



A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NO RODOVIÁRIO CAMILO DOS SANTOS¹

Luiza Machado de OLIVEIRA²

Centro Universitário Academia, Juiz de Fora - MG

Kelly SCORALICK³

Centro Universitário Academia, Juiz de Fora - MG

Linha de pesquisa: Relações Públicas e Comunicação Organizacional

RESUMO

A comunicação interna em uma empresa é essencial, garantindo que as mais diversas áreas da empresa estejam informadas e fortalecidas. Assim, a pesquisa busca verificar como a comunicação interna contribui para o engajamento do público interno e, conseqüentemente, o fortalecimento da cultura empresarial. Apresentamos estratégias implementadas, também no digital, pela comunicação interna do Rodoviário Camilo dos Santos Filho. Foi realizada entrevista com a coordenadora de Comunicação da transportadora e aplicação de questionário junto aos colaboradores. Os resultados apontaram que o Whatsapp é hoje a principal ferramenta utilizada pelos funcionários e que uma comunicação interna, quando bem estruturada, torna-se estratégica na transmissão de informações, valores e manutenção da competitividade da marca.

Palavras-Chave: Comunicação Empresarial; Comunicação Interna; Offline; Digital; Rodoviário Camilo dos Santos

1 INTRODUÇÃO

A comunicação empresarial é uma ferramenta estratégica de gestão, essencial para construir e manter a imagem e reputação de uma marca. Ela atua interna e externamente, alinhada com a missão, visão e valores da empresa. Externamente, como aponta Kunsch (2002), dissemina informações que refletem esses princípios para melhorar a percepção pública. Internamente, transmite informações organizacionais de forma clara, promovendo o engajamento dos colaboradores e humanizando a marca.

¹ Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro Universitário Academia de Juiz de Fora, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Graduação de Jornalismo

² Graduanda do curso de Jornalismo pelo Centro Universitário Academia.

³ Professora do curso de Jornalismo do Centro Universitário Academia.

Um estudo realizado pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) em parceria com a agência de comunicação Ação Integrada⁴ buscou entender as tendências de comunicação interna no ano de 2024. A pesquisa analisou 203 empresas de diferentes portes e segmentos no Brasil, destacando os principais desafios e tendências. O engajamento das lideranças como comunicadores foi apontado como o maior desafio, afetando 64% das empresas. Melhorar a mensuração e gestão de dados aparece em segundo lugar, com 52% das organizações considerando essa uma prioridade. Outro ponto a ser destacado são as dificuldades relacionadas à comunicação da estratégia e cultura, destacada por 49% das empresas, seguida pela dificuldade de atingir os públicos operacionais (46%).

O estudo também mostrou que os canais internos formais, principalmente as mídias online, como Intranet, posts de comunicação interna na rede social corporativa, TV, WhatsApp Corporativo, são os mais eficazes e que mais receberam investimentos. Em segundo lugar, ficou a comunicação direta pelos gestores imediatos e pela alta liderança, com 79% de eficácia. Além disso, o envolvimento dos gestores dos diversos setores da empresa como comunicadores têm se mostrado crucial para o engajamento dos colaboradores e para o fortalecimento da cultura organizacional, superando, inclusive, eventos e ativações temáticas, que aparecem em quinto lugar com 55% de eficiência.

Desse modo, visando compreender como a comunicação interna contribui para o engajamento do público interno, bem como identificar o impacto das mídias offline e online nas ações estratégicas, realizamos um estudo da comunicação interna do Rodoviário Camilo dos Santos Filho, uma transportadora de cargas fracionadas que atua em toda a região Sudeste e tem sede em Juiz de Fora, MG. Essa pesquisadora atua como estagiária da empresa desde maio de 2023.

Em um primeiro momento foi realizada uma entrevista com a coordenadora de Comunicação do Rodoviário Camilo dos Santos, Gesane Whitaker, para identificação dos principais projetos de comunicação interna da empresa e seus objetivos junto aos colaboradores. Posteriormente, foi feita uma pesquisa de recepção com aplicação de questionário junto aos colaboradores da empresa, por meio de um levantamento quali-quantitativo, para a avaliação da percepção dos funcionários em relação à comunicação interna. Nossa hipótese é que a

⁴ Disponível em:

https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2024/02/eBookTendenciasComInterna2024_AcaoIntegradaAberje_final.pdf. Acesso em: 13 nov. 2024.

comunicação interna do Rodoviário Camilo dos Santos, empresa tradicional e que completou 40 anos em 2024, adaptou-se às novas exigências da sociedade contemporânea e também à diversidade do seu quadro de colaboradores, e que hoje esses se sentem mais próximos à empresa e informados através da comunicação realizada também de forma digital. A pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário Academia (UniAcademia) e aprovada, de acordo com o parecer nº 7.009.132.

2 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A comunicação empresarial é uma ferramenta de gestão de estratégias que se refere à interação da organização com seus públicos, tanto internos quanto externos. É o que aponta Matos (2009). Ela abrange uma série de variedade de métodos e técnicas que contribuem ao processo comunicacional e aos processos de transmissão de informações sobre a empresa – desde o seu desempenho até sua missão. Rogério Cahen (2005) ressalta que esse tipo de comunicação também possui uma função na criação e na manutenção da imagem positiva da organização.

Na década de 1970, durante a vigência do regime militar, as ações de comunicação nas empresas eram realizadas de modo isolado e, em diversas vezes, o tom e os conteúdos empregados nas mensagens eram contraditórios. “Uma comunicação interna, marcada pelo autoritarismo, pelo desestímulo do diálogo, convivia com uma publicidade descontraída e que simulava uma empresa democrática e aberta” (BUENO, 2003, p.3). Nesse período, os investimentos da área eram focados no ambiente externo, não havendo uma comunicação eficaz com os funcionários, sendo “[...] uma comunicação fria, alienada e verticalizada” (KUNSCH, 2002, p. 158).

Contudo, depois do processo de abertura política, em especial a partir de 1980, e com o desenvolvimento acelerado da tecnologia, Kunsch (2002) assinala que a comunicação empresarial teve que passar por um processo de transformação para se adaptar ao novo contexto. Bueno acentua que, na década de 1990 ela passou a ser vista de forma estratégica e relacionada ao sucesso empresarial, deixando de ser um conjunto de ações separadas para “[...] constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse” (2003, p.7). Kunsch (2002) define o chamado público de interesse ou *stakeholders* como funcionários, colaboradores, fornecedores,

acionistas, consumidores, poderes públicos, bem como o público de interesse nas empresas competidoras, na mídia, no cliente final, entre outros.

