

DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO EM EMPRESA DO RAMO LOGÍSTICO: EFICIÊNCIA DE CANAIS POR PERFIL DE COLABORADOR

Manuela Michelazzo Marcos Araujo

Universidade de São Paulo, Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
manu.michelazzo@gmail.com

Danylo Augusto Armelin

Clarentiano - Centro Universitário
danylo.armelin@icloud.com

Resumo

O endomarketing, ou marketing interno, é uma estratégia de gestão de ações que busca melhorar o ambiente de trabalho, engajamento dos funcionários, com o objetivo de desenvolver o sentimento de pertencimento e conectá-los com propósito da companhia. Pode-se dizer que é por meio deste engajamento que a performance operacional e retenção dos clientes são melhorados. Garantir o correto uso dos canais de comunicação interna é fundamental para superar os desafios e promover o sucesso das empresas. Este trabalho teve por objetivo avaliar o melhor canal de comunicação interna por perfil de colaborador para uma empresa de logística e com isso propôs uma melhor estratégia de comunicação interna formal. A metodologia utilizada para este trabalho foi pesquisa quantitativa com caráter exploratório, sendo objeto de estudo uma amostragem não probabilística, utilizando a técnica de questionário. Foram convidados colaboradores de uma das maiores empresas de logística do Brasil, de cargos administrativos, operacionais, gestão e liderança. A pesquisa alcançou um total de 101 respostas, sendo representantes do grupo administrativo ou operacional e de gestão ou liderança. Os resultados reforçaram o reconhecimento pela parte dos participantes da importância da comunicação interna para engajamento dos colaboradores, conexão com a marca, fortalecimento do sentimento de orgulho e conexão com propósito e valores.

O trabalho traz como recomendação de estratégia de comunicação interna formal a utilização o e-mail como canal principal, com mensagens em formatos de texto, imagem ou vídeo, de acordo com o público-alvo.

Palavras-chave: endomarketing; suprimentos; organização; ferramenta; interna.

Introdução

Introdução Nas últimas décadas, questões como cultura organizacional, atmosfera no trabalho, o bem-estar dos funcionários, níveis de satisfação e engajamento estão adquirindo maior relevância entre as prioridades das organizações. Hoje, discussões sobre recursos humanos, como atração e retenção, tem tomado prioridade nas pautas da alta gestão. E isso é esclarecido quando se analisa os dados: colaborador engajado quando comparado com um menos engajado, este primeiro tem 22% maior produtividade, 25% menor chance de sair da empresa e uma taxa de absenteísmo 37% menor. E não só indicadores de recursos humanos não beneficiados, quando observado o impacto de colaboradores engajados na empresa como um todo, esta última possui uma lucratividade 21% maior, redução de 48% de acidentes de trabalho e uma retenção de clientes de 10% (Brum, 2017).

Desta forma, as pessoas passam a ser o principal ativo das empresas. Por isso, a fim de garantir o engajamento dos colaboradores, o desafio passa a ser a comunicação interna, ou seja, endomarketing estratégico. O endomarketing se revela como um componente essencial para as organizações, desempenhando um papel fundamental na criação de uma comunicação interna eficiente, fomentando o engajamento e incentivando a motivação dos membros da equipe. Além disso, existe um grande impacto nas relações entre líderes e liderados, contribuindo desta forma para um melhor clima organizacional (Souza, 2020).

De forma geral, o endomarketing busca respostas aos questionamentos dos colaboradores conectados com a cultura e estratégia da empresa, como por exemplo entender o propósito da organização e como seu trabalho conecta no todo, os valores e a percepção deles no dia a dia, o impacto da empresa na sociedade e também a diferenciação em relação aos demais concorrentes do mercado. A maioria das empresas desconhecem os motivos pelos quais seus funcionários escolheram trabalhar lá, ou mesmo o porquê continuam a trabalhar. Por conta disso, elas têm

dificuldade para atrair novos colaboradores e desenvolver fidelidade naqueles que já trabalham no quadro de funcionários (Sinek, 2009).

Esses desafios se intensificam quando é observado o setor de logística. Este setor tem uma distribuição ampla dos recursos humanos em todo território brasileiro, tanto trabalhadores em diferentes centros de distribuição, com localização fixa e gestão mais próxima, quanto os motoristas com jornadas de trabalho externa, em localidades variadas e gestão a distância.

Um estudo realizado pelo Instituto de Logística e “Supply Chain” [ILOS] em parceria com a Associação Brasileira de Operadores Logísticos [ABOL] (2022), essa questão geográfica é evidenciada. Os dados mostram que com o passar do tempo os operadores logísticos têm buscado aumentar seu alcance e atuação nas regiões brasileiras. De forma geral, o setor faturou em 2022 de 166 bilhões de reais, composto por mil empresas e empregando 2 milhões de pessoas de forma direta e indireta.

Além disso, esse mesmo relatório indica que o nível de serviço e a produtividade aparecem com um aumento nos investimentos e ações de desenvolvimento quando comparado a 2020. Ao mesmo tempo que segurança nas operações aparece na terceira posição em entre os principais temas que operadores logísticos buscam ao se posiciona no mercado para seus clientes (ILOS e ABOL, 2022).

Por isso, o endomarketing se mostra estratégico para o setor de cadeia de suprimentos, a fim de suportar esses desafios mencionados anteriormente. Portanto, os canais de comunicação formais das organizações se fazem muito importantes para suportar essa estratégia. Eles representam os meios institucionais para a transmissão de informações tanto interna quanto externamente nas organizações. Estes canais têm como ponto de origem o quadro hierárquico da empresa, que orienta os veículos a serem utilizados para compartilhamento das mensagens. De forma geral, as comunicações se desdobram em quatro direções distintas: descendentes, ascendentes, horizontais e diagonais (Dubrin, 2003).

Normalmente a comunicação na organização se mostra em três diferentes esferas, sendo a comunicação administrativa (memorandos, cartas-circulares, instruções), a comunicação social (boletins, jornais internos, vídeo-jornais, revistas, intranet), bem como a comunicação interpessoal (interações presenciais entre funcionários/funcionários e gestor/subordinado) (Curvello, 2012).

Quanto à natureza dos canais de comunicação organizacional, segundo Matos (2009) existem dois: formal e informal. O canal formal abrange todas as fontes e meios

de comunicação e de transmissão de informações oficialmente presentes na estrutura da empresa. Por outro lado, o canal informal consiste em qualquer meio ou suporte que efetua a comunicação, além dos canais oficialmente autorizados ou reconhecidos como fontes confiáveis. Em muitas empresas, o canal informal é mais predominante que o formal, o que pode levar a situações potencialmente desconfortáveis. Por isso é importante garantir o correto uso dos canais de comunicação na estratégia de endomarketing.

Considerando este cenário, o estudo buscou segmentar os colaboradores, através da técnica de personas, e desta forma entender qual canal de comunicação mais eficiente para cada perfil de colaborador, a fim de propor a melhor estratégia de comunicação interna formal para esta companhia e assim melhorar o engajamento dos colaboradores e, conseqüentemente, a performance operacional, diferencial competitivo e retenção de clientes.

Material e Métodos

Este trabalho foi realizado com base em um operador logístico, empresa alemã multinacional de grande porte que atua no Brasil desde 2005 no ramo de armazenagem e transportes. Esta empresa possui mais de 15 mil colaboradores e atua nas cinco regiões do país. Ela tem como grande desafio a padronização e abrangência da comunicação. Hoje ela dispõe de vários canais formais para transmissão de informação e engajamento dos seus colaboradores, mas considerando os diferentes perfis destes recursos, hoje esse é um dos grandes desafios que enfrenta.

Depois de identificado o tópico e objeto a ser estudado, a busca pela literatura relacionada tornou-se a primeira etapa considerada para elaboração da pesquisa. Esta revisão bibliográfica tem como principais propósitos de compartilhar resultados de estudos relacionados ao tópico, realizar um diálogo maior e contínuo na literatura, preencher lacunas e ampliar estudos anteriores, além de suportar comparações de resultados alcançados (Creswell, 2010).

