



FUNDAÇÃO DOM CABRAL

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL – 2018

Programa de Especialização em Gestão de Negócios

**Carlos Jordano de Souza Bessa
Gabriela Ruiz Thedim
Juan Ruiz Thedim
Pedro De Franco
Raphael Eduardo Ferreira Gonçalves**

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: Como superar o desafio da distância com o uso da tecnologia móvel?

Rio de Janeiro

2018



Carlos Jordano de Souza Bessa

Gabriela Ruiz Thedim

Juan Ruiz Thedim

Pedro De Franco

Raphael Eduardo Ferreira Gonçalves

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: Como superar o desafio da distância com o uso da tecnologia móvel?

Projeto Aplicativo apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Especialização em Gestão de Negócios.

Orientador: Ronnie Figueiredo

Rio de Janeiro

2018

AGRADECIMENTOS

Ao nosso orientador Ronnie Figueiredo, pela dedicação e apoio no dia a dia do Projeto Aplicativo.

Aos nossos colegas, que tornaram possível a realização deste Projeto Aplicativo.

Agradecemos às nossas famílias e amigos, em especial aos nossos pais, que nos acompanharam e apoiaram ao longo do curso.

À empresa TransJordano Ltda., que gentilmente comprou a ideia do aplicativo e foi fundamental ao Projeto Aplicativo e contribuiu decisivamente com seu desenvolvimento.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para este Projeto Aplicativo.

EPÍGRAFE

“Aqueles que se sentem satisfeitos sentam-se e nada fazem. Os insatisfeitos são os únicos benfeitores do mundo.”

Walter S. Landor

RESUMO

O presente Projeto Aplicativo aborda a viabilidade de uma ferramenta de comunicação empresarial entre a empresa e os empregados que necessitam ficar longe ou comparecem poucas vezes no ambiente de trabalho ou na sede da empresa.

O estudo aborda o contexto dos empregados de empresas prestadoras de serviços de transporte, suportado pelo *benchmarking* realizado com a empresa de aviação civil Azul Linhas Aéreas, a demonstração de um *case* de sucesso da Universidade Corporativa do Transporte (UCT), e por meio de estudo de caso na empresa TransJordano Ltda.

A metodologia exploratória do Projeto Aplicativo incluiu a pesquisa bibliográfica sobre a importância da comunicação empresarial e a aplicação de questionário junto aos motoristas.

A pesquisa confirmou a existência do uso de celulares inteligentes, *smartphones*, entre os motoristas dos caminhões e a disponibilidade para o uso do equipamento em conteúdo de informações e treinamentos da empresa.

Como solução, verificou-se a viabilidade técnica, operacional, estratégica e financeira da criação de um aplicativo para a empresa, de modo que o desafio da distância da comunicação empresarial com os motoristas de caminhões fosse atendido.

Palavras-chave: Comunicação Empresarial; Aplicativo; Motoristas, *Smartphone*.

ABSTRACT

This Application Project addresses the feasibility of a business communication tool between the company and the employees who need to stay away or rarely appear in the workplace or at the company's headquarters.

The study addresses the context of the employees of companies providing transport services, supported by the benchmarking carried out with the civil aviation company Azul Linhas Aéreas, a success case by Universidade Corporativa do Transporte (UTC), and by the case study in the company TransJordano Ltda.

The exploratory methodology of the Application Project included bibliographical research on the importance of business communication and the application of a questionnaire to drivers.

The survey confirmed the existence of the use of smart phones, among drivers of trucks and the availability to use the equipment in information content and training of the company.

As a solution, it was verified the technical, operational, strategic and financial viability of the creation of an application for the company, so that the challenge of the distance of the business communication with the drivers of trucks was met.

Keywords: Business Communication; App; Drivers, Smartphone.

LISTA DE FIGURAS

FIGURE 1 - INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTE DE CARGA PELO MUNDO-----	54
FIGURE 2 - MISSÃO DA EMPRESA-----	67
FIGURE 3 - VISÃO DA EMPRESA -----	68
FIGURE 4 - VALORES DA EMPRESA -----	69
FIGURE 5 - QUANTAS VEZES VOCÊ VAI À EMPRESA -----	69
FIGURE 6 - O QUE VOCÊ FAZ QUANDO VAI À EMPRESA? -----	70
FIGURE 7 - VOCÊ ACOMPANHA OS QUADROS DE AVISO? -----	70
FIGURE 8 - VOCÊ ACOMPANHA AS INFORMAÇÕES PELA "RÁDIO PEÃO"? -----	71
FIGURE 9 - VOCÊ TEM CELULAR? -----	71
FIGURE 10 - VOCÊ ACESSA A INTERNET NO SEU CELULAR? -----	72
FIGURE 11 - VOCÊ FAZ USO DE APLICATIVOS NO CELULAR? -----	72
FIGURE 12 - A COMUNICAÇÃO COM A EMPRESA PODE MELHORAR?-----	73
FIGURE 13 - VOCÊ CONCORDA EM UTILIZAR O SEU CELULAR PARA INFORMAÇÕES? -----	73
FIGURE 14 - COMO A EMPRESA PODE SE COMUNICAR COM VOCÊ? -----	74
FIGURE 15 - QUE INFORMAÇÕES GOSTARIA DE RECEBER NO CELULAR?-----	74

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - QUESTÕES DE PESQUISA-----	51
TABELA 2 - VIABILIDADE FINANCEIRA -----	86
TABELA 3 - VIABILIDADE DO APLICATIVO-----	87
TABELA 4 - CRONOGRAMA DO PROJETO -----	88

LISTA DE ABREVIATURAS

APLICATIVO (APP) MÓVEL, SOFTWARE A SER DESENVOLVIDO PARA INSTALAÇÃO EM DISPOSITIVOS MÓVEIS (CELULAR TIPO SMARTPHONE) (APP)

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA QUÍMICA (ABIQUM)

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE DE CARGAS E LOGÍSTICA (NTC&LOGÍSTICA)

BYOD - BRING YOUR OWN DEVICE (BYOD)

CENTRO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO APLICADA (GVCIA)

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE (CNT)

CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO (CLT)

DIÁLOGO SOBRE SEGURANÇA (DSS)

ESTADO DO RIO DE JANEIRO (FETRANSPOR)

FEDERAÇÃO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTES DE PASSAGEIROS DO

FUNDAÇÃO DOM CABRAL (FDC)

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV)

ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS (ESI)

NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES (NPS)

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS)

QUALIDADE (SASSMAQ)

RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO (ROI)

REVISTA INTERDISCIPLINAR PENSAMENTO CIENTÍFICO (REINPEC)

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO TRANSPORTE (SENAT)

SERVIÇO SOCIAL DO TRANSPORTE (SEST)

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE SEGURANÇA, SAÚDE, MEIO AMBIENTE E

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO TRANSPORTE (UCT)

SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO	10
2 BASES CONCEITUAIS	17
2.1 Conceituação do Tema	17
2.1.1 Cultura Comportamental	17
2.1.2 Educação Corporativa	21
2.1.3 Comunicação Empresarial	26
2.1.4 Engajamento	30
2.1.5 <i>Endomarketing</i>	31
2.1.7 Aplicação dos Principais Conceitos e Fatores Críticos de Sucesso para Operacionalização dos Conceitos	39
2.1.8 Case de Sucesso	42
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	46
4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	54
4.1 Análise do Setor	54
4.2 Benchmarking Realizado / Realidades Organizacionais	58
4.3 A Realidade Atual da TransJordano – Estudo de Caso	63
4.4 Resultado da Pesquisa	67
5 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO	78
5.1 Proposta de Solução	78
5.2 Análise de Viabilidade	83
5.2.1 <i>Viabilidade Técnica</i>	83
5.2.2 <i>Viabilidade Operacional</i>	85
5.2.3 <i>Viabilidade Estratégica</i>	85
5.2.4 <i>Viabilidade Financeira</i>	86
5.3 <i>Cronograma de Implementação</i>	88
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	90

1 RESUMO EXECUTIVO

O presente trabalho busca propor solução ao desafio da comunicação à distância entre empregado e empresa, dada a importância da comunicação nas organizações, especialmente quando se leva em consideração que as empresas se constituem de um grupamento de pessoas atuando em conjunto de comportamentos em um dado microambiente produtivo.


Essa condição, portanto, considera a possibilidade de que as pessoas que integram determinados grupos sociais tendo por elo comum uma empresa recebam treinamento e sejam municiadas de informações de tal modo que passem a assumir para si uma determinada característica esperada.

Também possam assimilar a cultura de uma organização, de tal forma que se passa a repercutir naqueles integrantes, empregados de uma sociedade, os mesmos interesses e natural atuação em prol do desenvolvimento e atingimento dos resultados e objetivos sociais definidos pelas empresas.

Essa atitude em benefício da empresa, quando se torna um comportamento cultural, se torna genuína e espontânea, e leva a uma verdadeira união de propósitos entre os empregados, que é considerado fundamental para o sucesso e perenidade das companhias.

Isso fomenta a discussão sobre a forma de se atingir todos os empregados pela comunicação da empresa.

Em companhias nas quais o ambiente de trabalho se reveste de uma estrutura de escritório, o canal de comunicação, em geral, envolve reuniões, eventos, e-mails e quadros de avisos.



Contudo, ao problematizar para empresas nas quais o ambiente de trabalho é uma cabine de um caminhão, de uma aeronave ou de uma locomotiva, a empresa se vê diante de um complicador que gera muitos inconvenientes no relacionamento com o empregado, dos quais se pode citar, principalmente, as dificuldades quanto ao canal de comunicação, uma vez que motoristas não estão frequentemente conectados a e-mails, não ficam diante de quadros de avisos e não conseguem se fazer presentes em reuniões, treinamentos presenciais ou diálogos diários de saúde e segurança.

Igualmente relevante, faz-se necessário ponderar ainda que a falta da vivência rotineira no ambiente de trabalho de uma empresa, pode levar o empregado ao distanciamento da cultura da companhia, além de quase impossibilitar um monitoramento contínuo e eficaz acerca da efetividade dos treinamentos.

Disso resultou a proposta deste Projeto Aplicativo, voltado para verificar a necessidade e se estabelecer uma forma eficiente de se comunicar, em especial com um grupo de empregados mais específico que não permanecem dentro da empresa.

Isto é, se mostra necessário estabelecer uma forma eficiente de comunicação, que promova o engajamento, a educação corporativa e o comprometimento dos empregados a favor daqueles objetivos sociais da empresa e que são, ao final, as questões verdadeiramente críticas para os resultados financeiros, operacionais, sociais e culturais da companhia.

Isso demonstra sobremaneira a importância de se estruturar e manter uma comunicação empresarial eficiente, visando repercutir as ações de marketing interno e disseminar o comportamento cultural esperado pela empresa.

Ainda dentro do contexto da educação corporativa, o Projeto Aplicativo irá particularizar a situação de motoristas de caminhão que realizam viagens de longa distância.

Isso porque tais empregados são o elo entre o cliente e a empresa, e são esses empregados que igualmente transportam os produtos que, ao final, trazem o retorno financeiro à companhia.

Dessa forma, resta plenamente justificável o interesse e a importância em se manter estrita e próxima a comunicação corporativa, disseminando a cultura empresarial e aplicando treinamentos para melhoria contínua dos serviços.

Dado esse contexto, o presente Projeto Aplicativo demonstrará, por meio de um estudo de caso realizado na empresa de transporte rodoviário de cargas, TransJordano Ltda., e por meio da realização de benchmarking, o potencial positivo da implantação de uma comunicação interna eficiente. Além disso, demonstraremos o *case* de sucesso da Universidade Corporativa do Transporte (UCT) para demonstrar a viabilidade do projeto. Como solução propomos a criação de um aplicativo a ser desenvolvido pela empresa e instalado pelos empregados em telefones celulares, à princípio, próprios, do tipo *smartphones*.

Segundo a Pesquisa CNT de Perfil dos Caminhoneiros¹, 68,8% de caminhoneiros empregados de frota utilizam a internet, e, desses, 90,5% utilizam equipamento “celular/smartphone” para acessar a internet. Por outro lado, dos 31,2% que declararam que não utilizam internet, 43,8% alegam que não sabem utilizar, 39% consideram desnecessário, e apenas 20% não tem celular com acesso à internet.

Com isso, tem-se comprovado um universo relevante de motoristas de caminhões que já se utilizam de aparelhos celulares que garantem acesso à internet. Interessante observar também, tão somente pela contribuição ao debate e pesquisa, que a famigerada greve dos caminhoneiros ocorrida no final de maio de 2018 muito se deveu pelos ajustes, informações e trocas de mensagens por meio de aplicativo de mensagens (“WhatsApp”).²

¹ CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE – CNT. Perfil dos caminhoneiros 2016. Brasília, 2016. [Http://cms.cnt.org.br/imagens%20CNT/PDFs%20CNT/Pesquisa%20de%20Perfil%20dos%20Caminhoneiros/Pesquisa](http://cms.cnt.org.br/imagens%20CNT/PDFs%20CNT/Pesquisa%20de%20Perfil%20dos%20Caminhoneiros/Pesquisa)

² ROSSI, A. Como o WhatsApp mobilizou caminhoneiros, driblou governo e pode impactar eleições. BBC News, 02/06/2018. Disponível em: <<<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-44325458>>>; ESTADÃO CONTEÚDO. No WhatsApp, caminhoneiros dizem que greve está longe do fim. Época Negócios, 27/05/2018. Disponível em: <<[Comunicação Empresarial | FDC
Programa de Especialização em Gestão de Negócios](https://epocanegocios.globo.com/Brasil/noticia/2018/05/epoca-</p></div><div data-bbox=)

Para o bem e para o mal, o fato comprova que caminhoneiros usam, sim, celular, com acesso à internet, e baixam aplicativos no dispositivo móvel.

No contexto mundial, vem o conceito de se incentivar o uso de equipamentos pessoais para a utilização em ambiente e em favor do trabalho. A *Intel Corporation*, em 2009, identificou que seus empregados estavam, cada vez mais, se utilizando de dispositivos móveis particulares para o trabalho e, ao invés de recusar tal uso pelo risco tecnológico, a companhia estabeleceu uma política para o uso de equipamentos dos próprios empregados, e teve como resposta uma melhoria na conectividade da Intel, mais produtividade dos empregados, além de ter havido incremento da segurança tecnológica.

“A Intel em 2009 reconheceu pela primeira vez a questão de trazer seu próprio dispositivo, ou BYOD, já que os funcionários cada vez mais queriam usar seus próprios dispositivos móveis no local de trabalho. Em vez de dar as costas ao risco, os líderes da Intel adotaram a tecnologia, estabelecendo uma política eficaz para os dispositivos de propriedade dos funcionários. O resultado: maior conectividade com a rede da Intel, maior produtividade dos funcionários e medidas de segurança aprimoradas.” (Texto traduzido - Intel Corporation, 2018).^{3 4}

Esse tipo de política ficou conhecida pela sigla BYOD (“*bring your own device*”), ou seja, traga, use, utilize, o seu próprio dispositivo, seu próprio *smartphone*, no seu ambiente de trabalho.

O tema, como se demonstrou acima, e como adiante se abordará com maior profundidade no decorrer do presente Projeto Aplicativo, é deveras relevante para a

negocios-no-whatsapp-caminhoneiros-dizem-que-greve-esta-longo-do-fim.html>>; ABEL, V.; WAINER, G. Greve de caminhoneiros nasceu em grupos do WhatsApp, dizem motoristas. Estadão - Economia e Negócios, 25/05/2018. Disponível em: <<<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,greve-de-caminhoneiros-nasceu-em-grupos-do-whatsapp-dizem-motoristas,70002324146>>>. Acesso em: Maio/2018.

³ INTEL CORPORATION. BYOD: gerenciar os riscos. 2018. <<https://www.bankinfosecurity.in/interviews/byod-manage-risks-i-1327>>.

⁴ Texto Original: “*Intel in 2009 first recognized the issue of bring your own device, or BYOD, as employees increasingly wanted to use their own mobile devices in the workplace. Instead of turning their backs to the risk, Intel leaders embraced the technology, setting up an effective policy for employee-owned devices. The result: increased connectivity to Intel’s network, greater employee productivity and improved security measures*” (Intel Corporation, 2018)

empresa no que diz respeito à gestão de equipes, motivação, engajamento e disseminação da Visão, Missão e Valores da empresa, de forma a manter a perenidade e lucratividade do negócio.

Especificamente no que tange ao Sistema SEST/SENAT, o trabalhador estará valorizado pela demonstração inequívoca de compromisso com sua formação e treinamento, e com o reconhecimento da colaboração efetiva do seu trabalho com o sucesso da empresa.

Ademais, o incentivo ao uso do *smartphone* pessoal pode reduzir o consumo em dobro de equipamentos, isto é, a exigência de um equipamento cedido pela empresa, e outro que o próprio empregado possui.

Reduz também a exigência de impressão de papéis, o APP pode ser otimizado para informações de holerite, aviso de férias, além de conter treinamentos e informações sobre condução segura, eficiência energética, alimentação saudável, em claro benefício também à sustentabilidade.

A empresa estudada igualmente também tem como preocupação a sustentabilidade em suas atividades, tanto que fica expressa em sua missão a busca do desenvolvimento sustentável e a continuidade dos negócios.

A TransJordano se destaca por se tratar de uma empresa especializada no transporte de produtos perigosos, com certificação ISO-9001 e SASSMAQ⁵ ⁶, e atende a grandes *players* do setor, como Raízen Combustíveis e Energia, BR Distribuidora, Usina São Martinho, dentre outros.

⁵ ABIQUIM - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA QUÍMICA. SASSMAQ. <<http://canais.abiquim.org.br/sassmaq/>>.

⁶ Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade ("Sassmaq"), é uma certificação de boas práticas para operações de transporte e distribuição de produtos químicos gerida pela ABIQUIM – Associação Brasileira da Indústria Química.

A empresa estudada tem por valores a clara motivação e preocupação genuína também com seus colaboradores, que, em sua maioria, se tratam dos motoristas da frota própria, e que passam a maior parte de suas jornadas de trabalho nas estradas, literalmente a quilômetros de distância da sede da empresa.

Essa realidade levantou a questão de como superar esse desafio da distância e fornecer um canal de comunicação direcionado, customizado, eficaz, que respeitasse a liberdade do motorista e que também modernizasse a relação. Além disso, fosse acessível, possibilitasse incluir comunicados, realizar treinamentos e aferir resultados.


Por essas características, chegou-se no formato de um aplicativo a ser disponibilizado para *download* (“baixar”) nos próprios celular dos motoristas, para que se torne ferramenta de fácil acesso, mas que demande o interesse do motorista, fortalecendo o sentimento de dono.

A seguir, no Capítulo 2, serão tratadas as bases conceituais, isto é a conceituação do tema mediante a avaliação doutrinária, destaques e importância da cultura comportamental, elementos da educação corporativa, relevância da comunicação empresarial, necessidade e em como promover o engajamento da equipe, e igualmente explorar o endomarketing como ferramenta para o sucesso e perenidade da empresa.

Neste capítulo, em seguida, serão apresentados os principais métodos e indicadores a serem adotados, e os fatores críticos para a operacionalização dos conceitos. Ao final, tecer-se-á explanação sobre um *case* de sucesso, realizado pela Universidade Corporativa do Transporte da FETRANSPOR.

Em seguida, será apresentada a metodologia da pesquisa, inclusive referendando o estudo de caso do Projeto Aplicativo.

No capítulo 4, será realizada uma análise do setor de infraestrutura de transporte de cargas, e apresentado o *benchmarking* e realidades organizacionais de 2 empresas



distintas do modal rodoviário, sendo uma do aéreo e outra ferroviário, com o objetivo de verificar a aceitação, aplicabilidade, desafios e benefícios da instituição de um aplicativo para comunicação entre seus empregados.

É também neste capítulo, em que se apresenta de maneira mais pormenorizada a empresa TransJordano, estudo de caso do Projeto Aplicativo, e a Pesquisa realizada na empresa.

No capítulo seguinte, haverá o desenvolvimento e a abordagem da proposta de solução, a análise de viabilidade técnica, operacional, estratégica e financeira e a proposta de cronograma de implantação.

Finalmente, no capítulo 6, há a conclusão do Projeto Aplicativo, reforçando as oportunidades de melhorias e a importância do tema e solução apontada.

