



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

MAYDAY: IMPACTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA RECOMENDAÇÃO DE EMPRESAS AÉREAS POR PARTE DOS SEUS AERONAUTAS E AGENTES AEROPORTUÁRIOS

KEVIN FERREIRA CORCINO

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

SÉRGIO RODRIGUES LEAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

MAYDAY: IMPACTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA RECOMENDAÇÃO DE EMPRESAS AÉREAS POR PARTE DOS SEUS AERONAUTAS E AGENTES AEROPORTUÁRIOS

1. INTRODUÇÃO

A comunicação interna empresarial evoluiu bastante para representar um fator crítico de sucesso em mercados competitivos. A forma que a interlocução entre departamentos em uma organização acontece é uma opção de planejamento estratégico para eficiência, eficácia e efetividade dos processos entre os diversos públicos de interesse. Consequentemente, a comunicação interna é um elemento determinante para que os objetivos estratégicos organizacionais sejam alcançados (Ibeiro, 2019).

Como um dos processos fundamentais que constitui a base para todas as atividades nas organizações, a comunicação interna nas empresas é considerada como um sistema dinâmico e o mapeamento desse sistema deve ser planejado como instrumento a ser utilizado, a motivação nas mensagens e principalmente na relação entre o emissor e o receptor da mensagem. O sucesso de toda organização passa por sua habilidade de agir em um ambiente externo bastante competitivo e a comunicação interna cria o meio para dinamizar processos de gestão de uma maneira clara e objetiva (Kunsch, 2009).

Uma empresa eficiente e transparente em seus processos internos tem uma vantagem competitiva nas diversas áreas de atuação externa e no desenvolvimento dos seus recursos humanos. O êxito em uma comunicação interna eficiente nas organizações deve ser fundamentado na criação e constante desenvolvimento de uma relação de duas vias com os *stakeholders* internos. Esta relação envolve a integração das partes que compõem as empresas e tem impacto direto na motivação do seu público interno de interesse (Quirke, 2016).

Esta relação pode ser interpretada como positiva entre a gestão da comunicação interna e o nível de produtividade dos funcionários. Como força motriz de desempenho nas instituições, as empresas buscam gerenciar a sua forma de interação com o seu público interno como parte de um programa de endomarketing. Portanto, a comunicação interna como um fator impactante na produtividade do público interno deve ser gerida de forma estratégica no planejamento de uma organização (Almeida, Capucho & Ribeiro, 2017).

O setor econômico de transporte aéreo civil brasileiro tem passado por grandes mudanças devido à crise econômica e sanitária desencadeada pela pandemia do coronavírus. O setor foi impactado de forma intensa, nos anos de 2020 e 2021 com cancelamento de voos e a implementação de novos padrões e processos operacionais. Contudo, segundo Pesquisa Mensal de Serviços divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2022), o setor de turismo no Brasil tem apresentado uma grande recuperação. O setor aponta para um crescimento de 75% nas atividades turísticas no mês de março de 2022 em relação ao mesmo período no ano anterior (Brasil, 2022).

As empresas de transporte aéreo de passageiros apresentaram, também, crescimento nas receitas e na atuação. Segundo Agência Nacional de Aviação Civil (2022) em 2021 foram

transportados cerca de 62,5 milhões de pessoas, 20% a mais do que o ano anterior. Portanto, em um mercado bastante competitivo e em franca recuperação, a forma em que as empresas utilizam a comunicação interna pode proporcionar processos mais ágeis, trabalhadores mais motivados e produtivos (Kunsch, 2009).

Como empresas prestadoras de serviços, as companhias aéreas dependem fortemente da qualidade de atendimento e execução das operações em aeroportos e nas aeronaves por parte dos seus colaboradores. Em um mercado competitivo, a escolha pelo consumo de um serviço possui relação direta com o atendimento ao cliente pelos funcionários de uma empresa. Neste aspecto, colaboradores satisfeitos e motivados, tendem a não só permanecer nas empresas como também servir de fonte de recrutamento de talentos para as próprias organizações (Carneiro & Guimarães, 2021).

Para tanto, a motivação dos funcionários de trabalhar nas empresas vai possuir relação, entre outros fatores, com a forma em que as organizações se relacionam com o seu público interno. Uma comunicação interna eficaz, eficiente e efetiva torna os funcionários mais motivados e as empresas mais lucrativas (Almeida, 2013).

Para ter este relacionamento estratégico entre os agentes envolvidos é fundamental que haja um bom relacionamento entre os colaboradores e a direção estratégica das empresas (Almeida, Capucho & Ribeiro, 2017).

Deste modo, esta pesquisa teve por objetivo analisar a participação da comunicação interna adotada por empresas aéreas na recomendação de trabalho, por parte dos aeronautas e agentes aeroportuários a outros profissionais da área.

Para atingir o objetivo, a pesquisa utilizou-se de metodologia, uma abordagem quantitativa e descritiva por meio de aplicação de questionário com perguntas fechadas, empregando escala tipo Likert e fazendo o uso de análise estatística multivariada para compreender o fator de influência da comunicação interna na decisão de recomendação das companhias aéreas por parte dos seus funcionários.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A comunicação interna empresarial sempre esteve presente nos diversos tipos de organizações. Na atividade empresarial a comunicação toma diversas formas e meios por onde possa ser utilizada. Uma organização é um sistema complexo que se relaciona com variadas partes integrantes de uma sociedade. As empresas são sistemas socioeconômicos formados por normas, políticas, trabalho, capital e natureza técnica (Torquato, 2004).

