

Gestão do conhecimento e endomarketing na CET: como transformar a imagem corporativa¹

Hidely Codignoli, Luana Marcondes, Sergio Cameron

Resumo:

A Companhia de Engenharia de Tráfego ao longo dos anos cresceu, mas será que ganhou internamente qualidade e amadurecimento? O desenvolvimento progressivo da CET deu-se de acordo com as transformações que ocorreram no município de São Paulo levando a ramificações de trabalhos e resultando em uma infinidade de dados e de conhecimentos das pessoas dentro da empresa e suas experiências que, ainda hoje, serve de modelo a muitas cidades do Brasil. Está iniciando um processo de renovação de profissionais e muito do conhecimento e da experiência adquirida em anos de criação da CET será perdida se não for criada uma gestão do conhecimento para que todos tenham acesso às informações e conheçam as áreas de atuação da Companhia. Acredita-se que um canal de comunicação interno efetivo que atinja a todos em todos os níveis hierárquicos, utilizando-se de ações de endomarketing e de gestão do conhecimento, com a implantação de uma rede social corporativa e de um mural digital corporativo, será um diferencial para o desenvolvimento estratégico, de forma a motivar o ambiente interno, formando uma parceria entre a organização e os indivíduos, e criando um maior comprometimento com as metas da empresa, o que irá influenciar na imagem positiva da Companhia para os colaboradores e para a população.

Palavras-chave: Endomarketing, Gestão do Conhecimento, Rede Social Corporativa, Mural Digital Corporativo.

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

Sumário

1. Introdução	279
1.1 Companhia de Engenharia de Tráfego	279
1.2 Situação problema	280
1.3 Definição do objetivo	281
1.4 Justificativa para escolha	282
2 Revisão teórica	283
2.1 Gestão do conhecimento	283
2.1.1. O que é conhecimento?	285
2.1.2 Conceitos de gestão do conhecimento	286
2.1.3 Processo do conhecimento	287
2.1.4 Transferência do conhecimento	288
2.2 Endomarketing .	290
2.2.1 Endomarketing e comunicação interna	291
2.2.2 Instrumentos de endomarketing	293
2.3 Relação entre gestão do conhecimento e endomarketing	294
3 Metodologia.	294
4 Resultados do diagnóstico	295
4.1 Estrutura organizacional da CET	295
4.1.1 Comunicação interna na CET	298
4.2 Rede social corporativa	300
4.2.1 CET nas redes sociais	301
4.3 Mural corporativo digital	301
5 Propostas	303
5.1 e-CET: a rede social corporativa da CET	303
5.2 Mural corporativo digital da CET	307
6 Considerações finais	309
Bibliografia	310

1 Introdução

1.1 Companhia de Engenharia de Tráfego

Criada pela Lei Municipal nº 8.394, de 28 de maio de 1976, no governo do prefeito Olavo Egídio Setúbal, a Companhia de Engenharia de Tráfego (CET) é uma empresa de economia mista vinculada à Prefeitura Municipal de São Paulo através da prestação de serviços ao Departamento de Operação do Sistema Viário (DSV) da Secretaria Municipal de Mobilidade e Transportes (SMT), com o objetivo social de:

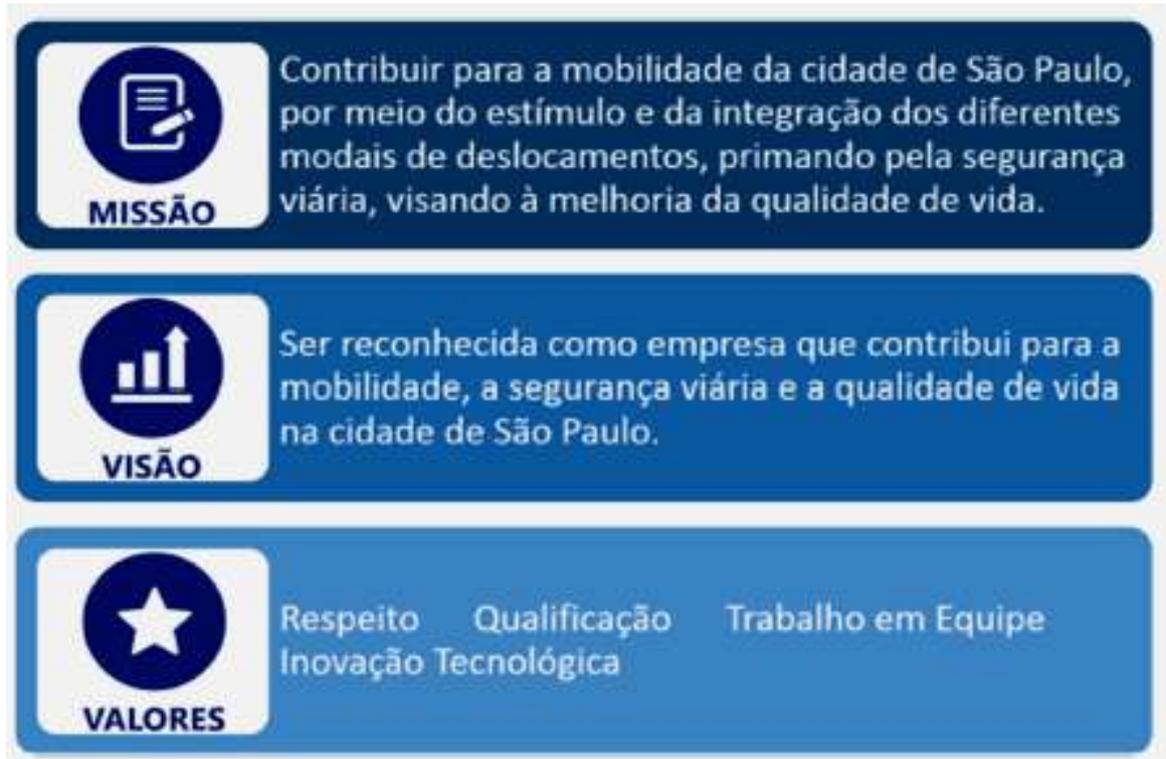
- I- Planejar e implantar, nas vias e logradouros do Município, a operação do sistema viário, com o fim de assegurar maior segurança e fluidez do trânsito e do tráfego;
- II- Promover a implantação e a exploração econômica dos equipamentos urbanos e atividades complementares, na forma e em locais definidos por Decreto do Executivo municipal, de modo a melhorar as condições do trânsito e do tráfego;
- III- Prestar serviços ou executar obras relacionadas à operação do sistema viário, mediante contratos com pessoas de direito público ou privado e, ainda, com pessoas físicas. (CET, 2018)

A necessidade de uma empresa dessa natureza deveu-se inicialmente às obras do metrô da Companhia do Metropolitano de São Paulo, que durante o seu andamento necessitou de mudanças e ajustes no sistema viário, pois as obras no subsolo dependiam de bloqueios específicos e de projetos de desvio de tráfego que pudessem favorecer as escavações e a movimentação de solo para a execução dos túneis e redes de apoio subterrâneas onde os trens circulariam. Em 1968 foi criado o Departamento de Desvios de Tráfego em sua estrutura organizacional, composto por um grupo de engenheiros e técnicos qualificados da própria empresa, com destaque ao Engenheiro Roberto Salvador Scaringella, que deu origem ao Departamento de Operações do Sistema Viário (DSV) – que até hoje é o órgão oficial responsável pelo trânsito no município de São Paulo – e a Companhia de Engenharia de Tráfego (CET) – prestadora de serviços através de um contrato que é renovado anualmente, possibilitando assim, que exerça seu papel de gestora do sistema viário dentro do município. (CODIGNOLI, 2016)

Na época da sua criação a população de São Paulo era de aproximadamente 5,9 milhões de habitantes e a frota paulistana contava com 985 mil veículos. A CET tinha a função de organizar o tráfego de forma a priorizar a fluidez principalmente do transporte individual. (CODIGNOLI, 2016). Segundo estimativa do IBGE, em 2019 a cidade possuía cerca de 12,2 milhões de habitantes e 8,3 milhões veículos, e uma região metropolitana com 21,6 milhões de habitantes em intenso processo de conurbação urbana. (IBGE, 2019)

Atualmente, a função da CET vai além da ordenação do tráfego e tem na sua identidade organizacional a missão que a norteia no desenvolvimento das atividades e políticas públicas, conforme apresentado no quadro 1:

Quadro 1 – Identidade Organizacional da CET



Fonte: CET (2018, p.2).

As políticas públicas da CET seguem as metas estratégicas definidas pelo programa de governo da prefeitura para a SMT no Plano de Metas 2017/2020. Assim, indicadores foram estabelecidos para os projetos propostos de cada meta estratégica, e estão vinculados aos objetivos estratégicos da Companhia:

- Melhorar a segurança viária, atingindo a meta do plano de segurança viária da SMT: através da redução do índice de mortes no trânsito para valor igual ou inferior a 6 a cada 100 mil habitantes ao ano, até 2020, com os projetos denominados Pedestre Seguro, Trânsito Seguro, Mobilidade Inteligente;
- Garantir a mobilidade urbana: através do aumento em 10% a participação dos modos ativos de deslocamento (de bicicleta, a pé e outros modos ativos), até 2020, com os projetos denominados Ciclomobilidade, Mobilidade Inteligente.
- Fortalecer a governança corporativa: através de ações direcionadas à eficiência nos processos desenvolvidos, à transparência pública e ao fortalecimento da gestão perante a sociedade. (CET, 2018)

1.2 Situação problema

Desde sua criação em 1976, a CET sempre esteve presente na vida urbana da cidade de São Paulo diante aos desafios nas suas quatro áreas de atuação: operação de trânsito, planejamento projeto,

educação, e, sinalização viária e tecnologia. Para sua atividade-fim, a CET dispõe de uma relevante estrutura administrativa, financeira, jurídica e de recursos humanos, com equipes altamente capacitadas e treinadas que integram as atividades e obtém os resultados esperados. Seus colaboradores, divididos em unidades orgânicas por toda a cidade, que visam atender os objetos de atuação da Companhia, desconhecem todas as atividades executadas pelas áreas de atuação. Acredita-se que um canal interno de comunicação comum e acessível a todos os funcionários em todos os níveis hierárquicos proporciona uma integração maior entre os indivíduos e a organização, possibilitando a disseminação do conhecimento muito importante para o entendimento do negócio da CET, e por consequência, reflete na melhoria da imagem interna e externa da Companhia.

1.3 Definição do objetivo

Sugere-se aplicar os conceitos de gestão do conhecimento e endomarketing para transformar a imagem da CET através da implantação de uma rede social corporativa e de um mural digital corporativo com o objetivo de integrar e estimular o conhecimento para que todos os colaboradores, em todos os níveis hierárquicos, estejam sempre informados e compreendam a importância individual e coletiva de suas ações dentro do escopo de missão, visão e valores, em concordância com os objetivos da Companhia, fazendo com que cada um sintam-se parte fundamental e, principalmente, tenha o sentimento de orgulho de trabalhar na CET.

A CET é uma empresa pioneira na gestão de trânsito e cresceu muito desde sua criação. Seus colaboradores acabaram perdendo a noção do todo, e passaram a ter domínio somente da sua rotina de trabalho, da sua área de atuação. Com o desconhecimento das principais atribuições e atividades das demais áreas da Companhia, como informações técnicas, procedimentos e processos, torna-se difícil a resolução de problemas e a criação de soluções adequadas à atualidade, inclusive na interface com os principais *stakeholders*, dentre eles as secretarias da Prefeitura da Cidade de São Paulo e a população.

