

**ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
MARKETING COM FOCO EM SUPPLY CHAIN E TRANSPORTE**

ANA CLAUDIA NOGUEIRA DE ANDRADE

FELIPE ANDRADE VENTURA

GALBAS FIGUEIREDO LIMA

PEDRO HENRIQUE ANDRADE DOS SANTOS

RAINER SEIBEL

THIAGO SOARES COSTA AGUIAR

**Transformando a cultura organizacional: a implementação de um sistema de  
gestão participativa no setor de transporte coletivo urbano**

**Rio de janeiro**

**2024**

**ANA CLAUDIA NOGUEIRA DE ANDRADE**  
**FELIPE ANDRADE VENTURA**  
**GALBAS FIGUEIREDO LIMA**  
**PEDRO HENRIQUE ANDRADE DOS SANTOS**  
**RAINER SEIBEL**  
**THIAGO SOARES COSTA AGUIAR**

**TRANSFORMANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL: A IMPLEMENTAÇÃO DE  
UM SISTEMA DE GESTÃO PARTICIPATIVA NO SETOR DE TRANSPORTE  
COLETIVO URBANO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, como requisito para conclusão no programa de pós-graduação em gestão estratégica de marketing com foco em Supply Chain e transporte.

**Orientador (a): Prof. Melba Santos Porter de Souza**

**Rio de janeiro**  
**2024**

### Dedicatória

Dedicamos esse projeto aos empresários,  
aos trabalhadores do setor de transporte  
coletivo urbano e aos nossos familiares.

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos profundamente a todos que contribuíram para nossa trajetória acadêmica e profissional, transformando desafios em oportunidades, e obstáculos em aprendizados valiosos.

As empresas em que tivemos a oportunidade de trabalhar (Grupo Santa Zita, Transmartins, Auto-Viação Catarinense, Santral), expressamos nossa gratidão pela confiança depositada em nossas habilidades e pela oportunidade de aplicar o conhecimento adquirido em um contexto real e desafiador. Aos ITL e ao Sest Senat, agradecemos pelo apoio inestimável e pela oportunidade de expandir nossos horizontes.

Aos nossos professores, especialmente à nossa professora orientadora, Melba Santos Porter de Souza, dedicamos nossos agradecimentos mais sinceros. Sua orientação, paciência e dedicação foram fundamentais para o desenvolvimento deste projeto, guiando-nos pelo caminho certo e incentivando-nos a buscar a excelência.

Aos colegas e amigos que fizemos ao longo desta jornada, agradecemos pelo apoio constante, pelas palavras de encorajamento e pelo incentivo que nos ajudaram a superar desafios e a manter a motivação. Vocês foram como uma segunda família, tornando esta experiência ainda mais especial.

À ESPM, agradecemos pela excelente formação acadêmica e pelo ambiente de aprendizado estimulante que propiciou o crescimento pessoal e profissional. Aos nossos familiares, expressamos nossa gratidão pela confiança depositada em nossos sonhos e pelo incentivo constante.

Por fim, mas não menos importante, agradecemos a todos os participantes da pesquisa que tornaram possível a coleta de dados para este TCC. Sem a colaboração de vocês, esta pesquisa não teria relevância. Expressamos aqui, nossa profunda gratidão a todos que contribuíram para o sucesso deste trabalho acadêmico. Cada um de vocês deixou uma marca indelével em nossa trajetória, e por isso, agradecemos por todas as oportunidades de aprendizado e crescimento que essa experiência nos proporcionou.

## RESUMO

O objetivo do presente trabalho é conduzir um estudo de viabilidade para a implementação de um Sistema de Gestão Participativa por meio do Endomarketing, utilizando-se suas principais ferramentas estratégicas. O intuito é estabelecer uma relação motivadora, transparente e colaborativa entre a empresa e seus colaboradores, uma vez que visa melhorar a imagem da empresa, com o intuito de fidelizar seu público interno. Ao alcançar o sucesso nessa empreitada, a empresa poderá reter seus talentos e agregar valor aos seus negócios.

**Palavras-Chave:** comunicação; pessoas; transporte.

## ABSTRACT

The objective of this work is to conduct a feasibility study for the implementation of a Participatory Management System through Internal Marketing, using its main strategic tools. The aim is to establish a motivating, transparent and collaborative relationship between the company and its employees, as it aims to improve the company's image, with the aim of gaining loyalty among its internal public. By achieving success in this endeavor, the company will be able to retain its talents and add value to its business.

**Keywords:** communication; people; transport;

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Análise Swot.....	40
Figura 2 – Dashboard Resultado NPS.....	51
Figura 3 – Resultado da Categorização dos Usuários.....	52
Figura 4 – Matriz Nine Box.....	62

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero dos usuários do transporte coletivo urbano.....	29
Gráfico 2 – Faixa etária dos usuários do transporte coletivo urbano.....	29
Gráfico 3 – Renda média mensal dos usuários do transporte coletivo urbano.....	29
Gráfico 4 – Grau de escolaridade.....	30
Gráfico 5 – Resultado da pesquisa de Satisfação (Qualiônibus).....	35
Gráfico 6 – Comparativo entre problemas enfrentados e considerados mais graves.....	37
Gráfico 7 – Turn Over Santa Zita.....	59
Gráfico 8 – Abseteísmo Santa Zita.....	60

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

GSZ	Grupo Santa Zita
SGP	Sistema de Gestão Participativa
RMGV	Região Metropolitana da Grande Vitória
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
PIB	Produto Interno Bruto
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
DETRAN MG	Departamento de Trânsito de Minas Gerais
PDI	Programa de Desenvolvimento Individual.
AVC	Auto Viação Catarinense
CNT	Confederação Nacional do Transporte
B2B	Business-to-business (de empresa para empresa)
B2C	Business-to-customer (de empresa para cliente)
NTU	Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos.
NPSNet	Promoter, Score (pontuação das chances de recomendação)
eNPS	Employee Net Promoter Score
FGV	Fundação Getúlio Vargas
RH	Setor de Recursos Humanos
TI	Setor da Tecnologia da Informação
ESG	Environmental, Social and Governance
SIGI	Sistema de Gestão Integrado

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2.</b>	<b>ANÁLISE EXTERNA</b> .....	<b>12</b>
2.1	Análise do macro ambiente .....	12
2.1.1	Ambiente demográfico.....	12
2.1.2	Ambiente econômico .....	14
2.1.3	Ambiente político legal.....	16
2.1.4	Ambiente Tecnológico .....	18
2.1.5	Ambiente Sociocultural.....	19
2.1.6	Ambiente Natural.....	20
2.1.7	Conclusão da análise de ambientes.....	20
<b>3.</b>	<b>BENCHMARKING</b> .....	<b>21</b>
3.1	Transmartins.....	22
3.2	Auto Viação Catarinense .....	24
<b>4.</b>	<b>CONCORRÊNCIA</b> .....	<b>26</b>
<b>5.</b>	<b>SEGMENTAÇÃO</b> .....	<b>27</b>
<b>6.</b>	<b>ANÁLISE DA EMPRESA</b> .....	<b>35</b>
6.1	Histórico do Grupo Santa Zita .....	35
6.2	Diagnóstico.....	36
6.2.1	Análise SWOT .....	36
6.2.2	Forças de Porter.....	37
<b>7.</b>	<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO</b> .....	<b>38</b>
7.1	Alinhamento com a estratégia organizacional .....	39
7.2	Comunicação Interna Eficaz.....	39
7.3	Cultura Organizacional Forte.....	39

7.4	Monitoramento Constante .....	40
<b>8.</b>	<b>NPS e eNPS.....</b>	<b>40</b>
8.1	NPS .....	43
8.2	Projeto eNPS Santa Zita.....	46
8.3	Absenteísmo e turnover.....	47
<b>9.</b>	<b>PROGNÓSTICO.....</b>	<b>49</b>
9.1	Revisão ou estruturação do posicionamento da marca .....	52
<b>10.</b>	<b>PROPOSIÇÕES EM MARKETING .....</b>	<b>53</b>
<b>11.</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>61</b>
<b>12.</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>63</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas do setor de transporte coletivo urbano de passageiros, ao acompanhar modelos convencionais de administração, que não oferecem oportunidades diante de um mercado competitivo e em constante evolução, cometem um erro, que pode causar sérios problemas, como o baixo envolvimento dos funcionários, dificuldade em atrair e reter talentos, falta de inovação, rigidez e burocracias, e até perda de lucratividade.

Com um Sistema de Gestão Participativa (SGP) uma empresa tem a oportunidade de manter uma equipe engajada, com os valores e objetivos bem definidos, e pode dar mais autonomia e responsabilidade aos seus colaboradores, incentivando-os a compartilharem experiências e motivando-os a trabalharem na busca dos objetivos comuns, a partir do desenvolvimento sustentável, e assim, trazerem melhores resultados e terem mais assertividade nas tomadas de decisões.

Esse projeto tem como objetivo desenvolver um programa de gestão participativa que utiliza ferramentas e estratégias do Endomarketing para o Grupo Santa Zita, que possui um conjunto de empresas que atuam no setor de transporte coletivo urbano de passageiros por ônibus. Esse programa de gestão participativa poderá ser implantado através do Endomarketing, que é um conjunto de estratégias e ações de marketing institucional, que promove produtos e/ou serviços dentro de uma organização, e busca estabelecer uma relação saudável entre a empresa e seus colaboradores. E assim visa a fidelização desse público ao negócio, por meio de incentivo ao diálogo, troca de experiências, treinamentos, capacitações e valorização do desempenho individual e coletivo, entre outras ações

O Grupo Santa Zita é constituído pelas empresas: Santa Zita Transportes, Nova Transportes e Coletur Coletivos Urbanos, com atuação no transporte coletivo urbano de passageiros por ônibus na região metropolitana da Grande Vitória, no estado do Espírito Santo, e em Belo Horizonte, capital de Minas Gerais. Em 1967 os irmãos João Lopes Andrade, Antônio Soares

de Andrade, Murilo Soares de Andrade e Waldemar Rodrigues de Andrade deram os primeiros passos na construção do que é hoje o Grupo Santa Zita. Com uma frota total aproximada de 450 ônibus, as três empresas do grupo atendem a mais de 1,8 milhão de clientes por mês nas regiões em que atuam. Para suprir essa demanda, o grupo possui com um quadro de colaboradores com mais de 1.700 pessoas, divididas entre as três empresas. O Grupo Santa Zita acredita que é através da força humana que é possível ter solidez e credibilidade, junto aos seus stakeholders, e por isso, procura constantemente aperfeiçoar seus serviços para melhor atender, aos seus clientes. E assim, construir uma marca forte e reconhecida, que seja associada a serviços de excelência, seguros e pontuais, buscando obter um crescimento sustentável e rentável, desenvolver seus talentos e obter melhorias nos processos e inovação aos negócios.

O projeto se baseia na ideia de que a participação ativa dos colaboradores e clientes no processo de tomada de decisão pode levar a soluções mais eficazes e personalizadas. Essa iniciativa trará uma inovação significativa para empresas que atuam no setor de transporte coletivo urbano de passageiros, em que a satisfação dos colaboradores e clientes será um diferencial para a retenção de talentos e o crescimento das empresas. Alcançar o sucesso neste projeto dependerá da capacidade das empresas do Grupo Santa Zita em implementar efetivamente as estratégias de Endomarketing, bem como da disposição dos colaboradores e clientes em participar ativamente desse processo, ao trazer ideias e feedbacks. Ao adotar essa estratégia, o Grupo Santa Zita não só irá melhorar a qualidade de seus serviços, mas também fortalecerá a relação entre a empresa e seus colaboradores, criará um ambiente de trabalho mais saudável e sustentável, e aperfeiçoará a cultura organizacional das empresas, alcançando resultados operacionais, como a diminuição de turnover, absenteísmo, dentre outros.

Para que o projeto tenha êxito, é essencial criar canais de comunicação bem desenvolvidos que possam contribuir significativamente para a cultura e o desempenho organizacional, promovendo a transparência, o engajamento e a colaboração entre os colaboradores. Nestes canais, os colaboradores terão acessos a missão, visão e valores do grupo,

comunicados oficiais, notícias das empresas, dicas e tutoriais, eventos e atividades, entre outras informações diárias e relevantes para o dia a dia. É necessário planejar a estrutura destes canais, e incluir os tipos de conteúdo que serão compartilhados, a frequência das postagens e como os colaboradores poderão participar desses canais, seja interagindo, criando conteúdos relevantes e/ou promovendo-os.

Após a implementação do plano, as empresas deverão coletar as informações dos resultados obtidos e analisá-las periodicamente para identificar oportunidades de melhoria nos processos. Essa análise deve ser realizada com frequência, visando seus objetivos de engajar os colaboradores, reter os talentos, fortalecer a marca e continuar a prosperar nos negócios em que atua.

## **2. ANÁLISE EXTERNA**

A análise externa do ambiente é crucial para empresas que buscam compreender seu contexto e identificar oportunidades e ameaças que afetam seu desempenho, pois aborda fatores fora do controle da empresa, que podem impactar suas operações e estratégias futuras. Neste contexto, essa análise busca identificar aspectos através do macro ambiente, tais como: demográfico, econômico, político, tecnológico, sociocultural e natural. Assim será possível fornecer insights valiosos para a empresa, permitindo que ela se adapte às mudanças do mercado. E, a análise externa do ambiente permite à empresa identificar oportunidades que podem ser aproveitadas para impulsionar seu crescimento, e, ameaças que precisam ser mitigadas para evitar impactos negativos em suas operações.

### **2.1 ANÁLISE DO MACRO AMBIENTE**

#### **2.1.1 AMBIENTE DEMOGRÁFICO**

Conforme o censo do IBGE, em 2022, a densidade demográfica da Região Metropolitana da Grande Vitória (RMGV) foi de 809 habitantes/km<sup>2</sup>. O

resultado ocasionou a subida da RMGV para a quinta posição no ranking de densidade entre as regiões metropolitanas do país, ficando atrás somente das cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Recife e Campinas, neste quesito.

A Região Metropolitana da Grande Vitória (RMGV) é formada pelos municípios de Cariacica, Fundão, Guarapari, Serra, Viana, Vila Velha e Vitória. O número de habitantes da Região Metropolitana chegou a 1.880.828 pessoas em 2022, o que representa cerca de 49% da população capixaba, dados fazem parte do estudo IJSN no Censo 2022: Análise da População das Regiões Metropolitanas <sup>1</sup>. E, segundo o IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), 44,3% da população utiliza o transporte público como meio de locomoção.

Na cidade de Belo Horizonte, o Grupo Santa Zita atua no sistema de transporte urbano, através da empresa Coletur, sendo uma concessionária do serviço municipal de ônibus municipal. Com uma área territorial de 331,354km<sup>2</sup>, densidade demográfica de 6.988,18 habitantes/km<sup>2</sup>, e uma população de 2.315.560 pessoas, a cidade se posiciona em 6º lugar em número de habitantes entre os municípios do país, e em 1º no estado de Minas Gerais, segundo dados de 2022 do IBGE.

O transporte coletivo urbano é afetado diretamente pelo ambiente demográfico de várias maneiras, entender esses aspectos demográficos é essencial para planejar e operar eficientemente o transporte público, garantindo que ele atenda às necessidades da população de forma eficaz e sustentável.

A população jovem pode estar mais propensa a usar o transporte público, em contrapartida, a população mais idosa com poder aquisitivo mais elevado, pode optar outros meios de transporte. Isso pode afetar as necessidades de acessibilidade, segurança e conforto do transporte público.

Ao analisar as características socioeconômicas, percebe-se que áreas com maior concentração de pessoas de baixa renda podem ter uma dependência maior do transporte público, enquanto áreas mais afluentes podem ter uma demanda menor.

Padrões de trabalho e estilo de vida também podem afetar a demanda por transporte público, como o aumento do trabalho remoto, mudanças nos

horários de trabalho e padrões de deslocamento podem influenciar os horários de pico e as necessidades de capacidade do sistema de transporte.

Migrações internas ou mudanças nos padrões de residência, podem influenciar as rotas e frequências do transporte público, se áreas residenciais estão se expandindo em determinadas direções, é necessário ajustar as rotas do transporte para atender a essas novas áreas.

