final do programa, músicas, trilha sonora, efeitos do tipo risadas após uma piada, aplausos após anunciar os aniversariantes do mês, etc. Antes de encerrar a edição é importante escutar várias vezes para ver se o *podcast* ficou bom ou se precisa editar de novo.

Publicar - Para publicar o *podcast* será necessário: um lugar para hospedá-lo e um *feed* RSS para ser lido pelos aplicativos que agregam *podcasts*. Ressalta-se que não é aconselhável distribuir os *podcasts* em canais internos da empresa ou em grupos de *WhatsApp*, pois não há como mensurar o alcance do público.

Sendo assim, sugere-se a plataforma de hospedagem Podomatic⁷ que é de fácil utilização, personalizável, a gravação e edição podem ser realizadas no próprio site, os *podcasts* ficam disponíveis tanto para *download* quanto para *streaming* (*streaming* somente na versão pro) e possui a versão gratuita. Para ilustrar, o grupo criou um canal neste *site*, com nome e logotipo fictícios (Figura 21). A Figura 22 apresenta a página de estatísticas do episódio que podem ser acompanhadas pelos gestores da empresa e do programa. Escolheu-se o nome Fala Motora para o canal, porém, ressalta-se que não foi pesquisado no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) sobre marcas e patentes registradas, por se tratar de um canal fictício.



Figura 21 - Canal de podcast fictício.
Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras, 2021.

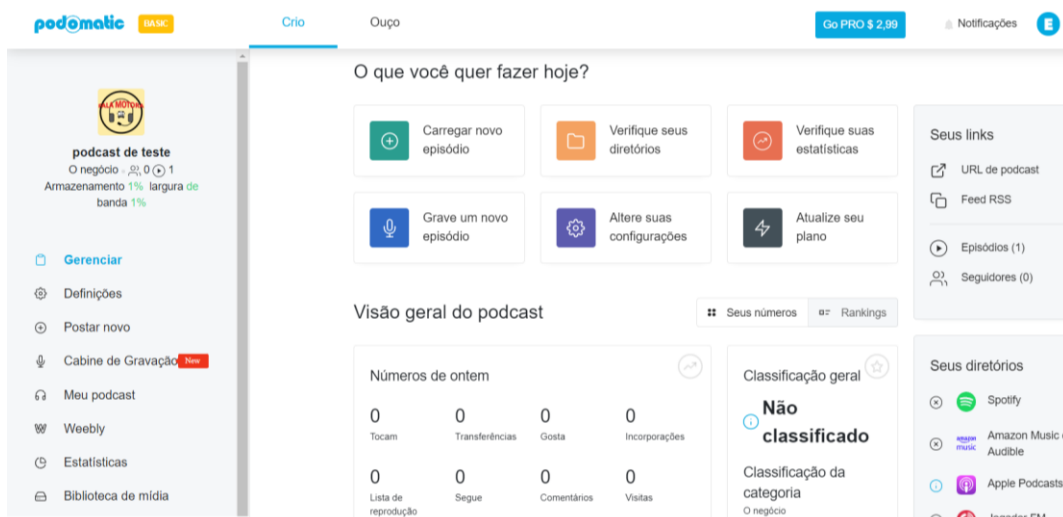


Figura 22 - Página de estatísticas do podcast.
Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras, 2021.

⁷ PODOMATIC. Disponível em: <https://www.podomatic.com/podcasts/>. Acesso em 30 set. 2021.

4.4 Avaliação continuada do projeto de podcast

A avaliação deve acontecer durante todo o processo, desde o planejamento até a repercussão do *podcast*, bem como os resultados provenientes desta ação. Um acompanhamento rigoroso a fim de garantir que o projeto esteja ocorrendo de acordo com o que foi planejado, estratégias, metas e objetivos acordados.

Primeiramente, a avaliação deve verificar a qualidade do produto apresentado ao ouvinte, que pode ser o sucesso ou o fracasso do projeto. Então, toda a equipe de implementação se reúne para avaliar: se o espaço e os instrumentos foram suficientes para produzir um *podcast* de qualidade, se a linguagem foi apropriada, se o áudio, voz e entonação foram bons, se os recados e entrevistas eram adequados, se o conteúdo estava interessante, se o tempo de duração foi respeitado, quais as dificuldades apontadas e o que precisa ser melhorado para o próximo episódio.

Posteriormente, faz-se uma avaliação quantitativa que compreende, também, em olhar as estatísticas do *site*: quantas pessoas ouviram o *podcast*, quantos compartilhamentos, comentários, o alcance desta ação, as visualizações, reproduções, o quanto os motoristas se envolveram e comentaram, como foi a repercussão, se foi além ou aquém do esperado, quais adequações precisam ser realizadas para obter mais êxito no projeto, e assim por diante.

A terceira avaliação é aquela que ouve a voz do povo, isto é, a voz do motorista de ônibus. Para tanto, sugere-se deixar uma caixinha na garagem de ônibus, com papel e caneta para eles avaliarem o *podcast* se quiserem e quando puderem, bem como deixar sugestões. A partir desta avaliação será possível identificar fragilidades e potencialidades do projeto, além de valorizar a opinião do ouvinte.

E, por fim, uma avaliação geral que analisa o conjunto como um todo, os objetivos alcançados, se está acontecendo as mudanças esperadas, se está alterando atitudes, valores e comportamento dos ouvintes em relação à empresa, ou seja, o quanto esta voz do *podcast* está aproximando os motoristas de ônibus dos gestores e da empresa.

4.5 Aplicabilidade do projeto piloto na empresa XYZ

A aplicabilidade do projeto piloto aconteceu, primeiramente, de forma mais cautelosa e artesanal a fim de ir experimentando, aos poucos, os recursos e ferramentas disponíveis com o propósito de ir se acostumando com esta nova ação, bem como para observar os efeitos que os episódios iam causar nos colaboradores. Cabe ressaltar, que a empresa está aperfeiçoando o projeto piloto com base nas sugestões apontadas e descritas neste capítulo. Evidencia-se um dado interessante, pois ao seguir o planejamento e a implementação de acordo com o passo a passo daqueles que idealizaram, estudaram e organizaram o projeto, a margem de erro é minimizada e a experiência desenvolvida tem mais chances de ser bem sucedida.

Lembrando que a empresa estudada, na qual foi proposto o projeto piloto de *podcast*, passava por um momento delicado, pois sentia a necessidade de desenvolver planos de ação que promovessem o engajamento de seus colaboradores, porém as ações idealizadas e providenciadas por ela não surtiam o efeito esperado. A empresa denominada, ficticiamente, por XYZ Transportes Coletivos, atua no segmento de transporte coletivo de passageiros na cidade de Manaus, onde trabalha uma das pesquisadoras desta pesquisa, como Gerente de RH e Comunicação.

Assim que o projeto foi implementado na XYZ, em 2021, a primeira sensação que os colaboradores de Manaus demonstraram ao ouvirem a voz da empresa foi de surpresa, alegria, satisfação e curiosidade, manifestadas através de sorrisos enquanto ouviam o *podcast*, pelo fato de que ficavam mostrando o áudio para os outros colaboradores, compartilhando com os demais colegas e, também, porque faziam vários comentários sobre aquilo que estavam escutando.

Segundo a gerente de RH, conforme suas percepções e dos demais gestores, os colaboradores expressavam animação e gosto pelo programa, tanto que nos dias de lançamento de um novo episódio do *podcast*, que acontece quinzenalmente, percebiam uma grande movimentação, expectativas, entrosamentos e maior comunicação entre seus pares. Os resultados não pararam por aí, pois quando chegavam na garagem ou na hora do almoço o assunto era o *podcast*. Até aqueles mais resistentes em aderir novas tecnologias, começavam a ouvir os *podcasts* a partir do entusiasmo e comentários dos seus colegas.