O relacionamento entre os elementos que compõem uma organização é primordial para o seu sucesso. Sob este aspecto, a comunicação é um sistema organizacional por ser formado também por fatores dependentes entre si visando um objetivo, transmitir uma mensagem. Por ser considerado um sistema aberto, a comunicação interage com o ambiente externo e interno, trocando experiências que podem influenciar ora o ambiente, ora o sistema que faz parte (Kunsch, 2009).

Para Duarte (2012), a comunicação pode ser entendida como toda forma de manifestação com um propósito que pode ser transmitida oralmente, escrita, através de símbolos ou até mesmo de forma eletrônica. Uma organização como um sistema composto de

setores, precisa da comunicação para sobreviver. Por meio da interação no ambiente interno, a empresa se comunicará através de diversos meios entre seus setores. Já no ambiente externo, a organização irá interagir com clientes e a comunidade em que estiver inserida.

Segundo Ibeiro (2019), a forma como as empresas estão organizadas, geralmente em departamentos, faz com que haja muitas falhas nos processos e relacionamentos interpessoais. Este aspecto pode gerar empecilhos para uma comunicação empresarial eficiente. Por isso, a comunicação deve ser planejada envolvendo todos os seus componentes: pessoas, mensagens, significados e propósitos. Este processo envolve o conhecimento e aplicação de várias áreas como: relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing.

O modelo de gestão das organizações tem evoluído no decorrer das últimas décadas. Contudo, um modelo de comunicação interna eficiente, eficaz e efetiva é um desafio para as organizações de diversos tamanhos e áreas de atuação. Para isso, a cultura organizacional desempenha um papel essencial para agregar valor estratégico às empresas e possui, também, um impacto na forma em que as organizações utilizam a comunicação interna para integrar todo o público interno (Morais, 2021).

O crescimento do setor de transporte aéreo brasileiro tem passado por grandes momentos de instabilidade interna e externa. Sob aspecto interno, o mercado é bastante competitivo e formado por margens lucrativas desafiadoras, disputa por clientes, busca por processos mais eficientes e produtos mais lucrativos. No decorrer dos últimos 20 anos, o mercado brasileiro testemunhou o fechamento de pelo menos 7 grandes empresas e abertura de nove outras. O setor é essencial e estratégico, porém bastante sensível às crises econômicas (Carneiro & Guimarães, 2021).

Por isso, em momentos de grande instabilidade, o papel dos funcionários das empresas na correta execução de suas funções proporciona aos clientes, segurança, conforto e praticidade. Os profissionais que estão inseridos na classificação de aeronautas segundo a Lei nº 7183 de 1984 são: Comandante de voo, Copiloto, Mecânico de voo, Navegador, Rádio operador de voo e Comissário de bordo. Os agente aeroportuários atuam no atendimento aos clientes em aeroportos em diversas posições. Estes profissionais atuam em aeroportos possuem contato direto com o cliente, portanto, possuem uma importância estratégica para as empresas por serem responsáveis diretos na satisfação dos clientes (Ribeiro, 2018).

Portanto, a qualidade do serviço prestado irá perpassar pela qualidade dos profissionais executando os serviços. Sob este aspecto, a motivação e um bom clima organizacional serão fatores importantes na forma em que os profissionais irão se relacionar com as empresas, entre si e com os clientes (Kunsch, 2009).

Uma empresa com bom clima organizacional, e que promova uma relação positiva entre a direção estratégica e os seus colaboradores poderá atrair e reter mão-de-obra qualificada e neste aspecto, a indicação da empresa por parte dos seus funcionários como um bom lugar para exercer atividades laborais pode ser uma rica fonte de recrutamento externo.

De acordo com Gomes Filho e Stefano (2003), a motivação serve como razão de explicação para comportamentos sociais, seja de forma pessoal ou profissional, isto é, aquilo que leva o indivíduo a tomar certas decisões e escolhas, sendo um processo de incentivo para alcance de um objetivo.

Portanto, como fonte incentivadora da motivação de trabalhar em uma empresa, a comunicação interna adotada, principalmente, em situações de grande instabilidade, pode ser um fator determinante de sucesso competitivo. A comunicação interna precisa ser exercida e planejada de forma estratégica pelas organizações como um fator de conquista de clientes internos em um primeiro momento, com consequência de conquista de clientes externos (Morais, 2021).

Por conseguinte, em um mercado competitivo como o setor de transporte aéreo de passageiros, as empresas precisam, além de disputar clientes, exercer esforços para atrair os melhores profissionais do mercado de trabalho, colaboradores que agreguem valor à marca da empresa. Os aeronautas, por isso, formam uma parte fundamental na operação das companhias aéreas e precisam de um clima favorável para desenvolver suas atividades de forma produtiva. Como um instrumento de auxílio, as empresas têm no endomarketing um importante instrumento para motivar seus colaboradores (Morais, 2021; Ochoa, 2014).

2.1 Endomarketing como Estratégia de Comunicação Interna

Toda execução de planejamento requer um alinhamento de ações e interações de controle e sem o engajamento dos agentes internos envolvidos, as empresas não conseguiriam implantar suas estratégias com sucesso. Por esta razão, os colaboradores internos das empresas devem ser vistos como clientes das organizações e, como tais, demandam também ações de marketing. O desenvolvimento do marketing voltado para o público interno pode ser chamado de endomarketing (Kotler, 2000).

O endomarketing pode ser definido como conjunto de processos com objetivo de atrair e reter o cliente interno, os colaboradores. O público interno não abrange apenas os funcionários internos de uma organização, mas, também os familiares de amigos em volta de cada membro da organização, além dos fornecedores. O endomarketing tem um impacto em várias áreas das empresas, sendo uma forma de gestão estratégica que tem sua base no marketing tradicional. Contudo, sua aplicação é voltada para o ambiente interno das empresas com um impacto direto na área de Gestão de Pessoas (Scroferneker, 2007).