2 BASES CONCEITUAIS

2.1 Conceituação do Tema

2.1.1 Cultura Comportamental

Nota-se que, os fatores culturais e sociais na organização são aprendidos por um processo de comunicação entre familiares e outras “instituições” indiretas como: amigos, escola e igreja. E a educação corporativa, vem ocorrendo nas empresas não apenas em treinamento, mas trazendo uma mudança significativa na educação corporativa da instituição. Com isso, trazendo uma nova forma de pensar e agir dos seus colaboradores.

Os fatores culturais são os que “exercem a mais ampla e profunda influência sobre o comportamento do consumidor” (KOTLER, 1993, p.209).⁷ Por isso, uma determinada cultura impulsiona o indivíduo de uma forma consciente por entendimento dele a comportar-se de uma maneira relativamente padrão.

“As classes sociais são divisões da sociedade que compartilham valores, interesses e comportamentos, com base em renda, riqueza, profissão, nível de instrução, tipo e localização de moradia.” (HONORATO, 2004, p.128).⁸

A sociedade tende a se comportar de acordo com cada classe social que está inserida, mesmo que leve um tempo, o que posteriormente deixa claro em que posição social eles estarão inseridos (superiores ou inferiores).

Segundo Kotler (1998, p.162)⁹ “cada cultura consiste em subculturas menores, as quais fornecem identificação mais específica e socialização para os seus membros”.

As subculturas incluem as nacionalidades, religiões, grupos raciais e regiões geográficas.

⁷ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. Rio de Janeiro: Pearson, 1993.

⁸ HONORATO, G. Conhecendo o marketing. [S.l.]: Editora Manole Ltda., 2004.

⁹ KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5a. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

Além disso, o não entendimento da cultura organizacional de empresa, do que deve ser feito, está ligado com a comunicação dentro da organização, o uso da linguagem e os canais. A resistência à mudança também está ligada à cultura e ao comportamento de “grupos” na instituição.

Outrossim, um processo de mudança e a implementação de um novo processo, traz consigo uma tendência de vir acompanhado; ou da dificuldade de aceitação dos colaboradores e do ambiente em que está, ou ao contrário; facilidade de mudança no caso desta instituição possuir em sua cultura atual um comportamento de valorização da mudança. Tudo isso pode ser trabalhado melhor a medida que se entende com mais intensidade a cultura do local de aplicação de novas mudanças.

Nesse contexto pode-se utilizar a definição de cultura organizacional utilizada por Schein (1992)¹⁰, podendo ser entendida como um padrão de pressupostos básicos compartilhados, que um grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.

A medida que as organizações se desenvolvem, alguns padrões de resolução de problemas e de relações internas e externas vão se consolidando e tornando-se difíceis de serem questionados. Acabam por fim tornando as mudanças quase sempre limitadas e rotineiras, havendo uma tendência a estabilização e manutenção dos valores básicos e relações de poder vigentes.

Para Lewin (1984)¹¹, a mudança cultural precisa penetrar em todos os aspectos da vida ao mesmo tempo que deve se manifestar como sendo mudança de atmosfera cultural, não sendo apenas uma mudança de itens isolados.

¹⁰ SCHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass Publisher, San Francisco, p. – 418,1992.

¹¹ LEWIN, K. Problema de Dinâmica de Grupo. São Paulo: Editora Cultrix, 1984.

Para efetuar qualquer mudança, é necessário perturbar o equilíbrio entre as forças que mantêm em determinado nível a auto regulação social. Trata-se de um processo em que as mudanças de conhecimentos e crenças, as de valores e padrões, as de ligações e necessidades emocionais e mudanças de conduta cotidiana não ocorrem aos poucos e independentemente uma das outras, mas dentro do quadro de vida total do indivíduo no grupo.

Gagliardi (1986)¹² identifica três tipos principais de mudanças culturais na organização: mudança aparente, quando a organização realiza alguma mudança com a finalidade de preservar a cultura, revolução cultural, quando os novos valores incorporados são antagônicos aos anteriores, representando assim um grande esforço dos membros da organização em substituir os valores antigos (esse processo quase sempre é acompanhado de fluxos de saída e entrada de pessoal) e incrementalismo cultural, quando os valores propostos são complementares aos existentes, crescendo as alternativas de solução de problemas.

De acordo com Srouf (2005, p. 212)¹³, “nas organizações a cultura impregna todas as práticas e constitui em conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes”.

Esse complexo definido de conhecimentos torna-se um imperativo diante das constantes mudanças vivenciadas pelas empresas e a conseqüente exigência para com os gestores no sentido de maior flexibilidade e capacidade de adaptações.

“Para que haja mudança organizacional é preciso que a estrutura, as políticas e as práticas organizacionais sejam transformadas de forma duradoura, ou seja, que o curso da história organizacional seja afetado” (SROUR, 2005, p. 274)¹⁴.

¹² GAGLIARDI, P. The Creation and Change of Organizational Cultures: a conceptual framework. [S.l.]: Organizational Studies 7/2, 1986.

¹³ SROUR, R. H. Comportamento Organizacional. 11a.. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

¹⁴ SROUR, R. H. Comportamento Organizacional. 11a.. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Isso demonstra se tratar de um processo muito complexo que deve ser conduzido cautelosamente para que haja uma evolução gradativa sem mudanças abruptas, que aos poucos se perceba nas estratégias adotadas pela empresa.

A cultura influencia de forma direta nas estratégias da empresa servindo de base para implantação das ações estratégicas da organização. Dessa forma cabe aos gestores perceber se a cultura da organização está contribuindo de forma satisfatória, caso contrário deve repensar as ações e rebuscar novos conhecimentos.

Essa percepção da cultura como influência direta nos resultados da empresa é um aspecto importante e fundamental para os gestores no momento de definir as estratégias da empresa. Portanto, é necessário que os gestores estejam atentos as mudanças externas e internas à organização, para que sim, possam encontrar novos conhecimentos e aplicá-los conforme as necessidades da empresa. (OLIVEIRA, 2008)¹⁵

De acordo com Lacombe (2011)¹⁶, “a cultura equivale ao modo de vida da organização. Ela define os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões da administração”. Conforme o autor, a cultura pode ser definida como um conjunto de crenças, costumes e valores compartilhados que definem as ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida da organização formando assim sua identidade.

Conforme Lacombe (2011)¹⁷, os níveis componentes de uma cultura organizacional podem ser classificados e analisados em três camadas ou pilares: artefatos (símbolos, histórias, heróis, lemas e cerimônias), valores compartilhados (são valores importantes e relevantes que determinam o comportamento dos membros da organização e que justificam suas ações) e pressuposições básicas (crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes nos quais as pessoas acreditam).

¹⁵ OLIVEIRA, J. S. Clima e cultura organizacional no desempenho as empresas. São Paulo: [s.n.], 2008.

¹⁶ LACOMBE, F. J. M. Recursos humanos: princípios e tendências. 2a. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

¹⁷ LACOMBE, F. J. M. Recursos humanos: princípios e tendências. 2a. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

Além disso, muitos reconhecimentos têm sido dados no desenvolvimento do aprendizado individual nas organizações, construindo um nível ampliado de eficiência e eficácia na resolução dos problemas da instituição, além de ser um ótimo fator de elevação da autoestima dos colaboradores da empresa.

De acordo com Gouillart (1995)¹⁸, “o valor criado por uma empresa reside no conhecimento acumulado das pessoas que a integram, expresso na forma dos produtos e serviços vendidos. A empresa tem sucesso quando desenvolve habilidades primeiras em seu pessoal. É a partir daí, então, que as habilidades começam a se traduzir em operações mais eficientes, clientes mais satisfeitos e níveis mais altos de desempenho financeiro”.

Portanto, as pessoas podem ser consideradas a fonte de inovação, podendo adaptar-se rapidamente às mudanças, assegurando o constante aumento da capacidade de criação e valor pela empresa e de seu desempenho.

“Um dos maiores desafios da empresa “informacional”, quando propõe a inovação e a mudança como valores fundamentais de sua cultura, é dar conta desta tarefa de recriar constantemente sua realidade organizacional a partir da reinterpretação de significados e ressocialização dos indivíduos, mudando suas formas de cognição e influenciando em sua ação a fim de obter padrões de performance pretendidos através da implantação de um novo paradigma” (Wood Jr., 1995)¹⁹.

2.1.2 Educação Corporativa

A Educação Corporativa, também conhecida como educação empresarial, é uma forma de criar uma rede de gestão do conhecimento dentro das organizações, de acordo com as necessidades da empresa, por meio do aprendizado. Em outras palavras, é articular corretamente as competências individuais e organizacionais no contexto mais abrangente da organização.

¹⁸ GOUILLART, F. J.; KELLY, J. N.; ARAÚJO, L. P. D. Transformando a organização. [S.l.]: Makron Books, 1995.

¹⁹ JR, T. W. Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. [S.l.]: Atlas, 1995.

Além disso, educação corporativa traz também um resultado na mudança de cultura da organização. “Saber mudar é essencial para crescer e garantir o sucesso”. (PEREIRA, 1997)²⁰

Atualmente as organizações estão passando por mudanças de paradigmas, onde as técnicas utilizadas na educação corporativa estão vindo em contraponto às técnicas tradicionais da administração, que não atendem as rápidas mudanças e inovações existentes no mercado.

O mundo dos negócios está passando por mudanças, e para sobreviver a empresa precisa romper barreiras a fim de garantir a permanência do seu negócio num mercado que tende a ser cada vez mais competitivo. “A forma pela qual as organizações são conduzidas será responsável pelos seus resultados” (Freitas et al, 1997).²¹

Percebe-se mudanças estruturais das empresas, tanto em seu modelo organizacional, como estilo gerencial e no comportamento das pessoas que a constituem, em busca de patamares elevados de performance.

“Consumidores mais exigentes, novos competidores, redução forçada do ciclo de vida dos produtos, novo perfil da força de trabalho e muitos outros fatores vieram atormentar a vida já não tão tranquila dos dinossauros organizacionais”. (Wood Jr., 1995)²²

Há alguns anos poderíamos dizer que as organizações só provocavam mudanças em seus processos quando passavam por momentos de crise, perdendo dinheiro ou tornando-se obsoletas. Mas nos dias de hoje todas as empresas, inclusive, as líderes no mercado precisam mudar e melhorar continuamente para manter a sua competitividade.

²⁰ PEREIRA, M. J. L. D. B. Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. [S.l.]: Makron Books, 1997.

²¹ FREITAS, H. et al. Informação e Decisão: sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

²² JR, T. W. Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. [S.l.]: Atlas, 1995.

“Os conceitos de qualidade, satisfação do cliente e excelência mudaram muito. E continuam mudando. Hoje, nenhum deles é suficiente. É preciso ultrapassá-los e melhorá-los continuamente”. (Mariotti, 1999)²³

Mas devido a heterogeneidade das empresas brasileiras, as suas reações aos desafios e obstáculos têm sido diversificadas, algumas procuram se antecipar às mudanças, outras apenas reagem, e ainda existem as que se fecham completamente a qualquer tipo de transformação.

Segundo Gouillart (1995)²⁴ as empresas estão permanentemente enfrentando desafios para se adaptar a mudanças em seu ambiente, mudanças nas atitudes dos clientes e dos órgãos reguladores e sinais de extinção de seus ramos de atuação.

Pode-se dizer que mudança organizacional significa abandonar a maneira antiga de fazer as coisas, adotando novas práticas que proporcionem resultados melhores. Envolve reestruturação do processo de negócio, terceirização, gestão pela qualidade total, reengenharia, Just-in-time, reeducação de custos, foco no cliente, envolvimento dos colaboradores, equipes auto gerenciadas e estruturadas organizacionais inovadoras. “A sobrevivência das organizações depende da sua capacidade de adaptação”. (Wood Jr., 1995)²⁵

Para Bertero (1976)²⁶ a mudança organizacional também pode ser considerada como o resultado da alteração da estrutura organizacional, tornando-a mais flexível e adequada ao desempenho das tarefas, e da mudança comportamental pela qual novos estilos de administração são incorporados à organização.

²³ MARIOTTI, H. Organizações de Aprendizagem: Educação continuada e a empresa do futuro. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

²⁴ GOUILLART, F. J.; KELLY, J. N.; ARAÚJO, L. P. D. Transformando a organização. [S.l.]: Makron Books, 1995.

²⁵ JR, T. W. Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. [S.l.]: Atlas, 1995.

²⁶ BERTERO, C. O. Mudança Organizacional e Processo Decisório. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 2, n. 16, p. 29 – 40, mar./abr. 1976.

Já Wood Jr. (1995)²⁷ aborda mudança organizacional como “o esforço para alterar as formas vigentes de cognição e ação, de maneira a capacitar a organização a implementar as estratégias por ela desenvolvidas”.

O autor, através de uma grande revisão bibliográfica, procura traçar uma definição mais ampla para mudança organizacional, considerando-a como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. (Wood Jr, 1995)²⁸

Ao mesmo tempo que a empresa precisa ser clara e focada, tem que estar preparada para possíveis mudanças e adaptar-se à novas situações. Gouillart (1995)²⁹ considera essas duas características, que a priori parecem opostas, como sendo essenciais coexistir em uma empresa.

Bertero (1976)³⁰ chega a traçar um ideal de mudança organizacional, que seria: “uma estrutura perfeitamente adequada à estrutura de tarefas, com suficiente flexibilidade para comportar formulações e reformulações de estratégia ou de objetivos e onde os indivíduos-membros sintam-se plenamente integrados, participantes e capazes de realizar suas aspirações e expectativas no âmbito da organização”.

Grandes mudanças geralmente acontecem pela adoção de novas técnicas de produção e pela conjugação de forças exógenas e endógenas à organização. Pode-se destacar entre as forças exógenas: a ação do mercado internacional e/ou nacional, que age atribuindo novos patamares de competitividade e qualidade de seus produtos, serviços e preços; a ação do Estado e suas políticas econômicas e sociais; e a ação de movimentos sociais.

²⁷ JR, T. W. Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. [S.l.]: Atlas, 1995.

²⁸ JR, T. W. Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. [S.l.]: Atlas, 1995.

²⁹ GOUILLART, F. J.; KELLY, J. N.; ARAÚJO, L. P. D. Transformando a organização. [S.l.]: Makron Books, 1995.

³⁰ BERTERO, C. O. Mudança Organizacional e Processo Decisório. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 2, n. 16, p. 29 – 40, mar./abr. 1976.

Em relação às forças endógenas pode-se relacionar as mudanças nas formas de organização, na gestão do trabalho, na direção da organização, e nas políticas mercadológicas, financeiras ou de recursos. A mudança organizacional deve ser encarada como um processo e caracterizada pelo princípio de melhoria contínua.

A mudança quase sempre envolve elementos de incerteza e oportunidade. Assim, quando as pessoas se defrontam com uma mudança, a primeira reação pode ser a de interpretá-la como uma ameaça ou perigo. Por isso é comum existir nesses processos resistência à mudança pelos funcionários da empresa.

Uma forma de se conseguir driblar esse problema é envolver as pessoas em todos os processos de transformação. Quando se sentem parte do planejamento e do processo de transição tendem a sentir maior controle da situação, resistindo menos a mudanças.

A partir desse momento em que as pessoas aceitam o fato de uma mudança pode oferecer novas oportunidades e possibilidades, o processo de transformação pode seguir com sucesso seu caminho. A valorização do aprendizado e da inovação permanente são fatores que podem desenvolver uma cultura mais favorável à mudança.

Portanto, em face das mudanças com que às empresas e a própria sociedades vêm passando em um ritmo bastante acelerado, e como as organizações têm sentido a necessidade na tomada de decisões mais ágeis, com os seus colaboradores capacitados, a assertivas nos resultados serão ainda mais satisfatórias e virão com uma maior facilidade.

De acordo com Simon (1965)³¹: “as decisões são algo mais que simples proposições factuais. Para ser mais preciso, elas são descrições de um futuro estado de coisas, podendo essa descrição ser verdadeira ou falsa, num sentido empírico. Por outro lado, elas possuem, também, uma qualidade imperativa pois selecionam um estado de coisas futuro em detrimento de outro e orientam o comportamento rumo à alternativa escolhida”.

³¹ SIMON, H. A. Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

2.1.3 Comunicação Empresarial

“A história das organizações tem demonstrado que os problemas de comunicação são os principais responsáveis pela grande parte dos erros operacionais, desacertos de gestão e conflitos interpessoais. Estendendo a interpretação para a história das civilizações, podemos constatar que está na falha da comunicação, ou melhor, na falta de diálogo, a grande origem das guerras ideológicas, disputas territoriais violentas, confrontos ensandecidos, batalhas religiosas e todo tipo de estupidez e bestialidade humana.” (DE MATOS; 2009; P.21)³².

De acordo com Argenti (2015)³³, com o início do século XXI a comunicação se tornou ainda mais importante para todos os setores de uma empresa. Isso acontece, primeiramente, devido à velocidade da informação, que é resultado de avanços tecnológicos como as comunicações digitais e as mídias sociais.

Em segundo lugar, “as pessoas tendem a ser mais bem informadas sobre questões empresariais e mais céticas em relação às intenções das empresas”, pois os consumidores não aceitam mais qualquer tipo de argumento.

Em terceiro lugar, porque as informações chegam em embalagens mais bonitas do que no passado. Atualmente, espera-se por vistosos relatórios e deslumbrantes sites de grandes corporações. As pessoas não querem mais entrar em lojas escuras, mesmo que seja para pagar menos [...]. O padrão deve ser muito alto para que a mensagem de uma empresa se destaque nesse ambiente”.

E em último lugar, porque as empresas hoje não possuem mais uma pessoa que desempenhe várias funções diferentes ao mesmo tempo. No passado, as empresas de pequeno porte conseguiam sobreviver sem um sistema sofisticado de comunicação. E é

³² MATOS, G. G. D. Comunicação empresarial sem complicação. [S.l.]: Editora Manole Ltda., 2009.

³³ ARGENTI, P. Comunicação empresarial. [S.l.]: Elsevier Brasil, 2015.

bem complexo controlar todas as partes que formam uma estratégia de comunicação coerente nas organizações com milhares de funcionários.

Segundo Bahia (2008)³⁴, “comunicação empresarial é o processo – conjunto de métodos, técnicas, recursos, meios, etc. – pelo qual a empresa se dirige ao público interno (seus funcionários) e ao público externo (seus consumidores).”

A comunicação é fundamental para a organização sobreviver e ter um bom relacionamento com esses diferentes públicos, mas ela apenas se dá através do processo de interação que a empresa desenvolve.

Ao trabalhar com a comunicação no ambiente de trabalho diariamente, a integração entre colaboradores aumenta e auxilia no sucesso dos projetos e entendimento das informações. E as ações feitas com o público interno refletem diretamente no público externo e, certamente, influenciará no posicionamento da empresa no mercado.

Ainda de acordo com Bahia (2008)³⁵, a comunicação pode ser compreendida como um processo social básico, e informação como um processo básico da comunicação. Nos dois casos, a comunicação empresarial exige uma estratégia a ser praticada com competência. A comunicação empresarial é inserida num conceito de permanência, e descende da cultura da empresa. Isso significa que, quanto mais esclarecida sobre o seu papel social for a empresa, mais apta estará a informar.

Segundo (da Costa Bueno, p. 13)³⁶, “a empresa é um sistema que reúne capital, trabalho, norma, políticas e natureza técnica”. Ela não visa apenas a relação de troca entre produtor e consumidor com finalidade financeira, mas busca desenvolver o papel social formador da empresa por meio da geração de empregos, descoberta de processos, avanços tecnológicos e elaboração da estratégia, dos produtos e dos serviços que resultam em

³⁴ BAHIA, J. Introdução à comunicação empresarial. [S.l.]: Mauad Editora Ltda., 2008.

³⁵ BAHIA, J. Introdução à comunicação empresarial. [S.l.]: Mauad Editora Ltda., 2008.

³⁶ BUENO, W. D. C. Comunicação empresarial: teoria e pesquisa. [S.l.]: Manole, 2003.

progresso. Ao conciliar os seus aspectos sociais e econômicos, a organização adequa-se ao objetivo para o qual foi idealizada.

A comunicação é uma das ferramentas de maior valor para as organizações, pois ela exerce um poder incomum para o equilíbrio, o desenvolvimento e a expansão das empresas. Ela deve ser abordada em todas as suas perspectivas de maneira que mapeie as necessidades e as práticas comunicacionais em busca da melhoria do desenvolvimento institucional.

