

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO**

MAYARA PIRES ZANOTTO

**APRENDIZAGEM, COMUNICAÇÃO, LIDERANÇA E
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO NO GRUPO BETA**

**CAXIAS DO SUL
2017**

MAYARA PIRES ZANOTTO

**APRENDIZAGEM, COMUNICAÇÃO, LIDERANÇA E
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO NO GRUPO BETA**

Dissertação de mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Inovação e Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Fabiano Larentis
Coorientadora: Prof^a Dr^a Ana Cristina Fachinelli

**CAXIAS DO SUL
2017**

Z33a Zanotto, Mayara Pires

Aprendizagem, comunicação, liderança e comprometimento organizacional: um estudo no Grupo Beta / Mayara Pires Zanotto. – 2017.

199 f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.

Orientação: Fabiano Larentis.

Coorientação: Ana Cristina Fachinelli.

1. Comunicação Organizacional. 2. Comunicação Interna. 3. Aprendizagem Organizacional. 4. Comprometimento Organizacional. 5. Liderança. I. Larentis, Fabiano, orient. II. Fachinelli, Ana Cristina, coorient. III. Título.

MAYARA PIRES ZANOTTO

**APRENDIZAGEM, COMUNICAÇÃO, LIDERANÇA E
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO NO GRUPO BETA**

Dissertação de mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em: 17/04/2017.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Fabiano Larentis - orientador
Universidade de Caxias do Sul

Profª Drª Ana Cristina Fachinelli - coorientadora
Universidade de Caxias do Sul

Profª Drª Maria Emilia Camargo
Universidade de Caxias do Sul

Profª Drª Jane Rech
Universidade de Caxias do Sul

Prof Dr. Gabriel Vidor
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo
Universidade Federal do Rio Grande

Dedico este trabalho aos meus filhos, Ana Carolina e Gustavo Henrique, que são minhas fontes de inspiração e de amor. Dedico aos meus avós, Elídia e Abtino, Iracy e Ceryllo, meus exemplos de amor e perseverança.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus, por me sustentar mesmo nos momentos mais difíceis, mostrando sua presença através do carinho dos meus familiares e amigos.

Agradeço ao apoio incondicional da minha família, que é meu alicerce em todos os momentos. Meus filhos, Ana Carolina e Gustavo Henrique, que fazem dos meus momentos de descanso os mais gostosos da minha vida. A pureza e inocência de vocês faz com que eu nunca deixe de acreditar em um mundo melhor. É por vocês que eu nunca desisti, vocês me motivam seguir em frente e querer ser um exemplo para vocês. Meu esposo, Jônata, fonte de amor, apoio e dedicação. Meus pais, Celso e Dalva, que compreendem e me incentivam a buscar pelos meus objetivos no hoje, para que no amanhã a colheita seja farta. Meu irmão, Natafael, que me arranca as risadas mais sinceras e não me deixa esquecer quem sou em minha essência.

Aos meus mestres, que me permitiram crescer e me descobrir enquanto pesquisadora, mostrando os caminhos pelos quais eu devo seguir. Em especial, ao meu orientador, Prof Fabiano Larentis, que representou meu porto seguro nesta trajetória, sempre me incentivando e auxiliando na construção deste trabalho, mesmo quando minha insegurança falou mais alto, com seu profissionalismo e humanismo, me colocou novamente no caminho. Especialmente na etapa da pesquisa, foi incansável em me orientar o caminho a ser seguido, mesmo quando eu me envergonhava de minhas dúvidas. Minha querida Prof^a Ana Cristina Fachinelli, que, com sua sabedoria e conhecimento, me mostrou o caminho a percorrer e sempre foi um ser humano a iluminar a minha estrada. Algumas pessoas são especiais demais para que possamos encontrar uma forma de agradecer que esteja à altura. Mas um dos seus ensinamentos nunca morrerá em mim: “o bem que você recebe hoje, não se preocupe em devolvê-lo a quem te fez, mas Deus colocará em sua vida a oportunidade de retribuir”. Prof^a, seus ensinamentos perpassam qualquer sala de aula.

Aos professores da minha banca, Prof Vilmar Tondolo, que para mim é um grande exemplo de profissionalismo, a Prof^a Maria Emilia Camargo, que me mostra que quando fazemos aquilo que amamos, não existem distâncias ou dificuldades. Ao Prof Gabriel Vidor, que sempre se mostrou disposto em me ajudar em todas as minhas demandas, e é uma pessoa por quem tenho muita admiração. À Prof^a Jane Rech, minha querida mestre que acompanha um momento decisivo em minha vida acadêmica pela segunda vez, e que também representa um exemplo de humildade intelectual.

Meus colegas da Turma 10, que desde o início foram sinônimos de união, determinação e superação. Seria injusto chegar neste momento e não agradecer cada um dos

que fizeram e fazem a diferença nesta trajetória, tornando-se mais do que colegas - amigos: Alice Munz Fernandes, Juliana Furlan, Juliano Uecker, Thiago André Finimundi, Nádia Castilhos, Flávia Gubert, Patrícia Saraiva Sebem, Rejane Remussi, Diego Bertollo, Ricardo Nascimento, Michel Bassani, Luana Possamai, Andrea Kiekow, Adriane Bruchêz, Leonice Persch, Alfonso D'Avila, Eduardo Robini, Eduardo Dieter, André Marchalek, Bruno Ciconet, Ademor Fábio Basso e Tiago Paesi Savaris. Aos demais colegas das turmas de mestrado e doutorado, com os quais criei laços e trocamos conhecimentos, expresse minha gratidão.

Aos colegas do PPGA, que fazem parte dos meus dias, pelas quais eu tenho grande admiração e amizade: Priscila Tissott, Ana Paula Graciola, Fernanda D'Arrigo, Pedro Gilberto Aloise, Beatriz Bizzotto, Gabriela Zanandrea, Adrieli Pereira Radaeli, Josiane Maciel, meus sinceros agradecimentos por todo o carinho e disponibilidade!

À Verena Alice Borelli, minha querida amiga, obrigada pela parceria, pelas risadas e por ter sido minha base de apoio em muitos momentos. À Flávia Gubert, minha querida, por todas as vezes que me lembrou que é possível, e que a alegria precisa estar presente em todos os dias da nossa vida. À Juliana Furlan, querida amiga, que nunca deixou de estar presente e fazendo a diferença nos meus dias. À minha amiga Sandra Isoton Terrible, minha gratidão pelo carinho, cuidado e amizade. Vocês foram presentes que o PPGA me trouxe!

À Crislei Zanol, minha querida amiga, pela ajuda na tabulação dos dados, tornando esses dias mais alegres por sua presença neste período tão honeroso.

Ao Grupo Beta, por ter aberto as portas para que esta pesquisa acontecesse. Mais do que isso, me apresentou e presenteou com novos conhecimentos, novas oportunidades e novas amizades. Agradeço especialmente ao diretor executivo e de gestão de pessoas, por acreditar que esta pesquisa pudesse sair do papel e fazer a diferença fora do meio acadêmico. Agradeço à Denise Armnestro Maschio, por aceitar vivenciar essa experiência acadêmica ao meu lado, me transmitindo conhecimento, me contagiando com seu entusiasmo pelo que faz, e tendo se tornado uma amiga.

Agradeço à CAPES pela concessão da bolsa de estudos e à Universidade de Caxias do Sul pelo período cursado com taxa escolar.

*“Não é sobre chegar no topo do mundo
E saber que venceu
É sobre escalar e sentir
Que o caminho te fortaleceu
É sobre ser abrigo
E também ter morada em outros corações
E assim ter amigos contigo
Em todas as situações*

*A gente não pode ter tudo
Qual seria a graça do mundo se fosse assim?
Por isso, eu prefiro sorrisos
E os presentes que a vida trouxe
Pra perto de mim”*

Ana Vilela

RESUMO

A aprendizagem organizacional, embora possa ser classificada como um conceito multidisciplinar, neste estudo foi abordada sob a perspectiva de um agente de mudança comportamental e atitudinal, com vistas ao seu caráter dinâmico e integrador, de valorização à tendência de que as mudanças ocorram de forma contínua, no âmbito individual, grupal, organizacional, formal e informal. A comunicação é um processo que não pode ser considerado apenas como o ato de emitir e receber mensagens, em razão da complexidade da mente humana sustentar o processo. A comunicação organizacional constitui uma área vital nas empresas, que abrange o diálogo com os públicos internos e externos da organização. A liderança configura-se como uma interação entre dois ou mais membros de um grupo, onde ocasionalmente, se faz necessária a estruturação ou reestruturação de situação e de percepções e expectativas dos membros. O comprometimento organizacional está atrelado ao engajamento das pessoas, e os funcionários engajados costumam agir em linhas consistentes de atividades, o que denota seu comprometimento. Com base nisso, o objetivo desta dissertação foi verificar a relação entre aprendizagem organizacional, comunicação interna, liderança e comprometimento organizacional. Na lógica de um estudo de caso, o qual adotou a triangulação de dados e de fontes, esta dissertação foi guiada por uma abordagem mista, a primeira fase foi quantitativa exploratória, a segunda fase foi qualitativa descritiva, e os resultados foram analisados de forma conjunta, na terceira fase, em conjunto com documentos do grupo. A análise quantitativa, uni e multivariada, permitiu compreender quais fatores condizem com a literatura e qual convergem. O principal resultado denota a existência de uma comunicação verticalizada, com ausência de *feedback* e uso restrito de ferramentas de comunicação. O principal tipo de comprometimento encontrado foi o afiliativo, que remete ao sentimento de pertença que os funcionários têm para com a organização. A liderança, originalmente trabalhada como orientada ao relacionamento e ao tarefa mostrou-se agrupada e com uma boa confiabilidade interna. O tipo de aprendizagem que teve maior representatividade foi a de nível grupal, evidenciando a importância da comunicação e a liderança possuem no contexto organizacional. A análise qualitativa complementou e esclareceu os achados da primeira fase, onde foi possível explorar os principais motivos pelos quais a comunicação vertical é o modelo que mais explica uma análise de correlação, e a evidência de que a liderança está mais disposta a ouvir do que a falar (ausência de *feedback*). As limitações do estudo concentram-se em não ter sido realizada uma etapa qualitativa com os funcionários, o que ampliaria a compreensão acerca do cenário encontrado. Sugere-se que pesquisas futuras repliquem o estudo na lógica de pesquisa-ação, e que sejam consideradas as perspectivas teóricas da cultura organizacional e de governança corporativa.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Comunicação Interna. Aprendizagem Organizacional. Comprometimento Organizacional. Liderança.

ABSTRACT

Although organizational learning can be classified as a multidisciplinary concept, in this study it was approached from the perspective of an agent of behavioral and attitudinal change, with a view to its dynamic and integrating character, valuing the tendency for changes to occur continuously, at the individual, group, organizational, formal and informal levels. Communication is a process that cannot be considered merely as the act of issuing and receiving messages, because of the complexity of the human mind sustaining the process. Organizational communication is a vital area in business, encompassing dialogue with the internal and external audiences of the organization. Leadership is seen as an interaction between two or more members of a group, where it is occasionally necessary to structure or restructure the situation and the members' perceptions and expectations. Organizational commitment is tied to people's engagement, and engaged employees often act on consistent lines of activities, which denotes their commitment. Based on this, the objective of this dissertation was to verify the relationship among organizational learning, internal communication, leadership and organizational commitment. As a case study, which adopted the triangulation of data and sources, this dissertation was guided by a mixed approach, the first phase was quantitative and exploratory, the second phase qualitative and descriptive, and the results were then analyzed jointly, in the third phase, together with documents of the group. Quantitative analysis, uni and multivariate, provided understanding of which factors are consistent with the literature and which converge. The main result denotes the existence of vertical communication, lack of feedback and restricted use of communication tools. The main type of commitment found was affiliative, which refers to the sense of belonging that the employees have towards the organization. Leadership, originally posed as relationship-oriented and task-oriented, was grouped and with good internal reliability. The type of learning that had greater representativeness was the one of group level, evidencing the importance that communication and the leadership possess in the organizational context. Qualitative analysis complemented and clarified the findings of the first phase, where it was possible to explore the main reasons why vertical communication is the model that most explains a correlation analysis, and the evidence that leaders are more willing to listen than to talk (absence of feedback). Limitations of this study focus on not having performed a qualitative step with the employees, which would broaden the understanding about the scenario found. It is suggested that future research replicate the study in the logic of action research, and that the theoretical perspectives of organizational culture and corporate governance are considered.

Keywords: Organizational Communication. Internal Communication. Organizational Learning. Organizational Commitment. Leadership.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo teórico do estudo.....	28
Figura 2 – Teia da Aprendizagem Organizacional.....	31
Figura 3 – Aprendizagem Formal, Informal e Resultados	38
Figura 4 – Tipos de Aprendizagem no Trabalho	39
Figura 5 – Marketing Mix versus Mix de Marketing Interno.....	45
Figura 6 – Projeto sequencial explanatório	60
Figura 7 – Diagrama de projeto explanatório	62
Figura 8 – Procedimentos metodológicos da pesquisa.....	63
Figura 9 – Regressão linear com Comunicação Interna como variável dependente	119
Figura 10 – Fluxo comunicacional do Grupo Beta	132
Figura 11 – Modelo teórico resultante.....	135
Figura 12 – Nuvem de palavras	136

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Variáveis do ato de aprender	30
Quadro 2 – Conceitos de Comunicação	40
Quadro 3 – Mix de Endomarketing	48
Quadro 4 – Fluxos de Comunicação Interna	51
Quadro 5 – Orientação do Líder	53
Quadro 6 – Pesquisa exploratória.....	59
Quadro 7 – Fases do projeto sequencial explanatório	61
Quadro 8 – Empresas do Grupo Beta	65
Quadro 9 – Questões sobre Aprendizagem Organizacional.....	67
Quadro 10 – Questões sobre Comunicação Interna.....	68
Quadro 11 – Questões sobre Liderança	70
Quadro 12 – Questões sobre Comprometimento Organizacional	71
Quadro 13 – Questões sócio-demográficas	72
Quadro 14 – Triangulação do processo de coleta de dados.....	80
Quadro 15 – Exclusões realizadas na fatorial.....	97
Quadro 16 – Descrição dos entrevistados	120

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cruzamento entre Gênero x Empresas	82
Tabela 2 – Cruzamento entre Faixa etária x Empresas	83
Tabela 3 – Cruzamento entre Escolaridade x Empresas.....	84
Tabela 4 – Cruzamento entre Renda x Empresas	84
Tabela 5 – Cruzamento entre Setor x Empresas.....	85
Tabela 6 – Cruzamento entre Turno x Empresas	85
Tabela 7 – Cruzamento entre Tempo de Empresa x Empresas	86
Tabela 8 – Cruzamento entre Tempo de Função x Empresas	86
Tabela 9 – Análise descritiva de Aprendizagem Organizacional.....	89
Tabela 10 – Análise descritiva de Comunicação Interna	91
Tabela 11 – Análise descritiva de Liderança.....	93
Tabela 12 – Análise descritiva de Comprometimento Organizacional	95
Tabela 13 – Resultados Gerais	98
Tabela 14 – Análise Fatorial – Fator 1: Liderança	100
Tabela 15 – Análise Fatorial – Fator 2: Comunicação Vertical	102
Tabela 16 – Análise Fatorial – Fator 3: Comprometimento Afiliativo	103
Tabela 17 – Análise Fatorial – Fator 4: Comprometimento Instrumental.....	104
Tabela 18 – Análise Fatorial – Fator 5: Aprendizagem Grupal	105
Tabela 19 – Análise Fatorial – Fator 6: Características da Comunicação Interna	106
Tabela 20 – Análise Fatorial – Fator 7: Comprometimento Normativo.....	107
Tabela 21 – Análise Fatorial – Fator 8: Comprometimento Afetivo.....	108
Tabela 22 – Análise Fatorial – Fator 9: Aprendizagem Organizacional	109
Tabela 23 – Análise Fatorial – Fator 10: Ferramentas de Comunicação Interna	110
Tabela 24 – Análise Fatorial – Fator 11: Reconhecimento Organizacional.....	110
Tabela 25 – Análise Fatorial – Fator 12: Aprendizagem Individual	111
Tabela 26 – Valores baseados na correlação	112
Tabela 27 – Correlação de Pearson entre dimensões da fatorial	114
Tabela 28 – Regressão Linear com Comunicação Interna como variável dependente	116
Tabela 29 – Anova – Comunicação Interna como variável dependente	116
Tabela 30 – Modelo de regressão com a Comunicação Vertical como variável dependente	117
Tabela 31 – Média e Desvio Padrão por empresa – Aprendizagem Organizacional	159
Tabela 32 – Média por gênero – Aprendizagem Organizacional	159

Tabela 33 – Análise descritiva por faixa etária – Aprendizagem Organizacional	160
Tabela 34 – Análise descritiva por escolaridade – Aprendizagem Organizacional	160
Tabela 35 – Análise descritiva por renda – Aprendizagem Organizacional	161
Tabela 36 – Análise descritiva por setor – Aprendizagem Organizacional	161
Tabela 37 – Análise descritiva por turno – Aprendizagem Organizacional.....	162
Tabela 38 – Análise descritiva por tempo de empresa – Aprendizagem Organizacional	162
Tabela 39 – Análise descritiva por tempo de função – Aprendizagem Organizacional.....	163
Tabela 40 – Frequência relativa – Aprendizagem Organizacional.....	163
Tabela 41 – Análise de frequências de respostas – Aprendizagem Organizacional	164
Tabela 42 – Média e Desvio Padrão por empresa – Comunicação Organizacional.....	165
Tabela 43 – Média por gênero – Comunicação Interna.....	166
Tabela 44 – Análise descritiva por faixa etária – Comunicação Interna	167
Tabela 45 – Análise descritiva por escolaridade – Comunicação Interna.....	168
Tabela 46 – Análise descritiva por renda – Comunicação Interna	169
Tabela 47 – Análise descritiva por setor – Comunicação Interna	170
Tabela 48 – Análise descritiva por turno – Comunicação Interna	171
Tabela 49 – Análise descritiva por tempo de empresa – Comunicação Interna.....	172
Tabela 50 – Análise descritiva por tempo de função – Comunicação Interna	173
Tabela 51 – Frequência relativa – Comunicação Organizacional	174
Tabela 52 – Análise de frequências de respostas – Comunicação Interna	175
Tabela 53 – Média e Desvio Padrão por empresa – Liderança	176
Tabela 54 – Média por gênero – Liderança.....	176
Tabela 55 – Análise descritiva por faixa etária – Liderança	177
Tabela 56 – Análise descritiva por escolaridade – Liderança	177
Tabela 57 – Análise descritiva por renda – Liderança	178
Tabela 58 – Análise descritiva por setor – Liderança	178
Tabela 59 – Análise descritiva por turno – Liderança.....	179
Tabela 60 – Análise descritiva por tempo de empresa – Liderança	179
Tabela 61 – Análise descritiva por tempo de função – Liderança.....	180
Tabela 62 – Frequência relativa – Liderança.....	180
Tabela 63 – Frequência de respostas - Liderança.....	181
Tabela 64 – Média e Desvio Padrão por empresa – Comprometimento Organizacional.....	182
Tabela 65 – Média por gênero – Comprometimento Organizacional	183
Tabela 66 – Análise descritiva por faixa etária – Comprometimento Organizacional.....	184

Tabela 67 – Análise descritiva por escolaridade – Comprometimento Organizacional.....	185
Tabela 68 – Análise descritiva por renda – Comprometimento Organizacional.....	186
Tabela 69 – Análise descritiva por setor – Comprometimento Organizacional.....	187
Tabela 70 – Análise descritiva por turno – Comprometimento Organizacional	188
Tabela 71 – Análise descritiva por tempo de empresa – Comprometimento Organizacional	189
Tabela 72 – Análise descritiva por tempo de função – Comprometimento Organizacional ..	190
Tabela 73 – Frequência relativa – Comprometimento Organizacional	191
Tabela 74 – Frequência de respostas – Comprometimento Organizacional	192
Tabela 75 – Matriz de Correlação – Aprendizagem Organizacional	193
Tabela 76 – Matriz de Correlação – Comunicação Interna	194
Tabela 77 – Matriz de Correlação – Liderança	195
Tabela 78 – Matriz de Correlação – Comprometimento Organizacional.....	196
Tabela 79 – Multicolinearidade	197

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AGRU	Aprendizagem Grupal
AIND	Aprendizagem Individual
AORG	Aprendizagem Organizacional
CAFE	Comprometimento Afetivo
CAFI	Comprometimento Afiliativo
CCIN	Características da Comunicação Interna
CFOR	Comunicação Formal
CINF	Comunicação Informal
CINS	Comprometimento Instrumental
CNOR	Comprometimento Normativo
CVER	Comunicação Vertical
ES	Espírito Santo
FCOM	Ferramentas de Comunicação
GTQ	Gestão da Qualidade Total
LIDE	Liderança
RECO	Reconhecimento Organizacional
RS	Rio Grande do Sul
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.2	OBJETIVOS DO TRABALHO	23
1.2.1	Objetivo geral	23
1.2.2	Objetivos específicos.....	23
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	24
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	26
2	REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	29
2.1.1	Aprendizagem Individual	33
2.1.2	Aprendizagem Grupal	35
2.1.3	Aprendizagem Organizacional.....	36
2.1.4	Aprendizagem Formal e Informal	37
2.2	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	39
2.2.1	Marketing Interno	44
2.2.2	Endomarketing	46
2.2.3	Comunicação Interna.....	50
2.3	LIDERANÇA.....	52
2.4	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	54
2.4.1	Comprometimento afetivo	55
2.4.2	Comprometimento instrumental.....	56
2.4.3	Comprometimento normativo.....	57
2.4.4	Comprometimento afiliativo	57
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	59
3.1	CASO DE ESTUDO	63
3.2	ETAPA QUANTITATIVA	65
3.2.1	Instrumento Quantitativo.....	66
3.2.2	Coleta dos dados quantitativos.....	73
3.2.3	Análise dos dados quantitativos	74
3.2.4	Preparação dos dados	76
3.2.4.1	Dados omissos.....	76

3.2.4.2	Outliers	77
3.2.5	Normalidade, multicolinearidade, linearidade e homoscedasticidade	77
3.2.5.1	Normalidade e multicolinearidade	77
3.2.5.2	Linearidade e homoscedasticidade	78
3.3	ETAPA QUALITATIVA	78
3.3.1	Coleta dos dados qualitativos	79
3.3.2	Análise dos dados qualitativos.....	80
3.4	ANÁLISE MISTA	81
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	82
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO.....	82
4.2	ANÁLISE DESCRITIVA	87
4.2.1	Análise descritiva Aprendizagem Organizacional	87
4.2.2	Análise descritiva Comunicação Interna	90
4.2.3	Análise descritiva Liderança	93
4.2.4	Análise descritiva Comprometimento Organizacional	94
4.3	ANÁLISE MULTIVARIADA.....	96
4.3.1	Análise fatorial.....	96
4.3.1.1	Fator 1: Liderança	99
4.3.1.2	Fator 2: Comunicação Vertical.....	101
4.3.1.3	Fator 3: Comprometimento Afiliativo.....	103
4.3.1.4	Fator 4: Comprometimento Instrumental	104
4.3.1.5	Fator 5: Aprendizagem Grupal.....	105
4.3.1.6	Fator 6: Características da Comunicação Interna.....	106
4.3.1.7	Fator 7: Comprometimento Normativo	107
4.3.1.8	Fator 8: Comprometimento Afetivo	107
4.3.1.9	Fator 9: Aprendizagem Organizacional	108
4.3.1.10	Fator 10: Ferramentas de Comunicação Interna.....	109
4.3.1.11	Fator 11: Reconhecimento Organizacional	110
4.3.1.12	Fator 12: Aprendizagem Individual	111
4.3.2	Correlação linear bivariada	111
4.3.3	Regressão linear múltipla	115
4.4	ETAPA QUALITATIVA.....	120
4.4.1	Entrevistas em grupo em profundidade.....	120

4.4.1.1	Aprendizagem Organizacional	121
4.4.1.2	Comunicação Interna.....	125
4.4.1.3	Liderança	128
4.4.1.4	Comprometimento Organizacional	129
4.5	ANÁLISE MISTA	130
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	137
5.1	IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS.....	139
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	140
5.3	INDICAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	140
	REFERÊNCIAS	142
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA QUANTITATIVA	155
	APÊNDICE B – ANÁLISES QUANTITATIVAS COMPLEMENTARES – MÉDIAS E FREQUÊNCIAS	159
	APÊNDICE C – ANÁLISES QUANTITATIVAS COMPLEMENTARES – MATRIZ DE CORRELAÇÃO POR CONSTRUTO.....	193
	APÊNDICE D – TESTES ESTATÍSTICOS	197

1 INTRODUÇÃO

Diante das transformações nos cenários socioeconômicos e políticos, as organizações tornam-se obrigadas a encontrar novas maneiras de se manterem competitivas (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015). Neste contexto, a aprendizagem organizacional, ao mesmo tempo que desafia o pensamento linear, desafia e move as organizações a se desenvolverem (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004). Com o objetivo de maximizar as interações entre a organização e seus públicos, a aprendizagem organizacional passa a ser um ativo determinante para a sobrevivência organizacional (FRIEDMAN; LIPSHITZ; POPPER, 2005). Ainda, dentro desta perspectiva, a existência de uma comunicação organizacional eficaz, direcionada aos públicos da organização de forma estratégica, permite que esta se destaque em relação às demais, representando um diferencial competitivo (KUNSCH, 2006).

O referencial teórico desta dissertação é composto, inicialmente, pelo construto de comunicação organizacional. Dito isso, o referencial que segue se direciona ao recorte teórico escolhido como campo de pesquisa, adotado neste estudo como comunicação interna. A escolha se deve ao fato de que a terminologia não se mostra voltada às nomenclaturas existentes, que são exploradas no referencial com o objetivo de estabelecer as relações: marketing interno, endomarketing e comunicação interna.

Após, as abordagens de aprendizagem organizacional são conceituadas e diferenciadas da corrente das organizações que aprendem, que atua em sentido diferente. Dentro disso, expõem-se as abordagens dos níveis de aprendizagem, expressos por individual, grupal e organizacional, e destaca-se os níveis formal e informal, como teorias que sustentam o estudo.

A Liderança, conforme Kouzes e Posner (2013), representa um processo que não se caracteriza com relação a homens e mulheres carismáticos, e sim, é um artifício que as "pessoas normais" usam para trazer o melhor de si e dos outros. Jackson e Marriot (2012) destacam que o líder não é um líder apenas por um papel formal, e sim, as posições de liderança e liderados são dinâmicas e visam atingir aos objetivos organizacionais. São consideradas nesta dissertação as dimensões do líder orientado às tarefas e do líder orientado ao relacionamento com seus funcionários.

Nesse contexto, pode-se fazer a leitura de que um líder que engaja suas equipes, está lidando com os níveis de comprometimento do indivíduo. A quarta dimensão estudada nessa dissertação é o Comprometimento Organizacional, que divide-se em: (i) comprometimento afetivo; (ii) comprometimento normativo; (iii) comprometimento instrumental e; (iv) comprometimento afiliativo. Os indivíduos, nestas três primeiras dimensões, são assim

classificados “empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados” (ALLEN; MEYER, 1990, p. 3). A base afiliativa, “embora possua características que a aproximam da base afetiva, não implica a adoção dos valores da organização como seus” (LEMONS; CAVAZOTTE; NOGUEIRA, 2012).

Na sequência do trabalho, é apresentada a metodologia de trabalho, que se constitui em uma pesquisa de métodos mistos, em um projeto sequencial explanatório. A primeira etapa da pesquisa foi quantitativa e buscou explorar as relações entre os conceitos e o ambiente estudado, a fim de fornecer subsídios para a etapa qualitativa, que descreve e relaciona os achados. Na terceira fase, foram analisados os dados de forma mista, de modo a enriquecer o processo com o cruzamento dos achados em ambas as fases.

Em seguida, serão apresentadas as considerações finais, com as implicações gerenciais, limitações do estudo e indicações para estudos futuros.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

As constantes transformações econômicas, sociais e políticas fazem com que as organizações se vejam obrigadas a encontrar novas maneiras de gerir seu capital intelectual, movidas também pela velocidade com que ocorrem as mudanças e por suas características exponenciais, que afrontam o pensamento linear humano (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004; NOGUEIRA; ODELIUS, 2015). Estas novas formas dizem respeito a fatores que geram competitividade e que sejam capazes de melhorar os processos organizacionais. Dada a instabilidade instaurada no cenário mundial e as mudanças que dela desencadeiam, surge a necessidade de novos formatos organizacionais e de adoção de modelos gerenciais diferenciados. Estes modelos gerenciais requerem tanto gestores quanto trabalhadores dispostos a aprender “pois é a capacidade de aprender que permite desenvolver competências que habilitam a organização a identificar, processar e reter novas informações para ampliar o conhecimento e melhorar tanto o processo de tomada de decisão quanto a sua capacidade competitiva” (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004, p. 220).

Antonello e Godoy (2010) identificam as quatro características da aprendizagem que necessitam maior investigação, visto que as demais vertentes encontram-se consolidadas. A aprendizagem em níveis é a primeira carência apontada pelas autoras. Elas justificam que a aprendizagem ocorre independente do nível e de suas interações, pois a aprendizagem ocorre

em nível interpessoal: grupal, intergrupar, organizacional e interorganizacional. A neutralidade da meta é indicada pelas autoras como algo a ser explorado, visto que a aprendizagem pode ser algo bom ou ruim. Outro fator que carece ser investigado é que nem toda aprendizagem gera mudança no comportamento e, ainda, as autoras destacam que a aprendizagem é um processo, e, por isso, deve ser estudada como tal.

A comunicação organizacional representa, segundo Curvello (2012), um conjunto de ações coordenadas pela organização, com o objetivo de “ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública” (CURVELLO, 2012, p. 22). Para o autor, isso vai além da concepção clássica da comunicação interna voltada à satisfação dos funcionários, gestores e diretores, que tinha como objetivo informar e integrar os públicos da organização com relação aos interesses e objetivos da empresa.

O desenvolvimento da organização, ao adotar a perspectiva da aprendizagem organizacional, deve considerar dentre as atividades rotineiras, os atos de aprender, reaprender, desaprender, adaptar, inovar e mudar (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015). Tais esforços são evidenciados por meio da análise do ambiente, imitação, da aprendizagem, da renovação e das mudanças tecnológicas, conforme destaca March (1991).

Diante da importância da aprendizagem para os resultados organizacionais, diferentes estudos têm sido realizados com o intuito de elucidar as variáveis que podem influenciar nessa relação. Apesar disso, alguns espaços teóricos ainda necessitam de maiores investigações. Sob estes aspectos Antonello e Godoy (2010) identificam as quatro características da aprendizagem que necessitam maior investigação, visto que as demais vertentes encontram-se consolidadas. A aprendizagem em níveis é a primeira carência apontada pelas autoras. Elas justificam que a independente do nível e de suas interações a aprendizagem irá ocorrer, pois ocorre em nível interpessoal: grupal, intergrupar, organizacional e interorganizacional. A neutralidade da meta é indicada pelas autoras como algo a ser explorado, visto que a aprendizagem pode ser algo bom ou ruim. Outro fator que necessita ser investigado é que nem toda aprendizagem gera mudança no comportamento e, ainda, as autoras destacam que a aprendizagem é um processo, e por isso, deve ser estudada como tal.

Por isso, aprender tornou-se uma questão de sobrevivência, para os indivíduos e para as organizações, a ponto de ser algo já não questionado (FRIEDMAN; LIPSHITZ; POPPER, 2005). Para tanto, conforme destacam Stoner e Freeman (1999), as organizações com capacidade de evoluir, são aquelas que possuem alta competência de comunicação, pois conseguem criar bases de conhecimento flexíveis e dinâmicos. Neste sentido, a comunicação

torna-se importante no processo de criação da realidade organizacional, visto que se trata de um processo pelo qual as pessoas compartilham significados por meio de mensagens simbólicas (STONER; FREEMAN, 1999).

Entretanto, estudos tem enfatizado a necessidade de se criar e promover ambientes organizacionais propícios à ocorrência da aprendizagem, seja ela formal ou informal, é destacado como um potencializador do desempenho organizacional. Espera-se que uma organização que investe em uma gestão de pessoas direcionada ao estímulo de cooperação entre os funcionários, apresente resultados satisfatórios, onde o ambiente de aprendizagem se torna uma realidade, e este estímulo se dá pelo emprego de ferramentas de comunicação. A comunicação organizacional representa, segundo Curvello (2012), um conjunto de ações coordenadas pela organização, com o objetivo de “ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública” (CURVELLO, 2012, p. 22). Segundo o autor, isso vai além da concepção clássica da comunicação interna voltada à satisfação dos funcionários, gestores e diretores, que tinha como objetivo informar e integrar os públicos da organização com relação aos interesses e objetivos da empresa. A comunicação interna desempenha um papel de incentivo à disseminação e valorização do compartilhamento de conhecimentos, o que se reflete no desempenho dos membros da organização e, conseqüentemente, no desempenho organizacional (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

Bass e Avolio (1993) afirmam que o líder é o agente que cria mecanismos que desenvolvem a cultura organizacional e seus comportamentos, a partir do foco por ele direcionado às ações e reações. Por meio da interferência positiva do líder, as equipes se mantêm motivadas e alinhadas às estratégias organizacionais. No contexto organizacional, a Teoria da Liderança Carismática e a Teoria da Liderança Transformacional e Transacional são as mais conhecidas, contudo a abordagem da Liderança Situacional é a que guia este estudo. A Liderança situacional se guia nas dimensões “comportamento de tarefa” e “comportamento de relacionamento”, de onde derivam quatro comportamentos. O líder determinado possui um alto nível de orientação à tarefa e baixa orientação ao resultado e, neste modelo, o líder é quem determina o que deve ser feito. No caso do líder persuasivo, há uma alta orientação à tarefa e uma alta orientação ao relacionamento, e o líder fornece tanto comportamento diretivo quanto de apoio. O líder que compartilha possui uma baixa orientação à tarefa e alta orientação ao relacionamento, e, neste modelo o líder e o liderado compartilham a tomada de decisões, e o líder age como facilitador. O líder que delega possui uma baixa orientação à tarefa e baixa orientação ao relacionamento e, neste caso, oferece pouco apoio ou direcionamento.

O comprometimento do indivíduo se faz necessário, independente do processo de liderança ao qual ele estiver submetido. Para Becker (1960), o uso do conceito de comprometimento organizacional está atrelado ao engajamento das pessoas, e destacam que funcionários engajados costumam agir em linhas consistentes de atividades, e que o comprometimento delinea as formas de ações que são peculiares a certos tipos de pessoas. Nesse contexto, pode-se entender que o líder é quem exerce esse poder de influência sob os liderados, em alguns aspectos, o que pode contribuir para o comprometimento organizacional.

A comunicação interna trabalha com a perspectiva do indivíduo como um cliente da organização, que merece receber o mesmo tratamento que os clientes externos, e realiza a devolução do tratamento que recebe, diretamente ao cliente que ele atende, de maneira direta ou indireta (BERRY, 1981). Nestes processos de troca, mediados pela comunicação, há aprendizagem, que se viabiliza por meio do indivíduo e se estende para os demais âmbitos, aqui considerados como grupos e organização. A aprendizagem organizacional possui relação direta com a identidade, tanto do indivíduo quanto da organização e se manifesta em ambos os níveis, de forma direta ou indireta (COOK; YANOW, 1993). Embora a literatura expresse terminologias diferentes, este estudo adotará a terminologia de “comunicação interna”. Tal escolha se deve ao fato de que as terminologias, embora trabalhadas de forma isolada, devido ao contexto em que estão inseridas, tem igual representação, conceitualmente.

Com base no exposto, o problema de pesquisa que norteia este estudo, consiste na seguinte interrogativa: Qual a relação entre aprendizagem organizacional, comunicação interna, liderança e comprometimento organizacional?

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.2.1 Objetivo geral

Verificar a relação entre a aprendizagem organizacional, comunicação interna, liderança e comprometimento organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atender o objetivo geral, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar e descrever os processos de comunicação interna;
- b) identificar e descrever os processos de aprendizagem organizacional em nível

- individual, grupal e organizacional;
- c) identificar e descrever a orientação à liderança;
- d) identificar e descrever os níveis de comprometimento organizacional sugeridos pela literatura;
- e) relacionar os construtos aprendizagem, comunicação, liderança e comprometimento organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A compreensão das relações entre a aprendizagem organizacional, comunicação interna, liderança e comprometimento organizacional são os temas que norteiam esta dissertação. Deste modo, a investigação empírica proposta pretende contribuir no campo dos estudos organizacionais, uma vez que trabalha temas que a teoria fornece subsídios de que sejam correlacionados.

Em relação às contribuições teóricas, ao considerar a competitividade presente no cenário globalizado atual, surgem as necessidades de prover ações que caminhem em direção ao aperfeiçoamento contínuo dos funcionários (LOIOLA; NÉRIS; BASTOS, 2006). Sob esta perspectiva, tanto a aprendizagem organizacional vai ao encontro da comunicação organizacional quanto a afirmativa se justifica no fluxo contrário, o que representa um campo de estudos passível de ser explorado.

Em termos de justificativa acadêmica, há um trabalho, na área da psicologia, proposto por Schimidt (2001), que explora, especialmente, a aprendizagem organizacional sob a perspectiva da aprendizagem individual, e a influência da comunicação enquanto necessidade humana, e não sob a perspectiva da comunicação organizacional, ou ainda, como é o caso, da perspectiva intraorganizacional.

Um dos pontos de interesse deste estudo se justifica na afirmativa de Berthoin-Antal et al. (2001) acerca da pouca produção sobre aprendizagem organizacional na América do Sul e na África. Ao investir em ações de aprendizagem de forma estratégica e alinhada aos objetivos da empresa, a organização tende a promover um aumento expressivo em seu desempenho (JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008). Nogueira e Odelius (2015) indicam como perspectiva de estudos futuros, pesquisas que utilizem medidas baseadas em percepções, e citam questionários e entrevistas como fontes de recolha de dados. Ainda, sugerem que os métodos de pesquisa sejam triangulados, com o objetivo de comparar grupos quanto à seus resultados, aos processos de aprendizagem e quanto à qualidade nas interações sociais. Neste

sentido, os autores indicam que os estudos empíricos abordem análises qualitativas e quantitativas, de forma simultânea, e que possam se pautar em estudos abertos a captar perspectivas não exploradas dos fenômenos da aprendizagem organizacional (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

O modelo de Daft e Weick (1984) pressupõe que as organizações sejam um sistema, e que dentro deste sistema, é necessário que ocorra interpretação do ambiente. Tal interpretação, segundo a definição dos autores, implica na externalização do que cada funcionário aprendeu dentro do processo. Isso indica que a externalização, ou a interpretação represente um elo entre a aprendizagem organizacional e a comunicação entre os indivíduos, visto que implica na tradução de eventos e desenvolvimento do conhecimento organizacional (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

As pesquisas no campo de comunicação são escassas, se forem considerados os estudos que aliam a teoria e a prática. Isso porque, segundo Bueno (2009), embora existam pesquisas, elas ocorrem de maneira isolada ou na empresa ou na academia. O autor sugere que tal campo possa ser explorado, de modo a alimentar o campo teórico, e fornecer subsídio ao campo prático. De acordo com o panorama exposto, a presente pesquisa buscou analisar a relação entre a aprendizagem organizacional e a comunicação interna em empresas com setor de comunicação interna, buscando contribuir com o campo teórico e prático dos temas.

Os estudos no campo de liderança se constituem em um campo teórico consolidado, tanto interacionalmente quanto nacionalmente. Nesse sentido, supõe-se que por ser uma área mais madura em relação às demais, as organizações possuam sua área de gestão bem desenvolvida. Na prática, nem sempre é o que ocorre, ao passo que a rotina diária impede um acompanhamento adequado do relacionamento entre líderes e liderados. Este excesso de liberdade que acaba existindo, faz com que as empresas muitas vezes formem líderes estritamente adequados ao trabalho e aos resultados que devem apresentar ou líderes orientados apenas a gestão de seu pessoal.

Já os estudos que abordam o comprometimento organizacional, embora também datem de longa data, ainda são um espaço delicado a ser ocupados no dia a dia organizacional. Em um ambiente de constante mudança, manter os funcionários comprometidos, constitui um desafio constante. Seja o comprometimento existente pela necessidade ou sentimento de obrigação em permanecer, ou o comprometimento motivado pelo sentimento de pertença, em ambos a influência do contexto organizacional está presente.

