

O Desafio de Reter Talentos: Proposta de um Modelo Digital de Comunicação Interna para Engajamento de Colaboradores

Alexandre Rolim Escanhoela e Alexandre Nabil Ghobril

Resumo: Este relato técnico descreve o processo desenvolvido para análise e proposição de um novo modelo de negócio com uso de ferramentas digitais para promover a elevação do nível de engajamento e desempenho de trabalhadores, bem como reforçar a cultura corporativa. Metodologicamente, seguiu-se o método de solução de problemas e aproveitamento de oportunidades proposto por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017). A partir do diagnóstico realizado, foi proposto a elaboração de um aplicativo digital interativo exclusivo para processos de comunicação interna corporativa denominada ReFuture. Esta plataforma foi desenvolvida exclusivamente para gerar maior atratividade, engajamento e interação entre seus usuários e com isto, propiciar grande volume de dados que serão processados e ofertados às empresas como serviços especializados, retroalimentado assim, o ciclo de criação de valor aos seus clientes. O escopo foi delimitado até a fase de planejamento, análise, construção do modelo de negócio construção do MVP e primeira fase de validação.

Palavras-chave: Modelo de negócio. Inovação. Engajamento. Cultura organizacional

1 Introdução

Impulsionadas pelos avanços tecnológicos as organizações estão cada vez mais competitivas em um mercado de trabalho dinâmico e flexível. O capital humano torna-se o foco estratégico na busca de vantagens competitivas e sustentabilidade organizacional. Atrair, desenvolver e reter talentos são recursos utilizados como as principais estratégias de prosperidade e sucesso organizacional (CASTRO, 2011).

A comunicação interna pode ser definida como elos entre funcionários e grupos na organização, em vários níveis e em diferentes áreas de especialização. Uma comunicação interna eficiente é condição para alcançar o engajamento dos colaboradores, eficiência e, portanto, resultados organizacionais mais sólidos. As organizações devem focar atenção ao desenvolvimento e aprimoramento do seu modelo de comunicação interna como fonte de políticas de atração e retenção de talentos (MORRIS, 2010).

Colocar o ser humano em foco é oferecer aos trabalhadores uma ótima experiência em seu ambiente de trabalho e para tal as organizações precisam investir recursos e elaborar estratégias para atrair as pessoas que tenham *fit* com a cultura e com o propósito da organização, possuir processos de comunicação ágil e transparente, investir em recursos digitais e automatizados e garantir aprendizado e desenvolvimento contínuo para toda força de trabalho da empresa (CARVALHO, 2019).

As organizações necessitam aprimorar a proposta de valor aos seus funcionários proporcionando uma maneira mais simples e flexível de realizar o trabalho. A tecnologia é um dos principais fatores percebidos pelos funcionários modernos para agregar valor em sua experiência de trabalho. A cada dia, cresce o número de investimento das organizações em ferramentas digitais para elevar o nível de engajamento e desempenho de seus funcionários (MELHOR GESTÃO, 2019).

Empresas que investem em proporcionar boa experiência aos seus trabalhadores são 25% mais rentáveis do que seus concorrentes, quadruplica as chances de reter talentos e apresentam taxa de crescimento da receita em três anos 2,3 vezes maior que a média (Carvalho, 2019). Trabalhadores motivados e engajados produzem melhores resultados, atendem melhor as necessidades dos clientes, são mais propensos a permanecer na empresa e são menos suscetíveis a sofrer de transtornos de ansiedade (GALLUP, 2020).

O mundo corporativo é muitas vezes regido por estruturas rígidas e hierárquicas baseados em modelos de comando e controle. Com a chegada das gerações Y e Z no mercado de trabalho, esta ordem vem sendo progressivamente alterada. Essas gerações são motivadas por valores e crenças distintos, como por exemplo a busca por maior flexibilidade, autonomia e interações sociais no ambiente de trabalho. Há consenso de que as organizações precisam se adaptar a esta realidade e aprender novas maneiras de se comunicar e engajar estas novas gerações que já compõe a maior parcela da força de trabalho mundial (MARINO, 2019).

Dessa forma, oferecer uma adequada experiência corporativa e construir novos canais internos de comunicação para identificar necessidades e opiniões de seus colaboradores se torna algo vital para gerar maior engajamento corporativo e alinhar estratégia de negócios com a capacidade de sua força de trabalho e, desta maneira, trazer vantagens competitivas sustentáveis às organizações (CARVALHO, 2019).

