



Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP

Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação – FAAC

Curso de Comunicação Social em Relações Públicas

Jéssica Fleckner Robles

Os relacionamentos organizacionais no processo de formação de hábito

Bauru
2014

Jéssica Fleckner Robles

Os relacionamentos organizacionais no processo de formação de hábito

Trabalho de Conclusão de Curso realizado para obtenção do título de bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas, sob orientação da Prof^a. Dr^a. Célia Maria Retz Godoy dos Santos, e apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC), da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP).

Bauru
2015

Jéssica Fleckner Robles

Os relacionamentos organizacionais no processo de formação de hábito

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC), da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), para obtenção de grau de bacharel em Comunicação Social em Relações Públicas, sob orientação da Prof^a. Dr^a. Célia Maria Retz Godoy dos Santos.

Data de Aprovação

04/05/2015

Maria Célia Retz Godoy dos Santos

Graduada e Mestre em Comunicação Social e Doutora em Sociologia

Sônia de Brito

Graduada em Letras Vernáculas e Mestre em Comunicação e Poéticas Visuais e Doutora em Letras

Mariany Schievano Granato

Graduada em Comunicação Social: Relações Públicas e Mestranda em Comunicação Social

*“Trabalho é algo que se faz.
Não o lugar aonde se vai. ”*

Peter Walk

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho a todas as organizações que se preocupam com o desenvolvimento sustentável e criam ações em prol a isto. Trabalham ainda para melhorar a mobilidade de seus colaboradores e assim, consequentemente, sua qualidade de vida. Dedico este trabalho a *startup* Djengo, que permitiu com que eu descobrisse uma paixão, e me fizesse conquistar uma consciência de valorização das pessoas. Em especial a Marcelo Sakai que mostrou este caminho. Dedico ainda a Unesp que abriu suas portas para que eu pudesse me desenvolver pessoal e profissionalmente, foi uma experiência incrível e com certeza a mais marcante da minha vida. Gostaria que este trabalho fosse também dedicado a todos os amigos que fiz na faculdade, pois sem que sem eles eu não teria chegado aqui, em especial a: Thaís, Jéssica, Suelen, Valéria, Carolina, Lídia, Gabriela, Laís, Rafaela, Thaís e Roberta. Agradeço também a Mariany que me ajudou na jornada dos últimos dias de trabalho, me auxiliando não só neste momento, mas em muitos outros da minha vida. Dedico principalmente aos meus pais, meus irmãos e meu namorado, graças a eles sei que terminei esta etapa da minha vida mais forte.

RESUMO

O objetivo deste trabalho de é explorar como os relacionamentos organizacionais podem influir no processo de construção de novos hábitos na cultura de uma organização. Demonstrando deste modo, que uma organização é composta por hábitos organizacionais, ou seja, é constituída por indivíduos que são caracterizados por suas diversidades, e que se relacionam, e a partir destas interações é formada a cultura organizacional e os hábitos organizacionais. O trabalho baseia-se em uma pesquisa bibliográfica e em um estudo de caso, de uma *startup* de caronas corporativas, chamada Djengo. Sendo assim compreende-se ainda como a mobilidade vem sendo uma preocupação de muitas empresas e como estas podem se valer de um programa de caronas corporativas para melhorar a qualidade de vida de seus funcionários e ainda minimizar seus custos e impactos no meio ambiente. Utilizam-se os conceitos de processo de construção de hábito, *gamification*, cultura organizacional, clima organizacional, capital humano e marca para auxiliar a implantação e propor um plano de ações que se baseia na construção de hábitos para implementar um programa de caronas corporativas em uma organização.

Palavras-chave: mobilidade, hábito, relacionamentos organizacionais.

ABSTRACT

The objective of this work is to explore how organizational relationships can influence the habits of new construction process on the culture of an organization. Demonstrating this way, an organization comprises the organizational habits, or is composed of individuals that are characterized by their diversity, which relate, and from these interactions is formed organizational culture and organizational habits. The work is based on a literature review and a case study, a startup enterprise rides, call Djengo. Thus one understands yet how mobility has been a concern of many companies and how they can take advantage of a corporate carpooling program to improve the quality of life of its employees while minimizing their costs and impact on the environment. Use the concepts of habit-building process, gamification, organizational culture, organizational climate, human capital and brand to assist the implementation and propose an action plan which is based on building habits to implement a corporate carpooling program in a organization.

Key-words: mobility, habit, organizational relationships.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.....	19
Figura 2: Labirinto	25
Figura 3: Atividade cerebral do rato em alto movimento	25
Figura 4: Atividade cerebral do rato em baixo movimento	26
Figura 5: O loop do hábito	27
Figura 6: Qual é a primeira coisa que você faz quando acorda?	38
Figura 7: Como nos sentimos: atividades realizadas nos smartphones	39
Figura 8: Como nos sentimos: sentimentos relacionados a estar conectado	39
Figura 9: Ação de divulgação de cartazes 1	49
Figura 10: Ação de divulgação de cartazes 2.....	50
Figura 11: Ação Djengo na Empresa – Mapa.....	51
Figura 12: Telas do aplicativo.....	54
Figura 13: Cartaz para uso do aplicativo	56
Figura 14: Cronograma das Atividades	61

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1. APORTES PARA DISCUSSÃO.....	12
1.1 A importância do capital humano nas organizações.....	12
1.2 As relações corporativas e sua importância para a evolução de um negócio..	15
1.3 Desafios de implantação de hábito	21
1.4 O trânsito e a carona 2.0.....	30
2. O CASO DJENGO	34
2.1 O que é a Djengo	34
2.2 Histórico	35
2.3 Portfólio de Serviços	36
2.4 Ferramentas utilizadas para se comunicar com os stakeholders.....	41
3. DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE CARONAS.....	43
3.1 Ampliando relacionamentos a partir de um programa de caronas	43
3.2 Ações para o fortalecimento da marca.....	47
3.3 Ações para ampliar os relacionamentos internos e implantar o hábito de pegar carona	53
3.4 Ações de incentivo ao uso do aplicativo e do site	56
3.5 Ações de Manutenção	58
3.6 Como a teoria contribui para as ações propostas	59
3.7 Cronograma das Ações Propostas	61
CONSIDERAÇÕES.....	61

Introdução agora é capítulo 1

1. INTRODUÇÃO

Atualmente um dos grandes problemas enfrentados pelas organizações é estabelecer um desenvolvimento sustentável, que assegure além da economia de recursos e preservação do meio ambiente, a qualidade de vida de seus funcionários. Esta não é uma tarefa fácil e milhares de organizações vêm debatendo como isto pode ser solucionado.

Arelada ao desenvolvimento sustentável outro fator importantíssimo marca o cenário do século XXI: a mobilidade. Grandes centros urbanos sofrem diariamente com o trânsito, gases poluentes, stress e queda de produtividade. Tido como um dos maiores motivos de infelicidade na vida dos paulistanos, segundo o Ipespe – Instituto de Pesquisas Sociais, Políticas e Econômicas¹, o trânsito é alvo de discussões.

A questão da mobilidade está intimamente ligada a qualidade de vida dos colaboradores de uma organização, já que segundo o Ibope² os paulistanos tendem a gastar, em média, duas horas e quarenta e seis minutos para se locomover para o trabalho. Sendo assim, passa a ser um dever da organização otimizar e melhorar a qualidade de deslocamento de seus colaboradores, já que esta influencia diretamente em sua produtividade e conseqüentemente, no desempenho da organização.

Para melhorar a mobilidade pendular dos colaboradores de uma organização diversas iniciativas vêm sido propostas, dentre elas está a carona corporativa. Contudo, implantar um programa de caronas exige um trabalho de mudança de hábito na cultura organizacional. Para que isto ocorra é necessário estudar as relações organizacionais, e entender como elas influenciam processos e podem auxiliar em uma reestruturação de hábitos.

A fim de compreender estas questões, o trabalho a seguir utilizará a Djengo Brasil, uma startup de caronas corporativas, como estudo do caso. Tendo como objetivo entender como ocorrem os processos de implantação e quais soluções

¹ Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/minhas-financas/carros/noticia/2932143/maioria-dos-paulistanos-considera-transito-caoa-infelicidade>>

² Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2014-09/paulistanos-gastam-quase-3-horas-por-dia-no-transito-diz-pesquisa>>

podem ser propostas, para que a incorporação de um programa de caronas em uma organização seja, de fato, efetiva.

No primeiro capítulo “Aportes para discussão”, serão abordados os principais aportes teóricos para compreender a discussão. Primeiramente, no item 1.1 será estudado a importância do capital humano nas organizações. Esta teoria é necessária para elucidar o espaço que o indivíduo ganhou ao longo dos tempos nas organizações, e assim demonstrar quais ações beneficiam sua qualidade de vida, garantem a sua produtividade e o sucesso e cumprimento dos objetivos empresariais. Ou seja, zelar e priorizar pelas melhores condições de trabalho de um colaborador também gera um impacto positivo e direto para a organização, que consegue assegurar que suas atividades e processos sejam executados com maior qualidade.

No item “1.2 As relações corporativas e a sua importância para a evolução de um negócio” discorre-se sobre a necessidade de compreender qual o poder das relações corporativas para influenciar um negócio e como estas podem alterar e modificar estruturas e processos. Visto que uma organização é fruto dessas interações.

No item “1.3 Desafios de implantação de hábito” aborda-se como se constroem os hábitos, extremamente necessários para compreender o sucesso ou não da implantação de novos aspectos na cultura organizacional. Além disso, no item “1.4 O trânsito e a carona 2.0” expõem-se as questões ligadas ao trânsito e como elas influenciam negativamente a vida de milhões de pessoas, e ainda outras soluções que surgem a fim de minimizar os problemas causados por ele.

No segundo capítulo “ O caso: Djengo”, apresenta-se primeiramente no item “2.1 O que é a Djengo” quais as atividades e soluções são oferecidas pela startup que será estudada e para a qual serão desenvolvidas ações que auxiliem na implantação de um programa de caronas. Já no item “2.2 Histórico” é traçado um panorama sobre o surgimento da startup, apresenta-se os criadores e atuais integrantes, processos de expansão e como se encontra a *startup* atualmente no Brasil e em outros países em que possui sede. No item “2.3 Portfólio de Serviços” elucidase com uma maior profundidade as soluções e serviços prestados, assim como os clientes que já fizeram parte de seu portfólio; além disso ressalta-se a importância de criar para o Brasil um aplicativo, este fato é justificado com dados crescente de uso e importância emocional dos *smartphones* na vida das pessoas.

Encerra-se o capítulo com o item “2.4 Ferramentas para se comunicar com os *stakeholders*” no qual são apresentadas as ferramentas de comunicação já utilizadas pela Djengo, assim como breves apontamentos de melhoria e outras ferramentas que podem vir a ser utilizadas.

Já no terceiro capítulo no item “3.1 Ampliando relacionamentos a partir de um programa de caronas” estuda-se sobre a dificuldade em mobilidade que as organizações de grandes centros urbanos vêm encontrando, assim como as dificuldades analisadas nestes programas e possíveis soluções, apresentando ainda a carona como uma alternativa sustentável. Demonstra-se como os relacionamentos corporativos em conjunto com os hábitos individuais podem ser trabalhados em prol da implementação de um programa de caronas.

No item “3.2 Ações para o fortalecimento da marca” são estruturadas as ações que envolvem o planejamento para criar nos colaboradores das organizações uma forte lembrança da marca Djengo e assimilá-la como um fator positivo e ligado à mobilidade. Sendo assim, no item “3.3 Ações para ampliar os relacionamentos internos e implantar o hábito de pegar carona” são desenvolvidas ações que visem a conscientização para fatores ligados a sustentabilidade, economia e bem-estar, de modo a despertar a atitude para o hábito de pegar carona. Atrelado a isto são criadas ações para ampliar os relacionamentos corporativos, de modo que a cultura organizacional seja fortalecida por meio dos hábitos. No item “3.4 Ações de incentivo ao uso do aplicativo e do site” são traçadas ações que incentivem os usuários a utilizarem o aplicativo, estas ocorrem tanto *in loco* como nos meios digitais, explana-se sobre a necessidade de usar o *gamification* para que o aplicativo possa ter uma alta adesão.

Sabe-se que as ações citadas não abarcam todos os funcionários de uma organização, tendo em vista a disponibilidade dos mesmos e o impacto que estas podem causar em cada um. Sendo assim, de acordo com o “3.5 Ações de Manutenção”, é necessário criar ações de suporte caso as ações traçadas anteriormente não atinjam o resultado esperado. Se houver a necessidade de estabelecer ações de manutenção, as mesmas serão elaboradas em conjunto com a equipe responsável pela implantação do programa de caronas na organização, a fim de trazer uma solução mais próxima da realidade da empresa. Conclui-se com o item “3.6 Cronograma das Ações Propostas” no qual se expõem as datas para o desenvolvimento das atividades propostas.

1. APORTES PARA DISCUSSÃO

1.1 A importância do capital humano nas organizações

O sucesso empresarial, na atual sociedade da informação, passou a ter como pilares três fatores fundamentais que vão desde a produtividade de uma organização, qualidade com que ela entrega seus produtos e serviços, até como garante seu poder de competitividade e capacidade de gerir recursos e otimizar custos.

Com o advento da globalização, o acesso a novas tecnologias tem se tornado cada vez mais bem distribuído, e o fator tecnológico vem deixando de ser o ponto crucial para a obtenção de vantagem competitiva. Destacar-se neste mercado acirrado, torna-se um trabalho cada vez mais árduo.

Com a igualdade de acesso à tecnologia, o grande desafio das organizações contemporâneas encontra-se em como administrar de modo eficiente seus conhecimentos, os ativos intangíveis, o capital humano e ainda garantir a inovação.

Podemos classificar o capital humano como sendo “(...) a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerente transformados em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa. ”. (CARVALHO e SOUZA, 1999, p.2)

E também:

(...) o valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário. Também pode ser descrito como competência do funcionário, capacidade de relacionamento e valores. (BRONIA, LEMBECK e WERNKE, 2003, p.5)

Sendo assim, muitas organizações vêm percebendo que a chave para a vitalidade financeira de seus negócios está nas pessoas. Investir em fatores como bem-estar, qualidade de vida, treinamento e especialização é fundamental para organizações que possuem visão e desejam alcançar resultados satisfatórios. “Com o nível de competitividade elevado no que tange ao composto preço, produto e qualidade, ambientes cada vez mais dinâmicos e inovações tecnológicas constantes, o diferencial passa a ser as pessoas. ” (RUANO, 2003, p.4)

Segundo Sveiby (1997), as organizações são compostas por ativos tangíveis – que dizem respeito a números e estruturas que podem ser constatados em relatórios de mercado – e intangíveis – que são também chamados de ativos invisíveis, mais difíceis de serem detectados e analisados e que se dividem em três aspectos: competência dos funcionários, estrutura interna e estrutura externa.

A competência dos funcionários diz respeito a “(...) capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis. ” (SVEIBY, 1997, p.11). Isto não é algo que pertence à organização, mas sim à pessoa que o detém. Não é possível construir uma organização sem pessoas, e por isso há uma grande valorização deste capital humano no contexto organizacional.

Em relação a estrutura interna podemos citar fatores como “(...) patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos (...)” (SVEIBY, 1997, p.12). Já sobre a estrutura externa podemos identificar “(...) relações com clientes e fornecedores, bem como marcas registradas e a reputação ou a imagem da empresa. ” (SVEIBY, 1997, p.12).