“A compreensão da comunicação interna nas empresas auxilia para um crescimento qualitativo contínuo dos processos através de informações que discorrem dentro de tal organização, ajudando ao agrupamento de dados e ao mesmo tempo na formação do caráter dos seus colaboradores. (TAVARES; MAGALHÃES; JUNIOR, 2015, p. 160)³⁷.

De acordo com Bahia (2008)³⁸: “um sistema efetivo de comunicação empresarial – e não de simples divulgação de comunicados para efeitos interno e externo – deve consubstanciar contatos diretos com os empregados e com o universo de consumidores, fornecedores, acionistas, clientes, etc., seja um público específico, seja um público restrito como o governo. O âmbito desse sistema depende sempre do âmbito da empresa. Na medida em que amplia o seu universo, a organização mais se qualifica para gerir complexidades ou circunstâncias do seu aparato de informações. Deve saber, portanto, como usar a sua rede.”

Para que a comunicação tenha o efeito esperado, ela precisa ser clara. Se comunicar não é apenas passar uma informação para frente, mas sim conseguir falar e ser entendido. No cotidiano é comum que a troca de informações gere muita “incomunicação” por falta de clareza e interpretações incorretas.

³⁷ TAVARES, A. B. S.; MAGALHÃES, G. T. M.; RESGALA JUNIOR, R. M. Comunicação Empresarial Interna E Sua Importância Para As Organizações: Um Estudo De Caso. REINPEC - Revista Interdisciplinar Pensamento Científico, v. 1, n. 2, 2015.

³⁸ Introdução à comunicação empresarial – BAHIA, Juarez (2008)

O papel da comunicação envolve querer, planejar e criar objetivos para alcançar o êxito desejado e é essencial para o bom funcionamento de uma empresa e melhora na produtividade dos colaboradores. Ela compreende uma série de ferramentas que visam manter todos os colaboradores a par do que está acontecendo na empresa, sua missão, visão e valores, planos estratégicos, ações táticas e procedimentos operacionais.

Para Chiavenato (2005)³⁹, na sociedade de informação que se vive, dado, informação e comunicação são a essência do relacionamento entre pessoas seja na vida pessoal ou na profissional.

As funções básicas da comunicação são: controle, motivação, expressão e informação. Nas organizações a comunicação é vital e imprescindível para o comportamento de seus colaboradores e pode ser uma vantagem competitiva ou um enorme problema, devido à dificuldade de reconhecer que o fluxo de informação é algo maior do que um processo linear.

Além disso, as inovações tecnológicas criaram ferramentas relevantes para a comunicação se expandir. A comunicação organizacional integra o processo pelo qual a informação se movimenta e é intercambiada entre os colaboradores dentro de uma organização. A estrutura de comunicação utilizada pela equipe influencia seu desempenho e a satisfação das pessoas envolvidas.

“A comunicação empresarial é um instrumento básico de cultura, que reforça os valores corporativos e a missão, e de estratégia, que reforça a unidade de pensamento e de ação. A comunicação interna e externa integra-se na formação da imagem institucional, que é a força que mantém a empresa viva e em condições de se perpetuar”. (DE MATOS, 2009, p. 143)⁴⁰.

³⁹ CHIAVENATO, I. Administração Nos Novos Tempos. 2. ed. [S.l.]: Elsevier, 2005.

⁴⁰ MATOS, G. G. D. Comunicação empresarial sem complicação. [S.l.]: Editora Manole Ltda., 2009.

A comunicação empresarial é uma ferramenta estratégica que garante que todos os colaboradores trabalhem engajados com os objetivos da empresa. O seu principal objetivo é aumentar a credibilidade da empresa, melhorar a sua imagem frente ao mercado e colaboradores, assim como aumentar o seu rendimento.

2.1.4 Engajamento

De acordo com CHÉR (2014)⁴¹, existe um abismo enorme entre o que a ciência do comportamento já evidenciou e as práticas de gestão nas organizações, e essa distância é ainda mais grave quando os assuntos giram em torno da satisfação, da motivação e do engajamento entre indivíduo e organização.

O engajamento está ligado à relação entre habilidades e desafios e os pensamentos e sentimentos ficam fortemente impactados – para o bem ou para o mal – de acordo com o nivelamento entre essas duas variáveis.

O engajamento representa a adesão irrestrita das pessoas à organização, quando elas “vestem a camisa” do negócio e permite reduzir o absenteísmo (ausência do trabalho por diversos motivos), que gera custos elevados às organizações.

Nenhuma empresa pode operar normalmente e nem alcançar suas metas se as pessoas não estiverem engajadas, comparecem com regularidade ao trabalho e não fazem as coisas acontecer. (CHIAVENATO, 2005)⁴²

Segundo RODRIGUES (1999, p. 6)⁴³, “quando a organização busca os melhores processos, novos projetos de produtos ou conquistas de novos clientes e, ao mesmo tempo, dedica esforços no engajamento organizacional dos seus colaboradores, cria importantes estruturas organizacionais.”

⁴¹ CHÉR, R. Engajamento – Melhores práticas de Liderança, Cultura Organizacional e Felicidade no Trabalho. [S.l.]: Alta Books Editora, 2014.

⁴² CHIAVENATO, I. Administração Nos Novos Tempos. 2. ed. [S.l.]: Elsevier, 2005.

⁴³ RODRIGUES, L. dos S. O engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão estratégica do conhecimento. 1999. 130 p. Dissertação (PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO) — UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, Florianópolis.

O engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão estratégica das estruturas de conhecimento traz a noção da troca voluntária, permitindo que indivíduo e organização sejam beneficiados.

Diante dessa troca, o comprometimento organizacional é definido como o mecanismo psicossocial que traduz o engajamento do indivíduo à condição de membro da organização, refletido através de linhas consistentes de atitudes resultantes das recompensas e dispêndios.

Quando cada indivíduo responde às expectativas de responsabilidade constituída em níveis de agregação do grupo através dos papéis implícitos e explícitos melhora o conceito de engajamento do grupo, pois fundamenta a importância dos papéis individuais.

2.1.5 Endomarketing

Desde a criação até a atualidade, o marketing passou por um processo de evolução. Conforme Kotler (2000)⁴⁴, isto aconteceu pelo fato da necessidade de algumas mudanças ocorridas dentro do mundo dos negócios, adicionando aos novos fundamentos e recursos para manter um relacionamento dinâmico em qualquer organização.

Assim, vê-se a necessidade não só de investimentos em marketing, para a venda de produtos e serviços, como também a necessidade de investimentos nos colaboradores, que depois de capacitados e estimulados, passam a ser uma ferramenta imprescindível para a organização.

A partir daí, surgiu o conceito de endomarketing, que é o responsável em adequar melhorias no ambiente interno, causando o comprometimento e envolvimento dos colaboradores, engajando-os nos projetos da empresa e fomentando o sentimento de dono.

⁴⁴ KOTLER, P. Administração de marketing - A edição do novo milênio. 10a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

Segundo o conceito de Dias (2007, p19)⁴⁵, “(...) é neste contexto que surge o Endomarketing no Brasil. A partir do momento que o brasileiro começou a ter uma preocupação maior com o futuro sustentável dos negócios, criou-se uma cultura de “todos os problemas são de todos”, ou seja, cada pessoa é responsável pelo futuro da sociedade em que vive”.

O termo Endomarketing foi empregado pela primeira vez por Bekin (2004)⁴⁶, que conceitua como uma definição de marketing que se preocupa consigo mesmo. O termo “Endo” é de origem grega e expressa um entendimento de algo que olha para dentro e si mesmo, isto é, uma ação interior.

O Endomarketing é “(...) uma ferramenta que preenche as lacunas do esforço de marketing de uma organização, mobilizando seu público interno para um objetivo comum. Ele é capaz de indicar um caminho que proporcione à empresa um diferencial para que ela obtenha vantagem competitiva, ecológica e economicamente sustentável.” (BEKIN, 2004, p. 4)⁴⁷.

Podemos compreender também que o Endomarketing é como um processo estruturado, alinhado ao planejamento estratégico empresarial, que visa a melhoria na comunicação, buscando a relação com ganhos de produtividade nas organizações. (DIAS, 2007, p.24)⁴⁸

Bekin (2004)⁴⁹ confessa que a leitura do artigo “Miopia de Marketing”, de Theodore Levitt, um estudioso de marketing, foi a semente conceitual do Endomarketing.

⁴⁵ DIAS, J. G. G. Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial. 2a.ed. São Paulo: Livro Pronto, 2007.

⁴⁶ BEKIN, S. F. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

⁴⁷ BEKIN, S. F. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

⁴⁸ DIAS, J. G. G. Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial. 2a. ed. São Paulo: Livro Pronto, 2007.

⁴⁹ BEKIN, S. F. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

“Para atrair clientes, toda empresa deve ser considerada um organismo destinado a criar e atender clientes. A administração não deve julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas, sim, proporcionar satisfações que conquistem os clientes. Devem propagar essa ideia (e tudo que ela significa e exige) por todos os cantos da organização. Deve fazer isso sem parar, com vontade, de forma a motivar e estimular as pessoas que fazem parte dela (...). Em resumo, a organização precisa aprender a considerar que sua função reside não na produção de bens ou serviços, mas na aquisição e retenção de clientes, na realização de coisas que levem as pessoas a querer trabalhar com ela.”⁵⁰

Diante de um cenário de crescimento da massificação da concorrência e a alta velocidade em relação as mudanças, Dias (2007)⁵¹ nos fala que é necessário que as organizações procurem na mesma velocidade as alternativas e opções para atuarem competitivamente no mercado. Desta forma o fator humano tem se destacado como um grande diferencial para as organizações e vem assumindo um lugar de destaque nas empresas. Além disso, Chiavenato (2007)⁵² diz que toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade.

Philip Kotler (2003)⁵³ considera que os empregados são responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso de um plano de marketing. Por isso, dedicou um capítulo inteiro de seu livro “Marketing de A a Z”, no qual aborda a necessidade de tratar o público interno com prioridade, como se fossem clientes internos.

Ao visualizar os empregados como clientes, seu objetivo é conhecer e satisfazer suas necessidades. Walt Disney adota a mesma perspectiva: “Jamais se terá bom relacionamento com os clientes sem bom relacionamento com os empregados”. O nível de satisfação dos empregados é, em última instância, o nível de satisfação dos clientes. (KOTLER, 2003, p. 57-58)⁵⁴

⁵⁰ BEKIN, S. F. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

⁵¹ DIAS, J. G. G. Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial. 2a.ed. São Paulo: Livro Pronto, 2007.

⁵² CHIAVENATO, I. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 6a. ed. São Paulo: Atlas, 2007. v. 2 reimpr.

⁵³ KOTLER, P. Marketing de A a Z : 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Campus, 2003. Tradução de: Afonso Celso Cunha Serra.

⁵⁴ KOTLER, P. Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2003.

Para alcançar o nível de satisfação desejado, Kotler (2003)⁵⁵ acredita que os empregados devem ser tratados como se fossem clientes. E, por isso, indica o desenvolvimento de um marketing interno, ou seja, planos de marketing voltados para o público interno, que também podem ser chamados de endomarketing.

Dessa forma, resta evidente que somente é possível a qualquer organização que a elaboração e o estabelecimento do seu planejamento e estratégia empresarial, caso os principais atores de uma empresa sejam aliados do processo, dos seus empregados e dos colaboradores.

Os objetivos de marketing da empresa, seu planejamento estratégico, diferenciais competitivos e posicionamento de mercado só podem ser aplicados de forma adequada pelos funcionários e colaboradores da organização se o endomarketing fizer seu trabalho, isto é, para que a empresa leve aos seus clientes serviços ou produtos que correspondam a seus desejos e necessidades, é necessário que todos na empresa estejam familiarizados com esses objetivos e como serão alcançados.

É preciso que tenham total ciência de missão, visão e valores do negócio para o qual trabalham. Assim, o endomarketing passa a desempenhar um papel fundamental nesse quebra-cabeças para satisfazer o consumidor.

A área de recursos humanos de qualquer empresa tem o papel fundamental de desenvolver o endomarketing, visto que é um departamento que se destina ao público interno das organizações.

Seu foco é sempre voltado para o bem-estar dos funcionários, o que, conseqüentemente, melhora a produção e a capacidade intelectual das equipes. Com uma estratégia de endomarketing bem-sucedida aumenta o grau de compromisso e lealdade dos funcionários com a empresa.

⁵⁵ KOTLER, P. Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2003.

Para a implantação de um programa de endomarketing, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006)⁵⁶ destacam como pontos essenciais: a descentralização da autoridade, redistribuindo tarefas e responsabilidades; a revisão de estratégias de treinamento, encaminhando o empregado para que cresça profissional e pessoalmente, além de aproximá-lo dos objetivos da empresa; além da mudança nos processos de seleção, que devem procurar mais do que conhecimento técnico, levando em consideração outras qualidades, como a capacidade de trabalhar em equipe.

O endomarketing proporciona um clima de coletividade, onde todos caminham para um único objetivo maior, tendo uma visão mais holística, e não se preocupam apenas com o próprio departamento.

A rotatividade e absenteísmo tendem a diminuir, como consequência de um clima organizacional mais saudável, com menos estresse. Por fim, observa-se um aumento de produtividade dos funcionários, o que pode gerar redução de custos e aumento de lucro.

2.1.6 Principais Métodos, Instrumentos e Indicadores

A análise da cultura organizacional deve levar em conta os diversos elementos da cultura das empresas, podendo desta forma fornecer elementos de fundamental importância nas tomadas de decisões gerenciais, bem como determinar qual o esforço de adaptação a ser empreendido entre as organizações que fazem parte da mesma cadeia de abastecimento.

Já a educação corporativa auxilia a empresa a treinar e manter uma formação continuada para seus funcionários. A educação corporativa exige investimentos não só financeiros, mas também de tempo, comprometimento, estudos.

Quando se avalia um padrão de ensino presencial, os funcionários precisam parar as suas atividades, alugar um espaço que comporte toda a equipe, oferecer lanche e

⁵⁶ TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5a. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

transporte, entre outras despesas. Mas pode ser usada uma educação corporativa voltada para outros canais, como panfletos (gibis, “*storytelling*”, jornais), rádios, vídeos, que necessitam de menos aporte de recursos para realizar um treinamento.

A escolha da ferramenta que será responsável pela distribuição da gestão do conhecimento e da mensuração de resultados não é algo tão simples. Mas cada vez mais cresce o movimento de se utilizar ferramentas mais simples, que vão direto ao ponto e que de forma objetiva entregam tanto o resultado quanto a análise do mesmo.

Mensurar a efetividade da comunicação interna é desafio em praticamente todas as empresas e isso dificulta com que a área seja vista com potencial estratégico para o negócio.

Por isso, alguns indicadores são essenciais para medir a efetividade do plano de comunicação e, com isso, ajudar a planejar, ajustar e comprovar a efetividade das campanhas internas.

Alguns exemplos deles:

- Retorno sobre o investimento (ROI): este cálculo busca definir qual o retorno financeiro obtido em um determinado investimento, se está ou não de acordo com o desejado pela empresa. A comunicação interna é um investimento, então, é possível calcular se tem trazido resultados positivos à organização.

$ROI = \frac{\text{Retorno obtido} - \text{Investimento realizado}}{\text{Investimento realizado}} * 100$

- Índice de Satisfação dos funcionários (ESI): se a comunicação interna contribui para melhorar a satisfação dos funcionários, então é indispensável acompanhar esse indicador na empresa. Também é conhecido como ESI (do inglês, *Employee Satisfaction Index*). Para mensurar o contentamento dos funcionários, três perguntas devem ser feitas a eles:

1) O quão satisfeito você está com seu local de trabalho? O quanto seu local de trabalho atual satisfaz suas expectativas?

2) O quão próximo é o seu ambiente de trabalho atual para o ambiente ideal?

Todas as perguntas devem ser respondidas com pontuação de 1 a 10, sendo 10 o maior e melhor valor. Após isso deve ser aplicada a seguinte fórmula para encontrar o nível de ESI:

$$ESI = \{[(\text{valor total das respostas}/3) - 1] / 9\} * 100$$

O valor do ESI ideal é de 66 pontos. Abaixo deste número é indicado que se avalie o que tem interferido na satisfação dos funcionários. Pode ser, por exemplo, alguma falha na própria comunicação interna ou outros problemas, como relacionamentos internos, benefícios e jornada de trabalho.

- Nível de satisfação dos clientes (NPS): o nível de contentamento dos clientes finais também pode ser uma métrica importante sobre o assunto. Conhecido como NPS (do inglês, Net Promoter Score) esse índice é relativamente simples. Em papel impresso, pelo telefone ou internet, deve ser feita a seguinte pergunta ao seu cliente:

1) Em uma escala de 0 a 10, o quanto nos indicaria para um amigo ou conhecido?

Respostas de 0 a 6 representam clientes detratores, que falam mal da empresa. Respostas de 7 a 8 representam clientes neutros, que não encontram diferencial na empresa. Respostas de 9 a 10 representam clientes promotores, ou seja, que defendem a marca.

Após obter o máximo de feedbacks possível, aplique a seguinte fórmula para encontrar o NPS:

NPS = percentual de clientes promotores – percentual de clientes detratores

A zona de qualidade é representada quando o nível de NPS está entre 50 e 74 pontos. A zona de excelência é quando o NPS está entre 75 e 100 pontos. Esse indicador deve ser acompanhado para verificar se os funcionários têm realmente atendido bem os clientes.

A comunicação empresarial interna tem como objetivo gerar engajamento dentro das equipes, ele é muito importante para alinhar as equipes e pessoas com as expectativas, a missão, a visão e os valores da empresa. Sem mensurar o engajamento, a empresa não consegue compreender se as ações estão sendo produtivas.

Mesmo que, às vezes, não haja uma função mercadológica direta, a mensuração de resultados no Endomarketing é fundamental para otimizar as ações de motivação e agilidade de processos dentro da cadeia produtiva. É uma forma de entender o que deu errado e apostar nas ações que mais dão certo. É trocar o subjetivo por objetivo.

Pode parecer difícil, entretanto, como tudo em um ambiente empresarial, nada pode ser melhorado se não for medido. Alguns exemplos de indicadores a serem analisados:

- Adequação de processos: os efeitos da comunicação interna são facilmente sentidos pela cadeia produtiva quando sua eficiência é quantificada. A melhor abordagem aqui é fazer um levantamento objetivo de produtividade — alguns exemplos são horas gastas em cada etapa de produção ou quantos funcionários são alocados para uma mesma função.

A partir daí, basta comparar a mudança nos processos que foram abordados pelo Endomarketing. Se houver uma adequação satisfatória e uma otimização do trabalho, significa que a transmissão e o entendimento das mensagens estão sendo feitos da melhor forma possível.

- **Motivação produtiva:** A motivação profissional pode parecer uma métrica subjetiva, mas sua consequência é um aumento objetivo na produtividade geral da empresa.

Pessoas motivadas produzem mais e esse é um indicador para ficar de olho. Sem contar, claro, nas pesquisas e entrevistas com o próprio corpo de profissionais que darão insumos para quantificar satisfação e bem-estar.


- **Eficiência dos canais de comunicação:** Essa é uma análise básica a ser feita dentro das empresas, por isso, é impressionante o quanto ela é ignorada. Não basta definir os canais de comunicação mais apropriados para seu público, é preciso medir sua eficiência de uma ponta a outra. Isso significa investigar se a mensagem está chegando a todas as pessoas, se a periodicidade é suficiente ou intrusiva, se a informação chega de forma organizada e pertinente a cada profissional.

- **Resultados externos:** os resultados de mercado também podem ser usados para definir o sucesso das campanhas de Endomarketing. É interessante buscar com outros gestores da empresa relatórios sobre aumento ou diminuição de custos relativos ao lucro, à satisfação de clientes que entram em contato com o serviço e até à quantidade de vendas.

Muitas vezes, um problema ou um sucesso repentino no fim da cadeia produtiva é reflexo de uma mudança de atitude ao longo dos processos.

Ter esses números ajuda a identificar quais departamentos estão melhorando sua produtividade, quais estão causando problemas e, assim, investigar com mais confiança como tornar a comunicação interna mais eficaz para a empresa.