Para desenvolvimento do trabalho, seguiu-se o método de solução de problemas e aproveitamento de oportunidades proposto por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), congruente também com o modelo proposto por Biancolino, Kniess, Maccari e Rabechini (2012), mas diferenciando-se deste último no formato de apresentação, ao incorporar as definições e conceitos ao longo do trabalho e sem um tópico exclusivo de referencial teórico.

2. Entendimento da Oportunidade

Estudos revelam a preferência pelas gerações Y e Z de comunicar e trocar informações de maneira digital, conectados a uma rede de associados. Parece existir um descompasso muito grande no estilo de comunicação destes jovens e as práticas adotadas atualmente pela maioria das companhias para se comunicar com seus trabalhadores. É provável que muitas empresas ainda não entenderam a importância de adaptar seu processo de comunicação para atender as necessidades destes jovens digitais como fonte de vantagem competitiva.

Há uma preferência pelas novas gerações por ferramentas de trabalho digitais e integradas a uma comunidade que troquem informações ativamente. A cada dia, comunicados unilaterais como e-mails, revistas corporativas, murais e intranet estão se tornando desestimulantes a estes jovens trabalhadores que já formam o maior percentual da força de trabalho das organizações. As organizações devem explorar todo o potencial das redes formadas pelos clientes, uma vez que os indivíduos agem menos de maneira isolada e mais como redes conectadas, isso significa em reforçar os meios e modos pelas quais as pessoas influenciam outras pessoas e/ou grupos e com isso gerar novas oportunidades de negócios (ROGERS, 2016).

Segundo pesquisa realizada pela Gartner (2020), funcionários engajados e comprometidos a) atingem resultados significativamente melhores; b) aumentam a qualidade no atendimento de clientes e conseqüentemente atraem novos consumidores; c) permanecem na organização por mais tempo; d) sofrem menos impactos sobre doenças e distúrbios mentais e cognitivos.

Isso reforça nossa premissa de que, se as empresas puderem adotar uma solução que propicie uma excelente experiência digital via smartphone na interação e troca de informações aos seus colaboradores, estes se sintam valorizados e pertencentes a uma identidade e cultura integrada, de maneira que possa aumentar o nível de engajamento e comprometimentos destes trabalhadores com a cultura e objetivos organizacionais.

3. Diagnóstico da Oportunidade

Diante aos indícios levantados na fase de caracterização da oportunidade, este trabalho estabeleceu diretrizes e procedimentos para verificar a necessidade de estabelecer novos procedimentos de comunicação corporativa e utilizar novos recursos para melhorar a conexão com trabalhadores das gerações “Y” e “Z”.

Para realizar o diagnóstico foram coletados dados secundários como relatórios de pesquisas de consultorias, revistas e sites especializados em recursos e comportamento humano; e dados primários: entrevistas individuais com 10 consultores externos seniores (Diretores) em soluções de desenvolvimento humano que atuam na empresa multinacional de prestação de serviços de talentos humanos denominada Mercer Human Resource Consulting Ltda. e, a posteriori, entrevistas individuais com 05 trabalhadores da geração “Y” e 05 trabalhadores da geração “Z”, desta mesma companhia.

Para a coleta de dados primários, foram realizadas entrevistas em plataforma virtual com base em um roteiro de perguntas abertas utilizando-se o aplicativo *Zoom* com webcam para estabelecer um ambiente mais pessoal e assim, analisar as informações fornecidas (verbais e não verbais), em maior profundidade. Os depoimentos foram gravados e em seguida transcritos para serem tratados e sintetizados em categorias para possibilitar a análise de todo material.

Dez consultores foram entrevistados, a maioria com graduação em administração ou psicologia e com MBA em Gestão Empresarial. Quanto ao gênero, a amostra foi de 70% homens e tempo médio de experiência como consultor de 17,5 anos.

Também foram entrevistados 10 jovens graduados das gerações Y e Z, com tempo médio de experiência em empresas de grande porte de 6 anos, predominando os cargos de analistas de investimento, de marketing digital e de estratégia de talentos.

