

CET e as equipes de campo - comunicação como elemento de informação e integração¹

Katia de Cassia Jovanini, Maria Célia Dias Carrilho Soares de Carvalho

Resumo:

Empresas atentas às melhores práticas de gestão de negócios e recursos humanos têm atuado em melhorias contínuas dos canais de comunicação internos. Dependendo do tipo de negócio e da estrutura organizacional verificam-se estratégias diferenciadas sendo aplicadas aos mais variados objetivos, porém, sempre de forma alinhada à cultura, valores e missão das corporações.

Nesse contexto, o presente trabalho aborda a comunicação interna como elemento de informação e integração dos empregados que compõem as equipes operacionais da CET - Companhia de Engenharia de Tráfego, os quais executam atividades em campo.

A CET, empresa de economia mista que atua no âmbito da mobilidade urbana na cidade de São Paulo, possui características técnica e operacional bastante específicas e em cujo quadro de empregados tem cerca de 40% alocados em atividades operacionais nas ruas da cidade.

Diante desse perfil, o grande desafio é fazer chegar “em campo” as diversas informações da empresa, sejam elas referentes a procedimentos operacionais, alterações de estrutura organizacional, campanhas de segurança, desempenho das atividades desenvolvidas em campo bem como questões ligadas a saúde e bem-estar e, ao mesmo tempo, viabilizar um canal específico de comunicação desses empregados com a empresa. Assim, este trabalho consiste na formulação de sugestões para a estruturação de um plano de melhorias na comunicação voltada aos empregados operacionais, tendo como premissas que as informações fluam em mão dupla, de maneira simples, transparente e sem distorções, motivando e gerando um sentimento de pertencimento do empregado na empresa, bem como reduzindo boatos, fortalecendo a reputação organizacional e agregando melhores resultados aos negócios.

Palavras-chave: Comunicação Interna, Endomarketing, Canais de Informação, Integração, Canais de Comunicação, Motivação, Cliente Interno

¹ Artigo apresentado para obtenção de certificação em MBA, na FIA - Fundação Instituto de Administração - Business School

Sumário

1 Introdução	114
1.1 Situação problema	115
1.2 Definição do objetivo	115
1.3 Justificativa para escolha	116
2 Revisão teórica	116
3 Metodologia	121
4 Diagnóstico da situação	122
4.1 Ferramentas de comunicação	123
4.1.1 Murais de aviso	123
4.1.2 Celulares corporativos	124
4.1.3 Arquivos em PDF	125
4.1.4 Menu mobilidade – Mmob	125
4.1.5 e-Via	126
4.1.6 ZapCET	127
4.1.7 Rádio comunicadores	128
4.2 Análise dos meios de comunicação utilizados	128
5 Proposta de encaminhamento de soluções	129
6 Considerações finais	131
Bibliografia	132
Apêndice A	133
Apêndice B	134

1 Introdução

Tem-se observado que nas últimas décadas as empresas têm estado mais atentas a comunicação com seu público interno buscando formas eficazes de melhorar o fluxo de informação entre os diversos níveis hierárquicos e, conseqüentemente, melhores resultados tanto para os empregados quanto para a organização.

Nesse sentido, Bekin (2004) afirma a importância da comunicação com público interno para que a empresa se mantenha uniforme, caminhando na mesma direção, valorizando a comunicação no sentido hierárquico vertical e horizontal da organização usando para isso todas as tecnologias disponíveis para disseminação de informação e conhecimento.

No âmbito da CET observa-se a necessidade de melhoria de comunicação para consolidar o maior engajamento dos empregados, favorecendo um ambiente de trabalho mais integrado e, conseqüentemente, bons resultados na prestação de serviços e no desempenho e satisfação profissional. Essa condição é ainda mais crítica junto ao grupo de empregados operacionais por atuarem em ambiente externo às dependências da empresa, o que potencializa as dificuldades de comunicação.

Atualmente a CET conta com aproximadamente 4.000 empregados dos quais 1623 são agentes que exercem atividades exclusivamente operacionais, atendendo diretamente a população em diferentes pontos da cidade de São Paulo. Esse perfil configura o agente de trânsito como um dos pontos de contato mais relevantes da empresa junto aos clientes externos – os usuários do sistema viário da cidade, pois repercute diretamente na percepção da qualidade dos serviços prestados e conseqüentemente à sua imagem como organização.

Zobar e Marchal (2006, p. 182) reforçam que:

Na maioria das organizações, a comunicação está longe de ser como deveria. É comum os funcionários se queixarem de estar sufocados por uma enorme quantidade de papéis, ou e-mails, com memorandos e informações inúteis e, ao mesmo tempo, reclamarem por nunca saber direito o que os administradores estão pensando ou planejando fazer, principalmente no que diz respeito a medidas que poderão afetá-los. A comunicação entre departamentos, divisões e setores geralmente é ruim e, por isso, prejudica o surgimento de uma cultura holística em que todos os funcionários são capazes de ver os modelos e conexões de sua organização funcionando como um todo.

Desta forma, este trabalho realiza, primeiramente um levantamento bibliográfico, sobre comunicação interna, e levanta as diversas formas vigentes na empresa de comunicação com os agentes em campo e, a partir desse quadro, sugere melhorias através de novas ferramentas e ou estratégias de comunicação.

Uma comunicação interna efetiva promove a sinergia necessária para reforçar a missão da empresa, levar ao alcance de sua visão e manter a credibilidade em seus valores, além de fortalecer a identidade e imagem corporativas.

1.1 Situação problema

A dificuldade na CET em viabilizar uma comunicação eficaz com os integrantes das equipes de campo que torne possível uma maior integração desses empregados com a empresa, obtenção de melhores resultados, engajamento no desempenho de suas atividades e satisfação profissional.

1.2 Definição do objetivo

Este trabalho tem como objetivo sugerir melhorias para uma comunicação mais fluída entre a CET e os empregados que integram as equipes que atuam em campo, de forma a promover motivação e o engajamento do empregado, fortalecendo e harmonizando as relações, levando a melhorias contínuas de desempenho e na imagem interna e externa da organização. Nesse sentido, o trabalho propõe o aprimoramento dessa comunicação através da adoção de novas estratégias e ou ferramentas de comunicação interna, definidas a partir da análise preliminar dos meios de comunicação vigentes na empresa e revisão bibliográfica.