Para elaboração deste trabalho, foram considerados os sites de pesquisa para construção da revisão bibliográfica, tais como a biblioteca eletrônica “Scientific Periodicals Electronic Library” [Spell], “Scientific Electronic Library Online” [SciELO], biblioteca digital do Programa de Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas [Pecege] e periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de

Nível Superior [CAPES]. As palavras-chaves utilizadas para pesquisa foram: endomarketing, logística, comunicação interna, perfil, colaborador, capital humano, canal de comunicação formal. A busca das palavras-chaves foi realizada nos seguintes itens dos artigos: título, resumo e palavras-chaves.

A classificação do objetivo desta pesquisa foi de caráter exploratório. Este tipo de pesquisa visa, primordialmente, aprimorar, elucidar e ajustar conceitos e pensamentos, com a finalidade de elaborar problemas mais específicos ou hipóteses que possam ser investigadas em estudos subsequentes (Gil, 2008).

Quanto à natureza, este trabalho foi quantitativo, a qual fornece representação quantitativa de padrões, sentimentos ou perspectivas de uma comunidade, examinando uma parte dela por meio de uma amostra. Através dos dados obtidos, é viável fazer conclusões sobre a totalidade da população (Creswell, 2010).

A ferramenta utilizada para coleta de dados para a pesquisa foi o “Google Forms”, na qual foi estruturado um questionário voltado para a compreensão dos objetivos do trabalho junto a amostra da população a ser estudada. É importante mencionar que o questionário foi formado de treze questões, dentre elas algumas questões empregavam a escala Likert, sendo que para o pré-teste uma questão aberta adicional foi colocada para suportar a validação das questões e resultados preliminares. Além disso, o questionário foi dividido em três sessões, sendo a primeira para apresentação da pesquisa e formalizar o interesse do participante em participar da pesquisa, tendo apenas a questão de anuência, a segunda para qualificação da amostra com um total de cinco questões e, por fim, a terceira trazendo perguntas que envolviam o objetivo do trabalho contendo treze questões. O questionário apresenta-se no apêndice.

O questionário é uma ferramenta de pesquisa composta por uma série de perguntas estruturadas que são formuladas para coletar informações e dados específicos de um grupo de pessoas, respondentes ou participantes de um estudo (Lakatos e Marconi, 2003). Esta é uma importante ferramenta para o estudo, uma vez que garante uma abrangência geográfica ampla, economiza tempo e recursos para obtenção de informações, por ser anônima gera uma liberdade de expressão nas respostas, e, por fim, um menor risco de distorção, considerando que o pesquisador não influencia o participante (Gil, 2008).

Uma vez estruturado o questionário, a próxima etapa foi o pré-teste. Foi necessário realizar um teste preliminar do questionário, aplicando-o a uma amostra

reduzida da população selecionada, antes de sua utilização final. Este exercício tem a finalidade de verificar falhas, trazendo a oportunidade de revisão, exclusão ou adição de questões, além de garantir três importantes elementos: fidedignidade, validade e operatividade (Lakatos e Marconi, 2003). As respostas para esta etapa foram coletadas no período de 05 dez. 2023 a 05 jan. 2024.

Encerrada a etapa de pré-testes, foram coletadas 31 respostas das quais todas foram validadas conforme critérios considerados. Com isso, os resultados iniciais foram avaliados e não foi constatada a necessidade de ajuste da ferramenta. Portanto, o mesmo usado na etapa de pré-teste foi enviado para coleta de respostas em larga escala. Para esta etapa de coleta de dados em larga escala, o período de coleta de dados teve início em 06 jan. 2024, e foi definido um mínimo de 100 respostas para validação desta etapa.

Sobre a amostragem considerada para este trabalho, trata-se de uma amostragem não probabilística por conveniência. Amostragem não probabilística porque não se baseia em princípios matemáticos ou estatísticos, dependendo exclusivamente dos critérios escolhidos pelo pesquisador (Gil, 2008). E amostragem por conveniência, ou por acessibilidade, porque foi considerado o método de amostragem menos rigoroso, caracterizado pela falta de rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos aos quais tem acesso, assumindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Esse tipo de amostragem é comumente utilizado em estudos exploratórios ou qualitativos, nos quais não é necessário um alto nível de precisão (Gil, 2008).

Acrescido a isso, empregou-se a técnica de amostragem conhecida como bola de neve. Esta técnica é uma abordagem não probabilística que utiliza redes de referência. Mesmo com algumas limitações, esta amostragem é uma ferramenta útil para pesquisar grupos de difícil acesso. Além disso, esse método específico de amostragem também é eficaz para investigar questões sensíveis e de natureza privada, uma vez que requer o conhecimento das pessoas pertencentes ao grupo ou reconhecidas por elas para identificar informantes para a pesquisa (Vinuto, 2014).

A coleta de dados se deu por forma de envio do link do questionário utilizando de diferentes canais de comunicação, tais como “Whatsapp”, e-mail e “Microsoft Teams”, envio este para grupos de trabalhadores de empresas de logísticas e contatos conhecidos da autora deste trabalho.

De forma a seguir a Resolução n. 510, de 07 abr. 2016, o questionário utilizado nesse estudo adotou as regras de forma a não necessidade de submissão ao Comitê de Ética e Pesquisa [CEP], sendo que se trata de uma pesquisa pública sem a identificação do respondente.

Por fim, a técnica utilizada para análise de dados deste trabalho foi a estatística descritiva. Visando o cuidado na descrição dos dados obtidos, este tipo de análise se caracteriza por isolar o comportamento de cada variável da amostra em questão, proporcionando uma análise univariada. Com isso, foi possível caracterizar o que é típico do grupo, indicar variabilidade dos indivíduos no grupo, e verificar como os indivíduos se distribuem em relação a determinadas variáveis (Gil, 2008).

A autora também escolheu desenvolver uma sessão de análise de resultados utilizando como base a técnica de personas. Personas são descrições detalhadas e específicas dos usuários-alvo de um projeto, apesar de em alguns momentos serem imaginárias. Elas facilitam a formação de entendimento e conjecturas a respeito dos usuários, estabelecendo uma linguagem unificada e tornando a comunicação da equipe de projeto sobre o usuário mais relevante. Ao utilizar personas, pode-se planejar para um grupo restrito de usuários específicos, contribuindo para a tomada de decisões mais direcionadas, mas, de fato, beneficiando uma vasta gama de usuários (Pruitt e Adlin, 2005).

Hoje em dia, essa técnica é compreendida como o protótipo (modelo ou referência) que simboliza os indivíduos considerados em um projeto de acordo com um contexto específico. Essas representações podem ser criadas através de pesquisas, agrupamento de informações sobre os perfis envolvidos e técnicas de mineração de dados (Aquino Jr., 2008). Entretanto, a abordagem de personas, como qualquer outra metodologia, não está isenta de mal-entendidos, interpretações mal fundamentadas ou resultados desanimadores (Aquino Jr., 2005).

Resultados e Discussão

Apresentação da Amostra

Para melhor entender o perfil dos respondentes do questionário, foi colocada uma sessão com perguntas para classificá-los e suportar as análises de dados. Sobre

gênero, existe uma predominância (76%) que se identificam com gênero feminino (Figura 1).

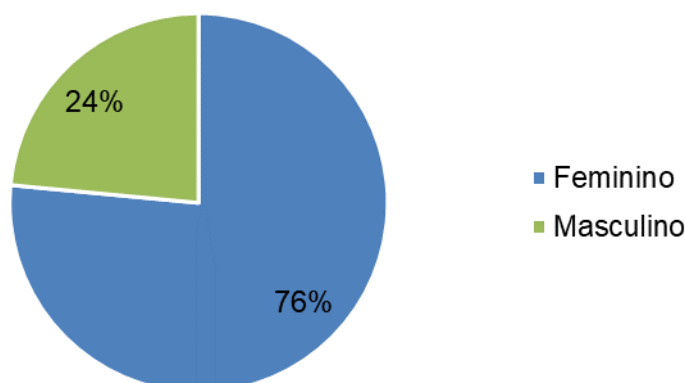


Figura 1. Qual gênero se identifica
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Quanto a distribuição de gerações, a Figura 2 mostra que 54% dos respondentes representam a geração Y (de 24 a 38 anos), 40% a geração X (de 39 a 58 anos) e 6% a geração Z (23 anos ou menos).