Cabe ressaltar algo muito positivo que a empresa XYZ planejou, que foi a diversidade dos episódios ao trazer convidados para participarem dos *podcasts*, tais como: médicos que falaram sobre determinado assunto relacionado a profissão ou de um problema de saúde de algum familiar ou até mesmo do próprio motorista, convidados para dialogar sobre mecânica, sobre a situação do tráfego, enfim, sobre assuntos variados que iam ao encontro de diferentes ouvintes.

Dentre tantas vantagens e benefícios que o *podcast* pode proporcionar, constatado através do relato dos gestores da empresa e da percepção das pesquisadoras, é possível avaliar a experiência deste projeto piloto como algo que trouxe um resultado positivo, porém o projeto é inovador e deve ser constantemente aperfeiçoado para atender a demanda daquilo que a empresa quer alcançar nos seus colaboradores. Evidencia-se, também, que o *podcast* é um grande influenciador, tanto de comunicação quanto de interação entre os colaboradores e a organização.

Outro ponto que deve ser ressaltado é que o motorista de ônibus não precisa entender muito de tecnologias para ter acesso a esta ferramenta, pois basta um clique no símbolo de *play* do *podcast* para escutá-lo quando e onde quiser: no banho, no almoço, no descanso, enfim, em qualquer lugar desde que não esteja no trânsito.

Destaca-se, também, que não importa se o *podcast* foi produzido com ferramentas caras e num estúdio ou se ele foi gravado no celular, com programas e plataformas livres, o que realmente importa é o alcance que ele pode proporcionar, a flexibilidade, a diversidade e a interação que pode causar nos seus ouvintes e, principalmente, resultando no sentimento de pertencimento à empresa onde o colaborador trabalha.

A partir deste modelo de experiência assertiva o grupo deseja que este projeto alcance outras empresas e leve o *podcast* a diversas classes de motoristas, mas, principalmente, que seja compartilhado com todas as empresas de ônibus brasileiras, no futuro, a fim de intensificar as relações entre os sujeitos e melhorar o engajamento dos motoristas de ônibus com a organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste mundo contemporâneo, globalizado e tecnológico, a qualificação dos profissionais e a modernização das empresas têm sido o grande diferencial ao proporcionar serviços de qualidade aos cidadãos. No que compete ao transporte coletivo de passageiros, destaca-se que o sentimento de pertencimento dos motoristas de ônibus, o engajamento, a comunicação e a empatia da liderança imediata são características fundamentais para o sucesso ou fracasso deste serviço essencial à população.

A pesquisa foi desenvolvida a partir de inquietações e hipóteses observadas nas vivências do grupo de pesquisadoras, composto por profissionais que atuam na gestão de pessoas em empresas de transportes coletivos de passageiros, tais como: o não engajamento dos motoristas, o distanciamento deles e dos gestores, a falta de comprometimento e ao não sentimento de pertença à empresa. Com base nisso, surgiu a necessidade de investigar quais os fatores que interferem na falta de engajamento do motorista de ônibus e quais as estratégias que a empresa poderia adotar para aproximar os motoristas. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quantitativa e os dados coletados foram obtidos através da aplicação de dois questionários, sendo um para os gestores e outro para os motoristas.

Por meio do *benchmarking*, pode-se inferir que todas as empresas consultadas desenvolvem ações positivas no intuito de aproximar os colaboradores da empresa, utilizando-se de diversos canais de comunicação e de recursos tecnológicos para se relacionarem com o funcionário, a fim de proporcionar o engajamento, a empatia, o pertencimento e fidelização de clientes internos e externos, bem como a redução do índice de absenteísmo e de rotatividade de seus profissionais.

Os resultados dos questionários apontaram que, em sua maioria, tanto os gestores quanto os motoristas se sentem engajados à organização e demonstraram satisfação em trabalhar na empresa, respectivamente. Contudo, algumas questões indicaram contrapontos válidos para reflexões, como a análise de que 45% dos gestores disseram que a empresa não tem ou que desconhecem ações que visam melhorar o engajamento dos seus colaboradores e que incentivem a meritocracia

destes. Ainda, 46,2% dos motoristas apontaram que o que mais lhe satisfaz no trabalho é a sua profissão em si, o fato de estar na rua e dirigir, em oposição ao sentimento de pertença (22,5%) e ao atendimento interno aos motoristas que poderia ser melhorado (44,4%).

Faz-se necessário pontuar a relativização do senso de pertencimento – que não pode ser reduzido a uma estratégia específica, uma vez que é percebido de maneiras diferentes de acordo com o público-alvo. Além disso, é preciso avaliar que o próprio grau de importância depositado na sensação de pertencimento à empresa também é variável e individual, considerando que a satisfação pessoal do colaborador pode não estar atrelada diretamente a este fator.

Conforme exposto neste íterim, a avaliação da liderança no que tange à efetividade da comunicação dentro de empresas familiares evidencia uma contradição: enquanto gestores fazem avaliações positivas a respeito das ações desenvolvidas na organização, as equipes têm percepções de distanciamento e falhas na comunicação que poderiam contribuir para o desenvolvimento da sensação de aproximação entre colaborador e empresa.

Conclui-se, então, que a comunicação fraca, a dificuldade por parte da liderança de estabelecer maior proximidade com suas equipes e a insatisfação com o atendimento interno são indicadores que dificultam o processo de alinhamento de informações com as estratégias da empresa e o desenvolvimento da cultura de pertencimento ao propósito desta.

Sendo assim, a comunicação entre empresa e colaboradores deve ser estruturada de modo a intensificar as relações interpessoais para que se sintam felizes, satisfeitos e participantes da corporação. Sabe-se que uma comunicação clara e eficiente promove um ambiente amistoso que, embora profissional, torna as relações mais assertivas. Dessa forma, o funcionário se sente mais seguro para exercer suas atividades e dialogar com os gestores, pois reconhece o valor que tem à empresa, sabe o que é esperado dele e contribui para o sucesso da organização e fidelização dos clientes.

A partir daí, o projeto piloto de *podcast* foi muito positivo, enquanto sugestão para resolver tais questões na empresa estudada, com o objetivo de melhorar a comunicação, interação e aproximação dos motoristas de ônibus que trabalham fora dos muros da organização. Por meio do *podcast*, a empresa criou o momento de ouvir a voz da organização e este tipo de comunicação, baseada no som, gera uma conexão

mais íntima, capaz de estabelecer maior sensação de proximidade com os colaboradores da XYZ. Enfim, um espaço de fala e de escuta que se mostra fundamental e satisfatório para todos: motoristas, gestores e organização. Espera-se que a empresa onde o projeto foi aplicado siga colhendo bons resultados que, certamente, serão divulgados, aprofundados e estudados em uma futura dissertação sobre o tema.

Com este trabalho, foi possível estudar e aprofundar conceitos referentes aos vários temas relativos ao engajamento de pessoas e que serão fundamentais para o aprimoramento de profissionais em suas funções de gestão em recursos humanos. Para a comunidade científica, acredita-se que este estudo seja relevante, pois propôs discutir, entender e valorizar as empresas de transporte coletivo de passageiros e os motoristas de ônibus.

Por conseguinte, destaca-se que o resultado positivo de uma organização depende de um ambiente agradável que valorize o trabalhador e o seu cliente. Nisto reside a importância de iniciativas e projetos de gestão que promovam o senso de coletividade, integração, engajamento, dedicação, pertença, qualidade de vida, realização, saúde e bem-estar que afetarão, diretamente, na qualidade dos serviços prestados, fidelizando clientes e refletindo na lucratividade da organização.