Súmula das entrevistas com consultores seniores

Para os consultores a maior importância do processo de comunicação corporativa é gerar engajamento entre os funcionários por meio da divulgação da estratégia e valores organizacionais. Devida a importância estratégica desta temática, muitas companhias utilizam a comunicação interna como principal ferramenta para atrair e reter talentos além de conduzir processos de mudanças organizacionais.

O principal desafio enfrentado pelas empresas perante o processo de comunicação organizacional é a ausência de estratégia e planejamento. Segundo relato dos consultores, grande parcela das empresas brasileiras não possui estratégias claramente definidas em seus processos de comunicação, como definição de canais de comunicação, seleção e segmentação do público-alvo, definição de temas a serem divulgados, estabelecimento de objetivos e indicadores a serem alcançados, definição de agenda para divulgação de informações, personalização de conteúdos conforme segmentação do público-alvo e definição da governança para o gerenciamento do processo de comunicação organizacional. Em geral os processos de comunicação organizacional são descentralizados, na qual cada área de negócio é responsável por divulgar de maneira unilateral informações pertinentes aos seus setores, desta maneira, as informações são divulgadas de maneira fragmentada, assimétrica, irregular e desproporcional, não envolvendo seus interlocutores o que acaba em muitos casos banalizando o processo.

Centralizar o processo de comunicação corporativa assim como investir em recursos digitais, segundo a visão dos consultores, podem tornar o processo mais ágil, acessível e interativo, porém estes recursos não serão efetivos se a organização não considerar a comunicação organizacional como estratégico. Também apontam que a cultura da empresa deve ser expressa em todo o processo de comunicação interna, para reforçar a identidade e propósito organizacional, porém empresas que possuem a cultura direcionada a uma filosofia de comando e controle, enfrentarão maiores desafios para engajar e motivar seus funcionários especialmente pelo processo de comunicação organizacional, sendo preciso estabelecer uma cultura de confiança e transparência para a efetividade deste processo.

Para os consultores as empresas pecam quando comunicam demais ou quando não comunicam, o processo de comunicação é muito sensível ao conteúdo, público-alvo, timing, frequência, objetividade e credibilidade, neste sentido se faz necessário estabelecer uma governança forte para definir estratégias, propor ações e mensurar resultados de comunicação.

E que o papel do líder é fundamental para garantir a compreensão uniforme e efetiva do que é divulgado, ou seja, o líder precisa assumir o protagonismo nos processos de comunicação organizacional e utilizar-se das informações corporativas como estratégia para desenvolver, engajar e aumentar o desempenho de sua equipe.

Súmula das entrevistas com trabalhadores das gerações Y e Z

Para os jovens trabalhadores a importância do processo de comunicação organizacional é essencial para divulgar os valores e objetivos da organização, revelando o caminho a ser seguido assim como envolver a todos em uma identidade própria na qual todos sintam-se pertencentes a uma “família”.

Estes jovens relataram que a comunicação corporativa em suas empresas majoritariamente é desestimulante, unilateral e sem objetividade e transparência “O comunicado não é feito de maneira direta, existe muito cascadeamento de informações, e no final a informação não chega de maneira objetiva. Os comunicados geralmente são divulgados em e-mails longos, sem atratividade e clareza. Muitas vezes os conteúdos são informados depois que o evento já aconteceu e é de conhecimento de todos ou às vezes apresentam-se distorcidos da realidade vivenciada. Não há um filtro na divulgação de informativos, na qual os trabalhadores frequentemente recebem comunicados que não são aderentes as suas necessidades e realidades.

Quando questionados sobre possíveis mudanças para tornar o processo de comunicação corporativo mais atraente e efetivo, os jovens trabalhadores relataram a necessidade de condensar todas as informações em um único canal, para facilitar o acesso e registro das informações, assim como possibilitar a participação e interação de todos os funcionários diante os conteúdos divulgados.

Como recursos para melhorar e otimizar o processo de comunicação organizacional, os jovens trabalhadores relataram a necessidade da utilização de aplicativos digitais interativos para smartphones com a integração de ferramentas de interação social como “*Instagram*”, “*podcast*”, vídeos e “*whatsapp*”, para possibilitar maior conexão e interação entre os associados de maneira rápida.