2.1.7 Aplicação dos Principais Conceitos e Fatores Críticos de Sucesso para Operacionalização dos Conceitos



A variação cultural refere-se principalmente aos hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade para outros. Entretanto, essas diferenças assumem formas no mundo corporativo. As empresas que se preocupam em construir uma cultura organizacional forte encontram diversos benefícios como o engajamento dos colaboradores, a satisfação dos funcionários, o aumento da produtividade e a retenção de talentos.

E a cultura organizacional vai ditar a capacidade que a empresa tem para se adaptar às constantes mudanças. Por isso, é de extrema importância que a organização tenha a sua cultura clara e bem implantada.


O desenvolvimento de cursos e treinamentos corporativos para capacitar colaboradores e auxiliar no alcance de objetivos empresariais também vem sendo cada vez mais necessário.

Independentemente do porte da empresa, a educação corporativa traz diversos benefícios e, se trabalhada de forma eficiente, pode ser um grande catalisador para engajar colaboradores e fazer com que estes se motivem mais a alcançar melhores resultados e adquirir novas competências profissionais.

Algumas das principais vantagens da educação corporativa são: desenvolvimento de comportamentos e atitudes, desenvolvimento de habilidades profissionais, melhoria na gestão de processos, instrução de colaboradores à cultura empresarial, desenvolvimento de competências e liderança para gestores, qualificação de funcionários em geral e incentivo ao manuseio correto de máquinas, veículos e equipamentos.

As empresas hoje, mais do que simples aglomerados de pessoas buscando lucro através de uma atividade, são como um organismo vivo, formado por diversas partes diferentes e interdependentes, que trabalham em conjunto. E nesse novo cenário, a comunicação empresarial é extremamente importante.

Em uma época em que a comunicação é tão valorizada, com a internet e as redes sociais, as empresas não podem mais adotar o tipo de relacionamento insensível e distante



com os colaboradores e o público externo que era tão normal há pouco tempo. Ela vem se transformando, expandindo e ganhando novas formas, cada vez mais criativas, simples e eficientes.

Antes as empresas apenas se preocupavam com a sua imagem externamente, perante a sociedade ou pessoas de influência, hoje, com a evolução da tecnologia, o conhecimento cada vez maior dos colaboradores sobre seus direitos e o aumento da importância do caráter humano das corporações, elas precisam trabalhar sua comunicação empresarial de forma íntegra e ampla, dando atenção tanto o externo quanto ao interno.

É a comunicação empresarial e o clima organizacional que vão garantir que os colaboradores trabalhem de forma conjunta e alinhada aos objetivos da empresa, e ainda fazer com que eles se sintam pertencentes a ela, implicando em aumento de desempenho, inovação constante e criando defensores na sua marca.

Atualmente a comunicação tem sido enxergada por muitos gestores como um dos fatores de sucesso em uma gestão. Quando ela é ágil, assertiva e fluida, contribui para que melhores decisões sejam tomadas em menos tempo. E o clima organizacional é um elemento cada vez mais importante, uma vez que as relações de trabalho passam por diversas transformações e as novas gerações de profissionais buscam mais do que um bom salário.

Empresas que estimulam a comunicação e se preocupam em envolver os funcionários nas tomadas de decisão se diferenciam no mercado. Por isso, o sucesso está atrelado a uma boa estratégia de endomarketing nas empresas.

O endomarketing é uma estratégia de marketing interno que impacta diretamente no aumento da motivação interna e melhora o engajamento dos colaboradores, o que interfere diretamente na redução da rotatividade e na atração e retenção de novos talentos.

As chances de ampliar o sucesso de uma empresa estão diretamente ligadas a trabalhar a cultura comportamental, a educação corporativa, a comunicação empresarial e a gestão participativa de uma empresa para que esta tenha os seus colaboradores engajados.

Engajamento é a ligação afetiva, de valores e de objetivos do negócio, congruentes entre o funcionário e a organização. Engajar é promover a sustentabilidade dos resultados e isso é conquistado em função do alto índice de energia, comprometimento, resiliência, entusiasmo, busca por desafios, grau de autonomia, oportunidade de aprender e do reconhecimento. O conjunto destes elementos leva o profissional a sentir-se realizado e, conseqüentemente, feliz.

Manter o alto nível de engajamento é um fator crítico para o sucesso dos negócios. O engajamento não depende só da empresa e da liderança. Otimismo, automotivação, autoestima elevada, sentido de pertencer e influenciar colegas, ser alguém de bem com a vida e que se entusiasma com as buscas e conquistas são características de personalidade que também fazem muita diferença na construção de um time que tenha alto grau de engajamento.

2.1.8 Case de Sucesso

A Universidade Corporativa do Transporte (UCT) é um segmento da FETRANSPOR – Federação das Empresas de Transportes de Passageiros do Estado do Rio de Janeiro – voltada à educação e treinamento para as empresas de transporte de passageiros por ônibus afiliadas.

Ela nasceu em 11 de agosto de 2008 de um grupo de trabalho liderado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) composto por representantes da federação e dos sindicatos associados com o objetivo de estimular melhorias significativas nos processos de gestão do negócio e no atendimento dos passageiros.

A promessa da UCT era ser apresentada na extensão das 10 bases sindicais, das 204 empresas associadas e 108 mil trabalhadores diretos.

E assim foi feito. Com o apoio de aproximadamente 40 padrinhos bem posicionados para divulgar a UCT, o sistema de transporte por ônibus do Estado do Rio de Janeiro tinha a sua escola: a escola dos rodoviários.

A UCT é uma universidade corporativa setorial, pois dedica-se a atender um segmento de atividades – transporte de passageiros – que se torna parceiro no aprimoramento de competências de seus colaboradores e demais partes interessadas.


Ainda que tenha nascido em 2008, a UCT só conquistou o seu espaço concreto em 15 de dezembro de 2009, com a inauguração da sua sede da Rua da Assembleia: um pequeno espaço composto por uma biblioteca, 4 salas de aula reversíveis, um estúdio de TV para transmissões via WEB e espaços de convivência e suporte.

Quando visitavam esse ambiente, os alunos gostavam de fotografar para mostrar às suas famílias e conhecidos que tinham uma escola.

Embora um pouco enviesada, a UCT se sustenta até hoje apoiada no patrocínio incondicional à sua razão de ser, ao seu significado e importância para o sistema FETRANSPOR através de um Comitê Consultivo liderado pelo seu presidente e integrado por representantes do setor acadêmico (UFF, COPPE-UFRJ, FGV, ESPM), representantes dos grupos empresariais (sindicatos patronais) e do Sistema SEST/SENAT.

O maior desafio da UCT era estar disponível para o conjunto de rodoviários do estado e, para isso, foi necessário, no primeiro momento, definir o seu público-alvo.

Para conhece-lo a UCT explorou a cadeia de valor das empresas de transporte por ônibus e, com isso, desvendou perfis profissionais e identificou as condições de trabalho dessa população.



No segundo momento, ela precisava definir quais conteúdos ensinar e, para isso, a UCT precisou mudar abordagens, incentivar a busca de significados mais humanos, estimular o pensamento ético e a cultura da cidadania.

Dessa forma, a tarefa de educar foi se tornando mais objetiva e real, os programas foram acontecendo, os investimentos crescendo e os resultados pouco a pouco aparecendo.

Para que os serviços e atividades da UCT ocorram, ela utiliza meios de ensino tradicionais e não convencionais, estimulando o ensino-aprendizagem e o autodesenvolvimento em qualquer tempo e em qualquer lugar.

Por acreditar que seu esforço precisa ser multiplicado nas empresas, a UCT produz e disponibiliza produtos educacionais nos formatos digital ou físico, para apoiar as empresas nas suas atividades de treinamento interno, que se encontram disponíveis no site da universidade.

A UCT desenvolve os profissionais da área de gestão de pessoas das empresas e seus próprios quadros de instrutores operacionais para que apliquem os cursos e programas desenvolvidos mantendo a ação educacional internamente.

Além disso, a universidade dá visibilidade à suas ações educacionais por meio das mídias sociais (Facebook, Twitter, YouTube, Google+, SlideShare, Instagram e Sound Cloud), que tem o objetivo de atingir os públicos com interesse em conteúdo específico. Isso faz com que a UCT amplie o alcance de sua atuação e aposte na utilização dos meios digitais, como iniciativa de educação continuada e estímulo na própria busca pelo conhecimento.

A UCT propõe fundamentar as trilhas de carreira alinhando conteúdos e produtos educacionais às seguintes dimensões organizacionais: carreira em OPERACÕES, carreira em MANUTENÇÃO, carreira em ADMINISTRAÇÃO e carreira em LIDERANÇA.

A UCT acredita em alguns princípios educacionais e de comunicação que “desestruturam” formatos clássicos, acreditam no autodesenvolvimento, na educação/comunicação a distância e que o professor não é apenas o instituído certificado, é também o líder, o chefe, o gerente, o supervisor.

A utilização da tecnologia (redes sociais, sites) faz a diferença para este Projeto Aplicativo continuar crescendo e alcançar um maior número de profissionais a acreditarem e aderirem a este método de ensino, proporcionando um crescimento tanto pessoal como profissional.

A Universidade já atingiu mais de 118 mil participações apenas na qualificação de motoristas, cobradores, fiscais e despachantes com diversos treinamentos, vídeo aulas, simulações.

Além da área operacional, mais de 20 mil participantes na área administrativa e de liderança. Já é considerado um case de sucesso pelo grande número atingido e engajamento dos participantes.

A comunicação assertiva tem dado muito certo com a UCT e eles continuam pensando em mudanças e melhorias contínuas, sempre buscando o bem-estar do passageiro (cliente).

Para isso um grande esforço educacional é necessário, sempre pensando numa forma coletiva, pois não se trata apenas do deslocamento de pessoas, mas sim garantir a integridade de um sistema e a sustentabilidade das operações.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A Metodologia da Pesquisa Científica é uma disciplina por meio da qual são realizados estudos para se avaliar quais os métodos disponíveis e determinar qual modelo a ser seguido para determinada pesquisa acadêmica.

Conforme se depreende, uma vez que a metodologia da pesquisa tenha um viés científico, seu resultado busca a validação e comprovação de determinada premissa para um Projeto Aplicativo ou pesquisa acadêmica, razão pela qual restam afastadas avaliações de conceitos ditos de sabedoria popular, senso comum ou questões ideológicas.

Afastados esses conceitos, destacam-se os métodos científicos para o processo investigativo, ditos “gerais” ou de “abordagem”, e que se denominam: método indutivo; dedutivo; hipotético-dedutivo; dialético e fenomenológico.

Nesse sentido, o método dedutivo parte de um argumento inicial tomado como verdadeira e, com base no raciocínio lógico, caminha da generalidade em direção a um caso particular para conclusão.

Contudo, o uso de tal método para fins de pesquisa acadêmica que envolva comportamentos sociais se mostra bastante limitado, em razão de se mostrar complexo estabelecer uma premissa inquestionável nesse campo da ciência.

O método indutivo, por sua vez, percorre o caminho inverso, de uma questão particular para uma generalização, o que, geralmente, se obtém por meio de investigação e comprovações.

Já o método hipotético-dedutivo estabelece o início da pesquisa acadêmica pela formulação de um problema, o qual é definido pelos limites do conhecimento pré-existente.

Em seguida, se estabelece o modelo teórico, por meio de conjecturas e proposições, para se determinar, então, as consequências. A próxima etapa envolve o planejamento, investigação e interpretação de dados, para que seja possível avaliar os resultados, dado o modelo teórico proposto, quando se corrobora ou se refuta a teoria. É conhecido como um método que busca eliminar erros.

O método dialético pressupõe a avaliação do contraditório, o positivo e negativo, a dualidade, o diálogo propriamente para fins de investigação, e se serve principalmente para avaliações qualitativas.

Finalmente, o método fenomenológico considera para fins de estudo o dado, o objeto propriamente colocado em estudo, e não sua formação ou questões extrínsecas à questão posta.

O presente Projeto Aplicativo se desenvolverá a partir do método hipotético-dedutivo, tendo sido formulado um problema a partir do que já se conhece das dificuldades e possibilidade de uso da tecnologia móvel.

Na sequência, o Projeto Aplicativo envolve o planejamento para uma avaliação e interpretação dos dados a serem obtidos para se corroborar ou se refutar a teoria da possibilidade do uso de smartphones pessoais dos motoristas de caminhão para acessar conteúdo produzido pela empresa.

Quanto aos meios ou procedimentos de investigação, Prodanov (2013)⁵⁷ destaca que os métodos são:

- histórico – olhar o passado para entender o momento atual;
- experimental – pelo qual há interferência nos objetos ou processos para avaliação;

⁵⁷ PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2a. ed. [S.l.]: Editora Feevale, 2013.

- observacional – quando apenas se avalia situação que já tenha ocorrido ou que está acontecendo;
- comparativo – especialmente para fins de análise de comportamentos de distintos grupos sociais, épocas, gerações;
- estatístico – busca a precisão de um método quantitativo e probabilístico;
- clínico – em geral, aplicável para comportamento e tende a ser individualizado;
- monográfico – se caracteriza pela pesquisa e análise do tema proposto, e, frequentemente, se suporta em mais de um método e procedimentos.

O presente Projeto Aplicativo se desenvolverá, portanto, em relação aos procedimentos de investigação de uma pesquisa monográfica para análise do tema proposto pois necessária para a contextualização do tema e firmar a importância do assunto.

O Projeto Aplicativo ainda se apoiará em dados estatísticos a serem levantados junto a instituições para se confirmar o uso maciço de smartphones, e o percentual de aceitação entre os motoristas para o uso dos dispositivos móveis em favor de conteúdos produzidos pela empresa.

Estabelecidos os métodos disponíveis, o próximo passo será determinar a pesquisa científica propriamente, envolvendo o planejamento e a forma pela qual será conduzida a análise e investigação para o estudo de caso.

A pesquisa, quanto sua natureza, distingue-se entre básica, que em regra é universal e não voltada para aplicação prática; e pesquisa aplicada, quando se busca estabelecer verdades voltadas ao caso e estabelecer informação para aplicação prática.

Adicionalmente, segundo Prodanov (2013)⁵⁸ quanto aos procedimentos, a pesquisa pode ser:

⁵⁸ PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2a. ed. [S.l.]: Editora Feevale, 2013.

- bibliográfica – quando envolve o uso de materiais impressos ou disponíveis na internet, livros, jornais, internet, artigos, dissertações;
- documental – pode ser confundida com a pesquisa bibliográfica, contudo, envolve documentos com relevância histórica, tais como cartas, testamentos, diários, relatórios;
- experimental – quando a pesquisa envolve a reprodução controlada de determinado fato ou dado, e pode ocorrer em laboratório ou em campo;
- levantamento – trata-se do “*survey*”, pesquisa propriamente, a aplicação de um questionário, buscando especialmente dados quantitativos dentro de uma amostragem de grupo, região, faixa etária;
- estudo de campo – ou “pesquisa de campo”, se assemelha ao “levantamento”, contudo, tende a ser mais um estudo de observação da realidade do que uma inquirição;
- estudo de caso – como o nome sugere, busca avaliar uma situação real posta, uma análise mais abrangente de um dado ou fato, em geral, já consolidado;
- *ex-post-facto* – especialmente utilizada para análise de questões ocorridas e seus resultados no desenvolvimento econômico e social de sociedades;
- pesquisa-ação – verificada quando há interação entre pesquisadores, sendo relevante seu cunho participativo; e
- pesquisa participante – envolve interação entre pesquisadores e pesquisados.

Nesse sentido, quanto aos procedimentos, o presente Projeto Aplicativo envolverá a busca por referências bibliográficas, em especial, livros, artigos impressos e disponíveis inclusive na internet, pois o tema envolve o uso de tecnologia.

Foi igualmente identificada a necessidade de se testar e avaliar a aplicabilidade da proposta por meio de um estudo de caso aplicado na empresa TransJordano Ltda., cuja avaliação envolveu ainda um levantamento, ou seja, pesquisa com a aplicação de questionário aos motoristas da empresa para aferir a aceitação da solução apontada.

A pesquisa identificou junto a uma parcela representativa dos motoristas da empresa, a disseminação do uso de celulares com acesso à internet, e os quão dispostos estão os motoristas a se utilizar do seu próprio dispositivo móvel para acessar conteúdos produzidos pela empresa.

Quanto aos objetivos da pesquisa, em geral pode ser classificada em:

- (i) exploratória, que visa avaliar para tornar mais claro determinado dado, fato ou fenômeno;
- (ii) descritiva, a qual descreve e analisa fatos sociais ou de experimentação;
- (iii) explicativa, que busca aprofundar uma realidade e responder a questões-problema.

Finalmente, a pesquisa pode ser quantitativa, quando busca classificar e analisar as respostas por meio de números e gráficos; ou qualitativa, quando existe um cunho de análise subjetivo envolvida na pesquisa acadêmica.

Deve-se considerar que “... a primeira e mais importante condição para a diferenciação entre vários métodos de pesquisa é classificar o tipo de questão de pesquisa sendo feito” (...) As questões “como” e “por que” provavelmente favorecem o uso de um estudo de caso, um experimento ou uma pesquisa histórica” (Yin, 2015)⁵⁹.

Na obra referenciada, Yin (2015) resume a forma de questão de pesquisa no quadro abaixo:

⁵⁹ YIN, R. K. Estudo de Caso-: Planejamento e métodos. [S.l.]: Bookman editora, 2015.

Tabela 1 - Questões de Pesquisa

Método	Forma de Questão de Pesquisa (1)	Exige Controle dos Eventos Comportamentais? (2)	Enfoca Eventos Contemporâneos? (3)
Experimento	Como, por quê?	Sim	Sim
Levantamento (<i>Survey</i>)	quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim
Análise de Arquivos	quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim/Não
Pesquisa Histórica	Como, por quê?	Não	Não
Estudo de caso	Como, por quê?	Não	Sim

Fonte: Yin (2015)

Encontramo-nos, assim, no que deve ser considerada a fase mais importante da pesquisa, que é a definição do problema.

Segundo Malhotra (2012)⁶⁰, “somente depois de o problema ter sido claramente definido é que a pesquisa poder ser concebida e realizada de forma adequada. (...) Todo o esforço, o tempo e o dinheiro gastos a partir desse ponto serão desperdiçados se o problema for compreendido erroneamente ou se for mal definido”.

Nesse sentido, a questão central que se coloca neste Projeto Aplicativo é como superar o desafio da distância com uso da tecnologia móvel?

O problema a ser enfrentado, portanto, envolve em como se utilizar da tecnologia móvel por meio de aplicativo (“APP”) para melhorar a comunicação de endomarketing e estabelecer ações institucionais com colaboradores que não possuem contato diário a e-mails corporativos, murais ou outras formas internas de comunicação.

⁶⁰ MALHOTRA, N. Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada. 6a. ed. Bookman Editora Ltda., 2012. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=N8n6XnCHQHQC&oi=fnd&pg=PR10&dq=MALHOTRA,+Naresh+K+introdu~A\T1\textsection~A\T1\textsterlingo+marketing&ots=vmwG0aB0EF&sig=ygxGVL0OR2D5dai28sJ3HxcnCMM#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 23/06/2018.

Para tanto, uma vez definida a questão problema, remontamos ao método a ser aplicado, nas palavras de Yin (2015), “. . . os estudos de caso, como os experimentos, são generalizáveis às proposições teóricas e não às populações ou aos universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como o experimento, não representa uma ‘amostragem’ e ao realizar o estudo de caso, sua meta será expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não inferir probabilidades (generalização estatística). Ou, como três notáveis cientistas sociais descrevem em seu estudo de caso único feito há anos, a meta é fazer uma análise ‘generalizante’ e não uma ‘particularizante’ (Lipset, Trow & Coleman, 1956, p. 419-420)” (Yin, 2015, p. 22)⁶¹.


É importante destacar que tanto os métodos quanto as pesquisas podem ser utilizadas individual ou de forma conjunta. Nesse sentido, o presente Trabalho de Conclusão de Curso se desenvolverá conforme se segue em síntese:

Método dedutivo monográfico, de pesquisa exploratória, bibliográfica e mediante estudo de caso aplicado a empresa de transporte rodoviário de cargas de longa distância, mediante levantamento de dados quantitativos e qualitativos.