REFERÊNCIAS

ÁGIL - Comunicação e Negócios. **Comunicação empresarial: Conceito, importância e aplicação.** Editora Empresa Ágil Comunicação e Negócios, 2014.

AGUILERA, Luiz Manoel; BACIC, Miguel Juan. **Panorama Mundial sobre TI aplicada às áreas de Transporte e Logística.** Revista Tecnológica. Número 111. Fevereiro de 2005.

ANTP - Associação Nacional de Transportes Públicos. **Como ter um Transporte Público Eficiente, Barato e com Qualidade na sua Cidade.** Cartilha, 2021. Disponível em: <http://files.antp.org.br/2021/proposta-para-um-transporte-publico-eficiente-barato-e-com-qualidade.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2021.

AVELLEDA; Sérgio *apud* SINDIMOTORISTA. **Avelleda promete edital de licitação sai até o fim do ano. Telemetria será obrigatório.** 2018. Disponível em: <http://www.sindmotoristas.org.br/noticia/aumenta-em-sp-numero-de-mortes-por-atropelamento-envolvendo-onibus/>. Acesso em: 02 out. 2021.

BARBOSA, Suria. **O que é comunicação interpessoal?** Artigo, 2021. Disponível em: <https://www.napratica.org.br/o-que-e-comunicacao-interpessoal/>. Acesso em: 06 set. 2021.

BATISTA, Claudiana Pereira. **Sistemas Inteligentes de Transporte: uma abordagem voltada ao contexto.** Bahia, 2013. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_177_009_22842.pdf. Acesso em: 31 ago. 2021.

BECK, Milton. **Profissões emergentes 2020.** Artigo escrito pelo diretor geral do LinkedIn para a América Latina, 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 4 jul. 2021.

BRASIL. **Lei Nº 12.587, de 3 de janeiro de 2012 que institui as diretrizes da política nacional de Mobilidade Urbana.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12587.htm. Acesso em: 26 ago. 2021.

BRASIL. **Lei Nº 13.103, de 2 de março de 2015 que dispõe sobre o exercício da profissão de motorista.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13103.htm. Acesso em: 30 ago. 2021.

CARVALHO, M.; PALMEIRA, E.; MARIANO, M. **Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade nas**

organizações. Artigo do Observatorio de la Economía Latinoamericana, (167), 2012.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede – a era da informação:** economia, sociedade e cultura. Volume 1. São Paulo: Paz & Terra, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos:** os novos horizontes em administração. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: https://www.academia.edu/16383288/Livro_Professor_administra%C3%A7%C3%A3o_novos_tempos. Acesso em: 10 set. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed., rev. e atual. Elsevier, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <https://forumturbo.org/wp-content/uploads/wpforo/attachments/19476/1099-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel-Idalberto-Chiavenato.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Disponível em: <https://redeprocurso.com.br/docs/T%C3%89CNICO%20EM%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O/M%C3%B3dulo/teoria-geral-da-administracao-chiavenato.pdf>. Acesso em: 10 set. 2021.

COSTA, Juliana Gonçalves. **Educação corporativa à distância:** uma análise dos fatores de resistência dos empregados de uma empresa pública. Araraquara, 2019. Disponível em: <https://www.uniara.com.br/arquivos/file/ppg/engenharia-producao/producao-intelectual/dissertacoes/2019/juliana-goncalves-costa.pdf>. Acesso em: 06 set. 2021.

CUNHA, Otávio Vieira. **Transporte público por ônibus está à beira da falência.** Presidente da NTU em entrevista concedida ao Estadão. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://estradao.estadao.com.br/caminhoes/transporte-publico-por-onibus-esta-a-beira-da-falencia-diz-presidente-da-ntu/>. Acesso em: 26 ago. 2021.

FERRAZ, Antonio Clovis Pinto. **Escritos sobre transporte, trânsito e urbanismo.** 1. ed. Ribeirão Preto: São Francisco, 1998.

FERRAZ, Antonio Clovis Pinto; TORRES, Isaac Guilherme Espinosa. **Transporte Público Urbano.** São Carlos: Editora Rima, 2004.

GERHARDT, Tatiana Engel.; SILVEIRA, Denise Tolfo. (Orgs). **Métodos de pesquisa.** UAB/UFRGS e Curso de Graduação Tecnológica. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 07 set. 2021.

KAHN, William A. (1990). **Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work.** Academy of Management Journal, 33, 692-724. Disponível em: <https://www.talenteck.com/academic/Kahn-1990.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2021.

KARAM, Natália. **O papel do psicólogo organizacional e o engajamento no trabalho.** TCC, Porto Alegre – RS, 2017. Disponível em:

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/169446/001049140.pdf?sequence=1>. Acesso em: 01 set. 2021.

LIMÁRCIO, Thiago; ALVES, Luciene; LEITE, Cesar Eduardo; ANTUNES; Marcos Aurélio; Daniel, André Lacerda. **Importância da Gestão em Empresas Familiares**. In: XXII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. AEDB: Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/27122309.pdf>. Acesso em: 06 set. 2021.

LUFT, Lucas J.; MICHEL, Fernando D.; LADEIRA, Maria Cristina M. **Tendências em Sistemas Inteligentes de Transporte aplicados a ônibus**: análise da cidade de Porto Alegre. Artigo, 2018. Disponível em: https://anpet.org.br/anais32/documentos/2018/Gestao%20de%20Transportes/Sistemas%20Inteligentes%20Aplicados%20a%20Gestao%20de%20Transportes/2_408_AC.pdf. Acesso em: 30 ago. 2021.

MAGAGNIN, Renata Cardoso; SILVA, Antônio N. R. A percepção do especialista sobre o tema mobilidade urbana. Revista Transportes. São Paulo: ANPET, Vol. XVI, N. 1, jun. 2008, p. 25-35. Disponível em: <https://www.revistatransportes.org.br/anpet/article/view/13/10>. Acesso em: 30 set. 2021.

MARQUES, José Roberto. **Comunicação interpessoal nas organizações**. Artigo, 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/comunicacao-interpessoal-nas-organizacoes/>. Acesso em: 06 set. 2021.

MARUCCO, Bernardo. **Engajamento profissional**: saiba como manter sua equipe motivada. Artigo, 2020. Disponível em: <https://conteudo.movidesk.com/engajamento-profissional-saiba-como-manter-sua-equipe-motivada/>. Acesso em: 01 set. 2021.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OBREGON, Sandra L.; LOPES, Luis Felipe D. **Síndrome de Burnout e Engajamento no Trabalho**: percepção dos servidores de uma instituição pública de ensino. Dissertação de Mestrado, Santa Maria - RS, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/14516>. Acesso em: 01 set. 2021.

PACHECO, Priscila. AZEREDO, Laura. **A história da urbanização brasileira**. Artigo, 2019. Disponível em: <https://wribrasil.org.br/pt/blog/2019/05/historia-da-urbanizacao-brasileira>. Acesso em: 25 ago. 2021.

PEREIRA, Felipe A. **Marketing e comunicação digital**: a internet otimizando negócios. Editora Cidadela, 2012. Disponível em: <http://www.felipeapereira.com.br/livro-marketing-digital.pdf>. Acesso em: 04 set. 2021.

PORTAL DO TRÂNSITO. **No dia do motorista, veja as características de quem tem bom comportamento ao volante**. Artigo, 2018. Disponível em: <https://www.portaldotransito.com.br/para-o-seu-cfc/no-dia-do-motorista-veja->

caracteristicas-de-quem-tem-bom-comportamento-ao-volante-2/. Acesso em: 30 ago. 2021.