As pessoas são os únicos e verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultado das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir (...) As pessoas estão constantemente se expandindo em seu mundo por meio tangíveis, como quando cultivam jardins ou compram casas e carros, e por meios intangíveis, como quando geram ideias e desenvolvem relações com empresas e outras pessoas. (SVEIBY, 1997, p. 9)

Esta crescente valorização do capital humano nas organizações justifica benefícios inéditos e exclusivos que vêm oferecendo a seus funcionários. Segundo uma pesquisa³ divulgada e realizada pela ABQV – Associação Brasileira de Qualidade de Vida, 70% das empresas brasileiras veem a qualidade de vida de seus funcionários como fator estratégico para a organização.

Segundo o site Época Negócios⁴, em reportagem veiculada no dia 12/01/2015, a Airbnb – empresa que conecta pessoas que querem anunciar e alugar acomodações para dormir, oferece um bônus de US\$ 2mil para seus funcionários

³ Disponível em: <<http://www.abqv.com.br/portal/Content.aspx?id=78>>

⁴ Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/noticia/2015/01/10-beneficios-incriveis-oferecidos-pelas-empresas-de-tecnologia.html>>

viajarem para qualquer lugar do mundo. Já a Apple, visando o recrutamento de mais mulheres possibilita a suas funcionárias a opção de congelarem seus óvulos. O Facebook além da licença maternidade de 4 meses, oferece US\$ 4 mil em dinheiro, que pode ser retirado a qualquer momento: é o chamado de “dinheiro do bebê”.

Com estes exemplos, pode-se detectar o quanto as organizações vêm primando por seu capital humano para obter vantagem competitiva e evitar que as altas taxas de investimentos em pessoas não sejam reduzidas a maiores números de processos de *turnover* – que pode ser compreendido como o alto fluxo de pessoas em uma organização, segundo o site Administradores⁵.

Especializar-se constantemente é um fator crucial, contudo este investimento tem sido cada vez mais elevado, e o conhecimento armazenado pelos colaboradores é fundamental para a vitalidade da organização. Sendo assim, o grande desafio das organizações está em manter seu capital humano e gerir este conhecimento, tornando estes aspectos influenciadores para a obtenção de vantagem estratégica.

Observa-se do longo dos tempos, que a evolução da sociedade está ligada a evolução do conhecimento. Em consequência, as empresas também evoluem. Antigamente, muitas empresas buscavam somente o lucro e se esqueciam das possibilidades de evolução da empresa na questão social. Valorizar o capital humano pode ser garantia de melhores resultados. Muitas empresas já perceberam que mais importante do que seus ativos tangíveis, são os seus ativos intangíveis dentre eles o Capital Humano. A capacidade de criação e evolução de seus colaboradores pode garantir melhores vantagens competitivas do que seus ativos tangíveis (ZAFALON, DUARTE, RODRIGUES, 2013, p.8)

Uma pesquisa realizada pela ABQV - Associação Brasileira de Qualidade de Vida⁶ com 214 empresas brasileiras, revela que 70% das entrevistadas consideram o bem-estar do funcionário fator primordial para aumentar as vendas e a produtividade, e como consequência a melhora no convívio interpessoal e profissional de cada colaborador. Além disso, investir em ambientes para uso exclusivo do funcionário pode aumentar a produtividade de 0% a 100%, reduzindo

⁵ Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/entendendo-o-que-e-turnover-e-como-diminui-lo/58884/>>

⁶ Disponível em: < <http://www.abqv.com.br/portal/Content.aspx?id=78>>

deste modo, custos com assistência médica, que podem representar até 28% dos gastos da empresa com seus funcionários.

Ainda neste mesmo caminho, Oswald, Proto e Sgroi (2014), em uma pesquisa realizada pela University of Warwick, apontam que ao investir em ações de bem-estar para os funcionários, a porcentagem de produtividade dos mesmos pode aumentar de 10% a 12%.

Mesmo assim, a contratação ainda tem sido uma tarefa complicada para 70% das empresas segundo um estudo realizado pela *Hay Group*⁷. Apesar da crescente conscientização, apenas 11% delas realmente desenvolveram atividades para diminuir o *turnover* de seus funcionários. De acordo com a pesquisa, os motivos para o crescente número de demissões são: 28% para uma melhor oferta da concorrência para aumento de nível hierárquico, 24% para melhor oferta para o mesmo cargo e 16% oportunidade em outra área.

A partir destes dados pode-se analisar que a criação de programas que beneficiem os colaboradores é estratégica para as organizações, à medida que melhoram sua qualidade de vida e consequentemente sua motivação e produtividade.

Pode-se enfatizar a importância do capital humano nas organizações, atuando como o principal motor para alcançar o sucesso empresarial. Ainda que não seja um processo consolidado, as novas práticas de incentivo a qualidade de vida têm sido notadas e tornam-se fator importantíssimo para a permanência de um funcionário em determinada organização.

1.2 as relações corporativas e sua importância para a evolução de um negócio

As organizações são de extrema importância para a sociedade. Todos os bens e serviços dos quais as pessoas precisam são providos por algum tipo de organização, seja ela privada, pública ou ONG.

Segundo Srour (2012), organizações são agentes coletivos, criadas e planejadas para cumprir um determinado objetivo. São “(...) instrumentos de trabalho, processam matérias-primas e as transformam em produtos finais. Por

⁷ Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/empresas-sofrem-com-turnover-mas-nao-investem-em-retencao>>

serem fenômenos sociológicos, as organizações são singularidades históricas e se inscrevem num plano institucional. ”. (SROUR, 2012, p. 109)

As pessoas vivem por meio das organizações, trabalham para elas e dispõem nelas parte significativa de suas vidas. O modo como os relacionamentos internos são estruturados, assim como o ambiente de trabalho é criado, influencia diretamente na maneira de viver destas pessoas, em suas perspectivas e objetivos. Estes fatores são analisados recorrentemente como influenciadores do rumo que tomam as organizações.

As mudanças ocorridas durante o período de pós-revolução industrial exigiram um novo posicionamento das organizações perante seus relacionamentos institucionais, assim como uma constante inovação e treinamento do capital humano que as compõem.

Segundo Ferrari, França e Gruning (2011), se antes as empresas estabeleciam relacionamentos institucionais e mercadológicos, que aconteciam separadamente, hoje o cenário é outro: há o que se chama de “interação” e “convergência com todos os públicos”. Este novo conceito passou a ser denominado de “relacionamento corporativo”.

Os relacionamentos corporativos reportam-se, portanto, à organização como um todo, um corpo constituído por muitas partes estruturadas, que interagem com as partes interessadas e, muitas vezes, segmentadas para atingir os objetivos programados de negócios. É um termo sistêmico no sentido de sistema orgânico, corpo vivo, de organismo ou organização total, inteira e integrada. A reunião de pessoas, de grupos, movidos pelos mesmos objetivos e interesses. (FERRARI, FRANÇA e GRUNING, 2011, p. 258)

Uma organização só existe por meio de pessoas, que são compostas por características individuais e objetivos próprios, apesar de pertencerem, ao que se denomina agente coletivo. A estas particularidades chamamos de diversidade.

Existem dois tipos de diversidade, segundo Judge, Robbins e Sobral (2010), as “diversidades em nível superficial” e as “diversidades em nível profundo”. Pode-se dizer que o nível superficial remete a características de fácil identificação como: idade, gênero, etnia, religião ou deficiência, isto é, estão diretamente ligadas aos estereótipos. Já as de nível profundo referem-se as diferenças de valores, personalidade e preferências, o que pode determinar pontos de empatia, à medida que as pessoas conhecem umas às outras.

Além destas particularidades, os agentes sociais possuem outros fatores que determinam seus relacionamentos em uma organização. São eles: “visão, missão, objetivos, valores, cultura e estratégias de curto, médio e longo prazo. ”. (FERRARI, FRANÇA e GRUNING, 2011, p. 262)

O relacionamento corporativo engloba as relações institucionais que uma organização pode estabelecer com seus diversos públicos, sejam eles clientes, acionistas, proprietários ou funcionários. Este estudo tem como um de seus objetivos compreender a dinâmica das organizações contemporâneas e analisar os problemas que elas podem enfrentar com colaboradores e a implantação de novos programas organizacionais que tendem a gerar novos hábitos e alterar a cultura organizacional, prezando para a melhora da qualidade de vida e redução do *turnover*, atrelando também como as habilidades interpessoais influenciam no crescimento e sucesso organizacional.

Segundo Teixeira (2014), o relacionamento interpessoal faz referência a relação que temos com o outro. Trata-se de uma habilidade pela qual um indivíduo se relaciona com as pessoas de um mesmo ambiente. Essa habilidade é desenvolvida por meio de conhecimento e análise de sentimentos dos indivíduos com os quais se convive, e deste modo se estabelece uma relação de autocontrole na reação a sentimentos.

A existência de um bom relacionamento interpessoal entre os colaboradores de uma organização é fundamental para a vitalidade desta, já que é composta por pessoas, que por sua vez estão por traz da lucratividade e resultados organizacionais.

A valorização de colaboradores é uma prática que deve ser constante de todo líder ou gestor, pois são eles que têm o poder de influenciar profissionais através de suas ações. Profissionais desvalorizados tendem a perder o foco, se desmotivam facilmente, diminuem sua produtividade o que acaba prejudicando e muito o bom andamento da empresa. (MARQUES, 2013, p.1)

Portanto, para que uma organização atinja seus objetivos é necessário que seus colaboradores estejam imersos em um clima organizacional favorável. Segundo Chiavenato (1992), clima organizacional é o ambiente no qual os colaboradores de uma organização estão inseridos e desempenham seu trabalho.

Pode-se verificar que a qualidade do clima organizacional é um fator que influencia diretamente na produtividade, motivação e qualidade das atividades desempenhadas pelos colaboradores. Por isso as organizações devem buscar criar um ambiente de colaboração, onde sejam arquitetados relacionamentos saudáveis. “O clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica, e característica que existe em cada organização. ” (CHIAVENATO, 1992, p. 53)

O clima organizacional é ainda “(...) representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho. ”. (MAXIMINIANO, 1997, p.168)

O clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe etc. (CHIAVENATO, 1987, p.53)

Para que haja conformidade entre os objetivos da organização e de seus colaboradores, é necessário que haja uma motivação por parte destes, e que pode ser alimentada por meio de ações de comunicação, pautadas em um planejamento estratégico de Relações Públicas.

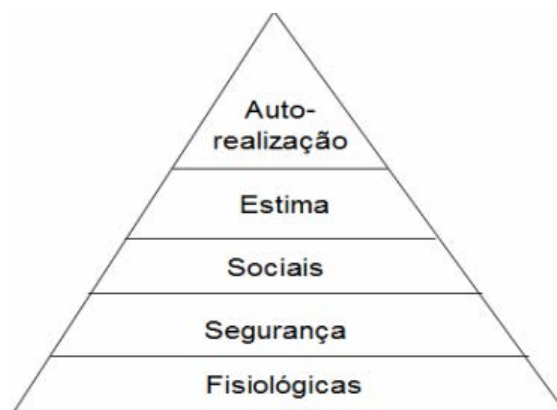
(...) na medida em que a organização passou a ser o agente central para contribuir com o projeto pessoal de vida e felicidade de seus funcionários, o desafio é investir num clima organizacional positivo e sadio, para que os resultados qualitativos e quantitativos aconteçam. (BITTENCOURT, 2008, p. 136)

Dentre os fatores que influenciam diretamente na qualidade do clima organizacional, pode-se citar a cultura organizacional, motivação, trabalho em equipe, sinergia entre diferentes setores, comunicação interna, relacionamento de colaboradores e a liderança, objetivos mal definidos, processos conflituosos além do grau de satisfação dos funcionários. Não é uma tarefa fácil manter os pontos aqui citados em conformidade e é nesta questão que encontrar-se o grande desafio dos profissionais responsáveis pela gestão de pessoas.

Segundo Oswald, Proto e Sgroi (2014), um dos principais fatores que influenciam o clima organizacional é a felicidade dos colaboradores, é ela quem determinará o quanto estarão envolvidos com os objetivos e resultados organizacionais. Não se pode pensar em qualidade de vida no trabalho sem pensar em felicidade. Um funcionário satisfeito e feliz é mais produtivo.

Essa satisfação pode ser entendida por meio da Teoria da Pirâmide de Maslow, dividida em cinco níveis, que descreve a importância de o indivíduo satisfazer determinadas necessidades. (Figura 1)

Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow



Fonte: Robbins, 2002

A base da pirâmide faz referência às necessidades mais básicas de um indivíduo: as fisiológicas e as de segurança. Já a parte superior diz respeito aos aspectos sociais, a estima e auto-realização. Assim que um destes níveis é atendido, outra necessidade preenche seu lugar, na ordem da pirâmide.

Segundo Robbins (2002), podemos entender estes níveis do seguinte modo, respectivamente:

1. Fisiológicas: são necessidades básicas do corpo, como: fome, sede e até mesmo o sexo.
2. Segurança: faz referência à necessidade de proteção e segurança, que podem ser tanto emocionais como corporais.
3. Sociais: são as necessidades relativas a aspectos de pertença a um grupo, carinho e amizade.
4. Estima: está ligada principalmente à noção de autoestima, que pode estar relacionada a um determinado status ou requerimento de atenção.

5. Auto realização: diz respeito aos desejos de cada indivíduo, ao que ele quer ser, sua capacidade de crescimento e desenvolvimento.

O autor também afirma que as necessidades da base da pirâmide são satisfeitas por uma organização a partir de fatores extrínsecos, ou seja, ela pode saná-las oferecendo um salário que permita ao indivíduo ter condições de comer e abrigar-se, por exemplo. Já as necessidades do topo da pirâmide partem de fatores intrínsecos para serem satisfeitas, e ocorrem em uma organização quando, por exemplo, um indivíduo recebe uma promoção e é reconhecido por seus feitos.

Uma organização deve primordialmente prezar por satisfazer as necessidades básicas de seus colaboradores, pois elas estão relacionadas a direitos humanos. Assegurados estes direitos, inicia-se a parte mais complexa que envolve a felicidade no trabalho.

Sem as necessidades básicas preenchidas as pessoas tendem a ficar estressadas e cansadas refletindo diretamente no clima organizacional e nos relacionamentos entre os colaboradores. As necessidades mais altas da pirâmide exigem uma atenção minuciosa e neste nível encontram-se os relacionamentos interpessoais: área que pode sofrer influência negativa pela insatisfação com outras necessidades. Por isso, independentemente do nível na pirâmide, quaisquer necessidades não satisfeitas, influenciam diretamente no relacionamento interpessoal.

Por meio de um planejamento que envolva ações de integração, *endormarketing*, comunicação interna e planos de carreira, uma organização pode conseguir sanar diversas necessidades de nível social e estima, como também de autor realização. Fatores estes que favorecem o convívio social, “(...) em nenhum outro contexto, o aspecto grupal é tão fundamental como naquele no qual as pessoas convivem umas com as outras para conseguirem que um trabalho seja feito.” (BERGAMINI, 2006, p. 84)

Como já dito, pessoas compreendem certas diversidades, e um bom relacionamento interpessoal está atrelado às características individuais. A habilidade e o relacionamento estão intimamente concentrados na figura do indivíduo e depende dele trabalhá-los ou não, assim como cabe as organizações o incentivo para essas relações sociais e trabalhos em equipe.

As características individuais contribuem para a formação de identidade de um grupo e este pode representar os valores organizacionais, já que “toda a organização é um sistema social, uma rede de relacionamentos interpessoais”. (BERGAMINI, 2006, p.38)

Se indivíduos ou grupos que se relacionam possuem interações positivas, a organização tende a se beneficiar, pois evita uma série de conflitos internos, pessoais e de comunicação, o que, conseqüentemente, aumenta a produtividade e a felicidade de seus integrantes.