1.3 Justificativa para escolha

A escolha baseou-se por considerar a comunicação interna como uma forma eficaz de obtenção de melhores resultados, conforme citado por Kunch (2003), que expressa que a comunicação interna é uma ferramenta estratégica que compatibiliza os interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, da troca de informações, experiências e a participação de todos os níveis.

2 Revisão teórica

A dinâmica das mudanças na economia mundial, na sociedade e novas tecnologias impactam diretamente as empresas, o que as tem levado a rever continuamente suas estratégias de ação voltadas aos negócios. Nesse cenário, observam-se diversas tendências, entre as quais a relevância da observação e estreitamento das empresas com relação com os empregados. O público interno passou a ser tratado com mais atenção, pois entendeu-se que é fundamental para o sucesso da empresa; com pessoas motivadas é possível alcançar resultados significativos tanto para a desempenho da empresa quanto para o bem-estar dos seus empregados.

Segundo Chiavenato (2010), as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos. E para as pessoas, as organizações constituem o meio que elas tem de alcançar seus objetivos pessoais.

Diante desta nova realidade as empresas começaram a utilizar novas práticas de gestão com o intuito de obter e elevar o comprometimento do colaborador. Essas novas práticas são chamadas de marketing interno ou endomarketing.

Bekin (1995, p. 34) define endomarketing como sendo a capacidade da empresa de “[...] realizar ações de marketing direcionadas ao público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente”. Segundo Giuliani (2003, p. 85) “o prefixo “endo” tem origem grega e significa ação interior ou movimento para dentro”. É neste sentido que ele afirma que a empresa que quer conquistar clientes, primeiro, precisa conquistar seus colaboradores. As empresas que utilizam essa prática, segundo ele, são mais bem sucedidas.

Para Kotler (2000) endomarketing é um trabalho bem-sucedido de contratar, treinar e motivar os colaboradores com a finalidade de um bom atendimento aos consumidores da empresa. Grönroos (2003, p.406) afirma que os colaboradores “não devem ser vistos como subordinados, apenas, mas a partir de uma perspectiva de parceria na qual os dois lados ganham.”

O endomarketing trabalha justamente para desenvolver e fortalecer na equipe um sentimento de orgulho, que se torna fator essencial, na medida em que os funcionários são informados da situação e desempenho da organização.

Segundo Bekin (2004) o endomarketing possui 4 fundamentos:

- Definição: Consiste em ações gerenciadas dirigidas ao público interno;
- Conceito: Foco no alinhamento de informações;
- Objetivos: Construir com o colaborador uma relação baseada na lealdade e na troca;

- Função: Intensificar a noção de cliente e fornecedor interno entre os departamentos. Baseado nestes fundamentos verifica-se que as ações de endomarketing devem envolver desde a alta gestão, focando no público interno, mantendo uma relação franca, visando o atendimento com qualidade.

Conclui-se que a comunicação é um dos fatores de maior importância para o sucesso de uma empresa.

No que se refere especificamente a comunicação, Robbins (2005) afirma que a comunicação envolve a transferência de significado de uma pessoa para outra. Porém, de acordo com a cultura organizacional, há diferentes formas de transmitir esse significado, de escolher os canais e deles se utilizar para transmitir a mensagem.

Segundo Kotler (2002, p. 392), a empresa “deve identificar o público-alvo, estabelecer os objetivos da comunicação, desenvolver uma mensagem, escolher os meios para veicular essa mensagem, selecionar a fonte das informações e obter feedback”

As organizações devem assumir que a comunicação interna tem papel fundamental no desempenho e na qualidade de seus colaboradores.

Ainda de acordo com Torquato (1986, p. 60) os objetivos da comunicação devem produzir:

- Maior prazer e maior satisfação no trabalho e nas relações com cada um de seus companheiros;
- Atitudes mais desejáveis e mais racionais, em consequência de um maior sentido de participação e talvez de uma melhor informação acerca do ambiente de trabalho;
- Um sentimento mais desenvolvido do dever, em consequência de uma definição mais clara de autoridade e de responsabilidade, uma ação mais inteligente no trabalho e nas negociações.

Podemos exemplificar, as principais vantagens da gestão da comunicação interna figura abaixo:

Figura 1- Vantagens da comunicação interna



Fonte: Vianews, (2019,p.8)

Cada item representado tem um significado para a implantação da comunicação interna:

- **Transparência:** alinhar informações entre empresa e funcionários possibilita maior transparência em todos os setores, contribuindo para o estabelecimento de confiança mútua;
- **Maior produtividade:** ao saber o que acontece na empresa e como seu trabalho coopera no âmbito geral, há maior produtividade do colaborador;
- **Reduzir efeitos de uma crise:** caso a comunicação seja bem trabalhada, é possível reduzir efeitos de uma crise, evitando boatos. Com as informações vindas da própria empresa, dificilmente preocupações infundadas tomarão conta do ambiente de trabalho;
- **Diminuir taxa de rotatividade:** com o funcionário satisfeito e entendendo o papel de seu cargo, ele provavelmente permanecerá mais tempo na empresa;
- **Minimizar boatos:** todos terão acesso aos mesmos comunicados, disponibilizados por fontes confiáveis;
- **Fortalecer a cultura organizacional:** facilita a prática da cultura organizacional de acordo com os valores da empresa;
- **Mostrar o impacto do trabalho:** identificar como a atividade executada por cada profissional repercute no produto ou serviço final possibilita uma contribuição maior no objetivo da empresa;
- **Respeito entre funcionários:** benefício gerado pela soma dos demais. Ações integradas aumentam a cooperação entre os colaboradores.

Segundo Kunsch (2003, p.160):

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias; pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir e vir, numa simetria entre chefia e subordinados.

A promoção da comunicação interna foi um dos alvos de estudo no livro “Conversando sobre Endomarketing” de Bekin (1995, p.81 e 82), no qual ele enumera dez pontos necessários para o colaborador ser tratado como “cliente preferencial”.

Os pontos, resumidamente, são:

1. A direção da empresa deve estar empenhada na visão orientada para o cliente e para a valorização dos colaboradores.
2. A gerência deve estar comprometida dessa visão voltada para o cliente e ter capacidade de liderança, transmitindo aos colaboradores responsabilidade, vontade e iniciativa.
3. O conhecimento e a informação devem se espalhar por todas as áreas da empresa, integrando departamentos e estimulando o potencial de cada colaborador.
4. Os colaboradores devem conhecer os objetivos da empresa voltada para o cliente e suas responsabilidades nessa linha de atuação.