Sobre o futuro da comunicação corporativa, afirmaram que os processos serão mais digitais e interativos, com o uso de inteligência artificial para analisar os interesses individuais e disponibilizar conteúdo personalizados

Correlação dos dados da pesquisa

Há grande consenso pelos relatos dos consultores e dos jovens trabalhadores entrevistados, sobre a necessidade da centralização dos processos de comunicação interna em um canal exclusivo para divulgação de informações objetivas, transparentes, interativas, personalizadas e ágeis, é o que afirmam Lambertson e Stephen (2022), quando relatam que o processo de comunicação tradicional está passando por mudanças e transformou-se de um padrão denominado como *one-to-many* (um-para-muitos) para *many-to-many* (muitos-para-muitos). Essa transformação originou-se do surgimento da internet como mídia, que obrigou as organizações a adaptarem a forma como se conectam com seus clientes e gerou novas oportunidades para novos comportamentos, modelados em interações e experiências.

Consultores e jovens trabalhadores associam a efetividade do processo de comunicação corporativa com aumento de engajamento, estreitamento de laços de confiança e sentimento de pertencimento à cultura da organização, conforme relata Becker (1992), que a qualidade no ambiente organizacional está relacionada com a comunicação que é o elemento fundamental para gerar comprometimento, eficiência e engajamento com os valores da empresa. Tais jovens relatam a necessidade de obter informações corporativas como fonte essencial para sentirem-se “parte do jogo” e trabalharem mais motivados e engajados, pois acreditam que a confiança é

um valor essencial para criar vínculos e se a companhia se comunica de forma transparente, este relacionamento se torna forte e duradouro.

Como tendências futuras para o processo de comunicação corporativo, tanto consultores como jovens trabalhadores projetam o uso intensivo de ferramentas digitais para otimizar e impulsionar o processo de divulgação de informações, com o uso de inteligência artificial para criar comunicados personalizados e analisar grande volume de dados para tomada de decisões estratégicas.

Fica evidente pela análise das informações levantadas e analisadas, que as novas gerações valorizam um estilo de comunicação mais transparente, interativo, ágil e objetivo. Para isto, recursos e ferramentas digitais podem auxiliar e potencializar a eficiência e envolvimento dos trabalhadores para com o processo de comunicação interna organizacional

Análise de mercado: ferramentas de colaboração social

O mercado para ferramentas de colaboração social digital nas empresas é relativamente novo, especialmente no mercado nacional. Globalmente foram registradas 296 ferramentas digitais de interação social para atender demandas corporativas e não corporativas (GARTNER, 2021). No mercado nacional, para atender demandas corporativas, foram identificadas 10 empresas *startups* na categoria de comunicação interna digital em organizações (LIGA INSIGHTS, 2019). Neste sentido, o segmento parece não apresentar barreiras definidas para potenciais entrantes uma vez que não houve estabelecimento de empresas consolidadas neste setor, tanto globalmente quanto nacionalmente, para criar vantagens com economias de escala, lealdade de clientes e fornecedores, acesso de canais de fornecimento e potencial retaliação a novas empresas. Estas empresas apresentam características heterogêneas em sua maioria, buscando diferenciação no setor pela oferta de diferentes soluções como proposta de valor aos seus clientes.

A maioria destes produtos de comunicação digital disponíveis no mercado (*collaborations tools*), apresentam características e pacotes de soluções distintos entre si, cada um para atender demandas e segmentos específicos. Como elementos e recursos comuns entre estes softwares, observou-se a oferta serviços de chat e interação social, publicações de notícias e assuntos institucionais e confecção de relatórios para mensurar o nível de engajamento de seus usuários.

Em pesquisa realizada pelo site de busca Google, informações sugerem as empresas Workplace, Yammer e Slack como os principais players internacionais em serviços de comunicação digital e a empresa Dialog.ci como a principal empresa brasileira.

Workplace é um aplicativo de comunicação do Facebook direcionado as empresas. Este aplicativo foi criado em 2016 e possui o objetivo de conectar os funcionários de uma organização através de um celular, comportando-se como uma rede social corporativa. Com esta ferramenta é possível aos usuários compartilharem arquivos, organizar tarefas, agendar reuniões virtuais, interagir em salas de bate-papos, transmitir vídeos ao vivo e organizar projetos. O Workplace conta com uma grande carteira de grandes clientes como Danone, Booking.com, Starbucks, Oxfam e Save the Children. A grande desvantagem deste aplicativo é a limitação na emissão de indicadores estratégicos de engajamento aos gestores, assim como a cobrança mensal por usuário que varia entre US\$ 1 e US\$ 3. Outra desvantagem são os contratos corporativos inflexíveis, fazendo com que muitas empresas suspendam o uso após o período de teste.