Com o crescimento da população, há uma demanda crescente por transporte público. Isso pode levar a um aumento no número de passageiros e, portanto, à necessidade de mais rotas, veículos e infraestrutura para atender à demanda.

### **2.1.2 AMBIENTE ECONÔMICO**

A renda per capita do estado do Espírito Santo é de R\$1.723,00, contendo altas de todos os setores, a atividade econômica do ES cresceu 4,4% em 2022. Na Região Metropolitana, segundo o ranking da FGV, a renda média da população de Vila Velha é de R\$1.953,00. Em Guarapari, o valor é de R\$ 991,00, na Serra é de R\$ 852,00 em Cariacica é de R\$ 576,00 e em Viana é de R\$ 357,00. Através dessa análise comparativa, todas as atividades econômicas capixabas registraram desempenho positivo, e favorecem o setor de transporte urbano.

O transporte público urbano de Belo Horizonte, como em muitas outras cidades do Brasil, enfrenta desafios e oportunidades em um ambiente econômico complexo. Ao apresentar um crescimento moderado nos últimos anos, com PIB per capita de R\$ 34.910,13 em 2015 e R\$ 41.818,32 em 2021 (IBGE) faz a capital mineira ocupar apenas a 132ª posição dentre os 853 municípios do estado e em 1337º de 5570 entre todos os municípios do país.

A cidade se destaca no setor de serviços, e responde por mais de 80% da economia local, com destaque para comércio, finanças, atividades imobiliárias e administração pública.

O aumento da frota individual de veículos, especialmente motocicletas, contribui para a saturação do trânsito e impacta na demanda por transporte público. A integração entre diferentes modais de transporte (ônibus, metrô,

bicicleta) é fundamental para oferecer um sistema mais eficiente e atrativo aos usuários, otimizando custo e permitindo oferecer menor preço para a tarifa, que é apontado como fator determinante na escolha do modal de transporte, principalmente para a classe C e D, que é o público principal desses serviços.

As empresas de transporte público enfrentam custos operacionais crescentes, como combustíveis, mão de obra e manutenção da frota, sem que os valores cobrados reajuste na mesma proporção, muitas vezes impossibilitando investimentos por parte das empresas, tornando os subsídios governamentais essenciais para a manutenção do modelo de negócio baseado nas regras de concessão atuais, em ambos os locais

O ambiente econômico do transporte rodoviário de passageiros urbano em Belo Horizonte e na Grande Vitória é complexo e desafiador. A busca por soluções sustentáveis, com foco na integração modal, na modernização da frota e na qualidade do serviço, é fundamental para garantir a mobilidade urbana e o desenvolvimento das cidades. A adoção de novas tecnologias com soluções inovadoras e uma equipe motivada e bem treinada, pode contribuir para a otimização da operação e a melhoria da qualidade do serviço

O ambiente econômico tem diversos impactos no transporte coletivo urbano, influenciando tanto os usuários quanto as operadoras desse serviço. Um exemplo, é o custo da passagem, visto que problemas econômicos alteram os custos operacionais da empresa de transporte, com consequente aumento de tarifas, afetando a acessibilidade ao transporte público aos usuários, principalmente aos de baixa renda.

Investimento em infraestrutura também influenciam diretamente no transporte coletivo. As implantações de novas linhas, melhorias nas paradas, renovação e manutenção de frota são afetados diretamente quando o Estado não tem como prioridade este serviço e quando segundo plano a confiabilidade e segurança do serviço ficam prejudicadas.

Mudanças negativas no ambiente econômico ocasionam a instabilidade de empregos nas empresas de setor de transporte coletivo, que é responsável por gerar empregos a diversas categorias, desde motoristas e cobradores, até pessoal administrativo e manutenção. Hoje, o custo de mão de obra é elevado e as especializações para este modal cada vez mais escassa.

Por fim, o investimento em tecnologias também é um dos fatores que devem ser analisados. Quando o ambiente econômico é favorável, a empresa se sente segura em investir em novas tecnologias, como aplicativos de localização em tempo real, frota mais eficiente com menos emissão de gases poluentes, bilhetagem eletrônica, entre outros.

### **2.1.3 AMBIENTE POLÍTICO LEGAL**

No cenário do transporte urbano de passageiros, onde o Grupo Santa Zita está inserido, o ambiente político legal abrange as leis, regulamentos no contrato de concessão, políticas e decisões governamentais que impactam as operações e estratégias das empresas. Esses elementos exercem uma influência significativa, pois as regulamentações governamentais podem afetar diretamente as operações, os custos e a viabilidade dos negócios.

Um dos maiores desafios recentes encontrados pelas empresas de transporte público de passageiros por ônibus na cidade de Belo Horizonte diz respeito à relação entre poder público concedente e as empresas de transporte. Durante a gestão do ex-prefeito Alexandre Kalil, o contrato de concessão foi descumprido de inúmeras formas, com exigências vindas da prefeitura municipal para troca de frota por modelos diferentes dos previstos em contrato e o não reajuste da tarifa anual, ficando por 6 anos sem a correção do valor da passagem, o que ocasionou o colapso no público em Belo Horizonte e gerou uma queda brusca no nível de serviço ofertado. Essa situação se normalizou apenas em 2022, com a troca da gestão, quando após diversos estudos e negociações, optou-se por reestruturar e reequilibrar o contrato de concessão, que resultou no pagamento de subsídios municipais às empresas de transporte, e fez com que o nível de serviço se normalizasse na capital. O ambiente político e legal gera um grande impacto no setor, e cada mudança de gestão é uma incógnita, o que torna o ambiente totalmente instável para as empresas de transporte. Os contratos são a todo momento alterados e descumpridos unilateralmente sem possibilidade de contestações, o que torna o planejamento a longo prazo das empresas não factível.

O diálogo entre as empresas de transporte e o poder municipal não é facilitado e não existem movimentos do poder público para incentivar o transporte por ônibus. Os projetos de faixas exclusivas de circulação não avançam, o combate à evasão e vandalismo por parte das forças de segurança pública é ineficaz, o que dificulta e encarece a operação do sistema.

Outra dificuldade existente na cidade de Belo Horizonte é a integração intermodal, uma vez que o sistema municipal e metropolitano de transporte público de passageiros por ônibus possui gestões independentes e poderes fiscalizadores distintos. O sistema municipal é gerido pela Prefeitura de Belo Horizonte, enquanto o sistema metropolitano é gerido pelo Governo do Estado de Minas Gerais, o que dificulta ações conjuntas e otimização dos sistemas, e ocasiona, por muitas vezes, concorrências diretas em alguns trechos e sobreposição de rotas, impossibilitando a integração entre os dois sistemas.

No estado do Espírito Santo, o Grupo Santa Zita enfrenta debates diretamente com o governador do estado, junto à secretaria de mobilidade. E, tanto no Espírito Santo, como em Minas Gerais o transporte coletivo urbano é influenciado pelo ambiente político legal que estabelece as regras, regulamentos e diretrizes que regem a operação das empresas com:

- 1) Regulação de tarifas: as tarifas são determinadas ou subsidiadas pelo poder concedente, afetando diretamente as empresas que devem adequar seus custos operacionais à receita obtida.
- 2) Regulamentação das operadoras: para obtenção de licenças operacionais, as empresas devem cumprir todos os requisitos legais, e possuir todas as licenças e certificações exigidas pelos órgãos concedentes, além de cumprir todas as exigências de segurança, qualidade e acessibilidade definidos na legislação.
- 3) Direitos dos passageiros: as leis estabelecem uma série de direitos dos passageiros do transporte público, acessibilidade de deficientes, gratuidades a idosos e deficientes, tarifas reduzidas a estudantes, responsabilidade civil da empresa e seguros.

- 4) Planejamento Urbano: essas normas afetam o transporte coletivo urbano determinando onde serão alocadas as paradas, implantação de novas linhas conforme densidade populacional, e implantação de faixas exclusivas para uso dos ônibus.

#### **2.1.4 AMBIENTE TECNOLÓGICO**

As empresas que exploram o transporte público têm investido em novas tecnologias para sistema de controle de passageiros, monitoramento, e veículos novos com capacidade mais adequada a demanda, que é diariamente monitorada e analisada para melhorar e adequar horários, frequências, e capacidade dos veículos, com intuito de melhor atender os clientes do transporte público. Estão surgindo novos sistemas de informação e comunicação, que visam o monitoramento em tempo real das frotas, e buscam otimizar os horários, rotas e atingindo de forma positiva a manutenção dos veículos. Outras inovações estão surgindo, como os aplicativos e plataformas de mobilidade, meios de pagamentos eletrônicos e a internet das coisas (IoT) que possibilita a coleta de dados em tempo real sobre o desempenho dos veículos, do motorista, contribuindo para uma melhoria contínua dos serviços prestados.

Para equilíbrio de receita verso despesas o Grupo Santa Zita busca suporte no ambiente tecnológico utilizando:

- 1) Sistema de pagamento eletrônico: o sistema de pagamento eletrônico resulta em fácil acesso ao cliente, e torna as transações mais rápidas e eficientes, melhorando a percepção de qualidade do passageiro, e dando maior controle financeiro para a empresa.
- 2) Aplicativos de localização: aplicativos de localização que fornecem ao cliente informações em tempo real, sobre horários, rotas, atrasos e condições de tráfego, oferecem ao passageiro comodidade de planejamento de sua viagem com maior eficiência.
- 3) Sistemas de controle e monitoramento: a implementação de sistemas de monitoramento e controle, como assistência ao motorista, Wi-Fi, e sensores de segurança (câmeras a bordo),

oferecem segurança, conforto e eficiência para usuários e para a empresa.

- 4) Veículos sustentáveis: a utilização de frota elétrica, ou com menor emissão de gases poluentes, ajuda a combater a poluição do ar nas cidades, e traz simpatia do público ao transporte coletivo.

### **2.1.5 AMBIENTE SOCIOCULTURAL**

Tendo em vista que o transporte público é um serviço fundamental para permitir acesso às necessidades básicas do cidadão, é necessária maior atenção dos órgãos concedentes e reguladores que mostrem as diversas vantagens da utilização do transporte público, por exemplo: é possível circular por todos os bairros da cidade pagando uma tarifa fixa, independente da distância, dos custos e do horário da viagem, diferente dos demais meios de transporte, como automóveis ou motos.

O transporte urbano tem uma relevante importância quando o assunto é o orçamento familiar. Segundo as três últimas edições da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF), realizadas pelo IBGE em 2002, 2008 e 2017, as famílias comprometeram entre 13% e 14% do seu orçamento com gastos em transporte urbano. O perfil de gastos das famílias com bens e serviços de transporte urbano vem mudando ao longo do tempo, porém continua sendo uma parcela relevante no consumo das famílias.

Outro fator importante é o tempo que as pessoas dedicam diariamente ao deslocamento entre suas casas e locais de trabalho. Este fator é crucial para o bem-estar da população é essencial para compreender como os sistemas de mobilidade urbana funcionam. Esse período de deslocamento é influenciado por diversos fatores, incluindo a organização econômica e espacial das áreas urbanas, o mercado de trabalho local, as condições tecnológicas de comunicação e transporte, e as características socioeconômicas e demográficas dos trabalhadores. (McLafferty e Preston, 1991; Crane e Takahashi, 2009; Pereira e Schwanen, 2013; Aldred, 2013).

Segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) anual, descontinuada em 2015, porém com continuidade da mesma metodologia utilizada por Pereira e Schwanen (2013), o tempo médio observado no conjunto das Regiões Metropolitanas passou de 36 minutos em 2001 para 41 minutos em 2015, enquanto a média de todas as áreas urbanas não metropolitanas teve um pequeno aumento, de 22 minutos para 23 minutos. Em Belo Horizonte, o tempo médio de deslocamento se manteve em 35 minutos. Não foram encontrados dados específicos da região metropolitana de Vitória e da capital.

### **2.1.6 AMBIENTE NATURAL**

A ampla divulgação da importância da utilização do transporte público, por ser uma das formas mais eficientes de ajudar o meio ambiente, contribuindo para a redução de emissão de gases, e diminuição do tráfego de carros nas ruas, é muito importante para conscientizar a população a cada vez mais considerar o transporte público como sua principal opção de deslocamento.

### **2.1.7 CONCLUSÃO DA ANÁLISE DE AMBIENTES**

Diante da análise externa de todos os Macroambientes em que o Grupo Santa Zita está inserido, concluímos que é necessário melhorar cada vez mais a experiência do cliente do transporte coletivo, tornar o serviço mais eficiente, acelerar a transição energética da frota, otimizar recursos e investimentos, reduzir gastos e desperdícios, criar engajamento e comprometimento de seus colaboradores com a criação de canais de comunicação mais eficientes com uma linguagem simples e eficaz. Ao considerar os fatores apresentados, as empresas do grupo poderão tomar decisões mais assertivas, pois estão mais informadas, e podem desenvolver estratégias mais eficazes para se adaptarem às mudanças do mercado. Além disso, com essa análise as empresas podem antecipar tendências futuras e se preparar para os desafios que irão surgir, tornando-as mais ágeis,

transparentes e resilientes, e contribuírem para o sucesso e a sustentabilidade do Grupo Santa Zita a longo prazo.

### 3. BENCHMARKING

As atuais estruturas montadas para endomarketing de seus colaboradores, na grande maioria das empresas de transporte coletivo urbano de passageiros, são recentes. Como o contrato de concessão se apresenta como uma estabilidade ou era vista como um negócio estável pelas empresas do setor, não havia uma grande procura para entender e conhecer seu próprio colaborador.

A comunicação entre a empresa e o empregado sempre foi carente, ou, até mesmo inexistente, limitando-se ao necessário legal. Com a entrada de novos competidores no mercado, a perda de demanda e principalmente com a mudança da sociedade, que passa a exigir de todos os setores a humanização, hoje mais ainda em evidência com as questões de ESG, mudanças estão ocorrendo e precisam ser acompanhadas pelo setor.

As empresas do Setor de Transportes Coletivos Urbanos estão buscando novas formas de se comunicar com seu colaborador, mas as práticas ainda são tímidas, dessa forma, é importante verificar as práticas atuais em empresas de transporte. Pode-se observar um processo de premiação para colaboradores que por vezes são feitas até mesmo pelo poder público ou federações, como é o caso do Motorista e Motociclista Padrão<sup>1</sup> oferecida pelo DETRAN MG e o Prêmio Destaque, oferecido pela Fettransport-ES<sup>2</sup>. Ambas as premiações têm como objetivo trazer os melhores de cada categoria, e levam em consideração o desempenho e a capacidade de colaboradores do transporte.

---

<sup>1</sup> SINTRAM, 61º Prêmio Motorista e Motociclista Padrão 2021 reconhece boas práticas dos profissionais, disponível <https://www.sintram.com.br/noticias/61o-premio-motorista-e-motociclista-padrao-2021-reconhece-boas-praticas-dos-profissionais/> Brasil: set 2021. Acesso: 24 mar 2024

<sup>2</sup> FETRANSPORTES/CRES, **PRÊMIO DESTAQUE 2024**, disponível em <https://fettransportes.org.br/wp-content/uploads/2023/08/Regulamento-Premio-Destaque-2023.pdf>, Brasil: jan. 2023. Acesso: 24 mar 2024

As empresas não apresentam, de maneira geral, estrutura e nem estratégias de aproximar seus colaboradores, e os programas de engajamentos são escassos. O que é possível verificar, são modelos que existem em empresas do segmento e não do setor que tendem a ser voltadas à melhoria do motorista.

### **3.1 TRANSMARTINS**

A TRANSMARTINS é uma empresa com 71 anos de experiência no transporte rodoviário de cargas, e apresentou soluções simples, mas eficazes de endomarketing, que visam engajamento e melhor comunicação com toda equipe, principalmente com os motoristas que estão nas estradas distantes de suas bases/residências.