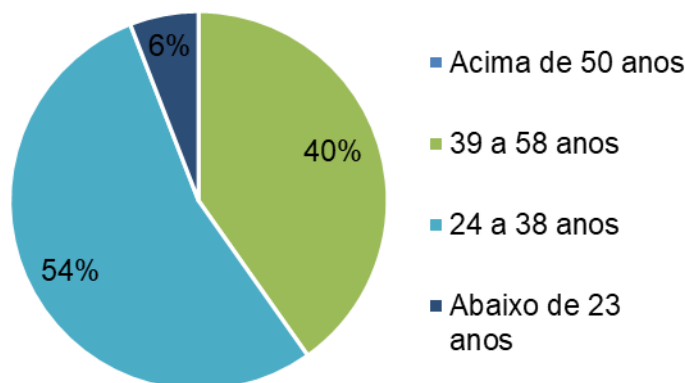


Figura 2. Distribuição de gerações
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A respeito do nível de escolaridade, 58% possuem Especialização/"Master in Business Administration" [MBA]/Pós-graduação completo, 29% ensino superior completo, 5% ensino superior incompleto, 3% Especialização/MBA/Pós-graduação incompleto, 3% mestrado completo, e 2% ensino médio completo (Figura 3).

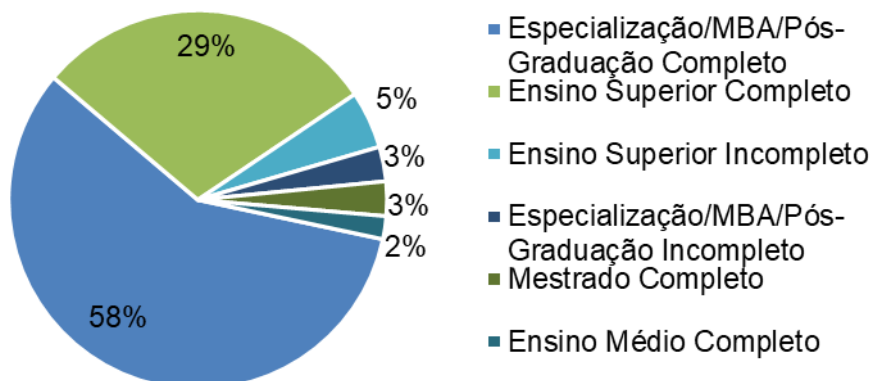


Figura 3. Nível de escolaridade
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A última questão de classificação do perfil da amostra era sobre a localização dos participantes. Nesta, é possível verificar que 94% residem no Estado de São Paulo (Figura 4).

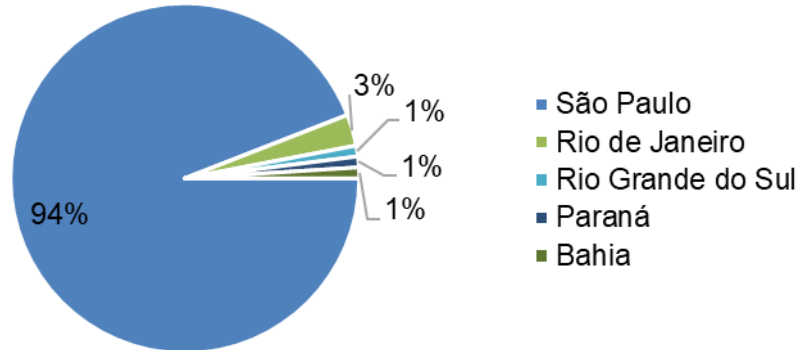


Figura 4. Estado de residência
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Para complementar o entendimento do perfil dos participantes, na segunda seção foram realizadas perguntas com base no relacionamento com a empresa. A amostragem possui 39% de pessoas com tempo de empresa de 3 a 9 anos, 39% com menos de 3 anos e 22% acima de 10 anos (Figura 5).

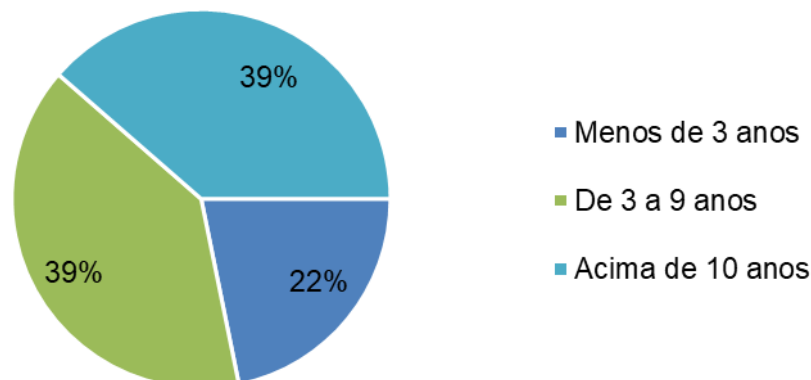


Figura 5. Período de trabalho na empresa atual
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Sobre nível do cargo desempenhado, é possível verificar na Figura 6 que 73% estão como gestão (gerência, supervisão ou coordenação), 15% como administrativo ou operacional (menor aprendiz, estagiário, auxiliar, assistente ou analista), 12% como liderança executiva (presidência, vice-presidência ou direção).

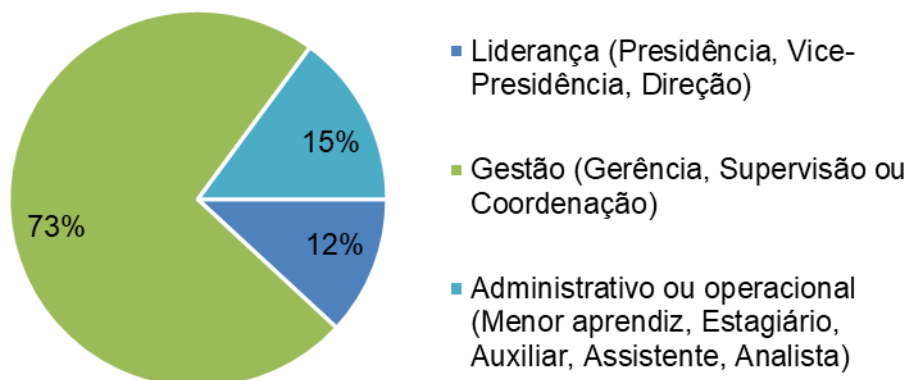


Figura 6. Cargo atual desempenhado
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Além disso, foi questionado sobre a área de atuação, 73% estão em área funcional, de suporte ao negócio, e os outros 27% em área operacional (Figura 7).

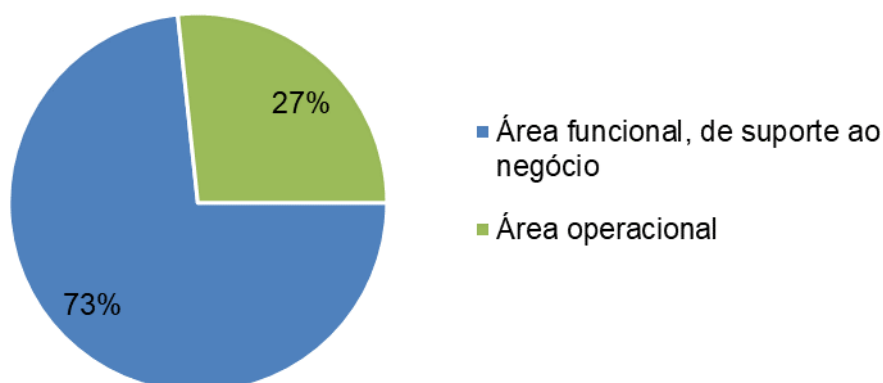


Figura 7. Área ou departamento que trabalha
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Com relação ao modelo de trabalho, 66% estão com modelo híbrido (presencial e virtual), 30% somente presencial e 4% somente virtual (Figura 8).