O Yammer é uma Plataforma social para organizações que foi comprada pela Microsoft em 2012. O programa, também se destina a estudantes e está disponível em versão web, para celulares Android, iPhone (iOS) e Windows Phone e para computadores Mac e Windows.

Nesta ferramenta os usuários podem publicar posts, curtir, responder e compartilhar publicações de colegas de trabalho. Os usuários podem criar grupos fechados, com a

possibilidade de separar as equipes e conversar sobre temas mais específicos. A plataforma já possui milhões de usuários no mundo inteiro. O cadastro nesta plataforma é gratuito, mas é necessário utilizar e-mails corporativos. Seu uso está vinculado a aquisição obrigatória do Office 365, uma vez que este aplicativo não é independente.

O Slack é um aplicativo de comunicação que disponibiliza uma plataforma para os usuários se comunicarem em tempo real através de mensagens de texto e voz, possibilitando o envio de vídeos e documentos, integrando e centralizando todos os dados. Este aplicativo assemelha-se aos demais aplicativos de rede social disponíveis no mercado, na qual os conteúdos das interações entre seus usuários ficam restritos entre os membros da equipe. Os usuários poderão criar sala de bate papo, com múltiplos canais com assuntos e grupos distintos. Como desvantagens, este aplicativo apresenta incapacidade de trabalhar simultaneamente em diferentes contas e histórico de mensagens limitado nas últimas 10.000 mensagens enviadas.

4. Proposta de Solução

Entender as necessidades de um segmento de mercado é etapa fundamental para criar estratégias e consolidar ações de sustentabilidade organizacional. Perante o surgimento da necessidade empresarial de estabelecer comunicação mais ágil e interativa com seus empregados para aumentar a eficiência e colaboração destes na era digital, muitas empresas utilizaram-se de produtos similares em outros segmentos para atender esta demanda, como é o caso das empresas analisadas neste projeto, que ofertam seus produtos baseados em recursos disponíveis em plataformas digitais como o Facebook e Instagram. Embora sejam soluções que contribuem para ampliar a interatividade dos colaboradores nas redes das empresas, identificou-se que, com frequência, os usuários destas plataformas acabam perdendo o foco sobre temáticas e objetivos comuns organizacionais, utilizando-se estas principalmente como interação social.

Diante da lacuna identificada, propõe-se o desenvolvimento de plataforma digital interativa exclusiva para processos de comunicação organizacional direcionadas a empresas brasileiras de médio a grande porte e oferta de prestação de serviços especializados em ações de endomarketing e recursos humanos.

O produto, denominado ReFuture, associa o nome com a simbologia de tecnologia, adaptabilidade e modernidade, ou seja, elementos valorizados pelas empresas e funcionários, especialmente indivíduos das gerações Y e Z, que atualmente formam a maior parcela da força de trabalho das organizações.

Em relação ao amadurecimento das tecnologias e mercados, o ReFuture será do tipo arquitetônica, na qual as tecnologias do mercado são utilizadas para criar um novo produto e atender as necessidades e nichos de mercados específicos, e assim, estreitar o relacionamento com seus clientes. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). E será desenvolvida em uma plataforma disponível para dispositivos smartphones Android e iPhone (iOS) e para computadores desktops Mac e Windows.

No tocante ao design, Hoehle e Venkatesh (2015) identificaram em suas pesquisas, elementos críticos de usabilidade no contexto de aplicativos móveis. O estudo desenvolveu e validou conceitos de usabilidade de aplicativos móveis determinando 06 construtos como: design do aplicativos, utilidade do aplicativo, gráficos de interface, interface de entrada, interface de saída e estrutura de interface. O aplicativo contará também com recursos e processos de inteligência artificial e big data em sua plataforma para reduzir custos, otimizar a produção, analisar grandes quantidades de dados, gerenciar atividades e melhorar a experiência de uso.

Na perspectiva do modelo de negócio, a plataforma ReFuture, será estruturada de modo a integrar em uma só ferramenta recursos para otimizar o nível da comunicação interna e engajamento de profissionais ao mesmo tempo que utilizará de informações geradas em rede

para criar indicadores e ações estratégicas específicas de melhoria de desempenho organizacional.