5. Todos na empresa devem conhecer suas tarefas e se sentirem motivados para trabalhar em equipe.
6. Treinamentos são realizados constantemente, tanto de aspectos técnicos como de reforço de valores e atitudes.
7. As avaliações são transparentes.
8. A informação deve fluir adequadamente pela empresa, com um processo contínuo de comunicação e capacitação dos funcionários.
9. A comunicação deve ser trocada em um esquema de mão-dupla, em que os colaboradores podem expressar suas opiniões, sugestões, necessidades e expectativas para as lideranças e estas os informem adequadamente sobre os objetivos e resultados da empresa.
10. Atender as expectativas e necessidades dos colaboradores a partir de critérios claros e dentro dos objetivos da empresa gerando um ambiente de confiança mútua e alta eficiência.

A implantação de um programa de endomarketing deve seguir os seguintes passos, segundo Bekin (1995):

- Análise do ambiente: detectar oportunidades;
- Diagnóstico: analisar pontos fortes e fracos além de ameaças e oportunidades;
- Definição de objetivos: aonde se quer chegar.

Bekin (1995, p.50), no livro “Conversando sobre endomarketing”, cita:

Esta avaliação do ambiente interno traz à tona aqueles mesmos fatores presentes na avaliação estratégica do ambiente externo, conhecido como SWOT. É portanto um SWOT interno. Fazemos uma radiografia interna da empresa que leva em conta suas forças (o S de Strengths), suas fraquezas (o W de Weaknesses) as oportunidades existentes (o O de Opportunities) e as ameaças a seu desempenho (o T de Threats).

Chiavenato (2004), ressalta que as organizações precisam manter as pessoas motivadas, para que possam ter uma alta produtividade e atender melhor o cliente externo. Salienta que todos os colaboradores precisam estar preparados para solucionar problemas sozinhos, o que ele chama de “empoderamento”, ou seja, uma forma de compartilhamento de responsabilidade, gerando no colaborador uma participação ativa, percebendo o significado do seu trabalho dentro da empresa. Cada empresa deve estabelecer os limites de poder delegados a cada colaborador. Nesse sentido Bekin (2004) reforça que a comunicação e a atitude são linhas que guiam todo o processo de implantação do endomarketing.

Os líderes de uma organização tem papel importante em incentivar a pró-atividade, sem gerar competições internas, usando como ferramenta principal a comunicação clara e de mão dupla.

A respeito das lideranças, Grönroos (2003, p. 413) faz a seguinte afirmação:

[...] a questão mais importante do Endomarketing é o suporte da diretoria dado por cada gerente e supervisor. Estilo e métodos de gerenciamento são de extrema importância neste ponto. Os funcionários parecem mais satisfeitos com seus trabalhos quando supervisores se concentram em resolver problemas para os clientes em vez de fazer cumprir regras e regulamentos existentes.

Para que a comunicação seja efetiva deve-se escolher, dentre os diversos tipos de comunicação, o mais adequado às características dos colaboradores e negócio de cada organização.

Segundo Brum (2000, p. 126), “aprender é como um velcro”, pois um fato só se processa na mente de uma pessoa se associado a histórias, ou seja, ideias e imagens. O aprendizado se dá 75% pela visão e apenas 12% pela audição.

Brum (2000, p.126 e 127) comenta que:

O marketing interno nada mais é do que o estabelecimento de uma rede oficial de canais, instrumentos e ações capazes de informar, educar, envolver e inspirar o funcionário, criando um clima onde palavras e ações, juntas, são capazes de provocar a mudança no seu jeito de pensar em relação à empresa.

Para que realmente a empresa respire comunicação interna, Brum (2000) cita quatro regras básicas:

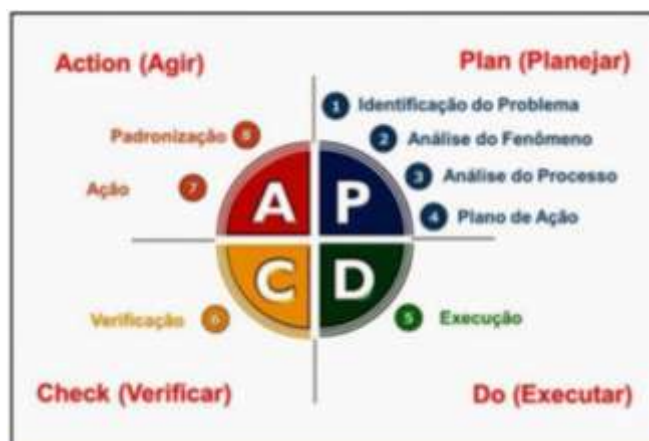
- Visão e tato: utilizar instrumentos visuais corretos;
- Interativo e virtual: interação dos funcionários enviando sugestões, sejam por meios físicos ou virtuais;
- Avaliação: anualmente, avaliando motivação, integração, comprometimento e comunicação interna;
- Adaptação: após a avaliação realizar as adaptações para o próximo período.

Uma das técnicas mais conhecidas para avaliação e posterior adaptação é o ciclo PDCA ou ciclo de Deming ou ciclo de Stewart. Esse é um método de gestão mundialmente conhecido. O nome vem de um acrônimo de quatro palavras em inglês, são elas: Plan, Do, Check e Act. Em português: planejar, executar, checar e agir.

Sua metodologia relativamente simples e bastante eficiente fez com que a ferramenta ganhasse grande popularidade.

Campos (1996) define o Método de Melhorias – ou Ciclo PDCA, como sendo um método de gerenciamento de processos ou de sistemas, portanto, o caminho para se atingir as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais.

Figura 2- Ciclo PDCA



Fonte: PETERS, (1998)

3 Metodologia

A condução do trabalho foi estruturada com base em revisão bibliográfica, na avaliação dos meios de comunicação vigentes na empresa e no conhecimento da cultura da empresa e das especificidades da rotina e ambiente dos agentes de campo. Esses conhecimentos do ambiente corporativo é decorrente da condição das autoras, Gestoras de Trânsito, atuarem na área operacional da CET há mais de vinte anos.

Importante destacar que eventuais abordagens técnicas ou muito específicas das áreas de comunicações e marketing não são aprofundadas ou detalhadas neste trabalho, sendo apontadas apenas na forma de citações ou indicações.