“A gestão eficaz da diversidade aumenta o acesso que uma organização tem à maior variedade possível de habilidades, competências e ideias. ” (JUDGE, ROBBINS e SOBRAL, 2010, p. 38)

O relacionamento com os demais se constitui numa importante fonte de informações sobre cada um em si mesmo. É dentro do grupo que se pode conseguir, auxílio e apoio, tendo em vista a consecução não somente dos objetivos individuais, como também organizacionais. (BERGAMINI, 2006 p. 99)

Sendo assim, a organização deve primar e zelar pelo bom relacionamento de seus membros, oferecendo-lhes um canal de comunicação aberto e transparente, que garanta o fluxo informacional, pois deste modo os relacionamentos corporativos podem caminhar com segurança e assegurar as necessidades de seus colaboradores.

1.3 Desafios de implantação de hábito

A cultura é responsável por construir o ambiente que envolve os colaboradores em uma organização. Quando falamos em cultura, segundo Gruning, Ferrari e Kunsh (2011), diversos estudos apontam para duas vertentes: a que defende a cultura como uma construção coletiva, derivada dos valores de cada indivíduo que compõem a organização, e a segunda que explora a importância da cultura para o direcionamento e alcance dos resultados de acordo com os objetivos organizacionais.

No âmbito das organizações, embora cultura não possa ser definida exclusivamente em função dos valores compartilhados pela

totalidade de seus membros, ela está intrinsecamente relacionada a eles. É por meio dos valores compartilhados que as organizações expressam os seus objetivos e metas e se afirmam como única na sociedade e no mercado. Trata-se de um dos principais componentes da identidade organizacional, ou seja, de uma de suas características essenciais, que faz com que a organização seja o que é e se diferencie de todas as outras. (GRUNING, FERRARI, FRANÇA, 2011, p.145)

É necessário compreendermos o conceito de cultura organizacional para analisarmos como o comportamento dos funcionários de uma organização responde à implantação de novos hábitos e costumes, vitais para a competitividade desta.

Sendo assim, a cultura organizacional pode constituir um dos maiores bens da empresa, se desenvolvida corretamente. Por ser um elemento integrador, ela corresponde a um dos fatores determinantes para que as empresas alcancem seus objetivos e metas.

Ser uma organização altamente competitiva depende, dentre muitos fatores, em grande grau de importância da habilidade de se adaptar a novos cenários e isto está intimamente ligado à cultura organizacional, é por meio dela e do aprendizado coletivo que será definida sua trajetória.

As crenças e os pressupostos básicos sobre a organização e suas equipes, o cliente, o mercado e a indústria e a proposição do valor básico da empresa criam uma lógica coesa que mantém a organização unida. Mas quando as organizações estão enfrentando mudanças ou encontrando novos desafios a partir da competição, esse conjunto essencial de crenças, pressupostos e estratégias, bem como as estruturas que são construídas sobre esse fundamento, são alvo de ataques. Quando isso acontece, o sistema organizacional e a cultura que a mantém unida precisam ser reexaminados. (DENISON, HOOIJBERG, LANE, 2013, p.10)

Em meio a um cenário de mudanças devemos compreender que estas ocorrem por inúmeros fatores, tanto externos quanto internos à organização, e devem ser entendidos como algo positivo, que façam referência à evolução organizacional, já que quando falamos em cultura devemos compreender que está nunca estará pronta, sempre fará parte de um processo de transformação, modificando-se à medida que mudam seus colaboradores e ajustando-se às novas necessidades de mercado.

Inúmeras podem ser as mudanças ocorridas em uma organização, sejam elas as mais complexas, como uma alteração completa de missão, visão e valores da

empresa, ou somente a implantação de uma nova ferramenta de comunicação interna na intranet. Contudo, seja qual for esta mudança ela deve ser gerida, pois já que uma organização só existe por meio das pessoas, deve-se ter o cuidado em como reportar e implementar esta nova fase na rotina das pessoas, visto que estes novos aspectos podem trazer mudanças profundas.

Quando uma mudança ocorre deve-se levar em conta o comportamento aguardado por parte dos colaboradores, já que se espera um determinado tipo de adesão e resultado. Para isso:

O envolvimento necessário do trabalhador para atender às novas exigências dos processos produtivos precisa ser criado. Isto pode ser feito quando a cultura da organização passa a considerar que, ao transpor os portões da empresa, o homem que ali adentra (para ocupar qualquer posição hierárquica) é um ser completo, carregando consigo sua memória, seus sentimentos, seu corpo e não somente aquele fragmento que o capacita a acionar a máquina, a obedecer ou definir regulamentos e normas. (TAVARES, 1991, p.6)

É comum que em um processo de mudança da cultura organizacional algumas pessoas sejam contrárias, pois ainda têm em mente e consideram benéfico o cenário passado. Segundo Tavares (1991), para que este processo ocorra mais fluidamente é necessária a quebra de paradigmas que envolvem o cenário passado e o que está por vir.

Este comportamento de rejeição está ligando ainda ao hábito cultivado pela cultura passada. Segundo o Dicionário Online de Português⁸, pode-se entender que hábito é um comportamento que se aprende e é repetido com frequência, sem, no entanto, ser pensado. É executado inconscientemente, trata-se de um costume, uma maneira de viver, um modo constante de agir e comportar-se.

Os hábitos são criados como uma forma do cérebro poupar energia, se uma atividade é executada com frequência, logo torna-se um hábito, “(...) quando um hábito surge, o cérebro para de participar totalmente da tomada de decisões. ” (DUHIGG, 2012, p.37)

Os hábitos, dizem os cientistas, surgem porque o cérebro está o tempo todo procurando maneiras de poupar esforço. Se deixado por conta própria, o cérebro tentará transformar quase qualquer rotina

⁸ Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/habito/>>

num hábito, pois hábitos permitem que nossas mentes desacelerem com mais frequência. Este instinto de poupar esforço é uma enorme vantagem. (...) (...) Um cérebro eficiente também nos permite parar de pensar constantemente em comportamentos básicos, tais como andar e escolher o que comer, de modo que podemos dedicar energia mental para inventar lanças, sistemas de irrigação e, por fim, aviões e vídeo games. (DUHIGG, 2012, p.35)

Todos possuem hábitos, sejam eles simples ou complexos. Levantar da cama cedo, escovar os dentes e amarrar os sapatos, por exemplo, fazem parte de atividades inconscientes, não temos esforço para determinar qual pé do sapato iremos amarrar primeiro. E isso ocorre da mesma maneira na rotina que um indivíduo estabelece numa organização.

Muitas das atividades desenvolvidas fazem parte de um cronograma diário, a partir do momento que nos acostumamos com essa rotina passamos a poupar esforços. Um processo de mudança exige empenho por parte de todos os indivíduos, são os esforços relacionados a mudanças de hábitos. É possível alterar um hábito, mas para isso é necessário entendê-lo e saber como se forma, deste modo se torna mais fácil a implementação de novos aspectos na cultura organizacional.

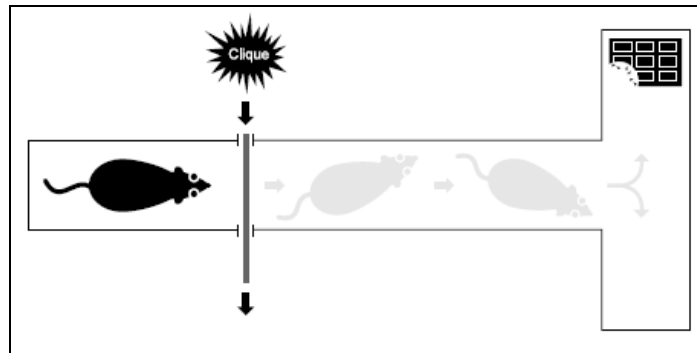
Conforme já foi explorado neste trabalho, os indivíduos possuem diferentes aspectos e características que os formam, e são compostos por diversidades em nível superficial e profundo, e assim também ocorre com os hábitos:

Os indivíduos e os hábitos são todos diferentes, e por isso as maneiras específicas de diagnosticar e mudar os padrões em nossas vidas diferem de uma pessoa para a outra e de um comportamento para o outro. (DUHIGG, 2012, p.287)

Pode-se criar novos hábitos o tempo todo, assim como eliminá-los, e para isso existe um processo ao qual nos ligamos inconscientemente, que segundo Duhigg (2012) pode-se chamar de “o Loop do Hábito”.

Em um experimento realizado com ratos em um laboratório, Duhigg (2012) relata como aos poucos os cientistas foram conhecendo o processo de formação de um hábito. Para isso eles colocavam ratos em um labirinto e assim que eram colocados lá ouviam um barulho de “clique”, isso ocorria para que com o tempo eles pudessem associar aquele barulho a estar no labirinto. (Figura 2)

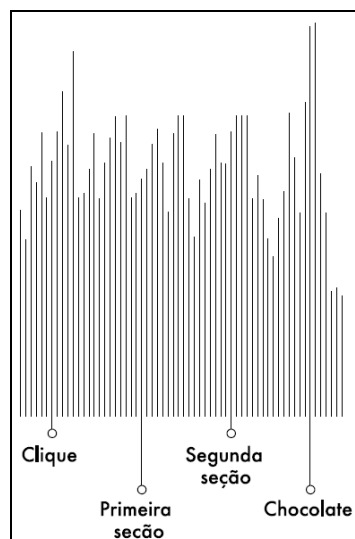
Figura 2: Labirinto



Fonte: Duhigg, 2012

No começo era difícil para o rato chegar ao final do labirinto e encontrar um pedaço de chocolate (recompensa) colocado propositalmente. Suas atividades cerebrais eram altas, pois estavam em um ambiente desconhecido. (Figura 3)

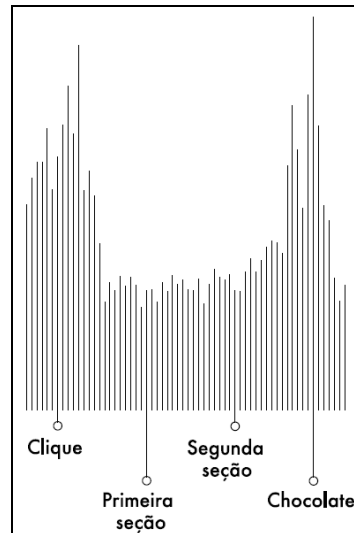
Figura 3: Atividade cerebral do rato em alto movimento



Fonte: Duhigg, 2012

Porém depois de algum tempo aquele labirinto passou a se tornar uma rotina para os ratos, então, logo que eram colocados no labirinto já sabiam para onde deveriam ir, não precisavam descobrir um caminho novo e seus cérebros passavam a poupar esforços. (Figura 4)

Figura 4: Atividade cerebral do rato em baixo movimento

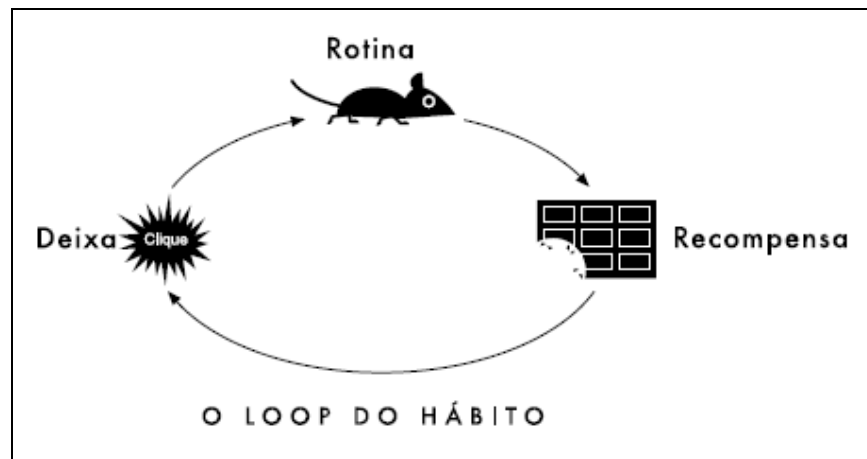


Fonte: Duhigg, 2012

Esses picos são o modo como o cérebro determina quando deve ceder o controle a um hábito, e qual hábito deve usar. De trás de uma divisória, por exemplo, é difícil para um rato saber se ele está dentro de um labirinto conhecido ou de um armário desconhecido com um gato à espreita do lado de fora. Para lidar com essa incerteza, o cérebro despense muito esforço no começo de um bloco de comportamento, procurando alguma coisa — uma deixa — que lhe forneça uma pista de qual hábito usar. De trás de uma divisória, se um rato ouve um clique, ele sabe que deve usar o hábito do labirinto. Se ouve um miado, escolhe um padrão diferente. Ao final da atividade, quando a recompensa aparece, o cérebro desperta e confere se tudo correu como esperado. (DUHIGG, 2012, p.37)

É neste processo que se pode identificar o que é o “loop de três estágios”. Primeiro há um estímulo que faz com que o cérebro entre no modo automático e assim passe a identificar qual hábito deve ser usado, esta primeira etapa é chamada de “deixa”. Logo em seguida, há o que pode-se descrever como “(...) a rotina, que pode ser física, mental ou emocional. ” (DUHIGG, 2012, p.36). E por fim, a recompensa, é ela quem ajudará seu cérebro, a saber, se deve ou não memorizar esta rotina. (Figura 5)

Figura 5: O loop do hábito



Fonte: Duhigg, 2012

A partir deste processo cria-se então a sequência de deixa-rotina-recompensa, e assim pode-se analisar como se dá a construção de um hábito.

Os hábitos nunca desaparecem, apesar de conseguirmos criar hábitos bons em oposição a hábitos ruins – como parar de comer doces. O hábito antigo sempre estará registrado em nosso cérebro, e por isso torna-se uma tarefa muito complicada emagrecer ou adotar uma dieta saudável, por exemplo. (DUHIGG, 2012)

Porém, para que um hábito seja realmente eficaz ele deve criar um estado de anseio, é ele quem movimentará o “loop do hábito”, quem realmente fará com que as deixas e as recompensas funcionem. Por exemplo, em uma prática esportiva a deixa está ligada a acordar cedo e a ter as roupas à vista para caminhar. Assim que a pessoa, que gosta de praticar esportes, acorda e vê suas roupas para caminhar passa a sentir o anseio pela endorfina que é liberada durante a prática. A rotina seria ir correr todos os dias e a recompensa está em sentir a boa sensação que o esporte traz ao corpo. “A deixa, além de deflagrar uma rotina, também precisa deflagrar um anseio para que a recompensa venha. ” (DUHIGG, 2012, p.68)

Na teoria dos hábitos Duhigg (2012) esclarece que alguns hábitos são mais importantes do que outros, que são os chamados hábitos angulares. São eles os responsáveis por proporcionar mudanças em cadeia em grandes organizações, eles podem mudar diversos fatores na vida de uma pessoa, podendo ser como elas comem, vivem, gastam e se comunicam – eles fazem parte de um processo transformador.

Os hábitos angulares são compostos por pequenas “vitórias”: pequenos hábitos que uma pessoa adquire ou que são aplicados em uma organização e podem desencadear diversos outros, que fazem parte de uma transformação maior. Ou seja, os hábitos angulares são capazes de criar uma estrutura eficiente que faz com que outros hábitos prosperem.

Na obra “O Poder do Hábito”, publicada em 2012, Charles Duhigg descreve a interessante trajetória de Paul O’Neill como recém contratado para a presidência da Alcoa – *Aluminum Company of America* em 1987 e sua habilidade de levantar uma organização por meio de uma cultura de hábitos.

A Alcoa é uma empresa reconhecida mundialmente, responsável por fabricar o metal das latas de Coca-Cola, embalagem do *Hershey’s Kiss* e até mesmo rebites que sustentam satélites. Em 1987, no entanto, passava por uma crise gravíssima gerada por diversos erros ligados à expansão e criação de novos produtos, o que fazia com que cada vez mais perdesse seus clientes. Os investidores estavam nervosíssimos e uma mudança na presidência precisava ser tomada. Foi quando Paul O’Neill foi convidado para se incumbir da difícil missão de “levantar” a empresa.