A CET diariamente gera uma infinidade de dados com seu trabalho e a maioria destes dados não está estruturada. A partir do momento em que esses dados são tratados, tornam-se informações importantes para a gestão do trânsito na cidade de São Paulo, podendo ser tomadas de decisões ou mesmo afirmações com base nas informações, criando assim um conhecimento. Este conhecimento presente na cabeça de seus colaboradores, nas veias dos processos e no coração dos departamentos pertence também à Companhia.

Uma boa comunicação interna é fundamental para a transmissão desse conhecimento e compreensão de cada um como parte da organização. Portanto, acredita-se que o fortalecimento da comunicação interna é um elemento de fundamental importância a ser implantado na CET, de forma a eliminar as divergências de informações, com uma linguagem coerente e embasada tecnicamente, onde o entendimento geral do desenvolvimento dos processos reflita na qualidade dos serviços prestados e, conseqüentemente, na imagem corporativa interna e externa da Companhia.

Atualmente as ferramentas tradicionais de comunicação interna não são mais eficientes. Uma organização gera tantos dados diariamente, que um mural e uma intranet não são suficientes. E, em uma sociedade altamente conectada, é fundamental estar bem informado a todo o momento.

A rede social cria um ambiente colaborativo entre as pessoas e também pode realizar mudanças culturais em uma organização com a participação ativa de líderes, agregando valor ao conhecimento dos empregados, compartilhando visões e princípios, abrindo espaço para diálogo e ações de engajamento, estimulando a troca de informações entre todos os níveis da pirâmide organizacional, na busca da qualidade das relações humanas.

Para Marchiori (2008) sobre o processo de aprendizagem em uma organização:

Toda organização tem um conjunto de comportamentos, saberes e *know-how* característicos de um grupo humano – entendidos por alguns autores, como cultura organizacional; desta forma, os comportamentos pertinentes a uma determinada organização são adquiridos por meio de um processo de aprendizagem e transmitidos ao conjunto de seus membros. Isto necessariamente envolve comunicação. Por isso, a comunicação deve ser básica entre os grupos para que se estabeleça e maximize a coordenação e cooperação.

O conhecimento das pessoas dentro de uma empresa, suas experiências, informações relevantes adquiridas com o tempo devem permanecer como fonte de informação por qualquer pessoa interessada, e a gestão do conhecimento quando bem implantada, contribui significativamente para a geração de riquezas da organização. O conhecimento acoplado a uma estratégia de marketing institucional melhora a imagem da empresa entre seus colaboradores, criando e desenvolvendo um bom lugar para se trabalhar, culminando em uma equipe motivada e transformando os resultados positivamente.

Pretende-se dar resposta às seguintes questões:

- 1) Como a implantação da gestão do conhecimento e do endomarketing pode ser um diferencial para transformar a imagem corporativa da Companhia diante ao público interno e externo?
- 2) Como gerar um ambiente colaborativo para compartilhar o conhecimento atingindo o maior número de funcionários em todos os níveis hierárquicos da Companhia?
- 3) Como a mídia social pode tornar o trabalho mais produtivo e alinhado à estratégia da Companhia?

1.4 Justificativa para escolha

Por se tratar de uma Companhia que gerencia as condições de mobilidade da cidade de São Paulo – que possui a maior população e a maior frota veicular da América Latina – a CET é exposta diariamente ao risco de imagem de alto impacto por ser divulgada constantemente nos meios sociais de forma equivocada e negativa: conhecida por ser uma empresa punitiva e restritiva. Acredita-se que para alterar esta imagem é necessário iniciar um processo interno e, conseqüentemente, a conexão externa será influenciada positivamente. O endomarketing e a gestão do conhecimento são atividades que deveriam permear em todos os processos dentro da Companhia de forma a um complementar o outro. Observa-se que algumas situações, a divulgação da informação para os colaboradores, como objetivos, desafios, metas, estratégias, resultados, processos, produtos ou mesmo serviços que a CET oferece, acontece diretamente com o público externo. Ao tomar ciência da informação através da mídia, é gerado um

sentimento de desconforto entre os empregados e, conseqüente, desmotivação. Em outros momentos, quando processos são implementados pela Prefeitura ou outro órgão do governo, a CET não possui uma padronização ou mesmo uma definição de atribuições e responsáveis, gerando conflitos internamente e uma lacuna no desenvolvimento dos trabalhos para com o público externo.

É importante o compartilhamento do conhecimento e das informações de forma a integrar e estimular o conhecimento para que todos os colaboradores, em todos os níveis hierárquicos, estejam sempre informados e compreendam a importância individual e coletiva de suas ações de acordo com a identidade organizacional.

2 Revisão teórica

O referencial teórico que apoia este trabalho apresenta elementos assimilados nas aulas do curso de MBA de Gestão de Negócios da FIA, ministrados em 2018/2019, e incluem pesquisas das temáticas de Gestão do Conhecimento, Endomarketing e a relação entre estes conceitos, orientados para a construção deste capítulo.

2.1 Gestão do conhecimento

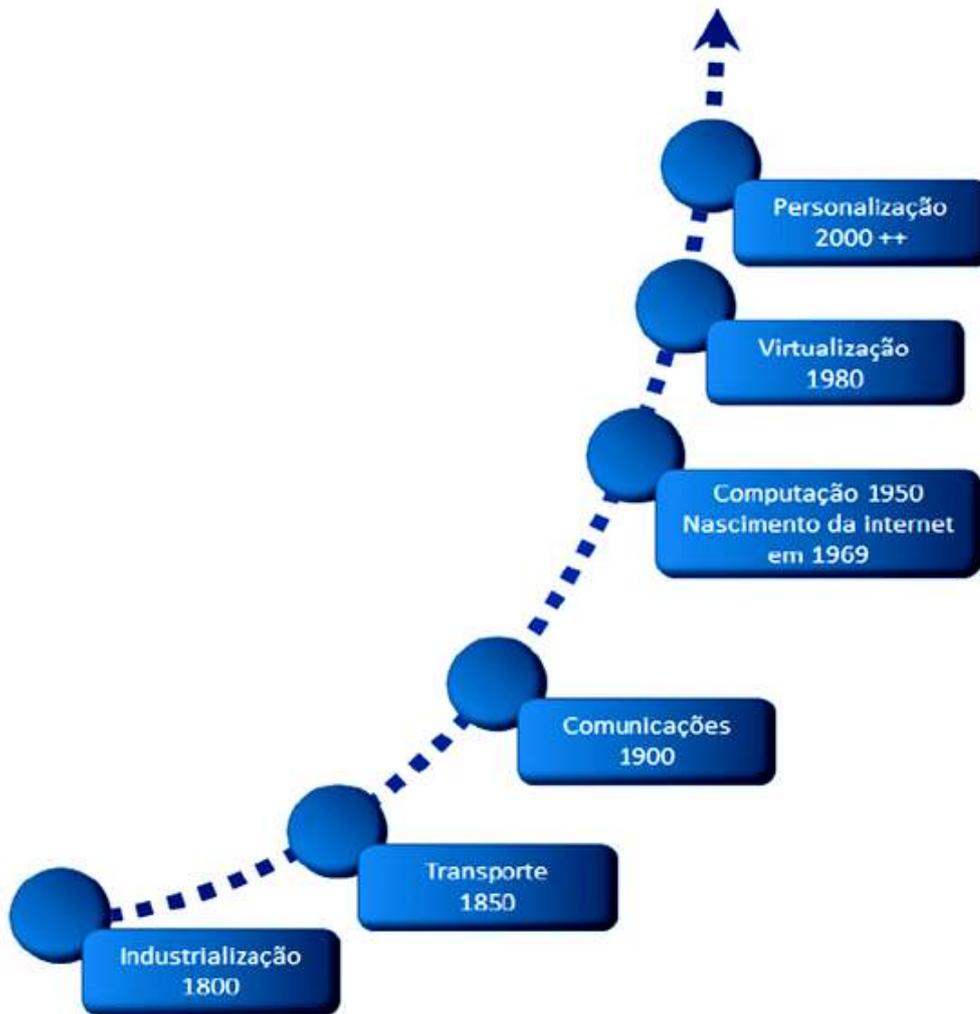
O conceito de gestão do conhecimento, do inglês *know management*, vem trazendo bastante atenção nas organizações. Trata-se de uma área de atuação que possui áreas correlacionadas, principalmente, a gestão estratégica, teorias das organizações e sistemas de informações.

A globalização trouxe um aumento do mercado, da competição e da velocidade dos negócios à escala mundial. Esta combinação levou as organizações à necessidade de adquirir conhecimento e se aperfeiçoar constantemente. Então, capacidades como liderança, astúcia e criatividade deram o início à gestão do conhecimento a motivação de se beneficiar delas. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, prefácio)

O conceito de gestão do conhecimento surgiu na década de 90, e se consolidou através da mudança do modelo industrial para o de conhecimento. De forma geral, em ordem cronológica, são apresentadas as seguintes perspectivas dos avanços do conhecimento, conforme Dalkir (2005), ilustrada na figura 1:

- No início de 1800 as grandes transformações foram baseadas no processo de industrialização;
- Em 1850 passa a focar em tecnologias de transportes;
- Em 1900 são construídos novos horizontes com os avanços da comunicação;
- Em 1950 com o desenvolvimento da computação e o nascimento da internet a partir de 1969, as perspectivas passam por um processo de virtualização em 1990;
- E, a partir de 2000 está relacionada aos processos de personalização, que está em plena ascensão devido aos mais variados tipos de tecnologia que permite o desenvolvimento de recursos de comunicação sofisticados e interações personalizadas. (DALIKIR, 2005).

Figura 1 – Fases do desenvolvimento na história da gestão do conhecimento



Fonte: Dalkir (2005).

Segundo Sveiby, a maneira industrial de ver o mundo está sendo abandonada, onde não se pode afirmar com certeza o que está por vir, e grande parte dos negócios das organizações do futuro será realizada nos escritórios dos clientes ou durante reuniões privadas para as quais os líderes das empresas jamais serão convidados. (1998, p.31)

Estas citações levam-se cada vez mais a consolidar empresas na gestão do conhecimento, no âmbito de recursos humanos, valorização de pessoas na experiência e, atualmente, deverá fazer parte da estratégia organizacional. Sveiby (1998) interpreta o que está acontecendo e faz um paralelo entre o paradigma industrial e o do conhecimento ou o que seria o arquétipo da organização do conhecimento, conforme quadro 2:

Quadro 2 – Os princípios da organização do conhecimento

Item	Paradigma industrial	Paradigma do conhecimento
Pessoas	Gestores de custos ou recursos	Gestores de receitas
Base do poder dos gerentes	Nível de hierarquia organizacional	Nível de conhecimento
Luta de poder	Trabalhadores físicos x capitalistas	Trabalhadores do conhecimento x gerentes
Principal tarefa da gerência	Supervisão dos subordinados	Apoio aos colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para o recurso da comunicação
Conhecimento	Uma ferramenta ou recursos entre outros	O foco empresarial
Finalidade do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores de mercado acionário	Regidos pelos ativos tangíveis	Regidos pelos ativos intangíveis

Fonte: Sveiby (1998, p.32).

No próximo subtópico serão apresentados alguns conceitos básicos para a Gestão do Conhecimento.