Como aliado da área de gestão de pessoas, o endomarketing influencia a percepção do público interno agregando valor à imagem da empresa, reduzindo os índices de turnover e melhorando a atração de talentos. O clima organizacional é também fortemente influenciado pelo processo de marketing interno adotado pelas empresas. Por conseguinte, como finalidade, o endomarketing tende a desenvolver a identidade organizacional, fomentando um clima organizacional integrativo (Brum, 2007).

Neste processo de marketing interno, é essencial que as cias aéreas transmitam valores saudáveis como estratégia de conscientização, da importância dos aeronautas, como público interno, para o sucesso do negócio. Afinal, os colaborardes internos fazem parte de um importante processo que constitui a empresa e têm impacto direto no faturamento. Deve-se evitar a contradição de transmitir uma imagem positiva para o público externo, sem ter o mesmo engajamento e percepção pelo público interno. Esta contradição é resultado do fracasso do trabalho de comunicação interna (Ochoa, 2014; Kunsch, 2009; Duarte, 2012).

Consequentemente, é necessário que o discurso da organização esteja próximo à expectativa de informação e de envolvimento dos funcionários dentro do processo de planejamento estratégico das companhias aéreas. A eficácia de uma comunicação interna dependerá da forma como os aeronautas, em particular, percebem o impacto das estratégias da empresa em seu trabalho e na sua vida (Kunsch, 2009).

A comunicação interna é uma parte essencial dentro do sistema do endomarketing praticado nas empresas. Por meio do desenvolvimento de relações positivas pela comunicação clara, aberta e participativa, o público interno, os agentes envolvidos no processo comunicativo se sentem valorizados, respeitados e passam a valorizar o comportamento global e a dividir os valores organizacionais. Portanto, o endomarketing é uma ação estratégica importante para motivação, engajamento e desenvolvimento de um relacionamento positivo entre a direção das empresas do setor de transporte aéreo e seus colaboradores (Cenerini, 2009).

Uma boa gestão tem na comunicação interna e no endomarketing uma forma de engajar os aeronautas nas decisões e ações das empresas criando uma forte identificação organizacional. O endomarketing como forma de relacionamento entre os diversos níveis hierárquicos é um instrumento de fomentação de boas práticas e atenção entre os gestores e todos que compõem uma organização.

2.2 Comunicação Interna e a Identificação Organizacional

A identificação organizacional é uma consequência direta de um programa de endomarketing de sucesso e uma comunicação interna efetiva. Expressa um relacionamento de forte identificação que o agente interno sente ao compartilhar os valores, interesses e cultura da empresa. Através da identificação organizacional o colaborador atribui à empresa um valor emocional que é associado a um sentimento de pertencimento à organização onde atua (Ali *et al*, 2021).

A percepção do trabalhador perante a identificação organizacional também tem como resultado a sensação de suporte recebido. O sentimento de suporte organizacional relaciona a crença de um colaborador de que suas ações são valorizadas pela empresa em que atua e que a organização, por sua vez tem cuidado com o seu bem-estar (Eder & Eisenberger, 2008).

A comunicação interna bem administrada é um fator que gera um resultado positivo na identificação organizacional. Essas ações fazem parte de um rico processo de endomarketing que tem um impacto significativo no engajamento do público interno e na produtividade. Para empresas com uma amplitude maior de público interno como as companhias aéreas, a identificação organizacional promove nos aeronautas uma assimilação com a forma de administração desses estabelecimentos gerando, assim, fidelização à marca das empresas e promovendo recomendação dos funcionários para familiares e profissionais em outras empresas (Ruck, Welch & Menara, 2017).

3. METODOLOGIA

Para formulação de um trabalho de pesquisa não há um método único a ser seguido ou considerado o melhor para todos os tipos de pesquisa. Segundo Gil (2008) é necessário que este esteja coerente com o problema e com os objetivos traçados pelo pesquisador.

3.1 Classificação quanto aos objetivos, natureza e procedimentos

Esta pesquisa tem um aspecto descritivo por caracterizar um público-alvo, um fenômeno ou experiência em um contexto. Este estudo faz uma análise em detalhes da relação entre variáveis que buscam descrever os instrumentos e a forma de comunicação interna adotada em uma empresa e a relação com uma variável dependente de recomendação por parte dos seus colaboradores. Por meio dos procedimentos de levantamento de informações, este estudo traz uma abordagem quantitativa, propondo um estudo objetivo e generalizável através de uma análise direta dos fatores perceptíveis pela amostra de pesquisa sobre um fenômeno avaliado (Malhotra, 2001; Gil, 2008).

3.2 Classificação quanto ao público-alvo

Para esta pesquisa foi escolhido como público-alvo, os aeronautas e agentes aeroportuários atuantes em diversas empresas do setor de transporte aéreo brasileiro. Nem os respondentes, nem as empresas onde os respondentes atuam foram identificados como condição acordada entre os participantes da pesquisa e os autores. Esta pesquisa buscou aplicar o instrumento de coleta com diversos aeronautas que atuam em variadas funções na operação de uma aeronave ou em aeroportos.

3.3 População e Amostra de Pesquisa

Para esta pesquisa foi considerado como universo o quantitativo de profissionais atuantes como aeronautas e agentes de aeroportos de empresas aéreas que trabalham com atendimento direto aos clientes. Segundo estimativa do Sindicato Nacional dos Aeronautas (SNA) em 2015, existiam cerca de quinze mil profissionais atuantes em operações de transporte aéreo público com aviões com configuração máxima certificada de assentos para passageiros de mais 19 assentos ou capacidade máxima de carga paga acima de 3.400 kg, a quantidade de agentes aeroportuários utilizados como universo foi de 5.000 trabalhadores associados ao Sindicato dos Aeroportuários.