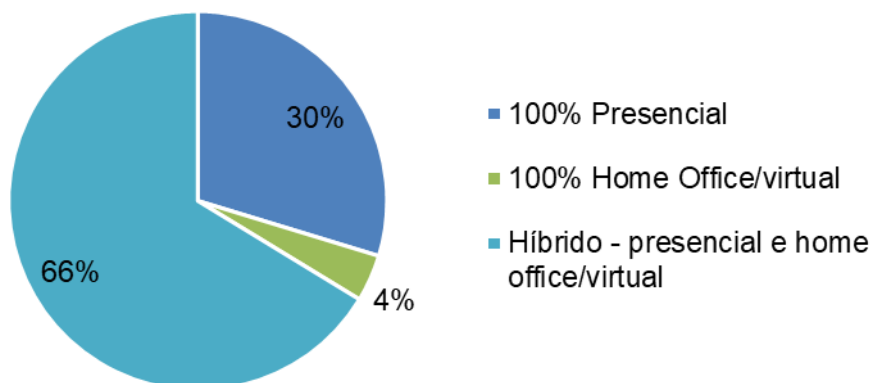


Figura 8. Tipo de modelo de trabalho
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Por fim, referente ao e-mail corporativo, 99% dos respondentes dizem possuir e-mail corporativo e 1% não (Figura 9).

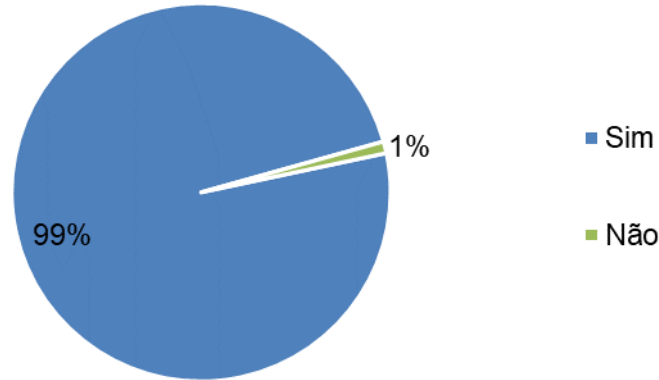


Figura 09. Questão sobre ter ou não e-mail corporativo

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Por fim, com o objetivo de formalizar a validação dos seguintes resultados a serem apresentados, 100% do público respondente diz ter recebido comunicação interna num período de até seis meses. Isso significa que os respondentes tiveram acesso à comunicação interna e foram capazes de avaliar as ferramentas utilizadas, sua qualidade e importância para companhia.

Para trazer mais detalhes para análise e discussão dos resultados, a autora optou por primeiro apresentar os dados separados em dois grupos e posteriormente analisar e discutir os resultados. Os grupos escolhidos foram o primeiro sendo cargo administrativo ou operacional e segundo, gestão ou liderança.

Resultados Para Grupo Com Cargo Administrativo ou Operacional

Visando entender as ferramentas atuais que a empresa utiliza para comunicação interna, o interesse deste público quanto à preferência de canal de comunicação mostra que 60% gostariam de receber os comunicados via e-mail (Figura 10).

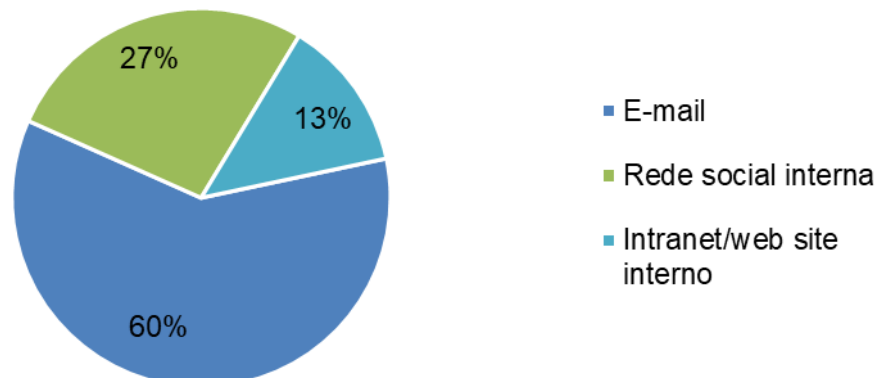


Figura 10. Questão sobre preferência de canal para receber comunicação

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Quando questionado sobre a recorrência de acesso dos canais de comunicação interna, é possível observar que e-mail e Teams são os canais com mais seleção para acesso diariamente (Figura 11).

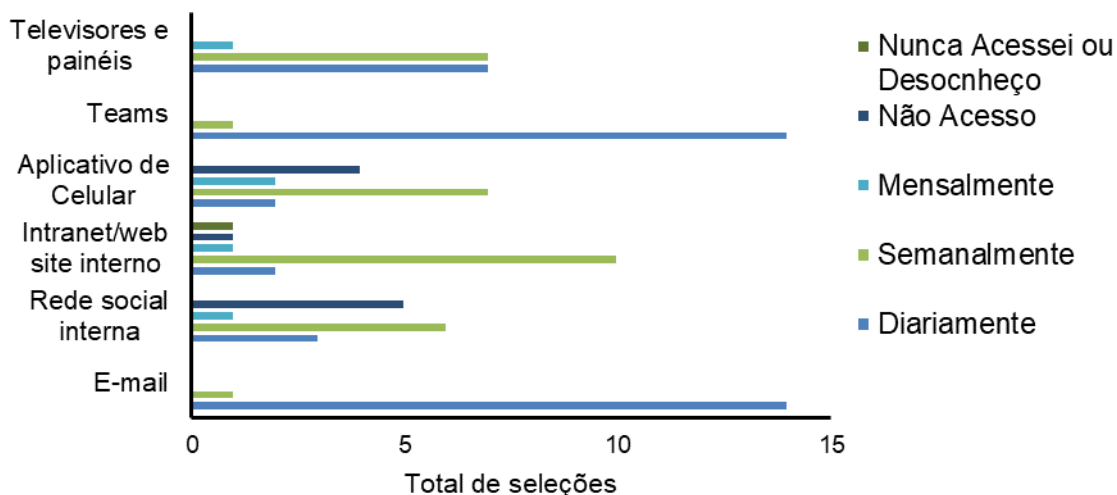


Figura 11. Questão sobre frequência de acesso aos canais de comunicação
 Fonte: Resultados originais da pesquisa

Além de questões relacionadas aos tipos de canais, também foi perguntado sobre o formato da comunicação e a preferência os entrevistados. Na Figura 12 é possível verificar que 53% do público tem a preferência de receber comunicações no formato de imagem.

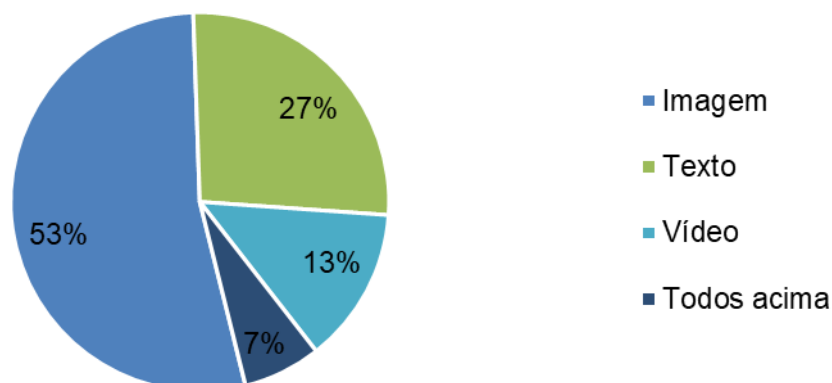


Figura 12. Questão sobre preferência do formato da comunicação
 Fonte: Resultados originais da pesquisa

Foi pedido para que os entrevistados avaliassem sobre notificação e qualidade e quantidade da comunicação interna que recebem. A Figura 13 mostra os resultados desta questão.