Portanto, a comunicação integrada na organização é um processo de gestão e, como o nome diz, integra todas comunicações de uma organização para garantir a coerência e a eficácia das mensagens, funcionando como uma “[...] filosofia que orienta a convergência das diversas áreas, possibilitando uma atuação sinérgica”. (KUNSCH, 2002, p. 150).

Para Neves (2002), essa integração é necessária para uma atuação conjunta e consistente, reduzindo conflitos internos e melhorando a qualidade e a imagem da empresa. Ele também ressalta que os consumidores, acionistas e funcionários não estão apenas interessados nos produtos e serviços que são oferecidos. Por terem a consciência de que são cidadãos, eles querem entender os impactos daquela organização na sociedade, sejam eles financeiros, políticos, ambientais e sociais.

Kunsch (2002) define o mix da comunicação integrada como a junção da comunicação institucional, mercadológica, administrativa e interna. A autora afirma que é imprescindível que todas as formas de comunicação sejam executadas de maneira harmônica e planejadas para a construção de uma identidade corporativa forte e sintonizada com as novas exigências da sociedade contemporânea.

A comunicação institucional, segundo Kunsch (2002), refere-se à estratégia de relações públicas que envolve a gestão da imagem e a reputação da organização, visando a construir uma identidade positiva junto aos seus públicos. Já a mercadológica foca na promoção de produtos ou serviços, com o objetivo de atrair consumidores e impulsionar vendas, de acordo com a autora, estando muito vinculada ao marketing de negócios. A administrativa envolve a troca de informações entre diferentes áreas da organização, permitindo o fluxo adequado de processos e decisões e garantindo o funcionamento correto do sistema organizacional. Kunsch (2002) aponta, por fim, a comunicação interna que é voltada para os funcionários e os parceiros da organização, visando a transmitir informações, garantir a transparência, engajar a equipe, reduzir conflitos e promover uma cultura organizacional alinhada com os valores da empresa, além de viabilizar “[...] toda interação possível entre a empresa e seus empregados” (KUNSCH, 2002, p 153).

Nesta pesquisa, nosso foco é compreender mais sobre a comunicação realizada internamente. Para Kunsch (2002), ela é fundamental para a construção de um ambiente de trabalho transparente, engajado e colaborativo, contribuindo

também “[...] para o exercício da cidadania e para a valorização do homem” (KUNSCH, 2002, p. 159). Dentro da dinâmica da comunicação interna, a autora menciona que o funcionário exerce uma função importante. Além de um prestador de serviços, ele é também um porta-voz da organização, sendo uma ponte de mensagens positivas ou negativas para sua família e pessoas de seu convívio.

Por sua vez, a pesquisadora em comunicação Ana Almansa (2010) ressalta que investir na comunicação voltada para esse público é vantajoso não apenas para a equipe, que irá ficar por dentro das mudanças e dos acontecimentos no serviço, mas também para a marca empregadora.

O desenvolvimento de comunicação interna só traz vantagens a uma organização. Sempre é positivo contar com uma equipe informada e conhecedora da realidade, por que isso se traduz em maiores níveis de motivação e responsabilidade, portanto, de produtividade. Na mesma linha se reduzem os conflitos trabalhistas, ao mesmo tempo que se incrementa a participação, o sentimento de presença e a identificação com a empresa (ou cultura empresarial) (ALMANSA, 2010, p. 82).

Almansa (2010) reforça que, assim como as outras áreas da comunicação, a comunicação interna também exige um planejamento estratégico e um plano de ação a ser seguido, assim como avaliações de desempenho para ver quais são os pontos de melhora e potencialização. Para isso, é fundamental que o setor esteja localizado em uma posição estratégica no organograma da empresa.

Clemen (2005) afirma que existem três setores aos quais a comunicação interna pode estar vinculada. O primeiro é o Recursos Humanos (R.H.), uma divisão responsável por cuidar da gestão de pessoas. Entretanto, o autor ressalta que essa junção só é benéfica quando o R.H. também ocupa uma posição estratégica na empresa, não estando limitado à gestão de pessoas. O segundo é o Marketing, desde que ele esteja disposto a contribuir com o planejamento proposto pela comunicação interna para divulgar os produtos e os serviços da empresa de forma estratégica, não vendo o setor apenas como uma forma de divulgação prévia de ações para seus funcionários antes que elas sejam divulgadas para o público externo, pondera Clemen (2005). Por fim, a Presidência que, para o autor, seria a forma mais eficaz e madura desse tipo de comunicação, onde ela pode funcionar como uma ponte tática entre a operação e a liderança. O autor enfatiza também que, independente da área a qual o setor de comunicação esteja atrelado, é importante que a comunicação interna e os Recursos Humanos “[...]estejam em consonância para a formação e divulgação de seus códigos de conduta e ética, sem esquecer os

padrões estabelecidos pela sociedade fora das paredes das empresas” (2005, p. 34).

De acordo com Chiavenato (2004), a comunicação interna também precisa ser clara, objetiva e eficiente, sendo imprescindível que o receptor da mensagem consiga decodificar o que está sendo dito por meio dela. Nesse sentido, o autor esclarece que não adianta usar um linguajar rebuscado, por exemplo, se ele não faz parte da realidade do tipo de público ao qual aquele conteúdo é destinado.

Além disso, para se ter uma comunicação interna eficaz, Almansa (2010) aponta que ela deve fluir nos mais diversos sentidos: ascendente, descendente, horizontal e transversal⁵, permitindo uma troca contínua de informações entre todos os níveis e áreas da empresa. Isso garante que os líderes correspondam às demandas e sugestões dos colaboradores, enquanto as equipes trabalham de forma colaborativa, dando às sugestões, reduzindo ruídos e fortalecendo o engajamento.

3 AS FERRAMENTAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA EMPRESA

Mais do que se comunicar, a empresa precisa criar uma estratégia sólida e definir quais meios de comunicação serão utilizados para alcançar os objetivos propostos. De acordo com Clemen (2005), escolher as ferramentas e a linguagem que serão aplicadas é muito mais simples quando a empresa possui o conhecimento a respeito do “cidadão corporativo”⁶. Segundo ele, também é necessário que a empresa seja criativa na hora de se comunicar, pensando fora do convencional e utilizando os recursos disponíveis.

Ressaltamos que a comunicação interna também pode se apropriar de ferramentas de comunicação institucional e mercadológica, como o endomarketing, que utiliza de técnicas do marketing⁷ para engajar os clientes internos (KUNSCH, 2002).