Isso resulta como proposta de valor um desempenho organizacional superior por meio de uma comunicação eficaz que propicie maior engajamento dos colaboradores com informações qualitativas, transparentes e adaptadas as suas necessidades que resultem em: a) aumentar o nível de engajamento de trabalhadores pelo reforço da cultura e valores organizacionais; b) maior protagonismo de líderes no processo de comunicação; c) apoio para elaboração de estratégias e ações de comunicação e engajamento de pessoas.

A plataforma prevê algoritmos capazes de processar grande volume de informações e entregar resultados em tempo real, o que facilitará a assertividade e rapidez na tomada de decisão das organizações. As informações e atributos que serão utilizados para compor o Dashboard entregue aos tomadores de decisão sobre o clima e nível de engajamento organizacional assim como as informações analisadas para a prestação de serviços de consultoria serão uma tecnologia exclusiva da ReFuture, o que dificultará a potencial imitação por parte dos concorrentes.

A figura a seguir representa o fluxo de informações na plataforma e dashboard para análise de dados e criação de valor.

Figura 1. Fluxo de informações ReFuture



Fonte: elaborado pelos autores

5. Validação e Implementação do Projeto

Segundo Hair, Babin, Money e Samouel (2003), o processo de pesquisa em organizações, geralmente compreende de três momentos: formulação, execução e análise. É na fase de análise que as hipóteses são testadas e o resultados são analisados para subsidiar respostas para as questões de pesquisa. A ReFuture, irá avaliar a efetividade do seu aplicativo assim como do seu modelo de negócios através de constantes interações e pesquisas com seu público alvo (funcionários e líderes de empresas).

De acordo com Blank (2007), os índices de sucesso no lançamento de um novo produto se deve a atenção das empresas em atender efetivamente as necessidades dos clientes, para isto sugere um modelo denominado processo de desenvolvimento do cliente, na qual cada estágio define um refinamento para achar o público alvo e seus canais de comunicação.

Figura 2. Modelo de desenvolvimento do cliente



Na fase de descoberta do cliente, Blank (2007), comenta que é caracterizada pela transformação de hipóteses em fatos, cujo objetivo é a identificação de potenciais clientes ao seu produto e o quanto a solução é relevante a estes, para isto desenvolve-se o produto mínimo viável (MVP – *Minimum Viable Product*). Esta etapa foi realizada pela *startup* ReFuture ao validar sua hipótese em entrevistas realizadas com jovens empregados e consultores de recursos humanos para elaborar seu modelo de MVP (aplicativo ReFuture), para obter um protótipo e uma versão funcional preliminar.

A próxima etapa denominada de validação do cliente, é destinada ao processo de aprendizagem a partir dos clientes, na qual o produto será testado e analisado em termos de aderência as necessidades dos clientes, buscando a adequação da solução ao problema (*solution fit*), com a finalidade de ajustar o produto ao mercado. Esta fase será estruturada pela *startup* ReFuture a partir do 3º mês de sua existência, na qual será o prazo previsto para a conclusão do desenvolvimento do aplicativo ReFuture. O ajuste do modelo MVP da ReFuture será efetivado oferecendo acesso gratuito pelo período de 06 meses em sua plataforma a dois clientes potenciais, desta maneira será possível adaptar o aplicativo ReFuture ao mercado, realizando testes sistemáticos e refinando o aplicativo por meio de experimentos para ganhar eficiência, aprendizado e foco.

Após esta etapa concluída, a *startup* ReFuture irá direcionar seu foco para ações de crescimento e ganho de escala. Na etapa de geração de demanda, a empresa ReFuture irá criar demandas de seus produtos e serviços para os clientes alvos através de seus canais de vendas e ações e estratégias de marketing. Nesta fase espera-se atrair mais recursos através de parceria com o investidor anjo e preparar a companhia para realizar vendas em escala.

Na fase da estruturação do negócio, a *startup* ReFuture irá buscar eficiência organizacional, estruturando e formalizando suas estruturas e áreas de negócios assim como otimizar o desenvolvimento da carteira de clientes e o estabelecimento de métricas quantitativas para mensuração dos resultados.