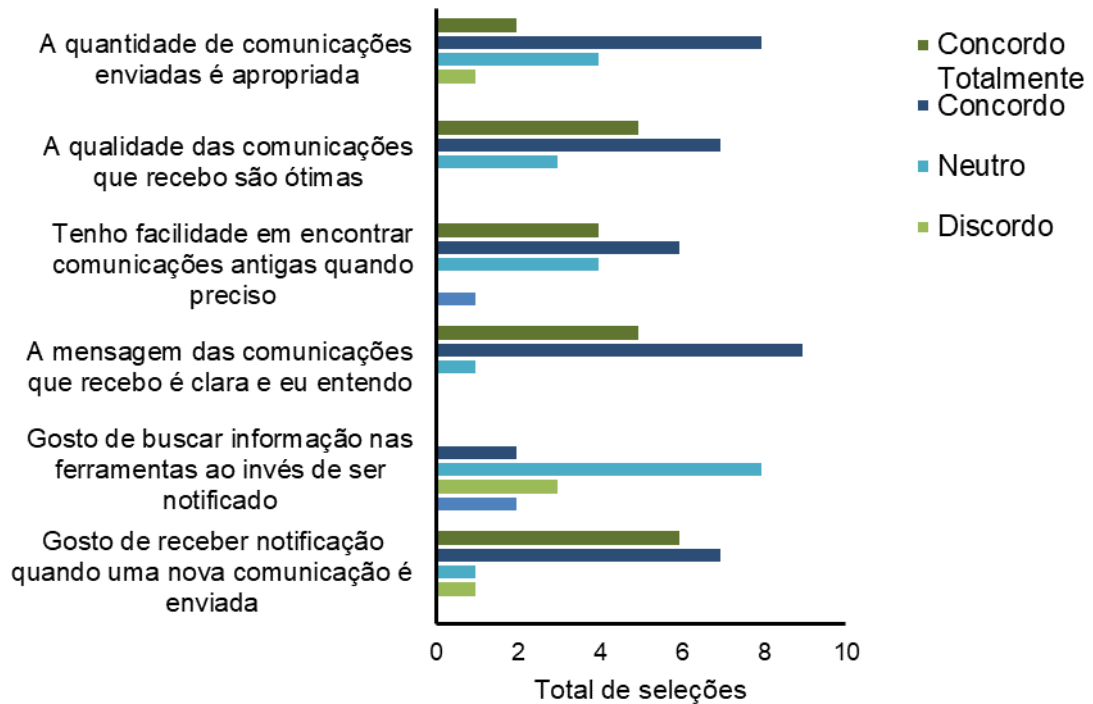


Figura 13. Questão sobre avaliação da quantidade e qualidade
 Fonte: Resultados originais da pesquisa

Por fim, o questionário trouxe questões sobre a importância da comunicação interna para companhia, nos quesitos de engajamento dos colaboradores, conexão com a marca, pertencimento, e conexão com valores e propósito. Na média, 93% dos respondentes concordam ou concordam totalmente com a importância e impacto da comunicação interna (Figura 14).

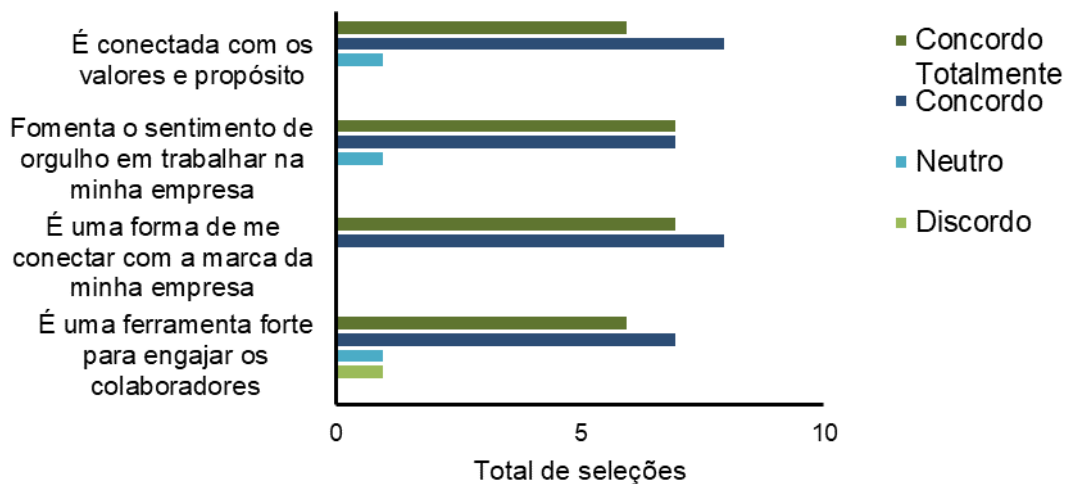


Figura 14. Questão sobre concordância em frases relacionadas à comunicação interna
 Fonte: Resultados originais da pesquisa

Resultados Para Grupo Com Cargo de Gestão ou Liderança

Seguindo a mesma sequência de apresentação dos resultados do grupo anterior, agora para os cargos de gestão ou liderança, 52% expressaram preferência por receber os comunicados por meio do correio eletrônico (Figura 15).

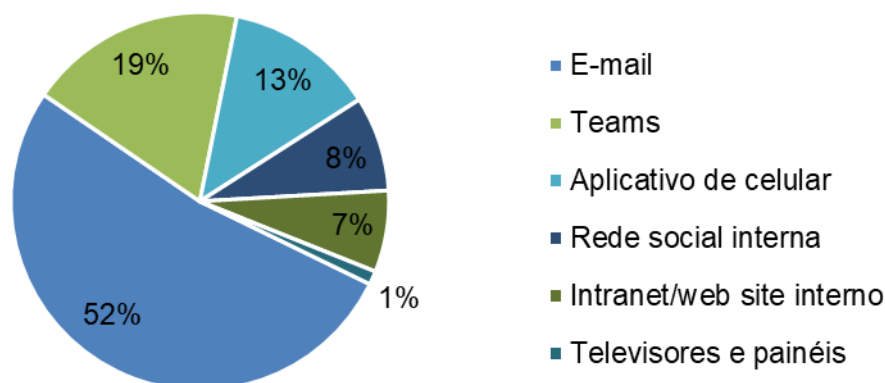


Figura 15. Questão sobre preferência de canal para receber comunicação – gestão e liderança
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Sobre a frequência de acesso aos canais de comunicação interna, constatou-se que o e-mail e o Teams são os canais mais escolhidos em acesso diário (Figura 16).

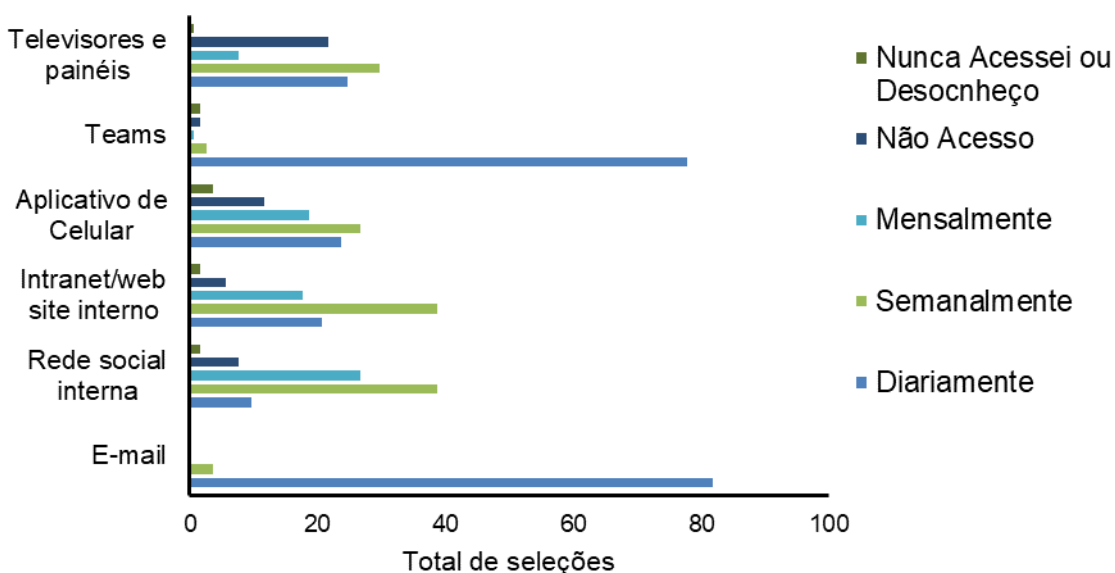


Figura 16. Questão sobre frequência de acesso aos canais de comunicação – gestão e liderança
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Além de abordar os tipos de canais de comunicação, a pesquisa também investigou o formato preferido de comunicação pelos entrevistados. Na Figura 17 é possível verificar que 45% dos respondentes escolheram texto como formato preferido.