Todos esperavam que O’Neill traçasse uma nova linha de preços, fornecedores, novas estratégias de reposicionamento de marca, como já haviam feito outros presidentes, então a paz se instauraria por determinado tempo, até que as ações comesçassem a cair novamente. No entanto, em seu discurso de posse O’Neill surpreendeu a todos, sua estratégia fundamental para reverter a crise era tornar a Alcoa uma das empresas com o menor índice de acidentes do mundo.

Por se tratar de uma empresa com um grande processo fabril e devido a sua atividade básica estar relacionada ao manuseio de alumínio fundido, era muito comum que diversos erros humanos acontecessem e muitos dos funcionários se machucassem durante o trabalho, fazendo com que perdessem dias e atrasassem a produção.

Apesar de à primeira vista parecer estranha esta iniciativa, a estratégia de O’Neill era altamente eficaz. Todos os presidentes de unidades deveriam informar em até 24 horas e diretamente a ele sobre cada acidente ocorrido e quais as propostas de melhorias seriam traçadas para que o mesmo não ocorresse mais. Isso, no entanto, era uma tarefa difícil para os presidentes em período de tempo tão curto. Para que pudesse ocorrer as fábricas precisavam melhorar seus processos de comunicação, já que para a informação de acidente chegasse a O’Neill, o operário

deveria informar ao seu supervisor, que deveria informar ao gerente, que informaria ao diretor da planta, que informaria a gerência e posteriormente ao presidente, isso tudo com a proposta de solução pronta.

Para evitar que os acidentes ocorressem muitas iniciativas foram tomadas, como a melhoria dos processos comunicacionais para que os acidentes fossem relatados em tempo e já com as soluções, que eram compartilhadas em rede. Na época não havia e-mail, a Alcoa foi uma das primeiras empresas do mundo a utilizar este tipo de tecnologia para se comunicar com suas matrizes – e com isso ganharam estratégia competitiva, pois podiam informar e compartilhar soluções e informações sobre diversos outros pontos estratégicos. Todos os funcionários da planta de uma fábrica passaram a ser altamente capacitados por cursos de segurança, e cada um presava pela sua segurança e de seus colegas. Em decorrência disso diminuíram custos, atrasos de produção, máquinas quebradas e problemas comunicacionais. E todo o processo passou a ser mais integrado e seguro.

Em pouco tempo a Alcoa reduziu em mais de 60% os números de acidentes e seus processos se tornaram cada vez mais sólidos. A implantação de um hábito angular, no caso, a prevenção a acidentes, culminou em diversos outros hábitos (são as pequenas vitórias) que motivaram uma organização inteira a mudar completamente suas estruturas.

Depois de quase uma década no poder, O'Neill fez com que as ações da Alcoa subissem em mais de 200%, seu objetivo foi transformar a cultura organizacional com base em hábitos angulares, o que toda organização possui.

Os hábitos angulares são importantes em organizações, pois fazem e são parte da cultura, eles transformam as ações da coletividade e deixam claro os valores organizacionais em momentos difíceis. “Não existem organizações sem hábitos organizacionais. Há apenas lugares onde eles são concebidos deliberadamente e lugares onde são criados sem planejamento (...)” (DUHIGG, 2012, p.173).

Sendo assim, pode-se compreender que boa parte do que é e como se comporta uma organização são reflexos de seus hábitos organizacionais, sejam eles de longa data ou não.

(...) sem eles a maioria das empresas jamais conseguiria fazer trabalho algum. As rotinas fornecem as centenas de regras tácitas de quais empresas precisam para funcionar. Elas permitem que os funcionários experimentem novas ideias sem ter que pedir permissão a cada passo. Proporcionam uma espécie de “memória organizacional”, para que os gerentes não precisem reinventar o processo de vendas a cada seis meses nem entrar em pânico toda vez que um vice-presidente sai da empresa. As rotinas reduzem a incerteza. (DUHIGG, 2012, p.175)

É por isso que uma mudança organizacional exige o conhecimento dos hábitos organizacionais. E, para se criar um processo de mudança maior é necessário um diagnóstico e uma análise meticolosos dos hábitos individuais, angulares e organizacionais que envolvem toda organização. Só assim é possível compreendê-los e alterá-los para alcançar o sucesso esperado.

1.4 O trânsito e a carona 2.0

Já não é de hoje que o trânsito vem sendo uma das principais problemáticas que atormentam o homem moderno, e por isso este tema tem sido assunto principal em debates de ONG's, órgãos públicos e iniciativas privadas.

De acordo com a pesquisa realizada pela Ipespe – Instituto de Pesquisas Sociais, Políticas e Econômicas⁹, para 58% dos paulistanos entrevistados ficar preso no trânsito é sinônimo de infelicidade quando se vive na capital.

Além de causar infelicidade, os paulistanos tendem a ficar em média duas horas por dia “presos” no trânsito, e isso pode diminuir em até 5% a produtividade no trabalho, segundo pesquisa realizada pelo Citigroup¹⁰ - empresa do ramo de serviços financeiros.

Ademais, quando o assunto é saúde, a questão é ainda mais preocupante. A poluição causada pelo excesso de veículos em circulação, mata mais de 4 mil

⁹ Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/minhas-financas/carros/noticia/2932143/maioria-dos-paulistanos-considera-transito-causa-infelicidade>>

¹⁰ Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/transito-ruim-reduz-produtividade-de-funcionario/15268/>>

pessoas por ano na cidade de São Paulo, segundo pesquisa¹¹ realizada pela OMS – Organização Mundial da Saúde.

Um estudo¹² realizado pela USP – Universidade de São Paulo, demonstra que os paulistanos respiram um ar quatro vezes mais poluído do que o permitido pela OMS, o que equivale a fumar de três a quatro cigarros por dia.

A partir dos dados apresentados, podemos analisar que o trânsito e suas consequências estão entre as questões que mais geram preocupação para a sociedade. Visando amezinhar estes fatores, diversas iniciativas públicas e privadas são viabilizadas para tentar melhorar a qualidade de vida da população. Dentre estas soluções, uma iniciativa vem crescendo e ganhando espaço entre a população: a carona solidária.

Segundo Jansen (2013), com expressividade na Califórnia, o movimento surgiu como uma alternativa aos engarrafamentos, stress e horas despendidas no trânsito. A prática de *carpooling* (termo relativo a carona em inglês) ganhou força com a implantação, por parte do governo, das chamadas faixas *HOV* (*high-occupancy-vehicle*), que são faixas rodoviárias exclusivas para veículos que transitam com no mínimo duas pessoas no carro.

A iniciativa estimulou a adoção da carona solidária por parte da população e diminuiu em até 25% o congestionamento, os resultados foram tão positivos que segundo o levantamento realizado pelo governo norte americano, a Califórnia é o estado que apresenta o maior número de faixas *HOV* no país, com um total de 88 faixas em dezembro de 2008, afirma Jansen (2013).

“Fazer dedo”, tem sido uma prática incentivada pelos governos como alternativa para desafogar o trânsito das grandes cidades, e já conta até mesmo com uma nova terminologia: Carona 2.0, uma nova forma de pegar carona auxiliada pela tecnologia.

O Vale do Silício, região de referência em empreendedorismo, tecnologia e inovação, conta com iniciativas que incentivam os adeptos da Carona 2.0. Para viabilizar a prática, empreendedores investiram na criação de portais *web* e aplicativos para *smartphones*, que pudessem aproximar pessoas que têm interesse

¹¹ Disponível em: <<http://www.viomundo.com.br/blog-da-saude/saude/paulo-saldiva-poluicao-atmosferica-mata-4-mil-pessoas-por-ano-na-cidade-de-sao-paulo.html>>

¹² Disponível em: <<http://noticias.r7.com/saude/paulistas-respiram-ar-quatro-vezes-mais-poluido-que-indice-aceito-pela-oms-24082014>>

em pegar e dar carona, ou seja, tem por objetivo facilitar a comunicação entre todos aqueles que têm uma rota de viagem em comum.

Dentre os aplicativos móveis que vêm ganhando espaço no Brasil, com a Carona 2.0 estão: Uber, Caronetas, Tripda e Djengo. Cada qual com suas particularidades no plano de negócios, sendo que o Uber e o Tripda estão mais focados no usuário final e o Caronetas e a Djengo oferecem soluções para corporações.

As empresas como usuárias deste tipo de tecnologia, implementam estes aplicativos a fim de: economizar com fretados, diminuir gastos de estacionamento e vale transporte; auxiliar o governo a minimizar o CO2 produzido e assim gerar um benefício direto para a sociedade; obter dados de economia de CO2 para os relatórios de sustentabilidade, já que esta prática torna a empresa mais sustentável; aprimorar sua imagem perante órgãos públicos e sociedade como empresa verde; gerar sensação de aumento de salário para o funcionário, pois dividindo suas despesas gasta-se menos com o deslocamento; melhorar a cultura organizacional, pois funcionários de diferentes setores que não se conheciam, passam a criar relações de amizade; zelar pelo bem-estar de seus funcionários, uma vez que, é mais confortável locomover-se de carro do que utilizar o já afogado transporte público; prezar pela segurança de seus funcionários, diminui-se o risco de ser assaltado, pois grandes trechos a pé seriam evitados; aumentar a sensação de felicidade, prazer e produtividade no trabalho, diminuindo o stress gerado no trânsito.

Deste modo, pode-se ressaltar que a adoção de um programa de caronas corporativa em uma organização é de extrema importância quando se fala em qualidade de vida, meio ambiente e economia. Os capítulos seguintes tratarão com maior profundidade a aplicação deste tipo de solução para auxiliar o meio corporativo.

O presente capítulo teve por finalidade explorar como o capital humano vem ganhando espaço nas organizações que por sua vez, têm se preocupado com a qualidade de vida de seus colaboradores. Identificou-se ainda como as relações corporativas podem influenciar na evolução de um negócio, tornando as interações um importante objeto de estudo. Por meio do levantamento bibliográfico observou-se como estes relacionamentos estão marcados por hábitos organizacionais, que influenciam diretamente na cultura de uma empresa. E ainda como ocorre o processo de construção de hábitos e como estes podem ser utilizados para

transformar a cultura organizacional. Conclui-se com a percepção de novas soluções para um dos fatores que mais tem prejudicado a qualidade de vida de colaboradores, economia das organizações e meio ambiente: o trânsito.

2. O CASO DJENGO

2.1 O que é a Djengo

A Djengo é uma plataforma de comunicação desenvolvida para otimizar a mobilidade pendular entre os colaboradores de uma organização, por meio da corona solidária. É uma *startup* que tem como foco solucionar problemas relativos à mobilidade de empresas, mediante uma plataforma web e um aplicativo que permite transformar resultados e métricas em valor corporativo. Além disso, de forma social e inteligente promove uma mudança comportamental em relação à mobilidade diária das pessoas.

Sua missão é desenvolver tecnologia que possibilite solucionar problemas de mobilidade diária e prover informações gerenciais às empresas sobre sua mobilidade interna, facilitando a tomada de decisões. Quanto a visão da Djengo, seria a melhoria da gestão da mobilidade corporativa. Já seus valores primordiais são: inovação, criatividade e relacionamentos.

Por meio do programa de caronas corporativas a Djengo oferece registros que geram valor para os colaboradores e o mercado, inclusive com indicadores de sustentabilidade. A partir de estudos e análises de suas empresas clientes, a Djengo identificou que para um programa eficiente de caronas numa organização é necessário que os colaboradores sejam engajados por meio de comunicação e tecnologia e do alinhamento deste com o dia a dia organizacional.

Além de permitir a criação de uma cultura organizacional voltada à sustentabilidade e inovação, a Djengo proporciona valor à empresa e ao meio ambiente por meio de redução do consumo de recursos naturais e riscos ambientais. Auxilia a organização a cumprir os objetivos da política nacional de mudança do clima, que visa reduzir em 20% as emissões de CO₂ até 2020.

Como valor social, o programa de caronas permite maior integração entre os colaboradores, e faz com que diversos sentimentos negativos como stress e solidão causados pelo trânsito sejam amenizados. Proporciona ainda diversão, conforto e economia para aqueles que passam a compartilhar a corona. Cada viagem deve ser uma nova experiência e uma oportunidade de conhecer outras pessoas, aprender ou simplesmente relaxar.

A estratégia dupla da Djengo é desenvolver uma oferta *business to business* para as grandes empresas que expressam uma necessidade real sobre a mobilidade de seus funcionários. Já no futuro a ferramenta poderá impactar a mobilidade diária da sociedade por meio de uma oferta *business to consumer* para viagens ocasionais.

2.2 Histórico

A Djengo foi criada em maio de 2011, na Bélgica, por quatro amigos que tinham o interesse de solucionar problemas de transporte para eventos. O plano inicial era desenvolver uma plataforma que permitisse o compartilhamento de caronas para eventos específicos.

A ideia logo se espalhou e tomou uma grande proporção. Já em outubro do mesmo ano os criadores Guillaume Verhaeghe, Anissia Tcherniaeff, Goretti Tanguy e David Jeusette registravam o domínio <http://djengo.net>.

A iniciativa teve chance de evoluir e os criadores encontraram um grande *gap* no mercado e, em janeiro de 2012, eles mudavam o foco do negócio. Agora sua proposta de valor envolve aplicar soluções de mobilidade em carona para grandes corporações.

No entanto, precisavam desenvolver e validar a ideia, então, em março de 2012 terminaram de criar seus objetivos e ações e fecharam o primeiro projeto piloto na Bélgica.

O projeto, que mudara seu escopo, fora muito bem aceito pelas empresas do país. A equipe conseguiu um investimento de meio milhão de euros para desenvolvê-lo e, em novembro de 2012 possuíam uma equipe de 15 pessoas, presentes em cinco países: Bélgica, Brasil, Czech, Luxemburgo e Suíça. Nesta época atendiam 15 grandes clientes, dentre eles: Electrolux, Confinimmo, AGC, ULB, Electrabel, PWC, Firmenich, Solvay, Iba, Pfizer, Clariant, UCB, Mobistar e Tour & Taxis.

No Brasil a causa foi abraçada em julho de 2012 por Marcelo Sakai e Jules Autelin. Marcelo na época graduando em Administração pela USP e Jules mestrando na FEA-USP como aluno de intercâmbio.

Iniciada em novembro de 2012, a Djengo Brasil captou três clientes, sendo eles: Natura, Novartis Oncology Brasil e EDP Energias do Brasil. Em 2013, trocou de gestão, devido à saída de Jules em dezembro e certas burocracias exigidas pela matriz na Bélgica, que a impediram de crescer e evoluir neste ano. Conforme realizavam a prospecção de clientes, Marcelo e Jules detectaram que as empresas brasileiras precisavam de uma tecnologia maior. Além da plataforma *web* era necessária também a implantação de um aplicativo, pois a maioria dos contratos só seria efetivado após a criação deste. No entanto, a Djengo Bélgica não possuía esta tecnologia e também detectaram algumas ressalvas em relação a esta criação, já que de acordo com contratos firmados, quem possuía o direito intelectual era a Djengo Bélgica, o que impedia a criação e desenvolvimento de um novo produto ou serviço.

Todavia, em meados de 2014, com a troca de gestão da Djengo Bélgica alguns termos deste contrato foram reajustados e a Djengo Brasil passou a adquirir o direito de criação do aplicativo.

Na Bélgica, a rápida expansão do negócio fez como que se chegasse a um nível de saturação, e atualmente questionam a continuidade do projeto no país.

Porém, no Brasil o projeto continua sendo desenvolvido, a startup conta com seis integrantes e propõe um modelo de negócios baseado em três pilares: tecnologia, implantação e gestão de comunidades, que vai além da proposta inicial e permite-se pensar além da saturação que o negócio poderia um dia chegar.