Por fim, os temas que abrangem esta dissertação são complementares, e seu estudo conjunto visa auxiliar na compreensão dos fenômenos organizacionais, ao passo que são áreas

complementares entre si.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A aprendizagem organizacional constitui um campo teórico com crescimento exponencial, especialmente a partir dos anos 90, onde é possível verificar na literatura que embora sejam diversos os autores que tratam do assunto, o tema não vem apresentando perspectivas diferentes das existentes (ANTONELLO; GODOY, 2010). Enquanto área multidisciplinar, a aprendizagem organizacional está inserida no âmbito organizacional de forma subjetiva, muitas vezes não é tratada como um diferencial competitivo (CAMILLIS; ANTONELLO, 2010).

Argote (2011) destaca a importância de que as pesquisas em aprendizagem sejam desenvolvidas, pois a diversidade de perspectivas e associações permite que o tema evolua e forneça subsídios para que as organizações mantenham-se competitivas e em desenvolvimento. Antonello e Godoy (2010) destacam ainda que a abordagem social da aprendizagem organizacional direciona a pensar a interação entre os indivíduos, onde se considera o aprender como um ato que independe de local ou de processos formais, e esta perspectiva é que será adotada neste estudo. Embora cursos e treinamentos possibilitem a aprendizagem organizacional, a construção de conhecimento não é um processo dependente exclusivamente de reflexões individuais ou coletivas.

A teoria da comunicação, embora tenha evoluído desde a Grécia antiga, onde era conhecida como retórica, tem em sua essência o uso da linguagem como meio de persuadir os ouvintes a fazer algo (ARGENTI, 2011). Em um contexto empresarial, o autor destaca que em geral, poucos são os funcionários que são designados para cuidar da comunicação organizacional e, em geral, os designados são inexperientes ou desqualificados, o que impacta no direcionamento estratégico da organização. Para o autor, ocorre de muitas vezes uma única pessoa suprir todas as demandas relativas à comunicação organizacional e não receber instruções para tal (treinamento formal) e ainda assim, ser quem responde pelo impacto de imagem da organização. Argenti (2011) indica sobre a importância de que os públicos da organização sejam corretamente atingidos pelas mensagens de comunicação.

Ao realizar um esforço para situar a comunicação enquanto campo de estudos, salienta-se que existem duas correntes que se dividem como: (i) comunicação mediada – que envolve os meios de comunicação de massa e a publicidade; (ii) comunicação como processo de interação dos seres humanos (RÜDIGER, 1998). A escolha pela comunicação interna

ocorreu devido à compreensão exposta por Bueno (2009) de que a pesquisa em comunicação constitui um elemento de qualificação das informações e conhecimentos, que são de caráter subjetivo. O autor salienta a importância de que as demandas das organizações sejam levadas em consideração nas pesquisas acadêmicas, ao passo que quando situadas apenas com vistas à academia, não contemplam as necessidades que o mercado demanda. Bueno (2009, p. 44) salienta que “há questões urgentes a ser investigadas, mas isso só poderá ser feito no âmbito das organizações, porque, muitas vezes, dizem respeito ao seu próprio trabalho”. O autor complementa que faltam iniciativas empresariais e acadêmicas conjuntas que contemplem esta visão da importância da pesquisa nas organizações, e que com isso, aumenta a vulnerabilidade no processo de tomada de decisão, tornando-se uma ameaça à saúde organizacional.

Schmidt (2011) estabelece uma relação entre a comunicação e a Teoria da Relatividade, de Einstein. No paradigma proposto, o autor destaca que a comunicação tem um papel unificador na organização, dado que, por meio da mensagem, embora externalizada de um mesmo modo para um mesmo público, ela não gera em cada indivíduo o mesmo impacto. Isto se deve ao fato de que cada indivíduo possui suas experiências anteriores, que o fazem ter uma leitura única do evento. Deste modo, a comunicação organizacional deve ser tratada como um ativo estratégico, e o direcionamento das mensagens deve ser isento de tendenciosidade, dados os contextos e não se deve deixar de considerar que até a mensagem mais isenta, seja relativa. Ainda, o trato com o público interno deve considerar a perspectiva de que o funcionário que tem clareza de seu papel na organização torna-se um aliado na busca pelo crescimento organizacional (LATTIMORE et al., 2012).

Neste contexto, a comunicação organizacional pode ser considerada um facilitador para a ocorrência da aprendizagem organizacional, o que impacta diretamente no desempenho organizacional, e oferece um diferencial competitivo à empresa (embora esse não seja o objetivo deste estudo). É com o pressuposto de que a comunicação interna contribui com a aprendizagem organizacional, que este estudo buscará aproximar as duas áreas. Atrelado a isso, os conceitos de liderança e de comprometimento, os quais já são mais consolidados em termos de teoria, buscarão relacionar as particularidades de cada área, estabelecendo as relações e os *gaps* existentes. Kim, Song e Lee (2016) destacam a importância de que sejam realizados estudos empíricos que considerem um mercado maduro e competitivo, e que seja levado em consideração as percepções dos funcionários quanto à empresa, mas também com relação aos concorrentes (numa lógica de *benchmarking*).

Assim, o framework que resume esta pesquisa pode ser acompanhado na Figura 1.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que constitui esta dissertação fornece os subsídios para a investigação empírica a ser realizada. Deste modo, aborda os aspectos que tangem a comunicação organizacional, dando ênfase à comunicação organizacional interna, a partir das classificações de marketing interno, endomarketing e comunicação interna, comumente abordadas na literatura nacional e internacional. O capítulo de comunicação organizacional considera ainda a comunicação sob a perspectiva da informação, a fim de fornecer subsídio ao próximo tema.

Em seguida, é abordado o referencial teórico sobre Aprendizagem Organizacional, que proporciona um panorama do conceito, assim como, aborda os níveis individual, grupal e organizacional. Na sequência, são trabalhados os conceitos de aprendizagem formal e informal.

2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Historicamente, a aprendizagem vem sendo aplicada no contexto organizacional com o intuito de maximizar os resultados, ao se pautar de procedimentos, práticas e ações que visam a empregabilidade e a sustentabilidade dos indivíduos nas organizações (JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008). Aprendizagem organizacional, para Revans (1982), consiste na aprendizagem em ocorrência, ou seja, em ação.

Antonello (2005) refere-se à possibilidade de que a aprendizagem organizacional possa ser separada em dois grupos que são distintos e discrepantes: “o prescritivo, formado, principalmente, pelos consultores que se interessaram pela forma como as organizações devem fazer, e o analítico, constituído pelos acadêmicos que se interessam em entender como as organizações aprendem, em vez de como deveriam aprender” (ANTONELLO, 2005, p. 14). A autora destaca que há sobreposições entre tais grupos, mas há diferenças que são significativas quanto à interpretação do termo aprendizagem organizacional.

Existem temáticas que devem ser trabalhadas de forma efetiva dentro da perspectiva da aprendizagem organizacional, quais sejam: (i) níveis de aprendizagem, sendo trabalhadas as perspectivas de que a aprendizagem ocorre com o indivíduo e suas interações (grupais, intergrupais, organizacionais e interorganizacionais, sendo, portanto, interpessoais); (ii) neutralidade da meta, onde as pesquisas devem levar em conta se a aprendizagem é algo bom ou ruim; (iii) quanto à noção de mudança, onde deve-se considerar que a aprendizagem pode, ou não, promover mudança; (iv) natureza processual, onde as autoras colocam que a

aprendizagem deve ser considerada nos estudos enquanto um processo (ANTONELLO; GODOY, 2010).

Salienta-se que há diferença entre os termos “organizações que aprendem” e “aprendizagem organizacional”, contudo, a partir da década de 90, começou a existir diferenciação entre as vertentes teóricas. Easterby-Smith (1997) define que a aprendizagem organizacional passa a ser tratada como uma expressão que abrange suas abordagens.

Em uma corrente teórica que se difere da abordagem da Aprendizagem Organizacional (AO), há a vertente das Organizações que Aprendem (OA), que tem como foco o desenvolvimento de metodologias para a criação da mudança visando processos de aprendizagem aperfeiçoados através de determinadas normatizações (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001).

No que se aproxima da premissa das Organizações que Aprendem, fazem-se presentes os ciclos da aprendizagem organizacional, dentre os quais estão a aprendizagem de ciclo simples (*single loop*) e a aprendizagem de ciclo duplo (*double loop*), que consideram essenciais o planejamento e a continuidade nas ações que promovam a aprendizagem na organização (KOLB, 1984; SENGE, 1990; DIXON, 1994; GARVIN, 1998).

O perigo desta popularidade, que alguns chamariam de superexposição, é a perda de especificidade do próprio conceito. Na realidade, “é provável que o conceito de aprendizagem organizacional permaneça como conceito guarda-chuva para muitos conceitos relacionados” (OLIVEIRA; ARGOTE, 1999, p. 13). Sob a ótica da Aprendizagem Organizacional, o ato de aprender compreende uma mudança comportamental e atitudinal, onde estão envolvidos os planos afetivo, motor e cognitivo (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004).

A complexidade teórica relacionada à aprendizagem organizacional é refletida pela variabilidade de conceitos existentes, o que gera implicações práticas importantes, contudo, não exclui a falta de consenso acerca das suas fundamentais definições (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004). O ato de aprender se configura como fundamental ao desempenho competente no trabalho, o que é expresso em 3 níveis, conforme exposto no Quadro 1.

Quadro 1 – Variáveis do ato de aprender

Variáveis de nível Individual	Variáveis relacionadas às Tarefas	Variáveis relacionadas ao contexto
Querer fazer	Saber fazer	Poder fazer
Possuir motivação para	Ter conhecimento	Perceber suporte no ambiente de trabalho

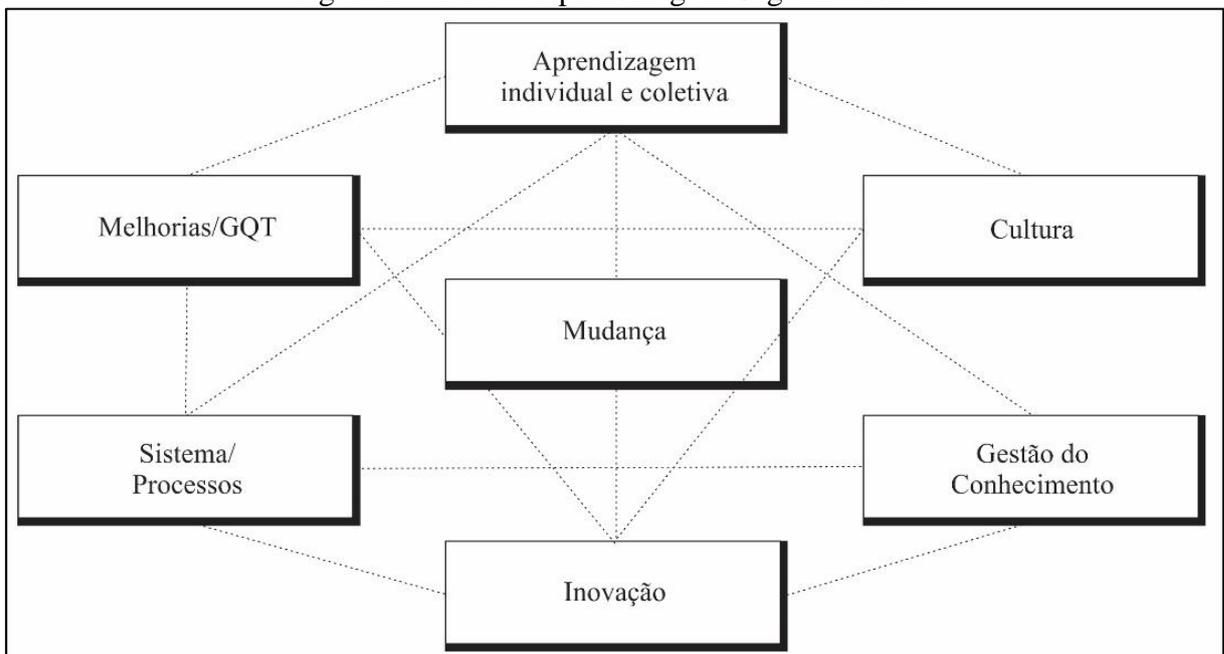
Fonte: Elaborado pela autora com base em Abbad e Borges Andrade (2004) e Abbad, Freitas e Pilati (2006).

O que impulsiona o indivíduo a aprender tem relação com a sua necessidade de desempenhar determinadas tarefas, e está vinculado ao aprimoramento de seu repertório de competências relativas ao desempenho de suas funções. Comumente, a aprendizagem individual é tratada como aprendizagem organizacional, e são abordagens teóricas diferentes, embora complementares, o que, segundo os autores, pode ser uma falha metodológica nos estudos da área (JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Cabe ressaltar que, na Administração, o conceito de aprendizagem é aplicado, na maioria das vezes, em um nível macro, o que compreende o estudo da teoria em nível organizacional, diferentemente da psicologia, por exemplo, que direciona seus estudos sobre aprendizagem para o nível individual (JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Ao pensar na multidisciplinaridade na qual a aprendizagem organizacional se enquadra, Antonello (2005) propõe o que intitula como “teia de aprendizagem”, que consiste em uma categorização vinculada às abordagens com as quais a Aprendizagem Organizacional se relaciona. A autora enfatiza que os focos da aprendizagem organizacional ora sustentam, ora subsidiam e ainda, em alguns momentos, são resultados dos processos do tema. A teia da aprendizagem propõe as relações que envolvem a mudança organizacional, baseada nas relações e correlações existentes, ao passo que a maioria se inter-relaciona, evidenciando a lógica de área multidisciplinar. A Figura 2 ilustra a teia proposta, e em seguida, as conexões são apresentadas, como forma de esclarecer tais conexões.

Figura 2 – Teia da Aprendizagem Organizacional



Fonte: Antonello (2005, p. 17).

Na dimensão “aprendizagem individual e coletiva”, a autora salienta que a ocorrência da aprendizagem organizacional depende da aprendizagem do indivíduo, neste sentido, para que ocorra a aprendizagem coletiva, é necessário que o indivíduo seja o difusor no processo. Neste contexto, Argyris e Schön (1978) referem que a organização é um acumulado de indivíduos que possuem seus saberes individuais, que no coletivo formam a aprendizagem organizacional. Simon (1981) afirma que há influência mútua entre a aprendizagem da organização e do indivíduo. O foco em “processo/sistema” aparece no esquema propondo que a aprendizagem sendo um processo, ela está contida num sistema, que visa, em sua estrutura, a prática de *feedback*. Isso implica em considerar ainda, a informação como algo que precise ser processado, e a informação está contida, como elemento essencial na aprendizagem. A dimensão “cultura” refere-se à forma de construção de significados (*sensemaking*), que compreende as ações, valores e comportamentos pelos quais os indivíduos são guiados. A cultura organizacional permite a coerência, a ordem e o significado que os funcionários percebem como presente, e como modelo a ser seguido, ou ainda, modificado, dadas as interações existentes no ambiente.

O foco de relação com “gestão do conhecimento” diz respeito à vulnerabilidade teórica das fronteiras entre a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento. A autora destaca que os estudos sobre aprendizagem organizacional raramente apresentam a visão do papel do conhecimento dentro da aprendizagem, dado que a aprendizagem compreende internalização e aplicação do conhecimento adquirido. A dimensão “melhoria contínua” representa na teia da aprendizagem a lógica de processo em constante melhoria, dadas as premissas de que a aprendizagem ocorre em conjunto, e que as percepções coletivas auxiliam na ocorrência do aprendizado em nível individual (ANTONELLO, 2005). Evans e Lindsay (1999) definem que a Gestão da Qualidade Total (GQT) consiste, em sua essência, em uma filosofia que compreende um conjunto de técnicas que quando aplicadas, tem por finalidade conhecer e satisfazer o cliente interno. Ao envolver cada funcionário, por meio de treinamento e desenvolvimento organizacional, é possível direcionar os esforços em melhorias de custos, qualidade e satisfação do cliente.

O foco em “inovação” representa o elo entre a aprendizagem organizacional e a própria inovação, ao considerar que a essência da inovação reside na geração de ideias, que conduzem à criação de conhecimento, ao mesmo tempo em que o desenvolvimento de conhecimentos constitui a aprendizagem (ANTONELLO, 2005). No processo de inovação ocorre a internalização do conhecimento, advindo de fora da organização, o processamento do mesmo,

e a devolução ao mercado como forma de um novo conhecimento, transformado em algo inovador (NONAKA; TAKEUSHI, 2000).

Existe uma falta de consenso na literatura quanto à definição do agente da aprendizagem, o que, segundo Kim (1993), esclareceria onde ocorre a aprendizagem e se quem aprende é o indivíduo ou a organização. Kim (1993) enfatiza que a aprendizagem é um processo psicológico de caráter eminentemente humano. Deste modo, o denominado fluxo de aprendizagem diz respeito à aprendizagem individual como sendo o agente que contribui com a aprendizagem organizacional, ou ainda, proporciona a conversão da aprendizagem individual em prol da organização (BELL, 1984; FERIGOTTI, 2007).

Ao considerar a natureza processual da aprendizagem, deve-se levar em consideração que ela passa a se tornar efetiva nas organizações a partir do momento em que ela se encontra associada a mudanças, intencionais ou não. O vínculo existente entre as teorias da aprendizagem organizacional e as da administração corresponde à compreensão acerca daquilo que pode facilitar ou dificultar os processos de mudança. Estão inclusas nestas mudanças as novas estratégias, métodos e práticas de trabalho (ANTONELLO, 2005). Crossan, Lane e White (1999) salientam que a aprendizagem organizacional possui caráter integrador e dinâmico, ao passo que os processos de aprendizagem valorizam a tendência à que as mudanças ocorram de forma contínua. Para os autores, a aprendizagem organizacional deve ser analisada em níveis: (i) individual; (ii) grupal; (iii) organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Com o propósito de esclarecer como ocorre a aprendizagem em cada nível e de que forma ocorre a transferência em cada um deles (SWART; HARCUP, 2013), será apresentado a seguir os níveis de aprendizagem, bem como, na sequência, os aspectos teóricos que tangem a aprendizagem formal e informal. Os níveis de aprendizagem constituem um elemento formador, dentro da aprendizagem organizacional, e há estudiosos que se dedicam em especial a um dos níveis, o que evidencia que a base conceitual deve ser exposta, com o intuito de permitir a compreensão acerca dos mesmos.

2.1.1 Aprendizagem Individual

A aprendizagem individual é norteadada pelas vivências, conhecimentos e experiências anteriores do indivíduo. Estas, conforme tenham sido incorporadas pelo indivíduo, o auxiliam em suas novas aquisições, no sentido de que o aprendiz parte do que ele já experienciou para nortear suas aprendizagens futuras (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008). Contudo, vale o destaque de que a aprendizagem organizacional inicia com

a aprendizagem individual, que, posterior, é acumulada ao nível coletivo (POPPER; LIPSHITZ, 1998; 2004).

Tornar a aprendizagem individual significativa implica em estabelecer relações entre os conteúdos de aprendizagem e o repertório atual do aprendiz (AUSUBEL; NOVAK; HANESIAN, 1980). Para isto, é necessário que a organização considere os conhecimentos e experiências prévias do indivíduo, com vistas a direcionar a aprendizagem proporcionada a ele. Ao passo que o indivíduo incorpora a nova aprendizagem ao seu cotidiano, a aquisição, absorção e compartilhamento das novas aprendizagens passa a ser realizado de forma mais eficiente. Ainda, a aprendizagem deve ocorrer com o objetivo de soma e complemento de conhecimentos, nunca de arbitrariedade, contudo, a aprendizagem ocorrerá com maior ou menor riqueza de significados conforme tiver sido a absorção dos significados em momento anterior, elevando as chances de retenção e aplicação (AUSUBEL; NOVAK; HANESIAN, 1980; JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

A aprendizagem individual pode ser intrínseca ou extrínseca, no sentido de que a primeira está relacionada aos interesses do indivíduo, em nível pessoal, enquanto a segunda diz respeito à elementos de caráter externo aos interesses do indivíduo no momento (SALVADOR, 1994). A aprendizagem extrínseca embora igualmente absorvida, muitas vezes não é retida e dificilmente é compartilhada, visto que, em geral, ela é constituída por regras, normas e outras demandas que não aderem às motivações pessoais do aprendiz (SALVADOR, 1994).

O processo de aprender é pessoal, gradativo, cumulativo, contínuo e intransferível, no qual cada indivíduo possui seu próprio ritmo, estilo e estratégia de aprendizagem. Embora seja o indivíduo que aprende, o resultado da aprendizagem é extrapolado para os demais níveis, no qual encontra-se o âmbito organizacional (JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Para Kim (1993), a aprendizagem individual, acontece por meio de um ciclo, onde o indivíduo recebe uma informação nova, assimila, tem um processo de reflexão com base em experiências anteriores e chega a conclusões sobre determinada informação. Este ciclo ocorre por modificações e processos de acordo com as crenças no modelo mental de cada indivíduo. Sendo assim, o ciclo afeta a aprendizagem organizacional a partir de influências nos modelos mentais que são partilhados em suas rotinas, memórias e procedimentos, orientando o processo de tomada de decisões, ocorrendo a transferência do aprendizado organizacional.

Para que a aprendizagem ocorra é necessário ultrapassar o que está compreendido em (i) adquirir; (ii) reter; (iii) manter; (iv) generalizar; e (v) transferir os conhecimentos e habilidades ligados às rotinas de trabalho. A aprendizagem organizacional, pressupõe, portanto, a ocorrência de mudanças duradouras, que estão vinculadas à experiência do indivíduo

e, conseqüentemente ao seu desempenho na organização (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004; JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008). É necessário, contudo, que a aprendizagem do indivíduo seja disseminada ao nível coletivo, conectando a aprendizagem individual aos resultados organizacionais (POPPER; LIMPSHITZ, 2004; BAPUJI; CROSSAN, 2004).

2.1.2 Aprendizagem Grupal

A aprendizagem organizacional deve ser entendida enquanto distinta da aprendizagem individual e, neste processo, destaca-se o nível grupal enquanto portão de entrada para a aprendizagem em nível organizacional (PAWLOWSKY, 2001). Os indivíduos aprendem quando estão interagindo em atividades com outras pessoas, com o meio exterior e nos grupos de experiências e ideias, influenciando-se mutuamente, e pode ocorrer por meio do indivíduo ou do grupo (ARGYRIS; SCHÖN, 1996; PAWLOWSKY, 2001; AZEVEDO, 2012).

A aprendizagem grupal está relacionada ao ambiente no qual as pessoas se relacionam construindo e reconstruindo o conhecimento para conceber novas ações no âmbito organizacional e cabe ressaltar que a aprendizagem individual é dependente da coletiva. Por meio da aprendizagem grupal, os seres humanos criam e modificam o ambiente onde vivem, sendo assim, precisam mudar para se adaptarem ao contexto, e o processo de grupo age como facilitador (DIXON, 1999). Esse contexto, para Silva (2013), faz com que cada vez mais a aprendizagem passe a ser tarefa rotineira para as organizações estão em busca de melhores processos. Neste sentido, a aprendizagem nos grupos se constitui em um importante fator da competitividade das organizações (CHAN, 2003).

Takahashi e Fischer (2007) afirmam que a aprendizagem grupal exige processos de partilha e interação entre os indivíduos. Edmondson (2002) explica que o aprendizado proveniente do grupo tem interpretação coletiva, atuando como um “lugar” onde ocasiões do passado são guardados, transformando parte da memória organizacional. Tais interpretações condicionam os membros da organização juntos, permitindo assim, concordância uns com os outros, desenvolvendo um sentimento de “pertencimento” nos indivíduos. Segundo Maier, Prange e Rosentiel (2001), um grupo tem capacidade maior de armazenar conhecimento do que um indivíduo, isso porque o grupo tem a somatória de conhecimento armazenado por cada indivíduo.

2.1.3 Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional é um fenômeno multinível, por isso não pode ser considerada como um processo meramente individual, visto que as organizações aprendem através das experiências e ações dos indivíduos que a integram, e para que ocorra a aprendizagem organizacional deve ter ocorrido a aprendizagem em nível individual (ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

Não se deve considerar a aprendizagem individual como sinônimo de aprendizagem organizacional, visto que nem sempre ocorre a transferência dos conhecimentos obtidos no nível individual à organização ou vice-versa, embora a aprendizagem organizacional seja baseada nas teorias de aprendizagem individual (ELKJAER, 2003).

Crossan, Lane e White (1999), definem que a aprendizagem organizacional ocorre a partir de quatro processos, quais sejam: (i) intuição; (ii) interpretação; (iii) integração; (iv) institucionalização, os quais atuam enquanto uma combinação de fatores psicológicos e sociais, dados os processos, políticas e procedimentos organizacionais. Esta linha de pensamento considera a aprendizagem individual como o canal para que ocorra a aprendizagem organizacional. Os autores relatam, ainda, a importância de que a aprendizagem sofra constante observação, no sentido de alinhar os procedimentos por meio de ciclos de *feedback*, e estendendo os achados em nível individual, grupal e organizacional.

Para que a aprendizagem ocorra em nível organizacional, Levitt e March (1988) destacam a importância de que a trajetória histórica e a rotina que orienta o comportamento dos indivíduos da organização seja um ponto considerado ao pensar na aprendizagem orientada aos resultados e objetivos organizacionais. Isso porque, segundo os autores, a aprendizagem de fato ocorre quando há quebra dessas rotinas, seja por modificação, criação ou alteração das mesmas. Neste contexto, torna-se importante que seja considerada a memória organizacional enquanto o modo como as organizações preservam as informações e ideias que podem ser úteis, que foram acumuladas de experiências anteriores (LEVITT; MARCH, 1988).

Ao passo que a aprendizagem passa do nível individual para o nível organizacional, ela tem seu fluxo aumentado e se apresenta mais dissociada. A ocorrência disso se deve porque ao adquirir um conhecimento, o indivíduo passa por um período de amadurecimento, e o mesmo ocorre em nível organizacional. Contudo, a aprendizagem que ocorre em nível organizacional tende a perdurar no ambiente organizacional, uma vez que, ao ter sido difundida com um grupo de indivíduos, ela continua a ser repassada, numa ideia de ciclo, que pode ocorrer de maneira formal ou informal, não se detendo aos limites da organização (CROSSAN; LANE; WHITE,

1999).

Takahashi e Fischer (2009) definem a aprendizagem organizacional como aquela que promove mudanças no contexto, por tanto, submete as empresas à adaptação do ambiente, o que implica na absorção de conhecimentos individuais e a conversão do mesmo em propriedades coletivas, as quais são reconhecidas e incorporadas na organização. A aprendizagem organizacional, divide-se ainda em formal e informal, as quais devem ser utilizadas de acordo com as demandas da organização, conforme aborda o próximo subcapítulo.

2.1.4 Aprendizagem Formal e Informal

Tanto a aprendizagem formal quanto a informal devem ser utilizadas amplamente, a partir das demandas da organização e da necessidade de melhoria contínua do desempenho dos indivíduos (JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008). A aprendizagem formal se dá por meio da aquisição de determinado tipo de conhecimento ou habilidade direcionados a algum tipo de desempenho. O que foi adquirido é aplicado para alguma finalidade, e neste sentido, o ato de aprender se configura como uma ação proposital, que ocorre em função de atender alguma demanda ou necessidade no contexto o qual o aprendiz está inserido. Os autores complementam que o ato de aprender está vinculado com a consecução de algum objetivo, seja ele implícito ou explícito, que pertence à motivação do indivíduo (JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Os programas de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) são direcionados a oportunizar a aprendizagem formal dos indivíduos, e constituem-se como elementos indutivos e/ou propositais. A aprendizagem natural ou espontânea se dá por meio de contato com colegas mais experientes e por comportamentos de imitação, e ainda, de forma autodidata. A aprendizagem indutiva pressupõe o envolvimento com os princípios institucionais, e com os aspectos formais, enquanto a aprendizagem natural ocorre em caráter mais emergencial e espontâneo, obedecendo as demandas do cotidiano. Independente de como ocorra a aprendizagem, o seu produto deve ser expresso em resultados para a organização, por meio de seu desempenho (JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

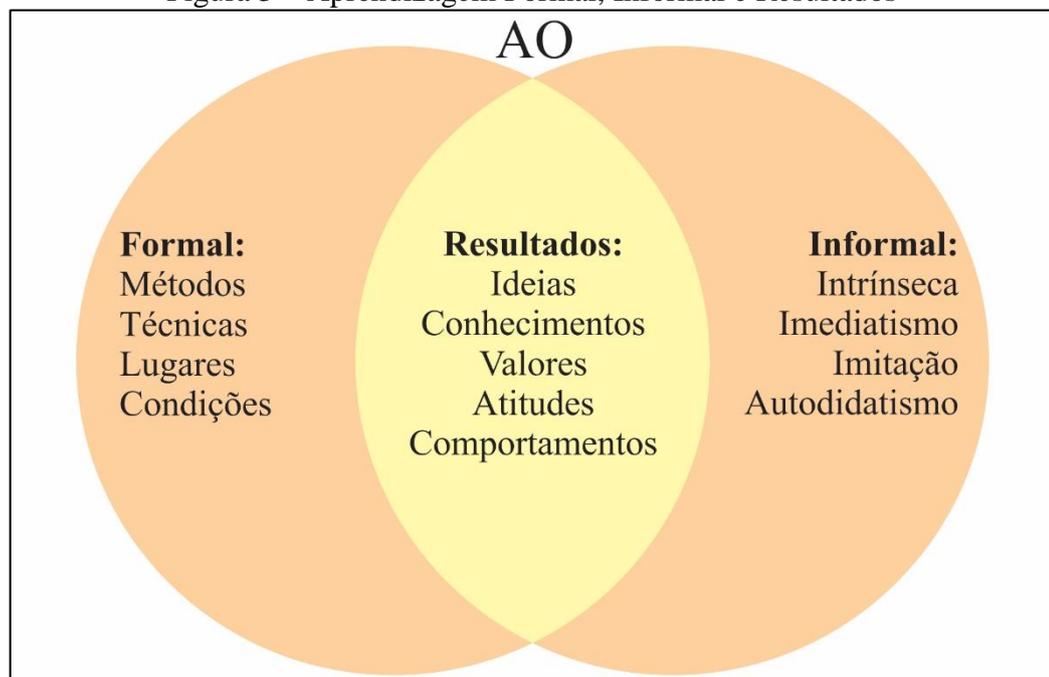
A aprendizagem formal é pautada na programação e na organização prévia de conhecimentos e habilidades, que estão direcionados às necessidades dos trabalhadores. A aprendizagem informal possuiu como características a aplicabilidade imediata, direcionada às necessidades atuais e de caráter imediato. Na aprendizagem informal, há diferentes fontes de acesso aos conhecimentos e habilidades, o que inclui a tentativa e erro, a imitação, o autodidatismo e a busca pela ajuda interpessoal, e espontaneidade e informalidade conduzem o

processo (LESLIE; ARING; BRAND, 1998; JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

A aprendizagem formal ocorre de forma intencional, com a finalidade de promover ao indivíduo algum tipo de aprendizado que possua uma aplicação prática em seu desempenho organizacional, e que possa ser desempenhado em seguida ao treinamento, enquanto a aprendizagem informal se difere pelas suas características de instantaneidade, onde uma necessidade imediata dispensa os modos tradicionais que envolveriam um treinamento intencional e premeditado.

Uma ressalva feita pelos autores diz respeito à atuação mais efetiva e duradoura que o conhecimento formal pode trazer ao aprendiz, visto que os métodos e técnicas empregados apresentam-se de modo mais efetivo, pelo próprio ambiente criado para tal finalidade (JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008). Contudo, embora haja diferenças quanto ao modo como a aprendizagem ocorre nestes dois níveis, os resultados observados, segundo a literatura, podem ser considerados semelhantes. Os resultados da aprendizagem organizacional podem ser identificados como semelhantes, nos quais estão contidas a geração de ideias, conhecimentos, valores, atitudes e comportamentos. A aprendizagem formal ocorre por meio de métodos, técnicas, lugares e condições, enquanto a aprendizagem informal se caracteriza como intrínseca, imediatista, por imitação e por seu caráter autodidata, como ilustra a Figura 3:

Figura 3 – Aprendizagem Formal, Informal e Resultados

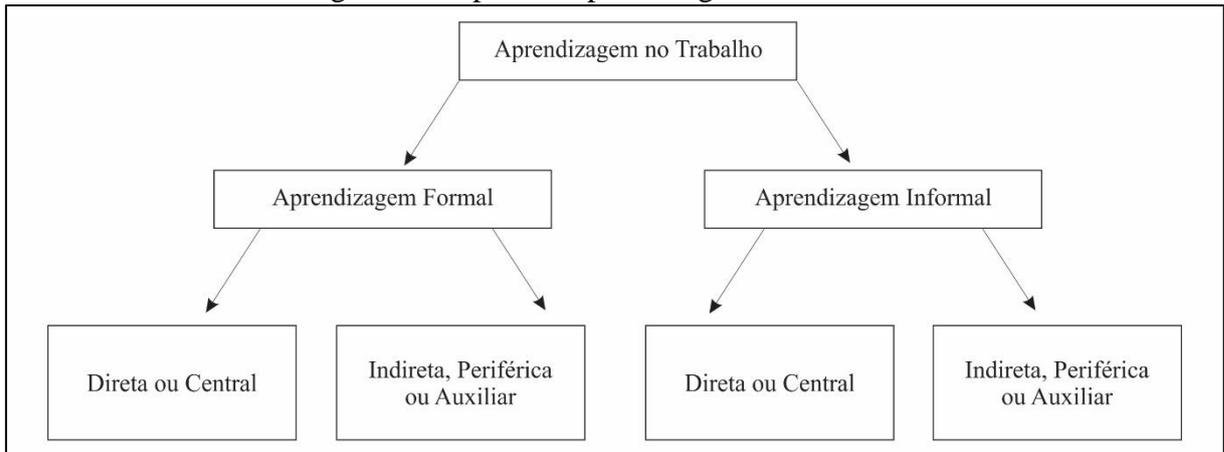


Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A aprendizagem formal e informal sofre uma subdivisão, que a classifica em dois

tipos. O primeiro, a aprendizagem direta ou central, diz respeito à aprendizagem aplicável às tarefas e rotinas do indivíduo e faz parte da aprendizagem formal. A segunda, a aprendizagem indireta ou periférica responde à aprendizados não necessariamente aplicáveis ao trabalho e faz parte da aprendizagem informal (JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008). A Figura 4 ilustra as subdivisões da aprendizagem.

Figura 4 – Tipos de Aprendizagem no Trabalho



Fonte: Junior e Borges-Andrade (2008).

A aprendizagem central ou direta ocorre tanto em momentos onde há ausência de planejamento para sua ocorrência, quanto em ambientes promovidos para tal, visto que o que a caracteriza é o sucesso em sua tentativa. Ao contrário, quando um treinamento não ocorre conforme o planejado, ou ainda, a troca de informações em caráter informal não é satisfatória e não gera conhecimento, ocorre a chamada aprendizagem indireta ou auxiliar. Deste modo, pode-se concluir que o desempenho do indivíduo em seu trabalho é o que determina o tipo de aprendizagem que ocorreu. Embora muitas empresas considerem como ideal a aprendizagem central ou direta, a aprendizagem periférica deve ser estimulada com vistas à promover no funcionário uma visão estratégica panorâmica do negócio (JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A abordagem utilizada nessa seção será sob a ótica da comunicação humana, enfatizando aspectos da área no campo teórico para posterior recorte de pesquisa na comunicação interna das organizações.

A comunicação permeia a vida de cada indivíduo, independente de sua vontade.

Scroferneker (2006, p. 47) destaca que a comunicação se manifesta de diferentes formas, que são “impregnadas de significados, que necessitam ser interpretadas/ reinterpretadas. [...] implica em trocas, atos e ações compartilhadas, pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo do falar e deixar falar, do ouvir e do escutar, do entender e fazer-se entender e principalmente do querer entender”.

Conforme destaca Felinto (2007), é visível a inexistência de um conceito uniforme acerca do termo comunicação, dadas as perspectivas diferentes que o mesmo assume em cada unidade geográfica e cultural. Contudo, Martino (2008) argumenta que a comunicação se alimenta das outras áreas quanto às teorias, conceitos e metodologias. Para o autor, a comunicação pensada como processo e, especialmente, como algo *em* processo se apresenta enquanto diferencial de interação humana, favorecendo, ainda, o pensar da comunicação enquanto prática social. A comunicação como prática social é exemplificada pelo autor como antônimo do processo em que a prática social acontece como fonte geradora da comunicação, dando ênfase à importância que a comunicação tem enquanto direcionadora das ações humanas, em diversos níveis (MARTINO, 2008).

Ontologicamente, a palavra *comunicação* deriva do latim *communis*, que significa comum, ou ainda, “pertencente à muitos, comungar, tornar comum, estar em relação a” (DUARTE, 2003, p.42). Embora seja notável a falta de consenso quanto a comunicação como teoria, é possível estabelecer um quadro conceitual dos autores frequentemente retratados no campo científico e identificar suas semelhanças e variações conceituais. O Quadro 2 apresenta os conceitos comumente empregados quando se pensa a comunicação sob a perspectiva organizacional:

Quadro 2 – Conceitos de Comunicação

(continua)

Conceito	Fonte
Comunicação enquanto seu aspecto histórico: -Comunicação como questão de sobrevivência para os grupos tribais, que compartilhavam suas dificuldades ambientais e criavam formas de superá-las; -Comunicação com uso da linguagem escrita, possibilitou à civilização “tornar comum” informações superando a questão temporal.	Hawking (2002) Sousa (2006)
Comunicação como ação de partilha e como construção de um entendimento comum acerca de algo. Comunicação enquanto construção de um terceiro plano cognitivo, onde as duas consciências se encontram e realizam uma troca. Tal troca viabiliza uma consciência comum, sem excluir a consciência individual.	Merleau-Ponty (1945)

(conclusão)

Conceito	Fonte
Comunicação enquanto intercâmbio de informações, que permite influenciar o comportamento do outro.	Weiss (1969)
Comunicação como um processo no qual os símbolos e sinais são convertidos em informação.	Thayer (1973)
Interação social por meio da mensagem. Concepção de mensagem enquanto interação simbólica e representacional, que possui significados diferentes em cada cultura e que tem como finalidade evocar significações conjuntas. Comunicação como elemento humanizador, que possibilita aos seres humanos se utilizarem das mensagens para realizar o compartilhamento e obtenção de conhecimentos.	Gerbner (1973)
Comunicação como processo onde estão envolvidos dois ou mais indivíduos em um processo dinâmico e de contínua modificação, onde há interferência mútua nas respostas.	Oliver (1973)
Comunicação como processo de influência mútua.	Bateson e Ruesch (1984)
Comunicação sob uma visão administrativa, conceituada como a coluna vertebral de uma organização, visto promove a coesão e estruturação das mentalidades individuais no ambiente organizacional.	Bartoli (1992)
Comunicação como ligação entre os indivíduos e como elemento socializador e articulador da sociedade.	Costa (1995)
Surgimento da Internet (na década de 90) como instrumento de partilha instantânea de informação e conhecimento (tribos virtuais). Internet como formadora da <i>Inteligência coletiva</i> , definida pelo autor como proveniente da interconexão no ciberespaço, e de características mais sólidas e ricas, sendo, ainda, mais amplas que as conexões iniciais.	Lévy (2001)
Comunicação enquanto elemento básico da sociabilidade, através do compartilhamento de significados e conteúdos.	Gortari e Gutiérrez (2002)
Redes sociais como redes de comunicação, possibilitando a criação e manutenção de elos, crenças e valores comuns.	Capra (2002)
Comunicação como fator influenciador, que visa, ao comunicar, produzir uma reação e influenciar aos demais.	Berlo (2003)
Comunicação como processo básico para a construção da vida em sociedade. É, para o autor, um mecanismo que ativa o diálogo e a convivência entre os indivíduos. Comunicação como processo de influência e reciprocidade, onde a interação e a organização se dão por meio da linguagem	Garcia (2006)
Comunicação como processo de construção e disputa de sentido nas relações.	Baldisera (2008)
Comunicação como contexto onde as diferenças se encontram e estabelecem uma estratégia para que haja vínculo, cooperação e coordenação.	Galindo (2010)

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A comunicação é um processo complexo, que não pode ser considerado apenas como

o ato de emitir e receber mensagens, visto que é a complexidade da mente humana que sustenta o processo. Neste sentido, deve-se ter clareza de que não é possível conhecer a mente humana como um todo, pois o contexto onde o indivíduo está inserido reflete no resultado da comunicação. A comunicação como processo leva em consideração os modelos lineares de interação (emissor, mensagem, receptor) (DEETZ, 2010).