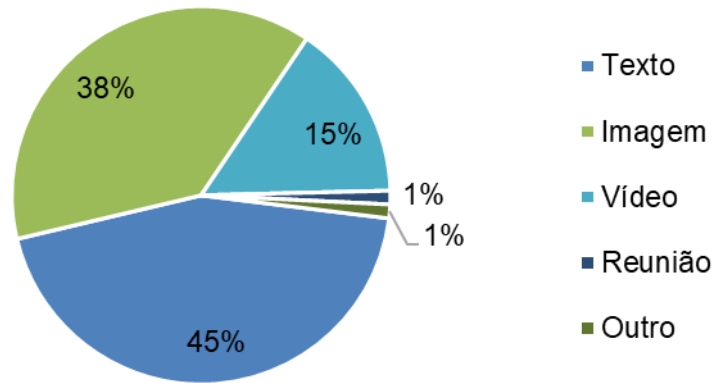


Figura 17. Questão sobre preferência do formato da comunicação – gestão e liderança
 Fonte: Resultados originais da pesquisa

Os entrevistados foram solicitados a avaliar aspectos relacionados à notificação, qualidade e quantidade da comunicação interna que recebem. Os resultados estão apresentados na Figura 18.

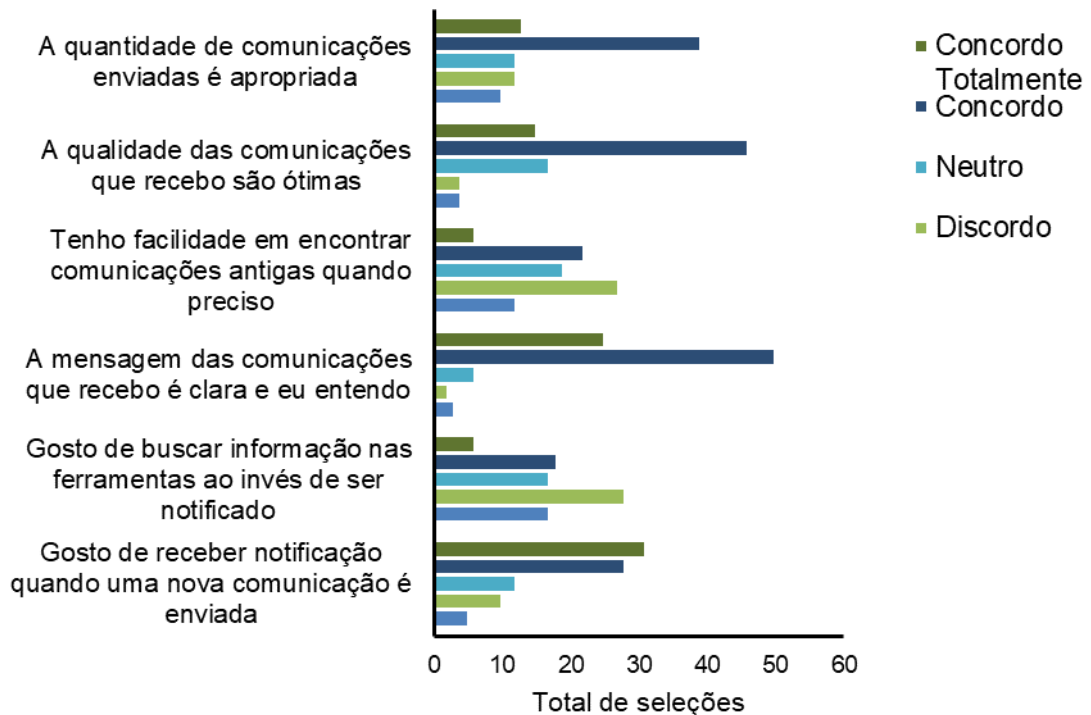


Figura 18. Questão sobre avaliação da quantidade e qualidade – gestão e liderança
 Fonte: Resultados originais da pesquisa

Por último, o questionário abordou a importância da comunicação interna para a empresa, explorando o seu impacto no engajamento dos colaboradores, na conexão com a marca, no senso de pertencimento e na conexão com os valores e propósito organizacionais. Na média, 89% dos respondentes concordam ou concordam totalmente com a importância e impacto da comunicação interna (Figura 19).

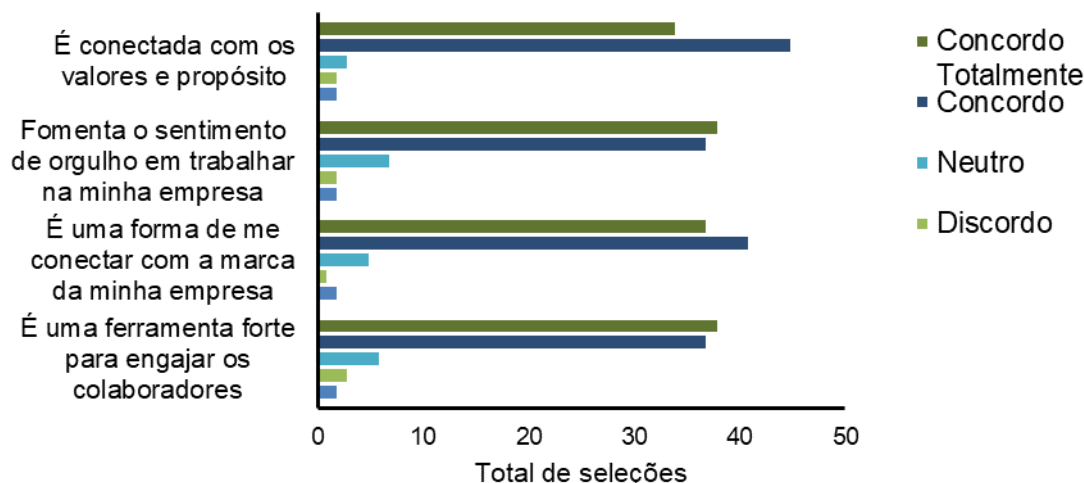


Figura 19. Questão sobre concordância em frases relacionadas à comunicação interna – gestão e liderança

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Análise e Discussão dos Grupos

Nesta sessão, os resultados do grupo Administrativo ou Operacional e Gestão ou Liderança foram analisados e comparados. Foram escolhidos alguns temas específicos para discussão, temas estes que suportaram a construção da estratégia de comunicação formal e, conseqüentemente, o objetivo deste trabalho.

Antes de seguir com a proposta de estratégia de comunicação formal, foi importante entender se os colaboradores que participaram da pesquisa reconhecem a importância da comunicação interna como ferramenta de engajamento, conexão com a marca e com os valores e propósitos da empresa, e de fortalecer o orgulho em trabalhar na empresa.

Como pode ser observado na Tabela 1, considerando as seleções das opções Concordam e Concordam Totalmente, para todas as frases o total de seleção representou a maioria.