2.3 Portfólio de Serviços

As grandes corporações vêm sofrendo com a falta de gestão de mobilidade dia após dia. No passado era muito comum não haver um acompanhamento eficiente dos custos de mobilidades nas empresas, afinal, não possuíam indicadores que justificassem mobilizar recursos humanos para tal. Atualmente, isto é algo que vem mudando por duas razões diferentes: externa, pois os indicadores de mercado começam a cobrar relatórios cada vez mais bem estruturados sobre as melhores práticas das empresas; e interna, devido as próprias demandas dos colaboradores, que passam a exigir novas alternativas para melhorar sua qualidade de vida.

Deste modo, com o objetivo de oferecer soluções para organizações com mais de quinhentos colaboradores, a Djengo disponibiliza um mapa de mobilidade completo, analisando quais são os meios de transportes utilizados pelos colaboradores e como estes podem ser melhorados e otimizados. Este processo tem auxílio de uma plataforma web e um aplicativo para ocorrer.

Tanto a plataforma web quanto o aplicativo possuem a função de conectar e otimizar a comunicação dos colaboradores em uma organização. A solução parte da premissa de que em uma empresa com mais de quinhentos funcionários nem todos se conhecerão. Por conta disto perdem a oportunidade de se relacionar, ou mesmo de realizar contato com colegas de trabalho que possuem potencial para compartilhar carona.

Facilitar, otimizar e viabilizar a comunicação entre os funcionários de uma organização, segundo Côrrea (2009), é considerado estratégico para as organizações. “Ao mesmo tempo e exatamente por sua instância, não se pode pensar essa comunicação sem uma visão de seu planejamento integrado e alinhado à estratégia global da organização.” (CÔRREA, 2009, p. 320)

Sendo assim, além de estratégico, a decisão de implementar um aplicativo também se justifica pelo esmagador e crescente número de pessoas que vêm comprando *smartphones*. Segundo a pesquisa¹³ “*IDC Mobile Phone Tracker Q3*”, realizada em dezembro de 2014 pela IDC Brasil - líder em inteligência de mercado e serviços de consultoria, apesar de todo o abalo econômico, eleições, Copa do Mundo e escândalos como o da Petrobrás, o mercado de *smartphones* no Brasil está em franca ascensão.

De acordo com a pesquisa, entre julho e setembro de 2014 foram vendidos 15,1 milhões de *smartphones*, crescimento de 48% se comparado com o mesmo período do ano passado.

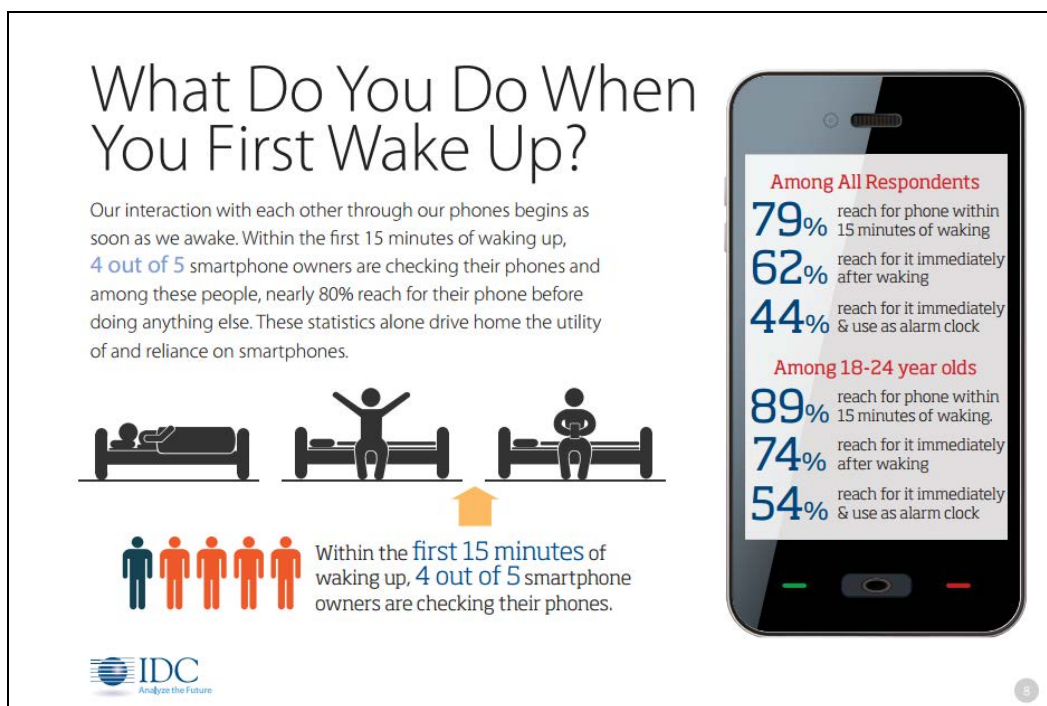
Outra pesquisa¹⁴ realizada pela IDC, intitulada *Always Connected: How Smartphones and Social keep us Engaged* (Sempre Conectado: Como Smartphones e a necessidade Social nos mantêm Engajados), revela como o uso dos *smartphones* têm se tornado parte da rotina de muitas pessoas.

¹³ Disponível em: <<http://www.idclatin.com/releases/news.aspx?id=1778>>

¹⁴ Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/roonitta/study-how-addicted-are-we-to-facebook-mobile>>

Foram em torno de sete mil entrevistados nos EUA, dentre eles, de quatro a cada cinco responderam que checam seus *smartphones* já nos 15 primeiros minutos em que acordam, a média de acesso entre pessoas de 18 a 24 anos é a maior da pesquisa (Figura 6).

Figura 6: Qual é a primeira coisa que você faz quando acorda?



Fonte: IDC, 2013

Além disso, a pesquisa constatou que o uso do *smartphone* é extremamente importante para que as pessoas se sintam conectadas. Este sentimento está ligado ao que se faz quando se está *online*. Dentre as atividades realizadas com maior frequência estão as mensagens de texto com 49%, podendo ser elas escritas por meio de aplicativos ou no próprio celular. Portanto, apesar de não haver um contato físico direto, o simples ato de enviar uma mensagem para alguém conhecido já afasta a sensação de solidão (Figura 7).

Arelados aos sentimentos de estar conectados outros sentimentos podem surgir e são eles que definem as atividades que os usuários executam em seus *smartphones*. Dentre os sentimentos mais apontados pelos entrevistados se destacam: excitação, curiosidade e produtividade (Figura 8).

Os aplicativos acessados nos *smartphones* definem claramente o estado emocional em que o indivíduo se encontra. Conforme demonstra a pesquisa,

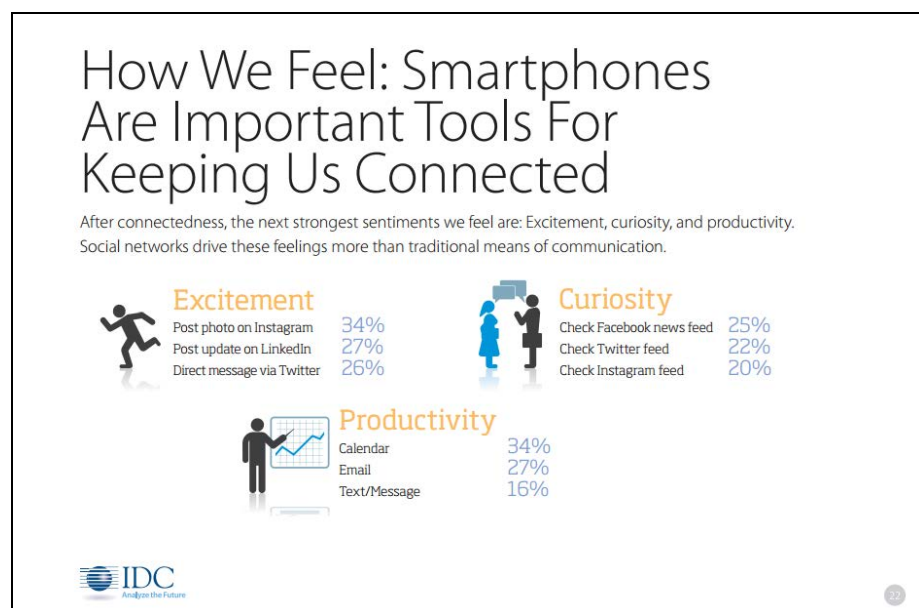
peessoas que acessam mais seus e-mails, calendário e enviam mensagens têm uma sensação maior de produtividade. Já pessoas que checam seus *feeds* de notícias do *Twitter*, *Facebook* ou *Instagram* são levadas claramente por um momento de curiosidade.

Figura 7: Como nos sentimos: atividades realizadas nos smartphones



Fonte: IDC, 2013

Figura 8: Como nos sentimos: sentimentos relacionados a estar conectado



Fonte: IDC, 2013

Produtos podem claramente mudar os hábitos das pessoas, elas são levadas a utilizar determinados serviços por meio de gatilhos mentais, sejam eles negativos ou positivos. Segundo Eyal (2013), em seu estudo de como formar hábitos com base na tecnologia, as pessoas são levadas a usar determinados aplicativos conforme seu estado emocional.

Eyal (2013) aponta que as pessoas que se sentem mais depressivas tendem a checar o e-mail com maior frequência, as que se sentem sozinhas usam o *Facebook*, aquelas que se sentem inseguras usam o *Google*, e as que se sentem entediadas usam o *YouTube*.

Algumas empresas de sucesso ligadas à tecnologia obtêm vantagem competitiva e se destacam, pois sabem exatamente o sentimento que devem despertar em seu público e como criá-lo.

O grande desafio da Djengo enquanto *startup* de inovação ligada a tecnologia é saber qual comportamento deve despertar em seus públicos e identificar qual é o diferencial que a coloca à frente de outras plataformas quando a questão é o uso do aplicativo para combinar a carona. Afinal, após se conhecerem as pessoas podem passar a combinar carona por meio de outros aplicativos como *What'sApp* ou *Facebook*.

Para que uma nova tecnologia faça sentido e torne-se um hábito na vida das pessoas são necessários mais dois pilares oferecidos pela Djengo: implantação e gestão de comunidades.

Em relação a implantação, a *startup* oferece um lançamento sob medida para melhorar a experiência do usuário, promovendo maior conscientização e engajamento nas ferramentas apresentadas. A Djengo vai até o cliente e oferece suporte integrado para o colaborador - em relação a usabilidade da plataforma *web* e do aplicativo, e para o responsável pela área de mobilidade - que é auxiliado para entender as estatísticas, utilizá-las estrategicamente, incorporá-las em relatórios de sustentabilidade, redução de custos, evidenciando-se os benefícios e melhorias ocorridas em consequência do programa. Ou seja, a área de implantação é quem dará todo o suporte necessário para eventuais dúvidas, sugestões e problemas técnicos que surjam em relação a tecnologia e suas métricas.

O setor de gestão de comunidades é responsável por criar ações de impacto e traçar estratégias que aproximem a marca Djengo dos colaboradores, envolve muito mais a criação de uma relação direta com o colaborador que utilizará as

ferramentas disponibilizadas pela *startup*. Trata-se de tornar viáveis ações para que os colaboradores passem a utilizar mais o aplicativo, além de consolidar seu uso como um fator constante. Pode-se dizer que o processo de gestão de comunidades está altamente ligado com a implementação de novos hábitos na cultura organizacional, e a incorporação e aceitação de um novo elemento na rotina da empresa.

O programa de caronas é o carro chefe da *startup*, contudo, oferecer um mapa de mobilidade completa para as organizações vem se tornando o seu principal objetivo. Oferecer este tipo de serviço é um avanço estratégico importantíssimo para as organizações, que passam a ter dados reais de como se dá a mobilidade de seus funcionários. Por meio destas métricas é possível traçar estratégias como: implantar um bicicletário na empresa, otimizar vagas de estacionamento, conseguir um sistema de fretados mais eficiente e barato, diminuir custos com táxi, além de desafogar o transporte público.

Em suma, a Djengo tem como principal objetivo por meio da tríade: tecnologia, implantação e gestão de comunidades, oferecer um mapa completo de mobilidade diária dos colaboradores de uma organização e transformar isto em: redução de custos em mobilidade, relatórios de sustentabilidade, ações de comunicação interna, soluções integradas como táxi, fretados, transporte público, bicicletas etc.

2.4 Ferramentas utilizadas para se comunicar com os *stakeholders*

Apesar da comunicação com os *stakeholders* ser um fator diferencial para qualquer organização, pode-se dizer que a Djengo possui pontos a melhorar e implementar. Dentre as ferramentas utilizadas pela *startup* para se comunicar com seus públicos pode-se listar: e-mail marketing, *Facebook*, ações *in loco* e plataforma web – além dos meios tradicionais como telefone, e-mail e reuniões presenciais.

O e-mail marketing tem função exclusiva para comunicação direta com os colaboradores das organizações clientes da Djengo, através dele são enviados conteúdos de conscientização ambiental, segurança no trânsito, informações relevantes quanto a urbanismo, trânsito, greves e etc., além de conteúdo social que possa deixar o percurso da carona mais divertido.

Embora exista uma *fan page* no *Facebook* a mesma não tem atualização já há alguns meses, trata-se, portanto, de um ponto estratégico e de alto impacto a ser melhorado como ferramenta de comunicação.

As ações *in loco* são aquelas que tem por função apresentar a Djengo à organização contratante, o principal foco são os funcionários. Estas ações são geralmente um café da manhã, onde as pessoas podem se conhecer, descobrir que possuem vizinhos próximos e com alta possibilidade de pegar carona, conhecer a marca Djengo, cadastrarem-se na plataforma e sanarem dúvidas sobre o uso do aplicativo.

Na plataforma web não existe uma comunicação direta da *startup* com o usuário, a comunicação se dá do usuário para a Djengo, e esta interação ocorre na maioria das vezes por necessidade de suporte.

Em relação a comunicação com públicos *prospect* a startup não possui nenhuma ferramenta, existe a plataforma web na qual os usuários podem entrar em contato, contudo não há uma comunicação da Djengo para este público. Para sanar este problema se vê necessária a criação de outros meios de comunicação com conteúdo de desenvolvimento próprio como: blog, *Instagram*, *Twitter*, *YouTube* e *Spotify*, além de uma comunicação que ocorra por meio do aplicativo, que apesar já existir não tem esta funcionalidade.

3. DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE CARONAS

3.1 ampliando relacionamentos a partir de um programa de caronas

O ato de ir e vir é um direito civil de qualquer cidadão, protegido por lei pela Constituição Civil. No grande caos dos centros urbanos cada vez mais as organizações têm repensado sua influência na mobilidade urbana e como podem gerir ações de mobilidade sustentável, e assim diminuir seus custos e impacto sobre o meio ambiente, além de melhorar a qualidade de vida de seus colaboradores.

Segundo Congiu (2013), em um Especial de Mobilidade Corporativa realizado para o Portal Embarq, o Observatório das Metrópoles - que é coordenado pelo Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro, indica que a média de mobilidade no Brasil é de 0,33 (ruim ou péssima) em uma escala de 0 a 1. São Paulo não consegue atingir nem 10% deste número, e carrega a pontuação de 0,032.

Os números são, em parte, reflexo de um crescimento desordenado. Não bastasse revelarem perdas econômicas gritantes, significam, por tabela, estresse, fadiga, falta de tempo e riscos, como os arrastões nos engarrafamentos. (CONGIU, 2013, p.2)

Para que um programa de mobilidade corporativa seja efetivo é necessário que haja uma comunicação eficaz e ações que envolvam e engajem os colaboradores da empresa para uma mudança de hábito e cultura organizacional.