A partir do objetivo e público alvo definidos, foram adotadas as seguintes etapas para o desenvolvimento do trabalho:

Bibliografia

A partir da longa vivência das autoras na área operacional da empresa e conhecimento da cultura e das especificidades da rotina e ambiente dos agentes de campo, foram feitas pesquisas de revisão bibliográfica concentradas principalmente nas áreas de comunicação e endomarketing.

Pesquisa com o público alvo – os agentes de campo

Considerado elemento imprescindível na proposição de melhorias, a aplicação de pesquisa junto aos agentes de campo tem por objetivo levantar dados qualitativos e quantitativos do perfil, opiniões e expectativas desse público alvo com relação a comunicação com a empresa, bem como inserindo-os ao processo.

Para tanto, foi elaborado um questionário com perguntas de múltipla escolha (Apêndice - B), de forma que a sua aplicação tomasse pouco tempo dos agentes, possibilitando maior adesão do grupo à pesquisa, bem como evitando comprometer a rotina de chegada e saída dos agentes aos pátios operacionais.

O questionário foi aplicado, a título de teste, com quatro agentes de campo, cujos resultados possibilitaram a sua validação prévia. O tempo dedicado às respostas variou entre 2 e 3 minutos, observou-se que durante a aplicação não houve questionamentos que indicassem incompreensão quanto as perguntas e ao analisá-los após a entrega, os questionários estavam completamente respondidos.

A aplicação da pesquisa ao grupo operacional, prevista inicialmente, não foi efetivada devido a não liberação pela empresa. Essa situação levou ao redirecionamento do trabalho para a configuração de sugestão de melhorias na comunicação voltada aos agentes de campo, porém, o formulário se mantém válido e incorporado ao trabalho pela sua importância, mesmo que neste novo contexto.

Levantamento dos canais de comunicação vigentes na empresa e análise de suas aplicações no cotidiano dos agentes de campo

Realização de levantamento dos canais de comunicação vigentes na empresa, verificação de suas aplicações e condições de desempenho, através da análise de SWOT, com indicação de melhorias ou até mesmo sua extinção. Essa ação possibilita a compreensão da abrangência dos canais de comunicação disponíveis aos agentes de campo, bem como serve como subsídio para ações de integração com novas ferramentas de comunicação.

Também, em paralelo, realização de pesquisas sobre boas práticas de comunicação implementadas em outras empresas, cuja as características de atividades descentralizadas sejam similares, e que poderão contribuir para a análise e indicação de canais de comunicação aplicáveis ao perfil da CET.

Essas etapas de alinhamento dos conceitos teóricos ao perfil da empresa e do público alvo possibilitou a configuração de seleção de medidas que se apresentam como sugestões para melhorias na comunicação entre a empresa e os agentes de campo.

4 Diagnóstico de uma situação

A CET, por tratar-se de uma empresa de economia mista ligada à Prefeitura Municipal de São Paulo cujas verbas do orçamento para investimentos são escassas, tem como desafio adicional o enfrentamento de restrições na configuração de novas propostas e esforços de convencimento da esfera de decisão, seja pela questão de custos, seja pelo perfil inovador de comunicação mais aberta e abrangente.

A comunicação interna mostra-se como potencial ferramenta de disseminação do conhecimento e engajamento das equipes de campo com a Missão, Visão e os Valores da CET:

Figura 3- Identidade organizacional



Fonte: CET-SP- cetintranet (2020)

O grupo de agentes de campo, adotado como público alvo neste trabalho, é constituído por empregados ocupantes dos cargos de Agente de Trânsito e Gestor de Trânsito, em que ambos atuam rotineiramente no desenvolvimento de atividades operacionais externas, isto é, em campo, nas ruas da cidade. No que se refere ao seu perfil, destacam-se o fato desses empregados estarem na faixa etária dos 50 anos e integrem os quadros da empresa há pelo menos 15 anos.

Além do público alvo, observa-se a importância do engajamento da alta direção e de todos os demais líderes para que o processo seja realmente efetivo. Esse grupo é formado por colaboradores de

carreira, ou seja, possuem conhecimento abrangente da atividade fim da empresa, o que facilita a compreensão técnica e administrativa das funções. O que realmente é necessário é que os líderes compreendam seu relevante papel no contexto da comunicação interna.

A CET já utiliza em sua rotina algumas ferramentas de comunicação.

As principais ferramentas adotadas são:

- Murais de avisos;
- Celulares corporativos para acesso de publicações de cartilhas e manuais em PDF;
- ZAPCET (ferramenta criada para uso interno da CET na plataforma do telegram);
- Jornais mensais eletrônicos;

4.1 Ferramentas de comunicação

4.1.1 Murais de aviso

São utilizados para transmitir mensagens curtas de aplicação rápida, tendo como finalidade que todos os agentes de campo possam visualizá-las, colocadas em quadros próximos aos relógios de ponto.

Usa-se também para a publicação de escalas operacionais.

Figura 4- Exemplo de avisos em murais



Fonte: CET-SP- cetintanet (2019)