O cálculo da amostra utilizou como parâmetros uma margem de erro de 4% e grau de confiança de 95%. O tamanho da amostra planejada fornecida pela fórmula de cálculo amostral $n_0 = (Z^2 p(1-p)) / e^2$, foi de 578 casos. O processo de amostragem utilizado foi o não-probabilístico, por conveniência, utilizando a técnica de bola de neve, mediante o uso de rede de colaboradores. O instrumento de coleta foi enviado para os colaboradores participantes do universo de pesquisa e eles indicaram outros respondentes que se enquadravam nas configurações de amostra (Malhotra, 2001; Gil, 2008).

O retorno de questionários respondidos foi de 590, porém, após tratamento de banco de dados onde foram descartadas respostas em brancos e *outliers*, a amostra final de pesquisa ficou em 580 respondentes (Hair *et al* 2009).

3.4 Instrumento de Coleta

Segundo Cervo e Bervian (2002), o questionário é um instrumento de coleta de informações por onde o informante fornece as próprias respostas de acordo com perguntas apresentadas de forma fechada ou aberta. A coleta de dados foi efetuada a partir de agosto de 2021 até junho de 2022 por meio de questionários estruturados com 20 afirmações com escala linear de 0 a 10, onde o respondente avaliava os aspectos da comunicação interna adotada pela empresa. As afirmativas obedeceram ao modelo validado por Baptista (2009) e Pinto (2013) relacionando os diversos aspectos da comunicação interna nas organizações através da percepção de participantes de um público interno organizacional.

Os questionários foram disponibilizados na plataforma online *googleforms* e enviado por e-mail ou disponibilizado o link para resposta dos colaboradores. Os respondentes tiveram que concordar com o Termo de Livre Consentimento e não foi possível identificar nome, posição na empresa e empresa onde atua no instrumento de coleta.

3.5 Análise dos Dados

Os resultados foram tratados através do software SPSS versão 18, onde foram utilizadas as técnicas de Análise Fatorial Exploratória para redução das variáveis, análise de correlação entre as afirmativas e formação de construtos. Para Hair *et al* (2009), a Análise Fatorial Exploratória qualifica-se como técnica que busca identificar os padrões de correlações, permitindo que o pesquisador descubra a validade fatorial das questões que compõem cada escala ou construto.

Portanto, através desta técnica, foi possível identificar associações entre as 20 assertivas avaliadas para identificar existência de fatores em comum entre elas. Como Johnson e Wichern (1992) destacam, na análise fatorial, as variáveis são relacionadas e agrupadas em função das suas correlações. Em outros termos, as variáveis dentro de uma dimensão ou grupo são altamente correlacionadas e pouco relacionadas com as variáveis de outra dimensão ou grupo. A correlação é feita através do cálculo das cargas fatoriais que representam o grau de associação entre as variáveis e a dimensão em que pertence.

Antes de utilizar a análise fatorial exploratória se fez necessário verificar se a amostra estudada era adequada para utilização da metodologia estatística. Para isso, foi utilizado o teste de esfericidade de Bartlett que segundo Garson (2013), é um teste estatístico aplicado antes de utilizar a análise fatorial exploratória para identificar a presença de correlações entre as variáveis analisadas. O outro teste feito nas respostas obtidas foi o índice KAISER-MEYER-OLKIN (KMO) que compara os níveis dos coeficientes de correlação entre as variáveis com os níveis dos coeficientes de correlação parcial.

As duas verificações fornecem a segurança de que a matriz de correlação tem correspondências significantes para gerar um resultado confiável. Os valores de referência para

os testes são de 0,5 de aceitabilidade para o KMO e para Barlett, a exigência é de valor menor que do que 0,05 para a rejeição de hipótese nula (H_0) de que a matriz de correlação é uma matriz-identidade (Hair *et al*, 2009).

O resultado da análise fatorial exploratória permitiu aos pesquisadores ao invés de trabalhar com as 20 assertivas avaliadas pelos 580 respondentes validados, utilizarem apenas o comportamento de quatro dimensões representando o total das variáveis correlacionadas.

Após a construção das quatro Dimensões, foi então utilizada a técnica de Regressão Linear Múltipla para identificar se as variáveis independentes (construtos obtidos da análise fatorial) explicavam uma variação significativa da variável dependente que no caso da pesquisa foi a variável “Recomendação de trabalhar na empresa onde atua” (Malhotra, 2001).

Como pré-requisito para rodar a técnica multivariada, é necessário que a amostra pesquisada não apresente multicolinearidade, ou seja, as variáveis independentes não podem ter alta correlação entre si. Os valores de tolerância usados como referência demonstram que devem ser maiores que 0,1 e os fatores de inflação da variância (FIV) devem ser menores do que 10. Para as quatro Dimensões pesquisadas, o resultado de tolerância foi entre 0,651 e 0,792 e o de FIV 1,262 e 1,537. Um outro aspecto importante para aplicação da regressão é o pressuposto da independência dos erros ou ausência de correlação. Foi realizado o teste de Durbin-Watson, o qual varia entre 0 e 4, o índice alcançado pela amostra foi de 1,719. Por fim, tanto o teste de normalidade da amostra quanto a de homoscedasticidade dos resultados apontam para a adequação da amostra ao uso da técnica (Hair *et al*, 2009).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise multivariada dos dados identificou dimensões maiores de avaliações latentes presentes nas respostas. Estas quatro dimensões, também chamadas de fatores, contém as 20 variáveis específicas no questionário, as assertivas contidas nos questionários. Em grupos/dimensões maiores foi possível analisar, descrever e interpretar as informações obtidas.