De acordo com especialistas, a preferência pelo transporte individual não é necessariamente uma seleção; está mais ligada a um hábito ou costume. Se as pessoas compreenderem as vantagens de outros modelos — e, para isso, precisam ser informadas e orientadas —, poderão refletir e testar. (CONGIU, 2013, p.7)

No Seminário Internacional de Mobilidade Corporativa¹⁵ realizado em setembro de 2013 em São Paulo, noticiado no portal EMBARQ Brasil e organizado pela WRI Brasil, Banco Mundial e EMBARQ Brasil, foi discutido a influência das

¹⁵ Disponível em: <<http://embarqbrasil.org/news/inicia-semin%C3%A1rio-internacional-de-mobilidade-corporativa#sthash.2ltprisB.dpuf>>

organizações privadas na mobilidade urbana. Um Projeto Piloto de Mobilidade Corporativa estava sendo desenvolvido na região da Avenida Berrini, importante região empresarial.

Dez empresas na região participaram de um Projeto Piloto de Mobilidade Corporativa, uma pesquisa foi realizada com os colaboradores das empresas envolvidas e mostrou números decisivos para o programa de mobilidade. Segundo Andréa Leal, Consultora em Políticas Públicas do Banco Mundial, pessoas que moravam em até 1,5 km do trabalho iam de carro, porque pensavam que assim o trajeto seria mais rápido, no entanto outras práticas como ir a pé ou de bicicleta poderiam ajudá-las muito mais neste percurso.

Quando a questão é mudar a opção de mobilidade utilizada pelas pessoas, deve-se oferecer diversas opções, sendo assim a pesquisa ainda apontou que dos indivíduos que vão de carro ao trabalho 83% iriam de carona caso tivesse essa alternativa disponível; ir de bicicleta seria uma alternativa viável para 77% dos entrevistados se as empresas tivessem vestiário; 70% faria uso do transporte público caso ele fosse de qualidade e 28% se tivessem jornadas de trabalho com horários mais flexíveis.

Portanto, a partir desta análise, pode-se compreender que as pessoas podem estar dispostas a modificar seus hábitos, porém as organizações precisam viabilizar estas novas práticas, por meio do incentivo a adesão de outros modais para se locomover, modificações estruturais que permitam e abarquem estas mudanças, além de uma forte ligação com aspectos culturais que envolvem a organização.

Para criar um plano de mobilidade numa organização primeiramente é necessário entender como ocorrem os processos de mobilidade dos agentes envolvidos. Para isso é preciso realizar uma pesquisa de mobilidade nas organizações e assim identificar os meios de transporte mais utilizados pelas pessoas para irem trabalhar. Após isto se inicia o processo de ações que a empresa deve executar, a fim de otimizar e a viabilizar a mobilidade de seus colaboradores.

Mais especificamente, na implementação de um programa de caronas, apesar de ser um dos itens mais escolhidos como possível alternativa de transporte, 83% na pesquisa realizada pelo Projeto Piloto de Mobilidade Corporativa, alguns obstáculos podem surgir quando o assunto é a adesão.

Em uma pesquisa efetuada para o Programa de Caronas da Djengo Brasil, aplicada nas empresas Natura, EDP e Novartis foi possível constatar as principais

barreiras para que um programa de caronas seja de fato consolidado. Em linha mais gerais pode-se citar: dificuldade de conciliar horários entre as caronas, problemas para se relacionar com pessoas desconhecidas ou até mesmo alguém que poderia dar carona não estar disposta a alterar seu trajeto.

As dificuldades de relacionamento citadas podem ser solucionadas com medidas internas como: flexibilidade de horários para os funcionários, conscientização ambiental sobre os problemas causados por mais automóveis nas ruas, ações para integrar os colaboradores e melhorar o clima organizacional, de modo que passem a estar abertos para novas amizades.

Estas ações fazem parte de uma transformação na cultura da organização, que passa a adotar postura e valores mais sustentáveis, prezando pela qualidade de vida de seus colaboradores, diminuindo seus custos e indiretamente beneficiando toda a sociedade e amenizando os impactos causados no meio ambiente. É por isso que se deve realizar um plano de ações integrado e que abarque todas as possíveis alternativas para melhorar a mobilidade de uma organização, que vão desde ações internas com foco em *endormarketing* e comunicação interna, até mesmo estratégias digitais e providencias estruturais.

O presente capítulo tem como objetivo traçar um panorama das ações que são necessárias para a implementação de um programa de caronas, que serão descritos nos itens a seguir.

Apesar das ações criadas *in loco* para o presente projeto, a comunicação por meio digital possui um importantíssimo papel para a Djengo ganhar escala em suas atividades. Após algum tempo de atuação dentro da empresa e com as principais ações *in loco* já executadas a ideia é que estas diminuam gradativamente, já que além de não permitir a escalabilidade, este tipo de ação também envolve maior recurso financeiro e de pessoas. Por isso a comunicação digital será um importante objeto de estudo para as ações no meio *online*:

A atividade de comunicação digital nos ambientes corporativos exige a integração e ações coordenadas de áreas como tecnologia da informação, desenvolvimento e treinamento de pessoas, os diferentes negócios em seus níveis operacionais, além da própria comunicação corporativa. Um grupo integrado que deverá dialogar constantemente com agentes como provedores de sistemas e aplicativos, criadores e designers, sistemas de agregação e indexação de conteúdo, fornecedores de fluxos informativos, entre outros. (CÔRREA, 2009, p. 332)

Portanto, com o decorrer do tempo a Djengo terá um cronograma de atividades mais voltado para o meio *online*, embora as ações ligadas ao meio digital estejam presentes durante todo o cronograma.

A proposta das ações tem como objetivo criar um alto impacto com a implantação de um programa de caronas, conscientizar sobre os problemas ambientais e criar uma forte identificação dos colaboradores com a marca Djengo.

As ações descritas a seguir foram separadas de acordo com objetivos específicos, que podem ser: fortalecer a marca, ampliar relacionamentos internos e conscientizar sobre a carona e incentivar o uso do aplicativo e site.

Estes objetivos específicos fazem parte do processo de comunicação organizacional que será realizado, e “(...) tem por função estabelecer os canais de comunicação e as respectivas ferramentas para que a empresa fale da melhor maneira com seus diferentes públicos.” (CÔRREA, 2009, p. 321)

Neste sentido, todas as possibilidades de relacionamento com esses públicos devem estar integradas e alinhadas pela mesma visão estratégica, por um discurso uniforme e pela coerência das mensagens. Esse processo de integração estratégica envolve, segundo as proposições de Margarida Kunsch, um composto comunicacional integrando a comunicação administrativa, a comunicação interna, a comunicação mercadológica (aquela vinculada diretamente aos produtos e serviços da organização) e a comunicação institucional (a qual trata da imagem e da presença da organização em seus diferentes ambientes de atuação e influência). (CÔRREA, 2009, p.321)

E para solucionar frequentes problemas como falta de relacionamento e afinidade entre os colaboradores, as ações serão fundamentadas, a fim de instituir uma cultura organizacional mais unificada, na qual os sentimentos de pertença e união possam ser realmente experimentados. Para que isso ocorra o programa de caronas deve auxiliar o estabelecimento de uma relação de segurança e descontração entre os colaboradores, de modo que cada viagem seja uma experiência única.

As ações desenvolvidas serão baseadas na teoria dos hábitos angulares, pois para a implantação de um programa de caronas é necessário traçar um planejamento que vise a mudança de rotina. Além de consequentemente influenciar a transformação da cultura organizacional, para a criação de consciência coletiva sobre a problemática da mobilidade e como esta afeta o desenvolvimento

sustentável de uma organização. Portanto, levando em conta também os relacionamentos organizacionais, que são fundamentais para o andamento de qualquer organização, serão trabalhadas ações que visem a aproximação dos colaboradores, o que poderá resultar na melhora do clima organizacional.

Será proposto um cronograma de ações com o objetivo maior de criar um novo hábito organizacional e que poderá trazer consigo outros fatores como: a melhora do clima organizacional e aproximação dos funcionários, fortalecendo deste modo as relações corporativas. Redução de custos da organização; amenizar o impacto no meio ambiente; desafogar o trânsito e gerar um benefício direto para a sociedade.

Vale ressaltar que as propostas de ações são pensadas para serem executadas em um período de seis meses, tempo mínimo de aquisição de um programa de caronas na Djengo.

3.2 Ações para o fortalecimento da marca

Para que o programa de caronas seja bem aceito em uma organização é necessário criar uma forte identificação e lembrança da empresa que implementará o programa na organização, no caso em específico a Djengo Brasil.

Para criar ações de fortalecimento de marca é preciso compreender dois conceitos: marca e *branding*. Segundo Martins (2006), por marca se pode entender que é a união de aspectos tangíveis e intangíveis ligados a uma organização, sintetizados em um logotipo e que podem gerar influência e valor, além de se tratar de um sistema que se projeta para solucionar um determinado problema. Já quando se fala de *branding*, Martins (2006) o define como sendo:

Branding é o conjunto de ações ligadas à administração das marcas. São ações que, tomadas em conhecimento e competência, levam as marcas além da sua natureza econômica, passando a fazer parte da cultura e influenciar a vida das pessoas. Ações com a capacidade de simplificar e enriquecer nossas vidas num mundo cada vez mais confuso e complexo. (MARTINS, 2006, p.7)

Partindo destes pontos o plano de ação proposto a seguir terá como objetivo despertar o interesse das pessoas para conhecer a Djengo e como são ações para

identificação e reconhecimento da marca estão concentradas nos primeiros meses do cronograma.

Sendo assim, será aplicado nestas ações o conceito do Marketing de Guerrilha, que segundo Garrigan e Marcolis (2009), são atuações que atingem o seu público alvo de forma aprofundada, envolvente e, o mais importante, inesperadamente, usando deste modo a criatividade.

As táticas de marketing de guerrilha são estimulantes, pois possibilitam todas as empresas a usarem o que elas têm para atrair os clientes de maneira exclusiva para sua marca. A menos que você trabalhe no departamento de marketing de uma grande empresa, provavelmente não tem milhões de dólares para gastar em um projeto. Mas isto não significa que você não deva fazer alguma coisa. Apenas significa que você tem que ser criativo na maneira de aplicar os recursos que têm. (...) você tem que encontrar meios de moldar as opiniões dos clientes sobre o seu produto, mas tem que fazê-lo de modo que tenha impacto direto e motivacional em seus clientes. (GARRIGAN, MARGOLIS, 2009, p.16)

Deste modo para chamar a atenção dos primeiros colaboradores, a ação inicial acontecerá no estacionamento da organização (será chamada de Ação de Marketing de Guerrilha 1 para identificação na tabela de cronograma do item 3.6). No programa de carona oferecido pela Djengo, as pessoas que mais dão carona no mês além de ganharem um vale de R\$ 50,00 para abastecer, também garantem uma vaga exclusiva no estacionamento da empresa. O local designado para esta vaga e previamente combinado com a organização será o ponto para a realização da ação.

Para despertar a curiosidade das pessoas que chegam, nesta vaga exclusiva aos caroneiros serão colocados vários balões verdes (cor da logomarca da Djengo), de modo que se forme um grande volume, sendo possível identificá-los à distância. Na mesma vaga uma ampla placa estará colocada com os seguintes dizeres: “Essa vaga por ser sua! Quer saber como? Utilize o QR Code abaixo ou digite o link a seguir no seu navegador. ”. Após clicarem no link ou acessarem o QR Code, as pessoas serão direcionadas para uma página com um game sobre o trânsito. A finalidade do game é fazer com que o personagem consiga pegar todas as caronas do bairro e ir para a empresa no menor tempo possível. O game ficará disponível por 24 horas e as três pessoas que obtiverem maior pontuação ficarão com as vagas exclusivas de caroneiros durante uma semana. Todavia, para que de fato ganhem a

vaga elas devem combinar carona com pelo menos uma pessoa da organização. O game poderá ainda ser divulgado via intranet, visto que não são todos os colaboradores que passam pelo estacionamento da empresa. Vale ressaltar que em nenhum momento será divulgada que a ação é pertencente a Djengo, porém o tempo todo as cores e tipografia que constituem a identidade visual da startup estarão em grande evidência, o que no decorrer do plano de ações fará com que as pessoas associem a marca àquelas cores e escrita.

Em complemento com esta ação, serão colados cartazes em lugares estratégicos da empresa (portas de banheiros, paredes de salas de refeição e café etc.) e todos os *wallpapers* dos computadores da organização serão trocados automaticamente pelo sistema, com cores verdes e brancas (remetendo à marca Djengo). Ambos trarão dizeres que incentivem a sustentabilidade e conscientizem os colaboradores sobre as iniciativas simples que podem praticar para diminuir seu impacto sobre o meio ambiente e ainda melhorarem sua qualidade de vida. As dicas podem informar, por exemplo: como construir uma usina de compostagem caseira e diminuir o lixo residencial em 70%; como fazer coleta da água da chuva e reaproveitá-la para outras atividades da casa; quantidade de água que é poupada diminuindo o tempo no banho; como calcular sua emissão de CO2 entre outros. Esta ação será denominada para o cronograma no item 3.6 como Ação de Divulgação 1. Figura 9 e Figura 10

Figura 9: Ação de divulgação de cartazes 1



Fonte: Produção da autora

Figura 10: Ação de divulgação de cartazes 2

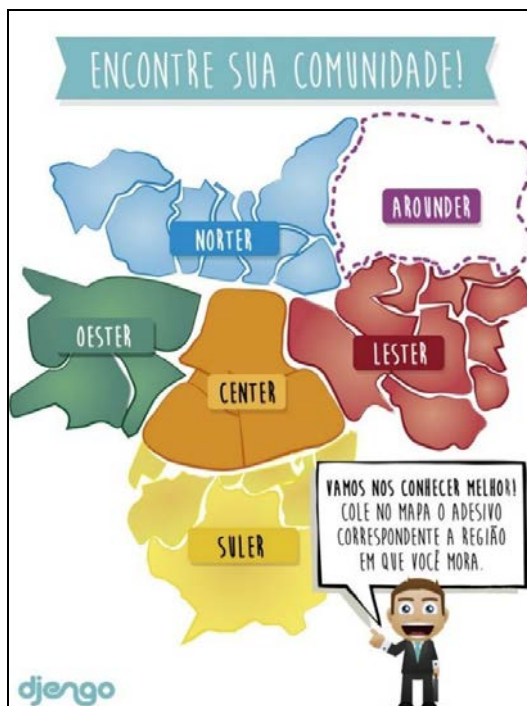


Fonte: Produção da autora

Após estas duas ações sem a identificação da marca Djengo nas duas primeiras semanas, na terceira será realizada a ação chamada “Djengo na Empresa”. O objetivo desta é dividir os funcionários da empresa em turmas - dependendo da quantidade e criar um dia da Djengo na empresa. Será oferecido um café da manhã, pela startup, para a organização. Neste período a finalidade da ação será apresentar o programa de caronas para os colaboradores, conversar e tirar dúvidas, convidá-los para baixar o aplicativo e mostrar ao vivo como funcionam as ferramentas, a aplicabilidade e a segurança de dados do usuário. Isto se faz necessário para iniciar o processo de confiança entre a equipe Djengo e os colaboradores da organização.

No dia da ação, na sala haverá um mapa com a cidade de São Paulo, ao entrar no local os participantes receberão dois adesivos, um para colar em sua camisa e o outro no mapa. Nos adesivos eles deverão preencher: nome, e-mail e com qual meio de transporte vão trabalhar. O objetivo desta ação é mostrar figurativamente que existe uma grande possibilidade dos colaboradores terem vizinhos em comum e poderem compartilhar carona para irem trabalhar. Esta ação terá grande impacto visual, pois conforme o mapa for sendo preenchido as pessoas conseguem identificar todos os vizinhos de uma determinada região. Figura 11

Figura 11: Ação Djengo na Empresa – Mapa



Fonte: Arquivo pessoal

Haverá também um *totem* em formato de carro, com um espaço para duas pessoas colocarem a cabeça e tirarem foto. Além disso ocorrerá a distribuição de material institucional e do Kit Caroneiro, que será um kit sustentável entregue aos colaboradores contendo: Manual do Bom Caroneiro (com dicas para ter uma carona divertida e segura); chaveiro da Djengo em formato de carro; Semente Mágica com os dizeres: sou sustentável (a semente mágica é especial, pois nela é possível escrever uma determinada palavra e quando a semente cresce esta frase fica escrita em sua folha); sachê de perfume para carro; caneca sustentável feita de bambu.