2.1.1 O que é conhecimento?

Segundo Takeuchi e Nonaka, (2008, p.15) o conhecimento em si é formado por dois componentes dicotômicos e aparentes opostos, isto é, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito.

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmula, recursos visuais, especificações ou manuais. Já o conhecimento tácito, não é facilmente visível e explicável, é altamente pessoal e difícil formalizar, tornando difícil seu compartilhamento. Está nas ações, na experiência corporal do indivíduo, nos ideais, valores ou emoção que incorpora. O conhecimento tácito é altamente pessoal. Existem dimensões deste conhecimento: a primeira é a técnica que engloba habilidades informais; e, a outra, é a cognitiva que consiste em crenças, percepções, ideais, emoções e modelos mentais. Embora não possa ser articulada muito facilmente, essa dimensão de conhecimento dá forma ao modo como percebido o mundo em torno das pessoas. O conhecimento é tanto explícito quanto tácito. O conhecimento é inerentemente paradoxal, pois é formado do que aparenta ser dois opostos. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p.20)

Um conjunto de dados e informações bem organizadas contribui para o desenvolvimento da tomada de decisão, mas por si só não é capaz de realizar a descoberta, criação e transferência de conhecimento.

2.1.2 Conceitos de gestão do conhecimento

Antes de compreender gestão do conhecimento, vamos comentar alguns conceitos, de acordo com Castro (2019):

- Dado é um “código” que constitui a matéria prima da informação. São códigos que isoladamente não possuem nenhum significado, mas quando agrupados podem transmitir uma mensagem ou representar algo ou até mesmo um conhecimento.
- Informação são dados tratados, resultado do processamento de dados, possuindo um significado, que podem ser tomadas de decisões ou afirmações feitas, considerando as informações.
- Conhecimento vai além das informações. É o ato ou o efeito de conhecer, ter ideia ou noção de alguma coisa. É o saber interpretar, tomar decisões, baseando-se em informações disponíveis.
- Sabedoria é um conceito que tem um componente cultural e de tradição.
- Inteligência é um conjunto que forma todas as características intelectuais do indivíduo, ou seja, a faculdade de conhecer, compreender, raciocinar, pensar e interpretar. É a capacidade de escolha de um indivíduo entre as várias possibilidades ou opções que lhe são apresentadas.

Deste modo, Castro (2019) demonstra graficamente a importância e a correlação destes conceitos conforme figura 2:

Figura 2 – Correlação dos conceitos para a gestão do conhecimento



Fonte: Castro (2019).

De acordo com Takeuchi e Nonaka, (2008, prefácio) a gestão do conhecimento é definida como o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas, perpetuando a mudança no interior da organização.

A quantidade de dados e informações contribui para o desenvolvimento de ações específicas que habitam a tomada de decisão, no entanto, a não compreensão entre as diferenças da informação e do conhecimento, podem provocar a construção de projetos equivocados e dificultar a obtenção de sucesso para o objetivo.

A dinâmica do conhecimento ocorre pela eterna conversão entre o tácito e o explícito.

2.1.3 Processo do conhecimento

Segundo Takeuchi e Nonaka, (2008, prefácio) os administradores devem abraçar, cultivar e sintetizar dois traços aparentemente opostos para que a organização se atualize sempre. Deve-se buscar, por exemplo, tanto o curto prazo quanto o longo prazo, o global e o local, a eficiência e a criatividade, a flexibilidade e o controle, a melhoria contínua e a inovação perturbadora, a eficácia operacional e o posicionamento estratégico.

Os autores citados desenvolveram uma forma de realizar a conversão do conhecimento tácito e o conhecimento explícito, ressaltando que esta conversão se constitui um processo social decorrente de interação entre indivíduos, grupos, organizações, e não dentro de cada indivíduo. Evidenciam por meio da construção da espiral do conhecimento, ou também como é conhecido modelo SECI, em referência às iniciais dos conceitos de socialização, externalização, combinação e internalização, descritos abaixo:

- Socialização: é a transmissão do conhecimento tácito de pessoa para pessoa, ou seja, a troca de experiências entre os indivíduos.
- Externalização: o conhecimento tácito é transformado em explícito, através da captura e codificação do mesmo numa forma mais fácil de ser compreendido.
- Combinação: todo conhecimento codificado no passo anterior é associado em um só
- Internalização: os conhecimentos tácitos, que agora passaram a ser explícito é disseminado aos demais, que irão absorvê-los e integrá-los ao seu conhecimento tácito. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

A espiral também é amplificada à medida que passa do indivíduo para o grupo e, então, para a organização. O conhecimento tem que ser compartilhado com outros, caso contrário, não se difunde em espiral na organização.

Cada modo do processo SECI envolve uma combinação diferente das entidades de criação do conhecimento onde são observadas quatro fases relacionadas entre si, conforme processo esquematizado na figura 3:

Figura 3 – Modelo SECI de conversão do conhecimento



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008).

No primeiro quadrante, a fase de socialização, que ocorre quando há um objetivo de compartilhar e criar o conhecimento tácito por meio da interação direta, ou seja, de indivíduo para indivíduo. No segundo quadrante, a fase de externalização, o conhecimento tácito é articulado através do diálogo e da reflexão, sendo do indivíduo para o grupo. No terceiro quadrante, a fase de combinação é o momento de sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação, ou seja, do grupo para a organização. E, no último quadrante, a fase de internalização, o objetivo é aprender e adquirir o novo conhecimento tácito na prática, ou seja, da organização para o indivíduo. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008)

É importante observar na figura 3 que o movimento central se trata de uma espiral onde a interação dos conhecimentos tácitos e explícitos são contínuas e amplificadas. A espiral torna-se maior em escala à medida que cresce.

2.1.4 Transferência do conhecimento

O conhecimento, principalmente quando ainda está em sua forma tácita, será difícil de transferir. Entretanto, sem um referencial comum e pelo fato dos indivíduos terem dificuldades e trabalhar juntos, este pode ser um impedimento para o objetivo de compartilhamento.

Algumas colocações de Sveiby (1998, p.46):

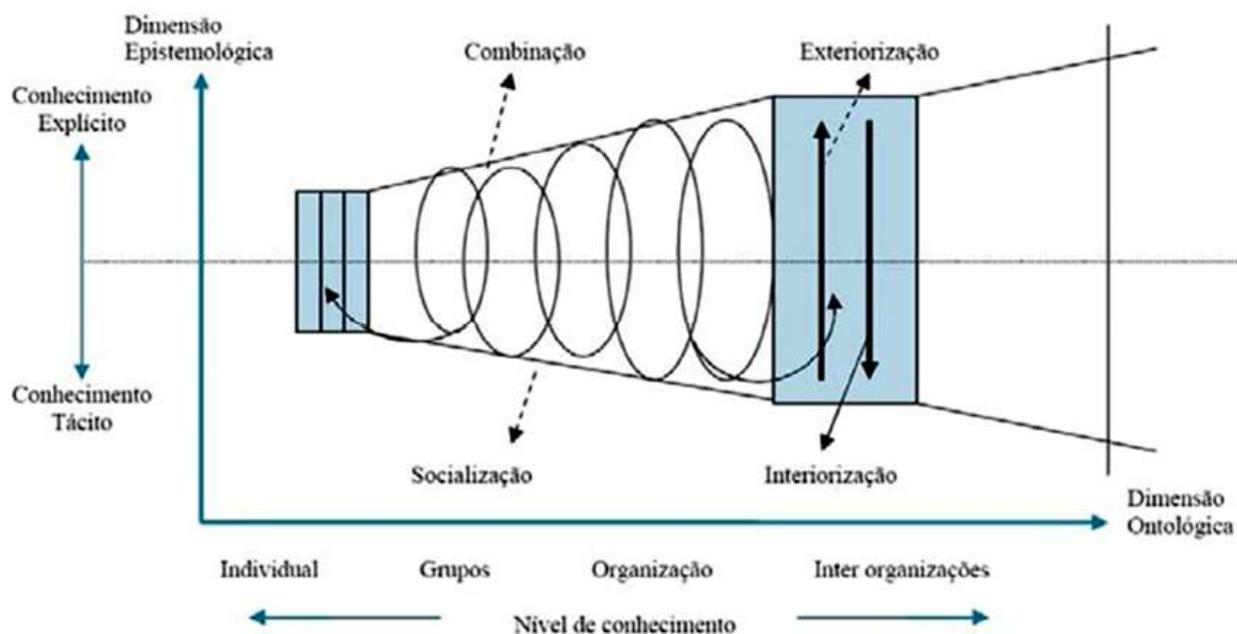
- O conhecimento é uma capacidade de agir.

- O conhecimento não pode ser descrito por meio de palavras por ser principalmente tácito, sempre sabemos mais do que podemos expressar.
- A competência não pode ser copiada com exatidão. Todos nós desenvolvemos nossa própria competência – por meio de treinamento, da prática, de erros, da reflexão e da repetição. A competência é transferida pela prática.
- O conhecimento humano pode ser visto como uma espécie de hierarquia em que na base está a capacidade (a mais comum), no centro a competência, e, finalmente, no ápice, a perícia (a mais rara). A perícia é intransferível. O poder da perícia está na forma como ela influencia o modo de pensar e o comportamento das pessoas.

Focando no conhecimento organizacional, os autores Takeuchi e Nonaka (2008, p.55) concerne aos níveis das entidades criadoras do conhecimento, ou seja, o indivíduo, o grupo, a organização e a interorganização, a criação de uma “ontologia” distinta.

A espiral emerge quando a interação entre o conhecimento tácito e o explícito é elevada dinamicamente de um nível ontológico mais baixo para níveis mais elevados, ver figura 4.

Figura 4 – Espiral da criação do conhecimento organizacional



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008).

O papel da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é de promover e facilitar as atividades de grupo e também de nível individual.

2.2 Endomarketing

Endomarketing, palavra derivada do grego *éndon*, que significa movimento para dentro ou posição interior, e *marketing* que é um conjunto de atividades numa empresa que envolve o processo de criação, planejamento e desenvolvimento de produtos ou serviços que satisfaçam as necessidades do cliente/consumidor. Endomarketing é, portanto, marketing interno ou marketing para dentro. (BEKIN, 2004)

Com a importância do capital humano e a gestão do conhecimento nas empresas, a satisfação dos empregados como clientes internos passou a ser valorizada, sendo considerados agentes de reputação, tendo grande influência nas opiniões e perspectivas do público externo. De acordo com Brum, (2008, p.15) quando os funcionários são munidos deste valor percebido do relacionamento, se tornam pessoas mais felizes, capazes de surpreender, encantar e entusiasmar os clientes externos.

Ainda, segundo Brum (2017, p.15), o endomarketing é todo e qualquer movimento que uma empresa faz no sentido de atrair, integrar, engajar e reter talentos, através da informação corporativa, que, se bem trabalhada internamente, além de contribuir para que esses objetivos sejam atingidos, promove o alinhamento do pensamento e das atitudes das pessoas à estratégia da empresa. Ou seja, o endomarketing promove a motivação e o comprometimento dos empregados diante dos objetivos estratégicos e das metas da companhia, promovendo valores para atender o cliente externo.