Vale fazer o resgate do aspecto histórico que tange o uso da comunicação como campo de estudo, sob a perspectiva organizacional. Historicamente, o termo “comunicação organizacional” possui significados ambíguos ao redor do mundo. Na América do Norte a interpretação é da comunicação *nas* organizações, e o viés de pesquisa se direcionava, inicialmente, à comunicação no nível individual, ao considerar interação, significação e construção de sentido com base nas experiências. Na América do Norte, a base da comunicação está vinculada à Psicologia Social, que considera os processos interativos nos ambientes organizacionais (TAYLOR; CASALI, 2010).

Na Europa as pesquisas sobre comunicação se centraram no estudo das mídias convencionais (imprensa, cinema, rádio e televisão), passando depois para o estudo das mídias eletrônicas, nomeada como comunicação *das* organizações. Na América do Norte tais assuntos também são estudados, contudo, a área que se dedica a isso é dos estudos da comunicação de massa. Na França, conforme afirmam Taylor e Casali (2010), a área é conhecida como Comunicação e Organização. Na América Latina, especialmente no Brasil, observam-se significados diversos para o campo, que se apresenta em expansão e desenvolvimento (TAYLOR; CASALI, 2010). Farias (2014) destaca que a comunicação organizacional começou a ser trabalhada como campo de estudos acadêmicos no Brasil no início dos anos 50 e manteve-se em evolução desde então.

Deetz (2010) destaca a comunicação sob a perspectiva construtiva das organizações, ao considerar a comunicação, enquanto concepção, que “têm como foco, não a transmissão, mas a formação de significado, da informação e do conhecimento, bem como o grau em que esse processo é livre e aberto em relação à inclusão das pessoas e do seu contexto” (DEETZ, 2010, p. 85). A comunicação, vista sob este aspecto, passou a substituir os estudos da vida organizacional, ao ocupar o lugar até então suprido pelo campo da Psicologia Organizacional (DEETZ, 2010).

A comunicação, para ser melhor compreendida, segundo Varey (2006), não deve ser visualizada somente enquanto objetos e artefatos, visto que é por meio da interação que a comunicação humana ocorre. Relativo à interação, o autor destaca que não se pode entender a interação apenas como expressão e transmissão de significado, ao passo que ela envolve a

construção e negociação de significados.

Kunsch (2014) destaca que as raízes da comunicação organizacional têm origem em diversas áreas, como: (i) administração; (ii) teorias das organizações; (iii) sociologia; (iv) psicologia social e organizacional; (v) antropologia; (vi) linguística e retórica; (vii) teoria da comunicação. A autora atribui o fato de que o surgimento da comunicação organizacional ter ocorrido nos Estados Unidos se deve ao país possuir maior tradição em pesquisa e em produção científica no campo.

A comunicação organizacional consiste na disciplina que estuda o fenômeno comunicacional nas organizações, ao realizar a análise do sistema, do funcionamento e do processo de comunicação da organização com seus públicos (KUNSCH, 2003). A comunicação como área do conhecimento procura permanentemente pelas teorias e transformações promovidas por meio de técnicas e instrumentos articulados entre si, os quais objetivam a busca da opinião pública favorável à determinado objetivo (FARIAS, 2014).

Não se pode cometer o erro de pensar a comunicação organizacional como comunicação interna e pensar a comunicação externa como campo de relações públicas ou de assessoria de imprensa, visto que a comunicação organizacional é integrada e integradora. A utilização de ferramentas que possibilitem a maximização da comunicação organizacional sob a perspectiva integrada, vai de encontro à capacidade da organização de ouvir os seus públicos estratégicos, visando a manutenção e crescimento do sistema de comunicação organizacional (FARIAS, 2014).

Sob a perspectiva de que a comunicação organizacional é um processo pelo qual os membros da organização trocam informações, Kreps (1990) considera a comunicação organizacional como fonte de informações, sendo, portanto, a informação uma variável intermediária que une a comunicação à organização. Cada vez mais, ao estar inserido em um ambiente de rápidas mudanças tecnológicas, a organização deve buscar pelo conhecimento e por novas tecnologias de modo a adaptar-se aos novos cenários (ARGOTE; MCEVILY; REAGANS, 2003). Neste sentido, embora a tecnologia contribua para que o crescente volume de informações seja compartilhado com maior instantaneidade, a comunicação entre os indivíduos e a organização é um assunto que necessita atenção (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

Ao pensar a comunicação sob a perspectiva de Shannon e Weaver (1949), onde se considera o modelo de fonte, transmissor, sinal, receptor e destinatário, além da mensagem e do ruído, não se pode deixar de ponderar o fato de que a comunicação humana não é igualmente linear. Neste caso, precisariam ser considerados os aspectos psicológicos, sociológicos e

culturais (SCHULER; WOLKMANN; DE TONI, 2004; MARCHIORI, 2008). Assim, conforme afirma Berlo (2003), os aspectos que tangem as experiências, atitudes, conhecimentos e cultura dentre os elementos de fonte e recepção configuram-se como essenciais. Dentre estes aspectos, nota-se a relevância da interpretação, decodificação e significação na avaliação das informações trocadas. O que delinea tal fluxo são os processos comunicacionais, sem deixar de observar os enfoques e ter como objetivo o desenvolvimento das pessoas envolvidas e a investigação de possibilidades de existência de novas relações (BERLO, 2003; MARCHIORI, 2008).

Ao considerar as publicações internacionais que se utilizam da expressão marketing interno (*internal marketing*) quando se referem ao endomarketing ou ainda à comunicação interna nas organizações, faz-se necessário estabelecer as semelhanças e diferenças teóricas identificadas, visto que ambas nomenclaturas atendem, em boa parte das vezes, à mesma abordagem.

Neste sentido, a fim de identificar na literatura os conceitos que a comunicação organizacional abrange, na perspectiva da comunicação interna, tornou-se necessária a divisão em 3 subcapítulos que tratam de tais terminologias de forma isolada, contudo, estabelecendo conexões entre elas.

2.2.1 Marketing Interno

Há diversas concepções sobre marketing interno, onde em comum, há o cliente, que está localizado dentro da organização. A lógica desta concepção propõe que o trabalho, ou seja, as tarefas, sejam vistas como um produto interno, e assim, a organização deve se esforçar para oferecer produtos internos que sejam capazes de satisfazer ao cliente interno (funcionário), sem deixar de considerar, ao mesmo tempo, os objetivos da organização (BERRY, 1981). Para Grönroos (1981), o marketing interno consiste na estratégia de vendas dirigida aos colaboradores da organização. Lings e Greenley (2005) e Gummesson (2005) complementam que o marketing interno é baseado na visão dos funcionários enquanto clientes internos e que permite à empresa que modifique as ferramentas e técnicas de marketing, adaptando-as ao ambiente interno da organização.

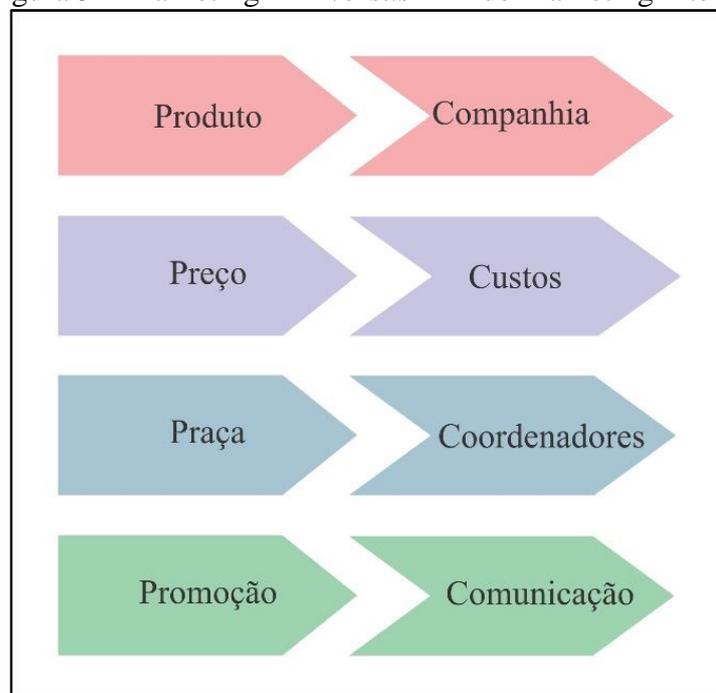
O conceito de marketing, segundo Kotler (1992), compreende o desenvolvimento tanto do marketing interno quanto externo, diferenciando o marketing interno como sendo o sucessor na execução da contratação, treinamento e motivação dos funcionários, de modo que os mesmos sejam estimulados a servir bem aos clientes. O autor complementa que o marketing

interno deve anteceder o externo.

Quanto ao aspecto conceitual, o marketing interno envolve formação, recrutamento, pesquisa de marketing interno, comunicação interna e desenvolvimento do trabalho (LINGS; GREENLEY, 2005). O marketing possui seu mix, também conhecidos como os 4P's de marketing (produto, preço, praça e promoção), que compreende tarefas e ferramentas utilizadas para organização, e proporcionam influência sobre o negócio e sobre o mercado (KOTLER; KELLER, 2006). O mix de marketing interno representa um composto paralelo ao mix de marketing, o que envolve: (i) produto: projetos internos; (ii) preço: esforço do funcionário em concluir o trabalho; (iii) promoção: comunicações internas; (iv) praça: distribuição das ideias em reuniões com os funcionários (PIERCY; MORGAN, 1990).

O mix de marketing interno compreende, segundo Cardoso (1995), um composto de elementos semelhantes ao marketing externo tradicional. A partir do trabalho de Cardoso (1995), Inkotte (2000) desenvolveu o que chama de “transmutação dos elementos do composto de marketing”, ou, endomarketing mix. A Figura 5 expressa os 4 P's de marketing e sua relação com os 4 C's da comunicação do endomarketing.

Figura 5 – Marketing Mix *versus* Mix de Marketing Interno



Fonte: Adaptado de Inkotte (2000).

O nível de qualidade dos serviços prestados pelo cliente interno tem se tornado cada vez mais importante. Assim, o marketing interno auxilia a organização a obter o melhor trabalho possível de seus funcionários, ou seja, ao satisfazer as necessidades e anseios de seus clientes

internos, expande a sua capacidade de ter seus clientes externos satisfeitos, e as ações de marketing interno refletem diretamente no marketing externo (BERRY, 1981; LINGS; GREENLEY, 2005). Outro fator a ser considerado, dentro do contexto organizacional, é o potencial competitivo que a organização pode atingir ao pensar a gestão de pessoas da forma como pensa a parte comercial, em termos de pesquisa de marketing, segmentação de mercado e de publicidade (BERRY, 1981).

Neste sentido, as ferramentas de pesquisa de marketing (questionários, entrevistas pessoais e de grupo) possibilitam aos gestores a compreensão das necessidades e desejos dos empregados (BERRY, 1981). Relativo à segmentação de mercado, pensando nos funcionários como consumidores, é importante que as particularidades deste cliente sejam levadas em consideração, o que pode ocorrer por intermédio de segmentação dos mesmos. Isso, na prática, se dá por meio de flexibilizações e benefícios concedidos a determinados grupos, conforme as necessidades identificadas por meio das pesquisas que exploram tais fatores. Os retornos à organização dizem respeito à melhores índices de satisfação, diminuição do absenteísmo, maior pontualidade e rotatividade de pessoal reduzida. Considerando a heterogeneidade dos funcionários que compõem a organização, outra alternativa referente à segmentação refere-se a oferecer ao funcionário o *benefício da cantina*¹, que compreende apresentar um pacote de benefícios, que aumenta conforme desempenho e/ou tempo de empresa, o qual ele pode escolher, mediante as opções ofertadas, e isso pode implicar na satisfação do cliente interno (BERRY, 1981).

Berry (1981) relaciona a publicidade interna como uma aliada da organização, no sentido de que proporciona à empresa a possibilidade de influenciar determinados comportamentos que estão relacionados com motivação e envolvimento com a organização. Para tanto, o autor salienta que tais ações podem ser orientadas por meio das pesquisas em marketing interno, como forma de auxiliar na identificação das necessidades dos clientes.

Tal abordagem originou o que no Brasil é conhecido como Endomarketing, o qual os conceitos serão apresentados no subcapítulo seguinte.

2.2.2 Endomarketing

No Brasil usa-se a nomenclatura de Endomarketing para referir-se ao marketing interno, e o termo, segundo Silva (2010) passou a ser utilizado por Bekin, em 1975.

¹Tradução livre.

Endomarketing é um termo considerado “abrasileirado” e que possui registro de patente. Com vistas a isso, faz-se importante que o referencial sobre endomarketing seja exposto neste trabalho, com o objetivo de agregar na compreensão da teoria.

O endomarketing², segundo Bekin (2004), compreende as ações de marketing enquanto eticamente dirigidas ao público interno das organizações, quer sejam focadas no lucro ou organizações não governamentais ou do terceiro setor a partir das condutas de responsabilidade comunitária e ambiental. O autor complementa que o endomarketing é um processo, o qual o foco consiste em “alinhar, sintonizar e sincronizar a fim de implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade”, o qual se utiliza da comunicação interna pessoal, impressa, telefônica e digital (BEKIN, 2004, p.1). O objetivo do endomarketing, segundo Bekin (1995), consiste em facilitar e realizar trocas, a partir da construção de relacionamentos com o público interno e da partilha dos objetivos da organização, por meio da harmonização e fortalecimento das relações entre funcionários e empresa. Quanto à função do endomarketing, Bekin (1995) relata que se trata de promover a melhoria dos serviços prestados e/ou produtos produzidos pela organização por meio da integração dos processos internos.

O endomarketing deve buscar consolidar a base cultural do comprometimento dos funcionários e, neste processo, visar o desenvolvimento adequado da prática dos valores estabelecidos, manutenção de um clima de valorização e reconhecimento, o que deve refletir em maiores índices de produtividade e qualidade, ainda, impactando na redução de custos. Deve considerar os aspectos referentes ao estabelecimento de canais de comunicação, que permitirão a minimização de conflitos e insatisfações que possam afetar a organização, e assim, promover melhoria nos relacionamentos interpessoais, implementação da administração participativa e de ações gerenciais preventivas. O endomarketing “melhora a comunicação, o relacionamento, e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas com o sistema organizacional” (CERQUEIRA, 1994, p. 52).

O envolvimento, segundo Cerqueira (1994), é um fator importante para o endomarketing. Para o autor, quando as pessoas estão envolvidas com a organização como um todo, elas tendem a sentir-se responsáveis pelo bom andamento e a qualidade de tudo que permeia a organização. O Quadro 3 apresenta o mix de endomarketing, que apresenta o composto de marketing e sua adaptação para o composto de endomarketing.

² Marca de propriedade da S.B&C.A e registrada no INPI (Instituto Nacional da Propriedade Individual).

Quadro 3 – Mix de Endomarketing

Composto de Marketing		Composto de Endomarketing	
Produto	Planejado para atender as necessidades e expectativas do consumidor, permitindo bons resultados à empresa.	Companhia	Adaptada para atender as necessidades e expectativas do cliente interno, como diferencial competitivo.
Preços	Fixação de preços, em função dos custos de produção e fatores de mercado.	Custos	Investimentos em remuneração de funcionários, treinamentos e implementação do Endomarketing.
Praça	Seleção e controle das vias de distribuição, para colocar o produto à disposição em tempo e locais adequados.	Coordenadores	Responsáveis por levar à prática o Endomarketing.
Promoção	Atividades promocionais que abrangem propaganda, promoção de vendas e força de vendas.	Comunicação	Atividades diversificadas de disseminação e coleta de informações.

Fonte: Adaptado pela autora com base em Inkotte (2000).

A definição de endomarketing, para Kunsch (2003), limita-se a ver os funcionários enquanto clientes internos. Contudo, segundo a autora, é necessário perceber o empregado como ser humano, o que envolve considerar a sua atuação em um ambiente com pessoas que interagem em virtude da execução dos objetivos da organização e por isso, o endomarketing não deve ser somente um espaço de mercado.

Cerqueira (1994) destaca a importância da designação de “gurus” para desempenhar a função de orientadores, a fim de que estes realizem a avaliação periódica de resultados por meio de reuniões e palestras. O autor destaca que este acompanhamento se faz necessário para que ocorra o aprimoramento da cultura e dos projetos promovidos pela organização. Esses interfaceadores, embora não precisem ser de um nível hierárquico específico, devem atender alguns requisitos, tais como, possuir um nível adequado de escolaridade que os permita, por exemplo, elaborar os relatórios, ou ainda, possuir uma boa dicção e capacidade comunicativa, além de características natas de liderança. Outros elementos essenciais compreendem o envolvimento do orientador em realizar algo pela empresa e pelas pessoas que compõem o sistema e seu grau de entendimento em relação à nova filosofia cultural. Cerqueira (1994), indica que haja uma pessoa dedicada especialmente ao cuidado do setor, o qual deverá ter contato direto com os padrinhos dos projetos de endomarketing.

Ao considerar que a comunicação e as pessoas são os ativos que mantêm as estruturas organizacionais, deve-se olhar a comunicação como ponto-chave, ao passo que facilita e

oportuniza as trocas de informações entre a organização e seus empregados. Ainda, para que o endomarketing funcione efetivamente, é necessário que funcionários e organização possuam a mesma sintonia, o que repercute em resultados positivos, mudanças e melhorias na organização (MARCHIORI, 2006).

O clima organizacional³ é afetado pelas ações de endomarketing, isto porque, ao refletir no índice de satisfação interna, há melhoria nos fluxos de comunicação entre os diversos níveis da organização. O que ocorre neste processo é que ao estarem conectados nos objetivos da empresa, o funcionário passa a desenvolver uma cultura de valorização do cliente externo, e passa a prezar por realizar um bom atendimento, por exemplo (SILVA, 1999). Grönroos (2009) destaca que a clareza do funcionário com relação ao desempenho que a organização espera dele, faz com que ele esteja melhor orientado à execução de suas tarefas e aos objetivos e metas da organização, e que quanto mais ativos forem as atividades e processos utilizados pela empresa, maior será a frequência com que isso ocorrerá.

A finalidade do endomarketing, conforme menciona Paixão (2012), consiste em atrair e reter funcionários capacitados, com o objetivo de promover resultados positivos com base nas mudanças e comportamentos, a fim de direcionar a comunicação interna e externa da organização. Brum (1998) possui uma visão ampliada do conceito, ao afirmar que o objetivo do endomarketing consiste em direcionar os gestores e funcionários a compartilhar conhecimentos e informações, o que permite uma aproximação do todo. Neste processo, a comunicação atua como principal fator de socialização entre os envolvidos. Em complemento, Kotler (2003) ressalva a importância de que o marketing organizacional interno e externo esteja interligado, pois a qualidade do alcance dos objetivos da empresa, dos funcionários e dos clientes, se eleva consideravelmente.

O próximo subcapítulo abordará a comunicação interna em sua perspectiva teórica. A comunicação interna e o endomarketing são definidos por Torquato (2011) como termos equivalentes, ao passo que apresentam similaridades entre os processos e propósitos. O autor destaca que ambas nomenclaturas visam contribuir para com o desenvolvimento e manutenção de um clima organizacional positivo, que propicie o cumprimento das metas estratégicas e crescimento das atividades e serviços oferecidos pela empresa.

³ Clima organizacional é o "reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa (...) é a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários." (LUZ, 2003, p. 13).

2.2.3 Comunicação Interna

No que se refere ao desenvolvimento da comunicação interna, segundo Oliveira e Paula (2009, p. 20), deve ocorrer “de acordo com a realidade de cada organização, segundo os sentimentos, os comportamentos e as atitudes que a caracterizam, assumindo um caráter mais flexível, adotando bases estratégicas”. Para tanto, é necessário que a complexidade dos cenários e variações decorrentes de mudanças nas relações de trabalho e no ambiente interno sejam gerenciadas corretamente, o que implica aspectos relativos à credibilidade de informações veiculadas internamente na organização e no grau de engajamento dos funcionários com políticas e estratégias da organização (OLIVEIRA; PAULA, 2009).

Almansa (2010) comenta que a comunicação interna representa um ativo imprescindível para a criação de uma cultura empresarial que permita harmonizar os interesses particulares dos indivíduos com os objetivos da organização. A comunicação interna, na era da informação, demanda das empresas uma postura adaptativa, visto que as organizações não são mais a única fonte de informação que os empregados possuem. Isso representa um desafio para a comunicação interna e demanda maior apoio às lideranças internas na hora de elaborarem as mensagens direcionadas aos funcionários, objetivando que essa comunicação se dê de forma contextualizada e consistente, para diminuir os ruídos no processo (OLIVEIRA; PAULA, 2009). A comunicação interna deve ser tratada como estratégica a fim de minimizar a margem de fragmentação ou incoerência de posicionamentos e relacionamentos organizacionais, pois a comunicação interna e externa depende uma da outra e formam um fluxo que necessita responder à comunicação organizacional (OLIVEIRA; PAULA, 2009; ARGENTI, 2011).

A comunicação interna vem sofrendo interferências com a chegada da internet, isso porque rompe as barreiras geográficas e possibilita que a empresa forneça a todos funcionários o mesmo tipo de contato, ao favorecer informações corporativas e estratégicas de forma simultânea (BRUM, 2003). A missão da comunicação interna, conforme destaca Torquato (2002, p. 54), consiste em “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima interno positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços à expansão de suas linhas de produtos”. Neto (2009), salienta que a comunicação interna está atrelada à cultura organizacional que é composta por valores, princípios, e demais visões de mundo as quais abarcam o universo das empresas, o que demanda a necessidade da realização de pesquisas voltadas à área.

Curvello (2012, p. 22) relata que a comunicação interna deve ser considerada como um conjunto de ações coordenadas pela organização, que visam “ouvir, informar, mobilizar,

educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública”. O autor complementa que esta visão é diferente da sustentada até então, onde a comunicação interna era considerada como aquela voltada a informar e integrar os diversos públicos da organização, desde diretoria, gerências e funcionários.

A comunicação interna, conforme apontam os resultados do estudo mundial que foi desenvolvido pela *European Communication Monitor* (2009/2010/2011) destacam a comunicação interna como uma das questões chave nos aspectos que tangem os relacionamentos organizacionais (ZERFASS et al., 2014). Chinem (2010) complementa que a comunicação interna abrange em suas atividades o foco na divulgação de informações relativas à objetivos, desempenho e metas da organização. Segundo o autor, é possível visualizar a comunicação interna sob três perspectivas: (i) envolvimento: comunicar a todos os funcionários da organização sobre o que está ocorrendo com a empresa, concorrência e mercado, a fim de prepara-los para atender o público externo; (ii) motivação: a fim de engajar os funcionários para que participem da atualização das metas e campanhas internas; (iii) comprometimento: em relação à valorização do relacionamento pessoal.

Curvello (2012) afirma que existem quatro fluxos organizacionais, os quais, em geral, delineiam a estratégia de comunicação da empresa, e que são compreendidos como: (i) fluxo ascendente; (ii) fluxo descendente; (iii) fluxo horizontal; (iv) fluxo transversal. O Quadro 3 ilustra os fluxos e suas composições e objetivos:

Quadro 4 – Fluxos de Comunicação Interna

Fluxo Descendente	É o tipo de fluxo que prevalece, visto que as informações geralmente se originam nos altos escalões para então serem transmitidas ao quadro de funcionários, por meio de inúmeros canais, entre eles os clássicos boletins ou jornais de empresa.
Fluxo Ascendente	Se caracteriza pelas informações, geralmente sugestões, críticas e apelos, oriundas dos funcionários e dirigidas à direção. As seções de cartas, as colaborações, existentes em quase todos os jornais de empresa e particularmente naquele por nós analisado, caracterizam esse fluxo.
Fluxo Horizontal ou Lateral	É aquele que move a organização no seu dia-a-dia, através da comunicação entre pares, entre setores, situando-se quase sempre no campo informal, e por isso, sendo chamado de horizontal ou lateral.
Fluxo Transversal	É o fluxo que emergiu após o advento da internet, e que tem o poder de subverter as hierarquias, ao permitir a transmissão de mensagens entre funcionários de diferentes setores e/ou departamentos e mesmo entre níveis hierárquicos diferentes, sobretudo no contexto de projetos e programas interdepartamentais.

Fonte: Adaptado pela autora com base em Curvello (2012, p. 23-24).

Os fluxos de comunicação, propostos por Curvello (2012) consistem numa estruturação que possibilitam a compreensão dos tipos de comunicação interna comumente praticados nas organizações. Contudo, o autor destaca que a comunicação organizacional deve ser pensada como integrada, e não de forma fragmentada, visto que, por seu caráter subjetivo, foge da visão funcionalista na qual emergiu.

Bekin (2004) estabelece uma aproximação entre o Endomarketing e a Comunicação Interna e afirma que o objetivo de ambos é interferir de forma positiva e eficaz na comunicação entre organização e seus colaboradores.

2.3 LIDERANÇA

Bass (1990, p. 19/20) afirma que “a liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo, que frequentemente envolve a estruturação ou reestruturação de uma situação e as percepções e expectativas dos membros”. O autor complementa que os líderes devem ser agentes de mudança, “pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam os atos deles”.

Kouzes e Posner (2013) destacam que a liderança representa um processo que não se caracteriza com relação à homens e mulheres carismáticos, e sim, é um artifício que as "pessoas normais" usam para trazer o melhor de si e dos outros. Jackson e Marriot (2012) destacam que o líder não é um líder apenas por um papel formal, e sim, as posições de liderança e liderados são dinâmicas e visam atingir aos objetivos organizacionais.

Conforme Roveda (2010, p.25), alguns autores “relacionam o líder a uma pessoa visionária, com muito conhecimento e empatia; enquanto outros o associam a uma personalidade forte e dominadora”. Meleiro (2005) define que as atitudes do líder podem vir a alterar o comportamento e a forma como os indivíduos perceber a empresa, e que o estilo de liderança refere-se ao comportamento e as ações do líder frente ao gerenciamento das situações.

Bass e Avolio (1993) afirmam que o líder é o agente que cria mecanismos que desenvolvem a cultura organizacional e seus comportamentos, a partir do foco por ele direcionado às ações e reações. O conceito de liderança sofreu alterações ao longo dos anos, contudo, a essência se mantém a mesma. Jackson e Marriot (2012) destacam que a liderança representa uma relação de influência entre o líder e os seus liderados, os quais visualizam mudanças reais, o que impacta em seus processos mútuos. Melo (2004) considera a liderança como uma atribuição a outros indivíduos.

Outra definição clássica que muito bem define liderança é a exposta por Reddin (1970, p. 23), que destaca que “um líder não é, na verdade, um gerente no sentido formal. Ele é alguém que os outros consideram como principal responsável pela realização dos objetivos do grupo. Sua eficiência é avaliada pelo grau o qual ele influencia seus seguidores na realização dos objetivos do grupo”.

Segundo Kouzes e Posner (2013), os liderados devem acreditar nos seus líderes, o que deve acontecer espontaneamente. Os liderados devem dar credibilidade e confiança às palavras dos líderes. Os autores acrescentam que o líder é aquele que tem paixão e entusiasmo pelo trabalho e que possui conhecimentos e qualificações para liderar. Em um contexto da evolução dos estudos de liderança, antes de 1950, as pesquisas voltaram-se a identificar características pessoais e traços de personalidade do líder, ou seja, um conjunto universal que fosse aplicado em qualquer situação, o qual não foi encontrado (CHEMERS, 2000).

No contexto organizacional, a Teoria da Liderança Carismática e a Teoria da Liderança Transformacional e Transacional são as mais conhecidas, contudo a abordagem da Liderança Situacional guiará este estudo. A Liderança situacional guia-se nas dimensões “comportamento de tarefa” e “comportamento de relacionamento”, de onde derivam quatro comportamentos, expressos no Quadro 5.

Quadro 5 – Orientação do Líder

Comportamento	Tarefa	Relacionamento	Características
Determinar	Alto	Baixo	Ênfase no comportamento diretivo e o líder é quem diz o que deve ser feito
Persuadir	Alto	Alto	O líder fornece o comportamento diretivo e o comportamento de apoio
Compartilhar	Baixo	Alto	O líder e o liderado partilham da tomada de decisões e o líder desempenha principalmente o papel de facilitador e comunicador
Delegar	Baixo	Baixo	O líder fornece pouca direção ou apoio

Fonte: Elaborado pela autora com base em Melo (2004).

O líder orientado à tarefa se refere à probabilidade do líder em definir e estruturar seu papel e o de seus subordinados frente às metas. O líder orientado às tarefas “ênfatisa o trabalho, os aspectos técnicos da fundação, a observância dos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das tarefas” (MELO, 2004, p. 51).

O líder orientado ao relacionamento estabelece suas relações de trabalho por meio da confiança mútua, das amizades, do calor humano e no respeito pelas ideias dos liderados e pelos

sentimentos deles. Ainda, o líder orientado ao relacionamento “valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação” (MELO, 2004, p. 51).

A Liderança Situacional, considera as habilidades do líder em identificar a realidade contida em seu ambiente de trabalho e adaptar sua forma de liderar, com base nas necessidades de cada ambiente. O fator situacional requer um líder flexível, no sentido de que haja flexibilidade em variar seus comportamentos com base nas necessidades e motivos de seus liderados (MELO, 2004). Deste modo, a Liderança situacional pode ser descrita como:

Liderança Situacional = Líder voltado à Tarefa + Líder voltado ao Relacionamento

2.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre comprometimento organizacional começaram a surgir na década de 1960, com os estudos de Becker (1960), contudo, na década de 1980 e 1990, por meio dos estudos de Meyer e Allen (1987; 1990; 1991; 1993), o assunto se popularizou no meio acadêmico. A evolução dos estudos acadêmicos sobre comprometimento organizacional é notória desde seu surgimento, tendo passado por mudanças e aperfeiçoamentos quanto às suas temáticas de estudo. Essas mudanças ocorreram, especialmente, com vistas a ampliar o entendimento quanto às dimensões atitudinais e comportamentais dos funcionários, o que facilita a compreensão do comprometimento que o mesmo terá para com a empresa.

O comprometimento organizacional pode ser definido como uma forte relação entre um indivíduo que se identifica e se envolve com uma organização, e que se encontra “[...] disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; (2) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) forte desejo de se manter membro da organização” (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979, p. 226).

Para Becker (1960), o uso do conceito de comprometimento organizacional está atrelado ao engajamento das pessoas, e destacam que funcionários engajados costumam agir em linhas consistentes de atividades, e que o comprometimento delinea as formas de ações que são peculiares a certos tipos de pessoas.

O comprometimento organizacional possui três componentes, popularizados por Meyer e Allen (1984; 1990; 1991; 1993; 1996; 1997), sobretudo no estudo de 1991. O primeiro componente é o comprometimento afetivo, onde há um apego por parte do funcionário com a organização (*affective commitment*). O segundo tipo de comprometimento é o instrumental, onde o comprometimento está associado aos custos e benefícios em deixar a organização

(*continuance commitment*). A terceira dimensão diz respeito ao comprometimento normativo, onde o comprometimento é visto como uma obrigação em permanecer na empresa (*normative commitment*). Os indivíduos, nestas três dimensões, são assim classificados “empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados” (ALLEN; MEYER, 1990, p. 3). O instrumento original, de Meyer e Allen (1987) foi validado no Brasil no ano de 1989, por Borges-Andrade et al., tendo apresentado uma boa consistência interna ($\alpha=0,80$).

Contudo, embora o modelo multidimensional do comprometimento organizacional seja o mais conhecido (modelo dos três componentes), para Meyer e Allen (1991, p. 82), “não é claro que os três componentes estabelecidos aqui são os únicos componentes relevantes do comprometimento ou que cada um represente um constructo unitário”.

Assim, a quarta dimensão que compõe este estudo é a afiliativa. Meyer e Allen (1993) definem que o Comprometimento Afiliativo é o elemento que determina o comprometimento dos empregados em permanecer na empresa por se sentirem parte dela. Bastos et al. (2008), diferenciam o comprometimento Afiliativo como aquele onde há a crença de que se tem o reconhecimento dos colegas e da organização.

Embora os estudos empíricos relativos a comprometimento organizacional tenham sido amplamente trabalhados nas últimas décadas, comumente estão associados à desempenho organizacional, e são, em maioria, estudos que contemplam a perspectiva do comprometimento afetivo (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982; MEDEIROS et al., 2005).

Para uma melhor compreensão do comprometimento organizacional, os subcapítulos seguintes irão explicar sobre as quatro dimensões do comprometimento consideradas neste estudo.

2.4.1 Comprometimento afetivo

Conforme destacam Medeiros et al. (2003), o comprometimento afetivo foi o que predominou a literatura de comprometimento organizacional, tendo sido desenvolvidos a partir dos estudos de Mowday, Steers e Porter (1979) e de Mowday, Porter e Steers (1982). Contudo, cabe destacar que o principal enfoque do comprometimento afetivo trabalhado pelos autores era a perspectiva atitudinal, mas, já nesta época, era reconhecida a existência de uma corrente

comportamental para definir o comprometimento (MEDEIROS et al. 2003).

Mowday, Steers e Porter (1982) definem que a principal premissa do Comprometimento Afetivo diz respeito à identificação do sujeito com as metas organizacionais e relativo à sua introjeção de valores, os quais passam a ser tratados como seus próprios valores.

[...] o indivíduo assume uma postura ativa, em que se parte da suposição de que ele deseja dar algo de si para a organização. O comprometimento organizacional, então, representa um vínculo muito mais forte com a organização nesta perspectiva, considerando que a dimensão afetiva se alimenta e sedimenta nos sentimentos do empregado, aceitação de crenças, identificação e assimilação de valores da organização (BANDEIRA; MARQUES, VEIGA, 2000, p. 135).

Para Allen e Meyer (1990, p. 3), “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem”. Cabe salientar que a literatura expõe o comprometimento afetivo com orientação atitudinal.

2.4.2 Comprometimento instrumental

Foi a partir dos estudos desenvolvidos por Becker (1960) que o enfoque instrumental passou a ser considerado nos estudos sobre comprometimento organizacional. O comprometimento instrumental, para o autor, é uma tendência que o indivíduo possui de se engajar em linhas de atividades consistentes. Ainda, o comprometimento instrumental, também chamado de *side bet* ou *continuance* pela literatura, sobretudo a estrangeira, possui o sentido de trocas laterais. Ou seja, pela definição do autor, o indivíduo pesa o custo e o benefício em sair ou permanecer na empresa, o que seria uma troca lateral (BECKER, 1960; MEDEIROS et al., 2003).

O comprometimento pode ser entendido como um fenômeno estrutural que resulta das transações entre os indivíduos e as organizações e nas alterações com relação aos benefícios adquiridos e dos investimentos realizados pelo indivíduo em seu trabalho ao longo do tempo (*side bets*). Assim, a escolha entre as alternativas por parte do funcionário baseia-se nas linhas consistentes de atividades que delineiam as suas ações em relação à desejar ou não manter-se na organização (BECKER, 1960; HREBINIAK; ALUTTO, 1972; MEDEIROS et al., 2003).

O comprometimento instrumental, para McGee e Ford (1987), pode ser traduzido como aquele onde o indivíduo possui poucas alternativas de emprego.

2.4.3 Comprometimento normativo

A dimensão normativa do conhecimento surgiu a partir do estudo de McGee e Ford (1987), onde por meio da testagem da escala de Meyer e Allen (1984), a qual, até então, media o comprometimento afetivo e instrumental, os autores identificaram o componente normativo. Para McGee e Ford (1987), o comprometimento normativo condiz com o comprometimento que se baseia no sacrifício pessoal em relação à possibilidade de deixar a organização. Cabe salientar que foi a partir desse estudo, que ocorreu o surgimento do modelo tridimensional de comprometimento organizacional, utilizado amplamente (MEDEIROS et al., 2003).

A visão de Wiener (1982) sobre o comprometimento normativo refere-se às pressões normativas que foram internalizadas pelo indivíduo a agir em um caminho que direcione aos objetivos e interesses da organização. Ainda, essa dimensão do comprometimento organizacional diz respeito à aceitação e aos objetivos organizacionais, podendo ser visto como uma forma de controle sobre as ações dos indivíduos, e os indivíduos comprometidos tendem a exibir certos comportamentos por acreditar ser o correto e o moral a fazer. Cabe destacar a origem comportamental dos estudos de Wiener, os quais detivam do modelo de Fishbein (1967), onde o comportamento seria determinado por fatores: (i) atitudinais: onde a atitude do indivíduo (ação) é o resultado da avaliação de seus efeitos; (ii) normativa: onde o comportamento na organização é um resultado de sua percepção das pressões normativas em relação ao seu comportamento. Tais pressões, em geral, são advindas da cultura empresarial, e impõem as ações e comportamentos organizacionais (MEDEIROS et al., 2003).

2.4.4 Comprometimento afiliativo

O Comprometimento Afiliativo compõe a quarta dimensão do Comprometimento Organizacional. Esta dimensão, conforme Medeiros e Gaster (1999), relata o comprometimento advindo do indivíduo, a partir do quanto ele se sente integrado à empresa e ao grupo. Conforme os autores, “indivíduos que não se sentem "em casa" no seu ambiente de trabalho podem estar com moral baixa por se sentirem excluídos do grupo” (MEDEIROS; GASTER, 1999, p.6/7). Medeiros e Gaster (1999) baseiam-se em Kelman (1958) e Becker (1992), que elucidam que o vínculo psicológico do sujeito com uma organização tem por base o sentimento de identificação de afiliação.

A base afiliativa, “embora possua características que a aproximam da base afetiva, não implica a adoção dos valores da organização como seus” (LEMOS; CAVAZOTTE;

NOGUEIRA, 2012). Allen e Meyer (1993) definem que o Comprometimento Afiliativo é o elemento que determina o comprometimento dos empregados em permanecer na empresa por se sentirem parte dela. Bastos et al. (2008), diferenciam o comprometimento Afiliativo como aquele onde há a crença de que se tem o reconhecimento dos colegas e da organização.

Medeiros et al. (2005) enfatizam que o comprometimento afiliativo se distingue do afetivo. Os autores têm por base os estudos de Kelman (1958) e Becker (1992), que estabelecem distinção entre o vínculo psicológico do indivíduo com a organização em três bases distintas, na qual o comprometimento Afiliativo equivale ao desejo de afiliação. Segundo Medeiros et al. (2005, p. 13), o comprometimento Afiliativo pode estar associado à coesão, “fruto dos vínculos às relações sociais de uma organização, realizada através de técnicas e cerimônias que tornam público o estado de ser um membro da organização e que reforçam a coesão do grupo”.

O senso de integração determina o Comprometimento Afiliativo. Brown (1969, p. 347) define que no comprometimento “a identificação acontece quando um indivíduo aceita influências, porque ele quer estabelecer ou manter uma relação de satisfação, com uma pessoa ou grupo, definida por si próprio”. Isso permite compreender que o principal elemento do Comprometimento Afiliativo são as próprias motivações do indivíduo.

Após apresentar o embasamento teórico que norteou esta dissertação, o capítulo seguinte apresenta os procedimentos metodológicos que foram utilizados na realização da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de compreender a relação entre a comunicação organizacional interna, a aprendizagem organizacional, a liderança e o comprometimento organizacional, este estudo se caracteriza como aplicado quanto à sua natureza, com finalidade exploratória e descritiva, de caráter misto, com procedimento sequencial explanatório.

A pesquisa de natureza aplicada aumenta a possibilidade de compreensão e de resolução dos problemas organizacionais (HAIR JR. et al., 2005).

A pesquisa exploratória é realizada quando há um problema ou questão de pesquisa com poucos ou nenhum estudo anterior, onde se objetiva prover a compreensão do problema estudado (COLLIS; HUSSEY, 2005; MALHOTRA, 2006). O objetivo deste tipo de estudo consiste em procurar ideias, padrões ou ainda, testar hipóteses, e “o foco é obter *insights* e familiaridade com a área do assunto para investigação mais rigorosa num estágio posterior” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 24). Malhotra (2006), define o objetivo, as características, as constatações e os resultados que a pesquisa exploratória fornece ao pesquisador, como ilustra o Quadro 6.

Quadro 6 – Pesquisa exploratória

Pesquisa Exploratória	
Objetivo	Prover critérios e compreensão
Características	As informações necessárias são fornecidas apenas de forma muito ampla O processo de pesquisa é flexível e não-estruturado A amostra é simples e não-representativa A análise dos dados primários é qualitativa
Constatações/resultados	Ensaaios/resultados não definitivos
Resultado	Geralmente seguidos por pesquisas adicionais ou conclusivas

Fonte: Adaptado de Malhotra (2006, p. 99).