Uma quarta ação será realizada, a fim de propiciar a conversa entre funcionários a respeito do que já foi realizado (será denominada para o cronograma no item 3.6 como Ação de Marketing de Guerrilha 2). Esta ação ocorrerá no estacionamento, a Djengo consegue por meio do aplicativo verificar as pessoas que estão dando carona entre si, no primeiro mês de implantação e em um dia previamente determinado, a startup irá localizar no sistema a pessoas que irão de carona para o trabalho a fim de recepcioná-las. No entanto, a recepção será diferenciada, no estacionamento integrantes da Djengo estarão esperando pelos carros que estão dando carona, assim que avistados, os integrantes irão em

comemoração até eles, como se fosse uma espécie de festa por eles estarem pegando carona. Elas serão recebidas como celebridades, pois estarão fazendo um enorme benefício para a organização, sociedade e meio ambiente. Nesta ação serão colhidos depoimentos das pessoas no carro sobre o que acharam da carona, se facilitou o trajeto e etc., posteriormente estes depoimentos serão divulgados em redes sociais, e-mail marketing e intranet e a fim de estimular outras pessoas a compartilharem carona. Além disso, as pessoas do carro receberão uma caixa de bombons para comerem juntas na carona, e assim compartilharem mais um momento de prazer.

Atrelada a esta ação, teremos ação reversa, ou seja, para aqueles que forem vistos chegando sozinhos no estacionamento. Eles serão recepcionados da mesma maneira que as pessoas que deram carona, porém os integrantes da Djengo ao detectarem que não se trata de um carro que dá carona apenas lhe entregarão um *flyer* com instruções para conhecer a Djengo e baixar o aplicativo. O objetivo desta ação é realmente causar um impacto sobre as pessoas, de modo que estas compartilhem suas histórias com outros colaboradores e assim a repercussão sobre a marca Djengo cresça gradualmente.

Outra ação de caráter de guerrilha será traçada (será denominada para o cronograma no item 3.6 como Ação de Marketing 1) em volta da organização e em locais estratégicos por onde as pessoas passam para entrar serão colocadas placas com os seguintes dizeres: “Foi difícil chegar aqui hoje? Experimente pegar uma carona na Djengo! ”.

Além das ações *in loco* serão também realizadas ações no meio digital para consolidação da marca. Serão usados: *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *LinkedIn* e *YouTube*, cumprindo cada uma funções diferentes. As três primeiras serão utilizadas principalmente para: divulgar *selfies* de carona dos usuários, para isto será lançada uma campanha com a *hashtag* carona é mais legal “#caronaehmaislegal”; dar dicas para tornar a viagem divertida, como por exemplo, sugestão de músicas para ouvir na viagem e matérias interessantes para você compartilhar com as suas caronas; compartilhamento de dicas sustentáveis para auxiliar na diminuição do consumo de energia e emissão de CO2. Já no *LinkedIn* será criada uma comunidade, onde pessoas poderão debater sobre as melhores práticas ligadas a mobilidade e sustentabilidade. No *YouTube*, serão divulgados vídeos que vão desde a explicação de como utilizar o aplicativo, até mesmo notícias que inspirem mais pessoas a

darem carona, elucidando assim seus benefícios, além de vídeos institucionais e das ações realizadas nas empresas que são clientes da Djengo.

Para complementar as ações no meio digital, será utilizado também o e-mail marketing, que enviará quinzenalmente conteúdos relevantes para os colaboradores, abordando as ações realizadas na organização, práticas de sustentabilidade, notícias sobre mobilidade e o trânsito.

3.3 Ações para ampliar os relacionamentos internos e implantar o hábito de pegar carona

Para que os colaboradores de fato façam a adesão do programa de caronas é necessário traçar ações que os aproximem e desmitifique as relações sociais, assim como auxiliem na implantação deste hábito.

A fim de complementar este processo será criado o “Café com seu Vizinho 1”, uma ação com duração de uma hora, onde os participantes poderão tomar café da manhã, terão um momento para conversar e trocar experiências, haverá um mural em formato de carro no qual eles poderão colar *post its* com um agradecimento, frase ou história engraçada sobre como têm sido suas experiências com a carona. Participarão também de uma dinâmica quebra-gelo e de confiança para serem feitas em pequenos grupos. Para se sentirem mais à vontade receberão também dicas de um profissional de *Stand Up Comedy* para se soltar na hora de conversar na viagem, contar histórias e deixar a carona mais divertida. Esta ação servirá para aproximar ainda mais os colaboradores e permitirá que novas pessoas conheçam a Djengo.

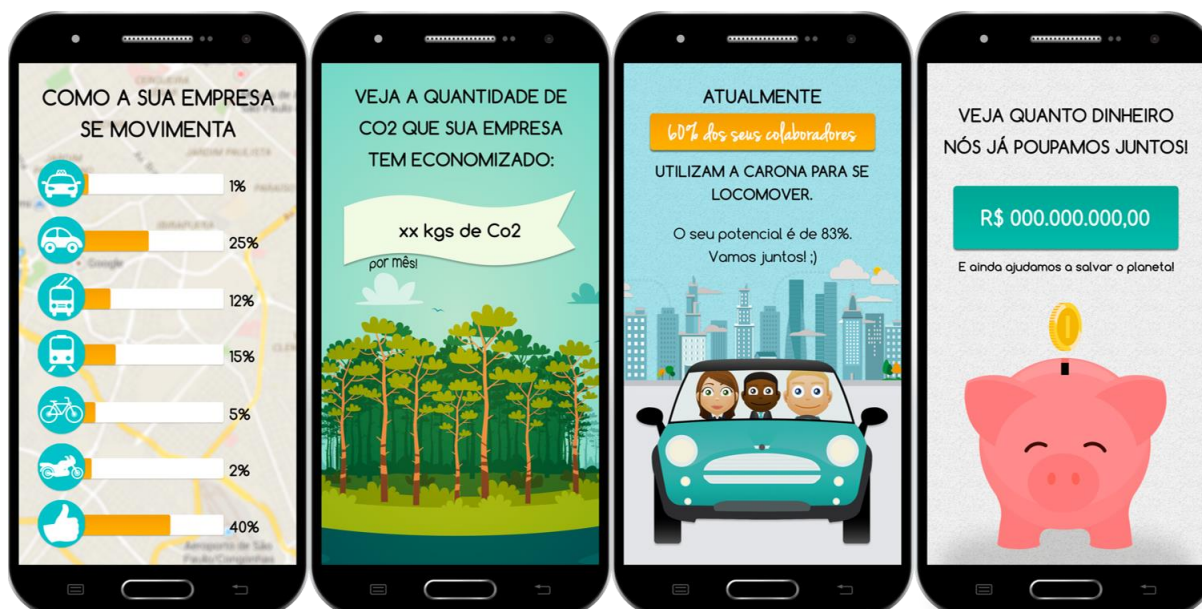
Será disponibilizado posteriormente um “Manual de Sobrevivência para o Caroneiro”, que tem como objetivo dar dicas de boas práticas de relacionamento para quem dá ou pega carona.

Com a finalidade de incentivar as pessoas a participarem do programa de caronas será lançado o “Caroneiro do Mês”. Aquela que mais der carona ou que mais pegar carona será considerada na organização o rei/rainha da carona, é uma celebridade, e deve ter mérito por isso. Sendo assim, com base no ranking fornecido pelo aplicativo e pela plataforma web, a pessoa que mais der carona no mês receberá um vale combustível no valor de R\$ 50,00 e uma vaga exclusiva para

caroneiro no estacionamento da empresa. Já a pessoa que mais pegar carona no mês receberá um ingresso para eventos culturais (cinema, teatro, jogo de futebol e etc.) na região de São Paulo com direito a um acompanhante. Quando chegar na empresa em sua mesa também haverá um balão com a frase “Obrigado, você poupou X kgs de CO₂ e ajudou o trabalho de X árvores!”, esta conta é feita com base nas estatísticas oferecidas pelo aplicativo. Figura 12

Além disso, haverá uma carta com o depoimento das pessoas que compartilharam carona com essa pessoa, agradecendo por terem bons momentos e ajudarem juntos o meio ambiente, nesta carta terá uma notinha escrita à mão do presidente da empresa, que agradece o colaborador por fazer parte desta iniciativa.

Figura 12: Telas do aplicativo



Fonte: Produção da autora

A fim de despertar a consciência sustentável e também demonstrar a importância de mudanças de hábitos, como pegar carona, será lançado o “Desafio Djengo”. Esta atividade terá como objetivo promover um desafio na empresa que vise a redução de uma determinada quantidade de CO₂ – a ser combinada previamente com a organização – no prazo de dois meses. A ideia do desafio é promover ações e mudanças nos hábitos dos colaboradores. Será uma iniciativa que vise competições sustentáveis, por exemplo, identificar se a organização está produzindo menos lixo reciclável, como copos descartáveis; se o consumo de

energia vem diminuindo (práticas associadas a isto podem envolver: desligar a tela do computador quando não estiver usando, a luz do banheiro ou o do refeitório ao sair); coleta de óleo, pilhas, baterias e outros materiais que não devem ser descartados em coletas normais.

Além disso, poderão ser incentivadas outras práticas, como pessoas que moram a menos de 1,5 km da empresa passarem a vir a pé ou de bicicleta; e identificar aquelas que tem potencial para compartilhar carona entre si, mas ainda não o fazem. Esta ação receberá incentivo online, por meio de uma campanha que será veiculada nas redes sociais (*Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn e YouTube*) e será impulsionada pela postagem de fotos e vídeos dos colaboradores realizando as atividades, eles receberão informações e dicas no aplicativo e na plataforma web de quando e como devem cumprir as atividades propostas. No final todos os envolvidos receberão um prêmio a ser determinado previamente com a empresa.

Haverá também o “Encontro de Caroneiros”, que consistirá em uma atividade aberta, a ser concretizada em um final de semana e fora da organização. Esta ação visa promover o entrosamento entre os colaboradores juntamente com sua família. Estará ligada a realização de uma prática esportiva, por exemplo, todos serão convidados a percorrem um determinado percurso de bicicleta, após isso se encontrarão em uma determinada praça onde poderão assistir oficinas de sustentabilidade, que podem ser: como fazer uma usina de compostagem caseira, como construir um reservatório para reaproveitar a água da chuva, dicas de combate ao mosquito da dengue, como reaproveitar materiais reciclados para objetos de decoração ou outros. Os colaboradores serão incentivados a levar sua própria comida para que no final todos façam um piquenique.

Além disso, para fortalecer o hábito da carona e aproximar os colaboradores da organização, regularmente serão colocados cartazes nas organização que incentivem a adoção da carona como uma atividade benéfica, econômica e sustentável, complementada com dicas sustentáveis e dados sobre poluição, desperdício de energia e água e etc. Esta prática também está atrelada ao envio de e-mail marketing, que será enviado a cada 15 dias com dicas e informações que despertem a consciência para o hábito de pegar carona, assim como proporcionem o desenvolvimento de ações mais sustentáveis.

Para este ponto será realizada a campanha no *Instagram* com a *hashtag* carona é legal “#caronaehlegal”, que incentivará a postagem de *selfies* e vídeos dos colaboradores em suas caronas, além de poderem também divulgar acidentes e engarrafamentos no trânsito e assim auxiliar outras pessoas que fariam o mesmo percurso.

3.4 Ações de incentivo ao uso do aplicativo e do site

Para que o uso do aplicativo e da plataforma web realmente aconteçam eles devem estar atrelados a todas as ações já citadas anteriormente, como o “Djengo na Empresa” e “Café com seu Vizinho 1”, onde haverá um espaço para explicar como funciona o aplicativo e também sanar eventuais dúvidas, assim como os cartazes, redes sociais e e-mail marketing. Em cada campanha sempre enfatizando a facilidade de encontrar seus vizinhos por meio do aplicativo e combinar a carona por lá. Figura 13

Figura 13: Cartaz para uso do aplicativo



Fonte: Produção da autora

Além de reforçar o uso do aplicativo nas ações anteriores, será realizado o “Café com seu Vizinho 2”, um café da manhã fechado, apenas para aqueles que façam uso da plataforma e estejam oferecendo ou pegando carona. O intuito é aproximar as pessoas e fazer com que elas compartilhem suas experiências como caroneiro. Esta ação servirá para detectar possíveis melhorias no aplicativo, testar a funcionalidade e usabilidade, além de coletar sugestões para a implantação de novos recursos.

Supõe-se, por meio das atividades já realizadas anteriormente pela Djengo em suas empresas clientes, que dois meses não são suficientes para que todas as pessoas conheçam o programa de caronas e a Djengo, por isso é necessário criar uma atividade denominada “Ação para atrair novos usuários”. Nas maçanetas dos carros e nos puxadores de gavetas das mesas dos funcionários de toda a empresa, serão colocados um cartão em formato de folha amarrado com um lacinho verde, nele estará escrito: “Essa pode ser o único tipo de folha que você verá no futuro. Ajude a salvar o planeta. Acesse: www.djengo.com.br”. O objetivo será despertar a curiosidade e comoção nas pessoas, de modo que elas entrem no link para descobrirem o que é a Djengo e se cadastrem no aplicativo.

Além das ações *in loco* e daquelas por meio digital citadas, outras no próprio aplicativo serão realizadas, a fim de estimular o engajamento dos usuários por meio do *gamification*: denominadas para o cronograma no item 3.6 como Ações de *Gamification*.

A gamificação é muito importante para o aplicativo, pois é ela quem será responsável pelo engajamento e mudanças de hábito.

A gamificação (do original em inglês *gamification*) corresponde ao uso de mecanismos de jogos orientados ao objetivo de resolver problemas práticos ou de despertar engajamento entre um público específico. Com frequência cada vez maior, esse conjunto de técnicas tem sido aplicado por empresas e entidades de diversos segmentos como alternativas às abordagens tradicionais, sobretudo no que se refere a encorajar pessoas a adotarem determinados comportamentos, a familiarizarem-se com novas tecnologias, a agilizar seus processos de aprendizado ou de treinamento e a tornar mais agradáveis tarefas consideradas tediosas ou repetitivas. (VIANNA, VIANNA, MEDINA, TANAKA, 2013, p.13)

Como ação de gamificação no próprio aplicativo serão: enviados alertas para os caroneiros não se esquecerem de agendar sua carona e também não deixar

quem já possui uma carona marcada em determinado horário; enviar alertas de novos caroneiros em sua região, como por exemplo: “Bianca é sua vizinha e acabou de se cadastrar na Djengo. Dê as boas-vindas! ”; criação de um ranking para identificar qual foi o caroneiro que mais deu carona e qual foi o que mais pegou, e assim realizar a ação do Caroneiro do Mês, descrita no item 3.3. O passageiro receberá notificações para avaliar a carona; ao acessar o aplicativo os usuários verão no mapa seus vizinhos, todos estarão em formatos de carros cada um com um estilo, todos personalizáveis, conforme as pessoas vão dando ou pegando carona esses carrinhos virtuais vão evoluindo conforme a quilometragem; receberão alertas de trânsito conforme a região, para informar sobre o tempo como chuvas e alagamentos, acidentes, engarrafamentos, polícia e etc.