QUADROS, Mirian Redin. O podcast como ferramenta de comunicação organizacional: tendência e possibilidades. *In*: SCHEID, Daiane; MACHADO, Jones; PERSIGO, Patrícia M. (Orgs). **Tendência em Comunicação Organizacional**. FACOS UFSM, 2019. Disponível em: https://www.academia.edu/47784204/O_podcast_como_ferramenta_de_comunica%C3%A7%C3%A3o_organizacional_tend%C3%Aancias_e_possibilidades. Acesso em: 13 set. 2021.

RADOMYSLER, Guilherme N. **A qualidade no sistema de transporte coletivo urbano rodoviário**: o caso de São Paulo / G. N. Radomysler -- São Paulo, 2015.

RADUCZINER, Marcelo. **A Transformação Digital e os Novos Empregos**. Artigo, 2019. Disponível em: <https://tiinside.com.br/24/03/2019/a-transformacao-digital-e-os-novos-empregos/>. Acesso em: 28 ago. 2021.

RODRIGUES, Carine de Souza. **Gestão de pessoas na administração pública estadual**. São Luís, MA, 2020. Disponível em: <https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/4543/1/CARINE-RODRIGUES.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2021.

ROGERS, David L. **Transformação digital**: repensando o seu negócio para a era digital. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. São Paulo: Autêntica Business, 2017. Disponível em: <https://grupoautentica.com.br/download/extras/transformacao-digital-cap1.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2021.

RORATO, Rodrigo; DIAS, Evandro Dotto. **Cultura Organizacional no Setor Público**: um estudo junto a um departamento administrativo de uma universidade federal brasileira. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 4, núm. 3, septiembre-diciembre, 2011. p. 341-351.

SÃO PAULO. Edital, 2018. Disponível em: file:///C:/Users/Eliane/Downloads/ANEXO_VIII_8A_MINUTACONTRATO ESTRUTURAL20181205.pdf. Acesso em: 04 out. 2021.

SEBRAE. **Os desafios da empresa familiar**: gestão e sucessão. Artigo, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 09 set. 2021.

SILVA, Danyela Moraes. **Sistemas inteligentes no transporte público coletivo por ônibus**. Dissertação de Mestrado. UFRGS, Porto Alegre, 2000. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3134/000287914.pdf?sequenc>. Acesso em: 26 ago. 2021.

SILVA, Elson. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos**: um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: www.ead.fea.usp.br. Acesso em: 23 ago. 2021.

SILVA, Tiago. **Podcast: o que é e como criar um de qualidade em cinco passos.** Artigo, 2020. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/como-criar-um-podcast/>. Acesso em: 23 set. 2021.

TERRA, Carolina Frazon. Relações públicas na era dos megafones digitais. São Paulo, 2011. *In*: MUELLER, Elena Angélica. **A utilização das ferramentas de comunicação digital na divulgação da atividade profissional de relações públicas pelo coletivo.** Santa Cruz do Sul-RS, 2016. Disponível em: <https://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/1324/1/Elena%20Ang%C3%A9lica%20Mueller.pdf>. Acesso em: 04 set. 2021.

WRI BRASIL, Instituto de Pesquisa. **Mobilidade não é sinônimo de transporte.** Artigo, 2018. Disponível em: <https://wribrasil.org.br/pt/blog/2018/08/mobilidade-n%C3%A3o-%C3%A9-sin%C3%B4nimo-de-transporte>. Acesso em: 26 ago. 2021.

WROBLEWSKI, Évelim. **Como criar uma voz para o seu conteúdo online?** Artigo, 2019. Disponível em: <https://abrasileira.me/conteudo-online/>. Acesso em: 25 set. 2021.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário 1 (gestores): pergunta que se refere ao significado de engajamento.

Na sua opinião o que significa um funcionário engajado ?

ENGAJAMENTO	CONTAGEM
aberto ao novo	1
ativo nas ações digitais e sociais da empresa	1
busca de melhorias	4
compreende e pratica as diretrizes	1
comprometimento (empresa, ações, desenvolvimento da empresa, resultados, busca de melhoria, valores, missão, atribuições, objetivos da empresa)	12
compromisso com os objetivos da empresa	3
conhece o planejamento da empresa, eficiente	1
cumprir as normas	1
disposição em ajudar	1
eficácia/eficiência e afetividade	2
empenhado	2
faz além de suas obrigações	1
gosta de onde trabalha	1
orgulho de fazer parte da empresa	1
participa do crescimento da empresa	2
pensa no coletivo	1
proativo	1
responsabilidade/excelência	1
responsável	2
amor profissão	1
sabe da sua atuação e seu papel	1
se envolve	1
se identifica com a empresa	1
valores	4
resultados	1
propósito	2
Total Geral	50

Apêndice B – Questionário 1 (gestores): pergunta sobre as estratégias da empresa no quesito colaboração com os colaboradores.

Quais estratégias sua empresa utiliza para criar uma relação de colaboração com os motoristas?

ESTRATÉGIAS	Contagem
Ações de Conscientização	1
Ações do Dia do Motorista	1
Ações do SESMT	1
Ações pontuais do RH	1
Acompanhamento Médico	1
Assistente Social	1
Atendimentos	2
Avaliação da condução do veículo	1
Avaliação de Competências	1
Bonificação - meta combustível	1
Café com as Estrelas	1
Café com o Diretor	1
Café com os Motoristas que batem metas	1
Campanha Acidente Zero	2
Campanha Blitz	1
Campanha de Regras de Ouro	1
Campanhas sazonais	1
Canais de Comunicação	1
Chave na Mão	1
CIPAT	1
Comunicação pessoal com os colaboradores	1
Comunicação via WahtsApp	1
Condução Econômica	1
Cursos	2
Cursos dinâmicos	1
DDS	5
Desenvolvimento da Liderança	1
Desenvolvimento de Qualidades	1
Dia da Visita na Oficina	1
Diálogos Diretos	1
Disseminação de Valores	1
Divulgação de Performance	1
Divulgação dos Elogios dos Clientes	1
Espaço aberto para conversar com o gestor	1
Facebook	1
Família na Empresa	2
Feedbacks	1
Gestor sempre pronto para ouvir	1

Grupos de Comunicação	1
Instrutores	2
Integração	1
Jornal interno	1
Kit boas vindas	1
Legislação de Trânsito	1
Maio Amarelo	1
Médicos	1
Monitoramento	1
Motorista Nota 10	1
Não/Não existe/Não me recordo	3
Novembro Azul	1
Palestras	1
Papo com Motoristas	1
Parceria com universidades	1
Pesquisa de Clima	1
Pesquisa de Satisfação	1
Pingo de Gente (auxílio psicológico e financeiro)	1
Plataforma Digital	1
Presente recém nascido	1
Prevenção de Acidentes	1
Programa Acidente Zero	2
Programa PAZ	1
Programas da Qualidade	1
Programas de Saúde e Bem Estar	1
Programas que envolvam a família	1
Qualificação dos Motoristas	1
Ranking de Medição	1
Reuniões de equipe	1
Reuniões semanais	1
Saída da frota com a presença da Equipe do RH	1
SEST/SENAT	2
Telemetria	1
Terminal Legal	2
Treinamentos	5
Treinamentos com foco em segurança e economia	1
Vacinação	1
Vida é Saúde	1
Workshops	1
Total Geral	95

Apêndice C – Questionário 1 (gestores): pergunta referente a avaliação.

Quais estratégias a empresa utiliza para avaliar a meritocracia para equipe de motoristas?