O modelo desenvolvido pela TRANSMARTINS apresenta um programa de comunicação interna abrangente, que inclui divulgação através de newsletters, blogs e mídias sociais. Também, investem nos seus colaboradores através de treinamentos por programas de desenvolvimento individual (PDI), e os preparam para os desafios do mercado. Destaca-se entre esses programas:

- 2) "Frota Legal": O programa cria um ranking visual interativo e divertido, com desafios e premiações mensais para os motoristas que alcançarem os melhores resultados, e transforma a pontuação em um jogo dinâmico, com um sistema de "bônus por equipe", em que o bom desempenho individual contribui para o sucesso do grupo e todos se beneficiam. Além disso, os motoristas têm reconhecimentos personalizados, em que os perfis dos motoristas viram destaque no informativo interno, mostrando suas conquistas e histórias inspiradoras.
- 3) "Café com Conhecimento": O evento ocorre em formato de coffee break, em que um colaborador explora através de palestras, debates, workshops e mesas redondas, para tornar os encontros ainda mais dinâmicos e interativos, apresentados ao restante da equipe. Esse evento aborda temas que impactam diretamente o dia

a dia dos colaboradores, proporcionando novos aprendizados como técnicas de direção segura, dicas de economia de combustível e boas práticas de atendimento ao cliente.

- 4) "Aconteceu na Transmartins": Através de canal de comunicação multimídia ocorre a divulgação de todos os acontecimentos que saem da rotina do negócio, através de blog interno, mural interativo nas filiais e utilização das redes sociais da empresa como LinkedIn e Instagram, para divulgar fotos, vídeos e resumos das ações, treinamentos e palestras. O resultado observado pela empresa foi o aumento de participantes nos eventos após início do programa, e a motivação dos colaboradores por serem destaques nas publicações, que percebem valor em todas as funções.
- 5) "Aniversariante do mês": Celebração mensal com ambiente festivo personalizado em cada filial, com decoração temática, música e atividades que incentivem a interação entre os colaboradores. Essa estratégia promove o fortalecimento do vínculo com o colaborador, através de mensagens de aniversário personalizadas para cada colaborador que demonstram o reconhecimento e o cuidado da empresa.

Os programas são destinados a conscientização dos colaboradores sobre temas importantes, promover a integração entre as equipes e pessoas, premiar e destacar as boas práticas dos colaboradores, com regras previamente detalhadas no sistema da qualidade, motivando e reconhecendo seus esforços e criando uma cultura organizacional que define os valores da empresa de forma transparente. Esse benchmarking permite avaliar algumas oportunidades que poderão ser implementadas com o Sistema de Gestão Participativa, são elas:

- 1) Utilização de novas tecnologias: aplicativos e plataformas online para facilitar a comunicação interna e o engajamento dos colaboradores.
- 2) Criação de programas de endomarketing personalizados: para atender às necessidades específicas do Grupo.

- 3) Realização de pesquisas de clima organizacional: para avaliar a percepção dos colaboradores sobre as ações realizadas pela empresa.

Para implantação no Grupo Santa Zita, trouxemos algumas propostas. Primeiramente, o benchmarking é uma ferramenta para implementar as melhores práticas e soluções encontradas, as empresas podem aumentar a produtividade, a qualidade dos serviços prestados e a competitividade no mercado. A implementação de um programa de endomarketing que combine as melhores práticas identificadas no benchmarking, como programas de reconhecimento, campanhas de comunicação interna e programas de desenvolvimento individual. Além disso, propomos à criação de um canal de comunicação interna online para facilitar a comunicação entre os colaboradores e a empresa e a realização de eventos de integração, que promovem a interação entre os colaboradores e fortalecem o espírito de equipe.

### **3.2 AUTOVIAÇÃO CATARINENSE**

A Autoviação Catarinense (AVC) é uma empresa de transporte rodoviário de passageiros, sendo a mais antiga empresa neste segmento ainda em atividade no Brasil. Foi inaugurada em 13 de abril de 1928, e, hoje faz parte do Grupo JCA, que engloba várias empresas do segmento de transporte rodoviário e urbano de passageiros. Com sede em Florianópolis SC, atua nos mercados estaduais, interestaduais e internacional, e é uma das maiores empresas de transporte de passageiros do país.

A AVC utiliza um eficaz modelo de gestão, baseado nas boas práticas da governança corporativa, seu sistema de gestão integrado (SGI) em que todos os colaboradores são incentivados a participar da gestão, conhecendo exatamente sua missão e resultado de seu trabalho, todos trabalham alinhados às diretrizes do grupo, faz com que as empresas do grupo tenham sinergia e agilidade suficiente para crescerem de forma constante e sustentável.

Com uma eficaz gestão de frota, a empresa compara seus indicadores de desempenho diariamente, e observa o consumo de combustível, custos de manutenção, índice de disponibilidade etc. E, também realiza a gestão de pessoas através de indicadores de performance pessoal, como satisfação do colaborador, absenteísmo e rotatividade.

Seu principal objetivo é a qualidade do serviço oferecido ao seu cliente, colocando-o sempre no centro da sua estratégia, e acompanhando indicadores de satisfação, reclamações, e não conformidades de processo. Para obter estes indicadores, é utilizada a ferramenta de NPS e os resultados são amplamente discutidos com toda a equipe da linha de frente, propiciando um sentimento de responsabilidade em cada colaborador, e mostrando a equipe a importância da qualidade de seu trabalho na entrega final do serviço.

Esses indicadores são diariamente acompanhados em reuniões relâmpagos (10 minutos) apelidadas de “daily”, nas quais cada equipe de cada departamento da empresa acompanha os indicadores pertinentes ao seu setor, além disso, sugestões das equipes são sempre bem vindas, analisadas e se possível implementadas, sempre enaltecendo e até premiando o criador da “ideia”. Semanalmente, os líderes das equipes participam de reuniões apelidadas de “conta giro”, em que são analisados indicadores de performance de cada setor, e elaboraram planos de ações para correção ou melhorias.

Após a implantação do SGI (sistema de gestão integrado) a empresa observou a melhoria em vários índices: redução do consumo de combustível em 10%; redução dos custos de manutenção em 5%; redução do índice de absenteísmo em 2%; aumento da satisfação dos clientes em 5%.

Pode-se concluir que a Auto Viação Catarinense está comprometida com a melhoria contínua de seus processos e resultados. Este benchmarking nos trouxe oportunidade de comparação com o projeto que está sendo elaborado para o Grupo Santa Zita, confirmando a necessidade de implantação de canais de comunicação eficazes e intuitivos com nossos colaboradores, para o sucesso do Sistema de Gestão Participativo.

Apesar de pertencerem segmentos diferentes (transporte urbano e transporte intermunicipal e interestadual de passageiros), as medidas adotadas pela Auto Viação Catarinense podem ser implementadas com seguidas de algumas adaptações no grupo Santa Zita. É necessário que se faça um levantamento interno e minucioso da equipe responsável pela implementação da estratégia de endomarketing, para que se alinhe a cultura da empresa com novas e boas práticas, desse modo, a chance de sucesso no trabalho será muito maior.

#### **4. CONCORRÊNCIA**

O setor de transporte coletivo de passageiros enfrenta desafios no que se refere a dificuldade de contratação e retenção de colaboradores, muito em função da concorrência por mão de obra entre as empresas do setor. Nesse sentido, é preciso buscar soluções para amenizar essa questão e manter a estabilidade do negócio.

A mão de obra para o setor representa um papel estratégico para o bom funcionamento da operação, que requer principalmente o trabalho de motoristas e mecânicos. O quadro de colaboradores é representado em 80% por motoristas e profissionais de manutenção (mecânicos, borracheiros etc.) e o restante (20%) é representado por funções administrativas. O grupo Santa Zita vem disputando com outras empresas do mesmo setor a contratação dessa mão-de-obra.

Além da concorrência, existe o desafio de encontrar mão de obra qualificada, mesmo com a oferta de muitas vagas, o setor encontra resistência, devido à baixa atratividade dos salários, falta de experiência e falta de qualificação da mão de obra. Esta última dificuldade, vem sendo trabalhada com ações por parte do SEST SENAT para treinamento e qualificação de novos motoristas.

Segundo a Pesquisa CNT Perfil Empresarial 2023 - Transporte Rodoviário Urbano de Passageiros, realizada pela Confederação Nacional do Transporte (CNT): “A falta de profissionais qualificados e/ou experientes na função representam fatores que dificultam a contratação de trabalhadores no setor e contribuem para a alta taxa de rotatividade de funcionários. Em um

cenário pós-pandemia e com progressivo aumento da demanda de passageiros, o preenchimento das vagas disponíveis — especialmente as de motoristas — torna-se fundamental para a prestação de um serviço adequado e eficiente para a população.”<sup>3</sup>

## 5. SEGMENTAÇÃO

A necessidade de se locomover de forma rápida e eficiente tem se tornado cada vez mais necessária atualmente. As atividades comerciais, educacionais, industriais e recreativas, que se fizeram insubstituíveis nos centros urbanos modernos, são possibilitadas pelo deslocamento de pessoas e produtos. Dessa forma, o transporte urbano é essencial na rotina e na qualidade de vida das pessoas que habitam as metrópoles (FERRAZ E TORRES, 2004).

O transporte urbano coletivo é um serviço primordial nas cidades, e é responsável por democratizar a mobilidade, reduzir engarrafamentos e diminuir os níveis de poluição do ar (ARAÚJO et al., 2011). Nesse cenário, o transporte coletivo por ônibus vem, com o passar dos anos, se concretizando como o principal modelo de transporte coletivo de passageiros, seja por sua capilaridade e variabilidade ou por seu menor custo de implantação (RODRIGUES E SORRATINI, 2014).

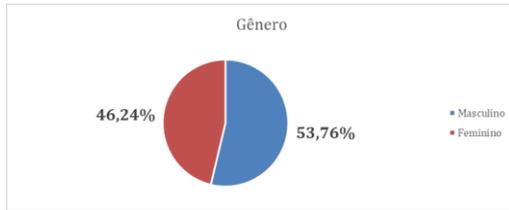
Portanto, entender as necessidades dos usuários é extremamente importante para que o setor busque melhorar os serviços prestados, fazendo, assim, com que a demanda perdida volte a utilizar o transporte coletivo por ônibus. A fim de entender melhor o que o usuário do transporte público enxerga e espera do serviço prestado, foi realizada pelo grupo uma busca de estudos a nível Brasil que direcionassem alguns pontos de atenção.

---

<sup>3</sup> CNT. Pesquisa CNT Perfil Empresarial 2023 - Transporte Rodoviário Urbano de Passageiros. 2023. Disponível em: link. Pesquisa CNT Perfil Empresarial 2023 - Transporte Rodoviário Urbano de Passageiros  
<https://www.sestsenat.org.br/noticia/sest-senat-convoca-mais-de-2700-pessoas-no-programa-mais-motoristas>

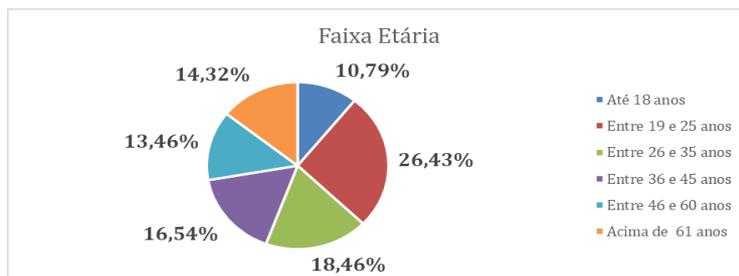
Primeiramente, se faz necessário compreender o perfil de cada clientes, com base em pesquisas realizadas nos sistemas de Belo Horizonte e Grande Vitória percebe-se que:

**Gráfico 1:** Gênero dos usuários do transporte coletivo urbano



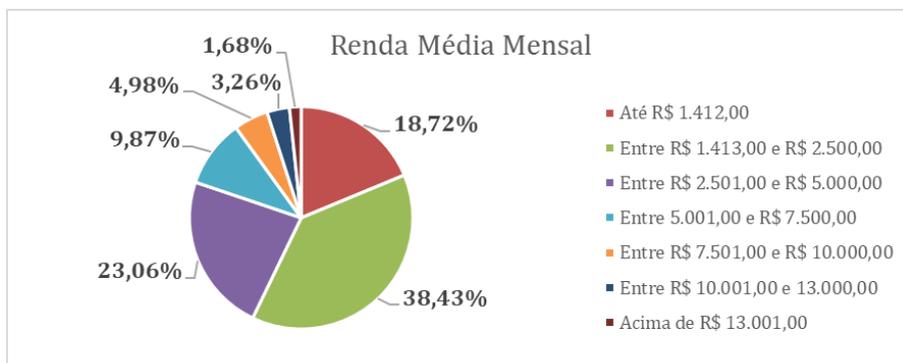
**Fonte:** Elaborado pelos autores (2024)

**Gráfico 2:** Faixa Etária dos usuários do transporte coletivo urbano

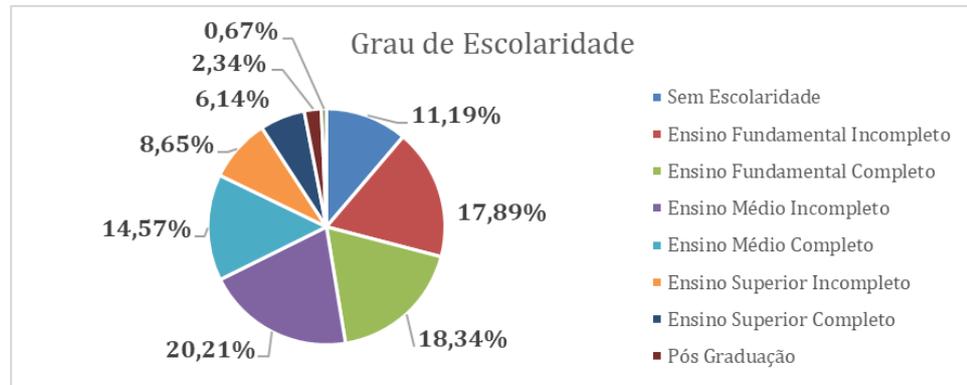


**Fonte:** Elaborado pelos autores (2024)

**Gráfico 3:**



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2024)

**Gráfico 4:** Grau de Escolaridade

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2024)

Com base nas informações demográficas e a partir dos estudos realizados em Belo Horizonte e Grande Vitória, foi possível traçar personas, de clientes externos e internos com características e necessidades distintas, e que compõem o universo do Grupo Santa Zita.

Persona 1: JOANA. “Para mulher é mais difícil andar de ônibus.” Perfil: 21 anos, estudante universitária, mora distante da faculdade, faz estágio de segunda a sexta na parte da tarde e à noite vai para a faculdade, utiliza ônibus todos os dias para se locomover; objetivos: Saber previamente o tempo de chegada do ônibus para otimizar seu dia, aproveitar o tempo dentro do ônibus para estudar, ler, usar o celular e até mesmo descansar, economizar dinheiro para viajar; necessidades: carregar mochila cheia e pesada, sair de casa pela manhã para o trabalho, do trabalho para a faculdade à tarde e da faculdade para casa à noite, passar a maior parte do dia fora de casa, recarregar o cartão de passagem constantemente; frustrações: fazer viagens em pé dentro do ônibus lotado, medo da violência ao voltar para casa à noite, receio de perder o cartão de passagem e o valor carregado nele, ter que se deslocar até um local para recarregar o cartão de passagem; valores: pontualidade, agilidade e limpeza.

Persona 2: Augusto. “Tiraram o cobrador e esqueceram do quanto nos prejudicou. Não pensaram na gente”. Perfil: 48 anos, ensino médio completo, casado, tem filhos e trabalha distante do centro da cidade, onde trabalha de segunda a sábado nos turnos da noite e manhã, utiliza o cartão de vale transporte fornecido pela empresa; objetivos: fazer as viagens de volta para casa em ônibus mais vazios para descansar depois do trabalho, economizar dinheiro para gastar com a família, pegar o ônibus sempre no mesmo horário e ter uma rotina; necessidades: deslocar de casa para o trabalho de segunda a sábado, chegar ao trabalho no horário, utilizar o cartão vale transporte; frustrações: esperar muito o ônibus para voltar para casa, superlotação dos ônibus nos horários de pico, aumento da tarifa sem melhoria do serviço, trânsito intenso em dias de chuvas, reclamações feitas na ouvidoria não são resolvidas; valores: pontualidade e agilidade

Persona 3: Humberto. “Se está chovendo, se tem manifestação, se é segunda ou sexta, andar menos, trajeto demorado, são requisitos para se escolher andar de ônibus ou não”. Perfil: 28 anos, ensino fundamental completo, solteiro e mora distante da área central, trabalha de segunda a sexta e adquiriu um carro para facilitar, sendo sua principal opção de deslocamento. Só não utiliza carro aos finais de semana ou quando o destino tiver uma rota de ônibus muito conveniente; objetivos: evitar transitar pelas regiões centrais e grandes vias nos horários de pico, não se preocupar com estacionamentos e rotativos; necessidades: deslocar de casa ao trabalho, ida e volta, de segunda a sexta, acessar o centro da cidade para lazer, lidar com estacionamentos, seguros, impostos e manutenção do carro; frustrações: insegurança de ter o carro roubado ou ser assaltado no trânsito, altos custos de manutenção do carro que pesa no bolso, viagens demoradas de ônibus e o estresse com a superlotação dos veículos; valores: qualidade, conforto e praticidade.