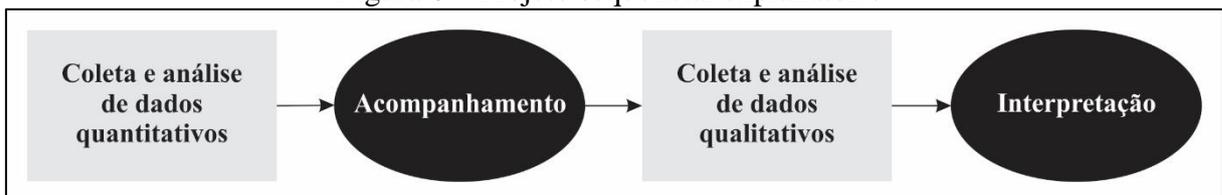
A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever o comportamento dos fenômenos e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão. Neste sentido, a pesquisa descritiva avança em relação à pesquisa exploratória no sentido de que examina o problema ao avaliar e descrever as características das questões pertinentes (COLLIS; HUSSEY, 2005). Malhotra (2006) considera que a pesquisa descritiva consiste em um tipo de pesquisa conclusiva que busca descrever algo, normalmente características ou funções do mercado, e é comumente realizada para estimar o percentual da população que exhibe um determinado comportamento, bem como fazer previsões específicas.

Essa dissertação é exploratória pois visa estudar quatro assuntos pouco explorados em conjunto, com vistas a estabelecer a relação entre ambos por meio de um estudo empírico. Quanto a ser descritiva, esta pesquisa assim se caracteriza por buscar apresentar os comportamentos referentes aos construtos teóricos encontrados no campo de pesquisa.

A pesquisa de métodos mistos abrange os resultados da pesquisa quantitativa e das qualitativa de forma complementar (CRESWELL; CLARK, 2013). Tal complementaridade objetiva a melhoria, ilustração ou esclarecimentos dos resultados de um método de pesquisa, ao utilizar um segundo método (GREENE; CARACELLI; GRAHAM, 1989). Neste sentido, o método misto é utilizado quando se faz necessário um aprofundamento acerca de determinado problema de pesquisa onde uma única fonte de dados pode não ser o suficiente, o que demanda um segundo método a fim de explicar, verificar ou validar os achados da fase exploratória (CRESWELL; CLARK, 2013). A abordagem mista é mais do que coleta e análise de dados, pois envolve o uso das duas abordagens em conjunto, fazendo com que a força geral do estudo seja mais significativa do que o uso isolado da pesquisa qualitativa ou quantitativa (CRESWELL; CLARK, 2013).

Deste modo, a lógica de pesquisa adotada para este estudo consiste em uma abordagem mista, que se guiará pela proposta de Creswell e Clark (2013), que constroem o denominado projeto sequencial explanatório, conforme a Figura 6:

Figura 6 – Projeto sequencial explanatório



Fonte: Creswell e Clark (2013, p. 73).

Em uma abordagem de método misto, a pesquisa qualitativa possui o papel de perceber o problema de pesquisa de forma ampla e abrange elementos importantes que possam complementar os dados quantitativos, deixando por tanto, de focar em um único aspecto ou ainda, de tentar dominar a complexidade do problema (GUERCINI et al., 2014).

Na abordagem mista, o objetivo da etapa qualitativa, em um primeiro momento, consiste em explicar e discutir em profundidade os achados da etapa quantitativa, ao passo que isso direcionará o pesquisador a selecionar os casos que irá explorar qualitativamente. Nesta etapa, o pesquisador deve levar em consideração os protocolos informados por meio dos resultados quantitativos, a fim de possibilitar a análise dos dados de forma misturada

(CRESWELL; CLARK, 2013).

O projeto sequencial explanatório representa, segundo Ivankova e Stick (2007) e Creswell e Clark (2013) a coleta e análise dos dados numéricos em uma primeira fase como subsídio para a fase qualitativa, o que compreende o auxílio na identificação das capacidades potenciais dos fatores internos e externos em relação ao problema de pesquisa. Deste modo, “os dados quantitativos e os resultados fornecem um quadro geral do problema de pesquisa, enquanto os dados qualitativos e sua análise refinada explicam os resultados estatísticos”, explorando os achados em maior nível de profundidade (IVANKOVA; STICK, 2007, p. 97). Conforme classificam Creswell e Clark (2013), a estratégia de pesquisa sequencial explanatória é composta por 3 fases, conforme ilustra o Quadro 7.

Quadro 7 – Fases do projeto sequencial explanatório

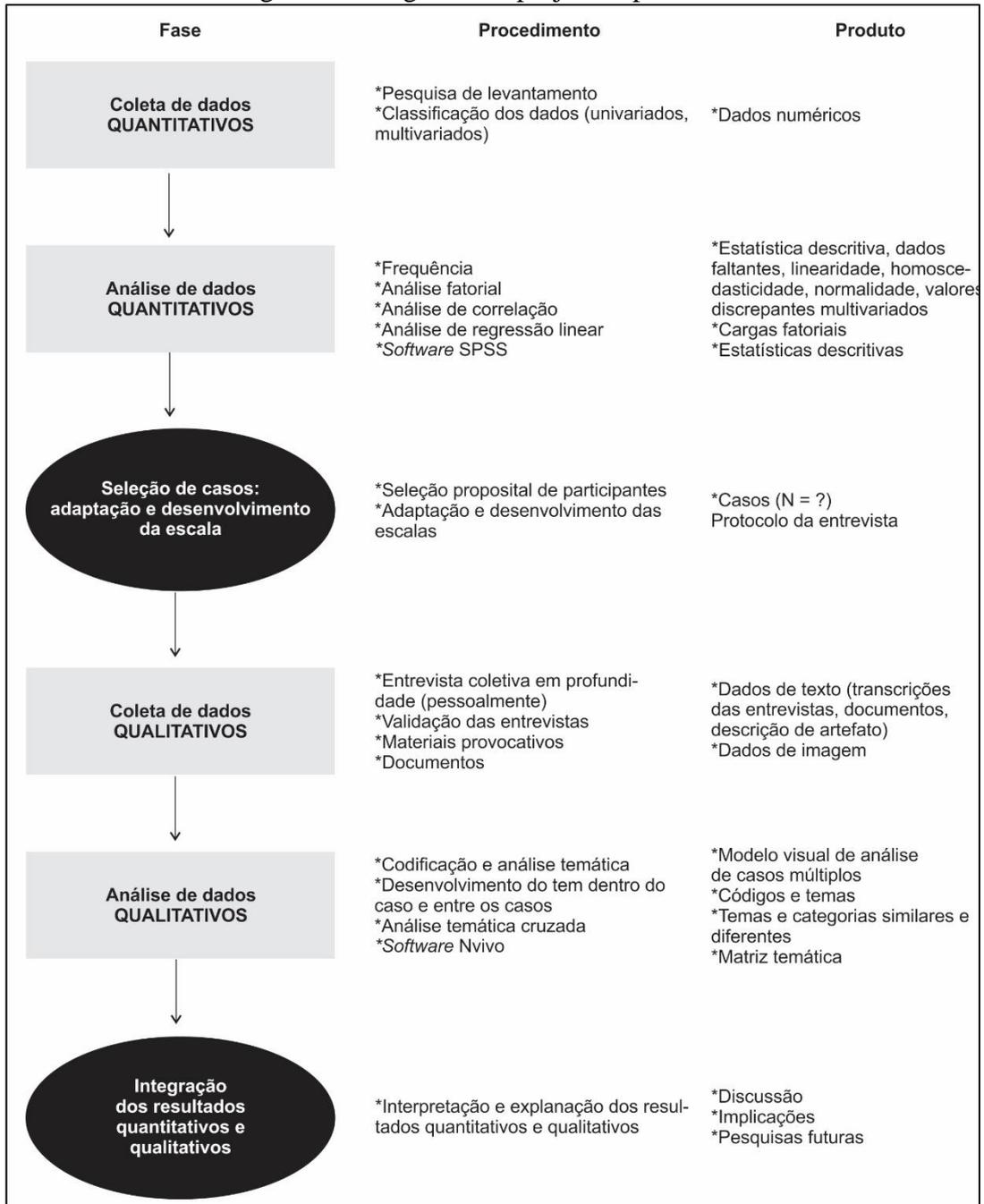
Fase	Procedimentos
FASE 1: Pesquisa Quantitativa	a) Estabelecer as questões da pesquisa quantitativa a partir dos construtos estabelecidos; b) Construir do instrumento de quantitativo; c) Identificar da amostra quantitativa; d) Coletar dados quantitativos; e) Analisar dos dados quantitativos usando estatísticas descritivas e multivariadas; f) Determinar quais resultados serão explicados na fase qualitativa (significativos, não significativos, discrepantes, diferenças entre grupos).
FASE 2: Pesquisa Qualitativa	a) Estabelecer as questões da pesquisa qualitativa de acordo com a pesquisa quantitativa; b) Selecionar intencionalmente a amostra qualitativa, a qual possa ajudar a explicar os dados quantitativos; c) Coletar dados abertos com protocolos desenvolvidos com base na pesquisa quantitativa; d) Analisar os dados qualitativos usando procedimentos específicos da abordagem qualitativa para responder a questão de pesquisa.
FASE 3: Interpretação e associação dos resultados	a) Resumir e interpretar os dados quantitativos; b) Resumir e interpretar os dados qualitativos; c) Discutir em que extensão e de que maneira os resultados qualitativos ajudam a explicar os resultados quantitativos.

Fonte: Adaptado de Creswell e Clark (2013).

Enquanto no projeto exploratório o pesquisador começa coletando e analisando os dados qualitativos, e a partir de seus resultados exploratórios iniciais, o pesquisador parte para a fase em que os dados quantitativos são coletados e analisados a fim de generalizar os achados qualitativos, no projeto explanatório a ordem é inversa. No projeto explanatório a primeira fase envolve a coleta e análise dos dados quantitativos, os quais servem de subsídio para a segunda

fase, que é qualitativa e visa a compreensão e explicação dos dados quantitativos iniciais. Esta estratégia de pesquisa permite ao pesquisador que identifique o quadro geral estudado e os resultados estatisticamente significativos que necessitam ser explorados na análise qualitativa (CRESWELL; CLARK, 2013). A Figura 7 expressa visualmente o projeto sequencial explanatório a ser considerado neste estudo.

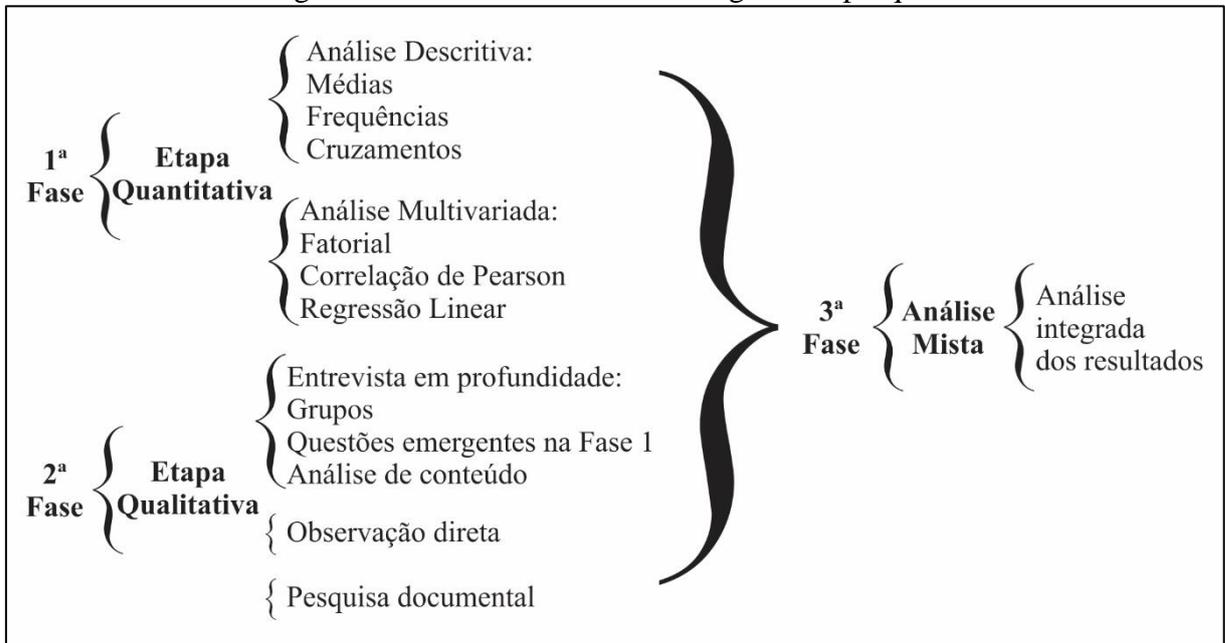
Figura 7 – Diagrama de projeto explanatório



Fonte: Adaptado pela autora a partir de Creswell e Clark (2013, p. 115).

De modo sintetizado, o método que guia este estudo e os efetivos procedimentos que o contemplam estão expressos na Figura 8.

Figura 8 – Procedimentos metodológicos da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A estratégia de pesquisa adotada nesta dissertação foi o Estudo de Caso. Yin (2015) define o estudo de caso como a estratégia adequada para questionar o como e o por que, quando o pesquisador possui pouco controle sobre os acontecimentos ou quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos. O autor complementa que é pertinente a utilização do estudo de caso em diversas situações onde se possa contribuir com o conhecimento que se possui dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, bem como outros fenômenos relacionados. Conforme indica Yin (2015), esta pesquisa constitui um estudo de caso único com múltiplas unidades de análise. Este conceito se aplica ao presente estudo visto que o Grupo Beta constitui o caso como um todo, contudo, são as empresas que compõem o Grupo Beta que possuem suas realidades individuais e que refletem no Grupo como um todo. As particularidades de cada uma das 6 empresas necessita ser considerada para que os resultados sejam fidedignos.

3.1 CASO DE ESTUDO

A pesquisa de campo foi realizada em uma empresa moveleira, localizada na Serra Gaúcha, com unidades no Rio Grande do Sul e no Espírito Santo. O setor moveleiro gaúcho

destaca-se no cenário nacional, sendo o maior produtor do país (sendo responsável por 18,8% dos móveis produzidos no Brasil e 31,1% das exportações). A cidade de Bento Gonçalves é o principal polo moveleiro do estado, com 262 empresas instaladas, e mais de 8.000 trabalhadores empregados, o que corresponde à 9,8% das empresas moveleiras do Rio Grande do Sul e 19,8% da mão de obra empregada no setor (MOVERGS, 2017).

Conforme define a MOVERGS (2017), a empresa estudada é de grande porte, visto que possui mais de 250 funcionários (aproximadamente 700 empregados diretos). Além dos móveis (produzidos, hoje, em MDF e Aço), a empresa também produz porta palete, comumente utilizado nas empresas para armazenagem de estoques, além das bobinas em aço.

A empresa possui quase meio século de atuação (48 anos de fundação, completados em 25 de agosto de 2017), é uma empresa familiar, em processo de sucessão da primeira para a segunda geração na gestão. A exemplo do pai, 5 irmãos fundaram seu próprio negócio, em 25 de agosto de 1969. O empreendimento, do ramo metalúrgico, teve seu início em um porão de 80 m², e funcionava como uma serralheria, contudo, no ano seguinte, mudaram-se para um espaço maior. Já em 1972, ao consolidar sua trajetória, a Beta passou a ter 1400 m² de área coberta, no local onde até hoje é a matriz. No ano seguinte, ocorreu a ampliação deste pavilhão para 3600 m², onde a empresa começou a produzir e comercializar estruturas metálicas.

Em 1977, a empresa ampliou sua área física em mais 1740 m², e junto a isso, a Beta criou uma nova linha de produtos de aço, visto que até o momento, sua atuação no mercado e trabalho desenvolvido haviam sido bem aceitos. Sempre dotados de visão de futuro, em 1980 a Beta pode ampliar a linha de produtos, passando então a produzir vestiários, estantes e arquivos em aço, além de mesas para refeitório. Em 1994, a empresa, pensando na necessidade de mostrar-se competitiva, passou a fabricar dormitórios em MDF, tendo sido a primeira empresa no país a trabalhar com tal matéria prima em escala industrial, mostrando seu potencial de inovação de produto e de serviço. No ano de 1996, a empresa iniciou a produção de cozinhas em MDF e, gradativamente, foi ampliando sua linha de móveis de madeira.

Em 2001, a Metalúrgica Beta LTDA passou a ser Beta SA. No ano de 2005, a Beta abriu a primeira empresa fora do Rio Grande do Sul, com vistas a atender o mercado nordestino, se instalou em Recife (PE). Em 2008, a partir da experiência, a Beta se instalou na cidade de Aparecida de Goiânia (GO), e mais tarde, no ano de 2014, as operações desses centros foram transferidas para a cidade de Colatina (ES), concentrando as atividades de produção de sistemas de armazenagem e de cozinhas de aço. Neste espaço de tempo, em 2011, a Beta fez dois grandes investimentos, ao adquirir a empresa que realiza os transportes e faz a logística do Grupo Beta, a qual possui matriz em Bento Gonçalves e filiais em Pernambuco, Goiás e Espírito Santo; e a

Unidade de Serviços, localizada na mesma cidade, com o objetivo de dar suporte a todas as unidades produtivas da empresa. Em 2013, a Beta 6, a qual a principal atividade econômica é fornecer aço em bobinas beneficiadas, chapas cortadas, cortes a laser e perfis estruturais, passou a integrar as empresas do grupo. Sua linha de produtos centraliza-se em tubos de aço carbono, destinados a atender fabricantes dos setores moveleiro, metal mecânico e de construção civil, entre outros.

Em um cenário de mudanças, em 2013 as empresas passaram a ser controladas pelo Grupo Beta e Beta Participações LTDA, composta pelas seguintes empresas e segmentos de atuação, descritos no Quadro 8.

Quadro 8 – Empresas do Grupo Beta

Empresa	Localização	Principais atividades
Beta 1	Rio Grande do Sul	Concentra os funcionários vinculados ao administrativo de cada uma das demais empresas, em uma mesma estrutura física
Beta 2	Espírito Santo	Fabricação de cozinhas de aço
Beta 3	Espírito Santo	Fabricação de estruturas de armazenagem
Beta 4	Rio Grande do Sul e Espírito Santo	Apoio de operações logísticas e transporte de cargas dos produtos do grupo
Beta 5	Rio Grande do Sul	Móveis planejados
Beta 6	Rio Grande do Sul	Aço em bobinas beneficiadas, chapas cortadas, cortes a laser e perfis estruturais

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Em seguida, apresentam-se os elementos que serão considerados nas fases da pesquisa. Primeiramente é apresentada a etapa quantitativa, bem como os procedimentos de coleta e análise dos dados, e informações pertinentes à elaboração do questionário de pesquisa. A seguir, é apresentada a proposta da etapa qualitativa e as informações pertinentes à coleta e análise dos dados. Por fim, é apresentada a proposta de análise mista dos dados.

3.2 ETAPA QUANTITATIVA

A pesquisa quantitativa consiste no meio pelo qual se testam as teorias objetivas, ao analisar a relação entre as variáveis, as quais são medidas, tipicamente por instrumentos, a fim de possibilitar que os dados numéricos sejam analisados por procedimentos estatísticos (CRESWELL, 2010). A pesquisa quantitativa está associada ao número de abordagens para a coleta de dados, consistindo um dos principais métodos de coleta de dados, devido à sua capacidade de gerar dados quantificáveis, ainda que em um grande grupo de pessoas, possuindo

uma capacidade de generalização ainda que em grandes populações (BRYMAN, 1988).

A pesquisa quantitativa será operacionalizada por meio de uma *survey*, que conforme Gil (2011, p.55), “se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. Ainda segundo o autor, neste tipo de procedimento, realiza-se a solicitação das informações à um grupo significativo de pessoas que se deseja estudar para posterior, realizar a análise quantitativa dos dados obtidos na coleta. As principais vantagens dos levantamentos são: i) conhecimento direto da realidade; ii) economia e rapidez; iii) quantificação (GIL, 2011).

3.2.1 Instrumento Quantitativo

O instrumento de coleta foi elaborado contemplando variáveis referentes à Aprendizagem Organizacional no primeiro bloco, à Comunicação Interna no segundo bloco, à Liderança no terceiro bloco e à Comprometimento Organizacional no quarto bloco. O questionário encontra-se no Apêndice A, o qual foi validado com 3 professores doutores do programa de pós-graduação.

Cabe salientar que a escolha de todas as escalas se deu a partir de uma pré-seleção das questões proposta pela pesquisadora e seus orientadores, a qual foi encaminhada à empresa para um novo corte, com o objetivo de tornar o tamanho do instrumento mais adequado, contudo, sem prejudicar a relevância das perguntas contidas. A análise preliminar visou eliminar questões com baixa colinearidade e baixas cargas fatoriais, provenientes dos estudos aos quais esta pesquisa teve como base. A atuação da empresa nesta etapa compreende a adequação de termos e a retirada de questões que a empresa julgou necessária. Deste modo, serão apresentados os construtos estudados e a composição das perguntas.

O questionário do construto Aprendizagem Organizacional é composto por 15 questões, sendo 5 de Aprendizagem Individual, 5 de Aprendizagem Grupal e 5 de Aprendizagem Organizacional. As questões sobre Aprendizagem Individual contemplam a forma como o indivíduo percebe seu aprendizado, a partir das oportunidades de aprendizagem que ele cria em sua vida ou recebe da empresa. As questões foram adaptadas da escala de Bido et al. (2011). As questões que mensuram sobre Aprendizagem Grupal visam compreender a forma que a equipe de trabalho conduz seus processos que geram aprendizagem, bem como, o processo de reflexão que o grupo faz acerca dos acontecimentos. A escala de Aprendizagem Grupal foi adaptada do estudo de Bido et al. (2011). As questões sobre Aprendizagem Organizacional foram adaptadas do estudo de Lloria e Moreno-Luzon (2013) e de Bontis,

Crossan e Hullan (2002), e visam mensurar a forma como ocorre a aprendizagem, sobretudo, a partir das condições advindas da organização.

O Quadro 9 apresenta as questões, já adaptadas, e sua fonte.

Quadro 9 – Questões sobre Aprendizagem Organizacional

		Questão	Autor
Aprendizagem Individual	1	Estou sempre aprendendo algo novo em meu trabalho.	Bido et al. (2011)
	2	Eu procuro melhorar continuamente minhas habilidades no trabalho.	
	3	Eu procuro aprender a partir das minhas experiências no trabalho.	
	4	Eu procuro aprender tendo contato com pessoas mais experientes na minha empresa.	
	5	Eu sou capaz de ver as coisas sob uma nova ótica, rompendo com as percepções tradicionais.	
Aprendizagem Grupal	6	Nossa equipe frequentemente dedica tempo para descobrir maneiras de melhorar nossos processos de trabalho.	Bido et al. (2011)
	7	Em nossa equipe, as pessoas discutem maneiras de prevenir e aprender com os erros.	
	8	Em minha equipe, alguém sempre se certifica que refletimos sobre o nosso processo de trabalho.	
	9	Minha equipe mantém a organização informada a respeito do que planejamos executar.	
	10	Minha equipe frequentemente coopera com outras equipes para alcançar os objetivos organizacionais.	
Aprendizagem Organizacional	11	As reuniões são realizadas periodicamente, onde todos os funcionários são informados sobre quaisquer novidades e desenvolvimentos na empresa.	Lloria, Moreno-Luzon (2013)
	12	A empresa produz periodicamente um relatório em que todos os funcionários são informados sobre o que ela vem fazendo.	
	13	Os procedimentos e processos da empresa estão descritos em manuais, instruções normativas ou similares.	
	14	Sugestões dos próprios funcionários da empresa são incorporadas em seus processos, produtos ou serviços.	
	15	Nossos procedimentos operacionais nos permitem trabalhar eficientemente.	Bontis, Crossan e Hullan (2002)

Fonte: Adaptado a partir de Bido et al. (2011), Lloria, Moreno-Luzon (2013) e Bontis, Crossan e Hullan (2002).

O segundo bloco de questões refere-se à Comunicação Interna praticada pela organização. O questionário foi dividido em 3 sub-blocos, os quais mensuram Comunicação Formal, Comunicação Informal e as Ferramentas de Comunicação. As questões sobre

Comunicação Formal foram adaptadas do instrumento de Santos e Gonçalves (2010), o qual realizou uma tradução do instrumento original de Lings e Greenley (2005). Neste bloco, as questões mensuram a comunicação fornecida pela empresa de maneira formal, tais como as reuniões que ocorrem entre os funcionários e entre gestores e funcionários e sua finalidade e as realização de pesquisas de satisfação interna. As questões que mensuram a Comunicação Informal foram adaptadas da pesquisa de Santos e Gonçalves (2010) e de Vasconcelos (2003). Neste bloco, mensura-se a comunicação advinda da empresa por meio dos líderes e superiores imediatos, bem como a forma que busca-se informação junto aos funcionários. Ainda, contempla a questão do reconhecimento por meio simbólico.

O terceiro sub-bloco proposto, apresentou uma escala desenvolvida a partir da literatura, a qual foi validada com 3 especialistas, e foi testada quantitativamente nas análises. As questões criadas contemplam as ferramentas de comunicação comumente utilizadas nas organizações (*e-mail*, informativo interno, murais, eventos corporativos e reuniões) e suas atribuições ou funcionalidades previstas. Em sequência, a partir dos 5 C's da comunicação interna, foram criadas as questões que buscam mensurar a comunicação da empresa quanto à clareza, consistência e se a mesma é continuada, curta e completa (baseado em Marques – 2004). Com base nas buscas de instrumento realizadas, não foram encontrados trabalhos que suprissem, quantitativamente, a necessidade de pesquisa apresentada, por tanto, fez-se necessária esta etapa de desenvolvimento de escala, posteriormente validada quantitativamente. O Quadro 10 apresenta as questões do construto.

Quadro 10 – Questões sobre Comunicação Interna

(continua)

Questão		Autor
Comunicação Formal	16	Nesta organização ocorrem regularmente reuniões entre os funcionários, nas quais é discutido aquilo que queremos ou precisamos.
	17	Nesta organização, são realizadas pesquisas de Marketing Interno/ Satisfação Interna.
	18	Nesta organização os gestores se reúnem com os funcionários, pelo menos uma vez por ano, para conhecer as suas expectativas futuras em relação aos seus empregos.
	19	Nesta organização os gestores interagem diretamente com os seus funcionários para saber como mantê-los satisfeitos em relação ao seu trabalho.
	20	Nesta organização os gestores se reúnem com os funcionários para transmitir informações sobre assuntos que afetam o seu ambiente de trabalho.
		Santos e Gonçalves (2010)

(conclusão)

		Questões	Autor
Comunicação Informal	21	Os gestores procuram compreender o que os colaboradores querem da organização.	Santos e Gonçalves (2010)
	22	Quando um dos colaboradores está se comportando de maneira diferente do normal, os gestores procuram saber se existe um problema que provoca essa alteração de comportamento.	
	23	Os gestores tentam saber o que as pessoas realmente sentem sobre as suas funções.	
	24	Os gestores falam regularmente com os colaboradores para conhecer melhor o seu trabalho.	
	25	Nesta organização, quando se sabe que os colaboradores gostariam que as suas condições de trabalho fossem modificadas, a empresa esforça-se para conseguir.	
	26	O bom desempenho é reconhecido de forma simbólica, com elogios, divulgação interna e prêmios não financeiros.	Vasconcelos (2003)
	27	O superior imediato é quem leva as informações da alta direção aos funcionários vice-versa.	
	28	São realizadas pesquisas periódicas para identificar as necessidades e os desejos dos funcionários, bem como as percepções e opiniões sobre as condições de trabalho em particular.	
Ferramentas de Comunicação	29	Nos murais , a informação é clara e precisa.	Elaboração própria, com base em Marques (2004)
	30	Os eventos promovidos pela empresa são divulgados previamente, junto aos objetivos de estar os realizando.	
	31	Com o informativo interno , nos mantemos atualizados sobre o que acontece em nossa empresa.	
	32	A empresa utiliza intranet para se comunicar com os funcionários, e assim, nos informa sobre diversos assuntos.	
	33	O e-mail representa uma ferramenta que facilita a formalização das informações entre os setores da empresa.	
	34	As reuniões com gestores e líderes auxiliam no alinhamento das decisões estratégicas de nossa equipe.	
	35	As informações que circulam na mídia (internet, rádio, tv) sobre a minha empresa são primeiro comunicadas internamente .	
	36	A comunicação da minha empresa com os funcionários é clara , ou seja, compreendemos o que está querendo dizer.	
	37	A comunicação da minha empresa com os funcionários é consistente , ou seja, o que é dito expressa o que realmente é.	
	38	A comunicação da minha empresa com os funcionários é realizada de forma continuada , ou seja, ocorre com frequência.	
	39	A comunicação da minha empresa com os funcionários é curta ou seja, é uma comunicação objetiva.	
	40	A comunicação da minha empresa com os funcionários é completa , ou seja, somos comunicados sobre os fatos e/ou decisões como um todo.	

Fonte: Criado pela autora e adaptado a partir de Vasconcelos (2003), Marques (2004) e Santos e Gonçalves (2010).

O quarto bloco de questões diz respeito às variáveis que mensuram Liderança. Entre as questões, há aquelas que mensuram os comportamentos do líder voltado às tarefas e do líder

voltado ao relacionamento, e o instrumento foi adaptado de Northouse (2001) por Roveda (2010). As questões mensuram a acessibilidade do líder, sua postura de liderança frente ao grupo e referente ao *feedback* que o grupo recebe a partir dele. As questões que compuseram o bloco seguem no Quadro 11.

Quadro 11 – Questões sobre Liderança

Questões		Autor	
Liderança	41	Meu líder age respeitosamente com os membros do grupo.	Roveda (2010)
	42	Meu líder estabelece padrões de desempenho para os membros dos grupos.	
	43	Meu líder faz sugestões de como resolver os problemas.	
	44	Meu líder responde favoravelmente às sugestões feitas por outros.	
	45	Meu líder trata os outros de forma justa.	
	46	Meu líder define as responsabilidades de cada membro do grupo.	
	47	Meu líder comunica-se ativamente com os membros do grupo.	
	48	Meu líder esclarece o seu próprio papel no grupo.	
	49	Meu líder demonstra preocupação com o bem-estar pessoal dos outros.	
	50	Meu líder fornece um plano de como o trabalho deve ser feito.	
	51	Meu líder fornece critérios para o que é esperado do grupo.	
	52	Meu líder encoraja os membros do grupo para fazer um trabalho de qualidade.	
	53	Meu líder ajuda os membros do grupo a se entenderem.	
	54	Meu líder me dá retorno a respeito do meu desempenho individual.	
	55	Meu líder dá retorno ao grupo a respeito do nosso desempenho coletivo.	

Fonte: Adaptado a partir de Roveda (2010).

O quarto bloco de questões mensura o Comprometimento Organizacional em quatro níveis: Comprometimento Afetivo, Normativo, Instrumental e Afiliativo. A escala de Comprometimento Afetivo se baseia na escala original de Meyer, Allen e Smith (1993), a qual foi utilizada no trabalho de Medeiros e Gaster (1999) e de Medeiros et al. (2005). As questões mensuram o quão internalizadas as questões de comprometimento estão, com base em seus objetivos e motivações pessoais para com a empresa. A escala de Comprometimento Afiliativo foi baseada em Medeiros et al. (2005) e mensura questões relativas ao sentimento que o indivíduo tem em fazer parte da organização, a partir de suas motivações pessoais e profissionais. A terceira dimensão é referente ao Comprometimento Instrumental e foi utilizada a escala de Meyer, Allen e Smith (1993) utilizada por Medeiros e Gaster (1999) e pela escala de Medeiros et al. (2005), e visa mensurar a relação entre recompensas e oportunidades oferecidas pela empresa. A mensuração de Comprometimento Normativo baseia-se na escala de Meyer, Allen e Smith (1993) utilizada por Medeiros e Gaster (1999) e pela escala de Medeiros et al. (2005). Esta dimensão visa mensurar o comprometimento baseado na obrigação em permanecer na empresa, baseado em suas motivações pessoais e/ou profissionais. O Quadro 12 apresenta as questões utilizadas.

Quadro 12 – Questões sobre Comprometimento Organizacional

		Questões	Autor
Comprometimento Afetivo	56	Eu concordo com as atitudes adotadas pela minha organização.	Medeiros et al. (2005)
	57	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	
	58	Eu sempre me esforço demasiadamente para que a empresa atinja seus objetivos.	
	59	Eu gostaria de trabalhar nesta empresa por muitos anos.	Medeiros e Gaster (1999)
	60	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	
	61	Eu não me sinto integrado com minha organização.	
	62	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	
	63	Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização.	
	64	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	
Comprometimento Afiliativo	65	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	Medeiros et al. (2005)
	66	Eu realmente sinto que nesta empresa somos uma grande família.	
	67	Sinto que sou plenamente integrado a esta empresa.	
	68	Se um dia vier a deixar esta empresa sentirei bastante saudade daqui.	
	69	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	
	70	Tenho uma imensa satisfação em fazer parte desta empresa.	
	71	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	
	72	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	
Comprometimento Instrumental	73	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	Medeiros e Gaster (1999)
	74	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	Medeiros et al. (2005)
	75	Para me manter na empresa, procuro sempre fazer o que é esperado de mim.	
	76	Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.	
	77	Acredito que esta empresa me dá benefícios que dificilmente encontraria em outro trabalho.	
Comprometimento Normativo	78	Uma das coisas mais importantes na empresa é cumprir suas normas e regulamentos.	Medeiros et al. (2005)
	79	O bom desempenho na empresa é uma decorrência de sempre se respeitar suas regras.	
	80	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	
	81	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	
	82	Todo empregado deve dedicar-se de corpo e alma a sua empresa.	
	83	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	Medeiros e Gaster (1999)
	84	Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa.	
	85	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	
	86	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	
	87	Esta organização merece minha lealdade.	
	88	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	

Fonte: Adaptado a partir de Meyer, Allen e Smith (1993) e de Medeiros et al. (2005).

As questões sócio-demográficas compuseram o último bloco de questões, e foram inseridas no questionário com o objetivo de permitir cruzamentos entre as variáveis e compreender de forma mais completa as realidades contidas na empresa. O Quadro 13 apresenta as questões utilizadas no estudo.

Quadro 13 – Questões sócio-demográficas

Informações sobre o Perfil do Respondente da Pesquisa:	
89	Gênero (sexo): 1. <input type="radio"/> Masculino 2. <input type="radio"/> Feminino
90	Faixa Etária (anos): 1. <input type="radio"/> 18 - 25 2. <input type="radio"/> 26 - 35 3. <input type="radio"/> 36 - 45 4. <input type="radio"/> 46 - 55 5. <input type="radio"/> 56 - 65 6. <input type="radio"/> 65 ou mais
91	Escolaridade: 1. <input type="radio"/> Ensino Fundamental Incompleto 2. <input type="radio"/> Ensino Fundamental Completo 3. <input type="radio"/> Ensino Médio Incompleto 4. <input type="radio"/> Ensino Médio Completo 5. <input type="radio"/> Superior Incompleto 6. <input type="radio"/> Superior em Andamento 7. <input type="radio"/> Superior Completo 8. <input type="radio"/> Especialização 9. <input type="radio"/> Mestrado 10. <input type="radio"/> Doutorado
92	Renda Individual Aproximada: 1. <input type="radio"/> até R\$1.500,00 2. <input type="radio"/> de R\$1.501,00 à R\$2.000,00 3. <input type="radio"/> de R\$2.001,00 à R\$3.000,00 4. <input type="radio"/> de R\$3.001,00 à R\$4.000,00 5. <input type="radio"/> de R\$4.001,00 à R\$5.000,00 6. <input type="radio"/> acima de R\$5.001,00
93	Indique o setor que você trabalha: 1. <input type="radio"/> Administrativo 2. <input type="radio"/> Produção
94	Indique seu turno de trabalho: 1. <input type="radio"/> Diurno (1º Turno) 2. <input type="radio"/> Noturno (2º Turno)
95	Indique o seu tempo de empresa: _____ anos.
96	Indique o tempo que você trabalha em sua atual função _____ anos.
97	Indique a empresa na qual você trabalha: 1. <input type="radio"/> Beta 1 2. <input type="radio"/> Beta 2 3. <input type="radio"/> Beta 3 4. <input type="radio"/> Beta 4 5. <input type="radio"/> Beta 5 6. <input type="radio"/> Beta 6

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quanto à pontuação da escala, as pesquisas voltadas ao marketing, em geral utilizam escalas de cinco, seis e sete pontos, sendo que as escalas de tipo *Likert*, desenvolvidas por Rensin Likert, originalmente, tem 5 pontos e medem o grau de concordância (1 para Discordo Totalmente e 5 para Concordo Totalmente) sendo amplamente utilizadas nas ciências sociais (MALHOTRA, 2006; WIEJTERS; CABOOTER; SCHILLEWAERT, 2010). Sob a perspectiva gerencial, Wittink e Bayer (1994) defendem que quanto mais ampla for a escala, maior serão as opções aos respondentes, e por consequência, maiores as oportunidades de melhoria à empresa. Em geral, o número 7 é o que comumente é utilizado, sendo considerado o “número mágico” (MILLER, 1956).

As escalas, de um modo geral, são compostas por itens que medem comportamentos individuais ou sociais e características organizacionais, entretanto diferentes tipos de escala costumam medir os mesmos conceitos de forma diferente e, portanto, suas

dimensões teórico-operacionais variam. Pode-se agrupar escalas desenvolvidas e testadas de acordo com seus objetivos e pilares conceituais (CORREIA-LIMA; LOIOLA; LEOPOLDINO, 2015, p.2).

Por fim, o instrumento de coleta de dados está estruturado com 88 questões, as quais serão medidas por uma escala tipo *Likert* de 7 pontos, que considera o grau de concordância do entrevistado (1=discordo totalmente e 7=concordo totalmente) (HAIR JR. et al., 2005).

3.2.2 Coleta dos dados quantitativos

A coleta de dados quantitativos ocorreu nas seis empresas que compõem o Grupo Beta, as quais se localizam no Rio Grande do Sul e no Espírito Santo.

Foi realizado um pré-teste, com o objetivo de realizar a testagem do questionário com uma amostra de entrevistados, a fim de identificar e eliminar problemas potenciais (MALHOTRA, 2006), visto que a pesquisa proposta abrange quatro temas que até então não haviam sido trabalhados em conjunto. As análises estatísticas do pré-teste foram realizadas com 5 casos. O pré-teste objetiva ainda a compreensão do grau de entendimento das instruções e das escalas utilizadas, bem como o tempo necessário para resposta, de modo a adaptar o instrumento de coleta aos objetivos propostos (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; HAIR JR. et al., 2009).

A amostragem da pesquisa foi censitária. Para Hair Jr. et al. (2005, p.237), “um **censo** envolve a coleta de dados de todos os membros de uma **população**⁴”. Uma população representa “um conjunto completo de elementos sobre os quais desejamos fazer algumas inferências. [...] Um censo é a contagem de todos os elementos em alguma população” (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 376).

A coleta de dados ocorreu em dois momentos. Em novembro de 2016, dos dias 07 à 11, foi realizada a coleta presencial com os funcionários das unidades localizadas no Espírito Santo (Beta 2, Beta 3 e parte da Beta 4). Neste período, foram coletados 390 questionários, sendo que a pesquisadora teve à sua disposição uma sala de treinamentos, que comportava até 90 pessoas, e os funcionários respondiam a pesquisa em grupos, que variaram entre 4 à 80 respondentes. Com o objetivo de auxiliar a compreensão do questionário, foi projetado na tela cada questão, e realizada a leitura. O tempo de aplicação foi em torno de 30 à 45 minutos por grupo, e a pesquisa foi aplicada à 10 grupos, que eram mistos entre si, contendo funcionários

⁴ Grifos dos autores.

das três empresas, visto que a localização das fábricas é conjunta.

No Rio Grande do Sul, a coleta ocorreu entre 05 e 12 de dezembro de 2016. Pela localização das empresas, a pesquisa foi aplicada no dia 5 aos funcionários das empresas Beta 4, Beta 5 e Beta 6. Esta etapa também foi aplicada em grupos mistos, com perguntas projetadas em uma tela e a leitura realizada pela pesquisadora. Ao todo, 178 funcionários destas unidades responderam à pesquisa, distribuídos em 6 grupos. No dia 12 a pesquisa foi aplicada aos funcionários da empresa Beta 1, onde os 132 funcionários, divididos em 8 grupos, responderam as questões propostas. Este grupo recebeu as instruções iniciais, tal como os demais, mas realizou auto-preenchimento. Em ambas empresas do RS o tempo de resposta foi entre 30 e 45 minutos.