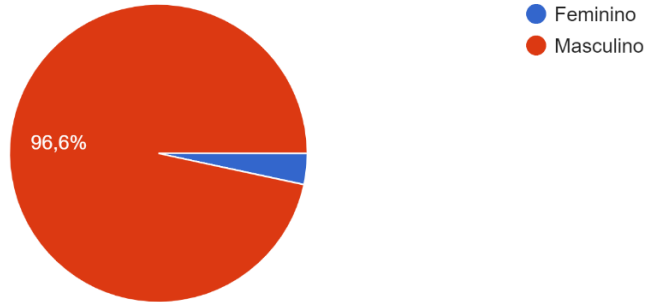
Exemplifique

Acompanhamento operacional com foco nos resultados (Consumo de diesel, Km entre acidentes e outros)	1
Manutenção de ficha funcional com os registros de sua trajetória profissional	
Análise de conduta e dar tratativa a isto quando necessário, falar a verdade, fazer o que disse que faria, ser exemplo por exemplo de trabalhos solidários, proporcionar desenvolvimento	1
Atividades contínuas de capacitação aos valores humanos. Programa de valorização por tempo de casa, por bom desempenho anual (entrega de miniaturas dos carros), por acidente zero (trimestre), etc	1
Através de premiações. Café com as Estrelas	1
Atualmente nenhuma, mas está em desenvolvimento processo de avaliação através da telemetria	1
Avaliação 360	1
Avaliações de desempenho	2
Avaliamos os índices de reclamação, acidentes, avarias, faltas, atrasos e o desempenho operacional por meio da telemetria	1
Avaliando a disciplina de cada um.	1
Boas referências,	1
Café com as Estrelas: nesse programa são reconhecidos os motoristas que não tiveram ocorrência de disciplina e absenteísmo no período.	
Motorista Nota 10: São premiados os motoristas que atingiram resultados positivos em grupo de indicadores.	1
Terminal Legal: São avaliados os resultados de performance dos terminais em viagens, absenteísmo, organização, avarias e acidentes os terminais com melhor resultado são reconhecidos e premiados.	
Com premiações.	1
Compartilhando os resultados	1
Cria ranks premiáveis mensais das atividades mais relevantes, como segurança no volante (medida por ocorrências de acidentes ou controle de velocidade seja pela telemetria ou multas de trânsito), atendimento aos clientes (reclamações), economia na condução (consumo de diesel), eficiências nos processos (cumprimento dos processos de embarque)	1
Cursos Profissionalizantes	2
DDS	1
Está sendo implantando um software de performance baseado na otimização de uso do equipamento	1
Motivando sempre em alcançar metas como médias de consumo e procedimentos de direção segura e econômica. Sempre mantendo comunicação pessoal com os colaboradores, escutando suas críticas e tentando resolver os problemas da melhor maneira possível.	1
Não estamos fazendo devido a pandemia/ Não tem / Não existe / Não está claro	13
No cenário atual que estamos vivendo, estamos apenas parabenizando os mesmos e mostrando gratificação a eles por se dedicarem cada vez mais. E em outras épocas, a empresa gratifica os mesmos com brindes e premiações.	2
O resultado ainda é medido sobre eventos que possam ser mensurados; exemplo , motorista sem acidentes a cada quadrimestre, recebe um certificado; se no fim do ano não tiver nenhum acidente, participa de um evento com a participação da Diretoria da empresa	1
Os instrutores sempre a frente dessas situações	1
Premiação e parabenização	1
Programa de benefícios sobre eficiência da atividade	1
Quando os motoristas são promovidos para outro cargo ex. Monitor e inspetor..	1
São estabelecidas metas que devem ser atingidas e estas são acompanhadas através de programas e planilhas de excel.	1
Sim, controle e média realizada	1
Sim, desenvolvimento na qualificação dos nossos profissionais através dos cursos de desenvolvimento pessoal e profissional dos motoristas.	1
Sim. Parceira com o Sest Senat	1
Telemetria	2
Ferramentas de acompanhamentos diários, semanais e mensais	1
Total Geral	47

Apêndice D – Questionário 2 (motoristas): Dados de identificação.

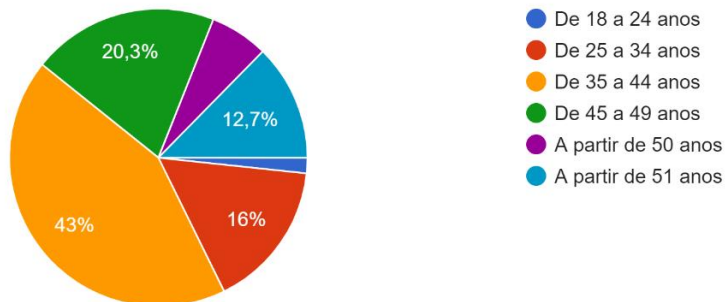
Sexo

237 respostas



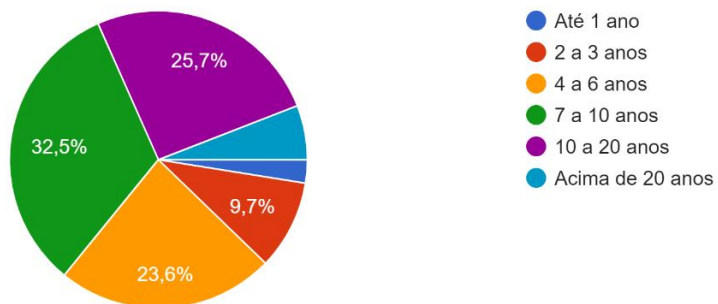
Qual a sua faixa etária?

237 respostas



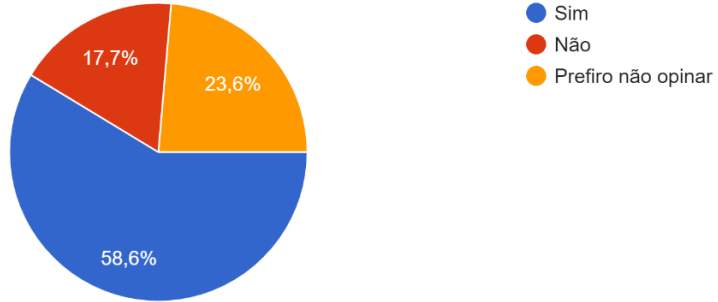
Quanto tempo você trabalha na empresa?

237 respostas



Ao procurar a empresa para sanar dúvidas referentes a benefícios, salário, escala de trabalho e outros, você é bem atendido?

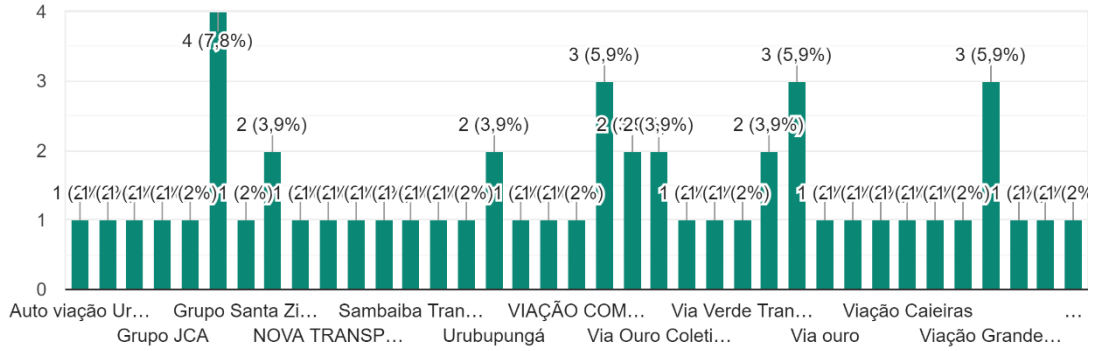
237 respostas



Apêndice E – Outros dados correspondentes ao questionário 1 dos gestores.