De acordo com Almansa (2010), é importante entender a comunicação interna como uma forma de garantir que as mais diversas áreas da empresa estejam informadas, ficando cientes dos acontecimentos das empresas. Para isso, a

⁵ Entende-se como comunicação ascendente a que ocorre entre funcionários para os líderes; a descendente é feita dos líderes para funcionários; horizontal é feita entre pessoas do mesmo nível hierárquico e transversal ocorre entre departamentos.

⁶ Paulo Clemen resgata o conceito de Paulo C. Moura no livro “Construindo o Futuro”. Nele, Moura define que o trabalho não envolve apenas questões econômicas e de produtividade, mas também o pelo exercício da cidadania. No caso, cidadania corporativa, por meio de participação efetiva e liberdade.

⁷ Algumas técnicas de marketing que podem ser aplicadas à comunicação interna são: promoção de eventos, criação de campanhas internas e gamificação.

organização pode utilizar de diversos instrumentos para transmitir a mensagem ao seu público interno, seja no ambiente offline como online.

Almansa (2010) apresenta algumas das principais ferramentas para o desenvolvimento de estratégias comunicacionais voltadas para o ambiente offline. São elas: manual ou procedimento de boas-vindas; quadro mural; caixa de sugestões e reclamações; seminários, cursos e módulos de formação; celebrações; e boletim ou jornal interno.

A autora define o manual ou procedimento de boas-vindas como um documento contendo informações gerais sobre a organização, desde a história, estrutura até as atividades desenvolvidas pelos setores. Já o quadro mural é aquele que apresenta informações fixas e simples, normalmente mensais, e de fácil acesso a todos. Como o próprio nome diz, a caixa de sugestões e reclamações é uma forma de levar as indagações dos funcionários e parceiros à chefia, segundo Almansa (2010). Ela deve ser colocada em pontos que possuam alta circulação de pessoas, garantido a visibilidade e provocando a participação. Os jornais internos garantem a circulação de informações confiáveis sobre a empresa, além de possuírem credibilidade perante ao público. As outras ferramentas já citadas - seminários, cursos e módulos de formação; celebrações – também são para promover a integração, motivar o time e disseminar os valores da organização, conforme Almansa (2010).

À medida que o espaço digital evoluiu, os recursos de comunicação também foram sendo modificados, alterando, conseqüentemente, o trabalho da comunicação interna. Este fica suscetível ao ambiente de rede ou ciberespaço que foi definido por Pierre Lévy (1999) como um novo meio de comunicação originado a partir da interconexão mundial de computadores, permitindo a troca de informações, a comunicação instantânea e a construção de novas formas de socialização.

Walter Longo (2014) define esse momento como era pós-digital e pontua que inverte-se a tradicional forma de emitir informação: o receptor é interativo e torna-se também um emissor. O autor reforça que estamos em uma realidade onoff, na qual os dois mundos – físico e virtual – estão totalmente conectados. Contexto que reflete diretamente no ambiente organizacional.

Pinho (2003) afirma que a internet, além de possuir a instantaneidade como uma de suas características, também facilitou as relações discursivas entre receptor e emissor, deixando de ser um monólogo e se tornando uma via de mão-dupla. Além disso, ela possui um alto nível de dirigibilidade, onde o emissor consegue ter o

controle de para quem irá direcionar a sua mensagem e pela acessibilidade, possibilitando o usuário acessar o conteúdo em qualquer momento do dia, de acordo com Pinho (2003), desde que ele não seja excluído da rede.

Outra característica dessa era é a multiplicidade, na qual uma ação de comunicação pode gerar diversos resultados, principalmente se for levado em conta o cenário atual, onde os usuários não estão mais divididos por mídias, sendo essas mídias, de acordo com Longo (2014), imprevisíveis, flexíveis e totalmente mutáveis. Segundo Ribeiro (2019), mesmo que o mundo esteja imerso em um contexto complexo e seja difícil de prever os resultados de uma mensagem para os receptores, ou seja, como eles irão reagir ao estímulo produzido, é essencial entender o contexto ao qual a organização está inserida e as necessidades dos públicos de interesse.

Desse modo, foram desenvolvidos instrumentos no ambiente online para transmitir a mensagem ao público interno. Carramenha, Cappelano e Mansi (2013 apud ROCHA, 2021) apontam como veículos online nos canais de comunicação interna: a Intranet, Newsletter on-line, TV Corporativa, Redes Sociais Corporativas, Murais Digitais, Comunicador Instantâneo, SMS, Hotsite, Rádios Corporativas e Vídeos. Em geral, essas plataformas, por serem muito dinâmicas, exigem uma constante atualização.

Destacamos as redes sociais que, como afirma Abdalla(2010), transformaram as formas de se comunicar nas organizações, marcando “[...] uma nova possibilidade de relacionamento com o público interno, diminuindo distâncias entre os interlocutores e contribuindo para um processo comunicacional mais horizontalizado” (2021, p. 42). Ruão, Marinho e Silva (2021) corroboram com o autor ao defenderem que as mídias sociais corporativas possibilitaram a democratização da circulação de informações dentro das empresas, facilitando e incentivando o diálogo entre toda a equipe.

O WhatsApp é um exemplo de como as ferramentas online contribuem para a fluidez da informação, conforme Carramenha, Cappellano e Mansi (2013 apud ABDALLA, 2021), sendo um meio rápido e seguro de transmitir as mensagens e permitindo que os funcionários também sejam produtores de conteúdo, abrindo espaço para exporem suas ideias e seus interesses dentro daquilo que é permitido para o ambiente organizacional. Apesar disso, é necessário que o uso dessa ferramenta seja pensado e estruturado de forma planejada, se atentando ao horário em que as publicações serão feitas, respeitando sempre o horário de trabalho ao

excesso de informações, evitando a ocorrência do efeito narcotizante⁸, segundo termos de Abdalla (2021), bem como a segurança digital dos usuários.

Outro exemplo da facilidade da circulação de informações provida pelo digital é o YouTube, uma plataforma de *streaming* de vídeos. Nela é possível que o usuário publique os conteúdos de audiovisual, tornando-se um agente ativo no processo de produção. No meio corporativo, Passos (2021) ressalta que é cada vez maior o uso dos podcasts na comunicação interna. Isso ocorre devido a características como integração entre os colaboradores da empresa, estímulo à participação dos funcionários na produção dos conteúdos e o alto alcance dos podcasts. No entanto, ressalta-se que o fator geracional deve ser levado em consideração nas escolhas dos meios em que as informações irão circular. Abdalla (2021) afirma ser necessário estudar, na hora de fazer o planejamento de comunicação, a relação de afinidade que cada geração possui com as plataformas, sejam elas online ou offline.