Figura 5 - Exemplos de escala operacional

DOMINGO GET LE														
Versão: 1					Letra: B Letra HE: D					Número Escala: 10028768				
Elaborado por: ADRIANO					Escala de 06/02/2020					Plantonista: Sem Plantonista				
Publicado em: 27/12/2019 09:48										Tel. Plantonista:				
Publicado por: ADRIANO										Impresso em: 27/12/2019 09:51				
DOMINGO TURNO I - 04.20 - COORDENAÇÃO / SUPERVISÃO CAMIÃO														
Recursos Humanos			Horário de Carde			Viaturas			Celular/Equipamento			Atividade		
Nome	Reg	Cargo	DET	Início	Fim	GAR	Prof	Modelo	Prof	Numero	HT	Ass	DET	Local
ALTAR	947521	AGTR4	DET-LE1	04.20	13.00	00.00			LE5400	11944884194	537	DPO-LE	AREA OPERACIONAL GET-LE1	Referência: Início Fim Horário A
ALBUQUERQUE	947418	AGTR2	DET-LE1	04.20	13.00	00.00			LE0718	11998252402	578	DPO-LE	ROTA (DET-LE1) F341 RTC1 RADIAL I	04.20 13.00
ALBUQUERQUE	947418	AGTR2	DET-LE1	04.20	13.00	00.00			LE0718	11998252402	578	DET-LE	ROTA (DET-LE1) F341 RTC1 RADIAL I	04.20 13.00
FRANCA	106898	AGTR2	DET-LE2	04.20	13.00	00.00			LE0718	11962176402	578	DPO-LE	ROTA (DPO-LE) F114 RTC1 JACU PESSAGU I E II	04.20 13.00
REIS	106898	AGTR2	DET-LE2	04.20	13.00	00.00			LE0732	11943963048	578	DPO-LE	ROTA (DPO-LE) F115 RTC1 MARECHAL TITO I E II	04.20 13.00
DOMINGO TURNO I - 05.20 - COORDENAÇÃO / SUPERVISÃO TAQUERA														
Recursos Humanos			Horário de Carde			Viaturas			Celular/Equipamento			Atividade		
Nome	Reg	Cargo	DET	Início	Fim	GAR	Prof	Modelo	Prof	Numero	HT	Ass	DET	Local
SARTORI	121881	GT1	DET-LE4	05.20	14.00	00.00			LE5505	11994835357	536	DET-LE	AREA OPERACIONAL GET-LE1	Referência: Início Fim Horário A
COSMO	084897	AGTR2	DET-LE2	05.20	14.00	00.00			P9C391	11941174272	536	DET-LE	AREA OPERACIONAL GET-LE1	05.20 14.00
AULTON SILVA	084312	AGTR2	DET-LE3	05.20	14.00	00.00			LE0720	11941923292	578	DET-LE	ROTA (DPO-LE) F112 RTC1 CELSO GARCIA I E II	05.20 14.00
SIMONE	101907	AGTR2	DET-LE1	05.20	14.00	00.00			LE0738	11942998571	578	DET-LE	ROTA (DET-LE1) F341 RTC1 RADIAL II	05.20 14.00
SIMONE	101907	AGTR2	DET-LE1	05.20	14.00	00.00			LE0738	11942998571	578	DPO-LE	ROTA (DET-LE1) F341 RTC1 RADIAL IV	05.20 14.00
SIMONE	101907	AGTR2	DET-LE1	05.20	14.00	00.00			LE0738	11942998571	578	DPO-LE	ROTA (DET-LE1) F341 RTC1 RADIAL V	05.20 14.00
PAULO HENRIQUE	109983	AGTR2	DET-LE4	05.20	14.00	00.00			LE0778	11995509125	578	DET-LE	ROTA (DPO-LE) F113 RTC1 SAO MIGUEL I E II	05.20 14.00

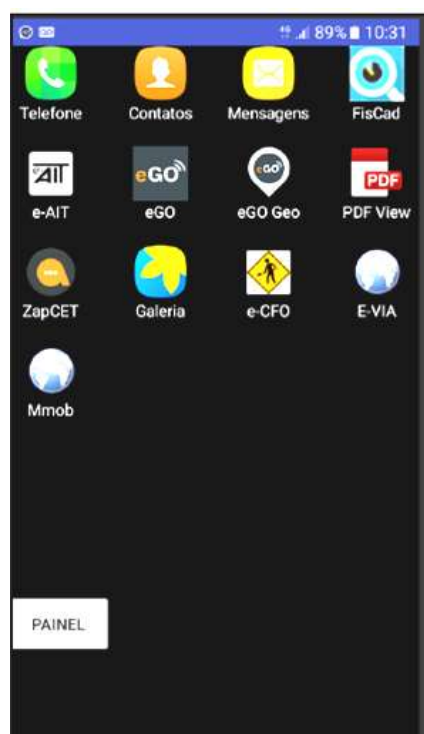
Fonte: CET-SP- cetintranet (2019)

4.1.2 Celulares corporativos

Todos os agentes em campo e os líderes de todos os níveis possuem um celular corporativo individual que permanece com eles após o término da jornada.

Este celular possui um “KIOSK”, desenvolvido especialmente para a CET, onde há diversos aplicativos e informações disponíveis, que serão detalhados a seguir.

Figura 6- Kiosk - aparelho celular



Fonte: CET-SP - celular (2020)

4.1.3 Arquivos em PDF

No Kiosk um dos ícones é relativo a arquivos em PDF.

Estes arquivos são atualizados com informações técnicas pelo gestor dos equipamentos sempre que necessário.

São manuais que estão sempre atualizados e de fácil acesso nas atividades em campo.

Figura 7- Arquivos eletrônicos



Fonte: CET-SP- celular (2020)

4.1.4 Menu mobilidade – Mmob

No ícone “Mmob” (Menu mobilidade) os agentes têm acesso a informações em tempo real de ocorrências de trânsito, recursos humanos em campo, escalas, mapas e estado de criticidade (estados de atenção e alerta para alagamento).

Figura 8- Mmob - Menu Mobilidade



Fonte: CET-SP- celular (2020)

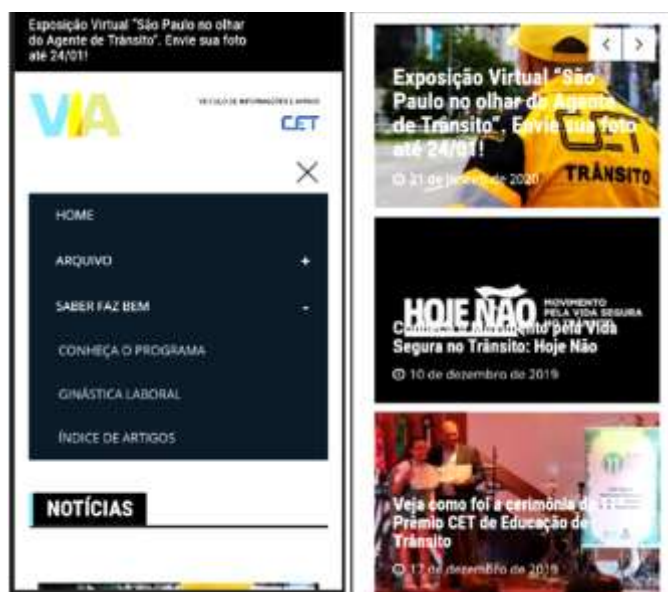
4.1.5 e-Via

O e-Via é a versão eletrônica do jornal VIA (Veículo de Informações e Avisos), que era distribuído até 2018 a todos os funcionários na versão de papel.

Hoje o e-Via está localizado no Kiosk dos agentes em campo e também é enviado via e-mail a todos os funcionários internos de modo mais ágil e econômico que anteriormente.