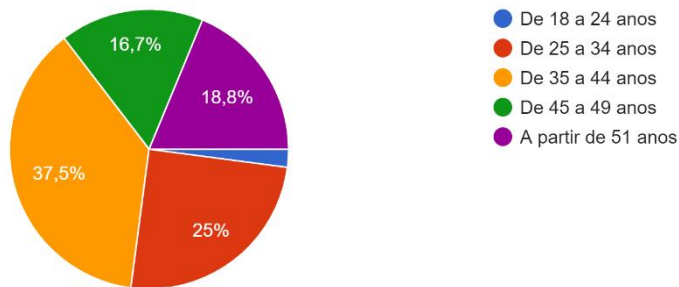
Empresa em que atua?

51 respostas



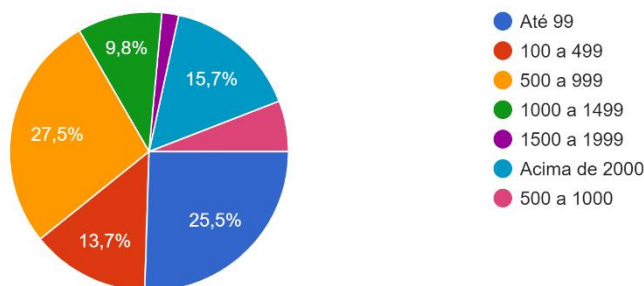
Qual a sua faixa etária?

48 respostas



Quantidade de motoristas da empresa:

51 respostas



O que significa em sua opinião um funcionário ter sentimento de pertencimento?

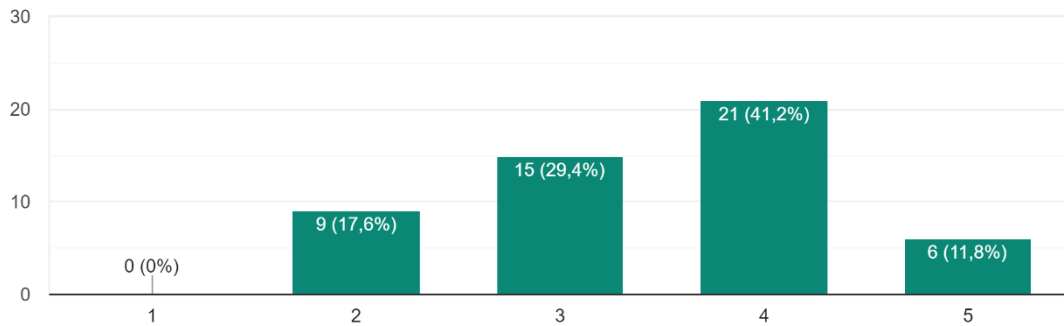
PERTENCIMENTO	CONTAGEM
buscar benefícios para empresa	2
controle e cuidado com equipamentos	1
defende a empresa e age como se fosse dono	1
define os pilares da empresa	1
desinteressado	1
empresa consulta sua opinião/sempe informado	1
esforça para se aperfeiçoar	1
faz parte da empresa/ valorizado / útil	2
foco nos resultados	1
inserido na organização/ no ambiente / no grupo	4
inserido no propósito/alinhado aos valores	1
interação com a empresa	1
membros da coletividade	1
Motivado, Focado, Participativo	1
objetivos da empresa como se fossem seus	1
participa de melhorias	1
pensa nele mesmo	1
pertence a empresa/busca o melhor	2
prazer de fazer parte/fazer/contribuir	1
representa a empresa de forma honesta	1
respeita companheiros	1
sabe o seu trabalho/parte do resultado	1
sabe que não é apenas mais um	1
se move através de ciclos familiares e amizades	1
se sentir acolhido/ dedicação/ reconhecimento	1
sente que é importante	1
sentimento de dono	5
sentimento de que é realmente necessário para a empresa	1
sentir parte	1
ser reconhecido e se sentir importante	1
ser visto pela empresa/respeito a direitos e deveres	1
sinergia de valores entre empregado e empresa	1
Total Geral	42

O que significa para você um trabalho colaborativo?

COLABORATIVO	Contagem
ajudar sem esperar retorno	1
auxilia e orienta os colegas	1
bem-estar coletivo/ trabalho juntos com foco em objetivo	1
colabora com colegas	1
colabora com todos	1
colabora/envolve com projetos	1
colaboração/ união	1
Colaboração de todos para fazer melhor	1
colaborador que realiza por um ideal	1
colaborarmos uns com os outros	1
compartilhar informações/ajudar mutuamente	1
conhecer os processos, procedimentos com foco em resultados	1
crescimento e realização profissional	1
disposto a ajudar	1
E o trabalho que envolve toda a equipe e não apenas a liderança.	1
em equipe	1
grupo que interage para alcançar resultados	1
interação entre colaboradores para objetivo comum	1
interação para atingir objetivos	1
interação para atingir resultados	1
interagem e trocam conhecimento em busca de resultados	1
juntar forças	1
mesmo objetivo/ trabalham em conjunto	1
motivando e apoiando nas decisões	1
participação e colaboração com objetivo	1
participação/apoio/fazendo o que for necessário	1
propõe melhorias/crescer com a empresa	1
querer o bem pra si e para a empresa	1
trabalho com resultados	1
respeita a habilidade individual/trabalho em grupo	1
sabe o impacto do seu trabalho	1
sabe o que deve ser melhorado/resultado	1
sem disputa entre colaboradores/busca de melhorias/performance	1
todos envolvidos em busca de resultados positivos	1
todos se ajudam	2
todos se ajudam pelo melhor resultado/ambiente	1
trabalho em conjunto	1
trabalho em equipe	2
trabalho em equipe buscando metas e objetivos	1
trabalho em equipe com objetivo	1
trabalho em equipe, contribuindo para o melhor resultado	1
visão do todo	1
Total Geral	44

Como você avalia o engajamento das demais equipes da empresa?

51 respostas



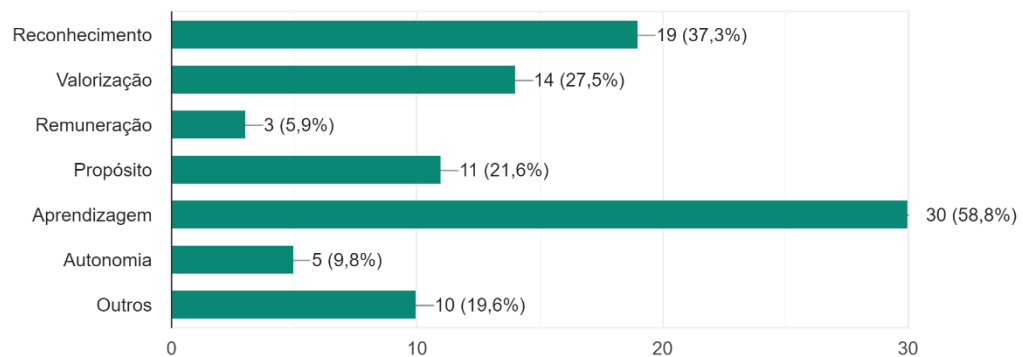
Você pode citar algumas ações/programas que conectam sua empresa aos motoristas?