Com o valor de 0,825 no teste de KMO, o banco de dados apresenta como resultado uma aceitabilidade robusta para aplicação da técnica de análise fatorial exploratória, demonstrando haver alto nível de correlações entre as assertivas. O resultado do teste de Barlett apresentou significância 0, resultando na rejeição da hipótese de inexistência de correlação entre as variáveis, confirmando assim, a aceitação da técnica multivariada.

Pela análise fatorial exploratória, foi possível agrupar 19 afirmativas segundo seus índices de correlações em quatro dimensões diferentes. Apenas uma variável da pesquisa não foi incluída nesta primeira etapa de agrupamento, “Disposição em Recomendar a empresa a outros profissionais” que foi separada para ser utilizada como variável dependente na técnica de regressão.

As quatro dimensões foram nomeadas “Relacionamento com o Departamento de Comunicação da Empresa”, “Uso de instrumentos de comunicação interna por parte da organização”, “Identificação Organizacional” e “Integração 360°”. Uma estrutura de análise com essas quatro dimensões apresentou uma variância explicada de 70,42% do total de respostas.

A carga fatorial, assim como a avaliação dada pelos 580 respondentes estão representados abaixo:

Quadro 1 – Dimensões 1 e 2

1- Relacionamento com o Departamento de Comunicação da Empresa			2 - Uso de instrumentos de comunicação interna por parte da organização		
Assertiva / Variável	Carga Fatorial	Média de Avaliação	Assertiva / Variável	Carga Fatorial	Média de Avaliação
Meu relacionamento com responsável pela comunicação interna organizacional.	0,862	7	A qualidade das informações passadas pelos instrumentos de comunicação interna organizacional.	0,737	7,7
Cordialidade do responsável pela comunicação interna organizacional.	0,856	7,5	Promoção de integração entre os aeronautas e os outros funcionários internos da organização.	0,821	7,8
Empenho do gestor da comunicação interna no atendimento e resolução de dúvidas.	0,872	7,3	Uso da comunicação eletrônica por parte da organização com os aeronautas.	0,845	5,5
Retorno do departamento de comunicação às solicitações feitas pelos aeronautas.	0,887	7,3	A utilização de comunicação pessoal, reuniões, briefings e telefone.	0,746	7,5
Avaliação Geral do departamento de comunicação interna da organização.	0,921	7,5	Variação e Integração dos instrumentos de comunicação interna organizacional.	0,631	7,7
Horário de funcionamento e disponibilidade do setor de atendimento aos aeronautas.	0,604	6,1	Sua avaliação em relação às reuniões que acrescentam ao relacionamento direção - aeronautas.	0,683	7,8

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Pelo resultado obtido na análise fatorial foi possível identificar seis variáveis com forte correlação segundo as cargas fatoriais que ficaram acima de 0,500. As variáveis que formaram a Dimensão 1 mostram seis avaliações dos aeronautas e agentes aeroportuários que descrevem o relacionamento do departamento de comunicação interna das companhias aéreas com o seu público interno.

Esta Dimensão mostrou alto grau de correlações e a média das avaliações das assertivas ficou em 7,1 destacando a nota 6,1 dada ao horário de funcionamento e a disponibilidade do setor de atendimento aos aeronautas e agentes aeroportuários que teve a menor nota avaliada e carga fatorial dentro do grupo analisado.

A Dimensão 2 foi formada pelas avaliações dos respondentes para os itens que formaram um conjunto conceitual voltado para uso de instrumentos de comunicação interna. A qualidade das informações passadas pelos instrumentos, a integração como forma de interlocução entre aeronautas/agentes aeroportuários e os outros funcionários da organização, a comunicação pessoal direta entre os agentes participantes, a variação e a riqueza na utilização das formas de comunicação e por fim, uma avaliação da qualidade das reuniões como fatores

impactantes no relacionamento. Esta última variável teve a maior nota atribuída de todas as outras variáveis da pesquisa no questionário, o que demonstra que os respondentes valorizam bastante o contato direto, enquanto o uso da comunicação eletrônica teve a menor avaliação aplicada no questionário, levantando um desafio para a comunicação das empresas em um cenário de emergência sanitária onde a comunicação precisou ser de forma remota.

Devido ao distanciamento social, provocado pela pandemia do coronavírus o contato direto entre pessoas tem sido evitado, e na conjuntura onde as reuniões pessoais entre os aeronautas/agentes aeroportuários e a direção das empresas é percebida de grande importância pelos respondentes, a tecnologia poderia suprir este distanciamento mantendo a aproximação entre os colaboradores e a direção. Contudo, a forma em que a gestão estratégica dessas empresas usa os meios eletrônicos foi o item de menor pontuação na pesquisa.

As demais variáveis foram agrupadas também de acordo com o grau de correlação extraído pela aplicação da análise fatorial exploratória:

Quadro 2 – Dimensões 3 e 4

3 - Identificação Organizacional			4- Integração 360º		
Assertiva / Variável	Carga Fatorial	Média de Notas	Assertiva / Variável	Carga Fatorial	Média de Notas
Relacionamento de valorização entre direção e os aeronautas/agentes aeroportuários.	0,899	7,6	Meu relacionamento com outros aeronautas e agentes aeroportuários.	0,639	8
Sentimento de satisfação em pertencer ao quadro de funcionários das empresas.	0,916	7,4	Meu relacionamento com os funcionários internos da empresa.	0,813	5,6
Postura ética da direção em relação aos funcionários.	0,739	6,2	Abertura, por parte da direção estratégica da empresa, no recebimento de críticas e contribuições.	0,802	5,9
			Meios de acesso que os aeronautas/agentes aeroportuários têm com a direção estratégica da organização.	0,804	5,8

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Para a Dimensão 3, as variáveis “Relacionamento de valorização entre direção e os aeronautas/agentes aeroportuários”, “sentimento de satisfação em pertencer ao quadro de funcionários da empresa” e “Postura ética da direção em relação aos funcionários” mostraram grande correlação, sendo assim conceituadas de Identificação Organizacional. Este construto aborda o grau de satisfação que os respondentes sentem em fazer parte da companhias aérea através de atitudes que a direção toma para o desenvolvimento de um relacionamento de comunicação.