O e-Via traz informações sobre campanhas educativas, acontecimentos relacionados à atividades da CET, elogios aos funcionários, artigos, além de informações sobre saúde no item “saber faz bem”;

Figura 9- e-Via



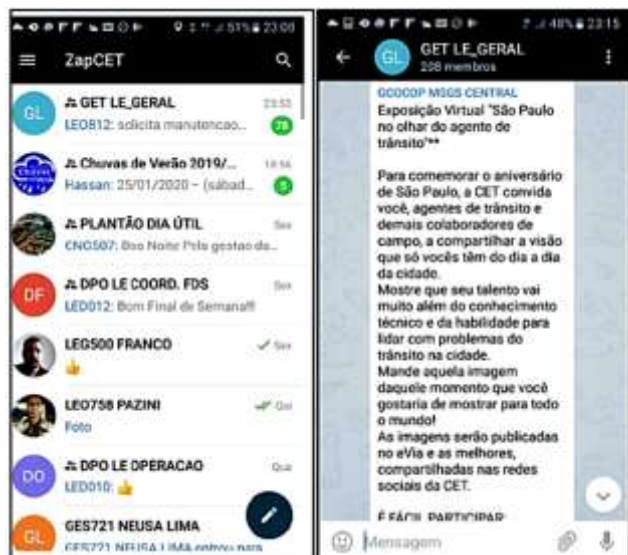
Fonte: CET-SP – celular (2020)

4.1.6 ZapCET

É um aplicativo desenvolvido na base do Telegram customizado para comunicação entre os agentes e também através de grupos.

Existem grupos específicos de mensagens com a Central de Operações nos quais os agentes enviam fotos e informações complementares às ocorrências em campo.

Figura 10- ZapCET



Fonte: CET-SP- celular (2020)

Além deste tipo de informação também são enviados “Banners virtuais”, que são mensagens montadas de forma a chamar a atenção para mudanças envolvendo diretamente a equipe de campo, em ocasiões de operações especiais.

Figura 11- Banner



Fonte: CET-SP – celular (2020)

4.1.7 Rádio comunicadores

Outro meio de comunicação com as equipes de campo são os rádios comunicadores, instalados nas viaturas e os rádios portáteis (HT).

A comunicação é feita entre as estações, bem como com a Central sendo somente sobre ocorrências operacionais.

Figura 12 - Radio comunicadores/HT



Fonte: CET-SP (2020)

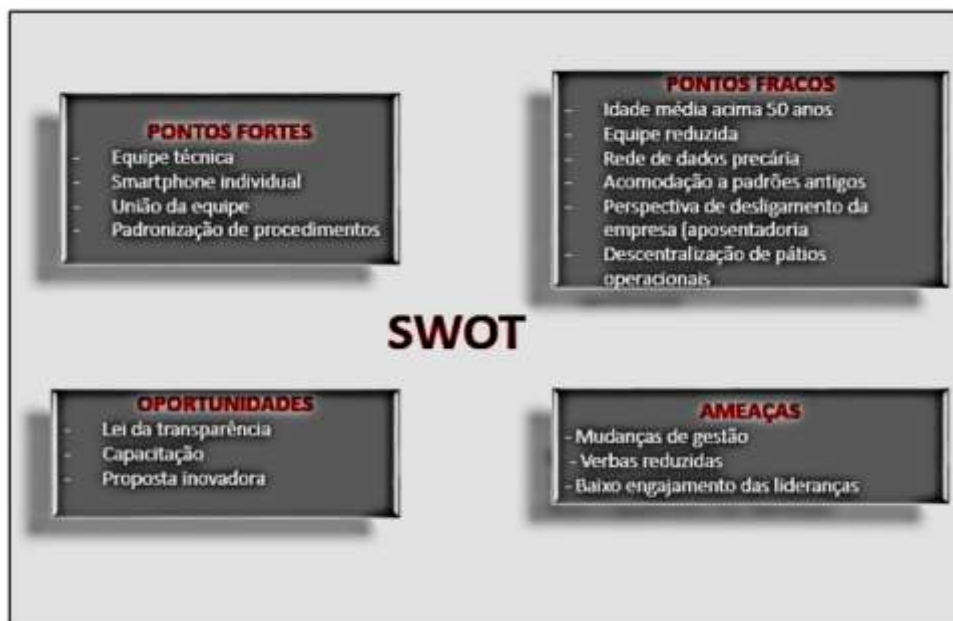
4.2 Análise dos meios de comunicação utilizados

Verifica-se uma lacuna na interação da empresa com os empregados operacionais através da abordagem de temas relevantes no universo das relações de trabalho, saúde e social, tais como:

- Alterações na estrutura organizacional da empresa e avisos institucionais;
- Campanhas operacionais e o papel dos agentes;
- Resultados e desempenhos corporativos destas campanhas;
- Incentivos a cuidados da saúde e bem-estar;
- Reforço de ações operacionais;
- Comunicação do empregado com a empresa em mão dupla – novos acessos.

Para diagnosticar os principais pontos a serem trabalhados para melhoria da comunicação com as equipes em campo, aplicou-se a ferramenta de análise SWOT.

Figura 13- Análise de SWOT - Comunicação CET



Fonte: elaborado pelas autoras (2020)

Observa-se que a dificuldade de uma informação chegar de forma adequada às equipes de campo com as ferramentas existentes, sem haver falhas no envio/recebimento da mensagem, se caracteriza como uma das principais barreiras para os empregados sentirem-se engajados.

No IX Simpósio de excelência em gestão e tecnologia em 2012, foi apresentado um trabalho de Alaécio Pantaleão de Moura e Atella R. Reis da Costa, intitulado “Análise dos meios de comunicação interna no conhecimento dos princípios organizacionais em empresas públicas de grande e médio porte”. Neste trabalho é demonstrado, que o conhecimento dos princípios organizacionais nas empresas públicas de grande porte se dá pela internet/intranet com 38%, pequenos folders 30%, murais 12% e reuniões 6% e o restante pelos mais diversos canais. Também é citado que nas empresas públicas não há um alinhamento na escolha dos canais de comunicação entre seus níveis organizacionais, tampouco há uma adaptação ao ambiente globalizado, requisitos de novas e modernas tecnologias de comunicação que são caracterizados pela escolha de canais diversificados.

5 Proposta de encaminhamento de soluções

Após a revisão bibliográfica, a análise das ferramentas de comunicação existentes e o diagnóstico da empresa referente a comunicação interna, utilizando a análise de SWOT, a próxima etapa é a apresentação das sugestões de ações de melhorias que potencializem a implantação de um sistema de comunicação bem-sucedido.