4 A COMUNICAÇÃO INTERNA NO RODOVIÁRIO CAMILO DOS SANTOS

Para analisar a relevância da comunicação interna e se a mesma contribui para o engajamento dos colaboradores, escolhemos, para este estudo, as ações de comunicação interna do Rodoviário Camilo dos Santos Filho. Para tanto, é necessário identificar o papel da assessoria de comunicação na criação e na implementação dos projetos de comunicação interna da empresa.

Criada em 1984 pelo empresário Eduardo dos Santos, na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, o Rodoviário Camilo dos Santos é uma transportadora de cargas fracionadas. Hoje a organização possui vinte e três unidades próprias, atendendo mais de mil cidades em toda a região Sudeste. Com cerca de 1.200 funcionários, além de parceiros diretos, a organização encontra-se em um momento de crescimento nos últimos quatro anos, de acordo com declaração do diretor de Gente e Gestão, Michael Guedes⁹, no podcast da empresa chamado Sangue Azul Pod. Ainda segundo Guedes, aproximadamente 70% dos funcionários da organização possuem menos de quatro anos de empresa, ocasionando em desafios na transmissão dos valores da empresa.

Estruturada por cinco diretorias, a organização do Rodoviário Camilo dos Santos Filho apresenta-se da seguinte forma, de acordo com informações

⁸ O efeito narcotizante é um fenômeno onde a exposição excessiva a mensagens leva ao desinteresse, apatia e redução da participação crítica, muitas vezes ocasionando em desinformação.

⁹ Disponível em: <https://youtu.be/fkZFFrKq8Dk?si=dsN0iARaGHOy9wCb> Acesso em: 13 nov. 2024.

disponibilizadas no documento interno que essa pesquisadora teve acesso: Diretoria Operacional, que inclui motoristas, ajudantes, conferentes, tráfego, expedição, segurança e rastreamento; diretoria Administrativa/Inovação, que abrange o setor financeiro, o departamento pessoal, a contabilidade, o jurídico e o setor de tecnologia da informação; a Diretoria Comercial, que engloba os setores de marketing, vendas, central de atendimento aos clientes e comunicação interna; a Diretoria de Gente e Gestão à qual o RH. é subordinado; e, por fim, a Diretoria-Presidência a quem estão submetido o *compliance*, o canal de ética e setor da qualidade.

Além da diversidade de setores, por estar presente nos quatro estados da região Sudeste, a empresa lida com um público interno variado, com uma grande diversidade sociocultural e econômica. Michael Guedes afirmou, no podcast, que essas diferenças acabam resultando em alguns desafios para a comunicação interna.

A área da comunicação da organização passou por mudanças em 2023. Os setores de marketing e de assessoria de comunicação, que funcionavam juntos, receberam novas gestoras, cada uma responsável pelos respectivos departamentos. Passaram, portanto, a ocupar uma posição estratégica na empresa, com os departamentos diretamente ligados às diretorias. Assim, o investimento em infraestrutura e ferramentas de comunicação aumentou, e a empresa passou a contar com o uso de novas plataformas, principalmente voltadas para o engajamento do público interno. Nesse momento passou a existir, portanto, uma assessoria de Comunicação interna estratégica.

Nesta pesquisa, para identificar, portanto, o trabalho desenvolvido pelo setor de Comunicação adotamos uma metodologia descritiva de abordagem qualitativa, com técnica de entrevista com a coordenadora de Comunicação do Rodoviário Camilo dos Santos Filho, Gesane Whitaker (2024)¹⁰. A entrevista teve como objetivo identificar os principais projetos de comunicação interna da empresa, seus objetivos junto aos colaboradores e entender os aspectos estratégicos e operacionais da coordenação de comunicação, bem como as dificuldades enfrentadas.

Além disso, foi realizada uma pesquisa de recepção com aplicação de questionário junto aos colaboradores da empresa, por meio de um levantamento quali-quantitativo, para a avaliação da percepção e da satisfação dos funcionários

¹⁰ Link para a entrevista:

https://docs.google.com/document/d/1yt8nk9GqwteeyH8A5li17_zeKQVGcGSS/edit?usp=sharing&ouid=115886988645407905735&rtpof=true&sd=true

em relação à comunicação interna. O questionário buscou mensurar o nível de clareza, a acessibilidade e a relevância das informações transmitidas pelo departamento de Comunicação interna, além de entender o engajamento dos colaboradores com os canais de comunicação disponíveis.

4.1 COMUNICAÇÃO INTERNA EM AÇÃO

O departamento de assessoria de comunicação sofreu mudanças em 2023, como mencionado. A atual gestora de comunicação, Gesane Whitaker, iniciou na empresa no mesmo período em que os investimentos no setor de comunicação aumentaram. Para a técnica de entrevista referida por Gil (2002), foram elaborados conjuntos de pesquisas a partir do tripé temático: histórico da comunicação interna na Camilo dos Santos Filho, as estratégias da comunicação interna, bem como a chegada do digital.

Em entrevista concedida a essa pesquisadora, Whitaker (2024) esclareceu que anteriormente as comunicações feitas pela empresa para o seu público interno eram isoladas e sem um pensamento estratégico a longo prazo, devido à falta de tempo ou mesmo de pessoas inteiramente dedicadas à função.

Entre as mídias utilizadas neste período, estavam o *mySuite*, uma espécie de Intranet, onde todos os setores publicam atualizações rápidas sobre algum procedimento ou acontecimento; o mural de conteúdos mensais, local em que são divulgados os aniversariantes do mês, o quadro de novos colaboradores de setores estratégicos, as dicas esportivas, os procedimentos e as campanhas em geral; e a Mídia banheiro, que caracteriza-se por pequenos informativos quinzenais com notícias e atualizações gerais sobre a empresa que ficam localizados no banheiro de cada filial. A empresa também contava com dois grupos de WhatsApp que foram nomeados como: Conexão Camilo e Acontece na Camilo. Apresentam comunicados gerais para a empresa, desde homenagens para funcionários que completam ano de casa até atualizações institucionais.

Com o estabelecimento de uma assessoria de comunicação estratégica, houve também uma maior penetração do digital. A empresa investiu na criação de um podcast, o Sangue Azul Pod, na instalação de TVs Corporativas nas filiais e na criação de grupos de WhatsApp geridos pela assessoria de comunicação que passaram a ser segmentados por unidade. A coordenadora de comunicação explica que a escolha dessa segmentação foi uma forma de personalizar as mensagens que chegariam para cada unidade, trabalhando as informações de forma estratégica,

correspondendo às necessidades de cada filial e evitando também a sobrecarga de informações nos grupos.