Isto posto, far-se-á o estudo de caso aplicado à empresa TransJordano Ltda., fundada em 1998, atuante no mercado de transportes de combustíveis e cargas em geral, com cerca de 2 milhão de metros cúbicos/ano transportados, 50 mil carregamentos/ano e 25 milhões de quilômetros rodados, consolidando-se, hoje, uma das maiores empresas nesse segmento, com operações e colaboradores e motoristas espalhadas por todo Brasil, sendo sua matriz localizada no polo petroquímico de Paulínia/SP.

A pesquisa acadêmica constituiu-se, portanto, em um Trabalho de Conclusão de Curso, de forma a responder ao problema colocado, mediante apresentação de pesquisa bibliográfica em artigos de gerenciamento de equipes no que tange ao treinamento e engajamento quanto à disseminação da cultura da empresa.

⁶¹ YIN, R. K. Estudo de Caso-: Planejamento e métodos. [S.l.]: Bookman editora, 2015.



O modelo de gestão de infraestrutura de TI – Tecnologia da Informação conhecido como *Bring Your Own Device* (traga - ou use - o seu próprio aparelho, em português), aplicação de questionário de amostragem de grupo específico identificado de motoristas de viagens de longa distância, para fins de determinar a viabilidade da criação de aplicativo para smartphone.

Ao final, se demonstra a possibilidade de aplicar, registrar e disseminar informações de cultura da empresa, de segurança na condução, treinamentos, orientações de estilo de vida saudável, segurança pessoal por meio dos celulares pessoais, firmando-se uma ferramenta viva de comunicação entre empresa e seus motoristas.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

4.1 Análise do Setor

Nas últimas décadas a logística tem se tornado um setor fundamental para o Brasil, se tornando assunto cada vez mais presente em decisões estratégicas das empresas. Fruto de uma demanda que cresceu muito nas últimas décadas. Mas a logística ainda é muito ineficiente quando comparado a outros países, principalmente por não haver investimento necessário em infraestrutura, e não apenas no modal rodoviário, mas também investimento em portos, aeroportos, hidrovias, ferrovias, etc.

Além de ser menos eficiente, com falta de infraestrutura e integração, a logística se torna mais cara. Abaixo alguns dados comparando a logística do Brasil a de outros países:

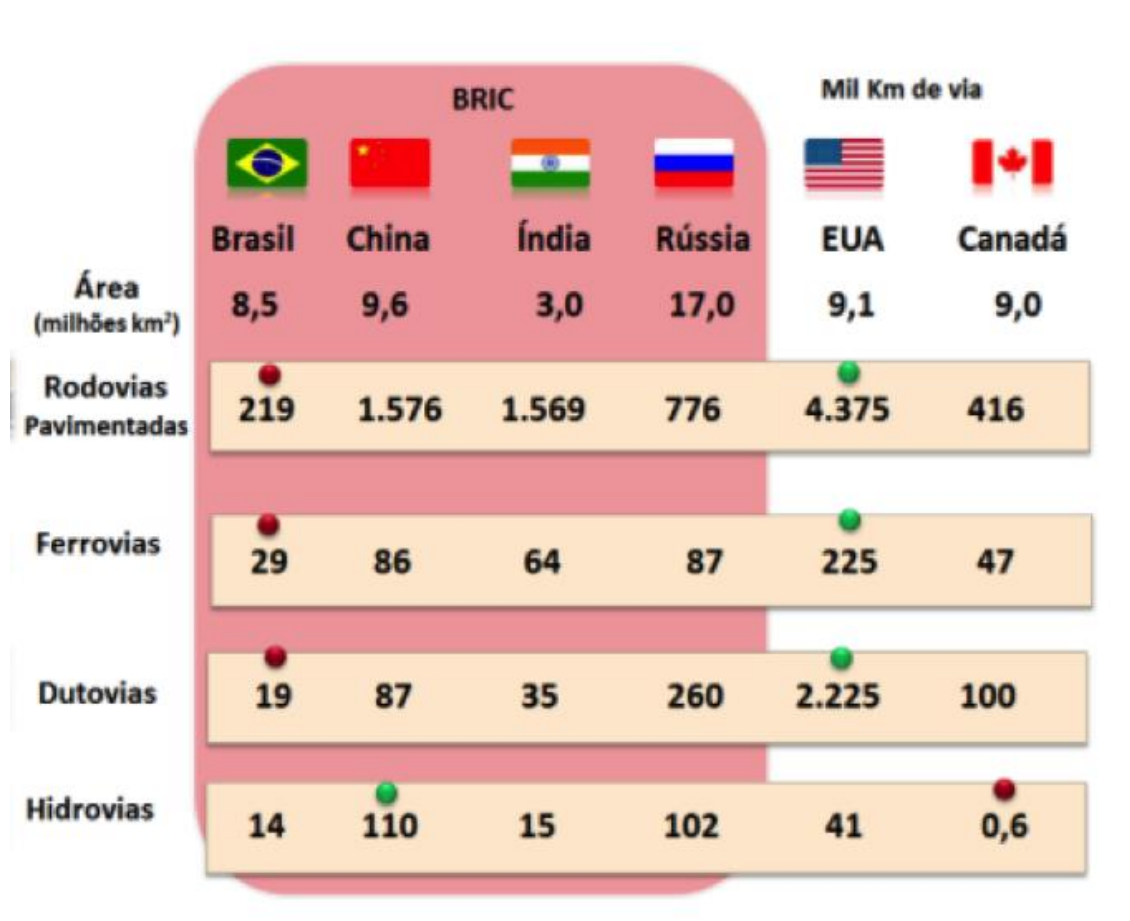


Figure 1 - Infraestrutura de transporte de carga pelo mundo

Fonte: World FactBook, Banco Mundial – 2011

Apesar da informação não ser muito recente, não mudou muito. Podemos ver que o Brasil está muito atrás de outros países, com extensões territoriais parecidas, em todos os modais.

O modal rodoviário é o mais utilizado no país, representando cerca de 60%. A Malha rodoviária é utilizada para o escoamento de 75% da produção no país, seguido da marítima (9,2%), aérea (5,8%), ferroviária (5,4%), cabotagem (3%) e hidroviária (0,7%) de acordo com a pesquisa Custos Logísticos no Brasil da Fundação Dom Cabral.

Segundo o Anuário CNT do Transporte 2017⁶², apenas 12,2% das rodovias brasileiras são pavimentadas. Dentre elas, apenas 5,3% é de pista dupla, 94,0% de pista simples e 0,7% em obras de duplicação.

Do ano 2001 até o ano de 2015 tivemos em torno 23% de aumento da malha rodoviária (em km). Neste mesmo período a frota de veículos aumentou 184%. Esta malha rodoviária que atende um mercado com mais de 110 mil empresas de transporte de carga e mais de 370 mil autônomos.

A falta de investimento no principal modal brasileiro gera gargalos e compromete a segurança devido aos problemas de qualidade nas rodovias. Uma pesquisa feita pela CNT (Confederação Nacional do Transporte)⁶³ mostra que 58% das rodovias apresentam algum tipo de problema: problema no pavimento, deficiência na sinalização e/ou falhas na geometria.

Esses problemas acabam tornando o acidente de trânsito uma das principais causas de morte no Brasil.

Somente nas rodovias federais, entre 2007 e 2017 o país registrou mais de 1,65 milhão de acidentes e mais de 83 mil mortes, segundo dado da PRF (Polícia Rodoviária

⁶² CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE – CNT. Anuário CNT do Transporte 2017. <<http://www.cnt.org.br/Imprensa/noticia/anuario-cnt-2017-serie-historica-dados-transporte>>.

⁶³ CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE – CNT. Pesquisa CNT de Rodovias 2017. Acesso em Junho/2018. <<http://pesquisarodovias.cnt.org.br/Paginas/relatoriogerencial>>.

Federal). Média de mais de 20 mortes por dia. Um número extremamente alto e que poderia ser diminuído se tivéssemos rodovias com mais qualidade e segurança.

De acordo com a revista CNT (Março 2018)⁶⁴, em âmbito mundial, os acidentes de trânsito matam 1,25 milhão de pessoas e deixam 50 milhões de feridos por ano, em todo mundo. Representam um custo de R\$ 518 bilhões anuais para os cofres públicos, segundo dados da OMS (Organização Mundial da Saúde).

A Pesquisa CNT de Rodovias 2017⁶⁵ mostrou um estudo que comprova que há uma grande relação entre os acidentes e a qualidade das rodovias. Estatísticas indicam que o Brasil apresenta um atraso de 35 anos em relação aos países desenvolvidos, onde quantidade semelhante de mortes e de acidentes rodoviários era um problema no início da década de 1980.

Avanços tecnológicos estão cada vez mais presentes em veículos e itens de segurança se tornando obrigatório, mas o que mais mata no trânsito não é a falta de segurança dos veículos, mas sim os motoristas. A educação nas escolas, formação de motoristas e campanhas específicas são fatores essenciais para que se possa ter uma transformação no trânsito.

Segundo o balanço de atividades da PRF de 2016, a maioria dos acidentes nas rodovias federais é ligado ao comportamento humano. Das ocorrências que resultaram em mortes, as principais causas foram: falta de atenção do condutor (30,8%), velocidade acima do permitido (21,9%), bebida e volante (15,6%), desobediência à sinalização (10%), ultrapassagens forçadas (9,3%) e sono (6,7%).

Ou seja, a conscientização dos motoristas é um dos principais pontos para se trabalhar para que acidentes sejam evitados, tanto para os já habilitados quanto para os que estão se habilitando.

⁶⁴ CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE – CNT. Revista CNT Transporte Atual. utilizadas as revistas ref. Aos meses março, maio e junho de 2018. <<http://www.cnt.org.br/Paginas/revista-cnt-transporte-atual>>.

⁶⁵ CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE – CNT. Pesquisa CNT de Rodovias 2017. Acesso em Junho/2018. <<http://pesquisarodovias.cnt.org.br/Paginas/relatorio-gerencial>>.

As empresas de transporte no Brasil, tanto de carga como de passageiros, não possuem uma comunicação frequente com seus motoristas, devido a estes estarem a maioria do seu tempo de trabalho dentro dos veículos e pelas estradas do país, dificultando o contato entre a empresa e os motoristas.

Com isso, a empresa não consegue uma comunicação de forma eficaz com o motorista, não conseguindo realizar treinamentos, disseminar a cultura da empresa, passar informativos, tornando a gestão sobre eles mais difícil.

Além dos acidentes, outro assunto muito presente em nosso mercado é o aumento expressivo do número de roubo de cargas, que aumentou 80% nos últimos 6 anos, aponta a NTC&Logística (Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística) através da Revista CNT (Maio 2018)⁶⁶.

A segurança pública é, atualmente, um dos temas que mais preocupam os brasileiros. Ao longo das últimas décadas, o transporte vivencia o crescimento dos casos de incêndios criminosos de ônibus e do número de roubos de carga nas estradas. Esse roubo atingiu níveis tão alarmantes, que afetam não apenas a atividade econômica e a segurança dos trabalhadores do setor, mas também o direito da sociedade de acesso a bens e produtos.

Segundo CNT⁶⁷, entre 1998 e 2017, foram registrados mais de 285 mil casos de roubos de carga em rodovias de todo o Brasil, totalizando um prejuízo de R\$ 16,3 bilhões.

A grande concentração ocorre nos estados de SP e RJ, totalizando 82,3% das ocorrências.

⁶⁶ CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE – CNT. Revista CNT Transporte Atual. utilizadas as revistas ref. Aos meses março, maio e junho de 2018. <<http://www.cnt.org.br/Paginas/revista-cnt-transporte-atual>>.

⁶⁷ CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE – CNT. Pesquisa CNT de Rodovias 2017. Acesso em Junho/2018. <<http://pesquisarodovias.cnt.org.br/Paginas/relatorio-gerencial>>.

Entre os caminhoneiros, predomina a sensação de insegurança. De acordo com pesquisa realizada pela CNT em 2016⁶⁸, 60% dos caminhoneiros dizem que a insegurança é a principal preocupação da profissão.

O grande desafio da logística atualmente é a gestão de pessoas. O motorista, que enfrenta estradas perigosas devido à falta de investimento em infraestrutura e a violência, é uma das peças mais importantes em uma empresa, pois é ele que leva e traz a carga/passageiro, que é o bem mais precioso da empresa.

Com essa distância entre empresa e motorista, torna-se um desafio a empresa ter uma boa comunicação com o motorista, e isso é de extrema importância pois gera uma vantagem competitiva, visto que um dos maiores custos da empresa está associada ao veículo, que está nas mãos do motorista, além de que com a conscientização do motorista, acidentes podem ser evitados.

4.2 Benchmarking Realizado / Realidades Organizacionais

Dentre os 5 modais de transporte no Brasil, seja de passageiro ou de cargas, o transporte rodoviário detém a maior participação, representando cerca de 60% do transporte no País, seguido pelo transporte marítimo, ferroviário e depois o aéreo.

No setor aéreo, um levantamento de 2015⁶⁹ mostra que 17.308 pessoas trabalham como pilotos, copilotos e auxiliares de voo que representam cerca de 30% do total de empregados do setor.

Naturalmente, tal mão de obra trabalha voando pelo Brasil e nem sempre estão presentes na sede da empresa ou em suas filiais.

⁶⁸ CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE – CNT. Pesquisa CNT de Rodovias 2017. Acesso em Junho/2018. <<http://pesquisarodovias.cnt.org.br/Paginas/relatorio-gerencial>>.

⁶⁹ CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE – CNT. Anuário CNT do Transporte 2017. <<http://www.cnt.org.br/Imprensa/noticia/anuario-cnt-2017-serie-historica-dados-transporte>>.

No Brasil temos 3 grandes companhias aéreas: Azul, Gol e Latam, dentre as quais foi escolhida a Azul para o levantamento de Benchmarking, considerando sua iniciativa de produzir um APP em 2017 para melhorar a comunicação entre a empresa e seus funcionários.

A Azul é uma companhia aérea considerada jovem no País, pois foi fundada em 2008 e este ano completa 10 anos de operação no Brasil, com 100 destinos nacionais e 9 destinos internacionais.

A Azul possui atualmente 12.000 funcionários, sendo que 1.500 trabalham em sua matriz estabelecida no Município de Barueri/SP e os demais estão espalhados em mais de 100 bases em aeroportos nacionais e outras 9 bases em aeroportos internacionais, além de 2 *call centers* em cidades diferentes.⁷⁰

Por essa distribuição de seus funcionários nas diversas cidades do Brasil, a Azul identificou a necessidade de fortalecer sua comunicação, tendo uma área específica de Comunicação Corporativa para disseminar a cultura, assessoria de imprensa e responsabilidade social na comunicação interna.

Durante uma reunião de fechamento de balanço anual, na qual vários aspectos da companhia são analisados e o resultado anual é apresentado, foi realizada uma sessão de brainstorming para melhorias para o futuro.

Como a comunicação é percebida como peça chave para o sucesso da companhia, e considerando que a Azul tem mais de 90% do seu quadro de funcionários trabalhando fora de sua Matriz, foi pensado em como melhorar essa comunicação e criar uma ferramenta única que pudesse atingir a todos da empresa através do celular.

⁷⁰ Entrevista para o Benchmarking com Fabio Abud - Coordenador Sênior de Comunicação Corporativa na Azul Linhas Aéreas.

No começo, as propostas envolviam se utilizar do popular WhatsApp, mas avaliação posterior demonstrou que essa ferramenta se trata de um meio de comunicação mais informal e sem controles, além de não permitir nenhum tipo de customização.

Uma vez tendo sido identificada a necessidade de se melhorar a comunicação à distância, mas algumas das sugestões envolviam o uso de ferramentas não aderentes à realidade e necessidade da empresa, houve a opção por se criar um APP para estabelecer um canal mais efetivo e customizado de comunicação entre a empresa e os funcionários, atendendo a premissas de agilidade, acessibilidade e aceitação.

Todo ano na companhia é feita uma pesquisa para saber se a comunicação está atingindo seus propósitos, tanto em relação ao alcance quanto ao conteúdo das informações, como está a aceitação de todos os empregados e a aderência à cultura da Azul.

Nesta pesquisa foi incluída uma enquete sobre a aceitação da criação de um APP para incrementar e inovar no canal de comunicação entre a empresa e o funcionário. A pesquisa teve um índice de aceitação acima de 80%.

Assim nascia o APP da Azul: Minha Azul.

No começo, criou-se um grupo de trabalho envolvendo pessoas da área e comunicação corporativa e área de TI para o desenvolvimento do APP, e de qual seria o seu conteúdo.

Este grupo chegou à conclusão que o APP seria baseado em 3 pilares, e o grupo de trabalho foi então dimensionado para uma equipe multidisciplinar, devido à necessidade de incluir no escopo a contribuição das diversas áreas da empresa.

Desse modo, a plataforma foi composta de 3 pilares:

- Informação: toda informação que precisa ser veiculada na empresa, que fosse de interesse de todos, deveria estar como forma de conteúdo no APP;

- Serviços: as diversas tarefas e processos de interação entre áreas que ainda seguiam processos manuais seriam controlados e oferecidos como forma de facilidades no APP, tais como:
 - Sistema de escalas para Pilotos e Comissário;
 - Concessão de benefícios de passagens para os funcionários, que passariam a marcar suas viagens através do APP;
 - Criação do CREW CHAT, um módulo tipo chat online que permitisse a comunicação entre os tripulantes e a matriz para quaisquer eventos como mudanças de rotas;
 - Interação em caso de a jornada do tripulante estar vencendo e necessitar precisar de hospedagem, ou seja, um serviço de facilidades entre a empresa e seus tripulantes.

- ZOOM: uma espécie de rede social interna que tem relação com a cultura da empresa de promover a interação entre os funcionários, áreas da empresa e aeroportos criando proximidade entre as pessoas, um ambiente positivo e de celebração das conquistas.

No começo surgiu como a rede social “Instagram” dentro do aplicativo e posteriormente permitiu a criação de um usuário para cada.

O trabalho desta equipe multidisciplinar no desenvolvimento do APP e de seu conteúdo durou cerca de um ano e, em fevereiro de 2017, foi lançado o aplicativo Minha Azul.

O trabalho de divulgação foi feito por meio de um vídeo de apresentação do aplicativo e também pelos veículos tradicionais de comunicação interna existentes, como e-mail, boletim informativo semanal e a divulgação em cada uma de suas 100 Bases.

Sua disseminação ficou à cargo do “Padrinho da Base”, que é uma função cumulativa ocupada por um dos diversos líderes da Azul que ocupam cargos de gerência ou cargos superiores e que ficam escalados durante 2 anos.

Estes Padrinhos tem a função de ir pelo menos 2 vezes ao ano na Base falar sobre a estratégia, objetivos e resultados da Azul, todo tipo de informação que envolve o negócio, e ainda ficaram a cargo de difundir e divulgar o aplicativo Minha Azul, demonstrando o funcionamento e facilidades da ferramenta. Ou seja, acabaram por realizar o marketing do aplicativo.

Conforme se depreende do contexto de uso de ferramentas de interação, foi estabelecida formalmente uma política para o uso do ZOOM, mediante a elaboração e veiculação do manual do bom uso das fotos, bom senso sobre as fotos, regras de bom convívio, respeitada a cultura da empresa na forma de sua comunicação, resultando em um documento mais descontraído na sua apresentação.

Os conteúdos de informação estão ligados a cada área da empresa e as notícias muito ligadas a cultura da Azul, traduzida no “Jeito Azul de Ser”. A disseminação da cultura da empresa é muito forte e bem enraizada em todos, desde o dia de sua admissão onde a integração acontece na Universidade da Azul “Uniazul” que fica em Campinas/SP e conta com as principais lideranças da empresa, como presidente, vice-presidentes e diretores.

Esse evento é conhecido como “Bem-Vindo a Bordo”, onde os principais líderes falam sobre a história e a cultura da empresa, apresentam sua missão, visão e valores bem como os objetivos estratégicos da companhia. Essa cultura é vivenciada por todos no dia a dia, e o aplicativo ajuda nesta disseminação mostrando o “Jeito Azul de Ser”, trazendo o orgulho de pertencer e criando um ambiente positivo de trabalho.