O principal objetivo do endomarketing é possuir boas relações internas na empresa, fazer com que os colaboradores tenham uma visão compartilhada sobre os negócios da empresa, que eles tenham conhecimento das metas, resultados, produtos e serviços e como está o mercado em que a empresa atua. Promover a comunicação e a troca de informações em todos os níveis hierárquicos gera um relacionamento cooperativo, e a empresa acaba sendo vista como um sistema integrado visível em todos os aspectos. (BRUM, 2017)

De acordo com Grönroos (2009, p.337) “o marketing interno é um pré-requisito para o êxito do marketing externo e do marketing interativo”, e segundo Bekin, (1995, p.34) “o objetivo do endomarketing consiste em atrair e reter o cliente interno – os funcionários – com a função de obter resultados eficientes para a empresa, atraindo e retendo seus clientes externos”.

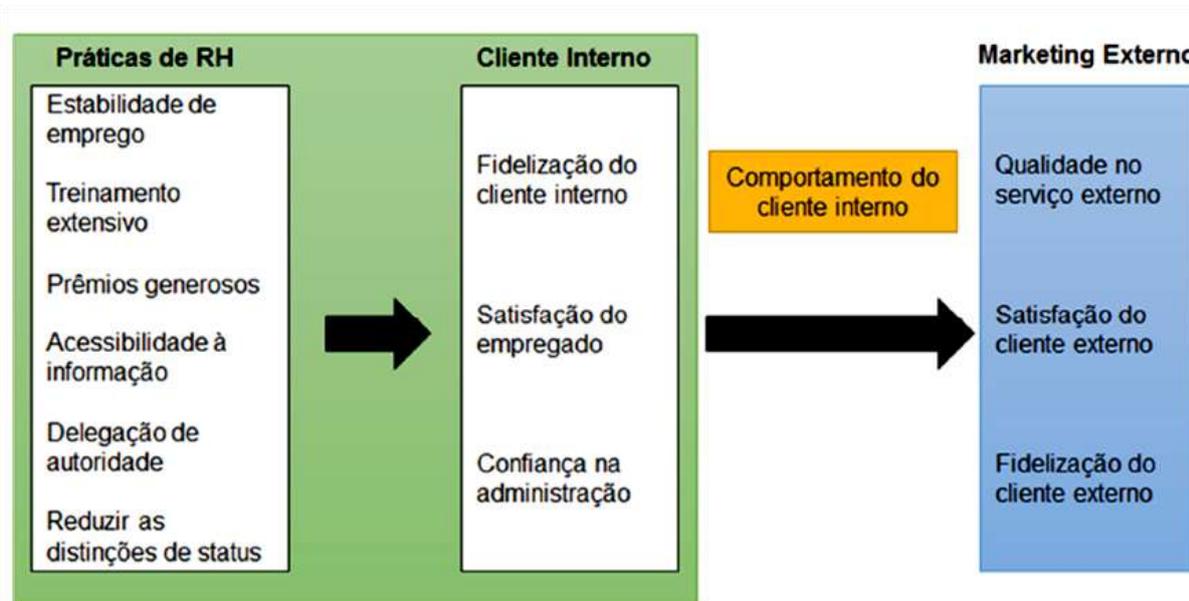
Ainda Grönroos (2009) expressa que o objetivo do endomarketing de um ponto de vista do relacionamento é:

[...] criar, manter e promover relacionamentos internos entre as pessoas da organização, independente de sua posição como profissionais de contato com clientes, [...] de modo que eles primeiro sintam-se motivados a prestar serviços para clientes internos bem como para clientes externos de uma maneira focada no cliente [...], tenham as habilidades e os conhecimentos requeridos, bem como o suporte necessário de gerentes e supervisores, prestadores internos de serviço, sistemas e tecnologia, para poder desempenhar seus serviços [...] (GRÖNROOS, 2009, p.342)

Segundo Bansal, para fidelizar o cliente externo e satisfazer suas necessidades, as atividades de endomarketing e do departamento de Recursos Humanos precisam se relacionar para “delegar poder, reduzir as diferenças de status dentro da organização, criar confiança na administração e antes de tudo,

fidelar os clientes internos” (BANSAL, 2001). A figura 5 apresenta as atividades do marketing interno, e a influência da motivação interna nos resultados do marketing externo, fazendo com que os empregados ocupem um papel fundamental dentro da organização:

Figura 5 – Atividades de marketing interno e resultados no marketing externo



Fonte: Bansal (2001, p.71).

As práticas utilizadas pelo RH como oferecer estabilidade, treinamento, acessibilidade à informação e confiança faz com que o cliente interno se sinta motivado e satisfeito com a empresa; e a satisfação do empregado, influencia diretamente no atendimento ao cliente externo, apresentando qualidade no serviço prestado e satisfação. (BANSAL, 2001)

2.2.1 Endomarketing e comunicação interna

O endomarketing é baseado em ações de marketing de comunicação interna e devem ser praticadas com os colaboradores da organização para que se sintam motivados e com isso, fazer com que saibam a verdadeira importância que eles têm de modo a passar isso para o cliente externo, servindo como peça chave para construir um bom relacionamento e para que todos tenham conhecimento de tudo sobre a empresa. (KOTLER, 2008)

Segundo Brum (2017, p.49) enquanto a comunicação interna é sempre que uma empresa entrega uma informação para os seus empregados por meio dos canais internos de comunicação ou do líder, endomarketing é a transformação dessa informação em algo mais atrativo utilizando-se de técnicas e estratégias de marketing, antes mesmo de entregar para o empregado, veiculando nos canais internos de comunicação ou por meio de uma campanha.

Kotler (2008) define o endomarketing como um triângulo estratégico que une empresa, empregado e cliente, facilitando o entendimento sobre a existência de uma relação de troca, onde todos são beneficiados.

A verdade é que, no momento em que uma empresa decide democratizar a informação internamente, permitindo que o seu público interno saiba mais sobre gestão, processos, produtos, mercados, desafios, etc., acaba fazendo com que todos se sintam parte do processo. Isso determina um nível maior de motivação pelo simples fato de colocar as pessoas numa posição de importância. (BRUM, 2003, p.41)

Para que a comunicação com o público interno possa atingir seu objetivo é necessário que o diálogo e a troca de informações sejam estimulados entre todos os níveis da pirâmide organizacional, na busca da qualidade das relações humanas. “É um processo de troca de informação que, se bem feito, proporciona a satisfação de ambas as partes”. (BRUM, 2010, p.100)

Segundo Costa, (2012, p.61) “ao implantar sistemas de comunicação interna, é preciso levar em consideração que comunicação é uma via de mão dupla: do contrário, a empresa estará apenas informando, e não comunicando”. Trata-se de uma relação de reciprocidade onde a empresa precisa demonstrar seu interesse com o atendimento das necessidades dos funcionários, para que deste modo o funcionário se preocupe com as necessidades da empresa. Afinal, funcionários insatisfeitos com as condições de trabalho e com os serviços prestados, irão transmitir uma imagem negativa da empresa em decorrência da sensação de descontentamento que existe.

Para Curvello (2012, p.22), a comunicação interna é um conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos, e que podem contribuir para a construção da boa imagem pública. Conhecer todas as rotinas de serviço da empresa faz do funcionário um profissional com envolvimento, comprometimento, valorização e, principalmente, qualificação.

Segundo Kunch (2003, p.16) sobre o processo de comunicação interna abranger todos os níveis hierárquicos e ser uma via de mão dupla:

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a 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 chefias e subordinados.

Nassar (2005, p.115) acredita que a comunicação interna retrata a postura da empresa e sua cultura organizacional:

O fator fundamental de sucesso nas empresas tem sido uma comunicação clara, verdadeira e direta, evidenciando objetivos e rumos, demonstrando o progresso e as dificuldades a serem enfrentadas. Esta postura empresarial chama à participação, compromete os funcionários, torna a empresa conhecida e transparente. Tudo isto é possível pela visão e vontade da alta administração em transformar os

relacionamentos com seus colaboradores, via comunicação interna – carregada de sentimentos, entendimentos, visão, compreensão, edicação, conhecimento, valorização e criação de vínculos e valores que retratem uma cultura organizacional que viabiliza a existência de uma organização com credibilidade.

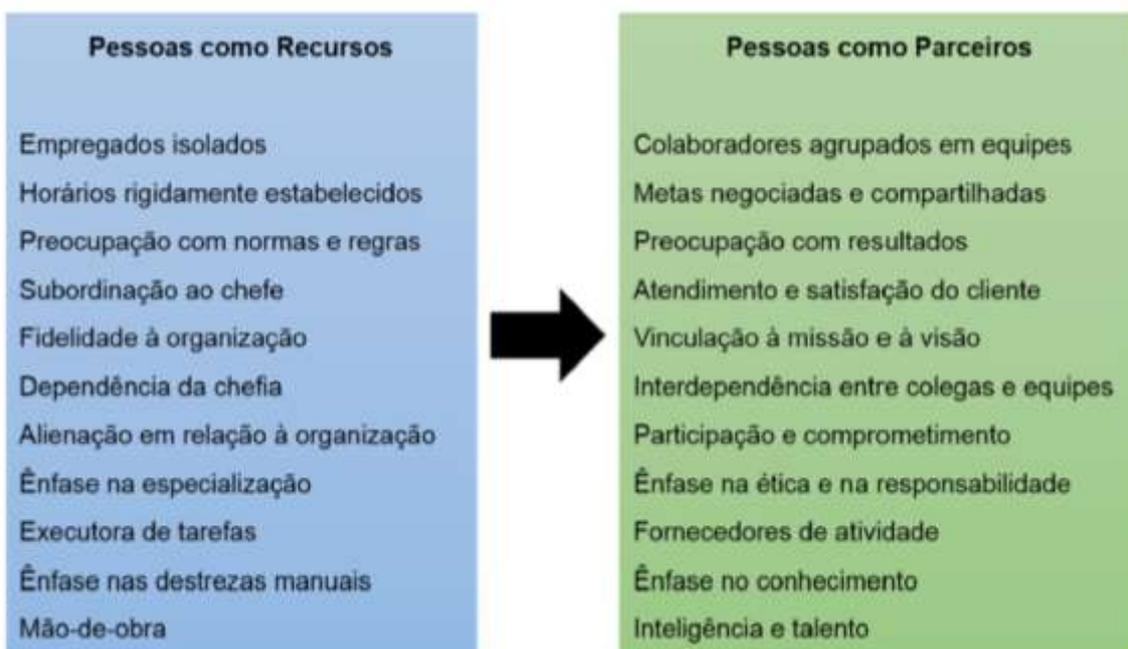
2.2.2 Instrumentos de endomarketing

A implantação do endomarketing tem-se início a partir de uma avaliação do ambiente interno da empresa, obtendo os pontos fortes e fracos do ponto de vista do ambiente interno e de sua cultura organizacional. (BRUM, 2003)

As práticas de endomarketing devem compreender os diferentes aspectos: canais de comunicação interna, disseminação e fortalecimento da cultura empresarial, captação e seleção de funcionários, reconhecimento e recompensa. Brum, (2003, p.20) destaca que “um programa de endomarketing não deve ter apenas canais e instrumentos informativos, mas também ações de incentivo ao relacionamento, que são oportunidades de aproximação e de abertura entre as pessoas”.

Pessoas motivadas realizam as atividades com mais empenho e desenvoltura diante de problemas. Com motivação, o funcionário expressa a sua vontade de fazer mais pela organização, demonstra interesse pelos objetivos e metas da empresa. Sendo assim, é importante trata-lo como parceiro, e não como simples recurso. Pessoas vistas como parceiras das empresas irão compartilhar de seus conhecimentos e habilidades para todos de sua equipe, gerando motivação e comprometimento em atender as necessidades da organização e com as atividades delegadas a elas (CHIAVENATO, 2010, p.19). A figura 6 apresenta as vantagens de tratar os funcionários como parceiros:

Figura 6 – Comparativo ao tipo de tratamento dado aos funcionários



Fonte: Chiavenato (2010, p.19).