Tabela 1. Comparação entre grupos de resultados dos que concordam e concordam totalmente sobre importância da comunicação interna

Eu acredito que a comunicação interna...	Administrativo ou Operacional	Gestão ou Liderança
É uma ferramenta forte para engajar os colaboradores	87%	87%
É uma forma de me conectar com a marca da minha empresa	100%	91%
Fomenta o sentimento de orgulho em trabalhar na minha empresa	93%	87%
É conectada com os valores e	93%	92%

 propósito

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Sabe-se que o endomarketing é uma ferramenta crucial para as empresas, facilitando uma comunicação interna efetiva e promovendo o engajamento e a inspiração dos empregados (Souza, 2020). Levando isso em conta, é possível observar que os resultados apresentados reafirmam este ponto, e também reforçam a afirmação dos autores Camilo-Alves e Pinto (2014) que dizem que a comunicação interna tem uma função vital nas organizações ao fortalecer os vínculos entre os colaboradores, acentuar a identidade da empresa e impulsionar a inovação. Segundo eles, a comunicação vai além de um mero intercâmbio de informações. É um processo em que há um fluxo contínuo de emoções entre os indivíduos, o que pode influenciar diretamente o desempenho da organização. Somado a isso, a comunicação interna é um elemento crucial para a administração e prosperidade das organizações, visto que facilita a construção de um ambiente de confiança, credibilidade e clareza, além de fomentar um sentimento de pertencimento dos colaboradores com a empresa (Brandão e Portugal, 2015). Uma pesquisa realizada pela associação Brasileira de Comunicação Empresarial [ABERJE] em parceria com Ação Integrada (2023) apontou que 63% das empresas alegam que a comunicação interna é um dos processos mais importantes da organização. É possível afirmar que essa importância foi transmitida pelas comunicações e impactou os colaboradores da empresa estudada neste trabalho, já que os resultados apresentados na Tabela 1 confirmam isso.

A primeira análise está relacionada ao interesse mútuo sobre o canal de comunicação interna e-mail. Como pode ser observado na Tabela 2, mais de 50% de ambos os grupos mostram preferência em receber comunicação por este canal. Outro dado que também corrobora com esta escolha é que mais de 90% acessam esta ferramenta diariamente.

Tabela 2. Comparação de resultados entre grupos sobre canal de preferência

Canal: E-mail	Administrativo ou Operacional	Gestão ou Liderança
Preferência de canal para receber comunicação	60%	52%
Frequência diária de acesso ao canal	93%	95%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Estes dados são justificáveis quando é avaliada a importância do e-mail para o mundo corporativo, pois esta ferramenta evoluiu para atender às demandas urgentes de comunicação, transformando os conceitos de tempo e espaço. Além disso, trouxe mais rapidez ao processo e expandiu as possibilidades, permitindo a transmissão de voz, imagem e vídeo no mesmo ambiente (Grützmann, 2000). O e-mail tem custo baixo para transmissão instantânea de mensagens e informações, independentemente de lugar e distância, por isso é muito utilizado atualmente (Laudon e Laudon, 1999). Um dado importante apresentado na pesquisa de Pesquisa de Tendências em Comunicação Interna 2023 e que valida o resultado deste trabalho é que 89% das empresas concordam que comunicação por e-mails são efetivas ou muito efetivas (ABERJE e Ação Integrada, 2023).

A segunda análise está relacionada ao formato que os entrevistados têm preferência em receber comunicação interna. A Tabela 3 mostra que os três formatos mais escolhidos foram imagem, texto e vídeo. Porém existe uma diferença na escolha número um ao comparar os resultados entre os grupos, sendo o grupo Administrativo ou Operacional preferindo imagem ao mesmo tempo que o grupo Gestão ou Liderança prefere texto.

Tabela 3. Comparação de resultados entre grupos sobre formato de comunicação

Classificação de escolha	Administrativo ou Operacional	Gestão ou Liderança
Primeiro	Imagem (53%)	Texto (45%)
Segundo	Texto (27%)	Imagem (38%)
Terceiro	Vídeo (13%)	Vídeo (15%)

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Esse resultado pode ser justificado quando comparado a um recente estudo de Beekeeper (2023) onde mostra que 67% dos empregados têm melhores entregas das suas atividades quando comunicados por vídeo, texto ou imagem. É possível observar que os três mais votados foram opções digitais, sendo imagem, texto ou vídeo. Isso pode ser explicado considerando que 60% do grupo Administrativo ou Operacional e 52% do grupo Gestão ou Liderança são da geração millenials (24 a 28 anos de idade). A geração Y é conhecida por utilizar uma ampla variedade de tecnologias para obter informações de forma rápida e solucionar problemas de maneira ágil. Essa geração está imersa em uma era em que a tecnologia é dominante, e não conseguem conceber um mundo sem ela. Além disso, o uso dessas tecnologias permite que eles expandam sua rede de comunicação (Pereira, 2020).

Apresentação dos Dados via Técnica de Personas

Para este trabalho, a autora definiu que personas são uma forma de agrupamento dos colaboradores conforme seu nível hierárquico, sendo esses os usuários da comunicação interna utilizada pela empresa onde trabalham. As características utilizadas foram as de maior recorrência dentro do grupo de análise.

A Tabela 4 mostra as características de cada persona, como forma de comparação e então suportar o objetivo deste trabalho: a sugestão de uma melhor estratégia de comunicação interna formal para esta companhia.

Tabela 4. Comparação entre características das 2 personas

Característica	Persona 1	Persona 2
Nível hierárquico	Administrativo ou Operacional	Gestão ou Liderança
Gênero	Feminino	Feminino
Idade	24 a 28 anos	24 a 38 anos
Nível de escolaridade	Ensino superior completo	Especialização/MBA/Pós-graduação Completo
Estado que reside	São Paulo	São Paulo
Tempo de empresa	de 3 a 9 anos	Mais de 10 anos
Área/Departamento que trabalha	Área funcional	Área funcional
Modelo de trabalho	Híbrido	Híbrido
Possui e-mail corporativo	Sim	Sim
Canais que utiliza para ter acesso aos comunicados enviados pela empresa	Intranet/web site interno, Aplicativo de celular, E-mail, Rede social interna, Teams, Televisores e painéis	Intranet/web site interno, Aplicativo de celular, E-mail, Rede social interna, Teams, Televisores e painéis
Frequência de acesso aos canais de comunicação - Intranet/website interno	Semanalmente	Semanalmente
Frequência de acesso aos canais de comunicação - Aplicativo de celular	Semanalmente	Semanalmente
Frequência de acesso aos canais de comunicação - E-mail	Diariamente	Diariamente
Frequência de acesso aos canais de comunicação - Rede social interna	Semanalmente	Semanalmente
Frequência de acesso aos canais de comunicação - Teams	Diariamente	Diariamente
Frequência de acesso aos canais de comunicação - Televisores e painéis	Diariamente	Semanalmente
Preferência de canal para receber comunicações	E-mail	Email
Preferência do formato do conteúdo de comunicação	Imagem	Texto
Preferência sobre receber notificação quando uma nova comunicação é enviada	Concorda	Concorda Totalmente
Preferência em buscar informações ao invés de ser notificado	Neutro	Discorda
A mensagem das comunicações enviadas é clara e entendível	Concorda	Concorda
Tem facilidade em encontrar as	Concorda	Discorda

comunicações antigas quando necessário		
Qualidade das comunicações são ótimas	Concorda	Concorda
Quantidade de comunicações enviadas é apropriada	Concorda	Concorda
Acredita que a comunicação interna é uma ferramenta forte para engajar colaboradores	Concorda	Concorda Totalmente
Acredita que a comunicação interna é uma forma de conectar com a marca da empresa	Concorda	Concorda
Acredita que a comunicação interna fomenta o sentimento de orgulho em trabalhar na empresa	Concorda Totalmente	Concorda
Acredita que a comunicação interna é conectada com os valores e propósito	Concorda	Concorda

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A comparação das personas mostra que apesar da diferença hierárquica, de modo geral ambos os grupos acabam apresentando as mesmas características. E o mais importante é o reconhecimento desta importância da comunicação interna, reforçando necessidade e se ter uma estratégia para maximizar performance dos colaboradores e conseqüentemente da companhia. É importante mencionar neste momento que um dos grandes desafios da comunicação escrita é a falta da comunicação não verbal, expressões faciais e gestos que auxiliam na interpretação da mensagem transmitida (Cruz e Jaoude, 2023). Por isso, a seleção do canal de comunicação formal é uma das escolhas mais críticas para a estratégia de comunicação interna de uma empresa. O canal selecionado deve facilitar a entrega da informação ao público-alvo, promover a compreensão da mensagem conforme definição e, além disso, ser capaz de proporcionar transparência e engajamento ao conteúdo compartilhado (Aguiar e colaboradores, 2019).