3.2.3 Análise dos dados quantitativos

Referente à análise dos dados quantitativos, este estudo pautou-se nas técnicas de análise descritiva univariada e multivariadas. Os dados foram coletados de forma presencial, em questionários impressos, os quais foram tabulados no *Microsoft Excel*® e transferidos ao *software IBM SPSS*® versão 20 para realização da análise.

Na análise univariada foi realizada a análise de frequências, média, desvio padrão e variância dos resultados obtidos. A estatística descritiva permite que o pesquisador compreenda o comportamento dos dados por meio de tabelas, imagens, medidas-resumo pela identificação das tendências e variabilidades (FÁVERO et al., 2009). Serão realizadas as análises de média, frequência, desvio padrão e coeficiente de variação. A variância foi calculada objetivando verificar o quanto os dados estão dispersos em relação à média. Já o desvio padrão representa a média das distâncias das observações com relação à média geral da variável. A partir disso, foi possível identificar os *outliers*, que representam os valores que apresentam valores muito distantes da média. O coeficiente de variação é apresentado em forma de percentual, a fim de medir a homogeneidade dos dados em relação à média. É possível verificar a homogeneidade dos dados ao considerar resultados superiores à 30% como heterogêneos e os resultados abaixo de 30% indicam um conjunto homogêneo (FÁVERO et al., 2009). Posterior, foi realizada uma análise comparativa entre os blocos, bem como por cargo ocupado na organização, a fim de comparar os grupos analisados, e ressaltar as diferenças expressivas entre eles (HAIR JR. et al., 2005).

Na análise multivariada, foram utilizadas as técnicas de análise fatorial, análise de correlação linear e análise de regressão múltipla. A análise fatorial possibilita a análise dos

componentes principais e a análise dos fatores comuns, que permite a análise de das inter-relações entre as variáveis, reduzindo-as à fatores ou dimensões comuns com a menor perda de informações possíveis. A análise fatorial visa ainda se tornar “uma base objetiva para criar escalas múltiplas” (HAIR JR. et al., 2009, p.33). Fávero et al. (2009) definem que a análise multivariada representa uma extensão das análises univariadas e bivariadas. Isso porque, segundo os autores, a análise univariada estuda os comportamentos e distribuições das variáveis de forma isolada e a análise bivariada estuda as associações e correlações de duas variáveis de modo simultâneo. A análise fatorial é pertinente quando se deseja combinar as variáveis para formação de uma nova variável ou um indicador (FÁVERO et al., 2009).

A análise fatorial é uma técnica usada para sintetizar informações de um grande número de variáveis em um número reduzido de variáveis e fatores, por meio da combinação de variáveis (HAIR JR. et al., 2005). Já Fávero et al. (2009) definem a análise fatorial como a técnica utilizada para viabilizar o estudo das inter-relações de um grande número de variáveis, com o objetivo de condensar as informações contidas em cada grupo em novos agrupamentos, denominados fatores, sem que haja uma perda considerável de informações. Os autores complementam que “o principal propósito da análise fatorial é descrever as relações de covariância entre diversas variáveis em termos de poucos e não observáveis fatores, ou seja, é procurar ou identificar fatores não observáveis ou construtos latentes que possam explicar a intercorrelação entre as variáveis” (FÁVERO et al., 2009, p. 9). A escolha da utilização na análise fatorial se deu a fim verificar como as questões se comportam, estatisticamente, diante da proposta de análise do estudo, com relação à associação dos temas.

A partir disso, foi realizada a análise de correlação linear bivariada, que objetiva verificar a “relação entre duas variáveis e até onde elas covariam” (HAIR JR. et al., 2005, p. 313). A correlação nos fornece os indícios de existência de relação entre duas variáveis e a força desta relação. Hair Jr. et al. (2005, p. 13) explicam que por meio da correlação de Pearson, que “mensura a associação linear entre duas variáveis métricas. O número que representa a correlação de Pearson é chamado coeficiente de correlação” e forneceu ao estudo a informação a respeito da linearidade dos dados e da intensidade de associação entre as variáveis investigadas.

A análise de regressão múltipla é a análise apropriada “quando o problema de pesquisa envolve uma única variável dependente métrica considerada como relacionada a duas ou mais variáveis independentes métricas” (HAIR JR. et al., 2009, p.33). Os autores destacam que a análise de regressão múltipla tem por objetivo realizar a previsão acerca de mudanças na variável dependente enquanto resposta às mudanças nas variáveis independentes. A regressão

linear múltipla, segundo Pestana e Gageiro (2005), consiste na técnica estatística inferencial que possibilita a relação de uma variável dependente (Y) com um conjunto de variáveis independentes (X's). Por meio da análise de regressão múltipla, verificou-se o quanto a aprendizagem organizacional, a liderança e o comprometimento organizacional contribuem com a comunicação interna, ou são estes que possibilitam a aprendizagem organizacional.

Quando o objetivo da pesquisa se volta à criação de modelos que possam explicar o impacto gerado por um grupo de variáveis sobre o comportamento de outras variáveis, a análise de regressão mostra-se apropriada (FÁVERO et al., 2009). Isso significa que as variáveis independentes que correspondem ao construto de comunicação interna podem se relacionar com as variáveis dependentes, que correspondem aos níveis de aprendizagem, liderança e comprometimento abordados no estudo.

Após a coleta e tabulação dos 700 questionários aplicados nas 6 unidades fabris do Grupo Beta, os dados foram exportados do Excel para o software SPSS® (*Statistical Package for Social Sciences*), onde se iniciaram os procedimentos de análise, abaixo descritos.

3.2.4 Preparação dos dados

A partir da lógica de que um tratamento adequado dos dados permite uma melhor qualidade dos dados em relação à sua acuracidade, há a necessidade de purificar a escala com a retirada dos dados omissos (*missing data*) e *outliers*. Ainda, nesta etapa, são calculadas as multicolinearidades, a normalidade, a linearidade e a homoscedasticidade dos dados.

Também nesta fase, é realizada uma varredura no banco de dados a fim de identificar erros de digitação ou preenchimento, e os erros e problemas são corrigidos. A partir daí os dados podem ser submetidos a um programa de adequação com o modelo (KLINE, 2008).

3.2.4.1 Dados omissos

É importante observar que os dados omissos não são maiores do que 5% a 10% do total de respostas de uma variável, bem como, a existência de aleatoriedade na omissão, ou seja, se os dados omissos apresentam um comportamento sistemático (MAR – *Missing at Random*) (KLINE, 2008; HAIR JR. et al., 2009). Já Roth (1994), indica que é aceitável a retirada de todo o caso se a proporção de casos com dados omissos for pequena (de 5% a 10%).

Deste modo, foram eliminados 14 casos com 10% ou mais de casos omissos (9 ou mais omissões), sendo que os dados omissos representam 2% da amostra original.

Hair Jr. et al. (2009) indicam que os dados omissos que forem considerados aleatórios podem ser corrigidos sem a eliminação do questionário, por meio da substituição das respostas omissas pela média da variável.

3.2.4.2 *Outliers*

Outliers são casos que tem seus escores bastante diferentes dos outros. É possível notar a presença de *outliers* por meio dos testes univariados, tais como a análise dos escores Z, a partir das variáveis padronizadas (KLINE, 2008). Por meio dos testes multivariados, utilizou-se o teste Mahalanobis, onde foram descartados dois casos com significância menor de 0,001 (HAIR JR. et al., 2009).

Segundo Kline (2008), *outliers* são casos que apresentam escores bastante diferentes dos outros. A presença de *outliers* pode ser detectada através de testes multivariados (distância de Mahalanobis – D^2), sendo eliminados casos com significância menor de 0,001 (HAIR JR. et al., 2009). Optou-se pela análise multivariada, onde 2 casos ficaram abaixo do nível de significância 0,001.

3.2.5 Normalidade, multicolinearidade, linearidade e homoscedasticidade

Por meio de testes de normalidade, tais como multicolinearidade, homoscedasticidade e linearidade, têm-se o aval para realizar as análises multivariadas (HAIR JR. et al., 2009). A linearidade e a homoscedasticidade são aspectos da normalidade multivariada, e a multicolinearidade ocorre quando variáveis que parecem ser diferentes medem a mesma coisa (KLINE, 2008).

3.2.5.1 Normalidade e multicolinearidade

Por meio da análise da assimetria, é possível verificar a normalidade dos dados, sendo que muitos casos abaixo da média representam uma assimetria positiva, e muitos casos acima da média representam uma assimetria negativa. A curtose representa um excesso relativo de casos nas caudas da distribuição (curtose positiva indica uma distribuição altamente concentrada na média, com caudas longas e finas; curtose negativa, uma distribuição “achatada”, com muitos casos nas caudas) (KLINE, 2008).

Variáveis com valores absolutos de índices de assimetria acima de 3 podem ser

consideradas como extremamente assimétricas. Valores de curtose acima de 10 podem sugerir a existência de um problema (KLINE, 2008). Pela análise dos dados foi possível observar que nenhuma das variáveis obteve valor de assimetria acima de 3. Todas as variáveis do modelo proposto apresentaram assimetrias negativas e a maior parte com módulos entre 0 e 1,5. Considerando a curtose, nenhuma das variáveis obteve módulos acima de 10. A maior parte das variáveis apresentou curtose positiva e com módulos entre 0 e 1,5.

Conforme Hair Jr. et al. (2009) é necessário a aplicação dos testes como Valor de Tolerância e Fator de Inflação da Variância (VIF – *Variance Inflation Factor*), uma vez que ambos os testes permitem verificar precisamente a multicolinearidade entre as variáveis. Deste modo, todos os valores se mostraram inferiores a 10 (o maior VIF ficou em 4,3), o que indica a inexistência de multicolinearidade no instrumento.

3.2.5.2 Linearidade e homoscedasticidade

Para Hair Jr. et al. (2009) a homoscedasticidade ocorre quando a variável dependente exibe seus níveis iguais de variância entre as variáveis preditoras. Por meio da inspeção de *scatterplots* bivariados, é possível avaliar a linearidade e a homoscedasticidade, isso porque um *scatterplot*, quando homoscedástico, é distribuído igualmente ao longo da linha de regressão, a qual descreve uma relação entre X e Y (KLINE, 2008). Nestes casos, os resíduos não diminuem ou aumentam os valores da variável independente (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

3.3 ETAPA QUALITATIVA

Utilizada pelos cientistas sociais há anos, a pesquisa qualitativa é um dos métodos de coleta de dados mais utilizados (BRYMAN, 1988). A pesquisa qualitativa se baseia, principalmente, na compreensão humana, o que a difere da pesquisa quantitativa, que tem seu raciocínio direcionado aos atributos lineares e em medições e análises estatísticas (STAKE, 2011). Conforme afirma Gibbs (2009), a pesquisa qualitativa disponibiliza ao pesquisador o aprofundamento da análise, visto que considera o contexto de pesquisa. Stake (2011, p. 41) destaca ainda a existência de uma coleção de formas para o pensamento qualitativo: “interpretativo, baseado em experiências, situacional e humanístico”. Isto, embora seja uma base, cada pesquisador viabilizará a investigação de forma diferente, ainda que o foco dos pesquisadores seja na interpretação. Ainda, cada pesquisador mostrará a complexidade do histórico e tratará seus indivíduos como únicos, ainda que em geral, possam ser parecidos entre

eles. Cabe destacar ainda que a pesquisa qualitativa permitiu que os pesquisadores sociais migrassem da ênfase na explicação de causa e efeito ao caminho da interpretação pessoal (STAKE, 2011).

No contexto do projeto sequencial explanatório, a etapa qualitativa é considerada como a fase de aprofundamento dos achados quantitativos. Os casos selecionados na etapa qualitativa, em geral, são empresas que se oferecem de maneira espontânea na etapa quantitativa, o que atribui ao pesquisador a responsabilidade de elencar as empresas que se voluntariam para realizar as entrevistas (CRESWELL; CLARK, 2013). No caso desta pesquisa, a etapa qualitativa ocorre com vistas a aprofundar o esclarecimento acerca dos principais achados quantitativos.

3.3.1 Coleta dos dados qualitativos

Para o aprofundamento da compreensão dos resultados da etapa quantitativa, foram elencados alguns gestores relacionados à área de comunicação das empresas, por meio de entrevistas em profundidade, com abordagem semiestruturada. Os respondentes foram o Diretor de Recursos Humanos, o Gerente de Recursos Humanos e a Supervisora de Treinamento. A entrevista em profundidade em grupo abordou os principais pontos que emergiram a partir dos resultados da primeira fase, conforme afirmam Creswell e Clark (2013). A validação do instrumento ocorrerá a partir da avaliação de especialistas, assim que as análises dos dados quantitativos permitir a verificação dos achados que serão explorados na etapa qualitativa.

As entrevistas em profundidade, segundo Yin (2015), podem ser propostas aos entrevistados com o objetivo de obter opiniões sobre certos eventos, bem como, obter de *insights* sobre determinados assuntos os quais poderão ser utilizados em futuras investigações. A entrevista em profundidade pode se dar em um longo período de tempo ou em uma única ocasião, visto que por seu caráter subjetivo, necessita que em toda interpretação seja levada em consideração a perspectiva da pessoa analisada. Para Rossi e Slongo (1998), as técnicas de entrevistas em profundidade proporcionam vantagens e desvantagens, as quais devem ser avaliadas pelo pesquisador antes de decidir-se por uma delas. A meta das entrevistas semiestruturadas é revelar o conhecimento existente de modo a expressá-lo em forma de respostas, possibilitando que ele se torne acessível à interpretação. Em uma entrevista semiestruturada, o entrevistador busca obter informações, dados e opiniões por meio de uma conversa livre, com pouca atenção a prévio roteiro de perguntas (MARTINS, 2008).

Além das entrevistas em profundidade, as quais foram realizadas em grupo, foi realizada a Observação Participante. Durante o período de 07 à 11 de novembro de 2016 e nos dias 05 e 12 de dezembro de 2015, a pesquisadora emergiu no campo de estudos, onde foi possível observar as particularidades de cada empresa e do grupo. A pesquisa documental ocorreu por meio do acesso aos materiais institucionais, *site* das empresas e informativos internos. O Quadro 14 apresenta as técnicas que compuseram o processo de triangulação realizado na etapa de coleta dos dados.

Quadro 14 – Triangulação do processo de coleta de dados

Processo de coleta de dados	Operacionalização
Entrevistas em profundidade em grupo	Devolução dos resultados quantitativos, realizado de forma presencial (entrevista realizada com: (i) Diretor de RH; (ii) Gestor de RH; (iii) Supervisora de Treinamento).
Observação Participante	Observação realizada na semana que a pesquisadora esteve nas fábricas do ES e nos dias de aplicação nas fábricas do RS.
Pesquisa de Documentos	Acesso a <i>site</i> das empresas do grupo, nos materiais institucionais distribuídos aos representantes e ao informativo interno.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.3.2 Análise dos dados qualitativos

Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011, p. 50) “visa o conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica, etc., por meio de um mecanismo de dedução”.

Não foi utilizado a técnica de saturação de dados, visto que a entrevista ocorreu no momento da devolução dos resultados quantitativos à empresa. A entrevista foi gravada e posteriormente transcrita, para viabilizar a análise das entrevistas, que foram devolvidas aos entrevistados, para validação do seu conteúdo, e posterior, foi realizada a redução dos dados (MILES; HUBERMAN, 1984). As categorias de análises *a priori* serão equivalentes aos construtos utilizados na pesquisa quantitativa. Deste modo, as categorias *a priori* foram Aprendizagem Organizacional, Comunicação Interna, Liderança e Comprometimento Organizacional. Não foram encontradas neste estudo categorias *a posteriori*.

3.4 ANÁLISE MISTA

A análise mista dos resultados provenientes da fase quantitativa e da fase qualitativa constituem a terceira etapa da pesquisa. Creswell e Clark (2013) definem que na última etapa, cabe ao pesquisador fazer o resumo dos dados quantitativos e qualitativos para viabilizar a análise mista, que, segundo os autores, constitui uma técnica aplicada à ambos os métodos que possui o objetivo de gerar uma única análise dos achados.

Tal análise envolve a interpretação dos pontos qualitativos e quantitativos, de modo a buscar uma resposta ao problema de pesquisa. A interpretação que ocorre nesta etapa consiste em olhar além dos dados numéricos da fase quantitativa e dos relatos dos entrevistados da etapa qualitativa (CRESWELL; CLARK, 2013).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, serão apresentados os resultados da etapa quantitativa, tendo início com a apresentação da caracterização da população, e os cruzamentos entre as questões, o que nos permite uma análise acerca do perfil das empresas que compõem o grupo (Apêndice B). A seguir, é apresentada a análise univariada, com a apresentação das médias, desvios padrões e variâncias de cada variável. Na sequência, são apresentadas as médias cruzadas por empresa quanto às variáveis sócio-econômicas, com o objetivo de destacar as maiores e menores médias. Apresenta-se ainda, a frequência relativa das variáveis, com vistas a permitir a compreensão de como a média foi composta.

O capítulo 4.3 apresenta as análises multivariadas realizadas, onde são apresentadas e discutidas a análise fatorial, as correlações realizadas e a regressão linear, que permitiu a criação do framework resultante da pesquisa. O Capítulo 4.4 apresenta a análise qualitativa, onde o retorno dos resultados quantitativos serviu como base para a realização desta etapa. Em seguida, o capítulo 4.5 apresenta a análise conjunta dos dados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO

O questionário contempla 9 questões sócio demográficas, que visam identificar a população pesquisada. É possível notar, que o maior percentual de empregados é do gênero masculino (519 respondentes), o que representa 79,1% dos empregados. Distribuído, o percentual de respondentes do gênero masculino mostra-se superior em cinco das unidades da empresa (Beta 2: 83,3%, Beta 3: 89,4%, Beta 4: 91,7%, Beta 5: 68,1% e Beta 6: 83,7%). Na unidade Beta 1, o percentual de respondentes do gênero feminino é de 54,5%, contudo, cabe salientar que nesta unidade está concentrado o setor administrativo das empresas. A Tabela 1 apresenta os resultados.

Tabela 1 – Cruzamento entre Gênero x Empresas

GÊNERO	EMPRESA						TOTAL
	Beta 1	Beta 2	Beta 3	Beta 4	Beta 5	Beta 6	
Masculino	45,5%	83,3%	89,4%	91,7%	68,1%	83,7%	79,0%
Feminino	54,5%	16,7%	10,6%	8,3%	31,9%	16,3%	21,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A segunda questão do bloco de perfil questionava quanto à faixa etária dos

respondentes. Foi possível perceber que o maior percentual de respondentes (41,8%) encontra-se na faixa etária entre 26 a 35 anos (254 respondentes), enquanto 30,7% tem entre 18 a 25 anos (186 respondentes), e os que tem entre 36 a 45 anos somam 17,9% (110 respondentes) e há 9,6% dos respondentes com 46 anos ou mais (58 respondentes). Na empresa Beta 1 (41,5%), na Beta 3 (46,3%), na Beta 4 (57,1%) e na Beta 6 (47,4%), a maior parte dos respondentes encontra-se na faixa etária entre 26 e 35 anos. Já na Beta 2 (41,6%) e na Beta 5 (35%), os respondentes indicaram possuir entre 18 e 25 anos. Cabe destacar que 92 respondentes optaram por não responder esta questão. A Tabela 2 explicita os achados.

Tabela 2 – Cruzamento entre Faixa etária x Empresas

FAIXA ETÁRIA	EMPRESA						TOTAL
	Beta 1	Beta 2	Beta 3	Beta 4	Beta 5	Beta 6	
18 a 25	10,8%	41,6%	30,9%	4,8%	35,0%	13,2%	30,7%
26 a 35	41,5%	38,9%	46,3%	57,1%	34,0%	47,4%	41,8%
36 a 45	30,8%	16,3%	13,3%	23,8%	18,4%	21,1%	17,9%
46 ou mais	16,9%	3,2%	9,6%	14,3%	12,6%	18,4%	9,6%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A terceira pergunta busca identificar o grau de escolaridade dos funcionários. Nota-se que o maior percentual é de funcionários com ensino médio completo (33,5%), identificado por 227 dos funcionários. Nas unidades Beta 2 (38,8%), Beta 3 (33,2%), Beta 5 (40,7%) e Beta 6 (38,3%), a maior parte dos funcionários possui ensino médio completo. Na empresa Beta 4, o nível de escolaridade da maioria é o ensino médio incompleto (29,2%) e na unidade Beta 1, a qual concentra grande parte do setor administrativo das unidades, o nível de escolaridade é entre ensino superior completo (34,3%) e pós-graduação (32,8%). Chama a atenção o fato de que na empresa Beta 4, que tem suas operações em no RS e no ES não há funcionários cursando ensino superior. Cabe salientar a existência de um percentual considerável de empregados com ensino fundamental incompleto (9,2%) ou completo (4,9%), onde nota-se uma saliência nestes percentuais nas unidades Beta 4 (16,7%) e Beta 5 (12,2%). Pode-se relacionar que nas unidades fabris o nível de escolaridade apresenta-se menor, e a Tabela 3 apresenta os percentuais obtidos.

Tabela 3 – Cruzamento entre Escolaridade x Empresas

ESCOLARIDADE	EMPRESA						TOTAL
	Beta 1	Beta 2	Beta 3	Beta 4	Beta 5	Beta 6	
Ensino Fundamental Incompleto	1,5%	8,7%	9,6%	16,7%	12,2%	8,5%	9,2%
Ensino Fundamental Completo	3,0%	4,4%	4,3%	8,3%	5,7%	8,5%	4,9%
Ensino Médio Incompleto	1,5%	18,9%	17,8%	29,2%	13,8%	21,3%	16,4%
Ensino Médio Completo	6,0%	38,8%	33,2%	20,8%	40,7%	38,3%	33,5%
Superior Incompleto	13,4%	11,2%	10,1%	12,5%	8,9%	6,4%	10,4%
Superior em Andamento	7,5%	5,3%	10,6%	-	7,3%	4,3%	7,3%
Superior Completo	34,3%	8,7%	7,2%	8,3%	7,3%	4,3%	10,2%
Pós-graduação	32,8%	3,9%	7,2%	4,2%	4,1%	8,5%	8,1%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Foi possível identificar, por meio da quarta questão, que 48,5% dos respondentes recebe como remuneração o valor de até R\$1.500,00 mensais (48,5%). Os que são remunerados com salários entre R\$1.501,00 à R\$2.000,00 representam 21,7%, enquanto os que recebem entre R\$2.001,00 a R\$3.000,00 somam 14,4%. A renda de 8% dos entrevistados é acima de R\$5.000,00 mensais, e os que recebem entre R\$3.001,00 à R\$4.000,00 somam 5,5% dos respondentes, e 2,1% recebem a remuneração entre R\$4.001,00 e R\$5.000,00.

Entre as unidades do Grupo Beta, nas empresas Beta 2 (75,4%), Beta 3 (47,3%), Beta 4 (52,2%) e Beta 6 (36,2%), os respondentes indicaram que recebem até R\$1.500,00 mensais. Na Beta 5, o salário de 40,7% é entre R\$1.501,00 e R\$2.000,00, e na Beta 1, o maior percentual de respondentes indicou receber entre R\$2.001,00 e R\$3.000,00. A Tabela 4 explicita os resultados.

Tabela 4 – Cruzamento entre Renda x Empresas

RENDA	EMPRESA						TOTAL
	Beta 1	Beta 2	Beta 3	Beta 4	Beta 5	Beta 6	
até R\$1.500,00	10,4%	75,4%	47,3%	52,2%	29,3%	36,2%	48,4%
de R\$1.501,00 à R\$2.000,00	9,0%	10,1%	24,6%	34,8%	40,7%	21,3%	21,7%
de R\$2.001,00 à R\$3.000,00	31,3%	6,8%	14,0%	4,3%	15,4%	27,7%	14,4%
de R\$3.001,00 à R\$4.000,00	11,9%	1,9%	5,3%	4,3%	7,3%	8,5%	5,5%
de R\$4.001,00 à R\$5.000,00	10,4%	1,0%	2,4%	-	-	-	2,1%
acima de R\$5.001,00	26,9%	4,8%	6,3%	4,3%	7,3%	6,4%	8,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A fim de contextualizar os achados, a quinta questão solicitava que o respondente indicasse o setor que trabalha, onde 71 funcionários optaram por não indicar nenhuma opção. No Grupo Beta, 72,8% dos funcionários trabalham no setor de produção e 27,2% indicaram trabalhar no administrativo. O setor administrativo é composto por 100% dos respondentes da empresa Beta 1, e o setor de produção possui 85,9% dos respondentes da Beta 2, 74,2% dos funcionários da Beta 3, na empresa Beta 4 o percentual é de 70%, na Beta 5 o percentual representa 82,1% e na Beta 6 soma 84,4% dos respondentes. A Tabela 5 demonstra os resultados.

Tabela 5 – Cruzamento entre Setor x Empresas

SETOR	EMPRESA						TOTAL
	Beta 1	Beta 2	Beta 3	Beta 4	Beta 5	Beta 6	
Administrativo	100,0%	14,1%	25,8%	30,0%	17,9%	15,6%	27,2%
Produção		85,9%	74,2%	70,0%	82,1%	84,4%	72,8%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O sexto questionamento referia-se ao turno de trabalho dos respondentes, onde nota-se uma predominância no turno do dia (619 respostas), representando 90,9% dos resultados. Apenas as empresas Beta 2 (9,2%) e Beta 3 (20,6%), ambas localizadas no ES, possuem segundo turno em sua estrutura operacional. A Tabela 6 apresenta os achados.

Tabela 6 – Cruzamento entre Turno x Empresas

TURNNO	EMPRESA						TOTAL
	Beta 1	Beta 2	Beta 3	Beta 4	Beta 5	Beta 6	
Diurno	100,0%	90,8%	79,4%	100,0%	100,0%	100,0%	90,9%
Noturno		9,2%	20,6%				9,1%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A sétima pergunta refere-se ao tempo de empresa que o funcionário possui, e em qual das empresas do Grupo Beta ele trabalha. Nesta questão, 52 funcionários não assinalaram nenhuma opção. O maior percentual (28,1%) indicou possuir até 2 anos de empresa, tendo sido na Beta 1 (49,5%) e na Beta 3 (45%) os maiores percentuais relativos à este tempo de empresa. Os que possuem até 1 ano de empresa somam 27%, e os percentuais mais expressivos são encontrados nas empresas Beta 2 e Beta 3, onde os percentuais chegaram a 34% e 36%, respectivamente. Cabe a ressalva de que tais empresas possuem suas estruturas operacionais no ES, e, ainda, há o fato de que as empresas estão em funcionamento há pouco mais de 3 anos, o que, em tese, permite uma melhor compreensão de tais achados.

Entre os que possuem 4 anos ou mais de empresa (27%), os maiores percentuais são

encontrados na empresa Beta 1, com 63,1% do acumulado, na Beta 5, onde há 54,3% dos funcionários que apresentam este tempo e na Beta 6, com 54,3% das respostas. As empresas Beta 1, Beta 5 e Beta 6 são localizadas no RS e possuem quase 50 anos de atuação, e há 85 funcionários que possuem mais de 10 anos de empresa, onde cabe salientar que 48 deles, possui até 15 anos de empresa, os que possuem até 20 anos representam 22 dos respondentes, os que tem até 25 anos somam 9 respondentes e entre 26 e 34 anos, há 6 funcionários. Optou-se por realizar essa junção em virtude de tornar os percentuais obtidos mais homogêneos. Ainda, os maiores percentuais se concentram nas empresas localizadas no RS, as quais estão estabelecidas há mais tempo. Abaixo, a Tabela 7 ilustra os resultados.

Tabela 7 – Cruzamento entre Tempo de Empresa x Empresas

TEMPO DE EMPRESA	EMPRESA						TOTAL
	Beta 1	Beta 2	Beta 3	Beta 4	Beta 5	Beta 6	
1 ano	12,3%	34,0%	36,0%	10,0%	11,4%	23,9%	27,0%
2 anos	13,8%	49,5%	24,0%	45,0%	9,6%	10,9%	28,1%
3 anos	10,8%	12,0%	27,0%	35,0%	16,7%	10,9%	18,0%
4 anos ou mais	63,1%	4,5%	13,0%	10,0%	62,3%	54,3%	27,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A oitava questão de perfil solicita que o respondente indique o tempo que exerce sua atual função. Nesta questão, 67 respondentes não indicaram tal informação. O maior percentual (41%) indicou exercer sua atual função há até 1 ano, tendo sido assinalada por 260 funcionários. Os que trabalham até há 1 ano na Beta 2 somam 50,8% dos respondentes, na Beta 3 são 49,5% e na Beta 6 o percentual é de 36,2%. Os que exercem sua função atual há até 2 anos somam 50% dos respondentes na Beta 4, e os que possuem 4 anos ou mais em suas funções somam 44,3% na Beta 1, enquanto na Beta 5 são 48,7% e na Beta 6 o percentual chega a 36,2%. Nota-se que nas três empresas que estão situadas exclusivamente no RS, os maiores percentuais são encontrados entre os que possuem maior tempo em suas funções. A Tabela 8 apresenta o cruzamento.

Tabela 8 – Cruzamento entre Tempo de Função x Empresas

TEMPO DE FUNÇÃO	EMPRESA						TOTAL
	Beta 1	Beta 2	Beta 3	Beta 4	Beta 5	Beta 6	
1 ano	26,2%	50,8%	49,5%	15,0%	24,8%	36,2%	41,0%
2 anos	19,7%	39,8%	25,3%	50,0%	14,5%	12,8%	27,0%
3 anos	9,8%	7,9%	20,6%	25,0%	12,0%	14,9%	13,8%
4 anos ou mais	44,3%	1,6%	4,6%	10,0%	48,7%	36,2%	18,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A partir das análises realizadas através dos dados de caracterização informados pelos respondentes, é possível sintetizar que há predominância de funcionários do gênero masculino no setor de produção, e que esse cenário muda apenas na empresa Beta 1, que é a empresa que possui os setores administrativos do Grupo Beta. O perfil de funcionários do Grupo Beta é jovem, concentrado especialmente na faixa etária dos 18 aos 35 anos, contudo, é nesta faixa etária que se encontram os maiores percentuais de funcionários que possui até 2 anos de empresa. Entre os funcionários que tem até 2 anos de empresa, os que tem entre 18 e 25 anos somam 57,32% e os que tem até 2 anos de empresa representam 29,2%, o que permite inferir que o fator idade pode estar atrelado à rotatividade dos funcionários. Em contraponto, 50% dos funcionários com idade entre 46 e 55 anos, possuem 4 anos ou mais de empresa.

Outro aspecto que se destaca na análise é a baixa escolaridade (ensino fundamental incompleto ou completo) indicada por 14,3% dos funcionários que responderam esta questão, sobretudo na empresa Beta 4 (localizada no ES) e Beta 5 (localizada no RS). Esta escolaridade está atrelada à 20,7% dos funcionários que recebem até R\$1.500,00 mensais. A menor escolaridade é identificada em maior percentual entre aqueles que se encontram na faixa etária dos 46 aos 55 anos, onde 31,3% dos respondentes possuem ensino fundamental incompleto ou completo.

Tais análises são importantes para situar as diferenças identificadas na população investigada. A seguir é apresentada a análise multivariada, que será complementada, textualmente, com as informações dos cruzamentos adicionais realizados.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA

A análise univariada foi realizada com vistas a representar as médias atribuídas à cada variável, seu desvio padrão e a variância. Para melhor visualização, foram divididos os subcapítulos referentes à cada construto estudado.

4.2.1 Análise descritiva Aprendizagem Organizacional

O primeiro construto do questionário busca mensurar a Aprendizagem Organizacional em três níveis: Aprendizagem Individual, Aprendizagem Grupal e Aprendizagem Organizacional, os quais serão apresentados em seguida. A média geral do construto Aprendizagem Organizacional foi 5,29, com desvio padrão de $s=1,569$ e variância de $s^2=2,613$. A Aprendizagem Organizacional vem sendo aplicada no contexto organizacional com o intuito

de maximizar os resultados, ao se pautar de procedimentos, práticas e ações que visam a empregabilidade e a sustentabilidade dos indivíduos nas organizações (JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

O primeiro nível mensurado foi o da Aprendizagem Individual, onde o bloco teve como média geral 6,12, tendo sido a maior média dos três construtos. O desvio padrão do construto foi de 1,085, com uma variância de 1,22. A maior média do construto (6,36) foi nas variáveis AIND2 e AIND3. A AIND2 refere-se à busca de melhoria contínua nas habilidades no trabalho, a qual apresentou um desvio padrão inferior a 1 e uma baixa dispersão dos resultados, medida pela variância. A variável AIND3 refere-se ao aprendizado decorrente das experiências de trabalho, e o desvio padrão e a variância mostraram-se inferiores a 1. A menor média e o maior desvio padrão e variância foram os da variável AIND1, que busca mensurar a questão de aprender coisas novas em seu trabalho. A variável obteve uma média 5,62, um desvio padrão de 1,467 e uma variância de 2,152. Cabe salientar que o desvio padrão e a variância foram os maiores do bloco.

A segunda dimensão analisada foi a de Aprendizagem Grupal, a qual teve como média geral 5,14, e apresentou um desvio padrão de 1,699, e uma variância de 2,889. Segundo Maier, Prange e Rosentiel (2001), um grupo tem capacidade maior de armazenar conhecimento do que um indivíduo, isso porque o grupo tem a somatória de conhecimento armazenado por cada indivíduo. A variável AGRU5 foi a que obteve maior média no construto, apresentando 5,37, com um desvio padrão de 1,699 e uma variância de 2,889.

A Aprendizagem em nível Organizacional teve como média geral 4,61, e apresentou um desvio padrão de 1,924 e variância de 3,727. Crossan, Lane e White (1999), definem que a aprendizagem organizacional ocorre a partir de quatro processos, quais sejam: (i) intuição; (ii) interpretação; (iii) integração; (iv) institucionalização, os quais atuam enquanto uma combinação de fatores psicológicos e sociais, dados os processos, políticas e procedimentos organizacionais. Neste construto, a maior média foi atribuída à variável AORG3 (5,02), que explana sobre os procedimentos e processos da empresa estarem descritos em manuais, instruções normativas ou similares. Cabe salientar que a menor média do construto foi nesta dimensão (AORG2 - Média 4,07), bem como o maior desvio padrão ($s=2,083$) e a maior variância ($s^2= 4,340$).

Em linhas gerais, ao considerar os três construtos pertencentes à Aprendizagem Organizacional, é possível verificar que a aprendizagem vem ocorrendo no Grupo Beta com maior força no nível individual. A Tabela 9 apresenta a análise descritiva.

Tabela 9 – Análise descritiva de Aprendizagem Organizacional

		Variável	Média	s	s ²	Média	s	s ²
Aprendizagem Individual	AIND1	Estou sempre aprendendo algo novo em meu trabalho.	5,62	1,467	2,152	6,12	1,085	1,222
	AIND2	Eu procuro melhorar continuamente minhas habilidades no trabalho.	6,36	0,912	0,831			
	AIND3	Eu procuro aprender a partir das minhas experiências no trabalho.	6,36	0,868	0,753			
	AIND4	Eu procuro aprender tendo contato com pessoas mais experientes na minha empresa.	6,24	1,098	1,206			
	AIND5	Eu sou capaz de ver as coisas sob uma nova ótica, rompendo com as percepções tradicionais.	6,04	1,082	1,170			
Aprendizagem Grupal	AGRU1	Equipe frequentemente dedica tempo para descobrir maneiras de melhorar nossos processos de trabalho.	4,96	1,707	2,915	5,14	1,699	2,889
	AGRU2	Na equipe, as pessoas discutem maneiras de prevenir e aprender com os erros.	5,22	1,652	2,730			
	AGRU3	Na equipe alguém sempre se certifica que refletimos sobre o nosso processo de trabalho.	4,99	1,695	2,874			
	AGRU4	A equipe mantém a organização informada a respeito do que planeja executar.	5,16	1,711	2,928			
	AGRU5	A equipe frequentemente coopera com outras equipes para alcançar os objetivos organizacionais.	5,37	1,731	2,995			
Aprendizagem Organizacional	AORG1	As reuniões são realizadas periodicamente, onde todos os funcionários são informados sobre quaisquer novidades e desenvolvimentos na empresa.	4,51	2,140	4,578	4,61	1,924	3,727
	AORG2	A empresa produz periodicamente um relatório em que todos os funcionários são informados sobre o que ela vem fazendo.	4,07	2,083	4,340			
	AORG3	Os procedimentos e processos da empresa estão descritos em manuais, instruções normativas ou similares.	5,02	1,843	3,398			
	AORG4	Sugestões dos próprios funcionários da empresa são incorporadas em seus processos, produtos ou serviços.	4,54	1,833	3,360			
	AORG5	Os procedimentos operacionais nos permitem trabalhar eficientemente.	4,91	1,720	2,960			
Resultados do construto						5,29	1,569	2,613

Nota: s= Desvio Padrão; s²=Variância.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Realizadas as considerações, em seguida serão analisadas as questões referentes ao segundo construto pesquisado.

4.2.2 Análise descritiva Comunicação Interna

O segundo construto refere-se à Comunicação Interna, no qual, a média geral obtida foi de 4,06. As médias oscilaram entre 3,02 e 5,27 onde é possível perceber uma variação de 74,5% entre as médias. O bloco de comunicação interna foi dividido entre a Comunicação Formal, Comunicação Informal e as Ferramentas de Comunicação.

Referente à Comunicação Formal que o Grupo Beta direciona aos seus funcionários, as médias variaram entre 3,27 e 4,45, o que representa uma variação de 36,08% entre as médias do construto. A questão com maior média (CFOR5) refere-se às reuniões realizadas pelos gestores, onde são transmitidas as informações sobre os assuntos que possam afetar o ambiente de trabalho, com um desvio padrão de 2,011 e uma média de 4,45. A menor média do bloco foi atribuída à variável CFOR2, referente à realização de pesquisas de marketing interno/satisfação interna), que apresentou uma média de 3,27 e um desvio padrão de 1,844, o que mostra uma falta de uniformidade nas respostas dos entrevistados quanto à este quesito. Neste bloco, três questões apresentaram médias bastante próximas (entre 3,27 e 3,64), e as outras duas questões ficaram com média acima de 4 (4,13 e 4,45). Por meio das médias, que se encontram entre a linha que define uma resposta “não concordo nem discordo” e o nível de discordância, percebe-se que a comunicação formal da empresa para com os funcionários possui pontos a serem trabalhados, dado o descontentamento dos mesmos com relação ao quesito.

O segundo bloco da Comunicação Interna media a Comunicação Informal, que buscava verificar a comunicação que ocorre de maneira informal dentro da organização, no sentido de que a comunicação no Grupo Beta se dê a partir de práticas informais, as quais englobam a comunicação verbal, reuniões e o reconhecimento simbólico dos funcionários. Neste bloco, a menor média foi a da variável CINF8 (Média 3,19), que trata sobre a existência de pesquisas periódicas onde os funcionários são questionados acerca de suas necessidades e desejos. Esta questão teve uma variação de 58% em relação à maior média, que foi referente à questão CINF7 (Média 5,04), que busca medir se é por meio do superior imediato que as informações da alta direção são levadas aos funcionários e vice-versa. Ainda que considerada a maior média, o grau de concordância dos respondentes quanto à comunicação informal é baixo, visto que não chega a 68%, e esse percentual cai para 36,5% quando considerada a menor média. Das 8 questões que compõem o bloco, cinco delas possuem média inferior à 4, somente 2 possuem média entre 4 e 5 e apenas 1 possui média superior à 5. A comunicação informal requer menos artefatos para sua ocorrência e, deste modo, caberia ao Grupo Beta que ambientes e momentos que favoreçam a ocorrência da comunicação informal.

O terceiro bloco de questões diz respeito às ferramentas de comunicação interna, onde os funcionários foram solicitados a responder 12 questões. As médias tiveram uma variação de 74,50%, sendo que a variável FCOM4 obteve uma média de 3,02. Esta variável foi incluída propositalmente na escala, visto que o Grupo Beta não utiliza a ferramenta intranet. Esperava-se que os funcionários assinalassem a opção 1 (discordo totalmente), contudo, dos 693 funcionários que responderam esta questão, apenas 274 assinalaram a opção 1, 108 assinalaram a opção 4, que equivale a “não concordo nem discordo”, afirmando o não conhecimento da ferramenta e de sua existência no Grupo, e 186 funcionários assinalaram as opções 5, 6 e 7, indicando concordância.

A maior média foi atribuída à questão FCOM5 (Média 5,27), que questiona o e-mail como uma ferramenta de formalização das informações da empresa, contudo, as respostas variaram 36,2% nesta questão. Isso pode se dever ao fato de que a ferramenta de e-mail não é tão utilizada na produção, por exemplo.