Sendo assim, as ações de endomarketing devem ser compostas por campanhas dedicadas ao público interno, envolvendo muitos fatores como comunicação, estímulos, incentivos e engajamentos, sendo uma forma encontrada de valorizar e dar visibilidade à informação através da liderança pela organização, a partir da relação entre gestor e subordinado, quando acontece a comunicação interna.

A possibilidade de os meios interativos e eletrônicos transformarem a comunicação entre empresas e seus funcionários é bastante grande. No entanto, é nas ações mais simples que o público interno encontra aquilo que procura: a informação, o reconhecimento e o estímulo necessário para um bom trabalho. (BRUM, 1998, p.91)

Os meios tradicionais de comunicação interna (rádio, jornal, mural, boletim, intranet, correio eletrônico) hoje em dia não são mais suficientes, uma vez que com o advento de novas mídias, como as redes sociais, criou-se um espaço para a mobilidade da informação, com uma comunicação fluída, ágil e sem intermediários e distinções de níveis hierárquicos.

2.3 Relação entre gestão do conhecimento e endomarketing

Implantar a gestão do conhecimento e o endomarketing pode ser um diferencial para o desenvolvimento estratégico de uma organização. A gestão do conhecimento é utilizada para gerir de modo eficiente as informações que uma organização possui e que não estão estruturadas e disponíveis para todos os que necessitam. Já o endomarketing é uma técnica de gestão utilizada para otimizar a imagem do negócio para seus clientes internos, ou seja, os colaboradores da empresa. Esses dois conceitos se complementam à medida que são implantados em uma empresa.

A comunicação interna oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização. (MARCHIORI, 2008, p.213)

A gestão do conhecimento também é estratégica para outras práticas relacionadas ao endomarketing. Na comunicação interna, dá suporte para que as equipes possam identificar as necessidades dos colaboradores e, então, organizar e distribuir informações que possam melhorar o diálogo e a transparência com os funcionários. O processo inverso também ocorre: as ferramentas de endomarketing acabam oferecendo subsídios para as estratégias de gestão do conhecimento. Transmitir o conhecimento e a experiência de forma clara e sem ruídos, faz com que os públicos interno e externo reconheçam a importância da organização.

3 Metodologia

Neste capítulo é apresentada a metodologia adotada para este trabalho, com o objetivo de integrar e estimular o conhecimento para que todos os colaboradores da CET, em todos os níveis hierárquicos, estejam sempre informados e compreendam a importância individual e coletiva de suas ações dentro do

escopo da identidade organizacional a partir da implantação de uma rede social corporativa e de um mural digital corporativo.

A natureza deste trabalho se dará na forma qualitativa, a partir de um estudo de caso, tendo como objeto de estudo a Companhia de Engenharia de Tráfego, e responderá às perguntas contidas na definição do objetivo na Introdução deste trabalho, através da investigação de um problema e de propostas de soluções.

Pesquisas baseadas em vivências e fatos aplicáveis à realidade do objeto de estudo foram consideradas, assim como foram realizados levantamentos bibliográfico e documental, utilizando a contribuição de autores sobre os assuntos abordados em livros e de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico abordados em artigos.

Foi realizada também uma pesquisa exploratória, com o objetivo de apontar as características das mídias sociais e dos murais digitais, que afeta diariamente na busca da gestão do conhecimento e da comunicação interna na organização através de ferramentas digitais.

4 Resultados do diagnóstico

As consequências dos desafios de gestão que a CET enfrenta para alcançar o sucesso na disseminação do conhecimento, na comunicação interna e na melhora da imagem institucional entre os públicos interno e externo, são decorrentes de tecnologias ultrapassadas, falta de recursos e investimentos, dificuldade no alcance de todos os colaboradores e falta de engajamento, além da baixa qualidade dos canais de comunicação interna, orientando para a construção deste capítulo, onde os resultados do diagnóstico apoiam este estudo.

4.1 Estrutura organizacional da CET

Em 1976 o Prefeito Olavo Setúbal criou a CET, sob a subordinação do DSV, e nomeou o Engenheiro Roberto Salvador Scaringella como seu presidente. A partir daí foram formados núcleos de engenharia que seriam os embriões das atuais diretorias, superintendências, gerências e departamentos, sendo que os componentes que faziam parte desses núcleos eram engenheiros e técnicos oriundos da Companhia do Metropolitano e de estudantes que se destacavam dentro da Universidade de São Paulo da Engenharia Politécnica em que havia a cadeira de Engenharia de Transportes da qual o Engenheiro Ion de Freitas era o professor doutor titular. (TÉRAN, 2006, *passim*.)

Para Térán (2006), esse corpo técnico altamente capacitado foi responsável pela execução das obras do metrô com o menor impacto para a vida das pessoas dentro município de São Paulo, pela mudança do perfil urbano da cidade ajustando-o para o inevitável crescimento populacional urbano que se desenhava na década de 70 com a adoção de práticas e trazendo a *expertise* de outros países mais avançados no campo da engenharia de tráfego para a época.

Esses profissionais, alguns ainda hoje exercem papéis de destaque na CET, são responsáveis pela formação e a multiplicação de novos profissionais de engenharia de tráfego, suprindo as necessidades não só do município de São Paulo, mas também de outras cidades e estados do Brasil.

A CET mostrou sua vocação para se adiantar no planejamento da cidade com a padronização das sinalizações horizontal e vertical de regulamentação e advertência, bem como a sinalização de orientação para os motoristas de forma que atendessem as normas técnicas vigentes na época para garantir um sistema viário mais seguro para pedestres e veículos.

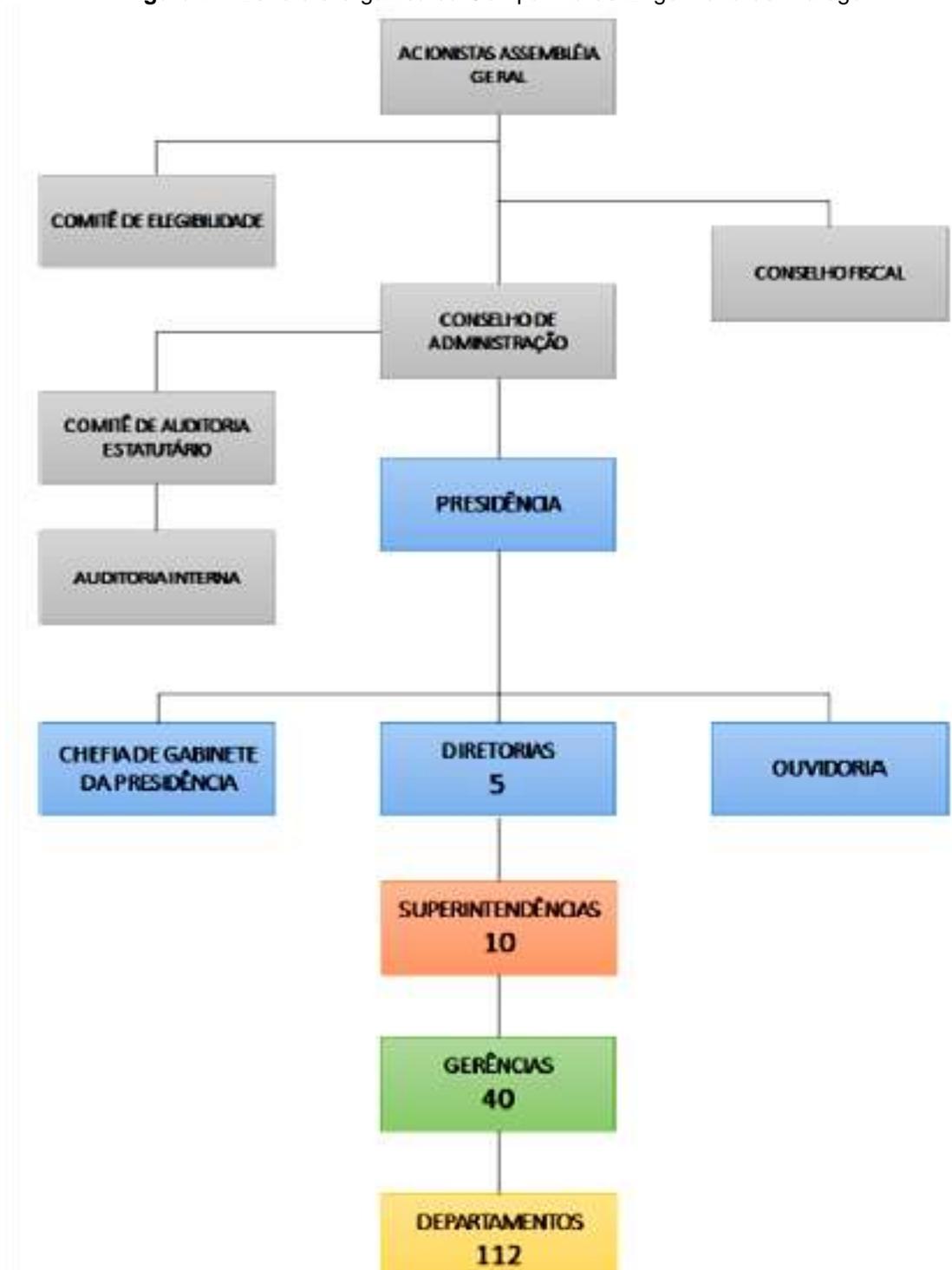
Também foi pioneira no planejamento de transportes, com o projeto COMONOR, que era um sistema de comboio de ônibus ordenados em plataformas conforme as letras que eram associadas a cada linha isoladamente. Essa foi a primeira tentativa de troncalizar a rede de transporte coletivo na cidade. Esses feitos, hoje considerados heroicos devido aos poucos recursos empenhados e a altíssima criatividade dos técnicos e engenheiros da época, já demonstravam o potencial que a CET possuía de alterar o sistema viário, procurando uma melhor qualidade de vida para os munícipes. Entre 1976 e 1980 foi um período de aprendizado, recursos humanos foram enviados para se qualificarem em países como Inglaterra e Estados Unidos. (TÉRAN, 2006, passim.)

Segundo Térán (2006) os núcleos técnicos ficavam agrupados em prédios distintos conforme a natureza de seu trabalho, a equipe de engenharia vinculada à Diretoria Técnica, ficava no andar térreo do prédio da Marginal Pinheiros, conhecido como GECÃO, pois incorporava as equipes de engenharia de campo que posteriormente daria origem às atuais Gerências de Engenharia de Campo e aos Departamentos de Engenharia de Campo, subordinados a uma Diretoria de Operações e a uma Superintendência. No prédio da Rua Sumidouro ficavam os setores administrativo-financeiro e o setor de recursos humanos subordinados à Diretoria Administrativo-Financeira. O setor de planejamento e estudos do sistema viário ficava em um prédio na Avenida Brigadeiro Faria Lima e também estava vinculada à Diretoria Técnica.