A avaliação com a menor nota foi em relação à postura ética que os colaboradores percebem por parte da direção. O conceito de ética recorre à profunda subjetividade que está implícito nos valores morais de cada indivíduo. Contudo, como afirma Duarte (2012), uma relação comercial e jurídica entre funcionários e a direção das empresas deve ter por base o

tratamento justo e razoável perante cláusulas contratuais e especialmente em um cenário pandêmico onde muitos aeronautas e agentes aeroportuários perderam seus empregos. A baixa avaliação demonstra que os respondentes não percebem o comportamento das empresas como ético.

A última Dimensão (4) resultante da análise fatorial exploratória correlacionou as variáveis do questionário que abordavam aspectos de integração no relacionamento entre os diversos níveis e hierarquia dos agentes que formam o público interno. Os autores nomearam o construto de Integração 360°, para análise do relacionamento entre aeronautas/agentes aeroportuários e a cúpula estratégica. Uma atenção especial para este fator foi dada devido às baixas avaliações atribuídas à acessibilidade da direção da companhias aérea, recebimento de críticas por parte das mesmas e um resultado que demonstra um relacionamento fraco entre os aeronautas/agentes aeroportuários e os funcionários internos. Como um dos fatores apontados por Scroferneker (2007), o endomarketing é um instrumento que promove integração entre o público interno e tem o seu impacto direto na identificação que os colaboradores têm com a organização. Um baixo nível de integração condiz com o baixo nível de identificação organizacional percebidos pelos respondentes, sendo necessário avaliar o impacto destes construtos na recomendação dos aeronautas e agentes aeroportuários.

A técnica utilizada para avaliar o efeito das variáveis na recomendação foi a análise de regressão múltipla e teve como variável dependente “Intenção de Recomendar a Empresa a outros Profissionais” e como variáveis independentes, as quatro dimensões obtidas pela análise fatorial. Por meio da regressão foi possível verificar que 40% da variável dependente (Intenção de Recomendar a outros profissionais) é explicada pela variação total das quatro dimensões utilizadas, o que foi possível concluir através da análise do coeficiente de determinação ajustado (R^2 ajustado).

Para verificar quais são as dimensões que atuam com maior e menor influência na recomendação por parte dos aeronautas e agentes aeroportuários, foi utilizado o índice de coeficiente uniformizado, Beta.

Quadro 3 – Relação de Influência

Dimensão	Beta - β
1 - Relacionamento com o Departamento de Comunicação da Empresa	0,281
2 - Uso de instrumentos de comunicação interna por parte da organização	0,432
3 –Identificação Organizacional	0,675
4 - Integração 360°	0,621

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Em relação a todas as quatro dimensões utilizadas no modelo, as denominadas “Identificação Organizacional” e “Integração 360°” foram os únicos construtos que demonstraram ter um grau de influência satisfatório e significativo na variável dependente. A análise permite afirmar que o aumento na avaliação por parte dos aeronautas e agentes aeroportuários nas questões abordadas pelas dimensões 3 e 4 leva ao aumento na recomendação dos aeronautas.

As questões que formaram a dimensão 3, “Identificação Organizacional” abordaram a avaliação dos aeronautas e agentes aeroportuários em relação à satisfação em pertencer ao

quadro de colaboradores das companhias aéreas, a avaliação sobre a postura ética da direção e a percepção de reconhecimento por parte da direção. A comunicação interna adotada pelas empresas permite que seu público interno desenvolva um sentimento de identificação organizacional, para os aeronautas e agentes aeroportuários. Este fato ficou contemplado pelos resultados, em consonância com o que Eder e Eisenberger (2008) afirmam ao descreverem a identificação organizacional, como fator fundamental para um bom desempenho e motivação dentro das organizações, impactando, por consequência na produtividade.

O cenário pandêmico trazido pelo coronavírus teve um impacto direto no exercício profissional dos aeronautas e agentes aeroportuários na operação das empresas aéreas. A proibição de aglomeração esteve entre as razões pelas quais o poder público determinou o cancelamento de vários voos domésticos e internacionais. Em um cenário onde inexiste o contato de forma presencial (um aspecto valorizado pelos respondentes), o relacionamento entre as empresas e os seus colaboradores precisa ser mais transparente possível para ambas as partes interdependentes.

Esse tipo de ligação entre as duas partes foi também descrito pela pesquisa como fator significativo no impacto da variável dependente, “Intenção de Recomendar a empresa a outros profissionais”.

A quarta Dimensão tratou das questões relativas às avaliações com contexto de integração entre os respondentes e toda a organização. Um relacionamento saudável entre as partes deve ser construído entre os participantes. Em contraste com a comunicação verticalizada das companhias aéreas, a percepção dos aeronautas e agentes aeroportuários do relacionamento entre os seus pares teve a maior nota de avaliação, o que demonstra que existe uma unidade e uma relação positiva entre a amostra utilizada na pesquisa.