Optou-se pela apresentação das sugestões em formato de tabela, a seguir, na qual estão relacionadas as sugestões das ações, justificativas e encaminhamentos para início da implantação de um novo modelo de comunicação na empresa.

A tabela está organizada por ordem de importância das ações a serem implantadas, sendo que aquelas grifadas em amarelo se caracterizam como imprescindíveis, isto é, são determinantes para a viabilização do processo de mudança de modelo de comunicação.

Sendo o engajamento da alta gestão um dos pontos cruciais para que o projeto seja implantado criou-se um folder, apêndice A, com o resumo das ações e benefícios. O objetivo é utilizá-lo como subsídio para uma apresentação a esse grupo, de forma objetiva e ágil, em que sejam destacados os principais elementos envolvidos, especialmente as vantagens de implantação deste novo modelo de comunicação e respectivas etapas do processo.

Outro ponto de vital importância é a aplicação do questionário aos agentes de campo, de forma a conhecer esse público alvo, suas percepções e opiniões, inserindo-os no processo de construção das melhorias. O formulário, apêndice B, é apresentado como sugestão de um questionário a ser aplicado, buscando levantar as necessidades deste grupo de colaboradores que se espera atingir.

Figura 14- Sugestões de melhoria

AÇÃO	JUSTIFICATIVA	SUGESTÃO DE ENCAMINHAMENTO
Conversar a alta gestão	Demonstrar a importância e benefícios da comunicação interna efetiva, para a empresa e empregados, em especial ao grupo operacional, de forma a apoiar a implementação.	Criação de folder elucidativo.
Capacitar os líderes de equipes	Capacitar os diversos níveis de liderança no sentido de assumirem o papel de vetores de incentivo ao uso das ferramentas de comunicação de forma plena e adequada, contribuindo para o bom desempenho individual e coletivo.	Utilizar mecanismos de engajamento através de rodas de conversa incentivando o uso da comunicação não violenta.
Aplicar questionário	Aplicar questionário na equipe de campo, inserindo-os no processo através de informações sobre perfil, opiniões e temas de interesse.	Tabular dos dados resultantes da pesquisa para direcionamento de implementações a serem feitas.
Envolver os diversos setores da empresa	Envolver os diversos setores da empresa que tenham papel na estruturação desse sistema, tais como as áreas de informática, RH, financeiro, marketing, centros de operação, gestorias operacionais, entre outros criando um grupo interdepartamental que além deverá implantar, monitorar e realizar os ajustes necessários.	Convocação através da alta gestão, destacando os benefícios e a importância do engajamento de todos no processo.
Organizar os canais de comunicação	Reavaliar os canais de comunicação vigentes, interno e externo, validar os que deverão ser mantidos, de forma integrada, organizando o sistema de comunicação vigente.	Validar os canais de comunicação e proceder à sua utilização.
Fortalecer as mídias utilizadas	Fortalecer e alinhar as mídias de comunicação digital interna e externa.	Incentivar a utilização dos canais digitais.
Pesquisar boas práticas de comunicação	Utilizar modelos de comunicação já validados por empresas de atividades descentralizadas.	Realizar pesquisa sobre boas práticas de comunicação implantadas em outras empresas, com características de atividades descentralizadas.
Criar mecanismos de divulgação	Criar mecanismos de ampla divulgação e encaminhamento ao acesso aos diversos canais de comunicação – ampliação contínua de adesão pelos empregados.	Utilizar o acesso às informações divulgadas para gerar pontuações extras na avaliação de desempenho coletiva.
Divulgar conteúdos institucionais	Alceolar conteúdos institucionais que valorizem o profissional e a empresa, através dos seus pontos fortes.	Iniciar a divulgação de Atos do Presidente e Avisos Gerais, além de redução de mortes e índices operacionais nos canais de comunicação existentes.
Configurar uma comunicação amigável	As interações deverão ter configuração amigável e que possibilitem respostas rápidas e efetivas. Nesse sentido, importante destacar que essa interatividade não poderá substituir ou interferir em outros procedimentos e segmentos formais da empresa.	Estudar plataforma de comunicação amigável, novo lay-out mais atrativo.
Utilizar um canal para comunicação do agente	Criação de canal oficial e intuitivo, de comunicação partindo da equipe de campo para com a empresa.	Criar o mecanismo para a interação do agente, inclusive de forma a medir seu entendimento de conteúdo divulgado, através de questionários rápidos.
Monitorar tempo de navegação e/ou utilização	Monitorar a jornada do agente nos canais de comunicação do grupo operacional.	Utilizar sistemas de monitoramento em cada plataforma.
Criar indicadores	Criar ferramentas de avaliação dos investimentos em relação ao retorno na qualidade do serviço prestado, criando indicadores de melhoria.	Estudar e implantar indicadores de melhoria específicos para as atividades da CET.

Fonte: elaborado pelas autoras (2020)

O próximo passo, sendo aceita a sugestão do novo modelo, seria a criação de um cronograma com prazos para cada etapa a ser cumprida. Podem-se realizar etapas concomitantemente, sendo importante que durante o período de implantação, todas as etapas sejam sempre muito claras e divulgadas para motivar e incentivar todos os envolvidos.

Salienta-se que, após a implantação de cada etapa de alteração no modelo de comunicação, seja aplicado o ciclo PDCA, buscando avaliar os resultados e aperfeiçoar o processo. Importante destacar que as sugestões têm caráter estrutural, às quais outros elementos e ações poderão ser incorporados, conforme circunstâncias ou especificidades, de forma que se alcance uma comunicação interna coesa, com formatação amigável, compatível com o público alvo, e apta a integrar novas ferramentas e plataformas ao longo do tempo.

6 Considerações Finais

Diante de um mundo cada vez mais globalizado verifica-se a necessidade e a conveniência de uma comunicação eficiente internamente às empresas. Os benefícios são inúmeros, tanto para as corporações quanto aos empregados.

De forma geral, observa-se que a compreensão e ou aceitação de novas implementações – sejam tecnológicas, sejam no campo das ideias, podem sofrer resistências de toda ordem, levando a atrasos ou até inviabilizações de etapas ou de todo o processo. No momento, vemos como aspectos mais sensíveis a percepção pouco clara dos empregados quanto aos caminhos futuros da empresa e também de si mesmos na organização, bem como uma tendência a menor agilidade na adesão a novidades tecnológicas ou disposição para novas formas de fazer as coisas. Já sob o enfoque da empresa, prevalecem as questões orçamentárias, as políticas, as dificuldades burocráticas em viabilizar inovações e engajamento instável das lideranças. Um exemplo dessa condição é não ter sido possível aplicar a pesquisa como inicialmente previsto.