AÇÕES/PROGRAMAS	Contagem
Acidente Zero	1
Acidentes	1
Acompanhamento Operacional	1
Ainda nada específico	1
Análise da conduta	1
Avaliação 360°	1
Avaliação desempenho	1
Avarias	1
boas referências	1
Bom desempenho	1
Café com as Estrelas	2
Capacitação aos valores	1
Compartilhando resultados	1
Comunicação pessoal	1
Controle e média realizada	1
Criar rankings mensais	1
Cursos	2
DDS	1
Desconheço	1
Desenvolvimento	1
Desenvolvimento pessoal e profissional	1
Disciplina	1
Em implantação	1
Estabelecimentos de metas	1
Eventos com a diretoria	1
Faltas/Atrasos	1
Ferramenta de acompanhamento periódico	1

Ficha funcional (trajetória profissional)	1
Índice de reclamação	1
Instrutores a frente das situações	1
Meritocracia	1
Motivando	1
Motorista Nota 10	1
Motorista sem acidentes - certificados	1
não está claro	1
Não estamos fazendo nada	1
Não existe	3
Não há	1
Não percebo	1
Não sei	1
Não usa	1
Nenhuma	2
Parabéns	2
Parceria com SEST/SENAT	1
Premiação	3
Programa de Benefícios sobre eficiência	1
Programa de Valorização por Tempo de Casa	1
Promoções	1
Resolvendo problemas	1
Telemetria	1
Terminal Legal	1
Total Geral	59

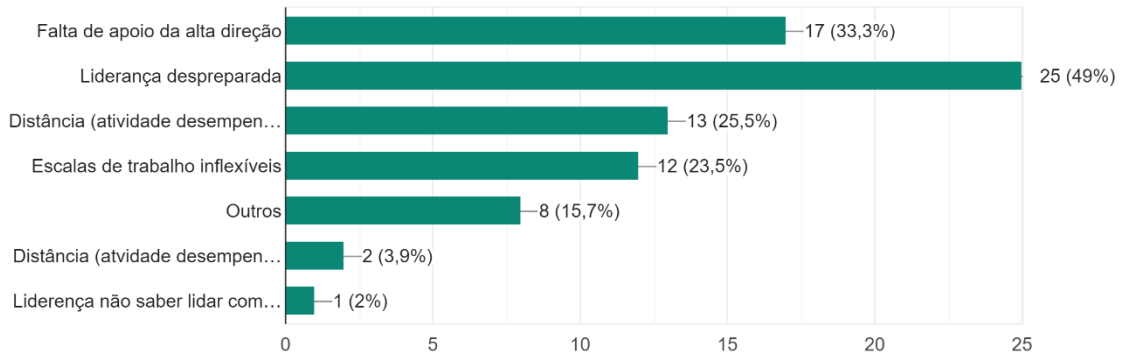
Dos fatores abaixo, quais diferenciam sua empresa:

51 respostas



Na sua opinião quais as principais dificuldades podem impedir o engajamento

51 respostas



Apêndice F – Outros dados correspondentes ao questionário 2 dos motoristas.

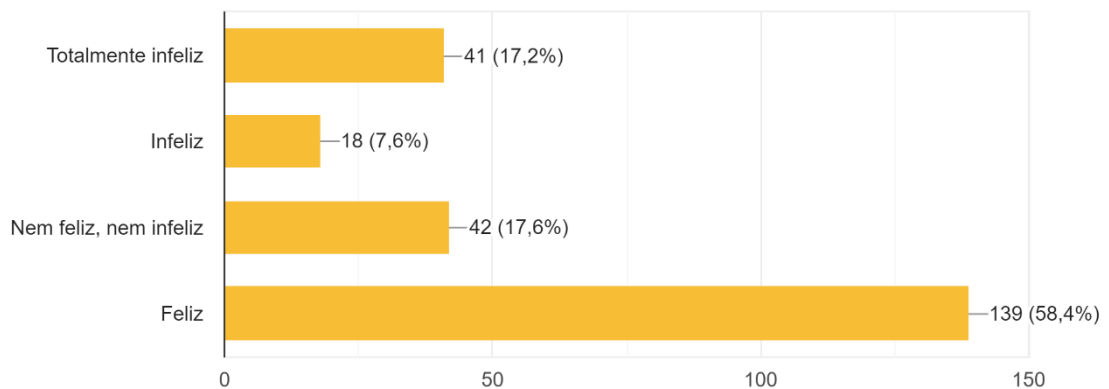
Nome da Empresa que atua

227 respostas

Empresas	Contagem
Allibus	1
Auto Viação Catarinense (JCA)	3
Boa verde	1
Carlos José de Andrade	1
Cleomar	1
Coletur - Coletivos urbanos sociedade Ltda	6
Metrópolis Paulista	1
Eucatur	2
Expresso Coroado	1
Geraldo Vanderlei Soares	1
Grupo Santa zita	3
Mobibrasil	2
Nova transportes LTDA	21
Paulistana	1
Sambaiba transporte coletivo Ltda	5
Santa Zita Transporte Coletivo Ltda	27
Upbus	2
Via Ouro Ltda	26
Via Verde	90
Viação Bola Branca	1
Viação Catarinense	1
Viação Metrôpole Paulista S/A	12
Via Sudeste	15
Wemobi catarinense	2
Total Geral	226

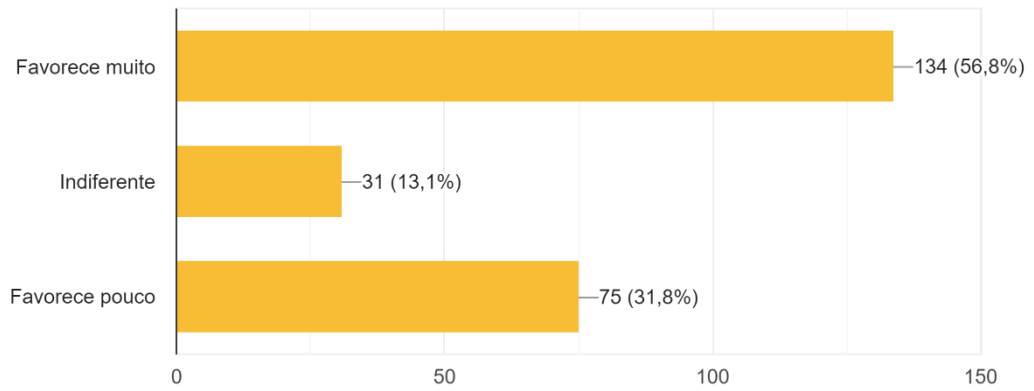
O quão feliz você está na linha que trabalha?

238 respostas



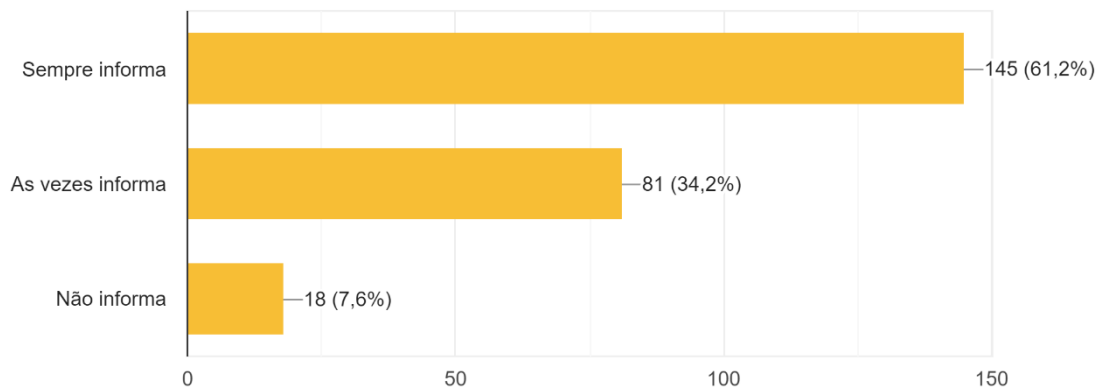
Quanto a sua escala de trabalho favorece a suas demandas pessoais ?