Contudo, as assertivas que descreveram o relacionamento entre os respondentes e os outros funcionários das empresas, abertura por parte da direção da empresa em relação às críticas, e meios de acesso que os aeronautas e agentes aeroportuários têm com a direção estratégica da organização, obtiveram as avaliações mais baixas da pesquisa. Este fato demonstra um desafio a ser superado pela cúpula estratégica das empresas no que tange à comunicação interna adotada com os colaboradores.

A relevância dessa quarta dimensão é confirmada pela análise de regressão que obteve um coeficiente de 0,621, apontando para um índice significativo de explicação, entre a Dimensão 4 e a intenção de recomendação. O resultado demonstra uma grande área que precisa ser abordada pelas organizações atuantes no setor. Assim como descreveu Ibeiro (2019), a forma de estruturação de uma empresa tem um forte efeito na comunicação interna. A ausência de diálogo no recebimento de feedback entre as partes aponta para uma estrutura mecanicista e com fortes características de desigualdade na relação de poder.

As Dimensões 1 e 2 apresentaram uma fraca relação explicativa na variável dependente, não revelando, assim, uma significância estatística. Contudo, apesar da baixa relação, não deve ser negligenciada. A Dimensão 1 contou com as avaliações associadas com o departamento responsável por gerenciar a comunicação interna e o seu gestor. As ponderações foram positivas, tendo como média geral 7,1, com a menor nota para o horário de funcionamento. O processo de estruturação das empresas aéreas precisa ser planejado com o foco na comunicação

entre os seus *stakeholders* internos, designar um setor específico não isenta as outras partes das empresas de investir na aprimoração da comunicação.

A Dimensão 1 teve a menor relação com a variável dependente. Em sua formação, ficaram as variáveis relacionadas pelos aeronautas e agentes aeroportuários como instrumentos de comunicação utilizados pelas empresas. Não obstante a sua fraca relação explicativa na variável dependente, é necessário apontar para a baixa avaliação da assertiva “Uso da comunicação eletrônica por parte da organização com os aeronautas”. A importância da comunicação eletrônica é fundamental em um momento em que o distanciamento social foi de extrema importância para o funcionamento e a produtividade das empresas. Segundo as avaliações dos respondentes este é um fator que precisa ser aprimorado.

5. CONCLUSÃO

Um programa de comunicação interna deve ser capaz de interagir e motivar seus colaboradores. Para existir e ser eficaz, a amplitude do relacionamento entre a direção estratégica de uma empresa deve contemplar desde o meio online até as reuniões presenciais, de forma satisfatória entre os participantes do processo comunicativo.

A pesquisa apresentada, demonstrou que através da análise do modelo aplicado entre os respondentes, cerca de 40% da intenção deles de recomendar a empresa onde trabalham a outros profissionais é influenciada pela gestão da comunicação interna adotada. Os fatores que mais influenciaram neste resultado estão ligados às assertivas que compuseram os construtos “Identificação Organizacional” e “Integração 360”.

O resultado desta pesquisa pode ser utilizado como direcionador de investimentos e aprimoramentos nestas áreas em específico. Os outros dois construtos não demonstraram significância de explicação na recomendação, porém a técnica estatística utilizada demonstrou um impacto relativamente positivo.

A comunicação interna deve estar alinhada aos objetivos estratégicos das empresas que atuam no transporte aéreo brasileiro. Em um cenário de grande instabilidade econômica como a que foi gerada pela pandemia mundial, os impactos negativos para as empresas e os profissionais do setor aéreo podem ser atenuados por meio de um relacionamento integrado.

Os aeronautas e agentes aeroportuários, juntamente com as empresas do setor aéreo têm uma relação de interdependência. Como um grupo específico de público interno, os aeronautas e agentes aeroportuários são ao mesmo tempo, clientes internos das companhias aéreas e colaboradores internos, uma vez que não só, podem recomendar a empresa para outros profissionais, como também, podem atuar como agentes influenciadores de clientes que estão na sua amplitude de relacionamentos pessoais.

A pesquisa demonstra, ainda, que como agentes integrantes dos *stakeholders* internos, os respondentes que desenvolvem um bom relacionamento interno com a direção estratégica são mais propícios a recomendar a empresa a outros profissionais da área. Portanto, a comunicação interna deve integrar um sistema de endomarketing visando a ampliação de laços de identidade funcional através de prestação de informações objetivas e um contexto sadio para debates e feedback. Em uma situação de instabilidade, a sobrevivência das organizações depende, também, das suas capacidades de comunicação.

A comunicação interna nas organizações é amplamente abordada em estudos acadêmicos com foco nos funcionários internos das organizações e o impacto na motivação e engajamento. Contudo, o público interno é composto por desdobramentos singulares nas diversas organizações e no caso das empresas do setor aéreo, existe um vasto e rico campo para ser explorado devido à convergência de vários segmentos de público interno com seus interesses peculiares e impacto na organização empresarial.

A importância dessa pesquisa se deve pela abordagem específica com foco nos aeronautas e agentes aeroportuários que podem atuar como tripulantes de aeronave ou profissionais em aeroportos de uma empresa área. Um setor extremamente importante para economia brasileira, as empresas de transporte aéreo enfrentam, no Brasil e no mundo, um enorme desafio e como esta pesquisa apontou a comunicação interna tem uma participação fundamental no caminho da retomada do mercado.

Esta pesquisa foi aplicada em um cenário de instabilidade para o setor de transporte aéreo no Brasil, embora não tenha sido o objetivo avaliar a comunicação interna em um contexto pandêmico, esta situação calamitosa pode ter influenciado alguns aspectos das respostas recebidas por parte dos aeronautas e agentes aeroportuários. Portanto, é fundamental que pesquisas com o mesmo propósito sejam desenvolvidas em outros contextos ambientais para melhor entendimento da relação da comunicação interna adotada nessas empresas e a recomendação por parte dos aeronautas e agentes aeroportuários. Faz-se necessário sugerir também como pesquisas futuras, a aplicação de técnicas de metodologia qualitativa para maior aprofundamento da realidade apresentada pelos aeronautas.