As médias das Ferramentas de Comunicação concentraram-se na casa do 4, sendo que das 12 questões, a média de 5 delas ficou entre 4 e 5 (4,25 e 4,78), 4 questões tiveram média entre 5,05 e 5,27 e 3 médias ficaram abaixo de 4 (entre 3,02 e 3,99). Deste modo, o que se pode perceber é que a comunicação do Grupo Beta carece de ferramentas que abranjam todos os níveis hierárquicos e de socialização acerca das ferramentas já existentes, visto que não há clareza por parte de alguns funcionários neste aspecto.

Tabela 10 – Análise descritiva de Comunicação Interna

(continua)

		Variável	Média	s	s ²	Média	s	s ²
Comunicação Formal	CFOR1	Reuniões regulares	4,13	2,031	4,126	3,82	2,010	4,048
	CFOR2	Realização de pesquisas de Marketing Interno/ Satisfação Interna.	3,27	1,844	3,401			
	CFOR3	Gestores se reúnem com os funcionários para conhecer as suas expectativas em relação aos empregos.	3,64	2,111	4,457			
	CFOR4	Gestores interagem diretamente com os seus funcionários para saber como mantê-los satisfeitos em relação ao seu trabalho.	3,61	2,052	4,211			
	CFOR5	Gestores se reúnem com os funcionários para transmitir informações sobre assuntos que afetam o seu ambiente de trabalho.	4,45	2,011	4,045			

(conclusão)

		Média	s	s ²	Média	s	s ²	
Comunicação Informal	CINF1	Os gestores procuram compreender o que os colaboradores querem da organização.	3,98	1,776	3,155	3,93	1,938	3,764
	CINF2	Gestores procuram saber se existe um problema que provoca alteração de comportamento do funcionário.	4,36	2,009	4,037			
	CINF3	Gestores tentam saber o que as pessoas realmente sentem sobre as suas funções.	3,75	1,959	3,837			
	CINF4	Gestores falam com os colaboradores p/ conhecer melhor o seu trabalho.	4,09	1,956	3,825			
	CINF5	A empresa esforça-se para conseguir modificar as condições de trabalho.	3,73	1,973	3,893			
	CINF6	O bom desempenho é reconhecido de forma simbólica, com elogios, divulgação interna e prêmios não financeiros.	3,30	2,050	4,201			
	CINF7	O superior imediato é quem leva as informações da alta direção aos funcionários vice-versa.	5,04	1,815	3,293			
	CINF8	Pesquisas periódicas para identificar as necessidades e os desejos dos funcionários.	3,19	1,967	3,870			
Ferramentas de Comunicação	FCOM1	Nos murais, a informação é clara e precisa.	5,24	1,649	2,718	4,43	1,854	3,451
	FCOM2	Os eventos são divulgados previamente, junto aos objetivos de estar os realizando.	5,08	1,834	3,362			
	FCOM3	O informativo interno mantém os funcionários atualizados sobre o que acontece na empresa.	4,48	1,921	3,688			
	FCOM4	A empresa utiliza intranet para se comunicar com os funcionários.	3,02	2,035	4,143			
	FCOM5	O e-mail representa uma ferramenta que facilita a formalização das informações entre os setores da empresa.	5,27	1,908	3,641			
	FCOM6	As reuniões com gestores e líderes auxiliam no alinhamento das decisões estratégicas.	5,05	1,703	2,899			
	FCOM7	As informações que circulam na mídia (internet, rádio, tv) sobre a empresa são primeiro comunicadas internamente.	3,12	1,938	3,755			
	FCOM8	A comunicação da empresa com os funcionários é clara.	4,57	1,898	3,604			
	FCOM9	A comunicação da empresa com os funcionários é consistente.	4,27	1,874	3,510			
	FCOM10	A comunicação da empresa com os funcionários é realizada de forma continuada.	4,25	1,831	3,352			
	FCOM11	A comunicação da empresa com os funcionários é curta.	4,78	1,653	2,733			
	FCOM12	A comunicação da empresa com os funcionários é completa.	3,99	2,000	4,000			
Resultados do construto					4,06	1,934	3,754	

Nota: s= Desvio Padrão; s²=Variância.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A seguir serão apresentados os resultados do construto liderança.

4.2.3 Análise descritiva Liderança

A terceira parte do questionário contempla as questões referentes ao construto Liderança. A menor média foi atribuída à variável LIDE14 (Média 4,26), que é referente ao *feedback* oferecido pelo líder em relação ao desempenho individual do respondente e a maior média ficou na variável LIDE1 (Média 5,61), relativo ao líder agir respeitosamente com os membros do grupo. As médias variaram 31,69% entre si, o que indica a existência de heterogeneidade entre as médias. A média geral do construto foi 5,06, o que em termos percentuais representaria um grau de concordância de 67,68%, ficando um pouco abaixo do que a literatura indica como uma satisfação elevada. As médias gerais estão descritas na Tabela 11, e em sequência, serão apresentadas as médias desmembradas, a partir dos cruzamentos realizados.

Tabela 11 – Análise descritiva de Liderança

		Variável	Média	s	s ²	Média	s	s ²
Liderança	LIDE1	Meu líder age respeitosamente com os membros do grupo.	5,61	1,825	3,330	5,06	1,880	3,543
	LIDE2	Meu líder estabelece padrões de desempenho para os membros dos grupos.	4,90	1,875	3,514			
	LIDE3	Meu líder faz sugestões de como resolver os problemas.	5,29	1,791	3,209			
	LIDE4	Meu líder responde favoravelmente às sugestões feitas por outros.	5,01	1,882	3,542			
	LIDE5	Meu líder trata os outros de forma justa.	5,13	1,939	3,759			
	LIDE6	Meu líder define as responsabilidades de cada membro do grupo.	5,28	1,798	3,233			
	LIDE7	Meu líder comunica-se ativamente com os membros do grupo.	5,34	1,838	3,379			
	LIDE8	Meu líder esclarece o seu próprio papel no grupo.	5,31	1,808	3,270			
	LIDE9	Meu líder demonstra preocupação com o bem-estar pessoal dos outros.	4,78	1,965	3,859			
	LIDE10	Meu líder fornece um plano de como o trabalho deve ser feito.	5,02	1,833	3,361			
	LIDE11	Meu líder fornece critérios para o que é esperado do grupo.	5,02	1,745	3,043			
	LIDE12	Meu líder encoraja os membros do grupo para fazer um trabalho de qualidade.	5,31	1,845	3,404			
	LIDE13	Meu líder ajuda os membros do grupo a se entenderem.	4,96	1,892	3,580			
	LIDE14	Meu líder me dá retorno a respeito do meu desempenho individual.	4,26	2,116	4,478			
	LIDE15	Meu líder dá retorno ao grupo a respeito do nosso desempenho coletivo.	4,73	2,044	4,179			

Nota: s= Desvio Padrão; s²=Variância.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O próximo item trata dos resultados do Comprometimento Organizacional.

4.2.4 Análise descritiva Comprometimento Organizacional

A quarta dimensão do questionário contempla as questões de comprometimento organizacional. A média geral do construto foi de 5,20 e o desvio padrão geral foi de 1,619. Dentro do bloco que mede o Comprometimento Afetivo há 9 variáveis e as médias variaram entre 3,16 e 5,90, o que representa uma variação de 86,70% entre si e apresentam um desvio padrão de 29,8%. A segunda dimensão é o Comprometimento Afiliativo, o qual teve como média geral 5,37, e as médias variaram 23,41% entre si, o desvio padrão é de 1,625. Dentro desse construto, a maior média é referente à questão CAFI6, que refere o entrevistado possuir uma imensa satisfação em fazer parte da empresa. A menor média diz respeito à variável CAFI2, que diz respeito ao funcionário sentir que na empresa, o grupo é uma grande família.

A terceira dimensão do comprometimento é a de Comprometimento Instrumental, cuja média geral foi de 5,40, o que representa um grau de concordância de 73,48%. A maior média é referente à variável CINS3, onde o funcionário indica fazer o que é esperado dele, como uma forma de se manter na empresa. A menor média é da variável CINS5, que indica que o funcionário acredita que a empresa lhe dê benefícios que não encontraria em outros lugares. A média foi de 4,48, e essa foi a questão que apresentou o maior desvio padrão do bloco ($s=2,104$), o que indica que os resultados variaram bastante em relação à média.

O quarto nível de comprometimento mensurado foi o normativo, onde a média ficou em 5,30, o que representa 71,68% num grau de concordância. A maior média foi 6,48, que indica um grau de concordância de 91%, na questão CNOR6, referente ao sentimento de obrigação em desempenhar bem sua função na empresa. A menor média foi a da variável CNOR9, que refere-se ao funcionário sentir-se culpado em deixar a organização. A média foi de 4,06, que indica um grau de concordância de 51%, e o desvio padrão foi o mais alto do construto Comprometimento Organizacional ($s=2,122$). Entre as médias de Comprometimento Normativo, houve uma variação de 59,60%. A Tabela 12 apresenta os resultados da análise descritiva de Comprometimento Organizacional.

Tabela 12 – Análise descritiva de Comprometimento Organizacional

(continua)

		Variável	Média	s	s ²	Média	s	s ²
Comprometimento Afetivo	CAFE1	Eu concordo com as atitudes adotadas pela minha organização.	4,82	1,723	2,969	4,72	1,745	3,164
	CAFE2	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	5,45	1,509	2,276			
	CAFE3	Eu sempre me esforço demasiadamente para que a empresa atinja seus objetivos.	6,34	0,945	0,892			
	CAFE4	Eu gostaria de trabalhar nesta empresa por muitos anos.	5,90	1,651	2,724			
	CAFE5	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	5,09	1,888	3,565			
	CAFE6	Eu não me sinto integrado com minha organização.	3,29	2,101	4,414			
	CAFE7	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	3,21	2,034	4,137			
	CAFE8	Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização.	3,16	2,055	4,224			
	CAFE9	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	5,17	1,809	3,272			
Comprometimento Afiliativo	CAFI1	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	5,48	1,617	2,616	5,37	1,625	2,668
	CAFI2	Eu realmente sinto que nesta empresa somos uma grande família.	4,74	1,921	3,690			
	CAFI3	Sinto que sou plenamente integrado a esta empresa.	5,12	1,652	2,730			
	CAFI4	Se um dia vier a deixar esta empresa sentirei bastante saudade daqui.	5,33	1,817	3,302			
	CAFI5	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	5,35	1,524	2,322			
	CAFI6	Tenho uma imensa satisfação em fazer parte desta empresa.	5,85	1,414	1,999			
	CAFI7	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	5,73	1,432	2,052			
	CAFI8	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	5,39	1,623	2,634			
Comprometimento Instrumental	CINS1	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	5,55	1,543	2,382	5,40	1,566	2,605
	CINS2	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	4,55	1,869	3,495			
	CINS3	Para me manter na empresa, procuro sempre fazer o que é esperado de mim.	6,32	1,001	1,001			
	CINS4	Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.	6,11	1,312	1,722			
	CINS5	Acredito que esta empresa me dá benefícios que dificilmente encontraria em outro trabalho.	4,48	2,104	4,426			

(conclusão)

Variável			Média	s	s ²	Média	s	s ²
Comprometimento Normativo	CNOR1	Uma das coisas mais importantes na empresa é cumprir suas normas e regulamentos.	5,94	1,327	1,761	5,30	1,539	2,597
	CNOR2	O bom desempenho na empresa é uma decorrência de sempre se respeitar suas regras.	5,92	1,264	1,598			
	CNOR3	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	6,39	0,916	0,840			
	CNOR4	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	6,46	0,882	0,778			
	CNOR5	Todo empregado deve dedicar-se de corpo e alma a sua empresa.	5,50	1,580	2,495			
	CNOR6	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	6,48	0,939	0,881			
	CNOR7	Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa.	2,95	2,056	4,226			
	CNOR8	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	4,64	2,067	4,271			
	CNOR9	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	4,06	2,122	4,504			
	CNOR10	Esta organização merece minha lealdade.	5,41	1,691	2,861			
	CNOR11	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	4,51	2,085	4,346			
Resultados do construto						5,20	1,619	2,759

Nota: s= Desvio Padrão; s²=Variância.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A etapa descritiva serve de base para a ocorrência da etapa multivariada, que será descrita no próximo subcapítulo.

4.3 ANÁLISE MULTIVARIADA

4.3.1 Análise fatorial

Após a preparação dos dados e da realização dos testes de normalidade, realizou-se a análise fatorial exploratória. As 88 questões que compõem a escala foram inseridas no SPSS, e uma primeira rodagem dos dados foi realizada. Como critérios, marcou-se a Rotação Varimax, que pressupõe máxima independência entre fatores (HAIR JR. et al. 2009), pediu-se para ordenar os fatores por ordem crescente e suprimir os coeficientes pequenos (abaixo de 0,499),

conforme indicado por Hair Jr. et al. (2009).

Foram necessárias 6 rodagens, até que se obtivesse cargas fatoriais e comunalidades adequadas ao que a literatura propõe. O Quadro 15 apresenta o processo de exclusão das variáveis, baseada nos critérios utilizados.

Quadro 15 – Exclusões realizadas na fatorial

Rodagem	Variável	Causa
1	CNOR6	Comunalidade
2	FCOM5	Comunalidade
	CINF7	
	AORG4	
	CAFE3	
	CINS5	
	FCOM6	
	FCOM7	
3	CNOR5	Carga fatorial
	AORG5	
4	CNOR7	Comunalidade
	AIND1	
	AIND5	
	FCOM4	
	CAFE5	
5	CAFE1	Carga fatorial
	CAFE2	
	CFOR2	
	CFOR1	

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em seguida à este procedimento, rodou-se a análise fatorial. O Alfa de Cronbach é utilizado para analisar a consistência interna e tem como base a média, o desvio padrão e a correlação dos itens que integram o fator (PESTANA; GAGEIRO, 2005). A partir dos agrupamentos formados, calculou-se a consistência interna dos construtos. De modo geral, a confiabilidade interna dos construtos classifica-se entre “muito boa” (superior à 0,9) para a escala como um todo, e para 3 fatores (LIDE, CVER e CAFI). As dimensões cujos alfas são considerados “bons” (entre 0,8 e 0,9) representam 4 fatores (CINS, AGRU, CCIN e CAFE). Os fatores cujo alfa é considerado “razoável” (entre 0,7 e 0,8) são 3 (CNOR, AORG e RECO). Há dois fatores cujo alfa é considerado o menor limite de aceitabilidade (entre 0,6 e 0,7), (FCOM e AIND) (PESTANA; GAGEIRO, 2005; HAIR JR. et al., 2009).

Foi realizado o teste de KMO e Bartlet, que consiste em uma forma de

[...] examinar a matriz de correlações e verificar a adequação da AF consiste na aplicação do teste de esfericidade de Bartlett. [...] A estatística KMO, cujos valores variam entre 0 e 1, avalia a adequação da mostra quanto ao grau de correlação parcial entre as variáveis, que deve ser pequeno. O valor de KMO próximo à 0 indica que a análise fatorial pode não ser adequada, pois existe uma relação fraca entre as variáveis. Por outro lado, quanto mais próximo de 1 o seu valor, mais adequada é a utilização da técnica” (FÁVERO et al., 2009, p. 241).

Desse modo, pode-se afirmar que o KMO encontrado, de 0,945, indica uma adequação ao que a literatura sugere.

A variância explicada implica na soma dos quadrados das diferenças entre cada valor previsto de y e a média de y (LARSON; FARBER, 2007). Por meio da variância explicada, é possível saber como cada fator contribui na explicação da escala.

A Tabela 13 apresenta 12 fatores formados, com o Alfa de Crombach de cada construto, o quanto cada fator explica da escala e o KMO.

Tabela 13 – Resultados Gerais

Fator	Alfa	Variância Explicada	KMO
LIDE	0,956	14,974%	0,945
CVER	0,922	9,201%	
CAFI	0,909	6,742%	
CINS	0,804	4,729%	
AGRU	0,858	4,712%	
CCIN	0,826	3,909%	
CNOR	0,799	3,642%	
CAFE	0,828	3,558%	
AORG	0,771	3,095%	
FCOM	0,686	2,964%	
RECO	0,748	2,873%	
AIND	0,615	2,796%	
Alfa da Escala	0,960		
Variância Acumulada		63,193%	
KMO da Escala			

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O fator excluído era composto pelas variáveis CINS2 (Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar) e CINS1 (Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo), as quais apresentavam uma carga fatorial de 0,773 e 0,591, respectivamente. A este fator, havia sido dado o nome de “Obrigação em Permanecer”, e esta dimensão somava 2,130% de variância explicada, contudo, a consistência interna que o fator gerou foi de 0,376, não sendo suportado pela literatura, o que ocasionou sua exclusão da fatorial.

Em seguida, para uma melhor visualização, será apresentada a análise fatorial por fator gerado, junto à variância extraída e ao Alfa de Crombach.

4.3.1.1 Fator 1: Liderança

O primeiro fator gerado foi o que agrupou as variáveis de Liderança. A maior carga fatorial foi a da variável LIDE12, que corresponde ao estímulo recebido pelo líder em desempenhar um trabalho de qualidade, com carga de 0,783. A segunda variável agrupada foi a LIDE9, referente à preocupação do líder com o bem-estar pessoal dos outros, a qual obteve uma carga fatorial de 0,775. A terceira variável obteve uma carga de 0,773, e a questão referia-se à comunicação ativa do líder com os membros do grupo. A variável LIDE5 foi a quarta que se agrupou ao construto, com carga fatorial de 0,767, e refere-se ao líder tratar os outros de forma justa. Referente ao líder realizar sugestões de como resolver os problemas (LIDE3), a carga fatorial foi de 0,755. A sexta variável agrupada foi a LIDE10, que se refere ao líder fornecer um plano de como o trabalho deve ser realizado, com uma carga fatorial de 0,754. A variável LIDE4 (meu líder responde favoravelmente às sugestões feitas por outros), teve uma carga fatorial de 0,750.

A oitava variável agrupada foi a LIDE13, que refere-se ao auxílio dado pelo líder para que os membros do grupo se entendam, e teve uma carga de 0,749. A variável LIDE6, que se refere ao líder definir as responsabilidades de cada membro do grupo recebeu uma carga de 0,741. A décima variável foi a que se refere ao líder esclarecer seu próprio papel ao grupo (LIDE8), com uma carga de 0,729. Referente ao papel do líder como quem esclarece o que espera do grupo (LIDE11), teve uma carga fatorial de 0,724. Já a décima segunda variável que compõe o construto foi a LIDE2, que se refere ao líder esclarecer o papel de cada membro do grupo, a qual gerou uma carga fatorial de 0,723. A variável LIDE1 diz respeito ao líder agir respeitosamente com todos os membros do grupo, com uma carga fatorial de 0,673. A décima quarta questão foi referente ao líder fornecer retorno ao grupo a respeito do desempenho coletivo (LIDE15), com uma carga fatorial de 0,663. A última variável foi a LIDE14, que versa sobre o retorno individual dos membros do grupo, com uma carga de 0,622.

O grupo de liderança mostrou, por meio da análise de confiabilidade (Alfa de Crombach), que o construto é sólido, com α 0,956. O KMO, que também serve de medida, também pode ser considerado ótimo, pois o construto ficou com um KMO de 0,959. A primeira dimensão gerada pela análise fatorial possui uma variância explicada de 14,974% da escala.

Nota-se que referente à liderança, os aspectos que tratam dos aspectos grupais tiveram

cargas fatorias maiores, já os que tratam dos aspectos onde o líder passa a ter contato mais direto com os funcionários e fornecer retorno à eles, as cargas fatorias são menores. Isso sugere que há uma oportunidade para que os líderes do Grupo Beta passem a trabalhar melhor as questões mais diretas com seus funcionários, especialmente no que tange o retorno sobre as atividades desenvolvidas.

A Tabela 14 apresenta ainda as médias de cada variável, com vistas a identificar a média do fator formado. A dimensão Liderança, por ter se mantido com 15 variáveis, tem a média geral 5,06.

Tabela 14 – Análise Fatorial – Fator 1: Liderança

Fator	Variáveis		Média	Carga Fatorial	Alfa	Variância Explicada
1 - Liderança	LIDE12	Meu líder encoraja os membros do grupo para fazer um trabalho de qualidade	5,31	0,783	0,956	14,974%
	LIDE9	Meu líder demonstra preocupação com o bem-estar pessoal dos outros	4,78	0,775		
	LIDE7	Meu líder comunica-se ativamente com os membros do grupo	5,34	0,773		
	LIDE5	Meu líder trata os outros de forma justa	5,13	0,767		
	LIDE3	Meu líder faz sugestões de como resolver os problemas	5,29	0,755		
	LIDE10	Meu líder fornece um plano de como o trabalho deve ser feito	5,02	0,754		
	LIDE4	Meu líder responde favoravelmente às sugestões feitas por outros	5,01	0,750		
	LIDE13	Meu líder ajuda os membros do grupo a se entenderem	4,96	0,749		
	LIDE6	Meu líder define as responsabilidades de cada membro do grupo	5,28	0,741		
	LIDE8	Meu líder esclarece o seu próprio papel no grupo	5,31	0,729		
	LIDE11	Meu líder fornece critérios para o que é esperado do grupo	5,02	0,724		
	LIDE2	Meu líder estabelece padrões de desempenho para os membros dos grupos	4,90	0,723		
	LIDE1	Meu líder age respeitosamente com os membros do grupo	5,61	0,673		
	LIDE15	Meu líder dá retorno ao grupo a respeito do nosso desempenho coletivo	4,73	0,663		
	LIDE14	Meu líder me dá retorno a respeito do meu desempenho individual	4,26	0,622		

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No construto Liderança as comunalidades encontram-se entre 0,573 e 0,729, mostrando-se adequados ao que a literatura sugere. Ainda, cabe destacar que as menores médias, que se referem à *feedback* também geraram as menores cargas fatoriais.

4.3.1.2 Fator 2: Comunicação Vertical

O fator agrupado juntou dois blocos que se apresentavam distintos na análise descritiva, por conta de que as questões trataram de Comunicação Formal e Informal. As cargas fatoriais que compõem o segundo fator formado, o qual foi nomeado como Comunicação Vertical, encontram-se entre 0,574 e 0,745, o que indica uma adequação ao que a literatura propõe (HAIR JR. et al., 2009). As questões agrupadas foram assim nomeadas por conta de que algumas práticas de comunicação formal e informal, por vezes, não possuem uma limitação entre si, e a conjugação de ambas se mostra mais adequada neste estudo. Ainda, a nomenclatura do fator se explica pelo fato de que em todas as questões a comunicação vem da empresa por meio de um gestor, e não há o fluxo contrário, onde a comunicação seja recebida pela empresa, ou ocorra em níveis horizontais e circulares.

Tanto em nível formal quanto no nível informal, a comunicação identificada no Grupo Beta pressupõe a existência de uma comunicação onde a interação com os funcionários parte em nível de gestão, mas, não há evidências de que o que é coletado (ou ouvido) junto aos funcionários, esteja chegando até a direção.

O Alfa de Cronbach do fator Comunicação Interna é de $\alpha 0,922$, o que segundo Pestana e Gageiro (2005) é considerado um nível de consistência interna “muito bom”. O construto Comunicação Vertical explica 9,201% do instrumento. A Tabela 15 apresenta os achados.

Tabela 15 – Análise Fatorial – Fator 2: Comunicação Vertical

Fator	Variáveis		Média	Carga Fatorial	Alfa	Variância Explicada
2 - Comunicação Vertical	CFOR4	Nesta organização os gestores interagem diretamente com os seus funcionários para saber como mantê-los satisfeitos em relação ao seu trabalho	3,61	0,745	0,922	9,201%
	CINF3	Os gestores tentam saber o que as pessoas realmente sentem sobre as suas funções	3,75	0,709		
	CINF5	Nesta organização, quando se sabe que os colaboradores gostariam que as suas condições de trabalho fossem modificadas, a empresa esforça-se para conseguir	3,73	0,706		
	CINF4	Os gestores falam regularmente com os colaboradores para conhecer melhor o seu trabalho	4,09	0,685		
	CINF1	Os gestores procuram compreender o que os colaboradores querem da organização	3,98	0,674		
	CINF6	O bom desempenho é reconhecido de forma simbólica, com elogios, divulgação interna e prêmios não financeiros	3,30	0,634		
	CFOR3	Nesta organização os gestores se reúnem com os funcionários, pelo menos uma vez por ano, para conhecer as suas expectativas futuras em relação aos seus empregos	3,64	0,630		
	CINF8	São realizadas pesquisas periódicas para identificar as necessidades e os desejos dos funcionários, bem como as percepções e opiniões sobre as condições de trabalho em particular	3,19	0,597		
	CINF2	Quando um dos colaboradores está se comportando de maneira diferente do normal, os gestores procuram saber se existe um problema que provoca essa alteração de comportamento	4,36	0,592		
	CFOR5	Nesta organização os gestores se reúnem com os funcionários para transmitir informações sobre assuntos que afetam o seu ambiente de trabalho	4,45	0,574		

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A média do construto Comunicação Interna ficou em 3,81, enquanto na análise descritiva todos as questões geravam uma média de 3,89, com 3 questões a mais do que as formadas neste construto. Referente ao valor das comunalidades tenha ficado dentro do que a literatura propõe (valores entre 5,36 e 6,94).

4.3.1.3 Fator 3: Comprometimento Afiliativo

O terceiro fator agrupado na fatorial recebeu o nome de Comprometimento Afiliativo, visto que esta dimensão é composta por seis variáveis de Comprometimento Afiliativo e uma de Comprometimento Afetivo. As questões agrupadas dizem respeito ao sentimento de pertença do funcionário com relação à empresa (grupo) ao qual ele faz parte, inclusive a questão que originalmente pertencia a outro construto. As cargas fatoriais encontram-se entre 0,543 e 0,757, mostrando-se adequadas ao que a literatura sugere (HAIR JR. et al., 2009).

A Alfa de Crombach do fator é de $\alpha 0,909$, o que indica que a consistência interna do fator é muito boa, segundo Pestana e Gageiro (2005). A variância explicada do instrumento é de 6,742%. A Tabela 16 apresenta os resultados.

Tabela 16 – Análise Fatorial – Fator 3: Comprometimento Afiliativo

Fator	Variáveis		Média	Carga Fatorial	Alfa	Variância Explicada
3 - Comprometimento Afiliativo	CAFI4	Se um dia vier a deixar esta empresa sentirei bastante saudade daqui	5,33	0,757	0,909	6,742%
	CAFE4	Eu gostaria de trabalhar nesta empresa por muitos anos	5,90	0,755		
	CAFI6	Tenho uma imensa satisfação em fazer parte desta empresa	5,85	0,740		
	CAFI5	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa	5,35	0,708		
	CAFI2	Eu realmente sinto que nesta empresa somos uma grande família	4,47	0,615		
	CAFI3	Sinto que sou plenamente integrado a esta empresa	5,12	0,578		
	CAFI1	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo	5,48	0,543		

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A média dos fatores que formaram este agrupamento fica em 5,40, o que indicaria um

grau de concordância em 73,34%, que poderia ser considerada uma média muito boa. Referente às comunalidades, as variáveis sustentadas neste construto apresentaram-se entre 0,667 e 0,749, mostrando adequação ao que a literatura sugere.

4.3.1.4 Fator 4: Comprometimento Instrumental

O quarto fator agrupado pela fatorial foi nomeado como Comprometimento Instrumental, e reuniu questões originalmente pertencentes ao Comprometimento Normativo e ao Instrumental. As questões agrupadas nesta dimensão dizem respeito ao comprometimento baseado na avaliação de custos e benefícios, por tanto, embora os resultados não tenham mantido o agrupamento inicial, apresentado na análise descritiva, juntas, as questões aparentam ser adequadas. A consistência interna do fator foi de $\alpha 0,804$, que segundo Pestana e Gageiro (2005) é uma adequação boa do instrumento.

As cargas fatoriais variaram entre 0,572 e 0,733, atendendo ao que a literatura orienta que seja seguido. Juntas, as 6 questões que compõem essa dimensão possuem uma variância explicada de 4,729% do instrumento. A Tabela 17 apresenta os resultados.

Tabela 17 – Análise Fatorial – Fator 4: Comprometimento Instrumental

Fator	Variáveis		Média	Carga Fatorial	Alfa	Variância Explicada
4 - Comprometimento Instrumental	CNOR2	O bom desempenho na empresa é uma decorrência de sempre se respeitar suas regras	5,92	0,733	0,804	4,729%
	CNOR1	Uma das coisas mais importantes na empresa é cumprir suas normas e regulamentos	5,94	0,723		
	CNOR3	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa	6,39	0,685		
	CNOR4	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis	6,46	0,620		
	CINS4	Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego	6,11	0,603		
	CINS3	Para me manter na empresa, procuro sempre fazer o que é esperado de mim	6,32	0,572		

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A média dos fatores agrupados é de 6,19, o que representa uma concordância de 86,51%, podendo ser considerada uma ótima média. O agrupamento gerado atende ao que a literatura preconiza quanto às comunalidades, ao passo que as mesmas se encontram entre 0,606 e 0,691.

4.3.1.5 Fator 5: Aprendizagem Grupal

O quinto fator formado pela análise fatorial reuniu as cinco questões de Aprendizagem Grupal, onde o Alfa de Crombach ficou em 0,858, demonstrando a adequação do instrumento. As cargas fatoriais ficaram entre 0,689 e 0,748, e estão de acordo com os critérios estabelecidos por Hair Jr. et al. (2009). A dimensão Aprendizagem Grupal reúne as cinco variáveis que foram propostas no instrumento, e que mensuram o aprendizado proveniente no grupo direto de trabalho, o espírito de cooperação e o processo de reflexão contido na aprendizagem organizacional. O construto Aprendizagem Organizacional explica 4,172% do instrumento. A Tabela 18 apresenta os dados.

Tabela 18 – Análise Fatorial – Fator 5: Aprendizagem Grupal

Fator	Variáveis		Média	Carga Fatorial	Alfa	Variância Explicada
5 - Aprendizagem Grupal	AGRU2	Em nossa equipe, as pessoas discutem maneiras de prevenir e aprender com os erros	5,22	0,748	0,858	4,712%
	AGRU4	Minha equipe mantém a organização informada a respeito do que planejamos executar	5,16	0,711		
	AGRU5	Minha equipe frequentemente coopera com outras equipes para alcançar os objetivos organizacionais	5,37	0,707		
	AGRU3	Em minha equipe, alguém sempre se certifica que refletimos sobre o nosso processo de trabalho	4,99	0,696		
	AGRU1	Nossa equipe frequentemente dedica tempo para descobrir maneiras de melhorar nossos processos de trabalho	4,96	0,689		

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O construto Aprendizagem Grupal mantém a média de 5,14, o que representa um grau de concordância de 69,01%, o que indica uma boa avaliação realizada pelos funcionários. As comunalidades do fator encontram-se entre 0,647 e 0,686, o que refere adequação aos critérios

da literatura.

4.3.1.6 Fator 6: Características da Comunicação Interna

O sexto fator agrupou parte das questões que compunham o bloco de ferramentas de comunicação, proposto no questionário, nomeado como Características da Comunicação Interna. As questões que compõem esta dimensão foram elaboradas pela autora e validadas com especialistas, conforme descrito no capítulo do método. O fator foi formado por 5 questões que mensuram os 5 C's da comunicação interna frente ao ambiente estudado, onde abordou-se a objetividade da comunicação (curta), a clareza, a frequência com que ocorre (continuada), a consistência da informação e o quanto a mesma se mostra completa ao relatar os fatos. A consistência interna das questões foi boa, com um Alfa de Crombach de 0,826. As cargas fatoriais desta dimensão variam entre 0,569 e 0,651, mostrando paridade com o que a literatura sugere. Esta dimensão explica 3,909% da escala.

Tabela 19 – Análise Fatorial – Fator 6: Características da Comunicação Interna

Fator	Variáveis		Média	Carga Fatorial	Alfa	Variância Explicada
6 – Características da Comunicação Interna	FCOM11	A comunicação da minha empresa com os funcionários é curta ou seja, é uma comunicação objetiva	4,78	0,651	0,826	3,909%
	FCOM8	A comunicação da minha empresa com os funcionários é clara, ou seja, compreendemos o que está querendo dizer	4,57	0,631		
	FCOM10	A comunicação da minha empresa com os funcionários é realizada de forma continuada, ou seja, ocorre com frequência	4,25	0,626		
	FCOM9	A comunicação da minha empresa com os funcionários é consistente, ou seja, o que é dito expressa o que realmente é	4,27	0,581		
	FCOM12	A comunicação da minha empresa com os funcionários é completa, ou seja, somos comunicados sobre os fatos e/ou decisões como um todo	3,99	0,560		

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A média das questões que compõem o sexto fator fica em 4,37, o que representa um grau de concordância de 56,17%. As comunalidades do fator encontram-se entre 0,544 e 0,640,

e atendem ao que a literatura sugere.

4.3.1.7 Fator 7: Comprometimento Normativo

A sétima dimensão agrupa quatro elementos do Comportamento Normativo, onde é possível perceber que o agrupamento congrega questões que dizem respeito ao comprometimento baseado à normatizações e/ou pressões, internas ou externas, que fazem com que o indivíduo acredite que a melhor opção é continuar na organização. As cargas fatoriais encontram-se entre 0,533 e 0,778, por tanto, dentro do que a literatura suporta. A consistência interna do fator ficou em $\alpha 0,799$, o que segundo Pestana e Gageiro (2005) é um “bom” Alfa. A dimensão explica 3,642% do instrumento. A Tabela 20 apresenta os resultados.

Tabela 20 – Análise Fatorial – Fator 7: Comprometimento Normativo

Fator	Variáveis		Média	Carga Fatorial	Alfa	Variância Explicada
7 - Comprometimento Normativo	CNOR8	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora	4,64	0,778	0,799	3,642%
	CNOR9	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	4,06	0,763		
	CNOR11	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	4,51	0,646		
	CNOR10	Esta organização merece minha lealdade	5,41	0,533		

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A média gerada pelo fator é de 4,66, o que em termos percentuais, representaria um grau de concordância de 60,84%. As comunalidades das variáveis que formam este fator encontram-se entre 0,582 e 0,703, por tanto, atendem ao indicado pela literatura.

4.3.1.8 Fator 8: Comprometimento Afetivo

O oitavo fator reúne três variáveis que foram tratadas como reversas na análise univariada e que foram ajustadas para a realização da etapa multivariada. As três variáveis dizem respeito ao comprometimento afetivo do funcionário, com base ao sentimento de integração, do vínculo emocional e a sentir-se como em casa, na organização. As cargas fatoriais encontram-se entre 0,805 e 0,851, o que denota uma adequação ao que a literatura

sugere. A consistência interna do construto é de $\alpha 0,828$, o que representa uma adequação “boa” do instrumento, segundo Pestana e Gageiro (2005). O Comprometimento Afetivo explica 3,558% da escala. A Tabela 21 demonstra os resultados.

Tabela 21 – Análise Fatorial – Fator 8: Comprometimento Afetivo

Fator	Variáveis		Média	Carga Fatorial	Alfa	Variância Explicada
8 - Comprometimento Afetivo	CAFE7R	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização	4,79	0,851	0,828	3,558%
	CAFE6R	Eu não me sinto integrado com minha organização	4,71	0,837		
	CAFE8R	Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização	4,84	0,805		

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A média dos fatores que compõem a dimensão Comprometimento Afetivo é de 4,78, o que representa uma concordância de 63,01%. As comunalidades encontradas neste fator estão entre 0,722 e 0,768, o que indica que as mesmas estão adequadas ao que a literatura sugere.

4.3.1.9 Fator 9: Aprendizagem Organizacional

O nono agrupamento reuniu três, das cinco questões de Aprendizagem Organizacional, as quais possuem uma consistência interna de 0,771, que, segundo Pestana e Gageiro (2005), é uma consistência razoável, e encontra-se suportada pela literatura. As variáveis que agruparam referem-se à produção de um relatório para informar aos funcionários, as reuniões periódicas e as normativas que descrevem procedimentos e processos. Em comum, as questões que agruparam possuem a dependência da organização para sua ocorrência, por meio de artefatos formais de aprendizagem em nível organizacional. As cargas fatoriais das variáveis de Aprendizagem Organizacional estão entre 0,640 e 0,664, e o agrupamento explica 3,095% do questionário.

As variáveis que se sustentaram neste construto referem-se aos meios formais de aprendizagem organizacional provindos da empresa. A Tabela 22 explicita os resultados.

Tabela 22 – Análise Fatorial – Fator 9: Aprendizagem Organizacional

Fator	Variáveis		Média	Carga Fatorial	Alfa	Variância Explicada
9 - Aprendizagem Organizacional	AORG2	A empresa produz periodicamente um relatório em que todos os funcionários são informados sobre o que ela vem fazendo	4,07	0,664	0,771	3,095%
	AORG1	As reuniões são realizadas periodicamente, onde todos os funcionários são informados sobre quaisquer novidades e desenvolvimentos na empresa	4,51	0,656		
	AORG3	Os procedimentos e processos da empresa estão descritos em manuais, instruções normativas ou similares	5,02	0,640		

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A média gerada pelo nono agrupamento é de 4,53, o que revela uma concordância de 58,84%. Isso indica que embora a aprendizagem organizacional seja notada, há pontos onde ela pode estar sendo melhorada, de modo a ser mais efetiva no Grupo Beta. As comunalidades das questões que se mantiveram ficaram entre 0,570 e 0,712, o que indica adequação ao que a literatura propõe.

4.3.1.10 Fator 10: Ferramentas de Comunicação Interna

No que se refere às Ferramentas de Comunicação Interna, propostas na análise descritiva, apenas três, das sete questões se mantiveram, as quais são mais utilizadas no grupo. Embora o uso do e-mail tenha tido boa parte das maiores médias na etapa descritiva, as questões que se mantiveram na análise fatorial dizem respeito aos eventos, murais e ao informativo interno, com suas cargas fatoriais dispostas entre 0,646 e 0,774. O Alfa de Crombach resulta em 0,686, o que pode ser considerado “razoável”, contudo, é um valor suportado, segundo Pestana e Gageiro (2005). A dimensão Ferramentas de Comunicação Interna possui uma variância explicada de 2,964% da escala. A Tabela 23 explicita os dados do fator.

Tabela 23 – Análise Fatorial – Fator 10: Ferramentas de Comunicação Interna

Fator	Variáveis		Média	Carga Fatorial	Alfa	Variância Explicada
10 - Ferramentas de Comunicação Interna	FCOM2	Os eventos promovidos pela empresa são divulgados previamente, junto aos objetivos de estar os realizando	5,08	0,774	0,686	2,964%
	FCOM1	Nos murais, a informação é clara e precisa	5,24	0,663		
	FCOM3	Com o informativo interno, nos mantemos atualizados sobre o que acontece em nossa empresa	4,48	0,646		

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Calculada a média do fator, obteve-se um grau de concordância de 65,51% (Média 4,93), o que se aproxima de um alto grau de satisfação. As comunalidades deste fator estão concentradas entre 0,581 e 0,681, o que mostra adequação aos critérios que a literatura exige.

4.3.1.11 Fator 11: Reconhecimento Organizacional

O décimo primeiro fator formado foi nomeado como Reconhecimento Organizacional, ao passo que agrupou duas variáveis que versam sobre o comprometimento organizacional baseado no reconhecimento que o grupo e/ou a empresa fornece ao indivíduo.

As cargas fatoriais ficaram entre 0,705 e 0,748, o que converge com o que a literatura propõe. O fator gerou uma consistência interna de 0,781, o que representa, segundo Pestana e Gageiro (2005) um resultado razoável. A dimensão Reconhecimento Organizacional explica 2,873% da escala. A Tabela 24 apresenta os achados.

Tabela 24 – Análise Fatorial – Fator 11: Reconhecimento Organizacional

Fator	Variáveis		Média	Carga Fatorial	Alfa	Variância Explicada
11 - Reconhecimento Organizacional	CAFI7	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho	5,78	0,748	0,781	2,873%
	CAFI8	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo	5,39	0,705		

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Gerou-se uma média a partir da formação do fator, a qual ficou em 5,59, o que indica um grau de concordância de 81,68%, que é considerado muito bom. Quanto às comunalidades, o fator atende ao que a literatura suporta, ao apresentar 0,713 e 0,725.

4.3.1.12 Fator 12: Aprendizagem Individual

O último fator formado, agrupou as questões de Aprendizagem Individual, onde as três variáveis que se mantiveram, apresentam uma carga fatorial entre 0,698 e 0,724. As questões que compõem o fator são dimensionadas a partir da atitude do funcionário em melhorar suas habilidades, e em aprender pelas experiências próprias ou de pessoas mais experientes. A consistência interna foi de 0,615, que, para Pestana e Gageiro (2005), pode ser considerada uma consistência fraca, contudo, suportada. A dimensão Aprendizagem Individual explica 2,796% do instrumento. A Tabela 25 apresenta os resultados.