Uma última pesquisa realizada em março de 2018, um ano após o lançamento do Aplicativo, apresentou dados sobre a utilização do mesmo:

- Dos 12.000 funcionários da AZUL, o aplicativo teve 6.000 *downloads*;
- 40% de usuários que fizeram download foram considerados ativos naquele mês. São considerados ativos usuários que acessam o aplicativo de 1 a 2 vezes por mês, pelo menos;

Como lição aprendida sobre o uso do aplicativo que a Azul entende que para aumentar a adesão aos recursos, se faz necessário enfrentar algumas restrições:

- Pacotes de dados dos usuários: Nem todo usuário tem um bom pacote de dados para navegação. Na competição do uso do pacote com o aplicativo da empresa com outros usos pessoais, a franquia de internet acaba sendo destinada a outros aplicativos ou navegação na internet. Como a Azul tem mais de 100 bases, não é possível oferecer acesso WIFI nestes locais.

Atualmente existe um estudo de viabilidade econômica de o APP oferecer a navegação sem consumir pacotes de dados do usuário, sendo este custo bancado pela Azul em parceria com as operadoras de telefonia.

- Modelo de Celular: muitos usuários possuem smartphone, mas com poucos recursos e baixa capacidade de memória e optam por fazer download de aplicativos de rede sociais ou usar como armazenamento de fotos. A Azul acredita que com o avanço da tecnologia nos próximos anos os celulares terão menor custo, com mais recursos e capacidade de memória, e que o uso do aplicativo minha Azul vai crescer em função disto.

Apesar destas restrições e do uso do aplicativo ainda não estar em níveis desejados, a Azul continua investindo no desenvolvimento e agregação de serviços e facilidades junto ao aplicativo e acredita esta plataforma se torne sua principal forma de comunicação entre empresa e seus funcionários.

4.3 A Realidade Atual da TransJordano – Estudo de Caso

A TransJordano Ltda. foi fundada em 13 de outubro de 1998 e atuando inicialmente no mercado de transportes de combustíveis, e crescendo também no transporte de cargas em geral.⁷¹

A empresa tem sua sede em Paulínia/SP, sendo hoje uma das maiores empresas no segmento de transportes de combustíveis com forte atuação nos estados de São Paulo, Paraná, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Goiás além de eventualmente outras regiões do Brasil.


Trata-se de uma empresa familiar que atua no mercado há 19 anos e que teve um rápido crescimento desde sua data de fundação. No início a empresa contava com apenas 5 conjuntos de frota própria (Cavalo Mecânico + Carretas de 30.000 mil litros) e apenas 4 funcionários internos.

Ao longo dos anos a empresa cresceu e investiu, e hoje conta com uma frota própria com 325 conjuntos (Cavalos Mecânicos + Implementos) todos destinados ao transporte de combustíveis e com uma frota de 115 Implementos para agregados para os transportes de combustíveis, cargas a granel (adubo, gesso agrícola, açúcar, milho, soja e demais) e óleo vegetal.

A empresa tem um quadro de funcionários composto com 400 motoristas e 100 administrativos, totalizando 500 funcionários.

O transporte de combustíveis no país tem legislação e licenças específica e regras de segurança bem rígidas estabelecidas pelos clientes e uma série de treinamentos e capacitações que o motorista deve possuir pois está lidando com um produto químico e inflamável.

⁷¹ Entrevista com Jordano Bessa – Diretor Comercial na TransJordano Ltda.



A empresa possui modernos sistemas de acompanhamentos da frota como rastreadores com tecnologias GPRS e Satelital, sistema de telemetria e câmeras de segurança nos caminhões interna e externas, além de possuir rotograma falado que funciona junto a sistema de rastreamento, e transmite informações aos motoristas, como os pontos de riscos das estradas, tais como curvas fechadas, trechos de serra, velocidade compatível e demais.

A empresa trabalha com o transporte de combustível das unidades produtoras de Etanol para as grandes distribuidoras e também com o transporte de Diesel e Gasolina que vem importado através dos portos do Brasil ou carregado nas refinarias para o interior dos Estados que ela atua, sendo assim, a empresa opera rotas de curta distância por exemplo o transporte de Diesel de Santos/SP para Paulínia/SP onde o motorista roda 480 KM ida e volta.

Porém, a empresa também opera rotas de maior distância, por exemplo o transporte de Diesel de Santos/SP para Rondonópolis/MT onde o motorista roda 3.200 km ida e volta. Este motorista se apresenta somente de 3 a 4 vezes na empresa.

Desde 2011 a empresa vem trabalhando muito forte a cultura de segurança com seus motoristas e colaboradores internos pois a organização passou a entender a segurança como um dos valores que a compõem.

Capacitar os motoristas, investir em treinamentos e reuniões mensais e diálogos de segurança diários, realizar campanhas sobre temas diversos relacionados à segurança, qualidade de vida e demais assuntos, premiações e sorteios para os motoristas que se destacaram, programas de incentivos que engajem os motoristas a serem produtivos e que conduzam com uma direção econômica com os mesmos são a chave para o sucesso da empresa.

A comunicação com os motoristas tem que ser contínua, precisa, constante e assertiva para que a cultura da empresa possa ser bem disseminada para todos, tanto os novos motoristas que são contratados como também os antigos de casa.

A empresa passa por um momento de expansão e decidiu fazer um crescimento de forma sustentável, trazendo uma consultoria para modernizar a gestão, rever a missão, visão e valores da empresa e desenhar um planejamento estratégico e por consequência suas metas e indicadores. Nesse cenário a comunicação é peça fundamental e chave para a continuidade do sucesso da empresa.

Porém com este crescimento a empresa chegou a 400 motoristas, sendo identificado que muitas vezes eles passam poucas vezes na empresa, quando passam, de forma rápida e não conseguem: receber toda as informações que a empresa tem que fornece; realizar os diálogos de segurança mais do que uma vez por mês e receber toda a informação que a empresa precisa transmitir, acompanhar a sua pontuação mensal no programa de reconhecimento interno da empresa e estar sempre “ligado e antenado” a tudo o que acontece no trabalho, muitas vezes perdendo assim o seu sentimento de pertencimento.

Hoje a comunicação com os motoristas quando eles estão externos, seja em viagem ou em descanso remunerado semanal (que muitas das vezes é realizado fora de casa em um ponto de apoio seguro ou um posto de combustível) é feita via teclado do rastreador, ligação telefônica e via WhatsApp, individual ou por grupos, mas a empresa não possui o devido controle ou retorno sobre o que é transmitido ao motorista.

Desta forma, surge a necessidade de a organização procurar uma alternativa para a comunicação com os motoristas no sentido mais amplo, seja com disseminação de cultura de segurança, treinamentos, enquetes, dicas de qualidade de vida, link de informações da empresa para com os motoristas, quando estes não estão na empresa e estão em viagem.

É necessário a criação de uma plataforma de comunicação, como se fosse uma intranet, porém muito poucos motoristas possuem notebooks ou tablets, mas todos possuem telefones celulares.

Foi realizado uma pesquisa com a maioria dos motoristas para identificar quais são hoje as falhas de comunicação, se todos saberiam usar um APP e se eles gostariam que a empresa tivesse um APP próprio para comunicar com eles.

4.4 Resultado da Pesquisa

Foi realizada uma pesquisa interna com motoristas da empresa com o objetivo de saber a qualidade da comunicação atual, se os motoristas conhecem a missão, visão e os valores da empresa e de que forma a comunicação pode melhorar. Este formulário encontra-se no apêndice. A consolidação das respostas obtidas foram encontradas nos gráficos abaixo:



Figure 2 - Missão da Empresa

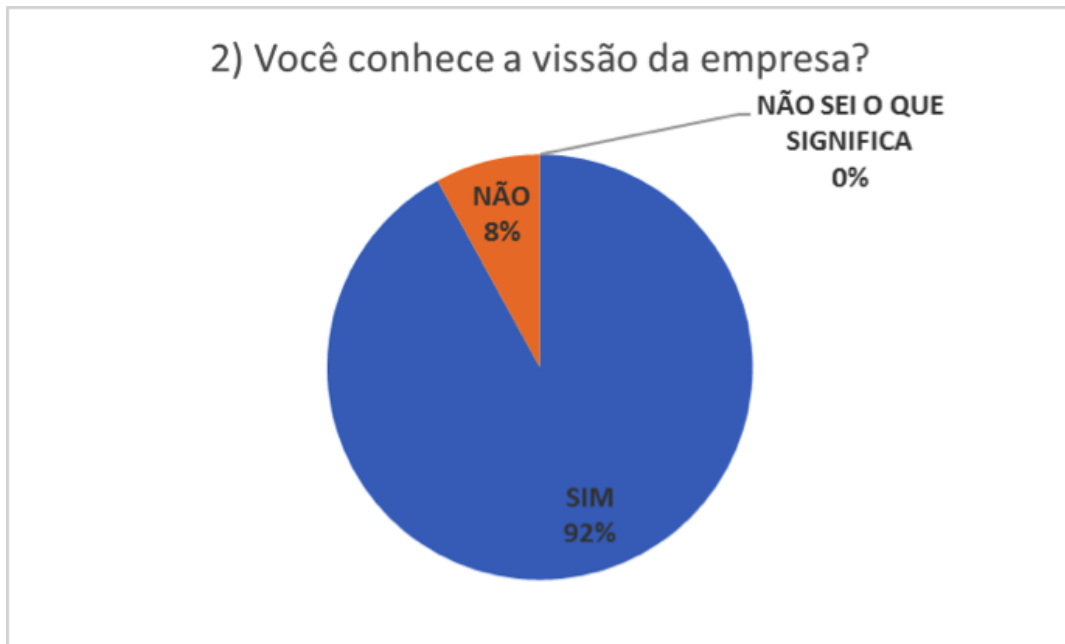


Figure 3 - Visão da Empresa

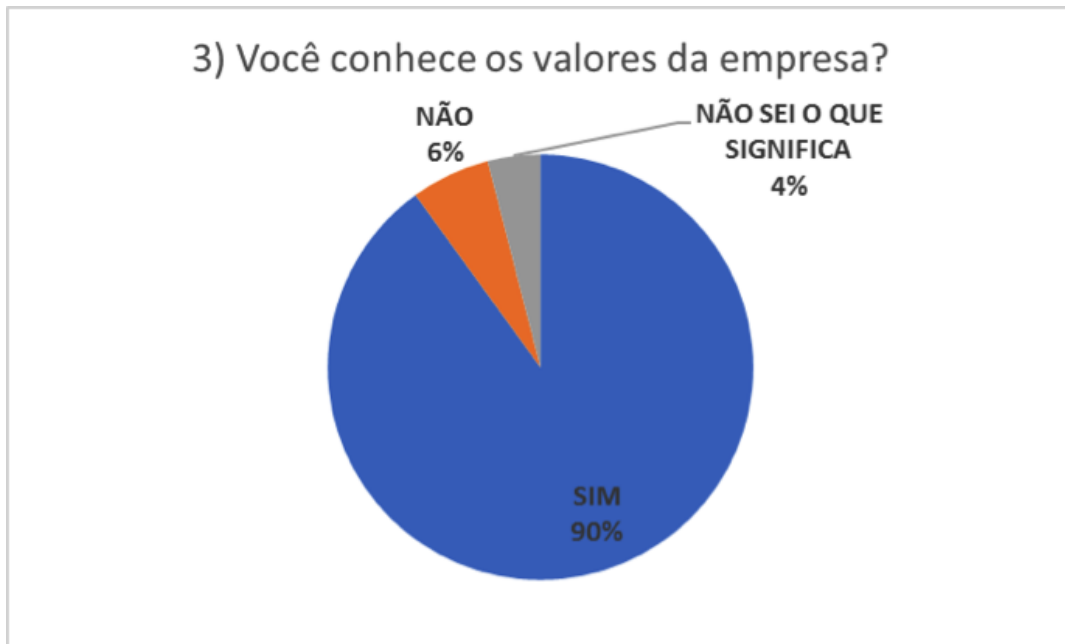


Figure 4 - Valores da Empresa

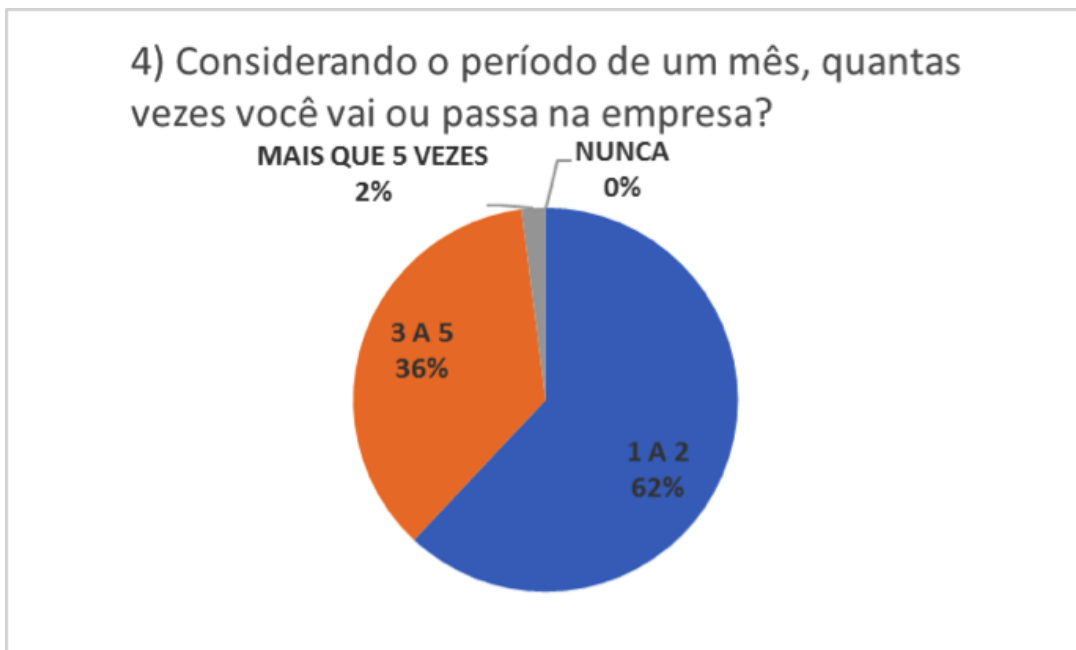


Figure 5 - Quantas vezes você vai à empresa

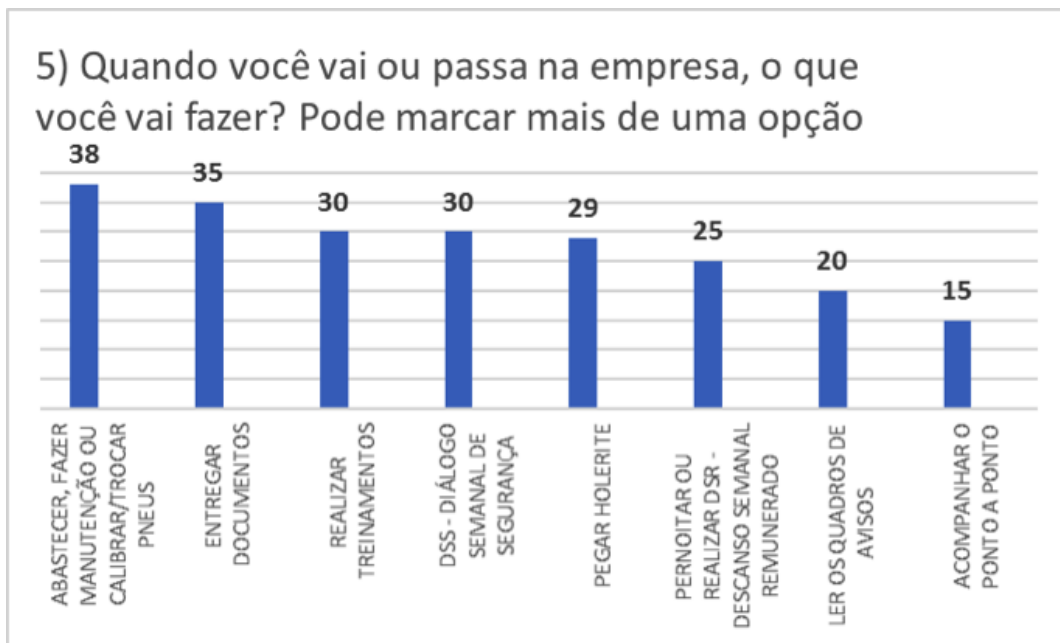


Figure 6 - O que você faz quando vai à empresa?

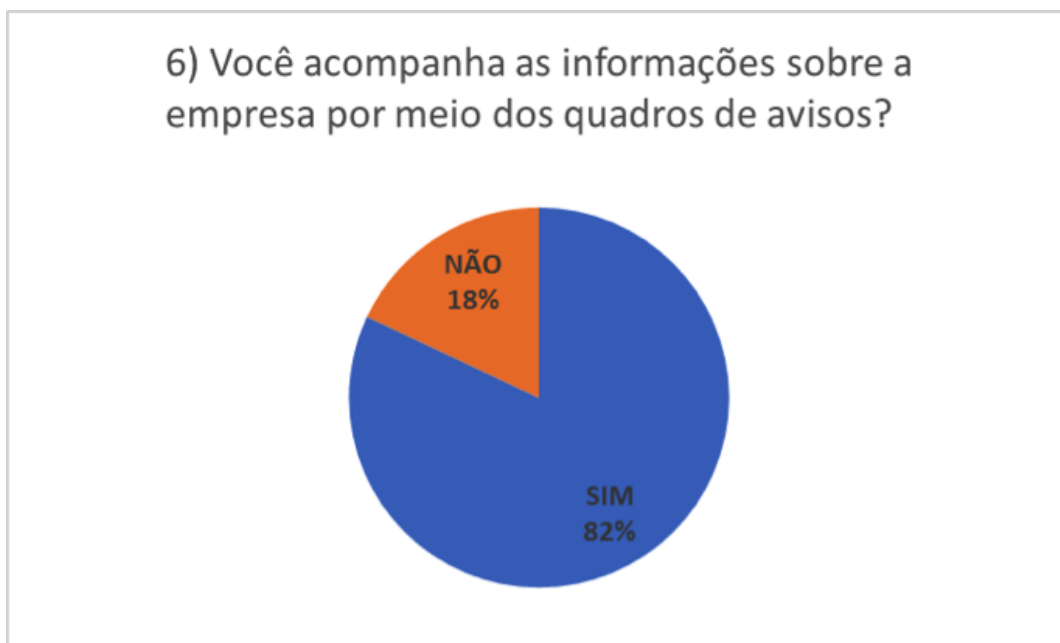


Figure 7 - Você acompanha os quadros de aviso?

7) Você acompanha as informações sobre a empresa pela " Rádio Peão "?



Figure 8 - Você acompanha as informações pela "Rádio Peão"?

8) Você tem telefone celular com acesso à Internet ("SmartFone")?

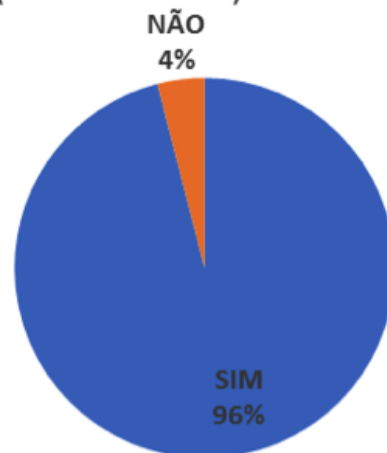


Figure 9 - Você tem celular?