A despeito dessas dificuldades, algumas melhorias na comunicação interna têm ocorrido na área operacional da empresa de forma gradual. Como exemplo disso destaca-se a implementação dos celulares e, mais recentemente, a radiocomunicação – grande apelo das equipes de campo. Isso demonstra que a CET, no âmbito operacional, já vem trilhando caminho no campo da comunicação interna. Porém, ainda há muito a melhorar, e é isso que motivou a escolha do tema do presente trabalho.

Se aceito o desafio em favor de melhorias, o engajamento de todas as lideranças se caracteriza como um dos elementos de maior relevância, pois tem papel fundamental não só na implantação de um novo modelo de comunicação como também na identificação de problemas e sugestões de ajustes ao longo do processo, além de dar sustentação para manter ativa a comunicação.

Pouco explicitado neste trabalho, é importante destacar a alta relevância da formação de um grupo intersetorial para definição de parâmetros para avaliação contínua do modelo implementado e respectivos resultados e desempenhos corporativos. Poder-se-ia começar medindo a redução de níveis de reclamações de clientes (internos e externos), incidência de baixas médicas, quantidade de ocorrências atendidas, ou até o tempo dedicado a determinadas atividades, de forma a identificar eventual redução de retrabalhos causados por ruídos na comunicação.

Confirma-se, diante do momento de pandemia em que vivemos atualmente e que impôs o distanciamento social de forma tão abrupta, que a comunicação através de meios virtuais, realizada de maneira clara, objetiva e em mão dupla, se mostra cada vez mais importante não só na sociedade, mas

também dentro das organizações. Comunicação inequívoca, condição tão fundamental para tempos de tantas incertezas.

A pandemia da COVID-19, marcada pela tragédia de tantas mortes e abalo econômico globalizado, indica um futuro que “quando tudo voltar ao normal, nada será normal”, pois as reações das sociedades a esse impacto tão violento repercutirão em novas formas de pensar, agir, se relacionar, enfim, viver. Neste contexto, maior se mostra a relevância de um sistema de comunicação interna que contemple as ações sugeridas neste trabalho, pois este servirá como elemento de suporte na condução e adaptação da empresa a novos cenários que possam se apresentar.

Bibliografia

ALONSO, Roberto. **Comunicação digital**. Apostila MBA Gestão de Negócios FIA/CET- 1ª turma. São Paulo:FIA,2019.

ALONSO, Roberto. **Endomarketing**. Apostila MBA Gestão de Negócios FIA/CET- 1ª turma. São Paulo:FIA,2019.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

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

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre marketing interno**. Porto Alegre: L&MP, 2000.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Editora Fundação Christiano Ottoni, 1996.

CET. Kiosky- GIN – CET. Aparelho telefônico

CET - Missão/Visão/Valores. <http://www.cetsp.com.br/intranet/>. Acesso em: 20 dez. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GIULIANI, Antônio Carlos. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra, 2003.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing de serviços profissionais**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUNCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MOURA, Alaécio Pantaleão & COSTA, Stella Regina Reis. **Análise dos Meios de Comunicação Interna no Conhecimento dos Princípios Organizacionais em Empresas públicas de Grande e Médio Porte**: IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia –2012- Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/46216509.pdf> Acesso em: 10 jan. 2020

PETERS, Tom. **O círculo da inovação**. São Paulo: Harbra, 1998.

PIRES, Allyne. **Comunicação Interna Empresarial** - Por que sua empresa deve investir na área? São Paulo: 24 de janeiro de 2019. Disponível em: <https://vianews.com.br/comunicacao-interna-empresarial/>. Acesso em: 20 dez. 2019.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial/comunicação institucional:**

conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986. 30

ZOBAR, Danah; MARSHALL, Ian. **Capital espiritual** – Usando a inteligência racional, emocional e

espiritual para realizar transformações pessoais e profissionais. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006. 31

APÊNDICE A

Figura 15- Folder resumo



Fonte: elaborado pelas autoras (2020)

Figura 16- Questionário para aplicação nas equipes de campo

Pesquisa Acadêmica

"CET e as Equipes de Campo - Comunicação como elemento de Informação e Integração"

Daniela Duarte e Maria Célia D. E. S. Carneiro

Objetivo: Esta pesquisa visa subsidiar o Trabalho Prático Final do TMS em Gestão de Negócios - PNU/CET.

Data: ____/____/____

Gestor de Transito: ☐ I ☐ II ☐ III ☐ IV ☐ V

Agente de Transito: ☐ I ☐ II ☐ III ☐ IV ☐ V

• Idade: ____ anos

• Tempo de casa: ____ anos

• Escolaridade (nível completo):

☐ Fundamental ☐ Médio ☐ Superior

5. Recebo regularmente informações sobre as atividades da empresa e seus resultados.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Discordo Concordo

1. Me sinto integrado(a) à empresa.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Discordo Concordo

2. As equipes de operação de campo são adequadamente informadas sobre o que ocorre na empresa e também sobre outros assuntos de interesse geral dos empregados.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Discordo Concordo

3. Tenho acesso fácil às informações sobre mudanças que podem interferir no meu trabalho.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Discordo Concordo

4. Recebo em tempo hábil as informações necessárias para fazer o meu trabalho.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Discordo Concordo

6. Considero a "rede peão" um meio confiável de saber o que está acontecendo na empresa, apesar de não ser oficial.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Discordo Concordo

7. Quais meios você considera melhores para a empresa se comunicar com as equipes de campo?

☐ Carta ☐ Fone ☐ Rádio ☐ Outro: Qual?

8. Dos assuntos a seguir, assinale x (três) que considere mais importantes para a CET abordar junto às equipes de campo:

☐ Informações sobre os benefícios dos empregados e sobre pagamento

☐ Informações sobre saúde e qualidade de vida

☐ Planos, programas e atividades de defesa da CET e respectivos acompanhados

☐ Informações sobre a empresa

☐ Outros: Quais?

9. Considerações e sugestões (opcional):

Utilize o verso desta folha.

Obrigado pela participação e colaboração!!!

Fonte: elaborado pelas autoras (2019)