236 respostas



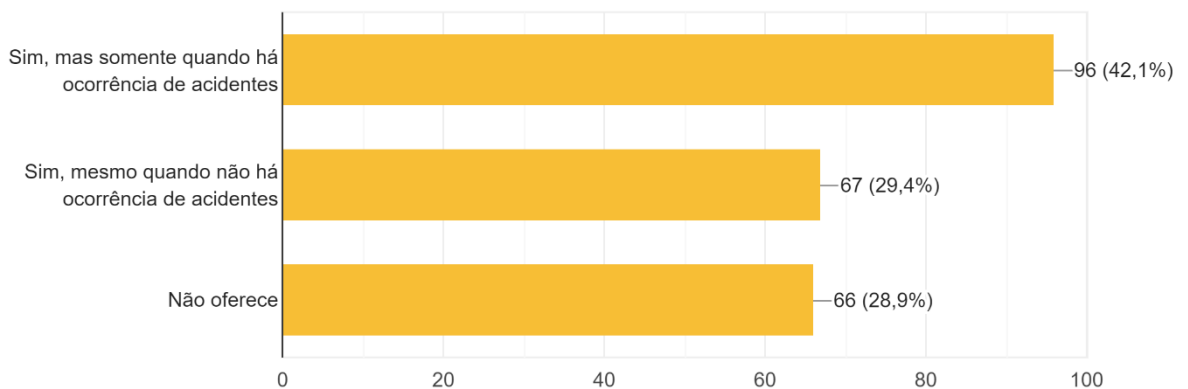
A empresa te passa informações sobre novas regras do sistema de transporte para mantê-lo atualizado?

237 respostas



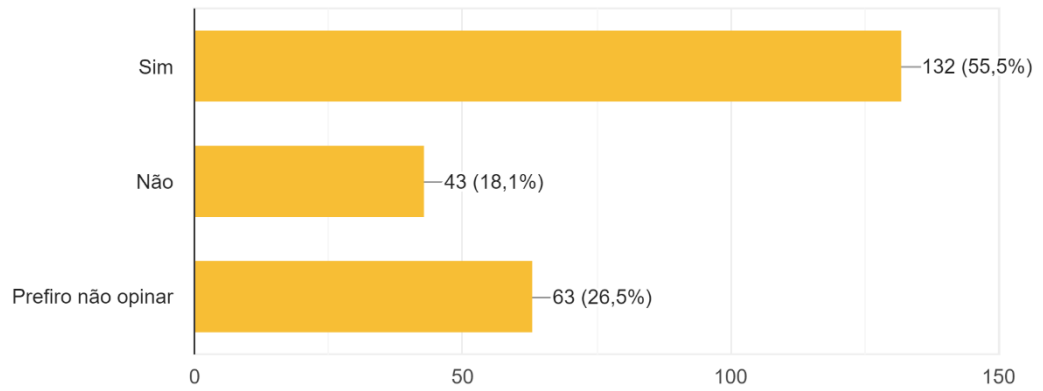
A empresa oferece suporte e apoio psicológico em caso de ocorrência de acidentes?

228 respostas



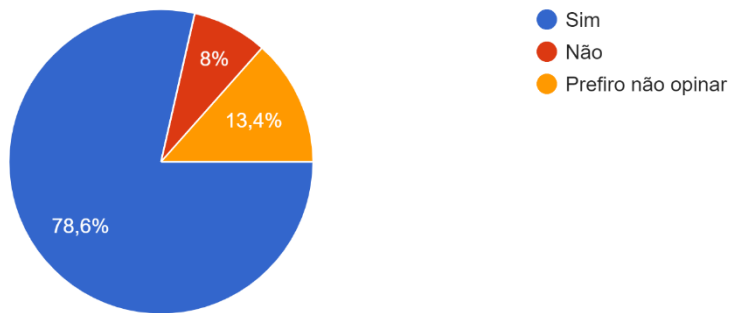
Você acredita que a empresa lhe dá oportunidades de crescimento?

238 respostas



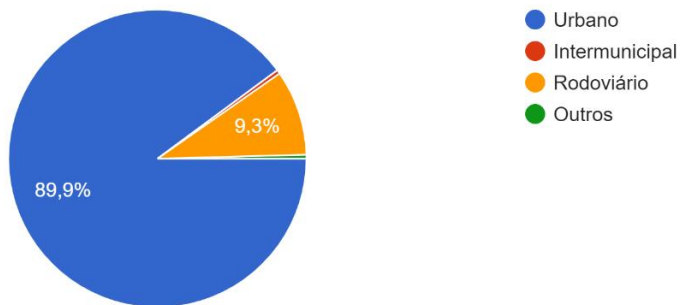
Os treinamentos oferecidos te deixa melhor preparado para o seu trabalho?

238 respostas



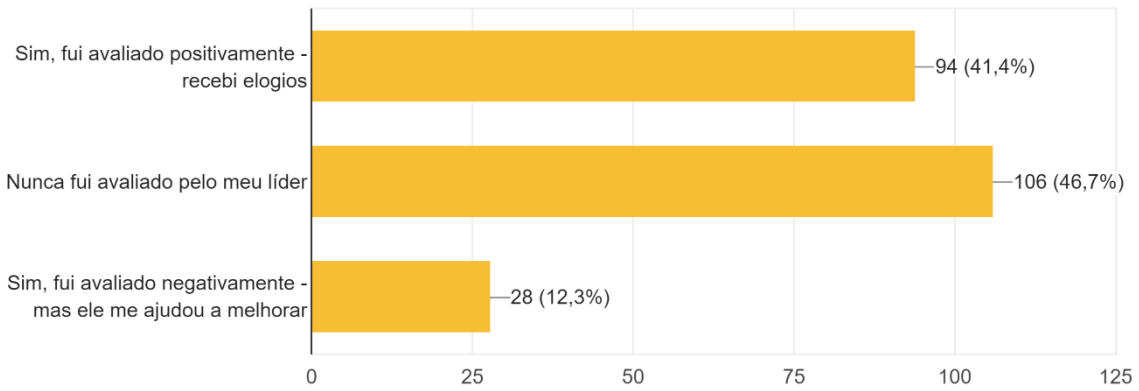
Segmento da Empresa?

237 respostas



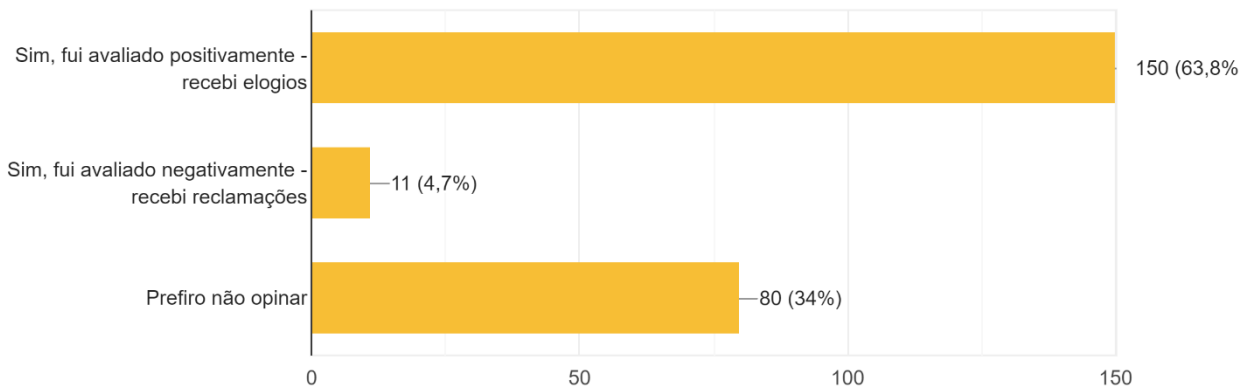
Seu líder tem o hábito de avaliar o seu desempenho ?

227 respostas



Seus passageiros tem o hábito de avaliar o seu desempenho ?

235 respostas



Você considera a empresa...

238 respostas