Persona 4: Ângela. “Tem muitos lugares para visitar, mas a mobilidade é reduzida”. Perfil: 37 anos, ensino superior completo, casada e não possui filhos, seu trabalho fica perto da sua casa, por isso vai a pé, de segunda a sexta. O transporte público é sua opção quando nos fins de semana e feriados deseja visitar pontos turísticos da cidade; objetivos: acessar

facilmente os principais pontos turísticos da cidade, e ter acesso rápido a informações sobre os horários que os ônibus passam na cidade; necessidades: ir para o trabalho de segunda a sexta em uma avenida perto de casa, planejar o final de semana quando deseja utilizar o ônibus para o lazer; frustrações: longos períodos de espera no ponto de ônibus, especialmente aos finais de semana e feriados, precariedade de informações e infraestrutura dos pontos de ônibus; valores: Lazer, mobilidade e custo-benefício.

Persona 5: Emerson. “Os políticos e os empresários deveriam andar de ônibus”. Perfil: 34 anos, ensino superior completo, solteiro e trabalha como freelancer, por isso está acostumado com uma rotina flexível e horários variados. Deixou de utilizar o ônibus para aproveitar outras opções mais compatíveis com seu estilo de vida; objetivos: sentir-se seguro no trânsito para levar seus equipamentos, gastar pouco tempo transitando pela cidade; necessidades: deslocar para reuniões e encontros de trabalho, em horários variados, portando equipamentos de valor, trabalhar em casa quando possível; frustrações: tempo perdido em viagem de ônibus significa menor produtividade e rentabilidade, o trânsito pode ficar muito caótico em horários de pico, insegurança e violência na cidade; valores: produtividade e flexibilidade.

Persona 6: Fernanda. “Andar de ônibus já faz nosso dia começar estressante”. Perfil: 24 anos, ensino superior completo, trabalha de segunda a sexta próxima de casa, e utiliza da bicicleta como meio de transporte, quando precisa acessar regiões mais distantes, utiliza aplicativos de mobilidade; objetivos: evitar ficar parada no trânsito e gastar menos tempo em seus percursos diários, utilizar ciclofaixas em toda grande via da cidade; necessidades: deslocar de sua casa ao trabalho, ida e volta, de segunda a sexta, ter horários flexíveis para trabalhar; frustrações: cansaço da rotina, agravado pelo longo tempo de viagem de ônibus, muitas vezes de pé, insegurança de usar a bicicleta em vias movimentadas, preço alto da tarifa de ônibus, frequência com que os ônibus se atrasam; valores: mobilidade e tempo.

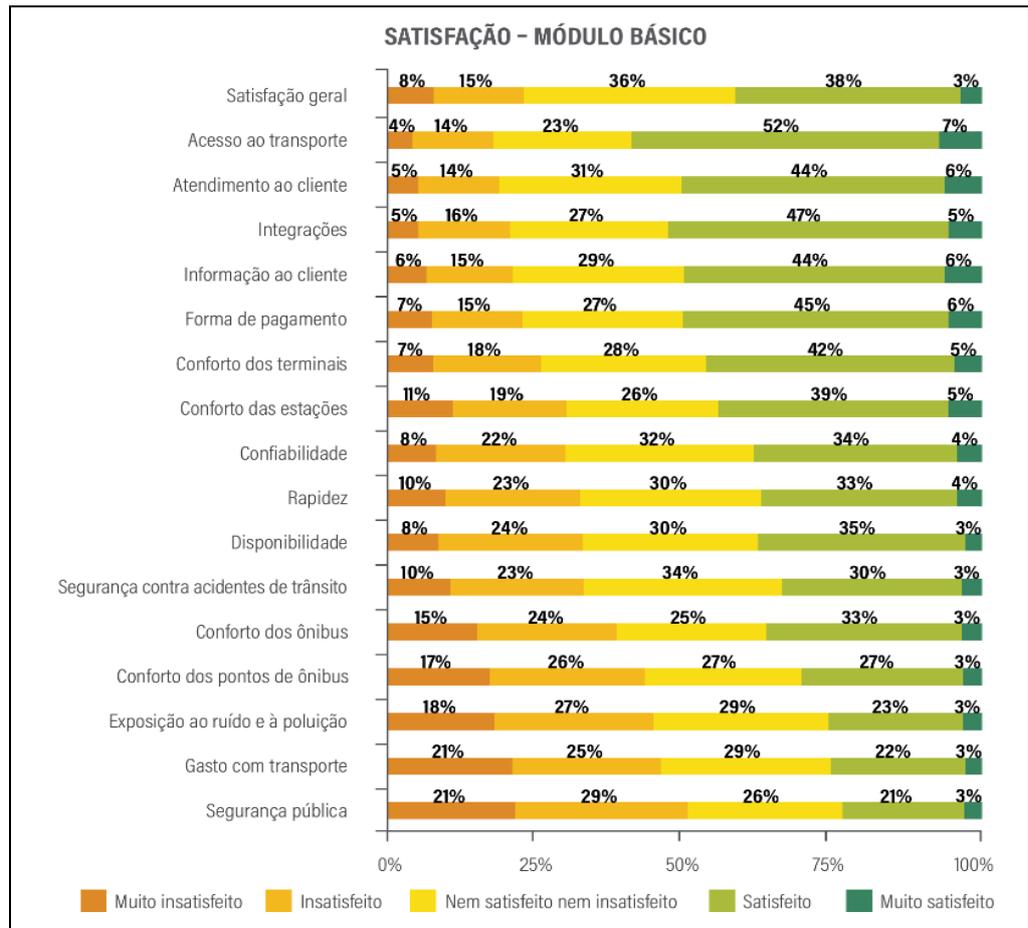
Persona 7: Jonas. “O serviço é difícil, mas precisamos dele”. Perfil: 25 anos, ensino médio completo, motorista de ônibus há 2 anos, tendo sido cobrador por 6 anos, atualmente trabalha em uma linha que liga bairro ao centro, sem o auxílio do cobrador; objetivos: dirigir um veículo novo ou em bom estado todos os dias, realizar suas atividades como motorista sem se preocupar com a cobrança de passagens, realizar as viagens dentro de um tempo razoável para que possa pausar entre os intervalos, ter reconhecimento da empresa; necessidades: dirigir e estar atento ao trânsito da cidade, estar atento aos passageiros nos pontos, observar se os passageiros terminaram o desembarque para fechar as portas com segurança, operar o elevador e auxiliar passageiros com mobilidade reduzida a embarcar no ônibus com segurança, certificar se os assentos prioritários estão sendo respeitados; frustrações: sobrecarga de tarefas por não possuir mais o cobrador, pagar do próprio bolso multas e batidas, ser ofendidos por passageiros que não pagam passagem ou insatisfeitos, dificuldade em operar o veículo e os elevadores por falta de padronização e treinamento, falta de tempo livre entre as viagens para se alimentar ou utilizar o banheiro; valores: justiça, constância e qualidade de vida.

Com base nos perfis traçados, torna-se mais fácil compreender as necessidades dos clientes, e para entender melhor o atual nível do serviço prestado, é necessário entender no cenário atual o nível de satisfação dos clientes para com o serviço ofertado.

Ainda hoje, no Brasil, há pouquíssimo material a respeito da satisfação do usuário do transporte público por ônibus. A partir de uma busca nos órgãos nacionais, viu-se resultados da pesquisa Qualiônibus (que teve a sua versão mais recente publicada em 2019), que é realizada pela Embarq nas principais capitais do Brasil, com chancela da NTU (Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos).

A partir desta pesquisa, foi constatado o seguinte resultado:

**Gráfico 5:** Resultado da Pesquisa de Satisfação - Qualiônibus



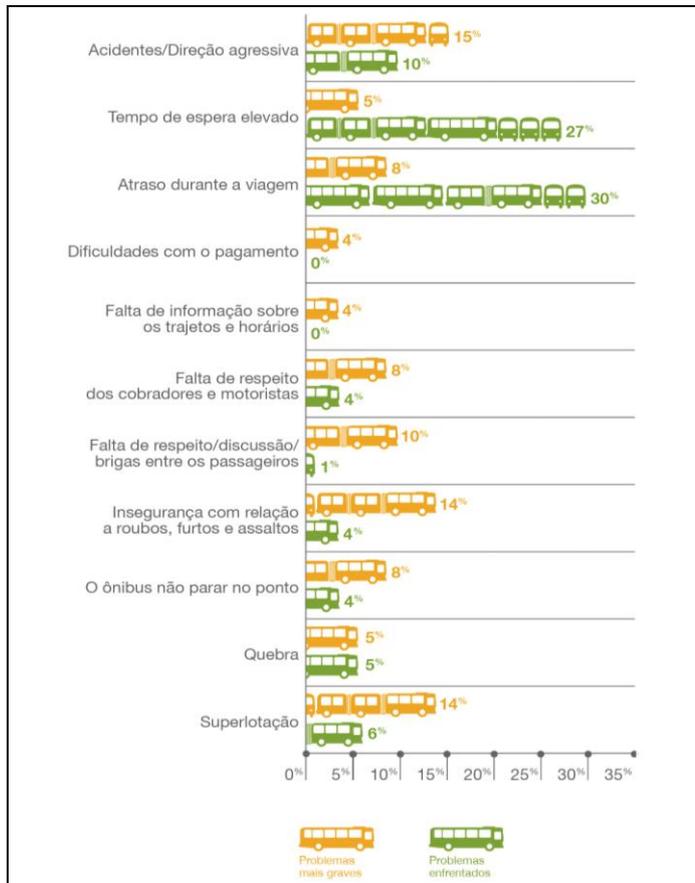
**Fonte:** Qualiônibus 2019

A partir do gráfico pode-se destacar que, os dois principais pontos de insatisfação dos clientes, não se diz respeito diretamente ao serviço prestado. Segurança pública é papel do estado, assim como a definição dos valores das passagens, que podem ser barateadas com a intervenção direta dele, a partir de subsídios e isenções de impostos.

Na ordem, outro ponto que se deve destacar, que engloba os três próximos pontos de insatisfação, é o conforto que não se oferece ao cliente, durante toda sua jornada. E por fim, um dos pontos mais desafiadores para as empresas, e que geram grande insatisfação, é a confiabilidade, que engloba também rapidez e disponibilidade, que é a prestação do serviço com qualidade, pontualidade e eficiência operacional.

Ao analisar com mais detalhes os resultados da pesquisa, foi encontrado um dado de extrema importância para o nível de satisfação:

**Gráfico 6:** Comparativo entre Problemas Enfrentados e os Considerados mais graves.



**Fonte:** Qualiônibus 2019

Em muitas situações, o cliente tem a percepção distorcida do serviço, pois pode ser que ele considere uma situação extremamente grave, mas que nunca teve essa experiência, o que faz com que ele tenha uma boa percepção do serviço. Em contrapartida pode também ocorrer o contrário, pode ser que o problema seja algo não tão grave, mas pela recorrência, faz o cliente ter uma percepção ruim de qualidade do serviço. O gráfico apresenta uma correlação entre os pontos considerados de maior valor na percepção de qualidade do serviço, e a frequência com que os clientes vivenciam tal situação.

Deve-se destacar três pontos muito importantes, que corroboram com os resultados do gráfico anterior. Duas situações apresentadas no gráfico, apesar de possuírem um baixo nível de gravidade para o cliente, possuem uma recorrência elevada. São elas, tempo de espera e atraso, que afetam

consideravelmente a percepção de qualidade e é diretamente ligada à eficiência operacional das empresas prestadoras de serviço. Outro ponto a ser considerado, que para os clientes possui um elevado grau de gravidade e uma certa recorrência, está diretamente ligado ao conforto dos clientes, a superlotação dos ônibus é algo que se vê em todas as grandes metrópoles e que deixam os clientes insatisfeitos. E por fim, vale destacar um ponto que é considerado grave pelos clientes, possui uma alta recorrência, e que está também relacionada ao conforto da viagem, mas diretamente ligada ao motorista do veículo, que é acidentes e direção agressiva.

Diante destes resultados, é possível verificar que as situações que afetam diretamente na percepção de qualidade do serviço estão diretamente relacionadas com as empresas que prestam o serviço. Portanto, é necessário buscar melhorar seus processos operacionais, a fim de aumentar a eficiência e prestar um serviço com qualidade, que está diretamente ligado ao comportamento dos funcionários, e é neste ponto que será desenvolvido o presente projeto, voltado ao desenvolvimento com o uso do endomarketing para gerar melhorias em toda a cadeia, ou seja, a satisfação dos clientes internos, e por consequência dos usuários e do governo.

## **6. ANÁLISE DA EMPRESA**

### **6.1 HISTÓRICO DO GRUPO SANTA ZITA**

Fundado em 1967, o Grupo Santa Zita é um conglomerado de empresas que atuam com mobilidade urbana através do transporte coletivo urbano de passageiros nas cidades de Belo Horizonte/MG e região Metropolitana de Vitória/ES. Atualmente, o grupo também segue um plano de diversificação, investindo em novos negócios como o setor de energias renováveis através da construção de plantas de geração de energia solar.

Diariamente, as empresas do grupo transportam 156 mil pessoas nos 450 veículos de sua frota. O grupo de clientes se concentra em pessoas de baixa renda, que pertencem as classes C,D,E. O faturamento das empresas do grupo está na faixa entre R\$100 a R\$300 milhões anuais.

O modelo de negócios no setor de mobilidade urbana é realizado através de contratos de concessão de serviço público, sendo este realizado com a prefeitura (BH/MG) e com o estado do ES, região da Grande Vitória. Esses contratos são de longo prazo e o poder público tem, em regra, um órgão responsável para intermediar com as empresas para elaborar, fiscalizar, planejar e promover o serviço junto às empresas contratantes.

Para o sucesso da operação diária das empresas apresentam-se fatores críticos, como: a frota estar em plenas condições de operação; as vias públicas, estradas, ruas, sinalizações de trânsito estarem em bom estado; as adequações da disponibilidade de horários das viagens estejam de acordo com a demanda; pontualidade das empresas nos cumprimentos dos horários; gestão dos motoristas que estão diariamente nas ruas.

O perfil do negócio é separado entre consórcios, e isso, traz uma complicação a empresa em ter acesso direto ao seu cliente, uma vez que os dados são coletados através da bilhetagem eletrônica e ficam disponíveis dentro do sindicato das empresas de transporte de passageiros. As empresas podem ter acesso, porém essas informações não estão diretamente ligadas ao grupo. Neste sentido, a área de atuação do grupo é basicamente realizada em três pontas: o cliente final, também denominado de usuário, o Estado ou Poder concedente e as empresas que compram os vales transportes para seus colaboradores.

Não há, atualmente, nenhum empenho de comunicação em massa, além das redes sociais, criadas há pouco tempo, para encorajar a busca por novos talentos. Em função das restrições contratuais, a estrutura de comunicação com o público externo deve ser feita primordialmente em conjunto com as demais empresas e o consórcio, via sindicato ou via poder concedente.

## **6.2 DIAGNÓSTICO**

### **6.2.1 ANÁLISE SWOT**

Ao analisar o Grupo Santa Zita utilizando este modelo, foi possível identificar os pontos chaves explicados através da matriz.