Essa segmentação tem se mostrado eficaz. Percebi que funcionava quando visitava as unidades e recebia feedback dos colaboradores. Eles me informavam que as mensagens específicas faziam diferença e eram mais relevantes. Além disso, definimos que esses grupos de WhatsApp seriam fechados e somente mensagens oficiais, enviadas em horário de expediente, seriam postadas. Isso garante que a comunicação não é excessiva e que as informações compartilhadas são de fato importantes (WHITAKER, 2024)

Whitaker (2024) reforça que com essa nova forma de comunicar é possível fortalecer os valores da empresa, mesmo que de uma forma indireta. “O celular está sempre com a pessoa, independentemente de onde ela esteja. Isso é um facilitador, pois nos permite cercar a comunicação por todos os meios possíveis” (WHITAKER, 2024).

Além do método escolhido para o uso do WhatsApp, Whitaker (2024) reforça que sua intenção é aumentar a participação do funcionário nos processos comunicacionais, levando informação, engajando e estimulando a interatividade das equipes, fazendo com que elas se sintam acolhidas pela empresa e humanizando a marca. Para isso, ela conta com o uso de materiais dinâmicos, como é o caso dos vídeos da TV Corporativa e das redes sociais. “Trabalhamos muito com vídeos, pois já está comprovado que eles têm muito mais alcance que imagens estáticas. Sempre buscamos colocar colaboradores participando, tornando a comunicação mais dinâmica e próxima” (WHITAKER, 2024).

A TV Corporativa é posicionada estrategicamente em locais com grande passagem de pessoas, repassando ações internas e externas, eventos e notícias.

À medida que colocamos conteúdo na TV corporativa, como fotos de eventos, corridas, comemorações de aniversário da empresa, a missa de 40 anos, isso fortalece os valores, mesmo que de forma indireta. Estamos mostrando, por exemplo, que o Rodoviário Camilo dos Santos Filho incentiva o esporte, que estamos todos reunidos ali, mostrando um propósito sem ter que ficar afirmando isso massivamente (WHITAKER, 2024).

Já o podcast Sangue Azul Pod está presente no Youtube e no Spotify¹¹ e conta com mais de vinte episódios com cerca de quarenta e cinco minutos cada. Publicado uma vez por semana, ele aborda temáticas que circundam tópicos de

¹¹ Disponível em: <https://open.spotify.com/show/13SFJiCU8BUvYAj30npBUj>. Acesso em: 18 nov. 2024

interesse dos trabalhadores do Rodoviário Camilo dos Santos e de suas famílias, incluindo a história da empresa e questões sobre saúde. Embora esteja em plataformas que abrangem o público externo, o Sangue Azul Pod conta com a participação direta dos funcionários da empresa, seja como entrevistados ou atuando na elaboração das perguntas para os convidados do episódio.

A gestora afirma que, embora as novas plataformas implantadas na organização tenham melhorado o desempenho da comunicação interna, por se tratar de unidades espalhadas por todos os estados da região Sudeste e trabalhar com público muito variado, o processo de comunicação acaba enfrentando algumas dificuldades. Entre elas, ruídos comunicacionais ocasionados por circulação de informações paralelas e as diferenças regionais e socioeconômicas. Outro desafio enfrentado é com relação aos funcionários que trabalham externamente, não acessando os conteúdos que estão dentro da empresa, e aos que não possuem acesso aos meios digitais. Para tentar solucionar isso, Whitaker (2024) relata que é necessário não só uma comunicação mais pessoal, muitas vezes indo diretamente a eles para informar, mas também contar com a ajuda dos administradores das unidades, que acabam funcionando como replicadores das informações na empresa.

Para a coordenadora, a comunicação empresarial e o engajamento do público interno são construções diárias, sendo essencial que haja o estímulo ao diálogo e à inclusão das pessoas, mostrando que todas as ações tomadas pela empresa são para todos, independente da hierarquia.

4.2 A AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO PELOS PÚBLICOS DE INTERESSE

Para realização da pesquisa de recepção junto aos funcionários do Rodoviário Camilo dos Santos foi aplicado um questionário contendo vinte e duas questões, sendo vinte fechadas, duas abertas e outras em que era possível especificar a resposta dada. O formulário, disponibilizado na plataforma *Microsoft Forms*, ficou ativo durante o período de 30/10/2024 a 16/11/2024¹². Contou com a participação de 121 colaboradores, correspondendo a 10% da empresa. Identificamos um público formado por homens e mulheres, com idades entre 20 e 59 anos, atuantes em todas as 23 unidades bem como nos diversos setores da organização. O questionário foi enviado para os líderes dos diversos setores, a fim

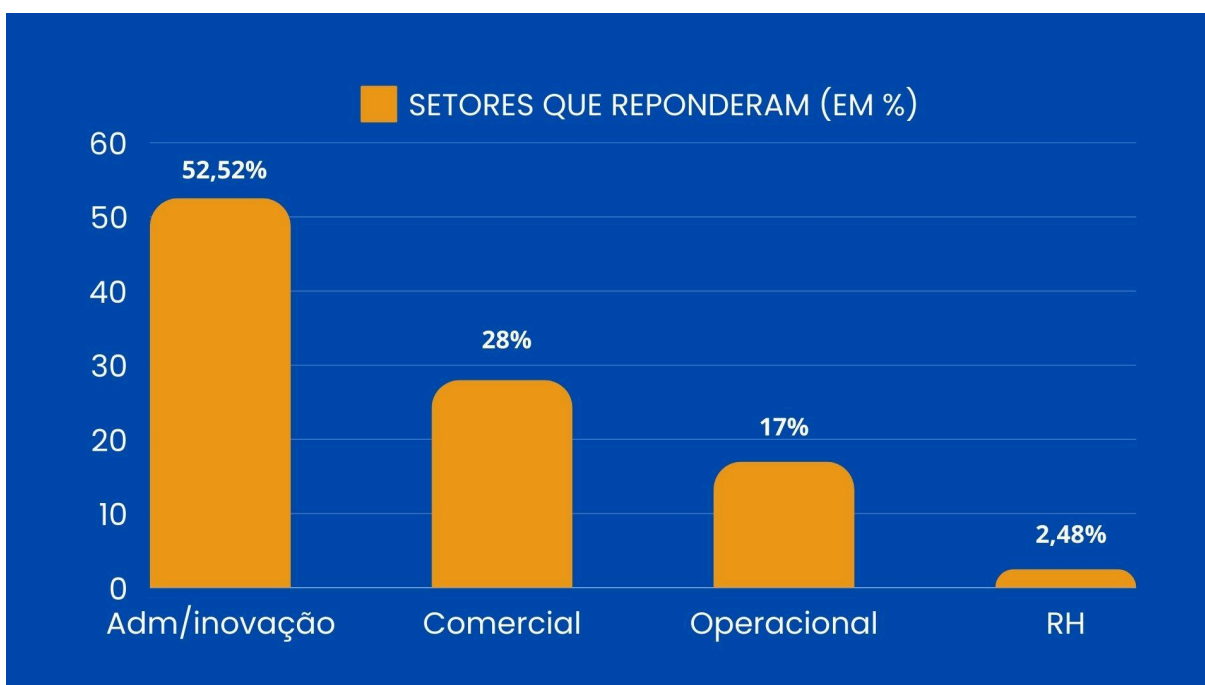
¹² Link para o formulário:

<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=9ryW1lrehEmPBRtlprlA-AcNx EauQ2tAvd82U00uSrdURUJHTFVTSVIOVUo4VzEyM1dSRFJRNlhTWi4u>

de que houvesse o compartilhamento com os membros das equipes, bem como pelo chat interno disponível na intranet.

Com base nas respostas coletadas, a maioria dos participantes foram mulheres, totalizando 66,12%. Já os homens correspondem a 33,88%. A maior parte do público está na faixa de idade entre 30 e 40 anos, totalizando 40,50%. Os setores estão presentes no formulário da pesquisa da seguinte forma: Administrativo/Inovação com 52,52%; Comercial, 28%; Operacional, com 17%; e R.H., 2,48%. Desse grupo, cerca de 68% trabalham internamente, 21% externamente e 12% de forma híbrida.

Figura 1: Setores que aderiram ao formulário



Fonte: Elaborado pela autora

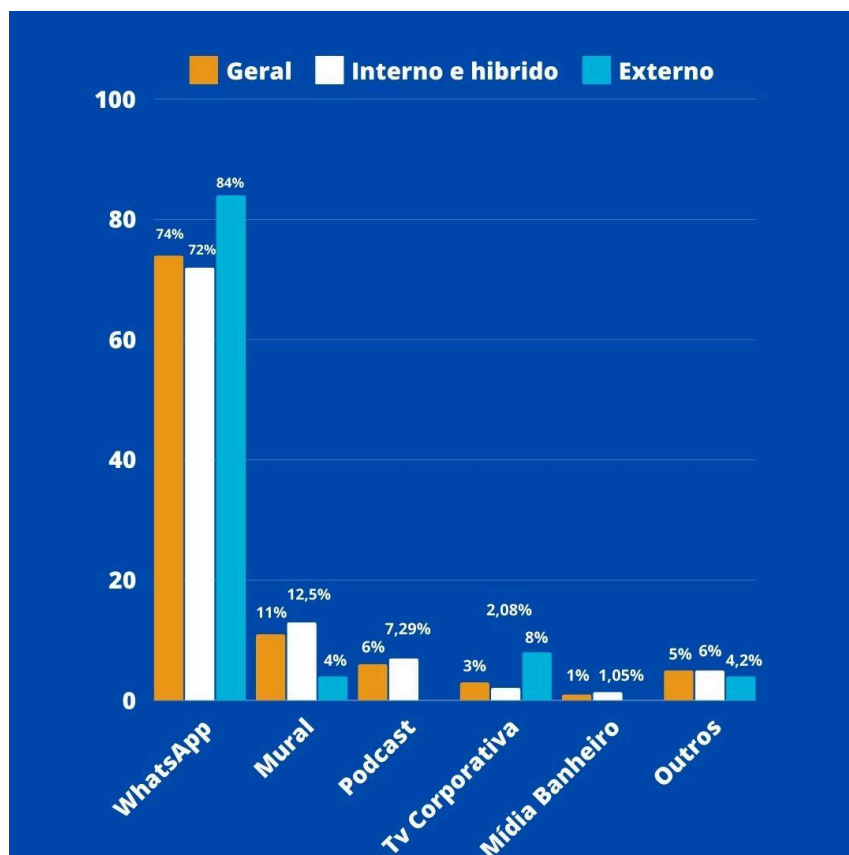
Do universo participante da pesquisa, 83% afirmam receber informações referentes à comunicação interna da empresa, 16% dizem receber às vezes e 1% declarou não receber. Questionados sobre os assuntos de principal interesse nesta comunicação, as respostas encontradas foram: novidades e mudanças na organização; projetos de expansão; divulgação de histórias e conteúdos que valorizem o trabalhador; assuntos relacionados à inovação, certificações e informações administrativas; valores da organização; oportunidade de crescimento e desenvolvimento; parcerias com outras empresas; ações de cunho social e eventos

internos; conteúdos sobre programas sustentáveis que a empresa promove, além do incentivo ao esporte.

Quando perguntados qual dos canais disponibilizados pelo setor de comunicação eles consideram mais eficazes para a comunicação interna, o WhatsApp ficou em primeiro lugar, com 74% da preferência; o Mural de conteúdos mensais em segundo lugar, com 11%. O levantamento apontou ainda que 83% das pessoas acessam os grupos de WhatsApp frequentemente e apenas 4% raramente. Já o Mural de conteúdos mensais alcançou 45% em relação à frequência que os colaboradores acompanham as informações repassadas por essa ferramenta.

O podcast e a TV Corporativa obtiveram, respectivamente, 6% e 3% entre os meios de comunicação mais efetivos. De acordo com as informações coletadas, 23% acompanham ao Sangue Azul Pod constantemente, enquanto 19% raramente assistem. A TV corporativa é vista rotineiramente por 20% das pessoas e 26% afirmam consumir raramente os conteúdos disponibilizados. Ainda assim, o podcast e a TV Corporativa foram apontados como meios inovadores e interessantes para os funcionários.

Figura 1: Canais considerados mais eficazes



Fonte: Elaborado pela autora

Ainda segundo os dados coletados, a Mídia Banheiro é considerada como meio mais eficaz por apenas 1% dos funcionários. Da parcela de pessoas que marcaram 'Outros', cerca de 5% do total considera a intranet e o e-mail como as ferramentas mais eficazes.

Para uma melhor verificação do uso das ferramentas de comunicação interna da empresa, esmiuçamos a análise diferenciando dois grupos, sendo o primeiro formado por colaboradores internos e híbridos¹³ e outro por colaboradores externos. Este último público, correspondente a 21% do universo pesquisado, apresenta certas peculiaridades na hora de consumir os conteúdos de comunicação, uma vez que ficam a maior parte do tempo fora das filiais.