Na década de 80 a CET começou a implantar o primeiro sistema de semáforos capazes de se auto ajustarem em função da demanda do fluxo de tráfego, ou seja, se auto regulava. Também houve a criação do Centro de Treinamento de Engenharia de Tráfego (CETET) onde foram incorporados psicólogos e educadores cujo objetivo era formar mão-de-obra qualificada na área de trânsito e interagir com os munícipes apresentando cursos de qualificação de condutores. Também foi absorvido o serviço de estacionamento rotativo que pertencia à Empresa Municipal de Urbanismo (EMURB) que gerenciava e operacionalizava as vagas de estacionamento em grandes centros comerciais ao longo de ruas e avenidas, a chamada Zona Azul. A partir de então a CET começou a atuar de forma mais profissional, criando Diretorias, Superintendências, Gerências e Departamentos. (TÉRAN, op.cit.)

Atualmente a estrutura orgânica da Companhia é composta por um *board* formado por Acionistas da Assembleia Geral, pelo Conselho de Administração, pelo Conselho Fiscal, pelo Comitê de Elegibilidade, tendo um Presidente, um Diretor de Operações, um Diretor Administrativo e Financeiro, um Diretor Adjunto de Planejamento e Projetos, um Diretor Adjunto de Sinalização e Tecnologia, um Diretor de Representação e um Chefe de Gabinete da Presidência com *status* de Diretoria, além da Ouvidoria. Abaixo dessa linha de comando há dez Superintendências, 40 Gerências – dentre elas uma Gerência de Gestão Estratégica e uma de Governança Corporativa – e 112 Departamentos, conforme Regimento Interno da CET, representado na figura 7. (CET, 2020)

Figura 7 – Estrutura orgânica da Companhia de Engenharia de Tráfego



Fonte: Adaptada da CET (2020).

Ao todo são 4.136 funcionários divididos nas quatro áreas de atuação e que desempenham 28 funções, conforme demonstrado no quadro 3. (CET, 2020) O Agente de Trânsito representa 43,7% de todo efetivo da Companhia e tem como função desempenhar suas atividades em campo na área de atuação da operação de trânsito.

Quadro 3 – Cargos/funções da CET

Cargo / função	Qtde.
Agente de Trânsito	1.807
Assistente Administrativo	665
Gestor de Trânsito	464
Operador de Monitoramento e Informação de Trânsito	300
Agente de Transporte	205
Supervisor de Departamento	112
Técnico de Sinalização de Trânsito	102
Analista de Gestão	95
Assessor de Diretoria	91
Técnico de Projetos	59
Agente de Manutenção de Sinalização	58
Agente de Manutenção de Veículos	45
Gerente	40
Analista de Tecnologia da Informação	15
Agente de Pesquisa	13
Gestor de Educação de Trânsito	13
Técnico de Tecnologia da Informação e Comunicação	11
Técnico de Trânsito	10
Advogado	9
Agente de Manutenção	6
Diretor	5
Técnico de Segurança do Trabalho	3
Chefe de Assessoria	2
Técnico de Enfermagem do Trabalho	2
Enfermeiro	1
Engenheiro de Segurança do Trabalho	1
Inspetor de Segurança Patrimonial	1
Presidente	1
TOTAL	4.136

Fonte: Adaptada da CET (2020).

A operação de trânsito tem grande visibilidade na cidade pela presença dos Agentes de Trânsito, que em contato diretamente com o público externo diuturnamente, busca melhorar a circulação viária em situações de rotina e em situações emergenciais, fazendo intervenções operacionais, fiscalização e monitoramento do sistema viário. As equipes operacionais são conhecedoras das características viárias e regionais da cidade, por este motivo são usualmente consultadas para fins de estudos e propostas de intervenções diversas por outras áreas da CET, e até mesmo outros órgãos externos.

4.1.1 Comunicação interna na CET

A comunicação interna na CET é feita através dos meios tradicionais como correio eletrônico, intranet (ver figura 8), mural de papel e a comunicação entre o líder e o subordinado. Porém, observa-se que falta uma mobilidade e efetividade na informação, e as ferramentas utilizadas não atingem todos os níveis hierárquicos de forma ágil, sem ruídos e intermediários, como deveria acontecer.

Figura 8 – Página da intranet da CET

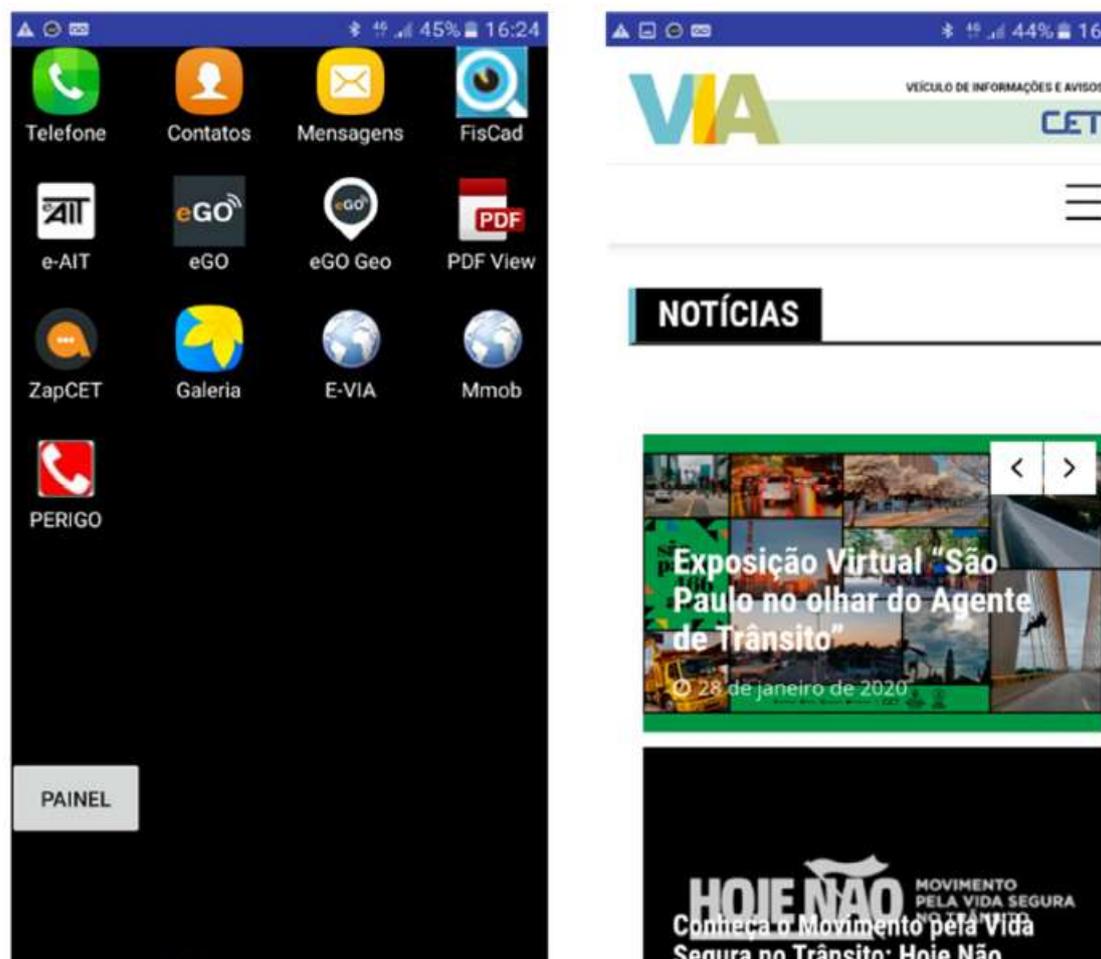


Fonte: CET (2019).

As áreas mais afetadas são àquelas que seus colaboradores exercem o trabalho em campo e/ou àqueles que não possuem rotina no ambiente de escritório, onde o acesso à intranet é restrito, como os Agentes de Trânsito, os Agentes de Manutenção de Sinalização e os Agentes de Manutenção de Veículos, os quais somam 1.940 funcionários e que representam 46,2% do efetivo da Companhia.

Cabe ressaltar que, a forma de comunicação com os Agentes de Trânsito, que representam a maioria na Companhia, é feita principalmente através de murais de papel e pela figura do líder, seu superior imediato, que transmite orientações e informações sobre a Companhia. Há um esforço da Companhia em aperfeiçoar esta comunicação, uma vez que estes colaboradores dispõem de aparelho de telefonia móvel celular corporativo. Estes *smartphones*, apesar de estar habilitados com aplicativos específicos para o exercício de suas funções, possui dois meios de comunicação onde recebem orientações e informações da Companhia, como é o caso do ZapCET – aplicativo de mensagem instantânea tipo *Telegram* – e o E-VIA – aplicativo com acesso à *blog* de informações e avisos feito pela Gerência de Marketing e Comunicação da Companhia, conforme ilustrado na figura 9.

Figura 9 – Tela com os aplicativos utilizados nos *smartphones* e aplicativo E-VIA



Fonte: CET (2020).

4.2 Rede social corporativa

Segundo dados da agência especializada em tecnologias de informação e comunicação da ONU, atualmente 51,2% da população mundial tem acesso à internet, o que representa cerca de 3,9 bilhões de pessoas (ITU, 2019). No Brasil, este índice chegou a quase 70% da população do país em 2017 conforme pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua, onde num período de três meses, quase 145 milhões de brasileiros acima de 10 anos de idade usaram a internet pelo menos uma vez, sendo 97% a partir do telefone móvel celular, fato que vem crescendo consideravelmente a cada ano. (IBGE, 2017)

Outro fator importante são os usuários conectados às redes sociais. Segundo pesquisa global de usuários, há cerca de 2,95 bilhões de pessoas ou 77,0% dos usuários da internet em todo o mundo que usam uma rede social pelo menos uma vez por mês, e a expectativa para 2020 é que este número ultrapasse 3 bilhões de usuários. No Brasil este número já superou 45% de toda a população do país, representando o maior número de usuários da América Latina. (EMARKETER, 2019)

Em outra pesquisa realizada de empresas e usuários nas redes sociais no Brasil aponta que 96,2% das empresas brasileiras utilizam *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, como ferramentas de marketing para interagir com clientes e potenciais clientes, levando até eles conteúdos relevantes. Porém, um fato importante, é que poucas empresas utilizam uma plataforma de mídia social como solução de comunicação interna, gestão do conhecimento, gestão de pessoas e estratégia de negócios. (ROCK CONTENT, 2019)

Atualmente as principais plataformas de rede social corporativa para comunicação interna utilizadas são:

- *Workplace*: plataforma on-line do *Facebook*, com a interface muito semelhante à própria rede social com as principais funções, porém sem publicidade e com a possibilidade de se interligar com os sistemas de tecnologia da informação da organização, além de criação de grupos e chats. Disponível como aplicativo para *smartphones* que utilizam os sistemas iOS e Android, no valor de US\$ 4 a US\$ 8 mensal por pessoa. Empresas como Danone, Booking.com, Starbucks utilizam esta plataforma. (WORKPLACE, 2019)
- *Yammer*: plataforma on-line da Microsoft, com a interface simples e similar à outras redes sociais, com a possibilidade de publicação de posts, além de curtir, responder e compartilhar as publicações de outros usuários. Disponível como aplicativo para *smartphones* que utilizam os sistemas Windows Phone, iOS e Android, de forma gratuita. Utilizado por 85% das empresas Fortune 500, DBS, British Airways, Virgin Trains. (YAMMER, 2019)
- *IBM Connections*: plataforma on-line da IBM, com a interface semelhante à outras redes sociais e bastante intuitiva, com a possibilidade de criação de comunidades, conteúdo, bate-papo, reuniões e e-mail. Disponível como aplicativo para *smartphones* que utilizam os sistemas iOS e Android, no valor de US\$ 6 a US\$ 10 mensal por pessoa. Empresas como Embraer. (IBM CONNECTIONS, 2019)

4.2.1 CET nas redes sociais

Assim como a maioria das empresas brasileiras, a CET faz uso das principais redes sociais como *Facebook*, *Twitter* e *Instagram* como ferramentas de marketing para interagir com o público externo, levando até eles conteúdos relevantes. Além disso, a CET faz parte do portal de atendimento da Prefeitura Municipal de São Paulo, o SP156, que possui diversos meios de comunicação como telefone, internet e aplicativo para cadastramento de solicitações voltadas ao sistema viário da cidade.