**Figura 1: Análise SWOT**



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

## 6.2.2 FORÇAS DE PORTER

Rivalidade entre concorrentes existentes: o mercado de transporte coletivo de passageiros na Região Metropolitana da Grande Vitória é um mercado altamente competitivo. O Grupo Santa Zita é um dos principais operadores do mercado, mas enfrenta a concorrência de outras empresas, e de outros modais, como: empresas de transporte rodoviário; transporte por aplicativo; aplicativos de carona; bicicletas, patinetes etc. Essas empresas oferecem serviços semelhantes ao Grupo Santa Zita, o que contribui para a alta rivalidade no mercado.

O poder de negociação dos fornecedores no mercado de transporte coletivo de passageiros é moderado. Os fornecedores de ônibus, peças e serviços de manutenção são essenciais para as empresas do setor, mas não são monopolistas, exceto o combustível que acaba operando como um monopólio pelo poder de refinamento estar na mão da Petrobras. O Grupo Santa Zita tem um relacionamento de longo prazo com seus fornecedores, o que ajuda a mitigar o poder de negociação deles.

O poder de negociação dos clientes no mercado de transporte coletivo de passageiros é moderado. Os clientes têm a opção de escolher entre diferentes empresas de ônibus, mas o transporte público é um serviço essencial para muitas pessoas. Atualmente, com o avanço dos transportes por aplicativos e serviços de transporte compartilhados, se tornaram novas opções para os clientes. A empresa pode mitigar o poder de negociação dos clientes oferecendo serviços de qualidade e preços competitivos.

As ameaças de produtos substitutos no mercado de transporte coletivo de passageiros são moderadas. Os carros particulares, as bicicletas e os aplicativos de transporte são alternativas ao transporte público. A mitigação dessas ameaças de produtos substitutos acontece, por meio, de investimento em inovação e tecnologia para melhorar a qualidade do serviço prestado. Além disso, a melhoria na gestão dos colaboradores de forma a oferecer uma experiência de serviço público mais agradável.

As ameaças de novos entrantes no mercado de transporte coletivo de passageiros são moderadas. As barreiras à entrada no mercado são relativamente altas, e as empresas entrantes precisam superar a concorrência existente e a forte regulamentação do setor. A empresa pode mitigar as ameaças de novos entrantes investindo em diferenciação, inovação, gestão de custos e receitas complementares.

O Grupo Santa Zita opera em um mercado competitivo, mas tem algumas vantagens competitivas, como relacionamento de longo prazo com fornecedores, investimento em inovação e tecnologia e diferenciação no serviço prestado. Essas vantagens podem ser utilizadas, para mitigar as forças competitivas e melhorar sua rentabilidade.

## **7. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

### **7.1 ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL:**

Ao analisar o comportamento e atuação do grupo em todos os locais, é possível perceber que há um posicionamento voltado ao desenvolvimento sustentável dos locais onde estão inseridos, através de ações coerentes a cultura organizacional e com mensagens que o grupo deseja transmitir aos seus colaboradores.

### **7.2 COMUNICAÇÃO INTERNA EFICAZ:**

A comunicação interna é fundamental e pode ser exercida através da criação de canais de comunicação eficientes para manter os colaboradores informados sobre os objetivos da empresa, reconhecer seus esforços e celebrar conquistas, utilizando ferramentas como e-mail, intranet, redes sociais, comunicados, eventos e reuniões. As mensagens devem ser claras, objetivas e relevantes para os colaboradores e atividade desempenhada pelo Grupo. Além disso, pode-se pensar na valorização e reconhecimento dos colaboradores através da implementação de programas de reconhecimento e premiação para celebrar o desempenho individual e coletivo, promovendo a motivação e o engajamento.

### **7.3 CULTURA ORGANIZACIONAL FORTE:**

Uma cultura organizacional forte é essencial para o sucesso do endomarketing. A empresa deve fomentar uma cultura de colaboração, confiança e respeito mútuo, através, por exemplo, de uma gestão de liderança eficaz. A liderança eficaz é fundamental para o sucesso do endomarketing, uma vez que, os líderes devem ser exemplos de comportamento e devem estar comprometidos com os valores, a missão e a visão do grupo Santa Zita, promovendo atividades de integração que favoreçam o bem-estar dos colaboradores criando um ambiente de trabalho agradável, melhorando a produtividade da equipe. É importante que os líderes sejam bons comunicadores e motivadores.

Pode-se investir, também, na oferta de treinamentos e programas de desenvolvimento profissional para aprimorar as habilidades e conhecimentos dos colaboradores, que contribuem para a excelência no atendimento e a competitividade da empresa.

#### **7.4 MONITORAMENTO CONSTANTE:**

A implementação de canais de denúncia e de feedbacks para que os colaboradores possam se expressar livremente e contribuir para a melhoria contínua da empresa. A empresa deve monitorar constantemente o ambiente interno e externo para que as ações tomadas sejam sempre relevantes e eficazes, por meio de indicadores como o NPS-e.

#### **8. NPS E ENPS**

Os resultados do NPS e do eNPS servem como catalisadores para a implementação da gestão participativa. Ao empoderar clientes e colaboradores, as empresas, aumentam a retenção de clientes e talentos, aprimoram a qualidade dos produtos e serviços, impulsionam a inovação, fortalecem a reputação da marca. A importância da satisfação do cliente na estratégia da empresa e no sucesso do negócio resultará na satisfação e fidelização do cliente, com melhoria no atendimento, para se destacar no mercado e alcançar um crescimento sustentável.

A análise deste processo de mensuração da satisfação do cliente com o Grupo Santa Zita, com foco no NPS (Net Promoter Score) e seus benefícios para a empresa. Em um mercado em constante modernização, o transporte urbano de passageiros, a melhoria contínua se torna crucial para o sucesso. Compreender a expectativa do cliente é um fator crítico nessa jornada, pois impacta diretamente na percepção e na lealdade dos consumidores. Essa satisfação vai além da mera ausência de problemas, mas sim da construção de uma experiência positiva, desde o momento em que o cliente identifica a necessidade de se deslocar até a chegada ao seu destino.

Para mensurar a satisfação do cliente e monitorar o impacto das ações da empresa na experiência do cliente, o grupo utiliza o NPS (Net Promoter Score), metodologia reconhecida internacionalmente que permite identificar o grau de satisfação dos clientes com a marca.

Periodicamente, a Santa Zita realiza uma pesquisa de satisfação com seus passageiros, perguntando sobre sua experiência com a empresa e se eles recomendariam a empresa. As respostas são categorizadas em 3 categorias: 9 e 10, são clientes promotores (recomendam a marca); 7 e 8 são clientes neutros; 0 a 6: são clientes detratores (não recomendam a marca).

O NPS é calculado pela eliminação da porcentagem de detratores da porcentagem de promotores, e um NPS positivo indica que a empresa possui mais clientes promotores do que detratores. O NPS fornece uma visão ampla da percepção do cliente sobre a experiência e expectativa com a entrega da empresa, permitindo identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria. E, também segmenta os clientes em promotores, neutros e detratores, possibilita ações direcionadas para cada grupo, avaliando os impactos das ações implementadas para melhorar a experiência do cliente e comparar o desempenho da empresa com outras empresas do setor, identificando oportunidades.

Para aprimorar a análise do NPS, o Grupo Santa Zita deve se atentar em algumas medidas, e implementar ações para cada uma delas. Primeiramente, a análise dos comentários dos clientes, além da nota, a pesquisa inclui um campo para comentários dos clientes. A análise desses comentários fornece informações valiosas sobre os motivos que levaram o cliente a dar uma determinada nota e permite identificar oportunidades específicas de melhoria. Em segundo lugar, deve-se segmentar os resultados por perfil de cliente, como idade, região de origem, motivação para utilização do serviço, entre outros, permitindo identificar padrões de comportamento e personalizar ações para atender às necessidades de cada grupo. E, por último deve-se analisar a pesquisa por etapa da jornada do cliente, desde a motivação para a utilização do serviço até o desembarque no destino, o que permite identificar pontos de melhoria nessa jornada e priorizar ações direcionadas.

Com base nos resultados e na análise dos comentários dos clientes, algumas ações deverão ser tomadas para elevar o NPS e aprimorar a experiência dos clientes promotores. São elas, agradecimento e reconhecimento; realizar entrevistas com clientes promotores para coletar feedback detalhado sobre suas experiências positivas e identificar oportunidades para aprimorar ainda mais a experiência, transformar promotores em embaixadores da marca e incentivar os clientes promotores a recomendarem a empresa para seus amigos e familiares.

Devem ser direcionadas, também, ações a clientes neutros, que podem ser realizações de pesquisas adicionais com clientes neutros, para coletar feedback específico sobre suas experiências e identificar pontos de melhoria; oferta de soluções personalizadas para atender às necessidades dos clientes neutros, demonstrando compromisso com a satisfação individual; manter um canal de comunicação direto e constante com clientes neutros, informando-os sobre ações de melhoria implementadas pela empresa.

Por último, deve-se direcionar ações a clientes detratores, são elas: contato individualizado com clientes detratores para compreender suas insatisfações e buscar soluções para resolver os problemas que os levaram a dar uma nota baixa; ações de recuperação para reverter a percepção negativa dos clientes detratores, com feedback das ações; monitoramento e acompanhamento dos clientes detratores para verificar se as ações de recuperação foram eficazes e se a percepção do cliente mudou.

Essa metodologia, quando utilizada de forma estratégica, gera diversos benefícios para a empresa e contribui para a fidelização do cliente e o crescimento sustentável da empresa com inúmeros benefícios como aumento da retenção de clientes, uma vez que clientes satisfeitos e fiéis são mais propensos a continuar comprando da empresa e recomendá-la para outras pessoas. Pode-se citar, também a redução dos custos de aquisição de clientes e melhorias na reputação da marca, visto que fidelizar clientes existentes é mais barato do que adquirir novos clientes, e, uma boa reputação no mercado atrai novos clientes e reforça a competitividade da empresa. Além disso, promove o aumento da receita e motivação dos colaboradores, uma vez que, clientes satisfeitos gastam mais dinheiro com a

empresa, e saber que seu trabalho está contribuindo para a satisfação do cliente motiva os colaboradores e aumenta sua produtividade.

Os benefícios ao conhecer seu público e suas necessidades na estratégia de negócios com a utilização do NPS (Net Promoter Score) como ferramenta para mensurar a satisfação do cliente e monitorar o impacto das ações da empresa na perspectiva do cliente. Através da análise detalhada do NPS e da implementação de ações direcionadas para cada grupo, é notória e ajuda a fidelizar os clientes e alcançar um crescimento sustentável.

## **8.1 NPS**

O NPS e o eNPS, utilizados de forma estratégica, fornecem dados para embasar as tomadas de decisões e direcionar ações que impulsionam a gestão participativa. Ao colocar clientes e colaboradores no centro da organização, as empresas constroem um futuro promissor, marcado pelo crescimento sustentável, pela inovação, pela excelência e pela melhoria contínua. A satisfação do cliente está diretamente relacionada a sua experiência com o serviço prestado pela Santa Zita.

Isso inclui toda a jornada, desde quando o cliente pensa em viajar, escolhe a empresa, compra a passagem, até o fim da viagem. Mais do que nunca a experiência do cliente, e a impressão que se deixa ao final da viagem com ele, é um diferencial para a empresa se destacar no mercado.

Para tornar a Santa Zita a principal escolha do cliente, e trazer mais fidelidade, e, conseqüentemente aumento da receita, todas as áreas que fazem parte da organização, e impactam na entrega final da jornada, devem buscar o melhor atendimento, seja ele ao cliente final ou interno, através de processos e relações colaborativas entre as áreas.

Para medir essa satisfação, com a experiência e analisar se a estratégia é eficaz, utiliza-se a voz do próprio cliente, captada nos canais de comunicação e pesquisa de satisfação. Após o final da sua experiência de viagem, é enviada uma pesquisa onde o cliente é perguntado sobre como foi

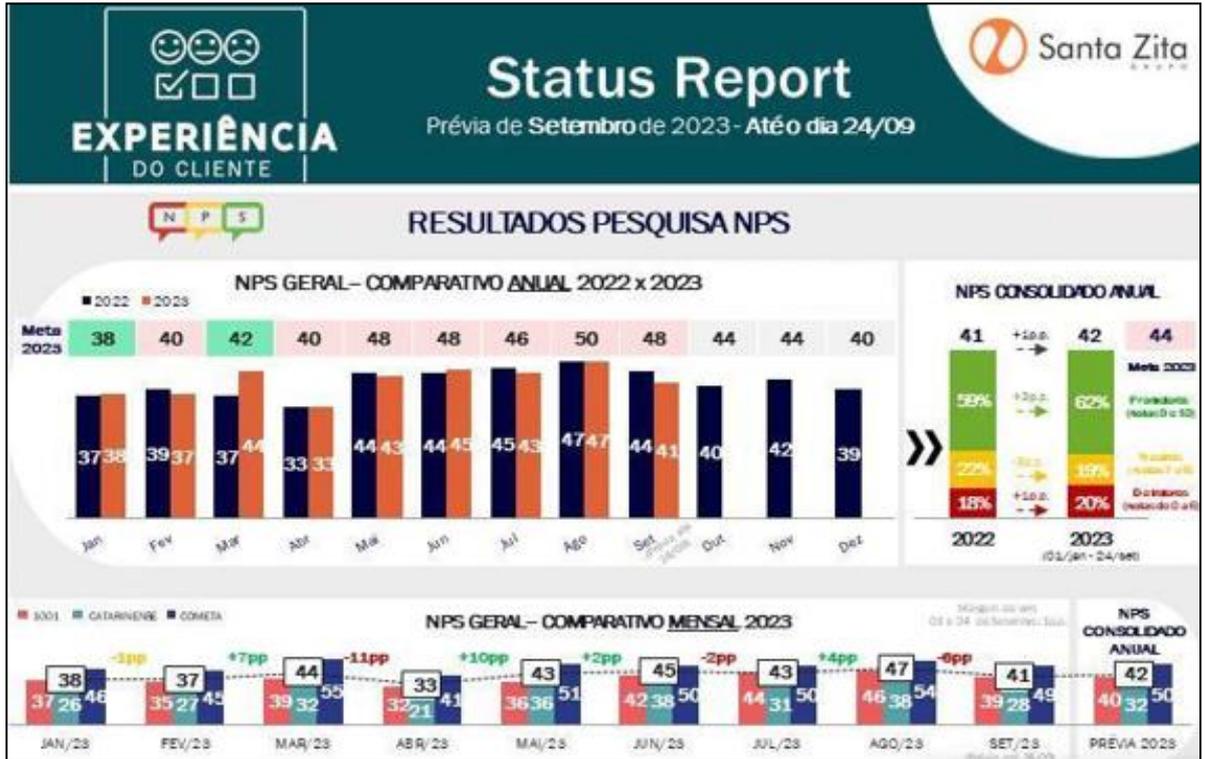
sua percepção em viajar com a empresa e se ele a recomendaria para seus amigos ou familiares. Isso significa que além de sua satisfação, o cliente confia e indica para pessoas de seu convívio.

Essa pesquisa, segue a metodologia NPS (Net, Promoter, Score) índice que mede a proporção de clientes promotores que pertencem a empresa. No NPS a principal pergunta feita ao cliente é “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomenda nossa empresa para amigos ou familiares?”, após recebida a pesquisa, dividimos as respostas em 3 categorias: nota 9 e 10 são clientes promotores e que recomendam a marca; nota 7 e 8 são clientes neutros com fácil tendência de mudança de marca; nota 0 a 6 são clientes detratores e não recomendam a marca.

Após esta separação de categorias, é subtraído o percentual de clientes Detratores, do percentual de clientes promotores, e assim, obtém-se o índice de NPS. Logo após a nota, é perguntado ao cliente qual o motivo de sua nota entre 0 a 10, permitindo-o falar sobre qualquer assunto, atendimento no terminal, motorista, conforto do ônibus, limpeza, entre outros temas. E, é através destes motivos que se pode entender quais as etapas da jornada são nossas principais fortalezas, e quais são as oportunidades de melhorias para planos de ação.

O NPS da Santa Zita é acompanhado semanalmente, através do “*book* semanal de clientes” compartilhado com todos os líderes de todas as áreas da empresa, estes líderes repassam a todas as equipes da empresa.