O aplicativo de comunicação corporativa da ReFuture, será o veículo para que os usuários, por meio de suas interações digitais na plataforma, gerem dados que serão convertidos em informações valiosas e oferecidos como soluções de recursos humanos e comunicação interna em suas empresas, alimentando assim toda cadeia de valor de seu modelo de negócio.

Na fase experimental da plataforma ReFuture, serão realizadas constantes pesquisas de satisfação com seus usuários para identificar eventuais melhorias e correções sobre a funcionalidade e atratividade da ferramenta. Estes dados poderão ser coletados diretamente em pesquisas realizadas com seus usuários na própria plataforma como em entrevistas e sessões de *focus group*. Esta fase será primordial para a realização de ajustes da ferramenta de acordo com seu desenho original, e assim apresentar-se mais aderente as necessidades do usuário final.

A ReFuture terá como diretriz a constante troca de informações e experiências com seus clientes, para isto, será criado canais exclusivos de interação e comunicação, na qual os usuários poderão comentar suas opiniões, experiências, críticas e sugestões relacionadas aos produtos e serviços em espaços exclusivos da *startup* como aplicativo, website além de pesquisas e reuniões exclusivas a este propósito. Esta estratégia aproximará a ReFuture de seu público, para assim decodificar e analisar constantemente suas necessidades e efetivamente entregar valor a estes. A cultura da ReFuture terá em seu DNA o foco no cliente, ou seja, estabelecer relacionamento de parceria, escuta ativa e transparência com estes para ambos progredirem e prosperarem juntos.

6. Considerações Finais e Contribuições

O presente projeto apresentou como proposta a análise das transformações digitais e geracionais no mercado corporativo brasileiro como elementos essenciais no processo de comunicação e engajamento de trabalhadores. Para isto se fez necessário entender as necessidades de comunicação e interação social dos trabalhadores e gestores brasileiros sob a ótica do compartilhamento de informações para o aprimoramento profissional e organizacional.

Dados analisados durante a fase de caracterização da oportunidade deste projeto revelaram a preferência de trabalhadores, especialmente das gerações Y e Z, estabelecerem interações e troca de informações em suas empresas de maneira digital, conectados a uma rede de associados, assim como as empresas mostraram-se favoráveis em explorar o potencial da comunicação digital para oferecer melhor experiência de trabalho aos seus funcionários e assim elevar o nível de engajamento destes.

Para validar estes dados foram realizadas análises mais apuradas utilizando-se dados primários e secundários, para capturar a percepção de funcionários e gestores de empresas em relação a conexão entre o processo de melhoria da comunicação interna corporativa e o aumento de engajamento e performance de trabalhadores. Nesta fase, foi identificado o desejo dos trabalhadores por uma comunicação regular e frequente em suas empresas, com assuntos relacionados as estratégias e metas organizacionais para que todos tenham clareza da direção da empresa e assim consigam alinhar suas expectativas de carreira com os objetivos da empresa.

Os trabalhadores revelaram elevação no nível de desempenho e motivação quando se conscientizam e compactuam com os propósitos e valores organizacionais e estes são reforçados e divulgados internamente no ambiente organizacionais, principalmente via comunicados internos com o apoio e suporte de seus líderes imediatos. Desta maneira, estes trabalhadores conseguem estabelecer conexão com suas empresas, experimentando sentimento de pertencimento e de *empoderamento*, refletindo assim em maior engajamento e performance.

Foi identificado a necessidade das organizações e líderes de negócio assumirem o protagonismo no processo de comunicação interna corporativa como fonte de vantagem competitiva e elemento de atração e retenção de talentos, para isto, se faz necessário que as empresas definam diretrizes, objetivos e procedimentos claros, estabelecendo de preferência um canal exclusivo a este processo, assim como oferecer autonomia aos trabalhadores para dialogarem e expressarem suas opiniões de maneira colaborativa e interativa perante aos temas relevantes em suas empresas. A favorabilidade pela centralização do processo de comunicação corporativa, foi destacada pelo ganho de eficiência e agilidade no processo de definição de estratégias, mensuração de resultados e elaboração de ações para gerar maior valor agregado no fluxo de divulgação de informações nas empresas e consequentemente agregar valor efetivo a todos envolvidos.