Ainda não foi pensado em uma rede social corporativa para seus funcionários, uma vez que a intranet e correio eletrônico são os principais recursos utilizados para comunicação e para a divulgação de informações.

4.3. Mural digital corporativo

O mural digital corporativo, também conhecido como mural eletrônico, e-mural ou ainda TV corporativa, é um meio de comunicação interna composto por três elementos principais – equipamentos, *software* de gerenciamento e conteúdo – tendo um computador ligado à internet e monitores de televisão

conectados à um *player* recebe o conteúdo em tempo real, e através da tecnologia alinha as informações entre organização e colaboradores de forma dinâmica e eficaz.

Surgiu em substituição ao mural de papel, com o intuito de orientar os colaboradores exibindo uma programação com comunicados, avisos, índices, informações estratégicas e campanhas institucionais, permitindo que todos tenham acesso às informações – mesmo aos sem acesso à intranet – fortificando a cultura organizacional e incentivando o engajamento.

Com toda a correria do dia a dia, fica cada vez mais difícil administrar o excesso de informações que recebemos diariamente. Isso pode gerar falhas na comunicação – nem sempre de forma intencional – que vão se desencadear em desentendimentos e problemas na rotina de trabalho, sendo hoje um canal ineficiente, onde muitas pessoas passam sem olhar e as informações ficam perdidas.

Sendo locado em espaço demarcado, onde há grande circulação de funcionários para que todos possam ter acesso e alcançando todas as áreas da empresa.

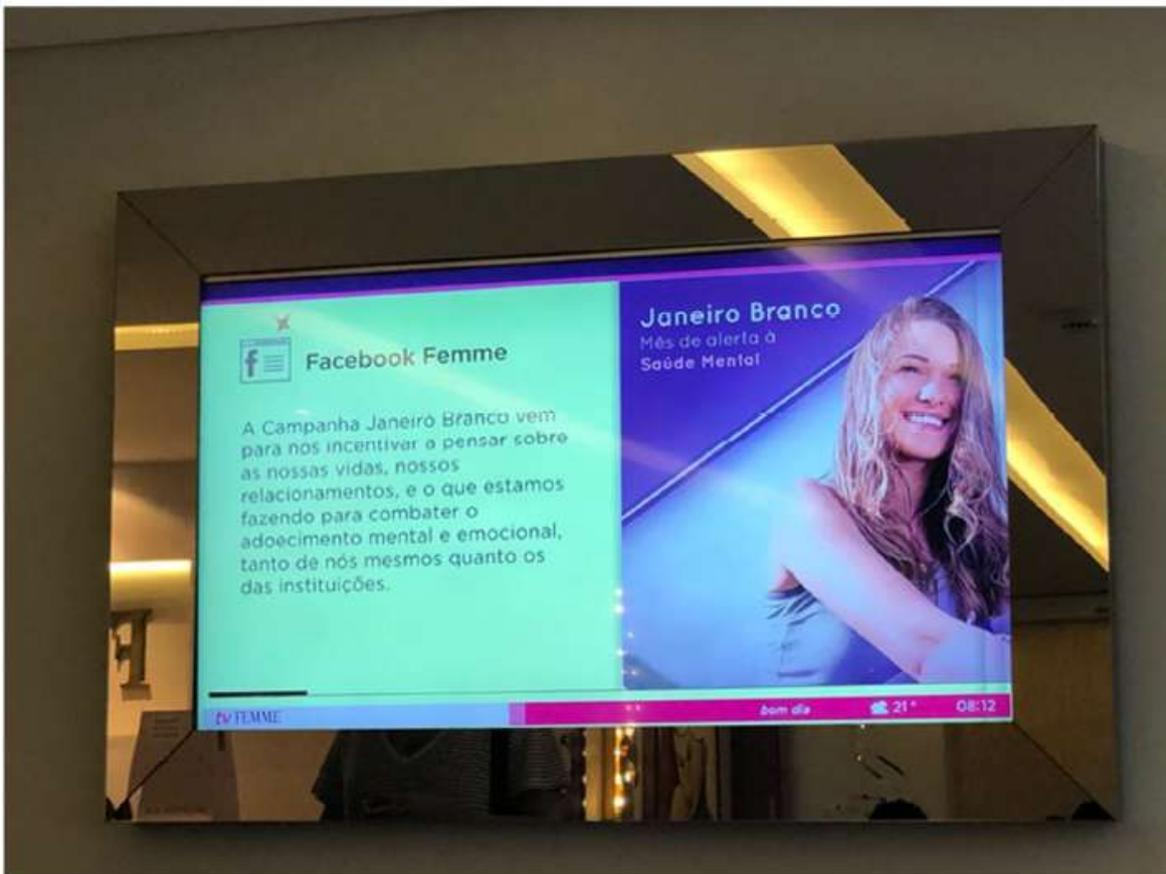
O mural digital é uma forma mais atrativa e possui uma série de vantagens sobre o mural de papel, conforme ilustrado nas fotografias das figuras 10 e 11:

Figura 10 – Mural digital com campanha institucional implantado no BBPrev



Fonte: Hidely Codignoli (2020).

Figura 11 – Mural digital com rede social corporativa no Laboratório Femme



Fonte: Hidely Codignoli (2020).

5 Propostas

Resultantes dos resultados do diagnóstico e do referencial teórico apresentado nos capítulos anteriores, as propostas consistem na implantação da e-CET, uma rede social corporativa com acesso a todos os empregados em seus diferentes níveis hierárquicos, e a implantação do emural CET, um mural digital corporativo com informações *on-line* da Companhia para o público interno e externo, descritas a seguir neste capítulo.

5.1 e-CET: a rede social corporativa da CET

A primeira proposta é a implantação da e-CET que consiste em uma rede social exclusiva para os funcionários da Companhia, com a informação em formato igual ao de uma postagem em uma rede social, permitindo uma interação instantânea com outros colaboradores de modo a dar vazão a todo o conhecimento tácito existente nos indivíduos. O ambiente colaborativo entre as pessoas compõe uma importante fonte de aprendizado e comunicação para todos, a partir do compartilhamento de conteúdo em substituição à intranet, criando uma cultura de colaboração entre os empregados em todos os níveis hierárquicos através do incentivo da comunicação horizontal e vertical.

Conforme conceitos de gestão do conhecimento e de endomarketing, disponibilizar em uma rede social corporativa o conhecimento da organização é a melhor maneira de incentivar a colaboração e a integração entre os empregados, com as informações disponíveis em tempo real.

A rede social corporativa permite uma gestão participativa que impulsiona a interação de forma ao colaborador conhecer melhor as quatro áreas de atuação da CET e suas atividades, além de conhecer outro colaborador da Companhia possibilitando a troca de experiências, de informações e de conhecimentos de uma forma fácil e rápida.

A rede social e-CET pode ter seu acesso pelo computador na versão *desktop* e, na versão de aplicativo instalado no *smartfone* corporativo, possibilitando aos colaboradores que não têm acesso à intranet, ser um meio de comunicação e de compartilhar seus conhecimentos e experiências com colaboradores de outras áreas de atuação, além de adquirir conhecimento com outros colaboradores a partir de suas experiências.

Conforme figura 12, o protótipo do aplicativo e-CET para *smartfone* possui uma tela de *login* para a rede social corporativa a partir do registro do funcionário e senha, acesso restrito com segurança aos funcionários, e a tela inicial com as facilidades da rede, onde é possível se conectar estando dentro ou fora da Companhia, respeitando as normas internas estabelecidas e as políticas de segurança da informação.

Figura 12 – Protótipo do aplicativo da rede social e-CET para smartphones.



Fonte: elaborado pelos autores, 2020.

Dentre as facilidades da rede social e-CET destacam-se:

- “Minha CET” onde o colaborador configura seu perfil com suas informações pessoais e sua área de atuação na Companhia;
- “Comunidade CET” onde o colaborador acompanha e interage com outros colaboradores com as postagens das ações, atividades, informativos como a suspensão de rodízio, a interdição de algum eixo viário importante na cidade, ou mesmo programas institucionais como o programa Sexta Sem Carro, além do acesso integrado às redes sociais da CET como *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* e o *podcast* Rádio Mobilidade com prestação de serviços da SMT para os cidadãos, conforme ilustrado na figura 13;

Figura 13 – Protótipo do acesso à Comunidade CET integrado às redes sociais *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* e o *podcast* Rádio Mobilidade.



Fonte: elaborado pelos autores, 2020.

- “Blog do Presidente” onde o presidente da CET amplia sua comunicação com seus colaboradores com o compartilhamento de avisos gerais, atos com nomeações e decisões importantes, grandes conquistas, além transmitir conhecimentos e esclarecimentos, reforçando os valores e princípios da Companhia em relação à segurança viária, solicitando o engajamento dos empregados em ações de fiscalização, por exemplo, ou fazendo agradecimentos quando na participação de grandes eventos;

- “Metas” onde o colaborador acompanha a evolução do cumprimento das metas estratégicas de acordo com as linhas de ações propostas nos projetos da CET do Plano Municipal de Segurança Viária, do Programa de Metas da Secretaria Municipal de Mobilidade e Transportes (SMT), do Plano e Projetos Estratégicos da Companhia, conforme figura 14;
- “Identidade Organizacional” onde o colaborador tem acesso à missão, visão e valores da Companhia com um link direto às metas e objetivos estratégicos da CET, conforme figura 14;

Figura 14 – Protótipo do acesso à Identidade Organizacional da CET com a missão, visão e valores, e em Metas, com o acompanhamento de projetos estratégicos da CET.



Fonte: elaborado pelos autores, 2020.

- “Mensagem” onde o colaborador interage com outros colaboradores através de mensagens diretas;
- “Intranet” onde o colaborador tem acesso às informações de recursos humanos como plano de saúde com as redes credenciadas e extratos de participação, holerite com extrato do FGTS, consulta de período aquisitivo de férias, consulta as ocorrências do relógio de ponto e extratos de horas devidas e extras, além de acesso aos índices das avaliações do Sistema de Gestão do Desempenho (SGD), os índices do Programa de Participação dos Resultados (PPR), os índices de Produtividade, os manuais dos treinamentos internos de capacitação, os boletins e notas técnicas, o jornal interno VIA.

A plataforma dispõe de recursos para compartilhar textos, vídeos, fotos e até documentos, onde os conteúdos podem ser curtidos e comentados, gerando interação, popularidade e agregando valor ao conhecimento de outras pessoas.

Espera-se criar com a e-CET um ambiente mais colaborativo assim como ser uma facilitadora no processo de comunicação entre as pessoas, unidades, áreas e grupos, por meio dessa plataforma que integra tudo o que é divulgado corporativamente fazendo da mídia social uma grande aliada no desafio de gestão da CET.