Tabela 25 – Análise Fatorial – Fator 12: Aprendizagem Individual

Fator	Variáveis		Média	Carga Fatorial	Alfa	Variância Explicada
12 - Aprendizagem Individual	AIND2	Eu procuro melhorar continuamente minhas habilidades no trabalho	6,36	0,724	0,615	2,796%
	AIND3	Eu procuro aprender a partir das minhas experiências no trabalho	6,36	0,700		
	AIND4	Eu procuro aprender tendo contato com pessoas mais experientes na minha empresa	6,24	0,698		

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A partir do cálculo da média da dimensão, obteve-se a média 6,32, o que em termos percentuais, representa 88,68% de concordância. Referente às comunalidades, as variáveis encontram-se entre 0,550 e 0,634, o que indica estarem adequadas ao que a literatura sugere.

4.3.2 Correlação linear bivariada

Foi realizada a análise de correlação linear bivariada, com vistas a identificar as correlações entre as dimensões formadas pela análise fatorial. Todas as correlações são significantes ($p < 0,05$). Foi estabelecido um padrão de cores para auxiliar na identificação das correlações, baseado na classificação proposta por Pestana e Gageiro (2005), com vistas a

diferenciar a apresentação das correlações. O azul escuro representa uma correlação forte (acima de 0,71), o azul médio representa uma correlação moderada 2 (entre 0,56 e 0,70), a cor azul representa uma correlação moderada 1 (valores entre 0,40 e 0,55), e a cor rosa representa uma correlação fraca (entre 0,21 e 0,39), e as correlações bem fracas não estão coloridas (menor que 0,20).

A correlação bivariada é usada quando um relacionamento entre as variáveis é esperado, mas a direção dessa relação não pode ser prevista (FIELD, 2013). Conforme o autor explica, embora seja possível compreender as relações que combinações de variáveis venham a formar, é inoportuno supor que uma coisa, obrigatoriamente, leva à outra. Isso acontece porque outras variáveis (terceira variável) podem estar afetando os resultados. A Tabela 26 apresenta as cores e os valores considerados.

Tabela 26 – Valores baseados na correlação

CORRELAÇÃO FORTE (0,71 OU MAIS)
CORRELAÇÃO MODERADA NÍVEL 2 (0,56 A 0,70)
CORRELAÇÃO MODERADA NÍVEL 1 (0,40 A 0,55)
CORRELAÇÃO FRACA (0,21 A 0,39)
CORRELAÇÃO BEM FRACA (MENOR 0,20)

Fonte: Adaptado a partir de Pestana e Gageiro (2005).

A maior correlação identificada é entre a dimensão Ferramentas de Comunicação e a Comunicação Vertical (0,646), e é uma correlação moderada em nível 2 (PESTANA; GAGEIRO, 2005). As ferramentas que compõem a dimensão Ferramentas de Comunicação Interna são o informativo interno, os murais e os eventos, meios pelos quais a comunicação vertical é favorecida em âmbito organizacional, ao passo que duas dessas ferramentas (mural e informativo) são meios estáticos, que não permitem a ocorrência de *feedback* no processo de comunicação. Os eventos, ainda que representem um momento de integração e troca de informações, por conter um protocolo ou roteiro formalizado, pouco permitem a ocorrência da comunicação horizontal entre os funcionários e a empresa. Em termos moderados, à medida que a Comunicação Vertical aumenta, o uso de ferramentas de comunicação interna também cresce.

A segunda maior correlação é entre o fator Comunicação Vertical e o fator Liderança, com uma carga de 0,644, classificada como moderada nível 2 (PESTANA; GAGEIRO, 2005). No fator Comunicação Vertical há uma predominância de ações de comunicação onde o principal emissor da comunicação formal e informal é o gestor, que ele é um importante ator na mediação das relações entre os funcionários e a direção da empresa. O fator liderança é

composto por variáveis que retratam o líder com sua orientação voltada às tarefas e ao relacionamento. Assim, é possível inferir que, em termos moderados, à medida que a comunicação vertical aumenta, cresce a necessidade de existir um líder que faça a mediação das questões de relacionamento entre os membros da organização e que direcione os funcionários às suas tarefas.

A correlação entre Aprendizagem Organizacional e a Comunicação Vertical foi de 0,562, o que representa uma correlação moderada nível 2 (PESTANA; GAGEIRO, 2005). As variáveis de Aprendizagem Organizacional dizem respeito à formalização da aprendizagem por meio de relatórios informativos, reuniões periódicas e normativas que descrevam os procedimentos e processos da organização. Desse modo, pode-se inferir que quanto maior a verticalização da comunicação interna, maior será o aprendizado formal, em nível organizacional, ou, quanto maior for a aprendizagem em nível organizacional, maior será a necessidade de existência da comunicação verticalizada.

A correlação entre o fator Comprometimento Afetivo e o Comprometimento Normativo é de 0,593, portanto, uma correlação moderada nível 2 (PESTANA, GAGEIRO, 2005). As questões que formaram o fator Comprometimento Normativo referem-se à obrigação do funcionário em permanecer na organização e ao sentimento de culpa e obrigação em permanecer na empresa. Já o fator Comprometimento Afiliativo relata o comprometimento do funcionário baseado no sentimento de satisfação em fazer parte do grupo e da empresa, e seu apego a este sentimento de pertença. Pela correlação, à medida que o comprometimento advindo da relação onde o funcionário fica na organização porque se sente parte da empresa aumenta, aumentará seu comprometimento com as obrigações e normas a serem seguidas na instituição.

A correlação entre o fator Reconhecimento Organizacional e o Comprometimento Afiliativo é de 0,596, por tanto, é uma correlação moderada nível 2 (PESTANA; GAGEIRO, 2005). No fator Reconhecimento Organizacional a ênfase é no reconhecimento entre os colegas da empresa e os membros do grupo, e no Comprometimento Afiliativo, o indivíduo revela seu desejo em permanecer, motivado pela sua satisfação e motivações pessoais para com a organização e seu grupo. A correlação indica que à medida que o reconhecimento do sujeito perante seu grupo e sua organização aumenta, maior será seu comprometimento com ambos, visto que um fator aumenta à medida que o outro aumenta.

As demais correlações, as quais estão abaixo de 0,55 estão expressas na Tabela 27, destacadas pelas cores, conforme indicou a Tabela 26.

Tabela 27 – Correlação de Pearson entre dimensões da fatorial

	AIND	AGRU	AORG	LID	CAFE	CAFI	CINS	RECO	CNOR	FCOM	CCIN	CVERT
FATOR AIND	1	,256**	,174**	,136**	,127**	,299**	,366**	,215**	,168**	,128**	,161**	,145**
FATOR AGRU		1	,434**	,519**	,163**	,398**	,235**	,316**	,267**	,380**	,266**	,504**
FATOR AORG			1	,451**	,049	,293**	,304**	,149**	,280**	,520**	,327**	,562**
FATOR LID				1	,126**	,430**	,242**	,381**	,284**	,548**	,340**	,644**
FATOR CAFE					1	,326**	,118**	,206**	,144**	,170**	,057	,116**
FATOR CAFI						1	,451**	,596**	,593**	,420**	,272**	,480**
FATOR CINS							1	,256**	,382**	,306**	,179**	,245**
FATOR RECO								1	,306**	,317**	,210**	,341**
FATOR CNOR									1	,334**	,181**	,412**
FATOR FCOM										1	,460**	,646**
FATOR CCIN											1	,416**
FATOR CVERT												1

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Chama atenção o fato de que entre os construtos de Aprendizagem Organizacional, a maior correlação é entre Aprendizagem Grupal e Aprendizagem Organizacional, contudo, a correlação pode ser considerada moderada em nível 1. O fator Liderança apresentou uma correlação moderada nível 1 com os fatores Aprendizagem Grupal e Organizacional, o que indica que embora a liderança possa afetar o aprendizado do indivíduo, seu alcance torna-se maior com o grupo e estende-se à organização.

O construto Aprendizagem Individual possui uma correlação baixa com todos os demais construtos, o que permite inferir que não está acontecendo aprendizado com relação à liderança, com o comprometimento que o indivíduo possui com a organização e com as implicações que isso geraria. O que o grupo e a organização internalizam, também não está se correlacionando com a aprendizagem do indivíduo.

O comprometimento afetivo também apresentou baixas correlações com todos os construtos. Isso permite inferir que quanto menos comprometido afetivamente o sujeito for, a tendência é de que menos envolvido com a comunicação interna, com o uso de suas ferramentas, com as questões de liderança, e dos próprios comprometimentos ele será.

O comprometimento instrumental, que mede o comprometimento do indivíduo com base na análise que ele realiza com relação aos custos e benefícios que ele possui em permanecer na organização, possui baixa correlação com os demais fatores. Isso indica que quanto mais ele se comprometer com a organização de forma instrumental, mais ele deve se envolver nas questões de liderança, de comunicação e ferramentas e aos demais comprometimentos.

A partir da análise de correlação dos fatores, os dados passam a compor a base para as análises subsequentes de regressão.

4.3.3 Regressão linear múltipla

A regressão linear múltipla é aplicada para mensurar as relações lineares entre duas ou mais variáveis ou mais variáveis. Esta técnica permite analisar a relação entre uma variável dependente e diversas variáveis independentes (HAIR JR. et al., 2009).

A análise de regressão múltipla teve como propósito verificar quanto da variação da variável Comunicação Vertical (dependente) pode ser explicado pelas variáveis independentes e a intensidade dessa relação (MALHOTRA, 2006; HAIR JR. et al., 2009).

Por meio da correlação de Pearson, verificou-se que o construto que apresentava maior correlação com todos os demais foi o de Comunicação Vertical. Deste modo, procederam-se testes, onde cada um dos construtos foi colocado como variável dependente, e a Comunicação Vertical gerou o modelo mais adequado, estatisticamente.

O R^2 (coeficiente de determinação) representa a intensidade da associação entre a variável dependente e as independentes, ou seja, a proporção da variação total das variáveis independentes. O R^2 Ajustado (coeficiente ajustado de determinação) considera o número de variáveis incluídas na equação da regressão (MALHOTRA, 2006).

Para estimar o modelo de regressão, foi utilizado o método *stepwise* (HAIR JR. et al., 2009). Neste método, a variável independente mais fortemente correlacionada com a variável dependente é selecionada para formar o modelo num primeiro momento. Em seguida, são adicionadas as variáveis, uma a uma às outras variáveis independentes à equação.

O R^2 do modelo resultou em 0,618, o que permite afirmar que o conjunto de variáveis independentes (comunicação interna, liderança, aprendizagem organizacional, comprometimento normativo, aprendizagem grupal, ferramentas de comunicação, comprometimento instrumental e o comprometimento afiliativo) possui um poder explicativo de 61,8% sobre comunicação vertical (variável dependente). A Tabela 28 apresenta os

resultados.

Tabela 28 – Regressão Linear com Comunicação Interna como variável dependente

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
8	0,786	0,618	0,613	0,62171476

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Foi realizado o teste ANOVA, o qual compara “[...] a variação resultante de fontes específicas com a variação entre indivíduos que deveriam ser semelhantes. Em particular, a ANOVA testa se várias populações têm a mesma média, comparando o afastamento entre as médias amostrais com a variação existente dentro das amostras” (MOORE, 2005, p. 518). Pelo teste, apresentado na Tabela 29, é possível verificar que o modelo é significativo ($p < 0,05$), e um número baixo de resíduos ($df=8$). O valor de F demonstra adequação do modelo ($F=136,501$).

Tabela 29 – Anova – Comunicação Interna como variável dependente

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.	
8	Regressão	422,093	8	52,762	136,501	,000 ⁱ
	Resíduos	260,907	675	,387		
	Total	683,000	683			

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Cabe salientar que foi realizado o teste de Multicolinearidade (Apêndice D), onde se constatou que todos os valores estavam adequados ao que a literatura sugere ($VIF < 10$). Dessa forma, o modelo com maior poder de explicação da variável dependente (Comunicação Vertical), contempla os fatores (variáveis independentes) do Modelo 8 da análise: (i) características da comunicação interna; (ii) liderança; (iii) aprendizagem organizacional; (iv) comprometimento normativo; (v) aprendizagem grupal; (vi) ferramentas de comunicação interna); comprometimento instrumental e; (vii) comprometimento afiliativo, conforme a Tabela 30. Neste modelo de adequação gerado pelo SPSS, três fatores não compõem o modelo: (i) aprendizagem individual; (ii) comprometimento afetivo; (iii) reconhecimento organizacional.

Tabela 30 – Modelo de regressão com a Comunicação Vertical como variável dependente

Modelo	Coeficientes não padronizados			Coeficientes padronizados		
		B	Modelo Padrão	β	t	Sig.
8	(Constante)	1,314E-16	,024		,000	1,000
	Liderança	,276	,032	,276	8,664	,000
	Características da Comunicação Interna	,263	,033	,263	8,039	,000
	Aprendizagem Organizacional	,194	,030	,194	6,486	,000
	Comprometimento Normativo	,127	,030	,127	4,209	,000
	Aprendizagem Grupal	,105	,029	,105	3,561	,000
	Comprometimento Afiliativo	,097	,033	,097	2,917	,004
	Ferramentas de Comunicação Interna	,076	,027	,076	2,807	,005
	Comprometimento Instrumental	-,093	,028	-,093	-3,369	,001

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A partir da Tabela 30, é possível perceber que o fator que mais impacta na Comunicação Vertical é a Liderança, e isso pode estar associado ao próprio instrumento de coleta, que contemplava questões referentes à comunicação formal e informal estar na dependência dos gestores para que ocorresse.

O segundo fator que mais impacta na Comunicação Vertical são as Características da Comunicação Interna, onde mediu-se a Comunicação Interna quanto à ser: (i) clara; (ii) completa; (iii) continuada; (iv) consistente e; (v) curta. Em comum as questões expressavam elementos que dependiam da comunicação advinda da organização para que existissem.

O terceiro fator que mais contribui para a comunicação vertical é a Aprendizagem Organizacional. A Aprendizagem Organizacional contempla tanto elementos trazidos pelos indivíduos, mas muito fortemente, as questões formalizadas da aprendizagem, que também dependem da organização para chegar até os funcionários e ocorrer entre eles.

O quarto elemento que explica a Comunicação Vertical é o Comprometimento Normativo. No Comprometimento Normativo, o indivíduo apresenta uma conduta condizente com o que a organização espera dele, e isso explica a relação dele com a Comunicação Vertical.

O quinto fator que explica o modelo é a Aprendizagem Grupal, onde a Comunicação Vertical sofre influências, visto que as questões contemplavam aspectos que dependiam do estímulo e retorno da organização, na pessoa dos gerentes, para que ocorresse.

O sexto fator que o modelo agrega é o Comprometimento Afiliativo, onde as questões

dirigiam o respondente a refletir sobre seu desejo em continuar pertencendo à empresa e o sentimento de pertença existente neste comprometimento. A relação com a Comunicação Vertical ocorre pelo fato de que os agentes desta comunicação serem os líderes e gestores, os quais também contribuem para que a comunicação aconteça.

O fator Comunicação Instrumental apresentou um impacto negativo em relação à Comunicação Vertical. Isso pode estar atrelado à falta de reconhecimento que os funcionários atribuem receber da empresa e o quanto a ausência de comunicação dos critérios por parte das lideranças impacta em seu comprometimento.

Outros três fatores não compuseram o modelo (AIND, CAFE, REC). O fator Aprendizagem Individual pode não ter permanecido no modelo por conta de que a aprendizagem é algo que ocorre com ou sem a interferência do que a empresa direciona ao funcionário. Independente de que a empresa se comunique com ele, o indivíduo estará aprendendo e coletando informações, dentro ou fora do ambiente organizacional.

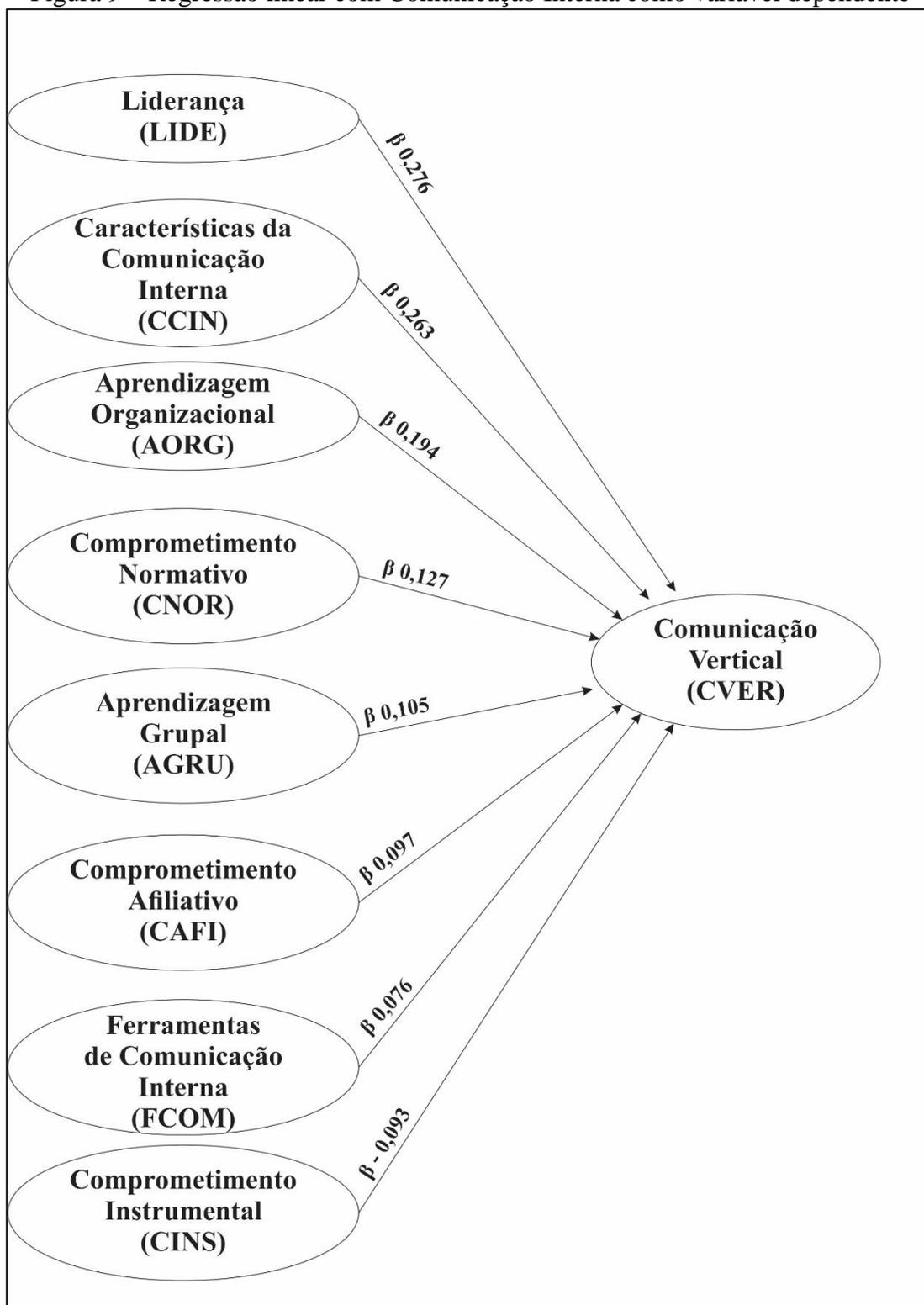
O Comprometimento Afetivo também não afeta o modelo de Comunicação Vertical, pois as motivações são advindas do indivíduo, e não dependem somente da organização e da comunicação dela proveniente. O comprometimento de ordem afetiva contempla o sentimento que o funcionário possui em fazer parte da organização e o senso de integração que ele possui com a empresa e o grupo, e a Comunicação Vertical pode não contribuir para que o mesmo se expresse quanto à isso.

Tendo por base esta análise, é possível dizer que a Comunicação Vertical é expressa pela seguinte fórmula:

$$\text{CVER} = 1,314\text{E-}16 + 0,263 \text{ CCIN} + 0,276 \text{ LIDE} + 0,194 \text{ AORG} + 0,127 \text{ CNOR} + 0,105 \\ \text{AGRU} + 0,76 \text{ FCOM} + 0,97 \text{ CAFI} - 0,93 \text{ CINS}$$

A Figura 9 ilustra graficamente os resultados obtidos a partir da análise de regressão linear, onde as pontas das setas indicam quem está recebendo as cargas.

Figura 9 – Regressão linear com Comunicação Interna como variável dependente



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O modelo resume que para que a empresa tenha uma maior Comunicação Vertical, ela tem uma maior dependência da Liderança, das Características da Comunicação Interna, da Aprendizagem em nível Organizacional, do Comprometimento Normativo e da Aprendizagem

em nível Grupal.

Em outras palavras, a comunicação vertical (aquela que vem da empresa para o funcionário por meio dos gestores) sofre uma maior influência da própria liderança, que representa uma ponte que liga a organização aos funcionários. Ainda, essa comunicação é explicada pela forma como a comunicação é direcionada pela empresa (de forma clara, completa, consistente, contínua e curta), bem como pelas ferramentas que a empresa escolhe para disseminar essa comunicação entre o seu público interno. A comunicação vertical, resultante dos resultados deste estudo está mais atrelada a aprendizagem que ocorre nos grupos e perpassa à organização do que a aprendizagem em nível individual. Quanto aos comprometimentos, a comunicação vertical mostrou-se mais relacionada aos resultados do comprometimento afiliativo, normativo e instrumental, que são tipos de comprometimento que mais se mostram dependentes às informações da organização.

4.4 ETAPA QUALITATIVA

Com o objetivo de compreender os principais pontos que emergiram da pesquisa quantitativa, a etapa qualitativa foi realizada num segundo momento da pesquisa, com aderência ao projeto sequencial explanatório (CRESWELL; CLARK, 2013).

4.4.1 Entrevistas em grupo em profundidade

A entrevista de devolução dos resultados ocorreu no dia 13 de fevereiro de 2017, onde participaram o Diretor de RH, o Gestor de RH e a Supervisora de Treinamentos do Grupo Beta. A escolha pelos entrevistados se deu pela forte relação que os mesmos possuem com os temas estudados nesta dissertação. A entrevista foi transcrita para o *software* NVIVO11®, onde foi realizada a categorização das respostas em nós, a partir das categorias *a priori* (Aprendizagem, Comunicação, Liderança e Comprometimento Organizacional). O Quadro 16 apresenta a classificação dos entrevistados e uma breve caracterização dos mesmos.

Quadro 16 – Descrição dos entrevistados

Entrevistado	Função	Tempo de Empresa	Formação
Entrevistado 1	Diretor de RH	23 anos	Mestre em Gestão Empresarial
Entrevistado 2	Gestor de RH	22 anos	Especialista em Gestão de Pessoas
Entrevistada 3	Supervisora de Treinamentos	1 ano	Especialista em Gestão de Pessoas

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.4.1.1 Aprendizagem Organizacional

A primeira categoria analisada trata a aprendizagem organizacional. Conforme afirma Gerber (2006), a aprendizagem organizacional diz respeito ao modo como as pessoas aprendem no trabalho e o uso que elas fazem dessa aprendizagem. Ainda, quais as influências que a aprendizagem gera na vida dos indivíduos, de seu grupo de trabalho e na organização. Na análise quantitativa, foi possível constatar que a aprendizagem ocorre no indivíduo, a partir do que ele busca, ou do que ocorre no grupo de trabalho, mas apresentando uma fragilidade no que abrange a aprendizagem em nível organizacional. Corroborando a isso, o Entrevistado A indica que “entendo que estamos falhando justamente na troca e na visão de trabalho coletivo”, o que indica aprendizagem em nível grupal e organizacional. O entrevistado complementa que isso pode se dever ao fato de a empresa ter sofrido uma separação, no momento em que passou a ser um grupo, e isso pode ter contribuído para uma visão mais individualizada, tendo perdido o sentimento de conjunto. Essa separação a qual o entrevistado se refere, diz respeito à divisão de uma empresa que congregava 6 segmentos, em uma empresa por segmento, e deslocamento de duas unidades fabris do RS ao ES, além de remanejamento de pessoal entre as unidades.

A questão das reuniões foi questionada em diversos momentos do questionário, por se tratar de uma ferramenta de comunicação entre funcionários e gestores, e por meio dela, ocorrer o compartilhamento e a formalização de informações e conhecimentos. Relativo à aprendizagem organizacional, conforme os resultados da pesquisa qualitativa, a variável AORG1 (As reuniões são realizadas periodicamente, onde todos os funcionários são informados sobre quaisquer novidades e desenvolvimentos na empresa) recebeu uma média que indica menos de 60% de concordância, o que indica ser um ponto crítico. As reuniões deveriam ser trabalhadas nas empresas do grupo como uma ferramenta estratégica, onde as informações circulariam com maior fluidez, e seria possível a troca de experiências entre os funcionários, vista a complexidade de nichos que o Grupo Beta trabalha. Com a ausência de reuniões, há restrição sobre procedimentos, e o aprendizado fica mais no nível do indivíduo. Isso gera uma responsabilização do mesmo sobre os processos que executa e as consequências disso, o que poderia ser mudado se existisse essa abertura e iniciativa nas empresas. A fala dos Entrevistados 1 e 3 reforça os resultados.

E aí só que promove o individual dentro da empresa. Como não tem essa gestão aqui que compartilha as coisas, fica muito do individual né? Não vai pro grupal (ENTREVISTADA 3).

[...] aquele resultado é um processo coletivo e não individual. É mais fácil tu entender o processo de aprendizado de maneira individual, aí “eu” aprendo (ENTREVISTADO 1).

Na aprendizagem grupal, pressupõe-se que o conhecimento ou aprendizado adquirido no âmbito individual extrapole, e seja dividido junto ao grupo de trabalho, mas isso não vem ocorrendo de maneira efetiva ou colaborativa. Takahashi (2015) indica que para que ocorra a aprendizagem em nível grupal, é necessário que haja interação e compartilhamento de experiências, conhecimentos e práticas. Contudo, não se pode supor que os indivíduos do grupo apresentem as mesmas soluções diante dos mesmos problemas. Nesse sentido, a ausência de coletivização das responsabilidades, impacta na ausência deste senso coletivo sob as demandas.

[...] tu individualizar responsabilidade, responsabilizar ações, e tu coletivizar essa responsabilização, e também a resolução dos problemas, ou seja sair daquela coisa maniqueísta, aquela coisa de tu... “quem é o culpado por isso?”. E não: “quem são os culpados por isso?” ou responsáveis, melhor, porque é um conjunto. Se algum vai bem, tu pode responsabilizar um gestor ou um funcionário, mas tu também pode estar responsabilizando um conjunto de pessoas que não estão trabalhando de acordo. Mas aí vem aquela coisa assim, “mas como é que eles se sentem em relação a isso...” Eles têm que entender que aquele resultado é um processo coletivo e não individual (ENTREVISTADO 1).

O Entrevistado 2 relata que a ausência de programas de grupos de melhoria nas empresas pode ter contribuído negativamente com os resultados encontrados. Embora não haja pesquisas deste período, o que permitiria uma comparação, ele infere que no passado, esses indicadores possivelmente fossem melhores. Devido às médias terem ficado maiores na aprendizagem individual, isso contribui para que a aprendizagem da organização fique na dependência maior do indivíduo. O processo de reflexão, contido na aprendizagem tende a ser prejudicado quando os conhecimentos individuais e grupais passam a não ser coletivizados. Isso acaba impactando, ainda, a troca de experiências entre as equipes, o que poderia ser de grande proveito.

[...] “alguém sempre se certifica que refletimos sobre o nosso processo de trabalho”, esse alguém é o líder. É um processo, é um gerente e isso é um processo coletivo, porque se o líder está cuidando da equipe, ele vai estar demonstrando essa intenção (ENTREVISTADO 1).

É, ele vai estar provocando a equipe a achar soluções (ENTREVISTADO 2).

Outra reflexão gerada foi a de que pode estar havendo intenção em cooperar. Contudo, os funcionários não estejam sendo estimulados a isso, o que, segundo a Entrevistada 3, pode

ser uma falta de alinhamento estratégico. Isso se reforça na fala do Entrevistado 2:

Quando se trata mais de cooperação, você vê que os indicadores são mais altos, quando se trata de aprendizado, eles são mais baixos. As pessoas querem cooperar, mas não estão sendo estimuladas. [...] Muita vontade de colaborar e aparece de novo a cooperação aparece forte, mas a oportunidade de discussão, parar para discutir e pensar no negócio aparece pouco é o fazer operar e pouco tempo para discutir. [...] Bastante fazer, cooperar e pouco tempo para refletir (ENTREVISTADO 2).

Cabe reforçar que a Beta 1 é a empresa que concentra a quase totalidade dos funcionários do setor administrativo do Grupo Beta. Em sua estrutura física, não há salas individualizadas, e sim “ilhas”, onde os funcionários se aglomeram por empresa e por área. Por si só, tal estrutura favoreceria uma troca de conhecimentos e informações mais ativa por parte dos funcionários. O único setor que fica retirado destas ilhas é o de recursos humanos, que conta com uma infraestrutura de 7 profissionais, que dentro da sala, também trabalham no sistema de ilhas. Essa estrutura que remete à proximidade, poderia ser melhor explorada, o que conseqüentemente, permitiria que a comunicação organizacional ocorresse de forma horizontal.

Nota-se que no que tange a aprendizagem em nível organizacional, do que dependeria da empresa fornecer, as ferramentas mostram-se precárias, ao passo que os funcionários indicam sentir falta de reuniões, relatórios, manuais e espaços para sugestões. Porém, cabe destacar que as empresas ainda sofrem influências da gestão dos fundadores, e a empresa agora passa por um processo de Governança Corporativa, e neste sentido, as ações que vêm sendo trabalhadas no último ano tendem a colaborar para um novo estilo de gestão. Isso se comprova na fala do Entrevistado 1:

Eu acho que isso aí vai mudar a partir do momento que a gente está trabalhando gestão agora né, essa coisa de visão coletiva, trabalho em equipe e a depois é descer para a estrutura (ENTREVISTADO 1).

A fala do Entrevistado 1 refere-se ao treinamento com lideranças, que ocorreu durante o ano de 2016 e parte de 2017, onde diversos aspectos de gestão vêm sendo trabalhados, de forma integrada, com todos os gestores do Grupo Beta. A iniciativa vem sendo reconhecida pelos funcionários do grupo, que se refletiu em comentários em diversos momentos da pesquisa de campo, vindos de diferentes pessoas. Quando a pesquisadora relatou a respeito dos comentários, o assunto aprendizagem volta à voga, mais especificamente no que tange os treinamentos, que são uma maneira de formalizar o conhecimento e ampliá-lo ao âmbito organizacional.

Mas isso é legal porque a gente enxerga que de alguma maneira tem essa visão de aprendizado né, a Beta tem isso, mas ela não vêm aplicando de uma forma correta, e talvez não trabalhando... Porque tem um processo de formalizar o aprendizado, que é a onde a gente tinha parado... (ENTREVISTADO 1).

Essa mudança na forma de gerir o Grupo Beta depende da adequação dos gestores ao novo formato, que tende a ser mais colaborativo. No momento em que houver uma descentralização das responsabilidades, a tendência é de que o diálogo se fortaleça, e que essas barreiras, hoje existentes, sejam reduzidas.

É aquela questão de o gerente se sentir obrigado a tomar as decisões resolver os problemas, mas poderia pegar a equipe botar numa sala resolver um problema na tela assim: “Temos esse problema” (ENTREVISTADO 2).

O Entrevistado complementa que embora o trabalho em fazer isso seja maior, e os recursos de tempo também, essa conduta poderia trazer grandes resultados. O Entrevistado 1 destaca que isso ocorreria até que ocorra uma mudança da filosofia, e o Entrevistado 2 assinala que a solução encontrada em grupo pode ser melhor, e isso aliviaria o gestor. Ainda, conforme o Entrevistado 1, isso pode contribuir com o processo pessoal do funcionário, porque no momento em que os problemas surgem e ele leva ao seu gestor, que toma as providências, ele não está aprendendo. Por mais que esse “treinamento para solucionar problemas” represente investimento de tempo, a partir do momento em que o funcionário percebe que pode ter autonomia para resolver as coisas que antes ele sempre se reportava ao superior, o ganho para o funcionário, para o setor e para a empresa aumenta. A partir de que o gestor perceba que existem outras maneiras de trabalhar, e aprenda a confiar nas mesmas, consequentemente o aprendizado ocorre, e parte do individual pro coletivo e pro organizacional.

O Entrevistado 2 indica que está no DNA das empresas do grupo o “fazer”, mas o grupo precisa aprender a trabalhar diferente, segundo ele “passar menos trabalho”. Isso incluiria, para a empresa, inserir o processo de reflexão sobre seu dia-a-dia, e o processo de reflexão, certamente vem a contribuir com os processos produtivos em geral. A forma como o ponto a ser trabalhado for comunicado à equipe vai determinar a forma como o problema será trabalhado, por isso a atenção neste primeiro momento às lideranças. O Entrevistado 1 destaca que um dos objetivos é tirar o grupo das médias baixas, ao passo que a experiência de mercado é um ponto a favor, e que será utilizado de forma estratégica. Outro ponto salientado é que esta adequação às formas de trabalho e de aprendizagem também abarca as novas gerações, as quais possuem características diferenciadas em relação as demais, e isso pode representar um desafio se a empresa não destinar atenção.

A questão de descentralizar a informação e o conhecimento, pode, segundo o Entrevistado 1, estar atribuída ao sentimento de “poder”, o qual se configura um elemento histórico, e comum na maioria dos campos da nossa vida. A sensação de que o gestor possui o controle dos processos e atividades, por um lado pode parecer confortável, quando se trabalha com metas, por exemplo, mas por outro lado, a responsabilidade acaba recaindo sobre o gestor, no caso de algum problema. Para ele,

Quando a gente vem de trabalho em equipe tudo é isso aí, as pessoas não entendem que estamos compartilhando a responsabilidade porque se começar assim, só pela responsabilidade, ninguém faz. Tem que criar a necessidade de tu compartilhar (ENTREVISTADO 1).

Isso se junta ao fato de que há poucos procedimentos descritos, já na Beta 1, unidade a qual os respondentes são vinculados. Para o Entrevistado 1 “Vamos pegar a Beta 1. Os procedimentos, os processos estão descritos? Eles têm normativa? Muito pouco... Muito pouco...”. Ele reforça que frente à estrutura do Grupo Beta, o que existe formalizado representa um percentual muito pequeno. A Entrevistada 3 destaca que isso impacta na eficiência de trabalho, refletida nas médias da análise quantitativa: “a gente se percebe que a eficiência cai, “os nossos procedimentos operacionais permitem trabalhar de forma eficiente”, e isso fica mais evidente na Beta 1, que contém o setor administrativo. Onde os entrevistados atribuem a existência de tais artefatos é no setor produtivo, sobretudo quem trabalha com máquinas, ademais, evidenciam a ausência de elementos formais de instrução de processos e procedimentos.

Referente à existência de um perfil onde quanto maior for a renda, maior é o nível de escolaridade, e que quanto maior o nível de escolaridade, maior o senso crítico com relação às questões propostas. Os entrevistados relatam que esta é uma realidade à qual a empresa precisará se adequar, ao passo que quanto mais particular for a função que o funcionário desempenha, maior será o nível de proximidade que a empresa precisa estabelecer com ele.

4.4.1.2 Comunicação Interna

O segundo bloco de questões contempla a comunicação interna, e foi onde mais apareceram oportunidades de melhoria, em nível estratégico e operacional. A questão que aborda o líder como o maior responsável pelo fluxo de informações entre a empresa e os funcionários, apresentou a maior média do bloco, contudo, a mesma representa um grau de

concordância de 67%. Referente à essa questão, os entrevistados comentam que na empresa onde está localizada a maior média, o gestor gerencia a empresa como se fosse sua, o que pode ter diferenciado a empresa das demais neste quesito, visto que nas demais empresas isso não existe. A própria estrutura da empresa é menor, e possui menos níveis hierárquicos, o que dá maior fluidez aos processos de comunicação. Contudo, o Entrevistado 1 destaca que há coisas que não podem depender exclusivamente de o gestor passar aos grupos, e sim, da empresa emitir comunicação geral.

A Entrevistada 3 destaca a importância de que a comunicação da empresa se articule, de modo a direcionar os comunicados à cada público. Isso porque, nem todas as informações devem ser passadas para todo mundo, visto que algumas são específicas à setores. A forma como o comunicado é estruturado, desde a linguagem até o layout, são elementos que devem ser estrategicamente pensados, com o intuito de ser o mais claro e assertivo possível.

Embora a empresa reconheça as carências que possui, o Entrevistado 1 destaca que agora, em posse das evidências numéricas, a tendência é de que seja mais fácil propor ações gerais e localizadas, visto que a pesquisa contemplou todos os funcionários, nas seis unidades. No que tange especificamente a comunicação, o entrevistado destaca que a questão de ter uma determinada ferramenta, por si só, não é suficiente. O trabalho a ser realizado engloba a forma e a ferramenta que cada comunicação passa a ser traduzida no linguajar de cada público da organização.

Referente à questão que mensura se os funcionários recebem algum tipo de reconhecimento não financeiro, as médias ficaram baixas, e o Entrevistado 1 comenta que ações eram realizadas.

[...] no processo de transição que a gente tá fazendo a gente também está tentando homogeneizar esse negócio aí isso aparece pra mim, eu enxergo isso também. Agora também dá pra enxergar que a gente ter parado de fazer certas coisas foi o que deu esse respaldo. Nesse quadro o que me preocupa mais não é isso aí da pesquisa nada, porque isso a gente já sabia, o que me preocupa é o bom desempenho também, a gente sabe mas está aparecendo ali bem claro: 38 é baixo! A gente não valoriza as ações, não tem reconhecimento (ENTREVISTADO 1).

A gente não comemora os resultados (ENTREVISTADO 2).

A Entrevistada 3 destaca que o próprio *feedback* poderia ser utilizado, nesta questão de reconhecimento, visto que em todos os momentos em que as questões englobavam esse assunto, as médias foram baixas. Para ela “Onde não tem uma cultura de *feedback* isso não acontece”.

Referente ao informativo interno, o qual é enviado às unidades e aos funcionários que

possuem acesso à e-mail por formato *online*, notou-se que não há o costume de imprimir e anexar ao mural, por exemplo. Isso faz com que esta ferramenta, que serviria de elo de comunicação entre as plantas, não cumpra adequadamente seu papel. De igual modo, por ser online, a mesma poderia ter mais páginas (no momento possui uma página), o que forneceria maior espaço para cada uma das empresas. Isso poderia impactar na percepção que os funcionários possuem de que a informação não chega até as empresas e o espaço poderia ser aproveitado para expressar as conquistas e particularidades de cada unidade.

O desafio de como tu sei lá transformar essa comunicação em algo mais fluido e que dê essa noção de pertencimento e de presença (ENTREVISTADO 1).

É algo que vamos ter que pensar e melhorar no contexto todo, inclusive aqui melhorar pra poder levar pra lá (ENTREVISTADA 3).

Outra questão que gerou debate foi em relação à variável FCOM7 (As informações que circulam na mídia (internet, rádio, tv) sobre a empresa são primeiro comunicadas internamente), que teve um grau de concordância de 35,34%, o que é considerado muito baixo. O Entrevistado 1 relata preocupação quanto a esta média, o que é complementado pelo Entrevistado 2.

[...] Esse é um exemplo clássico, as pessoas ficam sabendo das informações da empresa pelos jornais e revistas fora da empresa do que dentro (ENTREVISTADO 1).

Até por um comercial. [...] Em conversas no bar (ENTREVISTADO 2).

Os entrevistados atribuem que o setor de marketing, atualmente, está voltado à feiras e eventos, e em paralelo à isso, desenvolve o informativo mensal. A Entrevistada 3 reforça que o informativo mensal, hoje, é a única ferramenta de marketing interno que a empresa possui. O Entrevistado 1 questiona se há interação do setor de RH com o setor de marketing, e diante da negativa, explana que isso gera uma quebra no processo. Eles ainda ressaltam a questão de que o informativo interno, de fato, não chega para todos os funcionários. A Entrevistada 3 sugere que seja criado um mural corporativo, onde essas e outras comunicações da empresa poderiam ser fixados.