O uso de tecnologias digitais em dispositivos de smartphones foi destacado como recurso necessário para gerar maior eficiência e agilidade ao processo de comunicação interna corporativa, por facilitar o acesso, interação e troca de informações entre seus usuários, além de permitir o armazenamento e processamentos de informações que poderão ser transformadas em ativos estratégicos.

Diante dos dados coletados e analisados, o presente projeto identificou como oportunidade a elaboração de um aplicativo digital interativo exclusivo para processos de comunicação interna corporativa denominada ReFuture. Esta plataforma será desenvolvida especialmente para uso em smartphones com a intencionalidade de atender as necessidades identificadas dos trabalhadores e líderes de negócios no mercado nacional. Como diferencial, o aplicativo ReFuture apresenta a criação de módulos específicos em sua plataforma digital, desenvolvidos exclusivamente para gerar maior atratividade, engajamento e interação entre seus usuários baseados no sistema de reforço por reconhecimento e premiação.

O modelo de negócio da ReFuture é baseado na construção de uma ferramenta digital diferenciada que irá gerar grande volume de dados que serão processados e transformados em informações estratégicas. Estas informações serão oferecidas às empresas através de relatórios gerenciais e serviços especializados em recursos humanos, retroalimentado assim, o ciclo de criação de valor aos seus clientes.

O escopo deste projeto foi delimitado até a fase de planejamento, análise e construção do modelo de negócio, como próximos passos serão efetivadas ações de validação, comercialização e mensuração de resultados da *startup* ReFuture. Recomenda-se para estudos futuros, a ampliação deste projeto de comunicação digital corporativa para atender as necessidades e lacunas de oportunidades do mercado internacional, tendo em vista o forte processo de digitalização por empresas internacionais.

Referências Bibliográficas

BIANCOLINO, C. A., KNISS, C. T., MACCARI, E. A., & RABECHINI JR., R. Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. **Revista de Gestão e Projetos**, 3(2), 294–307. 2012.

BECKER, T. E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 232-244, 1992.

BLANK, S. G. **The four steps to the epiphany: successful strategies for product that win**. 3. ed. Pennsylvania: K&S Ranch, 2007.

CARVALHO, G. A jornada em que todos colaboram. **Melhor Gestão de Pessoas**, p 18-28, Editora Segmento, novembro 2019.

CASTRO, D. R. O Desafio de Atrair e Reter Talentos em Organizações na Contemporaneidade. **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, RJ. 2011.

GALLUP CONSULTORIA. **O desafio de conectar as pessoas à distância**. 20 de dez de 2020. Disponível em <https://vocerh.abril.com.br/voce-rh/o-desafio-de-conectar-as-pessoas-a-distancia/mobile> . Acesso em 20 de abril de 2022.

GARTNER. **Social software in the workplace reviews and ratings**. Disponível em <https://www.gartner.com/reviews/market/workplace-social-software> . Acesso em 05 de março de 2021.

HAIR, J. F. J.; BABIN, B., MONEY, A. H., SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Bookman. Porto Alegre, RS, Brasil, 2003.

HOEHLE, H.; VENKATESH, V. Mobile application usability: conceptualization and instrument development. **MIS Quarterly**, v. 39, n. 2, p. 435-472, 2015.

LAMBERTON, C., & STEPHEN, A. T. **A thematic exploration of digital social media, and mobile marketing**. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1509/jm.15.0415>. Acesso em 20 de outubro de 2022.

LIGA INSIGHTS. **10 startups de comunicação interna**. 2021. Disponível em <https://insights.liga.ventures/hrtechs-rh/startups-comunicacao-interna/>. Acesso em 05 de março de 2021.

MARCONDES, R.C.; MIGUEL, L. A. P.; FRANKLIN, M. A; PEREZ, P. **Metodologia para Trabalhos Práticos e Aplicados**. São Paulo: Editora Mackenzie. 2017.

MARINO, C. **Dossiê: Geração Z**. Revista Você SA, Edição dez/19, p 23-35. São Paulo: Editora Abril, 2019

MELHOR GESTÃO. **Uma vida melhor do usuário no trabalho**. Editora Segmento, setembro 2019

MORRIS, M. Dell goes mobile to bolster its employee engagement. **PR Week**, 13(2), 14-15, 2010

ROGERS, D. L. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital**. São Paulo: Editora Autêntica Business, 2016.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3ed. São Paulo: Artmed, 2008.