Figura 2: Dashboard Resultado NPS



Fonte: Arquivos internos do Grupo Santa Zita (2023)

Os índices demonstram às equipes, como está evoluindo a percepção dos clientes quanto à experiência e ao serviço prestado por eles. Com isso é possível atuar de maneira assertiva e rápida, sempre pautado em um dos valores da empresa “Amanhã melhor que hoje”.

Figura 3: Resultado da Categorização dos Usuários



**Fonte:** Arquivos internos do Grupo Santa Zita (2023)

Foram realizadas diversas campanhas internas que incentivam o engajamento dos nossos colaboradores a participar da elevação do NPS. Constatou-se que cliente satisfeito é aquele que recomenda, é mais fiel, e engajado com a empresa, viaja com maior frequência, e conseqüentemente traz mais receita. Cada colaborador impacta na percepção geral do cliente e através dessa pesquisa conseguiu-se capturar o sentimento que é deixado no final de uma experiência de viagem, uma vez que todos fazem parte do NPS. A empresa continuará buscando melhoria contínua dos seus serviços e o público é essencial nesse processo para que a missão da empresa seja atingida:

“Promover o deslocamento de pessoas com segurança, qualidade e respeito, visando um serviço eficiente aos clientes e contribuindo para o desenvolvimento da Região Metropolitana de Grande Vitória e de Belo Horizonte”.

## **8.2 PROJETO ENPS SANTA ZITA**

Este projeto visa aplicar uma estratégia de fidelização de colaboradores no ambiente interno do Grupo Santa Zita, com o objetivo de atrair profissionais comprometidos e leais, que contribuam para resultados consistentes e promovam um ambiente de trabalho positivo, reforçando a imagem da empresa. A permanência de colaboradores leais no tempo é crucial para impactar positivamente a experiência do cliente final.

A avaliação será baseada na probabilidade dos colaboradores de recomendar o Grupo Santa Zita como um bom ambiente de trabalho, e será utilizada uma escala de 0 a 10. Além disso, os colaboradores serão classificados como promotores, neutros ou detratores, com base em suas respostas.

Expandir o uso da ferramenta em diferentes aspectos da organização, incluindo processos específicos, como o onboarding, e serviços oferecidos aos colaboradores, como atendimento RH ou chamados de TI.

A metodologia de aplicação envolve apenas duas perguntas: uma quantitativa (score) e uma qualitativa (comentário aberto). Os colaboradores serão classificados com base em suas respostas. A meta é alcançar a Zona de Excelência, considerando que a média nacional em empresas de transporte de passageiros é de eNPS acima de +50.

Com este projeto, o Grupo Santa Zita busca gerar resultados de forma rápida e frequente, extraindo insights e desenvolvendo planos de ação para promotores, neutros e detratores. Através dos clientes promotores poderá entender os motivos de sua satisfação para reforçar esses pontos fortes e atrair novos talentos. Pelos clientes neutros será identificado o que está faltando em sua experiência para aumentar sua satisfação e transformá-los em promotores. E através dos clientes detratores, serão analisados os motivos de sua insatisfação para corrigir os pontos críticos e implementar planos de ação rápidos para evitar a contaminação dos demais colaboradores ou a perda deles.

Para analisar o resultado do eNPS, proponemos a utilização de duas ferramentas. A primeira delas é a nuvem de Palavras (wordcloud), que permite visualizar e compreender as principais palavras citadas pelos colaboradores, e facilita o entendimento dos motivos que determinaram o nível de lealdade. A segunda ferramenta é a análise de impacto, que oferece um relatório que permite entender o impacto de outras variáveis medidas, como clareza do papel do colaborador, relacionamento com o gestor e colaboração com a equipe, priorizando planos de ação mais assertivos.

O sucesso do projeto dependerá da capacidade de análise dos dados para elaborar planos de ação eficazes, criar credibilidade no colaborador e convertendo-o em um promotor.

### **8.3 ABSENTEÍSMO E TURNOVER**

O objetivo do presente trabalho é fortalecer as ações para reter talentos, auxiliar na contratação de mão de obra e melhorar o sentimento de pertencimento da empresa. Para alcançar esse objetivo, deve-se analisar os

números internos da empresa, principalmente ao que se refere ao absenteísmo e turnover.

O índice de absenteísmo indica o número de faltas e atrasos dos colaboradores e o índice de turnover se refere ao número de demissões e contratações realizadas nas empresas. \* Absenteísmo se refere à quantidade de faltas e atrasos que um colaborador possui em certo período, e envolve as faltas não justificadas, licenças médicas, imprevistos ou indisciplina e atrasos, onde o funcionário não produziu. Quando há excesso de faltas pode gerar a demissão do colaborador. Já o turnover é o fluxo de demissões e contratações de uma empresa durante certo período. A demissão pode ser voluntária ou involuntária.

O cálculo de absenteísmo mais comum é a multiplicação da quantidade média de colaboradores (QMC) por dias úteis perdidos (DP) dividido pela multiplicação da quantidade média de colaboradores (QMC) por total de dias úteis (TDU). Ou seja, é representado pela fórmula matemática  $QMC \times DP / QMC \times TDU = \text{Índice de absenteísmo}$ .

Para enxergar na prática deve-se supor que uma empresa tenha 300 colaboradores. Em um mês, 30 deles tiveram faltas e atrasos e somando esses períodos resultaram na perda de seis dias úteis. Os gestores decidem fazer o cálculo mensal do índice de absenteísmo, em que no mês teve 22 dias úteis de trabalhos.<sup>4</sup> <sup>5</sup>Então o cálculo ficaria da seguinte forma:  $300 \times 6 / 300 \times 22 = 1800 / 6600 = 0,27$  ou 27% de absenteísmo. O aceitável para absenteísmo é ficar entre 7 e 10%, por isso no caso do valor do exemplo é preocupante e precisa de atenção.

Há três cálculos de turnover, são eles: turnover geral que calcula as contratações e demissões mensais; turnover de desligados que calcula o total de demissões mensais; turnover de admissões que calcula quantos profissionais com menos de 6 meses de atuação saíram da empresa.

Para calcular o turnover geral são somadas as contratações mensais (CM) e as demissões mensais (DM) e o resultado é dividido por 2 depois é

---

4

<sup>5</sup> [Absenteísmo e Turnover: um guia rápido e essencial \(empregare.com\)](http://empregare.com)

dividido novamente pelo total de colaboradores (TC). Então o cálculo ficaria assim  $CM + DM / 2 / TC = \text{turnover geral}$ .

Para calcular o turnover de desligados é dividido o total de demissões mensais (TDM) pelo total de colaboradores (TC). Então o cálculo ficaria assim:  $TDM / TC = \text{turnover de desligados}$ .

Já para calcular o turnover de admissões é dividido o total de demissões de funcionários com menos de 6 meses de atuação (TD6M) pelo total de colaboradores (TC). Então o cálculo fica assim:  $TD6M / TC = \text{turnover de admissões}$ .

O resultado assim como o absenteísmo também é dado em porcentagem e quando o turnover geral é maior do que 5% a taxa é bem elevada e por isso a empresa deve ficar atenta. Ao medir esses indicadores na organização, faremos um comparativo entre o antes e depois da implementação do projeto, para repassar os resultados a alta gestão da empresa. O resultado esperado é a diminuição destes dois índices, trazendo redução de custos no departamento de recursos humanos.

## **9. PROGNÓSTICO**

Para avaliar o engajamento dos colaboradores, é crucial realizar uma análise abrangente que inclua pesquisas de clima organizacional, indicadores de produtividade, índices de turnover e absenteísmo. Além disso, é essencial manter um canal de comunicação aberto e seguro, em que os colaboradores se sintam confortáveis para expressar suas opiniões sobre suas funções, líderes, colegas e trabalhos realizados. Essa abordagem permite identificar medos e inseguranças que podem afetar o desempenho do trabalho a ser realizado, além de evitar adversidades como desperdício de materiais, conflitos, baixa produtividade, desinteresse, falta de motivação e comprometimento, aumento do absenteísmo e turnover, e perda de talentos.

A gestão eficaz do clima organizacional pode levar a benefícios significativos, como uma rotatividade três vezes menor em comparação ao mercado, um retorno financeiro mais atraente para acionistas, e um aumento na confiança interna e no engajamento dos colaboradores. Isso ocorre

porque a comunicação eficaz entre líderes e colaboradores, com feedbacks bem construídos, ajuda a elevar o nível recíproco de confiança e engajamento.

Além disso, a implementação de boas práticas que envolvem os colaboradores como protagonistas, em vez de espectadores, pode fortalecer os vínculos de trabalho e reduzir expressivamente os índices de turnover. Isso ocorre porque funcionários satisfeitos e valorizados não sentem a necessidade de buscar<sup>6</sup> outro lugar para mostrar seu talento.

A realização de pesquisas de clima é uma ferramenta valiosa para diagnosticar o ambiente de trabalho e identificar áreas de melhoria. Essas pesquisas podem revelar as necessidades específicas dos colaboradores, permitindo que a organização adote medidas preventivas e corretivas. Com os dados coletados, a organização pode evidenciar seus pontos fortes e corrigir suas fraquezas, melhorando assim o clima organizacional e, conseqüentemente, o engajamento dos colaboradores.

Em resumo, a avaliação do clima organizacional e a implementação de práticas que promovam um ambiente de trabalho positivo são fundamentais para o engajamento dos colaboradores. Isso inclui a realização regular de pesquisas de clima, a análise de indicadores de produtividade e turnover, e a manutenção de um canal de comunicação aberto e seguro. Essas estratégias não apenas melhoram o ambiente de trabalho, mas também contribuem para a saúde organizacional, segurança psicológica e o sucesso financeiro a longo prazo.

O Grupo Santa Zita, fundado em 1967 é uma empresa já consolidada no mercado, com um logo histórico de sucesso nas regiões metropolitanas de Belo Horizonte/MG e Região Metropolitana da Grande Vitória/ES, conta com uma estrutura robusta que está pronta para receber melhorias do Sistema de Gestão ao ponto de reter e atrair talentos.

Sua missão é “Promover o deslocamento de pessoas com segurança, qualidade e respeito, visando um serviço eficiente aos clientes e contribuindo para o desenvolvimento da Região Metropolitana de Grande Vitória e de Belo

---

<sup>6</sup> <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/clima-organizacional/>

Horizonte – necessita de profissionais cada vez mais qualificados para atender melhor a população”.

Sua visão é “Ser a empresa referência no setor de transporte coletivo, reconhecida pela excelência nos serviços prestados – depende de um sistema interno robusto que trabalhe na mesma direção de buscar o melhor em prol do usuário final, que muitas vezes é o próprio cliente interno da empresa”.

Seus valores são pautados em crescimento sustentável; meritocracia e desenvolvimento profissional; visão sistêmica; disciplina; foco em resultado; clareza na comunicação e eficiência.

Com a clareza de que as empresas estão prontas para dar os próximos passos, pois suas estruturas internas convergem com a mudança proposta, acredita-se que o grupo necessita de algumas mudanças pontuais para a criação de um processo interno de apoio ao cliente interno mais eficiente, que traga mais engajamento, cultura interna e os colaboradores como centro da estratégia.

O uso do endomarketing como estratégia será um diferencial para as empresas no mercado, já que o capital humano é o ativo mais importante da companhia, e, um time engajado e comprometido, é capaz de gerar resultados acima dos esperados. Portanto, a comunicação aberta, vai gerar conexão entre as pessoas e o propósito do Grupo.

Conforme a Teoria dos Dois Fatores, é necessário questionar os trabalhadores para entender o que desperta a satisfação e a insatisfação no ambiente de trabalho<sup>7</sup>.

Partindo desse princípio do endomarketing, em fazer com que os colaboradores se sintam parte da empresa, serão realizadas as seguintes ações: treinamento e capacitação; trocas de experiências; eventos corporativos voltados aos colaboradores; valorização do desempenho coletivo e individual; melhorias nos processos de comunicação interna.

---

<sup>7</sup> DA SILVA, Douglas, **O que é Teoria dos Dois Fatores? Como aplicar em uma empresa?**. Brasil: 14 set. 2021. Disponível < <https://www.zendesk.com.br/blog/teoria-dos-dois-fatores/#> >. Acesso: 08 mar 24

A expectativa é melhorar a cultura organizacional, reduzir o turnover e otimizar os resultados da empresa, dar voz aos funcionários e construir uma cultura forte a cada novo colaborador contratado pela empresa. Os treinamentos aplicados deverão passar a cultura e valores do Grupo Santa Zita, e compreensão de todos os processos das empresas, para que os colaboradores conheçam a organização a fundo e construa um senso de pertencimento. Dessa forma, os colaboradores devem se sentir livres para trazer novas ideias, dar sugestões e se possível colocá-las em prática.

### **9.1 REVISÃO OU ESTRUTURAÇÃO DO POSICIONAMENTO DA MARCA**

Para receber reconhecimento como líder de transporte rodoviário urbano, é essencial destacar-se por eficiência, segurança e qualidade. Esse reconhecimento é reforçado pelo orgulho dos colaboradores em fazer parte da missão da empresa, refletindo a identidade e visibilidade da organização. Para alcançar esse sucesso, é crucial entender profundamente a experiência dos clientes internos, focando em atender suas expectativas. A comunicação eficaz e o posicionamento correto da marca são essenciais para repassar todas as informações.

Estratégias para avaliar o sucesso incluem maior reconhecimento de marca, através de pesquisas tradicionais, como eNPS e NPS, avaliação de volume de passageiros, retorno de ações direcionadas ao cliente e sondagens realizadas pelos clientes nos principais canais do Grupo. Aumento da influência no mercado, que será medido através da análise de dados de percepção, identidade visual, excelência no atendimento e qualidade dos serviços. Percepção de imagem mais controlada, que é possível através de pesquisas de percepção de imagem, verificaremos a cognição, emoção, linguagem e ação associadas à marca. E, colaboradores mais engajados, em que, o engajamento será medido por meio de pesquisas de climas, indicadores de produtividade, índices de turnover e absenteísmo, mantendo um canal de comunicação aberto.

Desta forma, é preciso criar segmentação e diferenciação no mercado, com benchmarking para avaliar as melhores práticas e estratégias adotadas

pelo segmento. A estratégia de diferenciação da marca deve ser revisada frequentemente, acompanhando as tendências do mercado para refletir na capacidade de trazer o nome do grupo à mente dos clientes, seja interna ou externamente, por meio do orgulho de fazer parte ou da excelência na capacidade de servir.

## 10. PROPOSIÇÕES EM MARKETING

Ao se falar de endomarketing, engajamento e comunicação estratégica alguns fatores precisam ser evidenciados. No primeiro momento, é preciso aproximar o colaborador, fortalecendo a relação entre a liderança e sua equipe, gerando sinergia entre a cultura e as ações, assim como com o propósito da organização no momento da execução de suas tarefas. Ocorre que, não é apenas ter ideias, mas é preciso ações para que essas ideias aconteçam, “a informação corporativa precisa ser trabalhada com sistemática, responsabilidade e profundidade”<sup>8</sup>

Por esta ótica o primeiro desenvolvimento do trabalho e das estratégias do grupo parte pelo conhecimento de seu público. Para isso, há alguns itens a serem implementados e amplamente divulgados, há a segregação assim de três grandes áreas. A primeira área tem como objetivo engajar o colaborador, a segunda engajar o líder e a terceira melhorar a comunicação.

Para cada um destes itens serão adotados alguns pontos de bases iniciais com princípios bem qualificados e definidos. Quando se está diante de uma busca pelo engajamento do colaborador a estratégia passa pelo ouvir, acolher e ser empático e a partir da sustentabilidade do negócio e a meritocracia.

Para isso, utiliza-se uma avaliação anual, onde nela o colaborador é guiado a realizar uma autoavaliação, ou seja, responde como ele entende que foi sua entrega de atividades, sendo possível verificar sua percepção de

---

<sup>8</sup> BRUM, Análise de Medeiro; **Endomarketing estratégico**: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores; Integrare, São Paulo: 2017, Versão Digital. pag 15

autonomia e a qualidade de seu serviço, sempre guiado e alinhado aos valores da empresa.