5.2 e-Mural CET: o mural digital corporativo da CET

A próxima proposta é a implantação do e-Mural CET que consiste em um mural digital corporativo através de um painel informatizado onde, em tempo real, com o auxílio da tecnologia, alinha as informações entre a Companhia e seus colaboradores de forma dinâmica e eficaz, substituindo os antigos murais de papel, utilizados nas dependências da CET até hoje, conforme ilustrado na figura 15.

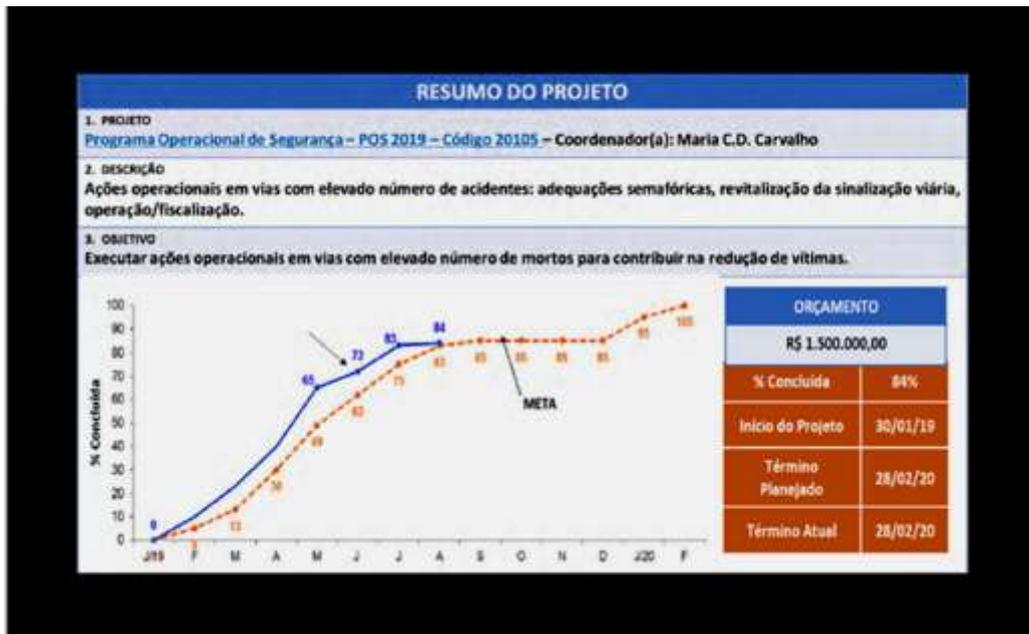
O e-Mural CET permite divulgar ações pertinentes à Companhia como o status dos projetos estratégicos em andamento como a renovação da frota, Programa Operacional de Segurança, cruzamentos com maior número de acidentes de trânsito com vítimas, redesenho urbano, segurança para motociclistas e pedestres, requalificação e implantação de conexões da rede cicloviária, etc., como demonstrado na figura 16.

Figura 15 – Mural tradicional de papel utilizado nas dependências da CET



Fonte: Luana Marcondes (2020).

Figura 16 – Protótipo do mural digital corporativo e-Mural CET com o acompanhamento do status de projeto estratégico da CET atualizado em tempo real.



Fonte: elaborado pelos autores, 2020.

O e-Mural CET também permite divulgar informações dos índices atualizados das metas do Plano Estratégico CET quanto a melhoria da segurança viária, a garantia da mobilidade urbana e o fortalecimento da governança corporativa, sendo possível a veiculação de vídeos com campanhas institucionais da Companhia, como o Movimento pela Vida Segura no Trânsito, Movimento Maio Amarelo, a Rádio Mobilidade, as imagens de ações realizadas pelos Agentes de Trânsito na via, as redes sociais, conforme figura 17.

Figura 17 – Protótipo do e-Mural CET com a veiculação de campanha institucional.



Fonte: elaborado pelos autores, 2020.

O e-Mural CET pode ser implementado em locais de grande circulação em todas as edificações da Companhia, desde a sede até aos pátios de apoio ao trânsito, estes últimos, onde concentram-se a maior parte do efetivo da CET – bases operacionais dos Agentes de Trânsito, com o objetivo de informar com transparência as ações da Companhia dentro do escopo da sua identidade organizacional.

6 Considerações finais

Este trabalho foi realizado a partir da experiência profissional dos autores, funcionários da

Companhia de Engenharia de Tráfego, e com a vivência dentro do ambiente acadêmico, com o curso de MBA de Gestão de Negócios da FIA. O tema e o objetivo do trabalho foram escolhidos em função dos desafios de gestão detectados e das dificuldades que se apresentaram ao longo dos anos na Companhia, em relação a carência de uma comunicação interna eficiente, comum e acessível, da falta do compartilhamento do conhecimento – muito importante para o entendimento do negócio CET, uma vez que o conhecimento das pessoas dentro da empresa e suas experiências criaram um conhecimento riquíssimo que serve de modelo a muitas cidades do Brasil ainda hoje. Atrelado a essas problemáticas, o desafio de melhorar a imagem institucional nem sempre vista de forma positiva entre o público interno e externo.

As propostas apresentadas da implantação de uma rede social corporativa e de um mural digital corporativo são frutos das questões levantadas na Introdução e dos resultados esperados para a organização de transformar a imagem institucional diante dos diferentes públicos. Com o auxílio da mídia social é possível a criação de um ambiente colaborativo na CET, tendo em vista a possibilidade do compartilhamento de conhecimento e informações de modo a atingir todos os funcionários em todos os níveis hierárquicos, tornando o trabalho mais produtivo e alinhado à estratégia da Companhia, conforme abordado em Revisão Teórica utilizando-se dos conceitos de gestão do conhecimento e endomarketing. Uma vez não ter sido realizado, conforme desejado, pesquisa quantitativa com os funcionários da CET para o diagnóstico do problema levantado ter maior embasamento e substância, no estudo de caso, a Metodologia utilizada pelos autores foi de pesquisas exploratórias e de levantamentos bibliográficos e documental, de forma a atender ao objetivo de integrar e estimular o conhecimento para que todos os colaboradores da CET, em todos os níveis hierárquicos, estejam sempre informados e que compreendam a importância individual e coletiva de suas ações dentro do escopo da identidade organizacional. Como Resultados do Diagnóstico do caso estudado têm-se vinculados os conceitos de rede social corporativa e de mural digital corporativo na estrutura orgânica da CET, no conhecimento e na comunicação interna.

Por fim, a dinâmica deste trabalho se transformou durante sua realização em função da mudança da alta gestão da Companhia que percebeu que a comunicação interna e a difusão do conhecimento são elementos fundamentais para o entendimento de todos da necessidade do alinhamento estratégico. Portanto, os autores do trabalho puderam reconhecer que houve uma sensível melhoria na forma de comunicar-se em todos os níveis, o que reforça a necessidade do propósito deste trabalho, que vem de encontro com as estratégias organizacionais – contemplando o atendimento das legislações vigentes como a Lei Geral de Responsabilidade das Estatais no quesito Governança Corporativa – e transformando a imagem institucional da CET.

Bibliografia

- BANSAL, H.; MENDELSON, M.; SHARMA, B. Impact of internal marketing activities on external marketing outcomes, *Journal of Quality Management*. v.6, n.1, 2001.
- BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre endomarketing®*, São Paulo: Makron Books, 1995.
- BEKIN, Saul Faingaus. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing de A a Z*. 2. ed. Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2008.
- BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. São Paulo: Integrare, 2010.
- BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores*. São Paulo: Integrare, 2017.
- BRUM, Analisa de Medeiros. *Respirando endomarketing*. Porto Alegre: L&PM, 2003. CASTRO, Alfredo. *Apontamentos de aula do curso MBA NE FIA/CET*, 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CODIGNOLI, Hidely. *Perfil do agente social – CET*. AUP 5849. *O planejamento de transporte como instrumento de ordenação/expansão do espaço urbano*. Prof. Dr.^a Andreina Nigriello. São Paulo: FAU USP, 2016.
- COMPANHIA DE ENGENHARIA DE TRÁFEGO (CET). *Cargos e Salários*. CET, 2020. Disponível em: <http://cetsp1.cetsp.com.br/demopag/cargosalario.asp>. Acesso em: 23 abr. 2020.
- COMPANHIA DE ENGENHARIA DE TRÁFEGO (CET). *Código de Conduta e Integridade*. 1. revisão. CET, 2018. Disponível em: <http://www.cetsp.com.br/media/719911/codigo-deconduta-e-integridade-1a-rev.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2019.
- COMPANHIA DE ENGENHARIA DE TRÁFEGO (CET). *Estatuto Social*. CET, 2018. Disponível em: <http://www.cetsp.com.br/media/701228/1-Estatuto-Social.pdf>. Acesso em: 06 fev. 2020.
- COMPANHIA DE ENGENHARIA DE TRÁFEGO (CET). *Organograma*. Nº 001/20. CET, 2020. Disponível em: <http://www.cetsp.com.br/media/536273/organogramaCET.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2020.
- COMPANHIA DE ENGENHARIA DE TRÁFEGO (CET). *Regimento Interno*. CET, 2018. Disponível em: <http://www.cetsp.com.br/media/701234/regimentointernodacet.pdf>. Acesso em 21 jan. 2020.
- COSTA, Daniel. *Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora*. Porto Alegre: Dublinense, 2012.
- CURVELLO, João José Azevedo. *Comunicação interna e cultura organizacional*. 2 ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.
- DALKIR, Kimiz. *Knowledge management in theory and practice*. Elsevier Butterworth Heinemann: Burlington, MA, 2005.

EMARKETER. Pesquisa *Global Social Network Users*. Disponível em: <https://www.emarketer.com/content/global-social-network-users>. Acesso em: 22 dez. 2019.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

IBM CONNECTIONS. Disponível em: <https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/ptbr/>. Acesso em: 22 dez. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Estatísticas Sociais População: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua*. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101631_informativo.pdf. Acesso em: 22 dez. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Portal Cidades*. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-paulo/panorama>. Acesso em: 22 dez. 2019.

INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION (ITU). *ITU Publications Digital Inclusion*. Disponível em: https://www.itu.int/dms_pub/itu-s/opb/pol/S-POLBROADBAND_20-2019-PDF-E.pdf. Acesso em: 22 dez. 2019.

KOTLER, Philip. *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul: Difusão, 2003.

MARCHIORI, Marlene Regina. *Cultura e comunicação organizacional*. 2. Ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

NASSAR, Paulo (organizador). *Comunicação interna: a força das empresas*. São Paulo: Aberje, 2005.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO. Lei n. 8.394 de 28 de maio de 1976. *Legislação Municipal*. Disponível em: <http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-8394-de-28-de-maio-de-1976>. Acesso em: 06 fev. 2020.

ROCK CONTENT. *Social Media Trends 2019. Pesquisa de empresas e usuários nas redes sociais*. Disponível em: <https://inteligencia.rockcontent.com/social-media-trends-2019-panorama-das-empresas-e-dos-usuarios-nas-redes-sociais/>. Acesso em: 22 dez. 2019.

SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. *Gestão do conhecimento*. (recurso eletrônico). Universidade de Hitotsubashi. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TÉRAN, José Ángel. *CET 30 anos*. São Paulo: Companhia de Engenharia de Tráfego, 2006.

WORKPLACE. *Plataforma*. Disponível em: <https://www.facebook.com/workplace/about>. Acesso em: 22 dez. 2019.

YAMMER. *Plataforma*. Disponível em: <https://products.office.com/pt-br/yammer>. Acesso em: 22 dez. 2019.