Considerações Finais

A comunicação interna desta empresa se mostrou efetiva quanto ao propósito principal desta ferramenta: a de engajar colaboradores, conectá-los com a empresa, estimular sentimento de pertencimento. Os dados da pesquisa mostram que os funcionários reconhecem isso. Ao comparar os resultados para ambos os grupos, observou-se que o e-mail foi a ferramenta de maior preferência entre os participantes da pesquisa, e esse dado é reforçado pelo fato de mais de 90% desse público acessá-lo diariamente. Outro dado importante que foi analisado foi o formato da comunicação

que os colaboradores desta empresa preferem receber. Os três formatos mais selecionados foram imagem, texto e vídeo, porém o público Administrativo ou Operacional tem maior preferência para imagens, ao mesmo tempo que Gestão ou Liderança preferem texto. Considerando esses dados, e conectando-os com os perfis de personas apresentados, é possível concluir que a melhor estratégia de comunicação interna formal para esta empresa é focar nos meios digitais, principalmente pelo canal e-mail, utilizando mensagens com formatos de texto, imagem ou vídeos. Quando o objetivo da comunicação for atingir o público Administrativo ou Operacional, os dados sugerem a utilização dos canais e-mail, Teams e televisores e painéis para comunicações com conteúdo importante que requer maior abrangência de visualização, uma vez que são acessados diariamente, e também o uso do formato imagem para contribuir no melhor entendimento. Os canais aplicativos, rede social interna e intranet devem ser utilizados para conteúdo onde não exista uma urgência na comunicação, uma vez que são acessados semanalmente. Já para o público Gestão ou Liderança, a sugestão para comunicações urgentes e de maior abrangência é o uso dos canais “e-mail” e “Teams”, uma vez que são acessados diariamente, considerando para este caso o formato texto. Por fim, é válido ressaltar que a pesquisa foi conduzida considerando uma amostragem não probabilística, o que não garante uma representação fiel aos empregados da empresa considerada neste estudo. A pesquisa apresentou limitações em conseguir um número expressivo de respondentes fora do Estado de São Paulo para que pudesse contribuir melhor na discussão sobre dificuldades geográficas das empresas do ramo de logística. Também não foram encontrados estudos sobre o tema de endomarketing associado a empresas deste ramo que pudesse suportar como referência bibliográfica e comparação de resultados. Como contribuições o estudo serve de fonte de consulta acadêmica para trabalhos futuros, para o mercado como consulta sobre a temática do endomarketing e canais de comunicação.

Referências

Aguiar, F.R.; Trevisan N.M.; Lima A.P.L.; Silva R.M.D. 2019. Comunicação interna. 1ª Edição. Grupo A, Porto Alegre, RS, Brasil. Disponível em: < <https://loja.grupoa.com.br/eb-ead-comunicacao-interna9788533500464-p1007557> >. Acesso em: 12 abr. 24.

Aquino Jr., P. T.; Filgueiras, L. V. L. 2005. User Modeling with Personas. Proceedings of the 2005 Latin American conference on Human computer interaction CLIHC 05. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

Aquino Jr., P. T. 2008. PICaP: Padrões e Personas para Expressão da Diversidade de Usuários no Projeto de Interação. Tese de Doutorado em Engenharia. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Associação Brasileira de Comunicação Empresarial [ABERJE] e Ação Integrada. 2023. Pesquisa de Tendências em Comunicação Interna 2023. Disponível em: < https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2023/02/TendenciasComInterna2023_AcaoIntegradaAberje-1.pdf >. Acesso em: 12 abr. 2024.

Beerkeeper. 2023. 9 Internal Communication Trends Impacting Frontline Workers In 2023. Disponível em: <https://www.beekeeper.io/blog/internal-communication-trends/>. Acesso em: 28 mar. 2024.

Brandão, N. G.; Portugal, M. N. 2015. A Comunicação Interna e o Intraempreendedorismo, in Relações Públicas e Comunicação Organizacional – desafios da globalização. Vol. V. Editora Escolar, Lisboa, Portugal.

Brum, A. M.; Brum, A. M. 2017. Endomarketing estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores. 1ª ed. Integrare, São Paulo, SP, Brasil.

Camilo-Alves, A.; Pinto, J. C. A. 2014. A Importância da percepção comunicacional nas organizações. Vol. 10. Editora Psique, Lisboa, Portugal.

Creswell, J. W. 2010. Projeto de Pesquisa Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. 3ª Edição. ARTMED® Editora S.A. São Paulo, SP, Brasil.

Cruz, R. M. C.; Jaoude, F. G. 2023. Aplicação de ferramentas digitais na comunicação interna das organizações. Revista E&S, Piracicaba, SP, Brasil. Disponível em: < https://revistaes.com.br/wp-content/uploads/2023/03/ES_23010.pdf >. Acesso em: 12 abr. 24.

Curvello, J. J. A. 2012. Comunicação Interna e Cultura Organizacional. 2ª Edição. Casa das Musas, Brasília, DF, Brasil.

Dubrin, A. J. 2003. Princípios da Administração. 4ª ed. Editora LTC, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Gil, A. C. 2008. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6ª ed. Editora Atlas S.A., São Paulo, SP, Brasil.

Grützmann, A. 2000. A comunicação na empresa: vantagens geradas pela utilização do correio eletrônico. Revista De Ciências Da Administração 2(4): 115–120.

Instituto de Logística e Supply Chain [ILOS] e Associação Brasileira de Operadores Logísticos [ABOL]. 2022. Panorama do setor de operadores logísticos no Brasil. Disponível em: < <https://ilos.com.br/panorama-do-setor-de-operadores-logisticos-no-brasil/>>. Acesso em: 14 out. 2023.

Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. 2003. Fundamentos de Metodologia Científica. 5ª ed. Editora Atlas S.A., São Paulo, SP, Brasil.

Laudon, K. C.; Laudon, P. J. 1999. Sistemas de Informação com Internet. Tradução de Danton Conde de Alencar. 5ª ed. LTC, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

MATOS, G. G. 2009. Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 1ª Edição. Manole, São Paulo, SP, Brasil.

Pereira, D. F. A. 2020. A geração millennials e o mercado de trabalho: análise exploratória dos fatores associados à satisfação profissional e expectativas relativas à gestão do trabalho e da carreira profissional. Tese de Mestrado em Marketing e Comunicação. Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, Portugal.

Pruitt, J.; Adlin, T. 2005. The persona lifecycle: keeping people in mind throughout product design. Editora Morgan Kaufmann Publishers Inc., São Francisco, USA

Sinek, S. 2018. Comece pelo Porquê: Como Grandes Líderes Inspiram Pessoas e Equipes a Agir. 1ª Edição. Editora Sextante, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Souza, M. I. 2020. Endomarketing x Engajamento & Motivação: Como ter uma equipe motivada. [s.n.], São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: < <https://www.amazon.com.br/ENDOMARKETING%C2%AE-ENGAJAMENTO-MOTIVA%C3%87%C3%83O-motivada-misouza-ebook/dp/B0868R7RQN>>. Acesso em: 14 out. 2023.

Vinuto, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. Tematicas, Campinas, SP, Brasil. v. 22, n. 44, p. 203–220, 2014. DOI: 10.20396/tematicas.v22i44.10977. Disponível em: <<https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977>>. Acesso em: 12 jan. 2024.