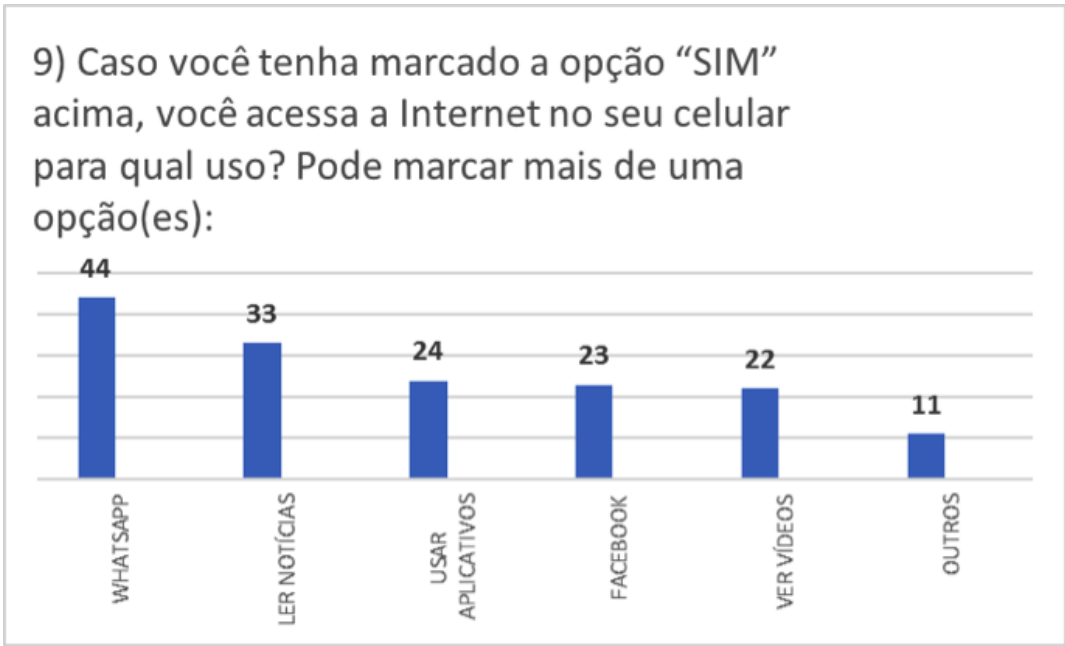


Figure 10 - Você acessa a internet no seu celular?



Figure 11 - Você faz uso de aplicativos no celular?

11) Você considera que a comunicação entre a empresa e você pode melhorar?

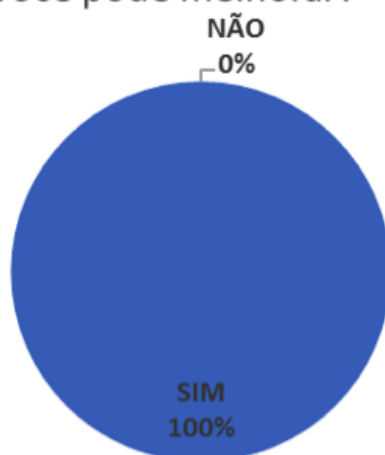


Figure 12 - A comunicação com a empresa pode melhorar?

12) Você concordaria em utilizar o seu celular para receber informações da empresa por meio digital?

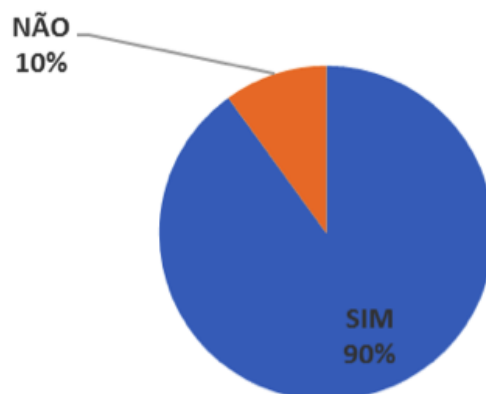


Figure 13 - Você concorda em utilizar o seu celular para informações?

13) Se você concorda com a comunicação por meio digital, por qual forma você entende que pode ser utilizada para que a empresa se comunique com você? Pode marcar mais de uma opção(es):

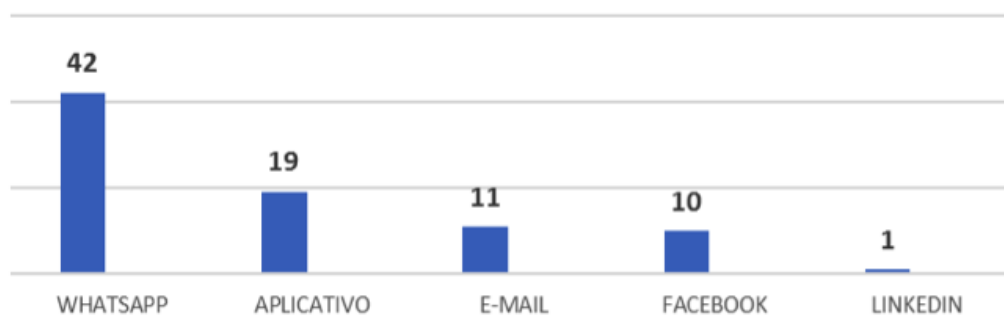


Figure 14 - Como a empresa pode se comunicar com você?

14) Que tipo de informação você gostaria de receber pelo meio digital selecionado? Escolha uma ou mais opção(es):

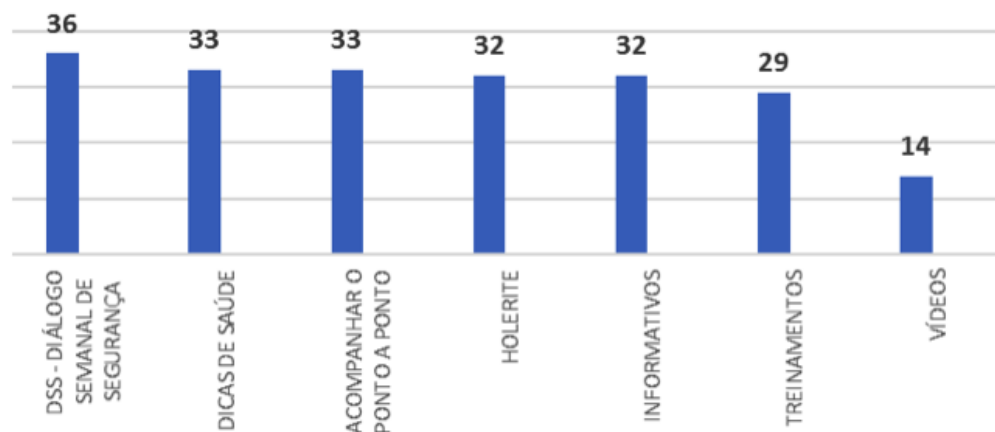


Figure 15 - Que informações gostaria de receber no celular?

Fonte: TransJordano Ltda.

Através da pesquisa identificou-se, pelos gráficos 1, 2 e 3, que 90% dos motoristas conhecem sobre a Visão, Missão e os Valores da empresa, pois todos os motoristas, ao entrar na empresa, recebem o manual do motorista e treinamentos durante a integração.

A empresa passa por um momento de consultoria onde a mesma está redefinindo o seu negócio e visitando e revisando sua Visão, Missão e Valores que serão divulgados em breve.

Como a empresa trabalha com rotas de curta, média e longa distância contactou-se pelo gráfico 4 que a maioria dos motoristas passa ou vai até a garagem da empresa poucas vezes por mês, ficando mais tempo nas estradas e longe da matriz.

Através do gráfico 5, foi possível verificar que o principal motivo pelo qual os motoristas vão até a empresa é para abastecer o caminhão, pois isso traz economia nos custos da empresa uma vez que o diesel é um dos três maiores custos de uma transportadora.

Neste momento os motoristas aproveitam para calibrar os pneus, fazer algum tipo de manutenção - seja ela preventiva, revisão ou corretiva - entregar todos comprovantes de suas descargas (entregas), participar de DSS (Diálogo Sobre Segurança) que acontece todo dia pela manhã com um tema específico para cada semana e/ou participar de treinamentos que acontecem na empresa.

Todo mês eles também vão ao RH para pegar seu holerite e conferir sobre o programa de premiação mensal da empresa chamado “Ponto a Ponto”, onde o motorista tem uma renda extra quando cumpre em conjunto os pilares de segurança, produtividade e economia de combustível.

A TransJordano quis saber também como eles se mantêm informados sobre as notícias da empresa, campanhas e o que está acontecendo dentro dela, e, de acordo com os gráficos 6 e 7, apesar de 80% responderem que se informam ao ler os quadros de aviso

da empresa contra 30% que ficam sabendo através da “Rádio Peão”, apenas 40% dos motoristas assinalaram que ao passar pela garagem leem os quadros de aviso.

A grande maioria dos motoristas possui smartphone com acesso à internet, como mostra o gráfico 8, sendo que o principal uso, como pode ser visto no gráfico 9 se destina ao WhatsApp, ferramenta de comunicação digital mais utilizada hoje em dia.

Em seguida veio o uso para ler notícias e se manter atualizado sobre o que acontece no mundo, muitas destas notícias chegam através do WhatsApp sem nenhum tipo de filtro e podem não trazer nenhum tipo de benefício ou até muitas das vezes as chamadas “Fake News” que hoje se alastram pelos meios de comunicação. O uso de APPs ficou em terceiro lugar, e quase 80% dos motoristas já fazem uso de diversos APPs em seu celular.

Quando perguntados se a comunicação da empresa poderia melhorar, foram unânimes em dizer que sim, de acordo com o gráfico 11, e 90% assinalaram que topariam usar o seu celular pessoal como um meio digital de melhorar esta comunicação, o que pode ser constatado no gráfico 12.

Quando perguntados por qual meio digital eles prefeririam utilizar, pode-se verificar através do gráfico 13 que o WhatsApp foi o vencedor, e o APP veio em segundo lugar, o que demonstra que a empresa está no caminho certo em desenvolver um aplicativo como uma ferramenta de comunicação digital entre empresa e motoristas.

Como última questão, foi perguntado que tipo de informação eles gostariam de receber através deste meio digital e, de acordo com o gráfico 14, as quatro primeiras foram:

- DSS (Diálogo Semanal de Segurança): o que demonstra como a cultura de segurança está presente no dia a dia da empresa.
- Dicas de Saúde: o que demonstra que os motoristas querem se cuidar, se alimentar melhor e ter mais qualidade de vida.

- Informações sobre o “Ponto a Ponto”: isso demonstra que os motoristas querem ficar “ligados” em sua premiação e fazer o acompanhamento antes do fechamento mensal para saber se estão indo bem e vão conseguir atingir a premiação.
- Holerite e informativos (empatados em 4º lugar): os motoristas ainda têm a cultura de ter acesso ao seu extrato de pagamento físico, e querem ficar informados de tudo o que acontece, tanto na empresa com o Boletim Semanal quanto das notícias em geral.

Além das perguntas de múltiplas escolhas, existia um campo para os motoristas preenchem com sugestões livres de qual forma a empresa poderia melhorar a comunicação com os motoristas e tivemos poucas respostas, mas que demonstravam de uma forma geral que havia um problema de comunicação na empresa, principalmente nos finais de semana, e alguns elogios sobre a pesquisa feita.

Para a surpresa da empresa, quatro motoristas sugeriram que a empresa criasse um APP que fosse utilizado para comunicação com os motoristas.

5 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO

5.1 Proposta de Solução

Na Transjordano 80% dos funcionários são motoristas, profissionais que passam a maior parte do seu tempo fora da empresa, o que dificulta a comunicação. Com isso a empresa não consegue, de forma assertiva, disseminar sua cultura, realizar treinamentos, enviar informativos, etc.

Através da pesquisa realizada, foi constatado que mais de 60% dos motoristas comparecem a empresa apenas 1 ou 2 vezes na semana. Isso prova que a comunicação, que deveria ser diária, não acontece da forma ideal. Além disso, o motorista nem sempre comparece a empresa em horário comercial, ou seja, não tem contato com os responsáveis por passar informações e treinamentos adequados.

A empresa atua em um mercado (transporte de combustível) no qual a legislação e regras de segurança são bem rigorosas, além de exigências dos clientes de treinamentos e capacitação do motorista, devido ao produto ser químico e inflamável. Com isso, hoje os treinamentos/diálogos são feitos via reuniões presenciais diariamente, o que dificulta que o mesmo treinamento seja feito para todos, devido à ausência dos motoristas na empresa maior parte de seu tempo.

Diante deste cenário, primeiramente analisou-se melhorar a comunicação através de um simples aplicativo de conversa para smartphone (por ex.: WhatsApp) mas, conforme análise interna e conversa com a empresa Azul, foi constatado que se trata de uma ferramenta informal na qual não se há um controle efetivo e não permite customização, podendo ser utilizado para fins pessoais também, e não apenas profissionais.

Assim, foi decidido criar uma plataforma exclusiva para a empresa, através de um aplicativo para smartphone, para que a comunicação entre o funcionário e a empresa seja mais efetiva e ágil.

A escolha pelo aplicativo também se dá pelo fato de a empresa querer monitorar e poder acompanhar o fluxo da comunicação entre a empresa e seus motoristas. Conforme a pesquisa realizada identificou-se que os motoristas muitas das vezes não recebiam um retorno de suas solicitações ou não conseguiam falar com determinadas áreas da empresa.

Desta forma, com o aplicativo a empresa quer medir e deixar registrado se todas as solicitações e sugestões feitas pelos motoristas estão sendo respondidas em tempo hábil e medir o grau de satisfação junto ao motorista. A empresa considera de extrema importância que a comunicação tenha um caminho de ida e volta, e que esta interação com os motoristas tenha um caminho de mão dupla, onde os motoristas possam ouvir e receber instruções, mas que também possam ser ouvidos e atendidos, pois muitas de suas sugestões podem trazer mudanças positivas para a empresa.

A princípio a ideia é implementar apenas para os motoristas, mas futuramente, estender para o pessoal administrativo e, possivelmente, uma versão para os clientes da TransJordano acompanharem sua carga de uma forma mais ágil e eficaz.

Lembrando que os motoristas serão os “clientes” internos do app, mas o pessoal administrativo que dá suporte e irá alimentar o app também está envolvido nesse Projeto Aplicativo e fará o uso do app, mas como fornecedores de conteúdo.

Como a TransJordano está com uma consultoria para reorganizar sua estratégia, revendo toda a parte de missão, visão e valores, deixando mais clara a sua cultura, objetivos e estratégia, o app está vindo no tempo certo, para facilitar essa comunicação entre a empresa e os funcionários e conseguir fazer com que a informação chegue na empresa toda, principalmente aos motoristas, que são a peça mais importante para a companhia.

Isso porque são os motoristas que lidam diretamente os bens mais valiosos da empresa, tanto o veículo quanto a carga do cliente, além de terem o contato direto com o cliente inicial e final.

Com o app toda a comunicação poderá ser feita à distância, atingindo um número muito maior de funcionários em um período muito menor. Além disso o conteúdo acessado poderá ficar disponível no app a qualquer momento, de forma *offline*, caso o motorista tenha alguma dúvida.

Para que os motoristas comprem a ideia num período curto, o ideal é estimular seu uso por meio de algum incentivo, como remuneração variável (que já existe hoje) pelo uso do app, ouvido o departamento jurídico sobre a forma de remuneração variável vinculado ao uso do app.

Além dos treinamentos e informativos da empresa, a ideia é disponibilizar diversos materiais do SEST SENAT no app, como cursos presenciais e online, palestras e campanhas, projetos de capacitação, workshops, etc. E incluir no programa “ponto a ponto” um controle de quem está utilizando esses serviços gratuitos e de desenvolvimento para ser levado em consideração no programa de avaliação e desempenho.

Além da divulgação de informativos educacionais, sociais, cursos e especializações para desenvolvimento profissional e benefícios que o motorista tem direito de forma gratuita (por exemplo assistência odontológica, fisioterapia, psicológica e nutricional).

Futuramente será analisada a possibilidade de integração do app com o material do SEST SENAT, para ser analisado o que poderá ser disponível em forma *offline* para os usuários do app.

As atividades presenciais listadas pelos motoristas atualmente praticadas na empresa, a maioria seria transferida para o app, menos atividades que necessitam da presença física, como abastecer, calibrar pneus, manutenção e pernoitar.

O restante seria todo transferido para o app: treinamentos, DSS, holerite, quadro de avisos, acompanhamento do programa “ponto a ponto” e a entrega de documento, que

em breve a ideia é adaptar o app para receber a foto da documentação para automaticamente armazenar na nuvem e ter uma integração com o sistema da empresa.

Diferente da Azul, em que foi feito um teste piloto apenas com algumas áreas, na TransJordano será implementado diretamente com os motoristas, que é o público alvo inicial deste Projeto Aplicativo. Mas, por outro lado, a ideia é ter alguns pilares dentro do app para separar os assuntos, como foi feito na Azul.

O app, inicialmente, será dividido em 4 pilares:

- Informações da empresa: informar aos motoristas a missão, visão e valores que estão sendo revisitados e alinhados à nova estratégia da empresa; bem como comunicar a estratégia da organização, notícias e novidades da empresa, novas campanhas, replicar as postagens do Facebook e LinkedIn;
- Informações internas: acesso ao holerite e informações pessoais, quadros de avisos, eventos, benefícios do SEST SENAT, rotograma, sistema de rastreamento, telemetria;
- Informações externas: novas lei, informação de segurança, trânsito, informações de estrada (bloqueio, manifestações, etc.), dicas da seguradora;
- Rede social interna: uma forma dos motoristas interagirem mais com todos os funcionários da empresa, postarem notícias ou informações importantes, compartilharem boas práticas, divulgar os melhores resultados, etc.

Além da comunicação a ideia é desenvolver e explorar mais o app para podermos integra-lo com a telemetria, rastreador e rotograma do veículo, para que o motorista consiga enxergar onde é possível ter uma redução de custo e trabalhar de uma forma mais segura.

Por exemplo, com a telemetria é possível saber se o motorista está acelerando demais, tendo freadas bruscas, se o pneu está na calibragem ideal, se ele está rodando no RPM ideal, etc. Com essa integração, o motorista vai saber, ao acabar sua viagem, onde pode melhorar na redução de custo, principalmente com a redução de combustível e uso de pneu, podendo ter algum tipo de benefício se tiver um desempenho bom no decorrer dos meses. Além de que, evitando freadas bruscas, acelerações indevidas, evitam-se acidentes e torna a viagem mais segura.

Vale ressaltar que todas essas informações hoje já existem na empresa, mas acabam se perdendo e não atingindo seu objetivo por não ter um canal bom de comunicação. O app seria apenas um canal para facilitar essa comunicação. Logo, não seria necessário, à princípio, pessoas dedicadas para fornecer conteúdos para o app, apenas o que já era feito, mas de uma maneira que não tinha o engajamento de todos, será transferido para o app.

Os funcionários “fornecedores de informação ao app” serão treinados para colocarem essas informações no mesmo.

Conforme mostra o benchmarking feito na empresa Azul, as restrições e dificuldades foram analisadas para que o app já seja implementado. Uma das principais dificuldades/restrições relatadas foi a questão do pacote de dados, (que nem todo funcionário teria um pacote suficiente de dados (internet) para utilização do app).

Pensando nisso, o Wi-Fi de todas as filiais da TransJordano será liberado para o uso do app, sendo assim o funcionário poderá baixar o conteúdo para utilizá-lo *offline*. O único conteúdo que será necessário internet fora da empresa serão, por exemplo, os informativos sobre possíveis acidentes na estrada, trânsito.

Mas para este tipo de conteúdo a empresa irá focar apenas em texto para a informação ficar “leve” e poder ser baixada rapidamente por qualquer motorista.

Outra dificuldade apresentada pela Azul foi o modelo antigo dos aparelhos dos funcionários, mas a TransJordano assim como a Azul acredita que com o avanço da tecnologia os celulares terão mais recursos, memórias e ficarão mais acessíveis a todos.

Um importante aspecto a ser considerado nos dias atuais é a segurança das informações da empresa com relação a ataques e invasões externas pelo meio digital. A empresa já possui um complexo sistema de segurança para proteger sua rede interna e de internet contra esse tipo de ataque, e na escolha do fornecedor que vai desenvolver o APP, este aspecto tem que ser considerado.

O APP deve possuir um elevado nível de confiança contra-ataques cibernéticos e todos usuários deverão ter login e senha a serem distribuídos e controlados pela equipe de TI, evitando assim que o APP seja utilizado por qualquer um. A equipe de TI juntamente com a equipe do Projeto deverá validar os conteúdos a serem vinculados com a Diretoria da empresa afim que informações consideradas estratégicas e sigilosas não sejam veiculadas através do APP.

Através do case de sucesso da UCT surgiu esta ideia da integração do APP com o SEST/SENAT. Inicialmente o objetivo principal do APP é melhorar a comunicação, mas como já temos materiais prontos para treinamento e capacitação, possibilita a integração com conteúdo pronto do SEST/SENAT e UCT. Esta última é mais voltada para o transporte de passageiros, mas existem diversos materiais que são genéricos e servem também para o setor de transporte de cargas. Com isso, a primeira ideia de integração será com o SEST/SENAT e, posteriormente, com a UCT. Sendo assim a TransJordano não irá precisar gastar muita energia desenvolvendo conteúdos, pois já terá disponível duas plataformas com conteúdo excelentes e prontos.