3.5 Ações de Manutenção

Sabe-se que todas as ações descritas nos itens 3.2, 3.3 e 3.4 possuem determinadas limitações, tanto quanto a quantidade de pessoas que podem alcançar, tanto quanto especificações como dia e período, portanto se pode dizer que não serão totalmente efetivas para atingir em 100% os funcionários de uma organização.

Pensando nisso é necessário a implementação de ações de manutenção, que no período de seis meses serão ações complementares às já estipuladas no plano. Após cada ação realizada será feita uma mensuração das pessoas envolvidas e resultados obtidos, mediante isto será avaliado se a ação foi ou não efetiva. Não sendo ações de manutenção serão elaboradas para, por exemplo, atrair mais usuários que não puderam ser engajados por meio das ações previamente estabelecidas.

Estas Ações de Manutenção são muito importantes para o plano de ações, porque são elas que irão aparar as arestas que faltarem nas ações anteriores. Elas ainda serão criadas e implantadas juntamente com os responsáveis pelo programa na organização.

3.6 como a teoria dos Hábitos Angulares contribui para as ações propostas

Para que o loop do hábito funcione precisa-se ativar a sequência deixa-rotina-recompensa. A “deixa” pode ser compreendida como o “clique”, descrito no item 1.4.

O que se deseja é implantar o hábito de oferecer carona, para isso diversos cliques serão espalhados pela sede da organização, para que as pessoas se lembrem de dar carona e de quais são os benefícios embutidos nessa prática, de modo que isso passe a se tornar parte da rotina.

O processo de formação de hábitos ocorre nas ações propostas a partir do momento em que os colaboradores passam a ter contato com as ações *in loco* realizadas dentro das instalações da organização e nos estacionamentos.

A cada momento em que se depararem com as ações da Djengo as pessoas de uma determinada organização receberão influência de um gatilho mental em específico, que funcionaria como o “clique”. Este “clique” está ligado primeiramente a identidade visual presente em todas as ações realizadas pela *startup*.

Com uma identidade visual ligada ao verde água, todas as ações estarão vinculadas a esta cor, e sempre quando visualizadas em cartazes, brindes, ações *in loco* e e-mail marketing, por exemplo, as pessoas lembrarão da marca Djengo. Este clique também funcionará por meio do aplicativo, que enviará notificações que lembrem as pessoas de suas atividades diárias.

Além da identidade visual, o clique oferecido pelo próprio conteúdo das ações é muito importante, pois é ele quem trará a reflexão necessária para que as pessoas que não dão carona, passem a cogitá-la como uma alternativa benéfica e viável.

A “recompensa” está ligada aos sentimentos e benefícios que o programa de caronas pode trazer. Por exemplo, quando for influenciada por um “clique” como um cartaz, cartões nas maçanetas do carro, possibilidade de ganhar uma vaga especial ou haver participado de um café da manhã da Djengo, as pessoas podem se abrir para a possibilidade de dar/pegar carona. Efetuando a ação estarão sujeitas aos sentimentos e ações envoltas a este processo, que são “recompensas” como: fazer novas amizades ou simplesmente ter uma conversa agradável durante o percurso de ida ao trabalho; sensação de segurança por não precisar se deslocar a pé; economia, pois passa a dividir seus custos; qualidade de vida, pois diminui seu

stress; vale combustível disponibilizado para o caroneiro; incentivo e estímulo frequente da organização e reconhecimento do funcionário por parte desta.

Criadas a “deixa” e a “recompensa” para que o processo se torne uma “rotina” é necessário estar ligado a um “anseio”, este anseio é criado pelos hábitos angulares, que são, como dito anteriormente, pequenas vitórias. Este “anseio” pode ser criado pelos hábitos angulares a partir de: estímulo a competições como o Desafio Djengo; benefícios oferecidos pela organização como vaga de estacionamento, vale combustível, ingressos para programas culturais, entre outros; compartilhamento gradual das metas alcançadas, de modo que quando alcançadas seja sempre realizada uma comemoração seja ela simbólica ou não, sendo todos os indivíduos beneficiados de algum modo por mais uma conquista, e a partir do momento em que o objetivo maior for alcançado este também seja comemorado e todos também se beneficiem disso.

E estes hábitos angulares influenciam diretamente os relacionamentos organizacionais, pois para que o objetivo final da organização seja alcançado os colaboradores devem cooperar uns com os outros, e assim melhorar sua comunicação e relacionamento interpessoal criando vínculos mais fortes. As propostas apresentadas têm grande foco na integração entre funcionários, com dinâmicas, workshops para ajudar os mais tímidos, ações de integração fora da empresa.

Mudar o hábito das pessoas de irem de carro sozinhas para o trabalho depende de como se dão seus relacionamentos organizacionais, e para que o processo de criação de hábito de carona ocorra é necessário primeiro a implementação de uma cultura organizacional unificada.

Portanto, pode-se compreender que para chegar ao objetivo de criar o hábito de carona, é necessária a criação de diversos outros hábitos angulares, que em suma devem estar voltados para a solidificação dos relacionamentos interpessoais, de modo que a união, a prestatividade e outros valores de estima sejam incorporados a cultura organizacional. Assim as pessoas passarão a se importar mais umas com as outras e no impacto de suas ações para com a sociedade e o meio ambiente, desperta-se então a valorização do ser humano, bem como de suas relações, a compaixão e a consciência humanitária e ecológica.

3.7 Cronograma das Ações Propostas

No cronograma proposto será possível compreender como as ações estarão distribuídas durante seis meses. Vale ressaltar que ações como E-mail Marketing e Redes Sociais são de cunho contínuo, por isso estão presentes constantemente durante todo o período.

Estão ainda delimitadas as ações de mensuração de resultados que acontecerão em parceria com o setor de Recursos Humanos ou de Gestão de Mobilidade responsáveis pelo projeto na organização contratante. (Figura 14)

Figura 14: Cronograma das Atividades

A	B	C	D	E	F	G
Mês	1	2	3	4	5	6
Estacionamento	Ação de Marketing de Guerrilha 1	Ação de Marketing de Guerrilha 2				
Premiações	x	Caroneiro do Mês	Caroneiro do Mês	Caroneiro do Mês	Caroneiro do Mês	Caroneiro do Mês
Campanhas	Ação de Divulgação 1 + Manual de Sobrevivência do Caroneiro	Ação de Marketing 1	Ação de Divulgação 2 + Ação para atrair mais usuários		Desafio Djengo	
Evento	Djengo na Empresa	Café com seu vizinho 1		Encontro de Caroneiros	Café com seu Vizinho 2	
Redes Sociais	Atividade Contínua	Atividade Contínua	Atividade Contínua	Atividade Contínua	Atividade Contínua	Atividade Contínua
Resultados	PRESENCIAL: Reunião de melhoria contínua com mensuração de resultados com RH.	ONLINE: Reunião de melhoria contínua com mensuração de resultados com RH	PRESENCIAL: Reunião de melhoria contínua com mensuração de resultados com RH	ONLINE: Reunião de melhoria contínua com mensuração de resultados com RH	PRESENCIAL: Reunião de melhoria contínua com mensuração de resultados com RH	PRESENCIAL: Reunião de melhoria contínua com mensuração de resultados com RH
E-mail Marketing	quinzenal	quinzenal	quinzenal	quinzenal	quinzenal	quinzenal

Fonte: Produção da autora

CONSIDERAÇÕES

O presente trabalho teve como objetivo traçar um panorama sobre as principais questões que envolvem dificuldades e obstáculos na implantação de um novo hábito na cultura organizacional.

Necessário para a compreensão do hábito, o desenvolvimento de um programa caronas é extremamente benéfico para uma empresa, que passa a reduzir seus custos, ameniza seu impacto sobre o meio ambiente e gera um benefício para o funcionário e para própria organização.

Todavia, apenas um programa de caronas não é efetivo e não garante que 100% dos colaboradores de uma empresa sejam atendidos, de modo que outras alternativas devem ser traçadas como: incorporação de um bicicletário e vestiários, incentivo as pessoas irem a pé, fretados entre prédios e também de casa para o trabalho.

As ações traçadas seguem como base o estudo dos hábitos angulares, assim como a experiência das atividades já desenvolvidas pela Djengo Brasil, que possuem um caráter mais *fun*.

A teorias estudadas foram fundamentais para o desenvolvimento das ações, sendo possível diagnosticar pontos de melhoria na comunicação da *startup* com seus *stakeholders*, e como é importante possuir um planejamento de atividades para obter comportamentos específicos por parte dos colaboradores de uma organização.

No entanto, não é possível constatar ainda se existirá uma adesão por parte dos colaboradores, já que este estudo tem por função apresentar o conceito e o planejamento das ações a serem desenvolvidas, os resultados estão por vir.

Contudo, se forem respeitadas as necessidades de mudanças graduais de hábito e se houver um processo comunicacional e organizacional sólido por parte da empresa, as ações poderão ser implementadas e o programa de caronas com certeza será considerado um instrumento de vantagem competitiva para ela.

O presente trabalho cumpre seu objetivo na medida em que aborda como os relacionamentos corporativos podem influenciar os processos de formação de hábitos, e assim influenciar a cultura organizacional para a transformação coletiva e do despertar da consciência de valorização do meio ambiente e valorização das relações pessoais e da compaixão com o próximo.

REFERÊNCIAS

ABQV – Associação Brasileira de Qualidade de Vida. Empresas brasileiras seguem investindo em qualidade de vida. Disponível em: <<http://www.abqv.com.br/portal/Content.aspx?id=78>> Acesso em: 01/02/2015

Administradores. Trânsito ruim reduz a produtividade de funcionário. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/transito-ruim-reduz-produtividade-de-funcionario/15268/>> Acesso em: 20/02/2015 às 10:12

_____. Entendendo o que é o *turnover* e como diminuí-lo. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/entendendo-o-que-e-turnover-e-como-diminui-lo/58884/>> Acesso em: 10/02/2015 às 01:20.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BITTENCOURT, D. F. de. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas: livro didático; design instrucional.** Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

CARVALHO, Ana Cristina Marques de; SOUZA, Leonardo Pellegrino de. **Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões da contradição na literatura e proposta para sua avaliação.** Em: Prespect. Cienc. Inf., Belo Horizonte, v.4, n.1, p.73-83, jan./jun. 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1992.

_____, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial.** São Paulo: Mc Graw Hill, Ltda., 1987.

CÔRREA, Elizabeth Saad. **Comunicação digital e novas mídias institucionais.** In: Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1. KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org). Editora Saraiva, São Paulo, 2009. p. 317 – 336.

CONGIU, Fábio. **Mobilidade Corporativa.** São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://embarqbrasil.org/sites/default/files/2014-01-08%20-%20Revista%20Ideia%20Sustent%C3%A1vel%20-%20Especial%20-%20Cidades%20paradas,%20empresas%20lentas.pdf>> Acesso em: 20/03/2015 às 22:30.

DENISON, Daniel; HOOIJBERG, Robert; LANE, Nancy; LIEF, Collee. **A força da cultura organizacional nas empresas globais.** Elsevier Editora, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=pf2SZfCP0fIC&printsec=frontcover&dq=cultura+organizacional&hl=pt-BR&sa=X&ei=OhwWVcWOL9flsATzoYL4Bw&sqi=2&ved=0CDAQ6AEwBA#v=onepage&q=as%20cren%C3%A7as%20e%20os%20pressupostos%20b%C3%A1sicos&f=false>> Acesso em: 16/02/2014 às 10:20.

Dicionário Online de Português. Significado de hábito. Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/habito/>> Acesso em: 22/02/2015 às 22:10

DUHIGG, Charles. **O Poder do Hábito: por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios.** Editora Objetiva Ltda, Rio de Janeiro, 2012.

Época Negócios. 10 benefícios incríveis oferecidos pelas empresas de tecnologia. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/noticia/2015/01/10-beneficios-incriveis-oferecidos-pelas-empresas-de-tecnologia.html>> Acesso em 13/03/2015 às 22:00.

Embarq Brasil. Inicia Seminário Internacional de Mobilidade Corporativa. Disponível em: <<http://embarqbrasil.org/news/inicia-semin%C3%A1rio-internacional-de-mobilidade-corporativa#sthash.2ltprisB.dpuf>> Acesso em: 09/01/2015 às 16:33

Exame Abril. Empresas sofrem com turnover, mas não investem em retenção. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/empresas-sofrem-com-turnover-mas-nao-investem-em-retencao>> Acesso em 14/03/2015 às 18:17

EYAL, Nil. **Hooked Model.** 2013 Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/nireyal/hooked-model>> Acesso em: 20/03/2015 às 09:10.

FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio; GRUNING, James E. **Relações Públicas: Teoria, Contexto e Relacionamentos.** São Caetano do Sul – SP, 2ª edição, Editora Difusão, 2011.

IDC Analyze the Future. Estudo da IDC Brasil mostra recorde nas vendas de smartphones no terceiro trimestre de 2014. Disponível em: <<http://www.idclatin.com/releases/news.aspx?id=1778>> Acesso em: 03/02/2015 às 10:20

Info Money. Maioria dos paulistanos considera trânsito causa de infelicidade. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/minhas-financas/carros/noticia/2932143/maioria-dos-paulistanos-considera-transito-causa-infelicidade>> Acesso em: 16/02/2015 às 22:00

JUDGE, Timothy A.; ROBBINS, Stephen P.; SOBRAL; Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2010.

MARQUES, José Roberto. **A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.** Ano 17-12-2013. Disponível em: <<http://economia.terra.com.br/blog-carreiras/blog/2013/12/17/a-importancia-do-relacionamento-interpessoal-no-ambiente-de-trabalho/>> Acesso em: 15/03/2015 às 18:11.

MARTINS, José Roberto. **Branding: o manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas.** Disponível em: <<http://www.globalbrands.com.br/artigos-pdf/livro-branding->

o-manual-para-voce-criar-gerenciar-e-%20avaliar-marcas.pdf> Acesso em: 02/02/2015 às 20:00.

OSWALD, Andrew J.; PROTO, Eugenio; SGROI, Daniel. **Happiness and Productivity**. 3º versão, 10 fev de 2014, Universidade of warwick, UK, and IZA Boon,

Portal r7. Paulistas respiram ar quatro vezes mais poluído que índice aceito pela OMS. Disponível em: <<http://noticias.r7.com/saude/paulistas-respiram-ar-quatro-vezes-mais-poluido-que-indice-aceito-pela-oms-24082014>> Acesso em: 10/02/2015 às 11:09

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2003.

Slideshare. Always Connected: How smartphones and Social Keep us engaged. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/roonitta/study-how-addicted-are-we-to-facebook-mobile>> Acesso em: 06/02/2015 às 20:10

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. 3º ed, Rio de Janeiro, Elsevier, 2012.

TAVARES, Maria das Graças de P. **Cultura Organizacional uma abordagem antropológica da mudança**. Editora QualityMark, Rio de Janeiro, 1991.

TEIXEIRA, Maria. **Habilidades de Relacionamento Interpessoal**. São Paulo, Clube dos Autores, 2014.

Veja Abril. Carona 2.0 será que pega no Brasil? Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/vida-digital/carona-20-sera-que-pega-no-brasil/>> Acesso em: 16/02/2015 às 18:40.

Viatrolebus. Maioria considera o trânsito a causa de infelicidade em SP. Disponível em: <<http://viatrolebus.com.br/2013/08/maioria-considera-o-transito-a-cao-de-infelicidade-em-sp/>> Acesso em: 18/01/2015 às 11:20

Vio Mundo. Paulo Saldiva: poluição atmosférica mata 4 mil pessoas por ano na cidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.viomundo.com.br/blog-da-saude/saude/paulo-saldiva-poluicao-atmosferica-mata-4-mil-pessoas-por-ano-na-cidade-de-sao-paulo.html>> Acesso em: 19/03/2015