Destacamos aqui o segundo grupo, visto que o primeiro apresentou índices muito semelhantes aos apresentados na análise geral. O WhatsApp também foi considerado o líder no quesito capacidade de ser eficiente para os funcionários externos, com 84% das respostas, superior em 10% ao índice geral. No primeiro grupo o índice foi de 72%. O aplicativo de mensagens também é a ferramenta usada com maior frequência pelos funcionários externos. Cerca de 88% responderam acessar de forma constante, índice também superior em 5% em comparação com o levantamento geral. No primeiro grupo, a frequência alcançou 71,25%, mais de 10% abaixo em relação ao levantamento geral. Foi constatado também que a adesão do segundo grupo às ferramentas disponíveis no ambiente físico da empresa, como a TV Corporativa e mural, é bem menor se comparado ao interno e híbrido: 8% das pessoas acessam a TV rotineiramente e 48% leem os conteúdos do mural enquanto no primeiro grupo 22% acessam a TV e 52,09% acompanham o mural. O podcast, mesmo podendo ser acessado remotamente, apenas 28% do segundo grupo consome os conteúdos constantemente. No primeiro grupo esses números apontam para 29,17%.

Os dados reforçam que o consumo dos canais de comunicação não é o mesmo para todas as modalidades de serviço, sendo um desafio transmitir informações pelas ferramentas diversas.

Retomando o levantamento geral, 49% dos funcionários se declaram satisfeitos e 17% muito satisfeitos com os canais utilizados. Contudo, 18% ainda se sentem insatisfeitos. Do total pesquisado, 86% concordam que a comunicação interna os mantém informados sobre mudanças e atualizações importantes, 12% se

¹³ São considerados trabalhsdores da modalidade híbrida aqueles que, mesmo passando parte do seu dia trabalhando externamente, ficam a maior parte do tempo nas filiais. Enquanto os externos, passam a maior parte do tempo trabalhando fora das unidades, como é o caso dos motoristas

mantiveram neutros e 2% disseram não concordar com a afirmação. Segundo 79% dos colaboradores, a comunicação interna promove um bom ambiente de trabalho e a integração entre equipes. Quando questionados se se sentem motivados e engajados devido às iniciativas de comunicação interna da empresa, 74% das pessoas responderam que concordam; 22% ficaram neutros e 4% discordaram. Os participantes puderam responder se sentem suficientemente ouvidos(as) e incluídos(as) nas comunicações e iniciativas da empresa. Do total, 45% afirmaram que apenas às vezes se sentiram ouvidos, 51% responderam que sim e 4% responderam negativamente à questão. Além disso, o questionário apontou que a participação ativa dos funcionários nos canais de feedback é baixa, com apenas 16% apontando que costuma dar sugestões ao setor de comunicação interna regularmente, enquanto 23% afirmaram que nunca dão sugestões.

Entre as funcionários participantes, apenas 28% especificaram pontos de melhoria na comunicação interna da Camilo dos Santos. Entre os citados, listamos alguns: a baixa quantidade de divulgação de conteúdos sobre os processos administrativos; a saturação dos conteúdos nos grupos de WhatsApp; e a limitação dos conteúdos feitos para o setor operacional. Também foram deixadas algumas sugestões como: utilizar mais o WhatsApp como principal forma de comunicação, trabalhando assuntos de forma um pouco mais aprofundada e facilitando o acesso às informações a todos, principalmente para quem trabalha externamente; aumentar a visibilidade das filiais menores e do setor de operações; criar um canal para sanar as dúvidas imediatas; e que as informações e mudanças importantes sejam divulgadas de forma ágil.

Os funcionários ouvidos, por sua vez, também ressaltaram que enxergam a comunicação interna como uma ferramenta capaz de alinhar os funcionários com os valores da empresa, garantindo transparência, segurança nas relações e ajudando na integração da equipe, além de atuar levando informações pertinentes aos diversos setores da empresa. Outro ponto importante citado foi a comunicação feita a partir dos líderes e do setor administrativo das filiais, possuindo bom alcance nas filiais, informando principalmente as pessoas que não possuem acesso a todas as ferramentas de comunicação, como é o caso dos colaboradores que atuam externamente e parte do setor operacional.

De forma geral, obtemos pelas respostas apresentadas que os funcionários que participaram da pesquisa estão satisfeitos com os canais utilizados pela comunicação interna, sendo o WhatsApp a principal ferramenta de comunicação

utilizada, principalmente por aqueles que trabalham externamente, ainda que tenham apresentado ressalvas sobre o excesso de conteúdos nos grupos disponíveis.

Em sua maioria, os funcionários consideram a comunicação interna importante e eficaz em manter todos informados sobre mudanças e atualizações da empresa. A maioria dos participantes também apontou se sentir motivado devido às iniciativas da empresa, o que nos permite concluir que a comunicação interna da Rodoviário Camilo dos Santos contribui para o engajamento do público interno e, conseqüentemente, para a transmissão dos valores da empresa. No entanto, como apontado por alguns colaboradores, ainda enfrenta alguns desafios, como é o caso de engajar a todos os públicos das 23 unidades, principalmente os funcionários externos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo, é possível perceber que as estratégias de Comunicação Empresarial são fundamentais para o posicionamento da marca no mercado. É por meio dos investimentos, juntamente com um setor estruturado e um planejamento bem feito, que as empresas conseguem manter uma boa imagem perante os públicos, não só evitando crises, mas também mantendo a empresa competitiva com relação à concorrência.

Observamos que uma comunicação interna efetiva também é responsável por promover um ambiente de trabalho mais integrado, engajado e colaborativo, ajudando também a fortalecer a cultura da empresa. Para isso, é fundamental o uso de ferramentas estratégicas, que façam sentido com a realidade em que a empresa está inserida.

Ademais, no contexto digital, em que as pessoas estão cada vez mais conectadas e os aparelhos tecnológicos fazem cada vez mais parte das rotinas empresariais, é necessário que a organização esteja bem posicionada no ambiente online, produzindo conteúdos dinâmicos e consistentes de forma constante e planejada, sempre buscando alinhar os funcionários aos valores da empresa. No entanto, é necessário que exista um cuidado com o excesso de informações disponibilizadas em um curto espaço de tempo, evitando que ocorra uma sobrecarga de conteúdos e que, a partir disso, as mesmas deixem de fazer o efeito pretendido.

A pesquisa demonstrou que o Rodoviário Camilo dos Santos vive um processo de estruturação da comunicação interna, adaptando-se à era pós-digital,

em que a tecnologia está presente no cotidiano das pessoas, conectando e ampliando suas vozes. A partir dos dados coletados é possível afirmar que a empresa vem se estabelecendo no digital, criando processos e formas de comunicar para o seu público e, com isso, transmitir os valores e a cultura empresarial.