5.2 Análise de Viabilidade

5.2.1 Viabilidade Técnica

A viabilidade técnica para a criação de um APP customizado nos dias atuais é plenamente notória. O desenvolvimento tecnológico já é amplamente reconhecido na utilização de internet, inclusive em dispositivos móveis (celulares smartphone). Segundo 29ª Pesquisa Anual do Uso de TI 2018, realizada pela FGV⁷², no Brasil há 220 milhões de Smartphones, ou seja, mais de 1 Celular inteligente por habitante.

Deve-se atentar, contudo, que a legislação trabalhista do País não permite impor a obrigatoriedade de uso dos dispositivos móveis particulares para executar trabalhos da empresa. Geralmente, caso a ferramenta de trabalho seja considerada indispensável ao trabalho, o custo e o fornecimento deve ser da empresa.

Por isso, para sua implantação, haverá a necessidade de adesão voluntária, e a vedação a retaliações, vinculação de prêmios, promoções ou quaisquer repercussões que possam ser entendidas como discriminatórias entre aqueles motoristas que aderiram ao aplicativo e aos que não aderiram.

Isso inclui a necessidade de se adequar normas e políticas internas sobre o uso exclusivamente voluntário do aplicativo. Isso pressupõe que treinamentos sejam disponibilizados, por exemplo, tanto na forma tradicional e no aplicativo, ao menos até se verificar o uso ostensivo e aceitação maciça do APP.

Deve ser inclusive caracterizado que o uso deve ser, preferencialmente, em horários já considerados dentro da jornada de trabalho, como durante as paradas obrigatórias para descanso, de forma que não se caracterize hora extra, e em nenhum momento quando o motorista estiver dirigindo pois na Transjordano existe a seguinte regra: motor ligado, celular desligado.

Existe prerrogativa de se determinar o uso caso isso conste em contrato do trabalho, como exemplo, no caso de tele trabalho, quando a empresa pode exigir um

⁷² FGV-EAESP. Pesquisa anual realizada pelo GVcia.

ambiente apropriado na residência do empregado, sendo que, nesse caso, a responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, devem ser previstas em contrato escrito.⁷³

Na organização, a pesquisa foi conduzida pelo departamento de RH, havendo aceitação e adequação das normas internas com a inovação pretendida.

Diante disso, se vê que a proposta de criação do APP é viável tanto tecnológica quanto legalmente, contudo sua adesão deve ser voluntária. Por isso, o sentimento de pertencimento, engajamento e sentimento de dono da empresa devem ser enraizados nos empregados, de forma que ele sozinho compreenda a importância e o benefício do aplicativo na melhoria das condições de vida e no ambiente de trabalho.

5.2.2 Viabilidade Operacional

A viabilidade operacional neste Projeto Aplicativo está intrinsecamente ligada à tecnologia existente e disponível e aos recursos de pessoal em quantidade e qualidade disponíveis.

No campo operacional, os celulares existentes possuem qualidade para a criação de aplicativos, e a organização já mapeou o interesse e pessoal em quantidade suficiente para coordenar a criação e continuidade do aplicativo.

5.2.3 Viabilidade Estratégica

⁷³ Conforme art. 75-D, CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

A viabilidade estratégica neste Projeto Aplicativo está intrinsecamente ligada a estratégia da empresa alinhada à sua missão, visão e valores, onde temos a comunicação como um dos valores da empresa, peça chave para o sucesso de uma organização.

A comunicação vai ser o fator principal e responsável para difundir, engajar e comunicar a nova estratégia da empresa, assim com sua missão, visão e valores a todos os funcionários da empresa, inclusive aos motoristas que são o primeiro representante da empresa junto ao cliente e que carregam a marca da empresa estampada em seu uniforme e na frente do caminhão que ele dirige.

O APP vem para facilitar toda e qualquer tipo de comunicação que esteja alinhada da estratégia da empresa, e na difusão de seus valores, traduzidos na sua forte cultura de segurança.

5.2.4 Viabilidade Financeira

Hoje a empresa fornece telefone celular a todos motoristas da empresa somente para uso de ligação dentro o grupo de celulares da empresa, sem ter franquia de minutos nas ligações ao custo de R\$ 29,90 por mês. Nesse caso, os motoristas só conseguem falar com os funcionários das áreas que estão ligadas diretamente a eles, não conseguindo falar com outros motoristas.

Como a empresa tem hoje 400 motoristas no seu quadro de funcionários, temos o seguinte custo para disponibilizar estes telefones aos motoristas conforme tabela abaixo:

Tabela 2 - Viabilidade Financeira

Total de Motoristas da TransJordano	400
Custo Unitário por Celular Mensal	R\$ 29,90
Custo Total Mensal	R\$ 11.960,00

Custo Total Anual	R\$ 143.520,00
--------------------------	-----------------------

Fonte: TransJordano Ltda.

Além deste custo, ainda temos que considerar o tempo que a equipe de TI tem que disponibilizar para resolver problemas como quebra de aparelhos, carregadores, troca de celulares, ou seja, a gestão destes 400 telefones celulares que são disponibilizados aos motoristas.

Conforme observado na pesquisa, 95% dos motoristas concordam em se utilizar do seu aparelho próprio para melhorar a comunicação entre empresa e motorista, sem que a TransJordano disponibilizasse celulares para eles.

Além disso, como a cabine do caminhão é a casa do motorista e não dispõe de tomadas para carregar, sendo que a única que existe é a tomada 12 volts que só funciona quando a parte elétrica do caminhão está ligada, ou seja, quando o motor está ligado. O uso de 2 telefones celulares complica a vida do motorista.

A empresa fez um levantamento no mercado e em conversa com as empresas que desenvolvem aplicativos apresentando o Projeto Aplicativo e o escopo inicial do aplicativo para TransJordano e constatou que o custo de investimento ficaria entre R\$ 15.000,00 a R\$ 80.000,00 dependendo do formato do aplicativo, quantidade de telas, uso e interação da plataforma e o nível de complexidade do mesmo.

Sendo assim, a empresa fez o seguinte comparativo para avaliar a viabilidade econômica do aplicativo, considerando o valor de R\$ 80.000,00 como sendo o maior valor a ser gasto como investimento:

Tabela 3 - Viabilidade do Aplicativo

Investimento para criação do Aplicativo	R\$ 80.000,00
Custo Mensal com celulares para os motoristas	R\$ 11.960,00

Payback = Investimento / Custo Mensal Payback = R\$ 80.000,00 / R\$ 11.960,00 = 6,6889 meses 0,6889 * 30 dias = 20,66 dias	
Payback do Aplicativo	6 meses e 21 dias

Fonte: TransJordano Ltda.

Ainda assim, a empresa teria um custo mensal para disponibilizar uma boa rede WI-FI para seus motoristas em suas filias, mas que custaria cerca de 80% a menos que o gasto mensal com os celulares que a empresa fornece para os motoristas, porém não precisaria mais disponibilizar celulares para os motoristas.

A equipe de TI, ao invés de dedicar parte do seu tempo na gestão e controle dos 400 aparelhos atuais, dedicaria este tempo no acompanhamento do desenvolvimento do APP junto ao fornecedor, a integração do mesmo com os dados do ERP da empresa com muito foco na proteção e segurança dos dados da empresa para que o APP não se torne uma porta de acesso para ataques e invasões ao sistema da empresa, e também na seleção dos conteúdos a serem disponibilizados juntamente com a equipe do Projeto do APP.

Sendo assim, consideramos que o Projeto Aplicativo da criação de um aplicativo para melhorar a comunicação entre empresa e motorista viável financeiramente e com retorno para empresa em um prazo curto: 6 meses e 21 dias.

5.3 Cronograma de Implementação

A implementação do Projeto Aplicativo deve durar 12 meses com previsão de término em maio de 2019. A expectativa é que em junho de 2019 os motoristas já estejam utilizando o APP. Abaixo está o detalhamento do cronograma para cada etapa com o respectivo responsável para implementação do projeto na TransJordano:

Tabela 4 - Cronograma do Projeto

Gerência: Gerente de RH		Coordenador: Coordenador de TI																							
Equipe do projeto: Gerente de Recursos Humanos/ Diretor Comercial / Coordenador de Gerenciamento de Risco/ Coordenador TI		Indicador: Quantidade de downloads																							
		Indicador: Quantidade de usuários ativos																							
Objetivo Estratégico: IMPLANTAÇÃO DE UM APP PARA COMUNICAÇÃO ENTRE EMPRESA E MOTORISTAS																									
Etapas	Responsável	Cronograma 2018												Cronograma 2019											
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Análise a aceitação do APP como ferramenta de comunicação																									
Realizar pesquisa com motoristas	gerente RH						X	X																	
Analisar resultado da pesquisa e identificar as principais demandas a serem solucionadas	gerente RH								X	X															
Convocação da equipe multidisciplinar																									
Reunião de alinhamento de responsabilidades	ger RH/ dir comercial/ coord GR/ coord TI											X													
Definição das características do APP																									
Decidir sistema operacional: Android/ IOS/ ambos	coordenador TI											X													
Decidir integrações e conteúdo	ger RH/ coord GR/ coord TI										X	X													
Criar layout focado no público-alvo	coordenador TI											X	X												
Comportamento do APP online/ offline	coordenador TI										X	X													
Estrutura de navegação	coordenador TI										X	X													
Definição do MVP (Produto Mínimo Viável)																									
Escolher fornecedor de desenvolvimento	coordenador TI											X													
Equipe multidisciplinar deverá definir pilares	ger RH/ dir comercial/ coord GR/ coord TI												X												
Desenvolver conteúdo inicial	gerente RH/ coordenador GR												X	X											
Definição do layout do APP																									
Aprovação do protótipo de sugestão da estrutura do APP apresentado pela empresa desenvolvedora.	gerente RH/ coordenador TI													X											
Adequar conteúdo para a estrutura aprovada	gerente RH/ coordenador TI														X	X									
Divulgação e Treinamento																									
Vídeo de lançamento da ferramenta	gerente RH															X	X								
Campanha dedicada ao lançamento da ferramenta (café/ banners/ informativos)	gerente RH															X	X								
Treinamento da utilização do APP por parte dos motoristas	gerente RH/ coordenador TI																X	X							

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Como conclusão do Projeto Aplicativo, ficou evidenciada a importância da comunicação eficiente para o sucesso e perenidade da empresa. Os empregados precisam ser treinados, motivados, entenderem seu papel e relevância na organização para se engajarem e terem percepção do sentimento de dono, adotando para si a cultura da empresa.

Contudo, em empresas nas quais a distância do empregado da rotina da empresa é uma necessidade e realidade do trabalho, como os motoristas de caminhões, especialmente em rotas de longa distância, há dificuldades adicionais em treinar, educar, transmitir a cultura da empresa e comunicar adequadamente.

Com o advento das melhorias tecnológicas, em especial a ampla disseminação do uso de aparelhos celulares do tipo smartphone pela sociedade em geral, existem funcionários que não se importam em utilizar seus aparelhos pessoais em algum trabalho exigível pelas empresas. Tal comportamento, conhecido como “*bring your own device*”, ou seja, traga seu próprio aparelho, abre possibilidades de inovar no canal de comunicação entre empregado e empresa, além de garantir mais sustentabilidade pela redução de papel impresso e menos necessidade de uso de recursos duplicados, como na compra de um aparelho por interesse do próprio empregado e a necessidade de disponibilização de um outro aparelho pela empresa.

Dadas essas premissas, o presente Projeto Aplicativo, depois de realizado benchmarking com outras empresas de outros modais, e por meio do estudo de caso e Pesquisa, concluiu pela possibilidade de fornecer mais um canal de comunicação entre empregados e empresa, por meio da criação de um aplicativo customizado para uma comunicação mais próxima, ágil, direta, interativa e eficaz dos motoristas com a organização.

REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul. **Comunicação empresarial**. Elsevier Brasil, 2015.

BAHIA, Juarez. **Introdução à comunicação empresarial**. Mauad Editora Ltda, 2008.

BEKIN, Saul F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo. Ed. Person, 2004.

BERTERO, CARLOS OSMAR. **Mudança Organizacional e Processo Decisório**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 16 (2): 29-40, mar./abr. 1976

CHÉR, Rogério. **Engajamento–Melhores práticas de Liderança, Cultura Organizacional e Felicidade no Trabalho**. Alta Books Editora, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Editora Manole, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6. ed. – 2 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

DE MATOS, GUSTAVO GOMES. **Comunicação empresarial sem complicação**. Editora Manole Ltda, 2009.

DIAS, Jose Geraldo Gaurink. **Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial**. 2ed. São Paulo: Livro Pronto 2007.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

COMO MENSURAR RESULTADOS DE ENDOMARKETING. Disponível em <<https://p3k.com.br/2017/mensurar-resultados-de-endomarketing/>>. Acesso em 05 de agosto de 2018.

COMUNICAÇÃO INTERNA DA EMPRESA: COMO MENSURAR SUA EFETIVIDADE? Disponível em < <https://blog.teclogica.com.br/comunicacao-interna-da-empresa-como-mensurar-sua-efetividade/>>. Acesso em 05 de agosto de 2018.

DA COSTA BUENO, Wilson. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Manole, 2003.

DE BRETAS PEREIRA, Maria José Lara. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. Makron Books, 1997.

DE MATOS, GUSTAVO GOMES. **Comunicação empresarial sem complicação**. Editora Manole Ltda, 2009.

FREITAS, H.; BECKER, J. L.; KLADIS, C. M.; HOPPEN, N. **Informação e Decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997

GOUILLART, Francis J.; KELLY, James N.; DE ARAÚJO, Lenke Peres. **Transformando a organização**. Makron Books, 1995.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. Editora Manole Ltda, 2004.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Ed. 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing - A edição do novo milênio**. 10ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Tradução de: Afonso Celso Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo. Ed. Futura, 2003.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 2. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2002.

LACOMBE, FRANCISCO JOSÉ MASSET. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEVITT, T. **Miopia no marketing**. Harvard Business Review Brasil. São Paulo, julho, 2004.

LEWIN, KURT. **Problema de Dinâmica de Grupo**. São Paulo: Editora Cultrix, 1984.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada** / Naresh Malhotra – 6ª ed. – Bookman Editora Ltda, 2012. In: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=N8n6XnCHQHQC&oi=fnd&pg=PR10&dq=MALHOTRA,+Naresh+K+introdu%C3%A7%C3%A3o+marketing&ots=vmwg0aB0EF&sig=ygxGVLOOR2D5dai28sJ3HxcnCMM#v=onepage&q&f=false> Acesso em 23/06/2018

MARIOTTI, HUMBERTO. **Organizações de Aprendizagem: Educação Continuada e a Empresa do Futuro**. São Paulo: Editora Atlas, 1999

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de Aprendizagem: Educação Continuada E a Empresa Do Futuro**. Editora Atlas SA, 2000.

OLIVEIRA, J. S. **Clima e cultura organizacional no desempenho as empresas**. São Paulo, 2008.

Pesquisa CNT de perfil dos caminhoneiros 2016. – Brasília: CNT, 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

RODRIGUES, Lucinaldo dos Santos et al. **O engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão estratégica do conhecimento**. 1999.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1992.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SITORUS, BL Productive Efficiency and Redundant Factors of Production in Traditional Agriculture of Underdeveloped Countries. In: **Proceedings of the Thirty-Ninth Annual Meeting of the Western Farm Economic Association**. 1966.

SROUR, ROBERT HENRY. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. C. P; FORTUNA, A. A. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TAVARES, Angélica Brito Soares; MAGALHÃES, Gislaine Teixeira Mata; JUNIOR, Renato Marcelo Resgala. **Comunicação Empresarial Interna E Sua Importância Para As Organizações: Um Estudo De Caso**. REINPEC-Revista Interdisciplinar Pensamento Científico, v. 1, n. 2, 2015.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO TRANSPORTE (UCT). Disponível em: <<https://uct.fetranspor.com.br/a-uct/>>. Acesso em 23 de junho de 2018.
<http://pesquisarodovias.cnt.org.br/Paginas/relatorio-gerencial>
<http://www.cnt.org.br/Paginas/revista-cnt-transporte-atual> (utilizadas as revistas ref. Aos meses março, maio e junho de 2018)

WOOD JR, Thomaz (Ed.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. 1995.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA. Disponível em: <<https://meuaio.com/blog/educacaocorporativa/>>. Acesso em 05 de agosto de 2018.

APÊNDICES

PESQUISA DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Olá Amigo Motorista,

Sabemos que as longas viagens e jornadas pela estrada podem parecer à empresa distante de você, mas também sabemos que você é peça fundamental para a empresa e por isso queremos estar a cada dia mais perto de você!

Para isso, pedimos que faça uma parada na direção, e preste atenção nas perguntas abaixo. Será rápido e nos ajudará a melhorar nossa comunicação interna:

NOME: _____

- 1) Você conhece a missão da empresa?
SIM () NÃO () NÃO SEI O QUE SIGNIFICA ()

- 2) Você conhece a visão da empresa?
SIM () NÃO () NÃO SEI O QUE SIGNIFICA ()

- 3) Você conhece os valores da empresa?
SIM () NÃO () NÃO SEI O QUE SIGNIFICA ()

- 4) Considerando o período de um mês, quantas vezes você vai ou passa na empresa?
Nunca () 1 ou 2 vezes () 3 A 5 vezes () Mais que 5 vezes ()

- 5) Quando você vai ou passa na empresa, o que você vai fazer? Pode marcar mais de uma opção(es):
Pegar Holerite ()
Entregar Documentos ()
Pernoitar ou Realizar DSR – Descanso Semanal Remunerado ()
DSS - Diálogo Semanal de Segurança ()
Realizar Treinamentos ()
Ler os Quadros de Avisos ()
Acompanhar o Ponto a Ponto ()
Abastecer, Fazer Manutenção ou Calibrar/Trocar Pneus ()

- 6) Você acompanha as informações sobre a empresa por meio dos quadros de avisos?
SIM () NÃO ()
- 7) Você acompanha as informações sobre a empresa pela “Rádio Peão “?
SIM () NÃO ()
- 8) Você tem telefone celular com acesso à Internet (“SmartFone”)?
SIM () NÃO ()
- 9) Caso você tenha marcado a opção “SIM” acima, você acessa a Internet no seu celular para qual uso? Pode marcar mais de uma opção(es):
WhatsApp ()
Facebook ()
Ler Notícias ()
Usar Aplicativos ()
Ver Vídeos ()
Outros ()
- 10) Você faz uso de Aplicativos (APP) no seu celular?
SIM () NÃO ()
- 11) Você considera que a comunicação entre a empresa e você pode melhorar?
SIM () NÃO ()
- 12) Você concordaria em utilizar o seu celular para receber informações da empresa por meio digital?
SIM () NÃO ()
- 13) Se você concorda com a comunicação por meio digital, por qual forma você entende que pode ser utilizada para que a empresa se comunique com você? Pode marcar mais de uma opção(es):
Facebook ()
WhatsApp ()
Aplicativo (APP) ()
E-mail ()
Linkedin ()
- 14) Que tipo de informação você gostaria de receber pelo meio digital selecionado?
Escolha uma ou mais opção(es):
Holerite ()
Treinamentos ()
Dicas de Saúde ()



Vídeos ()

Informativos ()

DSS - Diálogo Semanal de Segurança ()

Acompanhar o Ponto a Ponto ()

15) O que você sugere para melhorar a comunicação entre Empresa e Motorista?

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

Campus Aloysio Faria

Av. Princesa Diana, 760
Alphaville Lagoa dos Ingleses
34000-000 - Nova Lima (MG) - Brasil

Campus Belo Horizonte

Rua Bernardo Guimarães, 3.071
Santo Agostinho
30140-083 - Belo Horizonte (MG) - Brasil

Campus São Paulo

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1.184 - 15° andar
Vila Olímpia
04548-004 - São Paulo (SP) - Brasil

Campus Rio de Janeiro

Av. Afrânio de Melo Franco, 290
2° andar - Leblon
22430-060 - Rio de Janeiro (RJ) - Brasil

atendimento@fdc.org.br
0800-941-9200

• www.fdc.org.br •