Após esta etapa, a avaliação passa pela revisão de seu gestor imediato que realiza uma rodada de feedback com o colaborador, desta forma, após a devolutiva ambos criam um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), que consiste em “uma ferramenta no universo corporativo para trilhar um caminho de desenvolvimento na carreira do time”<sup>9</sup>.

Em seguida é preciso delimitar os pontos fortes e fracos do colaborador e desenhar um plano para desenvolver os pontos fracos e maximizar os pontos fortes, delimitando ainda quais serão as métricas de acompanhamento e como a empresa irá contribuir, por meio de ferramentas para a viabilidade deste objetivo<sup>10</sup>. Por fim, o PDI deverá ser sempre revisado e caso haja a conclusão dentro dos prazos estipulados o colaborador se torna elegível para promoções ou readequação salarial.

Quando se está diante de cargos de liderança a avaliação deverá ser mais ampla, observará critérios dentro das chamadas *soft skills*, ou habilidades interpessoais e comportamentais que moldam o ser humano em suas atitudes relacionamento, colaboração e principalmente liderança<sup>11</sup>. Portanto, capacidade de tomada de decisão, equilíbrio emocional, pró atividade, e atenção ao mercado devem ser pontos de atenção e de desenvolvimento da liderança. Após esta etapa haverá novamente feedback ao colaborador. Na sequência os colaboradores avaliados devem ser enquadrados na matriz 9BOX<sup>12</sup> que provou ser uma ferramenta visual de fácil acesso que permite avaliar e mapear o desempenho e o potencial dos colaboradores da Santa Zita.<sup>13</sup>

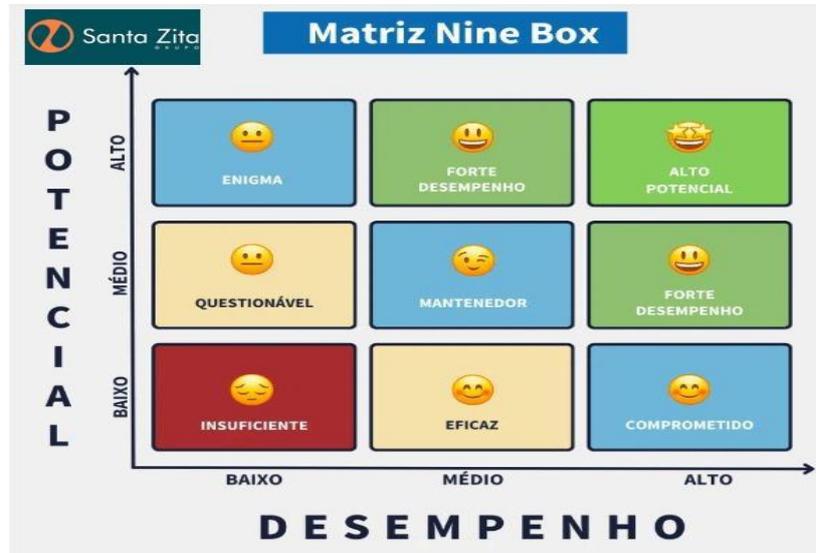
---

<sup>9</sup> REDAÇÃO EXAME, **Como fazer seu Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)?**, Brasil: 29 mar 24  
<https://exame.com/carreira/guia-de-carreira/o-que-e-pdi-e-quais-as-vantagens-do-plano-para-a-carreira-dos-colaboradores/> acessado dia 08 abril 24.

<sup>10</sup> REDAÇÃO EXAME, **Soft Skills: o que são, exemplos e qual a sua importância**, Brasil: 1 fev 2024  
<https://exame.com/carreira/guia-de-carreira/soft-skills-o-que-sao-exemplos-e-qual-a-sua-importancia/>  
Acessado em 08/04/2024

<sup>13</sup> SOARES, Bruno, **Nine Box: entenda o que é e como funciona a matriz**, Brasil: set.2023 Disponível em:  
<<https://www.feedz.com.br/blog/nineox/#:~:text=Como%20falamos%20anteriormente%2C%20a%20matriz,de%20sempenho%20e%20crescimento%20da%20equipe>> acesso: 25 mar 24

Figura 4: Matriz Nine Box



Fonte: Feedz

No acompanhamento de cada colaborador em busca de seu desenvolvimento pessoal o projeto de engajamento se torna crucial para a continuidade e seguir seu PDI. Neste sentido, os princípios para a melhoria do senso de pertencimento do colaborador são, a empatia, a transparência e confiança. Portanto, as ferramentas devem ser pautadas nestes três pilares.

Além disso, é importante não perder de vista que para todo empregado, atualmente, a vida profissional e a vida pessoal estão unidas e quando em equilíbrio são a principal forma de felicidade<sup>14</sup>. Para isso, será realizado as seguintes ações:

1ª Ação: Abertura de canal entre empresa e colaborador, datas reservadas mensalmente com o Recursos Humanos. Ambiente confidencial, para sugestões, reclamações e solicitações. A ideia é começar a criar um ambiente de segurança psicológica em que a empresa consiga entender como funciona o dia a dia dos colaboradores e quais ações rápidas podem ser tomadas para auxílio da operação. Além da escuta, também é necessário a criação do canal de resposta para aquilo que foi trazido.

<sup>14</sup> BRUM, Análise de Medeiros; **Endomarketing estratégico**: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores; Integre, São Paulo: 2017, Versão Digital. pag 25

2ª Ação: Olhar para as dores dos colaboradores. Neste cenário, inicia-se a partir dos indicadores de absenteísmo e turnover, dando um foco maior aos atestados médicos. Isso porque, colaboradores com doenças crônicas precisam de acolhimento e acompanhamento. Todos os colaboradores que não se apresentarem ao trabalho, independente se a falta for justificada ou não, passará por uma entrevista, a ideia é que entenda os motivos que o fizeram faltar, até para que a empresa consiga entender o que ele precisa; os colaboradores que apresentarem justificativas legais devem ser acompanhados, em caso de doenças, com visitas em casa e auxílio junto ao plano de saúde e demais ações que possam ser necessárias para a cura; em casos relacionados ao nascimento ou falecimento também ir a casa para deixar a empresa ciente.

3ª Ação: Trazer a família para próximo. Como exposto acima a empresa tem a função de gerar felicidade ao colaborador. A ideia de trazer a família para ações dentro de empresa geraria essa empatia não só do colaborador no momento que está executando suas funções como também, em casa, com incentivos Ações durante o ano para apresentar a empresa aos familiares dos colaboradores.

4ª Ação: Meritocracia em foco. Criação de um projeto de metas e de premiação com segmentação por área da empresa. Cada área terá suas metas e os critérios que devem ser utilizados, levando em consideração o princípio da transparência.

5ª Ação: Criação de plano de carreira bem definido e com cada uma das etapas claras e objetivos específicos. Informação de cursos e quais são as qualificações necessárias, como serão os critérios para avaliação e principalmente o crescimento salarial; nesse viés, a criação de cursos internos e com parceiros, sempre custeado pela empresa.

6ª Ação: Retenção de talentos, criação de mecanismos para manter e acompanhar os colaboradores como rodadas de feedback, com a participação de gestores em que todos podem apresentar formas de melhoria e crescimento.

Para desenvolvimento do programa de endomarketing orçamento está estimado entre R\$ 15.000,00 e R\$ 20.000,00 mensais, distribuídos da seguinte forma:

- 1) 35% em treinamento e capacitação dos colaboradores.
- 2) 30% ações de saúde e bem-estar dos colaboradores.
- 3) 15% pesquisas de clima.
- 4) 20% material de divulgação

A meta, a partir desse programa é que em 2025 haja redução de 4% na taxa de turnover, com ações que englobam: aprimoramento do processo seletivo, com treinamentos frequentes dos entrevistadores, análise criteriosa dos candidatos, exposição clara dos valores e objetivos da Santa Zita; desenvolvimento e incentivos dos planos de carreira, demonstrando oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional aos colaboradores despertando interesse em permanecer no grupo; investimento em treinamentos, capacitando as equipes para que se sintam capacitados e preparados para suas funções; desenvolvimento de cultura de feedback, estabelecer canais confiáveis de comunicação, para ouvir necessidades, preocupações e sugestões dos colaboradores; benefícios competitivos, salários, bonificações e benefícios condizentes com o cargo dos colaboradores.

O público-alvo são novos funcionários, ações que facilitem a adaptação e integração dos recém-contratados, programas de onboarding, acompanhamento nos primeiros meses de trabalho; colaboradores insatisfeitos, funcionários que demonstram insatisfação ou desmotivação, identificados através de pesquisas de clima organizacional e feedback individual entendendo suas necessidades e preocupações; funcionários com potencial de crescimento, investimento em desenvolvimento profissional do colaborador que têm potencial para crescer dentro da empresa; oferecer oportunidades de treinamento, promoções e desafios, equipe de liderança, engajamento dos líderes e gestores no processo de redução de turnover; colaboradores-chave, funcionários que têm um impacto significativo nos

resultados da empresa. Manter esses talentos satisfeitos e motivados é crucial para a estabilidade organizacional.

Outra meta estabelecida é a redução de 5% na taxa de absenteísmo, através da compreensão das causas de absenteísmo, análise das razões por trás das faltas frequentes dos funcionários, questões pessoais, problemas de saúde, insatisfação com o trabalho ou até mesmo o ambiente de trabalho; promoção do engajamento, observando o que vincula cada funcionário à sua tarefa, certificando-se que estejam adaptados, satisfeitos com o que fazem e que a tarefa tenha significado para eles; análise dos indicadores, medir o número de absenteísmo por meio de indicadores permite o controle e uma análise do cenário real, possibilitando a definição de metas específicas; promoção a saúde, incentivar hábitos saudáveis entre os funcionários, oferecer exames regulares e vacinação, um ambiente de trabalho saudável contribui para a redução do absenteísmo.; e por último, ambiente positivo, um ambiente de trabalho positivo inclusivo, e inspirador, com suporte psicológico, e recursos de gerenciamento de stress.

O público-alvo para desenvolvimento dessa meta são funcionários com problemas de saúde, oferecendo programas de bem-estar, acesso a serviços médicos e flexibilidade para cuidar da saúde; colaboradores desmotivados ou insatisfeitos, criando ações que melhorem o engajamento e a satisfação no trabalho; equipe de liderança e gestores, engajando os líderes para que compreendam a importância da redução do absenteísmo, em que eles podem apoiar os funcionários, promover políticas saudáveis e criar um ambiente de trabalho favorável, colaboradores com responsabilidades familiares, reconhecendo que questões pessoais e familiares podem afetar a presença no trabalho, e oferecendo flexibilidade para lidar com essas responsabilidades; funcionários que enfrentam estresse ou sobrecarga, implementando estratégias para reduzir o estresse no ambiente de trabalho, como gerenciamento de carga horária, pausas regulares e apoio emocional.

A idealização e implantação do projeto será de responsabilidade compartilhada por diversos profissionais dentro do Grupo Santa Zita, a colaboração entre as áreas é fundamental para o sucesso do projeto.

- 1) Recursos Humanos (RH), o RH desempenha um papel fundamental na idealização e implementação de estratégias para reduzir o absenteísmo e o turnover, eles são responsáveis por analisar dados, identificar tendências e desenvolver planos de ação específicos para melhorar a retenção de funcionários e reduzir as faltas.
- 2) Equipe de saúde e bem-estar, profissionais de saúde e bem-estar também estão envolvidos na redução do absenteísmo. Eles promovem programas de saúde, oferecem suporte psicológico e incentivam hábitos saudáveis entre os colaboradores.
- 3) Líderes e Gestores de Equipe, os líderes de equipe têm um impacto direto na motivação e satisfação dos funcionários. Eles devem estar alinhados com as estratégias de redução de turnover e absenteísmo, criando um ambiente de trabalho positivo e apoiando suas equipes.
- 4) Colaboradores, os próprios funcionários também desempenham um papel importante. Eles podem fornecer feedback, participar de programas de desenvolvimento e adotar práticas saudáveis para reduzir o absenteísmo.
- 5) Departamento de comunicação interna, a comunicação interna é essencial para disseminar informações sobre as estratégias de redução de turnover e absenteísmo, o departamento de comunicação deve garantir que todos os colaboradores estejam cientes das iniciativas e compreendam sua importância.
- 6) Equipe de treinamento e desenvolvimento, essa equipe trabalha no desenvolvimento de programas de treinamento, capacitação e crescimento profissional.

A segunda etapa do projeto se baseia no diagnóstico da realidade atual, uma vez que antes de começar a planejar ações de endomarketing, é importante realizar um diagnóstico da realidade atual da empresa, que está exemplificado através dos gráficos:

**Gráfico 7:** Absenteísmo Grupo Santa Zita



**Fonte:** Grupo Santa Zita

**Gráfico 1:** Turn Over Grupo Santa Zita



**Fonte:** Grupo Santa Zita

Serão dessa forma apresentada, impulsionado os projetos que tendem a elevar a qualidade dos colaboradores. Paralelo a estas ações, há a necessidade de melhoria na forma de tratamento dos líderes. O primeiro passo é definir os limites e responsabilidade de cada um, ou seja, delimitar qual a gestão de cada um quando se fala de time. Depois foi necessário apresentar de forma segmentada os treinamentos que passarão para atender a todos os seus times.

Neste sentido, os perfis dedicados a cada função são de suma importância e deverão ser desenhados, pois eliminam problemas de desalinhamento à nova cultura. Os líderes então deverão desenvolver habilidades para repassar aos colaboradores as novas instituições e a nova cultura da companhia, além disso, com as atribuições de novas responsabilidades bem definidas há como desenvolver os sucessores a suas posições. Aqui, é importante destacar que todo o projeto apresentado só funcionará com o engajamento e com as lideranças alinhadas aos princípios e a necessária mudança de comportamento.

## 11. CONCLUSÃO

Ao longo deste projeto, foi possível observar e analisar as dinâmicas organizacionais e os desafios enfrentados no ambiente de trabalho do Grupo Santa Zita. Implantar um Sistema de Gestão Participativa, com as estratégias e práticas propostas tem como objetivo promover uma mudança de cultura, que traz como resultado melhoria significativa no engajamento organizacional. Este engajamento, por sua vez, é um indicador direto da satisfação e produtividade dos colaboradores, contribuindo diretamente para o sucesso e crescimento da organização.

Através da análise e aplicação das teorias e práticas discutidas, foi possível identificar e estabelecer estratégias eficazes para promover uma cultura de trabalho positiva e produtiva. Essas estratégias, que incluem a promoção de um ambiente inclusivo, a implementação de práticas de feedback e a criação de um senso de pertencimento entre os membros da equipe, têm o potencial de transformar o ambiente nas empresas do grupo, tornando mais gratificante e menos estressante.

A melhoria no engajamento organizacional, consequente da mudança de cultura, não só beneficia os colaboradores, mas também tem um impacto positivo na organização. Um ambiente de trabalho mais engajado e produtivo leva a uma maior retenção de talentos e a uma melhor qualidade dos produtos ou serviços oferecidos.

Portanto, a conclusão deste projeto é que a mudança de cultura, promovida através da implementação do Sistema de Gestão Participativo, é uma estratégia poderosa para melhorar o engajamento organizacional, o ambiente de trabalho e consequentemente a eficiência operacional. Acredita-se que, com a aplicação efetiva dessas estratégias, as empresas do Grupo Santa Zita possam alcançar um nível de engajamento e produtividade que supera as expectativas atuais, contribuindo para o seu crescimento e sucesso contínuo.

Esta conclusão destaca a importância da mudança de cultura no ambiente de trabalho, enfatizando a relação direta entre o engajamento organizacional e a qualidade do local de trabalho. Ao mesmo tempo, sugere

que a implementação de estratégias e práticas específicas pode levar a melhorias significativas, beneficiando tanto os colaboradores quanto a organização como um todo, mas é um processo dinâmico que requer acompanhamento e ajustes contínuos para garantir sua eficácia e relevância. Para manter a organização alinhada com os objetivos e valores estabelecidos, é crucial estabelecer indicadores que permitam avaliar a eficácia das estratégias implementadas. Esses indicadores podem abranger uma variedade de áreas, incluindo engajamento dos colaboradores, satisfação no trabalho, inovação, e retenção de talentos, entre outros.