Os novos investimentos mostraram bons resultados como, por exemplo, o WhatsApp, que se mostrou um meio eficaz para o compartilhamento de informações do setor de comunicação no Rodoviário Camilo dos Santos, sendo uma ferramenta eficiente para 84% do público externo e para 72% do público interno. E mesmo as ferramentas que ainda não possuem muita adesão do público, como a TV Corporativa e o podcast, foram apontadas como inovadoras e pontos positivos para o setor, sendo consideradas como recursos interessantes para a divulgação de histórias e conteúdos que valorizem o trabalhador.

Porém, destacamos alguns pontos citados no levantamento que nos parecem ser importantes para uma comunicação mais assertiva no digital, em especial no WhatsApp: a necessidade de trazer dinamicidade para os materiais produzidos; ter ainda mais segmentação por grupos e abordar assuntos relacionados às demandas administrativas e aos processos organizacionais; envolver mais o operacional nos conteúdos produzidos e, principalmente, se atentar à sobrecarga de conteúdos nos grupos.

Com relação aos canais offline, foi constatado que eles são utilizados com uma frequência moderada e, de forma geral, enfrentam desafios em alcançar, especialmente, os colaboradores externos. Canais como mídia banheiro, considerado como eficaz por apenas 1% da empresa, não se mostraram efetivos, enquanto uma parcela das pessoas, 5%, acreditam que intranet e e-mail são ferramentas mais eficazes, pontos importantes a serem considerados dentro das estratégias de uma comunicação interna. Além disso, colaboradores que trabalham externamente, principalmente do setor operacional, têm maior dificuldade em acessar as informações devido à natureza móvel de suas funções, tornando necessário reforçar estratégias que garantam a acessibilidade das mensagens. No entanto, com relação ao mural, mesmo sendo uma ferramenta presente apenas no espaço físico da empresa, sua adesão foi relativamente alta tanto para as modalidades de trabalho interno e híbrido, com 52,09% de frequência de uso, quanto para a externa, com 48%.

Ressaltamos que esse é um recorte das ações da comunicação interna em uma empresa que tem suas especificidades. Mas que apresentam dados relevantes

para compreender os desafios em se manter as diversas áreas informadas, fortalecidas e, conseqüentemente, ter um público interno engajado e promovendo o fortalecimento da marca nas unidades.

Assim, após a análise dos resultados obtidos, é possível compreender que na comunicação estratégica é necessário se considerar as especificidades das filiais, a diferença sociocultural de cada colaborador, driblar as dificuldades de atingir os públicos operacionais e ter o envolvimento dos gestores como comunicadores, assim como apontou o estudo realizado pela Aberje em parceria com Ação Integrada. Conclui-se que a comunicação empresarial voltada para o público interno é uma importante ferramenta para alinhar os valores da empresa, e para uma aproximação dos funcionários, aumentando a transparência e melhorando o posicionamento da empresa no mercado, gerando identificação com os públicos de interesse.

ABSTRACT

Internal communication within a company is essential, ensuring that the various areas of the organization remain informed and strengthened. This research aims to investigate how internal communication contributes to employee engagement and, consequently, to the strengthening of corporate culture. We present the strategies implemented, including digital ones, by the internal communication team at Rodoviário Camilo dos Santos Filho. An interview was conducted with the company's Communication Coordinator, along with a questionnaire applied to employees. The results indicated that WhatsApp is currently the main tool used by employees and that well-structured internal communication becomes strategic in transmitting information, reinforcing values, and maintaining the brand's competitiveness.

Keywords: Corporate Communication; Internal Communication; Offline; Digital; Rodoviário Camilo dos Santos

REFERÊNCIAS

ABERJE; AÇÃO INTEGRADA. **Pesquisa de tendências em comunicação interna 2024**. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2024/02/eBookTendenciasComIntern a2024_AcaoIntegradaAberje_final.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2024.

ABDALLA, Miguel Dias. **O WhatsApp na comunicação interna**: desenvolvimento de ferramenta de diagnóstico de uso do aplicativo em ambiente organizacional a partir do caso Sebrae-MA. Dissertação (Mestrado Profissional em Comunicação) -

Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2022.

ALMANSA, Ana. **Assessorias de comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

CAMILO DOS SANTOS. **Sangue azul na veia, com Michael Guedes - Sangue Azul Pod EP. 00**. YOUTUBE, 02 de abril de 2024. Disponível em: <https://youtu.be/fkZFFrKq8Dk?si=WYJhbPnGGEXX8EbC>. Acesso em: 12 de novembro de 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CLEMEN, Paulo. **Como Implantar uma área de Comunicação Interna: Nós, as Pessoas, Fazemos a Diferença**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2002

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. 1ª edição. São Paulo: Editora 34, 1999.

LONGO, Walter. **Marketing e Comunicação na Era Pós- Digital: as regras mudaram**. São Paulo, SP: HSM do Brasil, 2014.

LUPIANHES, Karen. **A influência das redes sociais na comunicação e no ambiente interno de trabalho**. Refas - Revista Fatec Zona Sul, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 1–22, 2017.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Empresarial sem complicação**. 2ª edição. Barueri, SP: Manole, 2009.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

PASSOS, Paula Morena Braga. **Manual de produção de mídia digital em formato podcast como estratégia de fortalecimento da comunicação interna da Rede EBSEH**. 2021. 152f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Inovação em

Saúde) - Centro de Ciências da Saúde, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021.

PINHO, J.B. **Relações públicas na internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse.** São Paulo: Summus, 2003.

RIBEIRO, Emiliana Pomarico. **Novas narrativas da comunicação em organizações.** 2019. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

ROCHA, Vinicius Nascimento. **As estratégias de comunicação interna nas organizações militares de saúde do Exército Brasileiro: um estudo de caso no Hospital Geral de Santa Maria.** Santa Maria, 2021. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, 20 maio. 2021.

RUÃO, Teresa; MARINHO, Sandra; SILVA, Sônia. **O impacto das tecnologias na comunicação interna das equipas de inovação: um trabalho de investigação-ação.** Anais do XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, Bauru, 21 de setembro a 2 de outubro de 2020.

WHITAKER, Gesane. **Gesane Whitaker: entrevista [out. 2024]. Entrevistador: Luiza Machado de Oliveira. No UniAcademia, 2024.** Entrevista concedida ao Trabalho de Conclusão de Curso de Jornalismo do UniAcademia.