6. REFERÊNCIAS

- Ali, Bayad Jamal Et Al. (2021). Business Communication Strategies: Analysis of Internal Communication Processes. *Journal of Humanities and Education Development*, v. 3, n. 3, p. 16-38.
- Almeida, Sabrina Lourenço de. Capucho, Filomena & Ribeiro, Paulo. (2017).– Vamos comunicar? Revisão teórica sobre a relação entre a comunicação interna nas organizações e a motivação dos colaboradores. *Gestão e Desenvolvimento*. Viseu. nº 25. p. 27-53.
- Almeida, Luís António Santos. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Exedra: Revista Científica*, n. 8, p. 91-103.
- Baptista, Ana Margarida Mesquita Martins dos Santos. (2010). *Plano de comunicação interna para a Sonae Sierra*. 2010. Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Bielschowsky, Pablo & Custódio, Marcos da Cunha. (2011). A evolução do setor de transporte aéreo brasileiro. *Revista Eletrônica Novo Enfoque*, v. 13, n. 13, p. 72-93.
- Brasil, Governo do. (2022). *Turismo nacional avança mais de 75% em março na comparação com 2021*. Portal do Governo do Brasil. Disponível em: < <https://www.gov.br/pt-br/noticias/viagens-e-turismo/2022/05/turismo-nacional-avanca-mais-de-75-em-marco-na-comparacao-com-2021>>. Acesso em: 15, mai. 2022.

Brasil, Governo. (2022). *Número de passageiros voando pelo país cresce 20% em 2021*. Portal do Governo do Brasil. Disponível em: < <https://www.gov.br/pt-br/noticias/viagens-e-turismo/2022/01/numero-de-passageiros-voando-pelo-pais-cresce-20-em-2021#:~:text=O%20Brasil%20contabilizou%20mais%20de,trafegado%20pelos%20aeroporto%20do%20pa%C3%ADs.>> Acesso em: 15, mai. 2022.

Brum, A. de M. (2007). *Endomarketing de A a Z*. Porto Alegre: Editora Dora Luzzatto.

Carneiro, Luis Gustavo Pinheiro Loureiro & Guimarães, Paula Cristina. (2021). *Características do mercado de transporte aéreo público*. Agência Nacional de Aviação Civil. Brasília-DF.

Cenerini, Vanessa. (2009). As ferramentas da Comunicação interna – *Um Estudo sobre os Veículos de Comunicação nas Organizações*. 54 f. Trabalho acadêmico – CESUMAR – Centro Universitário de Maringá.

Cervo, A. L. Bervian, P. A. (2002). *Metodologia científica*. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall.

Duarte, Elizabeth Andrade. (2012). A Comunicação Organizacional em Unidades de Informação. *Informação & Informação*, [S.l.], v. 17, n. 3, p. 181-197.

Eder, P.Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55-68.

Garson, G. David. (2013). *Hierarchical linear modeling: Guide and applications*. Sage.

Gil, Antonio Carlos. (2008). **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA.

Hair, Joseph F.; Black, William C.; Babin, Barry J.; Anderson, Rolph E.; Tatham, Ronald L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. Trad. *Adonai Schlup Sant'Anna*. - 6. ed. - Porto Alegre: Bookman.

IBEIRO, Emiliana Pomarico. (2019). *Novas Narrativas da Comunicação em Organizações*. 2019. Tese (Doutorado em Interfaces Sociais da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, University of São Paulo, São Paulo.

Johnson, R. A.; Wichern, D. W. (1992). The Bonferroni Method of multiple comparison. *Applied Multivariate Statistical Analysis*. New York: *Prentice-Hall International Inc*, v. 9, 1992.

Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice-Hall.

Kunsch, Margarida. (2009). *Comunicação Organizacional: Linguagem gestão e perspectivas*. Vol.2. São Paulo: Saraiva.

Malhotra, Naresh K. (2001). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. Bookman Editora.

- Morais, André Moreira. (2021). A influência da comunicação interna na motivação dos colaboradores. 2021. Tese de Doutorado. Instituto Universitário da Maia – ISMA. Portugal.
- Ochoa, Carolina Giroto. (2014). As diferenças entre comunicação interna e endomarketing. *Educação, Cultura e Comunicação*, v. 5, n. 9.
- Pimentel, A. (2008). *Estratégias essenciais de marketing*. São Paulo: Digerati Books, 2008.
- Pinto, Ana Catarina Paredes.(2013). *Identidade versus imagem da marca: estudo de caso*. Dissertação de mest., Marketing, Faculdade de Economia, Univ. do Algarve.
- Quirke, B. (2016). Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action. NY: *Routledge*.
- Ribeiro, R. V. (2008). *Estratégia Empresarial e de Recursos Humanos*. Curitiba. IESDE Brasil S.A.
- Ribeiro, Lucas. (2018). História da aviação civil e origem do setor de transportes aéreos no Brasil. *Ciências Aeronáuticas*-Unisul Virtual.
- Ruck, K. Welch, M.Menara, B. (2017). Employee voice: Anantecedent to organizational engagement? *Public Relations Review*, 43, 904-914.
- Scroferneker, Cleusa Maria Andrade. (2007). Afinal, o que é Comunicação Interna. Alegre: *EDIPUCRS*, p. 81-93, 2007.
- Torquato, Gaudêncio. (2004). *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.