## 12. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Marley Rosana et al. **Transporte Público Coletivo**: Discutindo acessibilidade, mobilidade e qualidade de vida. *Psicologia & Sociedade*, [S.l.], v. 23, n. 2, p. 574-582, jan. 2010.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; ARRUDA, Marcelo Leme de. **Satisfação do Cliente das Companhias Aéreas Brasileiras**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 25-33, set. 1998.

BARBOSA, Álvaro Alexandre. **Proposição e Teste de um Modelo para Avaliação da Qualidade Percebida e das Atitudes e Intenções Comportamentais de Consumidores de Restaurantes à La Carte**. 2016. 217 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2016.

BARBOSA, Samuel Borges. **Modelo de Avaliação Multicritério para o Serviço de Transporte Público**: Uma Abordagem Focada no Usuário. 2017. 186 p. Dissertação (Doutorado em Engenharia de Produção) - Faculdade de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BARRETO, Aldo. **A Questão da Informação**. *Revista São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 1-7, jan. 1994.

BATESON, John; HOFFMAN, Douglas. **Marketing de Serviços**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2001. 495 p.

BELO HORIZONTE, Transfácil – A Voz do Cliente. **Pesquisa Qualitativa**. Belo Horizonte, 2019.

BENTES, Otávio. **Atendimento ao Cliente**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2010. 180 p..

BRASIL. Lei n. 12.587, de 03 de jan. de 2012. **Política Nacional de Mobilidade Urbana**. Brasília, p. 1-12, jan. 2012.

BRUM, Análise de Medeiro; **Endomarketing estratégico**: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores; Integrare, São Paulo: 2017, Versão Digital

CANTWELL, Mairead et al. **Examining the Factors that Impact Public Transport Commuting Satisfaction**. Journal of Public Transportation, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 1-21, fev. 2009.

CHURCHILL JR., Gilbert; PETER, Paul. **Marketing**: Criando Valor para os Clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 40 p.

CORRÊA, Rossi Augusta. **Qualidade de Vida, Qualidade do Trabalho, Qualidade do Atendimento Público e Competitividade**. Revista da Administração Pública, Rio de Janeiro, p. 1-11, maio. 1992.

COSTA, Ariana de Souza; SANTANA, Lídia Chagas; TRIGO, Antônio Carrera. **Qualidade do Atendimento ao Cliente**: um grande diferencial competitivo para as organizações. Revista de Iniciação Científica, Cairú, v. 2, n. 2, p. 155-172, jun. 2015.

COSTA, Francisco José da. **Influência do Valor Percebido Pelo Cliente Sobre os Comportamentos de Reclamação e Boca a Boca: uma investigação em cursos de pós-graduação lato sensu.** 2007. 240 p. Dissertação (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2007.

DA SILVA, Douglas, **O que é Teoria dos Dois Fatores? Como aplicar em uma empresa?.** Brasil: 14 set. 2021. Disponível < <https://www.zendesk.com.br/blog/teoria-dos-dois-fatores/#> >. Acesso: 08 mar 24

DOS SANTOS, Valdecir Nunes. **Satisfação de clientes.** 2008. 59 p. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

**ENCONTRO LATINO-AMERICANO SOBRE CONFORTO NO AMBIENTE CONSTRUÍDO**, 3., 2001, São Pedro. Avaliação do Conforto Acústico de Prédio Escolar da Rede Pública: O caso de Campinas... São Pedro: [s.n.], 2001. 8 p.

**ENCONTRO LATINO-AMERICANO SOBRE CONFORTO NO AMBIENTE CONSTRUÍDO**, 3., 2001, São Pedro. Conforto Térmico em Espaços Externos: Uma revisão... São Pedro: [s.n.], 2001. 8 p.

FERRAZ, Antônio Clóvis; TORRES, Isaac Guilherme. **Transporte Público Urbano.** 2. ed. São Paulo: Rima, 2008. 428 p.

FETRANSPORTES/CRES, **PRÊMIO DESTAQUE 2023**, disponível em <https://fetransportes.org.br/wp-content/uploads/2023/08/Regulamento-Premio-Destaque-2023.pdf>, Brasil: jan. 2023. Acesso: 24 mar 2024

FILHO, Dalson Brito Figueiredo; JÚNIOR, José Alexandre da Silva. **Visão além do alcance**: Uma introdução à análise fatorial. Revista Opinião Pública, Campinas, v. 16, n. 1, p. 16-185, jun. 2010.

FREITAS, André Luís. **A Qualidade em Serviços no Contexto da Competitividade**. Revista Produção, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 1-24, mar. 2005.

FREITAS, Paulo Vitor Nascimento de. **Qualidade do Transporte Público Urbano por Ônibus**: Um estudo sobre a percepção dos usuários e o desempenho técnico em João Pessoa (PB). 2016. 185 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil e Ambiental) - Faculdade de Engenharia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016.

FREITAS, Paulo Vitor; SILVEIRA, José Augusto; CASTRO, Alexandre Augusto. **Qualidade em Serviços de Transporte Público Urbano**: Uma Contribuição Teórica. Revista nacional de gerenciamento de cidades, Tupã, v. 3, n. 15, p. 176-192, jan. 2015.

FROEMMING, Lurdes et al. **Comportamento do Consumidor e do Comprador**. Ijuí: Unijui, 2009. 104 p.

GARDNER, Howard. **Inteligência**: Um conceito reformulado. Rio de Janeiro, Objetiva, 2001.

GITHUI, John Ngatia; NAKAMURA, Fumihiko; OKAMURA, Toshiyuki. **The Structure of Users' Satisfaction on Urban Public Transport Service in Developing Country**: the Case of Nairobi. Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, Yokohama, v. 7, n. 1, p. 1-13, jan. 2009.

GOMIDE, Alexandre; LEITE, Sabina; RABELO, Jorge. **Transporte Público e Pobreza Urbana**: Um índice-síntese de serviço adequado. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília, p. 1-49, ago. 2006.

HAIR, Joseph et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. [S.I.]: Bookman, 2009. 688 p.

HAWKINS, Del; MOTHERSBAUGH, David; BEST, Roger. **Comportamento do Consumidor**: Construindo a estratégia de marketing. 10. ed. [S.I.]: Elsevier, 2007. 508 p.

IIDA, Itiro. **Ergonomia Projeto e Produto**. São Paulo: Editora Edgard Blucher Ltda, 2003.

ISMAIL, Rozmi et al. **Passengers Preference and Satisfaction of Public Transport in Malaysia**. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, [S.I.], v. 6, n. 8, p. 410-416, jul. 2014.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing management**. 14. ed. New Jersey: Pearson Education, 2012. 787 p.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012. 794 p.

LEAL, Fabiano. **Um Diagnóstico do Processo de Atendimento a Clientes em uma Agência Bancária Através de Mapeamento do Processo e Simulação Computacional**. 2003. 224 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Faculdade de Engenharia, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2003. 1.

LE-KLÄHN, Diem-Trinh; HALL, C. Michael; GERIKE, Regine. **Analysis of Visitor Satisfaction with Public Transport in Munich**. Journal of Public Transportation, Munich, v. 17, n. 3, p. 1-18, jun. 2014.

LIMA, Miguel Ferreira; et al. **Gestão de Marketing**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

LOVELOCK, C. & WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo, Saraiva, 2001. 416p.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L.; HEMZO, M.A. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LÜBECK, Rafael Mendes et al. **Qualidade no transporte coletivo urbano**. 2011. 14 p. Pesquisa Científica (Pesquisa em Administração) - Centro Universitário Municipal de Franca, Franca, 2011. 14.

MAFFESOLI, M.A. **A Conquista do Presente**. Rio de Janeiro, Rocco, 1984.

MAGALHÃES, Marcos Thadeu Queiroz; ARAGÃO, Joaquim José Guilherme de; YAMASHITA, Yaeko. **Definição de transporte:** uma reflexão sobre a natureza do fenômeno e objeto da pesquisa e ensino em transportes. *Transportes*, v. 22, n. 3, 2014.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing:** Uma Orientação Aplicada. 6. ed. [S.l.]: Bookman, 2012. 768 p.

MARCHESINI, Márcia Maria; ALCÂNTARA, Rosane Lúcia. **Conceituando o serviço logístico e seus elementos.** *Revista de Ciência & Tecnologia, São Carlos*, v. 17, n. 33, p. 65-86, jun. 2012.

MARQUES, Jéssica; PELEGI, Alexandre. **Seminário 2018:** Estudo da NTU revela perda diária de 3,6 milhões de passageiros no transporte público brasileiro. 2018. Disponível em <https://www.ntu.org.br/novo/NoticiaCompleta.aspx?idArea=10&idNoticia=1022>. Acesso em 16 out. 2018.

MARTINS, Luís. **Marketing de Serviços.** 1. ed. Lisboa: Companhia Própria, 2004. 74 p.

MCLAFFERTY, S.; PRESTON, V. **Gender, race, and commuting among service sector workers.** *Professional Geographer*, v. 43, n. 1, p. 1-15, Feb. 1991.

MELES, Bruna Alexandra. **Ergonomia Industrial e Conforto Térmico em postos de trabalho.** 2012. 97 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) - Faculdade de Engenharia, Universidade de Aveiro, Aveiro, 2012.

MENDES, Juliana Barreto; FANTIN, Bernadete Rossi. **Percepção Geral da Qualidade do Transporte e da Mobilidade Urbana na Cidade de Botucatu.** 2012.

23 p. Dissertação (Doutorado em Administração) - Faculdade de Tecnologia de Botucatu, Botucatu, 2012. 3.

MIGUEL, Paulo Augusto; SALOMI, Gilberto. **Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços**. Produção, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 1-19, jan. 2004.

MOUWEN, Arnoud. **Drivers of customer satisfaction with public transport services**. Elsevier, [S.l.], v. 78, p. 1-20, jan. 2015.

NICKELS, William; WOOD, Marian Burk. **Marketing: Relacionamentos, Qualidade, Valor**. 1. ed. [S.l.]: LTC, 1999. 468 p.

OLIVEIRA, Jairo Garay Ribeiro de. **A importância do sistema de transporte coletivo para o desenvolvimento do município de Campo Grande-MS**. Universidade Católica Dom Bosco: Campo Grande, 2003.

OLSSON, Lars et al. **Measuring service experience: Applying the satisfaction with travel scale in public transport**. Journal of Retailing and Satisfaction with travel scale in public transport, [S.l.], v. 19, p. 413-418, jul. 2012.

OÑA, Juan de; OÑA, Rocío de. **Quality of service in public transport based on customer satisfaction surveys: review and assessment of methodological approaches**. Transportation Science, Granada, p. 1-46, dez. 2014.

PEREIRA, R. H. M.; SCHWANEN, T. **Tempo de deslocamento casa-trabalho no Brasil (1992-2009): diferenças entre regiões metropolitanas, níveis de renda e sexo**. Brasília: Ipea, 2013. (Texto para Discussão, n. 1813).

PINHEIRO, Roberto et al. **Comportamento do Consumidor**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011. 144 p.

PORTELA, Carmem Beatriz Miranda. **O Marketing e o Comportamento do Consumidor**. 2014. 14 p. Pesquisa Científica (Pesquisa em Administração) - Faculdade de Administração, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2014.

PORTO ALEGRE, Qualiônibus – Programa de Qualidade de Serviço de Ônibus. **Pesquisa de Satisfação**. Porto Alegre, 2014.

PORTO ALEGRE, Qualiônibus – Programa de Qualidade de Serviço de Ônibus. **Manual da Pesquisa de Satisfação**. Porto Alegre, 2022.

PRICINOTE, Miguel Angelo. **Metodologia para identificação da confiabilidade topológica da rede de transporte público urbano**. 2008. 107 p. Dissertação (Mestrado em Transportes) - Faculdade de Tecnologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

REDMAN, Lauren et al. **Quality attributes of public transport that attract car users: A research review**. Transport Policy, [S.l.], v. 25, p. 119-127, jul. 2013.

REDAÇÃO EXAME, **Como fazer seu Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)?**, Brasil: 29 mar 24 <https://exame.com/carreira/guia-de-carreira/o-que-e-pdi-e-quais-as-vantagens-do-plano-para-a-carreira-dos-colaboradores/> acessado dia 08 abril 24.

REDAÇÃO EXAME, **Soft Skills: o que são, exemplos e qual a sua importância**, Brasil: 1 fev 2024, <https://exame.com/carreira/guia-de-carreira/soft-skills-o-que-sao-exemplos-e-qual-a-sua-importancia/> Acesso 08 abr 2024

ROCHA, Ângela da; MELLO, Renato Cotta (Org.). **Marketing de serviços: casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2000.

RODRIGUES, Marcos Antônio; SORRATINI, José Aparecido. **A Qualidade no Transporte Coletivo Urbano**. 2014. 36 p. Pesquisa Científica (Pesquisa em Engenharia Civil) - Faculdade de Engenharia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2014.

SANTOS, Jorge Padilha dos. Transporte Coletivo Público Urbano na Cidade de Santiago - RS: **Estudo da Percepção dos Usuários Quanto à Acessibilidade e Nível de Serviço Prestado**. 2012. 141 p. Dissertação (Mestrado em Planejamento Urbano e Regional) - Faculdade de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Santiago, 2012.

SARMENTO, Ana Carolina Miranda. **Satisfação do Cliente: Aplicação e comparação dos modelos americano e europeu de mensuração de satisfação de clientes em uma Instituição de Ensino Superior em Belo Horizonte**. 2009. 185 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, Pontifícia Universidade Católica, Belo Horizonte, 2009.

SIMÕES, Gabriela. **Marketing de Serviços: A Satisfação de clientes voltada para a prestação de serviços de uma contabilidade**. 2014. 36 p. Dissertação (Graduação em Administração) - Faculdade de Pará de Minas, Pará de Minas, 2014.

SIMON, Simone; GASTAL, Susana; DOS SANTOS, Márcia Maria. Mobilidade e Turismo: **Hospitalidade no Transporte Coletivo em Caxias do Sul/RS**. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, Caxias do Sul, v. 8, n. 3, p. 552-567, dez. 2014.

**SINTRAM**, 61º Prêmio Motorista e Motociclista Padrão 2021 reconhece boas práticas dos profissionais, **disponível** <https://www.sintram.com.br/noticias/61o-premio-motorista-e-motociclista-padrao-2021-reconhece-boas-praticas-dos-profissionais/> **Brasil: set 2021. Acesso: 24 mar 2024**

SOARES, Bruno, **Nine Box: entenda o que é e como funciona a matriz**, Brasil: set.2023 Disponível em: < [Nine Box: entenda o que é e como funciona a matriz \(feedz.com.br\)](https://feedz.com.br)> acesso: 25 mar 24

SOUSA, Felipe Brum de Brito. **Gerenciamento da Qualidade no Transporte Coletivo de Longa Distância por Ônibus**. 2004. 171 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Faculdade de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

TONTINI, Gérson; SANT'ANA, André José. **Interação de atributos atrativos e obrigatórios de um serviço na satisfação do cliente**. Produção, Blumenau, v. 18, n. 1, p. 112-125, abr. 2008.

TORRES, Elisabeth Fátima; MAZZONI, Alberto Angel; ALVES, João Bosco da Mota. **A acessibilidade à informação no espaço digital**. Ci. Inf., Brasília, v. 31, n. 3, p. 83-91, dez. 2002.

**URBAN TRANSPORT SYSTEMS CONFERENCE**, 1999, Lund University. Frequency of Negative Critical Incidents and Satisfaction with Public Transport Services. Suécia: [s.n.], 1999. 12 p.

VELASQUEZ, Rony Marcelo. **Representações Esquemáticas de Linhas de Transporte Público Urbano por Ônibus: Método de Avaliação da Percepção do Usuário**. 2015. 148 p. Dissertação (Mestrado em Transportes) - Faculdade de Tecnologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

VIEIRA, Valter Afonso. **Escalas em Marketing**: Métricas de resposta do consumidor e de desempenho empresarial. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 75 p.

WISNER, Alain. **Por dentro do trabalho**: ergonomia: método & técnica. Tradução Flora Maria Gomide Vezza. São Paulo: FDT, Oboré, 1987.