Quando questionados à quem o setor de marketing estaria subordinado, o Entrevistado 1 relata

É uma boa pergunta. Não está claro para a empresa! Formalmente tem um diretor, mas as pessoas não sabem, porque tinha um que foi substituído e foi repassado para

outro de forma interina, e não foi comunicado. Então eu estou aqui abrindo um ‘monazero’ da empresa para mostrar para vocês porque que este tipo de coisa aparece na pesquisa. Então isso para “bom entendedor”... Esta pesquisa já dá para mostrar mais claramente aquilo que já teve problema. [...]. Eu não fico triste de não ter grande surpresas, pelo contrário eu fico feliz a nossa percepção está boa (ENTREVISTADO 1).

Os entrevistados concordam que embora sua visão esteja bem alinhada ao que de fato ocorre na empresa, e que isso agora define as estratégias que a empresa pretende alinhar para contornar essas situações emergentes.

4.4.1.3 Liderança

O terceiro construto pesquisado refere-se à liderança. As questões mensuram a orientação do líder voltado a tarefas e do líder voltado aos relacionamentos. A menor média diz respeito ao líder como o agente que fornece o *feedback* ao indivíduo e ao grupo, onde as médias ficaram baixas, evidenciando os aspectos já abordados nos resultados de comunicação.

Um dos principais empecilhos para a melhoria da qualidade e da produtividade dos projetos e processos de trabalho identificado pelas maiores empresas de auditoria de qualidade internacionais é a falta de *feedback* no processo de comunicação e humano (MATOS, 2013, p. 17).

Para os entrevistados, o trabalho que vem sendo desenvolvido com as lideranças, de forma conjunta, pode estar contribuindo para os resultados obtidos neste bloco de questões. No líder orientado ao relacionamento, as médias mantem-se acima de 5,00, enquanto na liderança orientada às tarefas, é onde aparecem as médias menores, especialmente no que tange o *feedback* e ao estabelecimento de procedimentos de trabalho.

Ao rebuscarmos as análises já realizadas, o que pode estar contribuindo para essas médias menores, nestes quesitos, é justamente o papel centralizador do líder. Embora em alguns momentos seja necessário e até saudável centralizar, aprender a delegar responsabilidades é uma tarefa que nem sempre é fácil de ser cumprida, mas que tem se mostrado necessária, diante do contexto estudado.

Cabe salientar que o construto liderança se mostrou bastante consistente, tanto na questão de não haver grandes discrepâncias nas respostas quanto na análise fatorial, onde as 15 questões se agruparam em uma única dimensão. Contudo, pelas médias, é possível perceber que o líder se mostra mais disposto a falar do que a ouvir.

4.4.1.4 Comprometimento Organizacional

O Comprometimento Organizacional compõe o quarto e último bloco de questões da pesquisa realizada. O comprometimento organizacional pode ser definido como uma forte relação entre um indivíduo que se identifica e se envolve com uma organização, e que se encontra “[...] disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; (2) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) forte desejo de se manter membro da organização” (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979, p. 226). A primeira reação ao exibir as médias do construto foi perceber que os funcionários do Grupo Beta sentem-se comprometidos, e isso destoava da visão da gerência, de que há pouco comprometimento.

Essa elucidação é complementada pelo Entrevistado 1, que a falta de percepção por parte das lideranças pode estar destoando do esforço que os funcionários fazem. Isso porque, conforme esclarece o entrevistado,

[...] como é que eu posso olhar isso aqui? Posso olhar e pensar o que falta para que fique claro o que é o esforço e como é o que entende, qual é o esforço, qual é o objetivo, qual é a entrega que tem que ser feita? (ENTREVISTADO 1).

A Entrevistada 3 faz a ressalva de que isso poderia ser diferente se houvesse *feedback*. Nas questões que mensuram o Comprometimento Afetivo, os entrevistados destacam as médias maiores, e observam que as respostas apresentam, em dados momentos, valores menores, mas isso não interfere no desejo em permanecer, expresso pelos funcionários.

A empresa Beta 5 apresentou as menores médias com relação aos níveis de comprometimento organizacional, e para os entrevistados, isso se deve ao fato das demissões que vêm ocorrendo em decorrência da crise financeira que o país está passando. Nesta empresa, especificamente, 82,1% dos funcionários trabalha no setor de produção. Como a empresa é localizada no RS, e entre as demissões podem ter sido demitidos familiares e amigos dos funcionários, isso pode estar impactando. Pode-se relacionar ao fato ocorrido poucos anos antes, quando houve a transferência da Beta 2 e Beta 3 para o ES, onde ocorreram demissões, e que nem todos os funcionários conseguiram ser absorvidos pelas outras empresas. Na Beta 5 também ocorreram alterações no modo e ritmo de trabalho, o que pode ter contribuído para tais resultados. De modo geral, pode ser um comportamento sistemático e somativo de tais fatos.

O comprometimento dos funcionários pode estar sendo influenciado, segundo os entrevistados, pela falta de comunicação dos gestores com os funcionários, pois embora a comunicação exista, a forma como ela está sendo conduzida pode não ser a mais adequada.

Ainda, diante de um contexto de crise, sob a ótica dos funcionários, que podem ter familiares desempregados, tendo atribuído à si a responsabilidade pelo sustento, fatores como remuneração e crescimento controlados, também podem estar afetando a auto-estima.

Na Beta 5 estão os funcionários com mais tempo de empresa, mais tempo de função (mais de 60% em cada caso) e maior faixa etária. Isso permite inferir que as mudanças operacionais sofridas nos últimos meses estão mexendo com questões culturais desses funcionários. A necessidade da empresa em fazer ajustes, com vistas a maximizar a estrutura e o potencial produtivo, de certo modo, desacomoda aqueles que estão há mais tempo, e que sempre tiveram as mesmas demandas, e isso pode alterar a percepção de comprometimento deles com relação à empresa.

As empresas Beta 2 e Beta 3 são as mais jovens do grupo. Por conta disso, fora os funcionários que foram transferidos do RS para o ES, os funcionários de lá tem até 2 anos de empresa. Nota-se que pelo *turn-over* existente nas fábricas, muitos funcionários relatam já ter trocado de função no período em que estão na empresa. Isso abre margem para refletirmos sobre o que se trata o comprometimento, neste caso, e o quanto ser reconhecido, e por tanto, comprometido, está atrelado a trocar de cargo.

O Entrevistado 1 pensa que a falta de explicação encontrada para tais dados possa ser solucionada expondo os dados qualitativos aos gestores, com o objetivo de avaliar a percepção deles com relação aos achados, para que se possa verificar os caminhos a seguir.

4.5 ANÁLISE MISTA

Por meio da pesquisa de campo, onde as duas fases iniciais propostas ocorreram, na terceira fase é possível realizar uma análise mista dos resultados. A etapa quantitativa permitiu que fossem avaliadas as médias de cada questão, o que permitiu evidenciar os principais pontos positivos e os negativos encontrados no Grupo Beta e em cada uma das empresas. Na análise fatorial reduziu-se as questões e formaram-se os agrupamentos que serviram de base para a realização da análise de correlação entre as dimensões. A última análise permitiu compreender qual a variável dependente e a força das variáveis independentes sobre ela. Em seguida, foi realizada uma etapa qualitativa com o Diretor de RH, o Gestor de RH e a Supervisora de treinamentos. Deste modo, a análise conjunta representa a última etapa de análises, ao conjugar os pontos latentes na pesquisa.

Na análise fatorial, as 88 questões, pertencentes a quatro macro construtos, foram reduzidas a 64 variáveis. As questões restantes agruparam-se em 13 diferentes fatores, sendo

que o último deles, não possuía carga fatorial suportada, e necessitou ser excluído.

Na análise fatorial, o fator Liderança agrupou todas as variáveis em um único construto. Diferente do que o estudo de Roveda (2010) apresentou, as dimensões de liderança voltada às tarefas e voltada ao relacionamento não se sustentaram neste estudo. No Grupo Beta há um trabalho em desenvolvimento com as lideranças, onde estão sendo trabalhados diversos aspectos em nível de gestão, o que pode ter contribuído para que as médias ficassem próximas de 5 pontos. Um dos elementos que indicou pior avaliação, e que está diretamente vinculado aos gestores, foi a falta de *feedback*. O resultado da análise qualitativa indica que o líder, no Grupo Beta, está mais propenso a falar do que a ouvir. Isso indica que mesmo o líder sendo disposto a se comunicar, delegar tarefas, fazer sugestões, ele vem falhando na devolutiva aos seus subordinados. O *feedback* expressa a comunicação do líder com relação aos aspectos de trabalho, e esse retorno faz com que o funcionário possa se direcionar frente às demandas.

A Liderança é o fator que expressa maior poder explicativo no modelo gerado pela regressão linear. Deste modo, a forma com que as lideranças trabalharem a comunicação formal e informal vai determinar os resultados que dela ocorrerão. Quando o líder é coerente no que transmite aos seus liderados, e a partir do respaldo que o grupo lhe fornece acerca dos assuntos abordados, faz uma devolutiva à empresa, é provável que as melhorias tendam a ocorrer com maior rapidez. Se o líder apenas levar os comunicados aos seus liderados, mas o *feedback* que receber deles ficar restrito ao grupo, a tendência é de que o comprometimento dos funcionários comece a se abalar. O sentimento que isso pode gerar nos funcionários é de que os mesmos não possuem voz ativa no grupo, e, com o passar do tempo, ou a empresa perde esse funcionário, ou ele se torna descomprometido e deixa de dar atenção às demandas vindas da empresa. Em ambas as hipóteses, o grupo acaba prejudicado, e isso se estende à empresa.

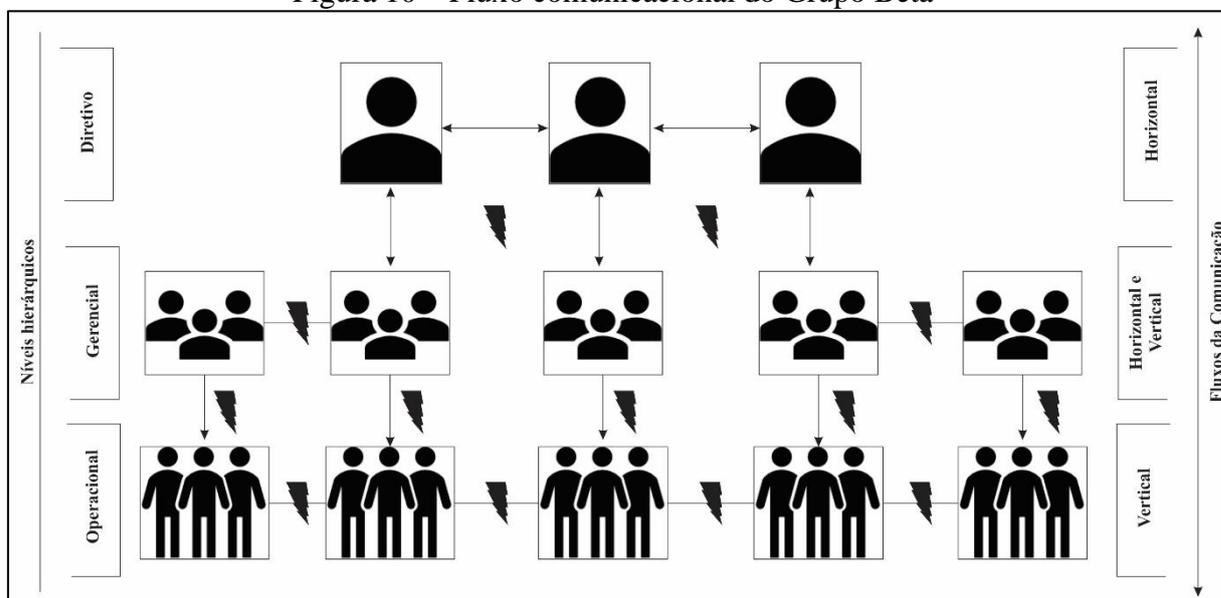
A Comunicação Interna, como um todo, é algo que se destaca no contexto estudado. As menores médias na análise univariada foram atribuídas às questões de comunicação. Inicialmente, a escala mensurava Comunicação Formal, Comunicação Informal e Ferramentas de Comunicação. A Comunicação Formal e Comunicação Informal formaram um novo construto na análise fatorial, o qual foi denominado Comunicação Vertical. O nome do novo construto se deveu ao fato de que as questões atribuíam sempre ao líder o papel de comunicar o funcionário sobre os fatos ocorridos, e comunicar à empresa sobre as decisões e necessidades da equipe. De fato, pela análise qualitativa, foi possível confirmar os achados. Hoje a comunicação não é tratada como um ponto estratégico da organização. A profissional responsável pela comunicação interna desempenha funções que estão mais atreladas ao marketing externo da organização (feiras, eventos). As ações de marketing interno

desenvolvidas restringem-se a um informativo mensal, que contempla informações das seis empresas que compõem o Grupo Beta.

O setor de recursos humanos está situado em um local diferenciado dos demais, que operam como ilhas. O setor de marketing, onde a profissional de comunicação está localizada, fica a uma distância física considerável do setor de RH. Isso acaba refletindo na forma como o setor de comunicação, e como a comunicação está situada na empresa. Essa falta de proximidade com o setor de recursos humanos pode estar contribuindo para que o foco de comunicação da empresa seja voltado à ações de marketing. Embora algumas ferramentas não tenham sido implementadas na empresa, tais como a intranet, a empresa dispõe de murais, os quais comunicam sobre as opções de alimentação da semana, em alguns há o informativo mensal fixado, entre outras informações mais pontuais.

Embora nem todos os funcionários façam o uso de *e-mail* corporativo, o mesmo poderia ser utilizado para comunicação com as equipes, por meio de impressão e fixação no mural corporativo. A comunicação do Grupo Beta está mais direcionada à uma estrutura horizontal, desprovida de *feedback*, que permite algumas interações, mas mais fortemente em nível estratégico do que no operacional, conforme expressa a Figura 10.

Figura 10 – Fluxo comunicacional do Grupo Beta



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O modelo de comunicação existente no Grupo Beta apresenta diferentes configurações, a partir dos níveis hierárquicos existentes. Em nível diretivo, a comunicação ocorre de maneira horizontal, ou seja, entre os diretores e o nível gerencial, a comunicação ocorre em duplo fluxo. Em nível gerencial, a comunicação ocorre de forma descendente com o

nível diretivo, e de forma ascendente com o nível operacional. Entre os gerentes, a comunicação ocorre de forma horizontal, contudo, isso não é uma regra, ou seja, em alguns grupos ocorre de forma mais fluída e em alguns casos, não vem ocorrendo. O nível operacional, hoje, é dependente da comunicação advinda do nível gerencial, a qual muitas vezes, já sofreu interferência ao ter partido do nível diretivo e passado pelo nível gerencial. Na figura, o raio representa o ruído existente nos processos de comunicação, e o possível nível de ocorrência, conforme a distância torna-se representativa.

O construto formado pelos comprometimentos Afetivo e Afiliativo, a composição do fator mostrou-se diferente do que era proposto pela literatura, contudo, adequado ao contexto pesquisado. A média desse construto evidencia um grau de concordância de 78%, indicando uma boa adequação. Na análise de regressão, este fator teve correlações moderadas 1 e moderadas 2, indicando estar ligado, de forma moderada, com o reconhecimento organizacional e com o comprometimento normativo. A análise qualitativa evidencia que a falta de retorno individual e coletivo, pode contribuir para que o comprometimento organizacional não seja maior. Cabe a ressalva que o momento econômico vivido pelo país há cerca de três anos, influencia nas decisões de cunho estratégico que as organizações passam a tomar. O comprometimento do Grupo Beta pode estar sendo afetado pelas demissões ocorridas, pelas novas propostas operacionais e pela ausência de um processo de comunicação aberta nestes contextos. A partir do momento em que não ocorre comunicação formal, a empresa abre brechas para que os funcionários e grupos formem suas próprias percepções acerca dos fatos, e isso impacta na produtividade e no comprometimento dos indivíduos.

Outro ponto que cabe destacar, é que a comunicação informal é saudável para a organização, por isso, momentos mais descontraídos devem ser proporcionados. Isso ficou evidenciado nas questões que abordam a ocorrência de reuniões, onde todas as médias apresentaram-se baixas. As reuniões podem ser um momento em que a empresa leva uma pauta principal aos funcionários, fazendo os comunicados oficiais que precisam ser feitos, contudo, são um momento construtivo. A empresa apresenta médias baixas no que tange o reconhecimento das ações dos funcionários, e o momento das reuniões poderia ser o momento mais adequado para isso. Premiações simbólicas, onde os próprios funcionários votam entre si, pode ser um motivador e um gerador de comprometimento. A empresa poderia explorar o conhecimento que seus funcionários possuem acerca dos procedimentos, processos e produtos, ao abrir espaço para que sugestões de melhoria fossem realizadas. O ganho para a empresa poderia ser muito grande, visto que aqueles que executam as tarefas, possuem um conhecimento apurado, e teriam contribuições a fazer. Para isso, uma cultura de comunicação precisa ser

implementada na empresa, e com isso, os processos que envolvem trocas, passariam a existir e ocorrer com maior fluidez.

Manter um alto engajamento dos funcionários, poderia reduzir questões como o *turn over*, que, especialmente no ES, mostra-se alto em alguns momentos. O momento econômico contribui para essa rotatividade, devido à instabilidade do mercado. Acredita-se que com uma equipe engajada com os valores e as diretrizes da empresa, e com espaço e acesso para fazer com que as informações cheguem aos decisores, determinadas barreiras poderiam ser quebradas. Na entrevista qualitativa, foi destacado que o RS viveu a história do Grupo Beta, e o ES conhece a história, e que há uma diferença inerente entre as duas visões. As ações de comunicação organizacional precisam explicitar esse vínculo com a tradição e a qualidade que o Grupo Beta possui, bem como seu potencial inovador. Para isso, os funcionários precisam desenvolver um sentimento de pertença, o que vai de encontro aos preceitos do marketing interno. O funcionário precisa ser aquele que “veste a camisa” da empresa, que acredita naquilo que a empresa faz, e para isso, ele precisa ser o primeiro a ser comunicado sobre as ações e caminhos que a empresa planeja se direcionar.

A discussão sobre Aprendizagem Organizacional será utilizada para concluir essa análise mista dos resultados. A Aprendizagem Organizacional configura-se como algo que independe do indivíduo ou da empresa, mas que, dependendo as ações que forem pensadas e viabilizadas, pode trazer melhores ou piores resultados para a empresa. Na análise univariada, a Aprendizagem em nível do indivíduo recebeu as melhores médias. Isso indica que a aprendizagem que o indivíduo busca, de maneira formal ou informal, dentro ou fora da organização, está mais evidenciado. A Aprendizagem em nível de Grupo já recebe 1 ponto a menos na média, o que indica que o aprendizado está ocorrendo no indivíduo, mas que algo não permite que se expanda para o grupo. Na avaliação da Aprendizagem Organizacional, onde as questões são voltadas para a aprendizagem gerada pela organização, a média sofre mais uma queda, indicando que, de fato, a aprendizagem não está ocorrendo neste âmbito.

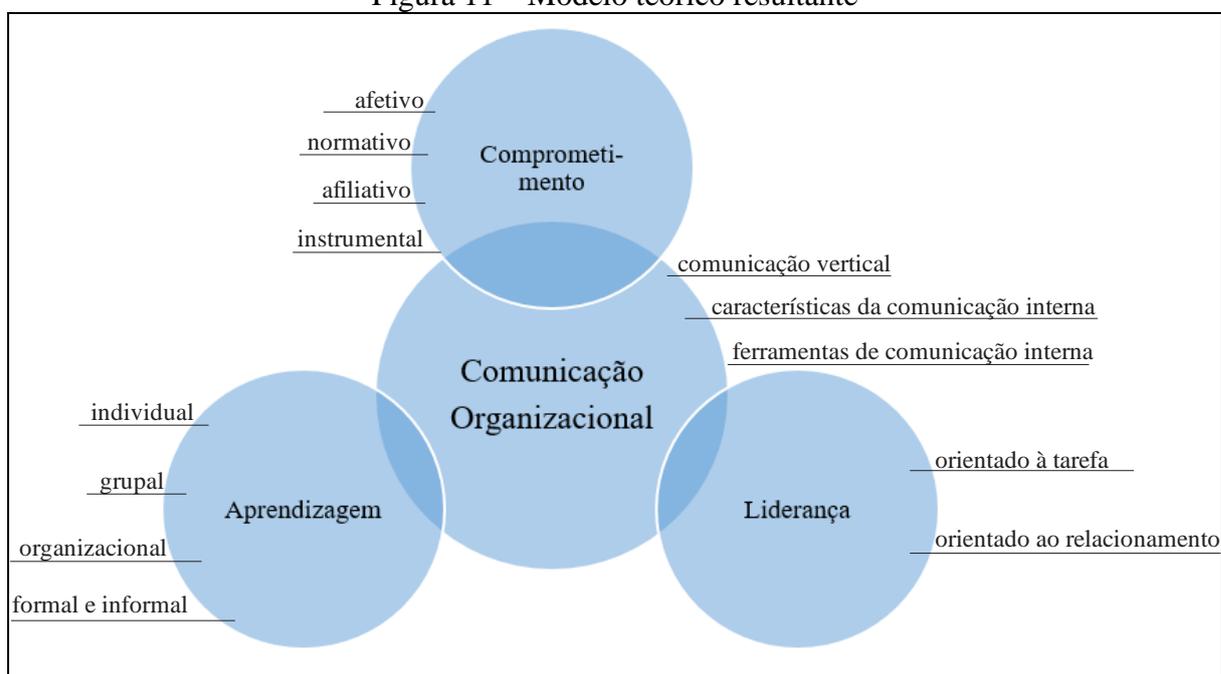
A análise fatorial, entretanto, permite um olhar diferente sobre os achados. Isso porque o quinto construto a ser formado, e o primeiro de aprendizagem, é a Aprendizagem Grupal, onde a consistência interna do instrumento indica um alto grau de adequação. Isso significa dizer que as respostas às questões de Aprendizagem Grupal foram fornecidas com bastante sinceridade. Na análise de correlação, o fator AGRU apresentou algumas cargas moderadas 1 com a Comunicação Vertical, onde pode-se fazer a leitura de que quanto maior for a Comunicação Vertical, maior será o aprendizado do grupo. O fator Liderança também apresentou correlação moderada com Aprendizagem Grupal, o que indica que quanto maior for

a orientação para a aprendizagem em grupo, mais relevante será o papel do líder neste processo. Na análise de regressão, nota-se que a Aprendizagem Grupal e a Aprendizagem Organizacional ajudam a explicar o modelo que tem como variável dependente a Comunicação Vertical, e tais associações são significantes.

Cabe destacar que a Aprendizagem possui processos formais, mas flui com igual valor em ambientes informais, e por isso, mesmo as pequenas ações devem ser valorizadas e estimuladas. A aprendizagem está presente na conversa entre os funcionários no horário do almoço ou no espaço do cafezinho, mas também em treinamentos formais, onde delinea-se pontos comuns a serem explorados pelos membros da empresa. Por tanto, igual atenção deve ser destinada à ambas situações, pois isso fará com que os funcionários passem a se expressar melhor, e a compreender as dinâmicas da empresa.

Com base nas análises realizadas, o modelo teórico proposto sofreu algumas alterações, com base na pesquisa empírica, sobretudo, no que tange os aspectos de comunicação, como pode ser analisado na Figura 11.

Figura 11 – Modelo teórico resultante



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A figura nos fornece o entendimento de que a comunicação organizacional é o elo que conecta a aprendizagem organizacional, a liderança e o comprometimento organizacional. Ainda, a figura apresenta as novas subdivisões que a comunicação organizacional revelou neste estudo: comunicação vertical, ferramentas de comunicação interna e as características da

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta dissertação foi o de estabelecer qual a relação entre aprendizagem organizacional, comunicação interna, liderança e comprometimento organizacional. Deste modo, foi estruturada uma pesquisa quanti-quali, em um projeto sequencial explanatório (CRESWELL; CLARK, 2013). O desafio deste projeto consiste em desenvolver duas etapas interligadas de pesquisa, ou seja, uma etapa quantitativa exploratória, que servirá de base para a etapa qualitativa descritiva, e ao final, desenvolver uma análise conjunta.

Para que o objetivo geral fosse cumprido, foi necessário identificar e descrever os processos de comunicação interna. Deste modo, o caminho seguido foi o de explicar brevemente o contexto de comunicação organizacional, a fim de contextualizar o caminho até a chegada no marketing interno, o qual representa a primeira corrente teórica da comunicação interna. Após, o texto fala sobre o endomarketing, surgido na década de 1990 no Brasil, e que possui forte presença no meio empresarial, para chegar até a comunicação interna. A Comunicação Interna representa um ativo imprescindível para criação de uma cultura empresarial que permita harmonizar os interesses particulares dos indivíduos com os objetivos da organização (ALMANSA, 2010). Pode-se afirmar, diante do contexto estudado, que a comunicação interna foi apresentada, tanto no que a literatura existente propõe, quanto no que a pesquisa conseguiu alcançar em termos empíricos.

O segundo objetivo diz respeito aos processos de Aprendizagem Organizacional em nível Individual, Grupal e Organizacional. Para atingir esse objetivo, foi realizado o levantamento da literatura acerca dos temas, bem como realizou-se a identificação de instrumentos de coleta quantitativo que viabilizassem a pesquisa de campo. O que impulsiona o indivíduo a aprender tem relação com a sua necessidade de desempenhar determinadas tarefas, e está vinculado ao aprimoramento de seu repertório de competências relativas ao desempenho de suas funções (JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008). A pesquisa empírica auxiliou na compreensão do tema, de forma a corroborar com o que a literatura sugere.

Referente a identificar os aspectos de Liderança, o objetivo foi cumprido, ao passo que a revisão teórica foi realizada, e os resultados empíricos personificaram a literatura. Os aspectos que tangem liderança mostraram-se presentes em todos os demais construtos, evidenciando o papel que o líder possui em uma estrutura organizacional, sobretudo, aquelas que possuem setores produtivos. Referente à Liderança, cabe destacar os resultados mais evidenciados de forma negativa, no que tange a importância que o líder possui nos processos, visto que o retorno, individual e coletivo, torna-se o direcionador das ações de sua equipe e seus comandados.

O quarto objetivo refere-se a identificar e descrever os níveis de Comprometimento Organizacional. Por meio das leituras realizadas sobre este tema que é bastante consolidado, foi possível perceber que as classificações amplamente sustentadas pela literatura, sofreram pequenas modificações estruturais nos resultados da pesquisa empírica. Aqui cabe a ressalva de que o contexto e fatores externos à organização influenciam o ambiente corporativo, especialmente o momento econômico que o país tem vivido. Contudo, conforme expressam os autores seminais do tema, embora o modelo multidimensional do comprometimento organizacional seja o mais conhecido, o modelo dos três componentes, para Meyer e Allen (1991, p. 82), “não é claro que os três componentes estabelecidos aqui são os únicos componentes relevantes do comprometimento ou que cada um represente um constructo unitário”.

Foi possível estabelecer a compreensão de que a comunicação vertical, construto que emergiu neste estudo, influencia na forma como os indivíduos aprendem, e também, na forma como difundem esse conhecimento. Desse modo, por meio das análises multivariadas e qualitativas, foi possível perceber que os elementos de comunicação estão presentes, praticamente, em todos os aspectos organizacionais, e que, por tanto, fica inerente a sua contribuição na aprendizagem organizacional, na liderança e no comprometimento organizacional.

Embora o grupo estudado tivesse clareza dos pontos fracos que a empresa possui no momento em relação às questões de comunicação e aprendizagem, especialmente, a abertura fornecida à academia possibilitou um grande crescimento no campo teórico. Isso porque, muitas vezes por praticidade, opta-se por fazer o mais simples, ou o mais acessível, quando na verdade o que enriquece o conhecimento empresarial e acadêmico é o aceite de desafios e a ampliação dos horizontes.

A comunicação organizacional configura-se como um universo complexo, permeado de outras áreas, sem definição nítida, em alguns momentos, do que lhe é pertencente ou não. A própria pesquisa realizada apresentou lacunas no que tange comunicação formal e informal, por exemplo. Contudo, a etapa quantitativa contribui para o campo de comunicação interna, ao desenvolver uma escala para os 5 C's da Comunicação Interna e para as ferramentas de comunicação interna.

Nesse sentido, peço a liberdade para dizer que o principal aprendizado que uma pesquisa de campo desta magnitude e profundidade pode trazer para um estudante, perpassa as estruturas acadêmicas. Por mais trabalhosa que uma pesquisa possa parecer, o que se extrai do contexto, contribui profundamente para a academia, mas, sem dúvidas, o maior dos ganhos é

destinado àquele que teve a oportunidade de realiza-la.

5.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

No campo da academia, este estudo contribui com a construção e validação de uma escala que mede as características da comunicação interna e outro que mensura a adequação dos instrumentos ao seu uso no contexto organizacional. Ao relacionar a comunicação organizacional com temas associados, contudo, pouco explorados, contribui-se para o campo da comunicação organizacional. No modelo gerado pela regressão, é possível observar que a comunicação organizacional é dependente, quase que exclusivamente, de elementos humanos, seja por como eles aprendem, como se comunicam, como lideram e são liderados e como se comprometem. A única exceção do modelo foram as ferramentas de comunicação, que fazem o vínculo com o “como” se comunicar num ambiente organizacional.

Nota-se que a comunicação interna do Grupo Beta é prioritariamente vertical, ou seja, o que circula nas empresas depende, quase que exclusivamente, da empresa “gerar” essa informação. Deste modo, como implicações gerenciais, esta pesquisa de fato se extrapola ao contexto da academia, e pode ser replicada para outras organizações.

Uma comunicação vertical é necessária em alguns momentos, mas o estímulo à ocorrência de comunicação horizontal é algo que deve ser visualizado pelas empresas. Uma empresa em que a comunicação flui, pressupõe maior responsabilidade de todos os envolvidos, e não somente dos que ocupam cargos maiores.

O que poderia ser indicado aos gestores diz respeito à prioridade que a comunicação organizacional deve receber. A comunicação, como foi visto na pesquisa, está atrelada à todas as áreas, seja por meios formais quanto informais. A empresa que não investe em comunicação estratégica, com quais sejam os recursos e ferramentas que possui, abre brechas para que problemas de liderança se desencadeiem, e isso, inevitavelmente impacta no comprometimento dos funcionários.

A comunicação clara e consistente sobre as medidas e caminhos que a empresa pretende seguir, precisa ser comunicada abertamente aos interessados, visto que o cenário de instabilidade faz com que isso também se reflita no comprometimento dos funcionários. É necessário que existam momentos em que as diferentes estruturas hierárquicas possam se reunir e discutir abertamente os processos da empresa, com vistas à que as visões possam se agregar, visto que é de senso comum a existência de *gaps* entre o que se planeja e o que se executa. E de fato, os funcionários devem saber o que acontece em sua empresa por meio da empresa, e

não por outros canais, passíveis de ruídos.

Contudo, em tese, a Comunicação Vertical que emergiu como construto teórico, mostrou-se evidenciada, dentro do contexto desta pesquisa. A Comunicação Organizacional é um tema que, quando direcionado ao público interno, deve se sobrepor à estruturas rígidas ou ferramentas limitadas. Isso porque, a Comunicação Interna configura-se como uma via de mão dupla, onde funcionários e organização interagem e constroem seu estilo, suas características e sua cultura.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Em relação às limitações do estudo, se pode citar que a realização de uma etapa qualitativa junto aos funcionários teria permitido uma compreensão maior sobre as percepções dos achados da etapa qualitativa. A ausência de instrumentos que mensurem comunicação interna também pode ser citada como uma limitação, visto que foi necessário um período da pesquisa dedicado à desenvolver um instrumento para viabilizar essa mensuração.

Outra limitação foi encontrar estudos que trabalhem na lógica de métodos mistos. Isso representou uma dificuldade à pesquisadora, no sentido de poder trabalhar com alguma referência sobre o desenho da análise. A fase qualitativa da pesquisa poderia ter sido mais explorada, na comparação com os resultados oriundos da fase quantitativa. Entende-se que a análise é uma fase que proporciona maturidade do pesquisador com relação os dados, e isso ocorre durante o processo, e nem sempre há tempo hábil em reescrever os achados.

5.3 INDICAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Para trabalhos futuros, sugere-se a continuidade do estudo, com vistas a incluir questões que identifiquem a aprendizagem informal e a comunicação horizontal. Outro aspecto que pode ser pesquisado refere-se à aprendizagem baseada em práticas, onde pode-se explorar os aspectos informais contidos nos processos de aprendizagem, comunicação, liderança e no comprometimento organizacional. A aprendizagem baseada em práticas abarca além das ações e atividades de aprendizagem, o papel da linguagem e demais artefatos culturais e materiais, as interações sociais e respostas tácitas que estão situadas e atuam, muitas vezes de forma instintiva, onde as mesmas habitam (GHERARDI; NICOLINI, 2000; NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003).

Outro estudo que pode ser realizado refere-se a uma pesquisa ação, onde o

acompanhamento poderia permitir adequações durante o caminho da pesquisa, bem como, ampliação do escopo de pesquisa, de modo a contemplar o contexto como um todo. Neste caso, sugere-se considerar aspectos como a cultura organizacional e de governança corporativa.

A replicação do estudo em outros ambientes, tais como no setor de serviços também é sugestão para estudos futuros. Outra sugestão é que a partir das análises realizadas, possa ser utilizada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, Gardênia; BORGES-ANDRADE, Jairo. E. Aprendizagem humana nas organizações e trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo. E; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ABBAD, Gardênia; FREITAS, IA de; PILATI, Ronaldo. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E; ABBAD, Gardênia S; MOURÃO, Luciana (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas** (p. 231-255). Porto Alegre: Artmed, 2006.
- ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. Organizational commitment: evidence of career stage effects?. **Journal of Business Research**, v. 26, n. 1, p. 49-61, 1993.
- ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. A medida e os antecedentes de comprometimento afetivo, continuador e normativo para a organização. **Jornal de psicologia ocupacional e organizacional** , v. 63, n. 1, p. 1-18, 1990.
- ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. Afetiva, continuação e compromisso normativo com a organização: Um exame de validade de construto. **Jornal de comportamento vocacional** , v. 49, n. 3, p. 252-276, 1996.
- ALMANSA, Ana. **Assessoria de comunicação**. São Paulo: Difusão Editora, 2010.
- ANTONELLO, Claudia Simone. A metamorfose da aprendizagem organizacional. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os Novos Horizontes de Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma Visão Multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 310, 2010.
- ARGENTI, Paul. A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- ARGOTE, Linda. Organizational learning research: Past, present and future. **Management learning**, v. 42, n. 4, p. 439-446, 2011.
- ARGOTE, Linda; MCEVILY, Bill; REAGANS, Ray. Introduction to the special issue on managing knowledge in organizations: Creating, retaining, and transferring knowledge. **Management Science**, v. 49, n. 4, p. v-viii, 2003.
- ARGYRIS, Chris; SCHON, Donald. **Organizational learning II: Theory, method, and practice**. Massachusetts: Addison Wesley, 1996.
- ARGYRIS, Chris; SCHON, Donald. **Organizational learning: A theory of action perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- AUSUBEL, David Paul; NOVAK, Joseph D.; HANESIAN, Helen. **Psicologia educacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Interamericana, 1980.

AZEVEDO, Débora. Tensões e extensões da Aprendizagem Organizacional - Possíveis questões epistemológicas. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD, 37, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

BALDISERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Maria Andrade. **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARTOLI, Annie. **Comunicación y organización: La organización comunicante y La comunicación organizada**. Barcelonas: Paidós, 1992.

BASS, Bernard M. De transaccional à liderança transformacional: Aprendendo a compartilhar a visão. **Dinâmica organizacional**, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. Transformational leadership and organizational culture. **Public administration quarterly**, v.17, n.1, p. 112-121, 1993.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt et al. Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M (Org.) **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: ARTMED, p. 49-95, 2008.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; GONDIM, Sônia Maria Guedes; LOIOLA, Elizabeth. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 39, n. 3, 2004.

BATESON, Gregory; RUESCH, Jurgen. **Comunicación: La matriz social de la psiquiatria**. Barcelona: Paidós, 1984.

BECKER, Fernando. O que é construtivismo. **Revista de educação AEC, Brasília**, v. 21, n. 83, p. 7-15, 1992.

BECKER, Howard S. Notas sobre o conceito de compromisso. **American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BELL, Martin. Learning and the accumulation of industrial technological capacity in developing countries. In: FRANSMAN, Martin; KING, Kenneth (Orgs.). **Technological capability in the third world**. London: Macmillan, 1984.

BERLO, David Kenneth. **O processo da comunicação**: introdução à teoria e à prática. 10.ed. São Paulo: M. Fontes, 2003.

BERRY, Leonard L. The employee as customer. **Journal of retail banking**, v. 3, n. 1, p. 33-40, 1981.

BERTHOIN-ANTAL, Ariane et al. Organizational Learning and Knowledge: Reflections on the Dynamics of the Field and Challenges for the Future. In: DIERKES, Meinolf; CHILD, John. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

BIDO, Diógenes S. et al. Examinando a relação entre aprendizagem individual, grupal e organizacional em uma instituição financeira. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 1, p. 58-85, 2011.

BONTIS, Nick; CROSSAN, Mary M.; HULLAND, John. Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 4, p. 437-469, 2002.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo et al. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. **Reunião anual de psicologia**, v. 19, p. 236, 1989.

BROWN, Jerram L. Comportamento territorial e regulação populacional em aves: revisão e reavaliação. **O Boletim Wilson**, v.81, n. 3, p. 293-329, 1969.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. 3.ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.

BRYMAN, Alan. **Quantity and quality in social research**. London: Routledge, 1988.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

CAMILLIS, Patricia Kinast de; ANTONELLO, Claudia Simone. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 2, p. 4-42, 2010.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**: Ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002.

CARDOSO, Olga Regina. **Foco da Qualidade Total de Serviços no Conceito do Produto Ampliado**. Florianópolis, 1995. 421 f. Tese de Doutorado (Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina. 1995.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHAN, Christopher C. A. Examining the relationships between individual, team and organizational learning in an Australian Hospital. **Learning in Health and Social Care**, v. 2,

n. 4, p. 223-235, 2003.

CHEMERS, Martin M. Leadership research and theory: A functional integration. **Group Dynamics: Theory, research, and practice**, v. 4, n. 1, p. 27-43, 2000.

CHINEM, Rivaldo. **Introdução à comunicação empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2010.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia para alunos de graduação e pós-graduação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOK, Scott D. N; YANOW, Dvora. Culture and organizational learning. **Journal of Management Inquiry**, v. 2, n. 4, p. 373-390, 1993.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CORREIA-LIMA, Bruno Chaves; LOILA, Elisabeth; LEOPOLDINO, Cláudio Bezerra. Aprendizagem Organizacional em Revisão: Uma Análise Teórico-empírica de Escalas para Investigar o Fenômeno. In: **Encontro Da Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração**, 39^a, 2015, Salvador. Anais... Salvador: Anpad, 2015.

COSTA, Joan. **Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios**. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales, 1995.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, John W.; CLARK, Viki L. Plano. **Pesquisa de métodos mistos**. Porto Alegre: Penso, 2013.

CROSSAN, Mary M.; LANE, Henry W.; WHITE, Roderick E. An organizational learning framework: From intuition to institution. **Academy of management review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of management review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DEETZ, Stanley. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene. **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

DIXON, Nancy. **The organizational learning cycle**. How can we learn collectively. 2. ed. London: McGraw-Hill Book Company, 1999.

DIXON, Nancy. **The organizational learning cycle**. New York: McGraw-Hill, 1994.

DUARTE, Eduardo. Por uma epistemologia da comunicação. In: LOPES, Maria Immacolata Vassalo de (Edit.) **Epistemologia da comunicação**. São Paulo, Loyola, 2003.

EASTERBY-SMITH, Mark. Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. **Human Relations**, v. 50, n. 9, p. 1085-1113, 1997.

EASTERBY-SMITH, Mark; ARAUJO, Luis. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, Mark; ARAUJO, Luis. **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

EDMONDSON, A. C. The local and variegated nature of learning in organizations: a group level perspective. **Organization Science**. v. 13, n. 2, p. 128-146, Mar/Abr. 2002.

ELKJAER, Bente. Organizational learning with a pragmatic slant. **International Journal of Lifelong Education**, v. 22, n. 5, p. 481-494, 2003.

EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR. **Relatório** – 2009, 2010, 2011. Disponível em: <<http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2017-Results-ChartVersion.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

EVANS, James R.; LINDSAY, William M. The management and control of quality South. US: South-Western, 1999.

FARIAS, Luiz Alberto de. O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional**: Histórico, fundamentos e processos. V.1. São Paulo: Saraiva, 2014, v.1.

FÁVERO, Luiz Paulo et al. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FELINTO, Erick. Patologia no sistema de comunicação: ou o que fazer quando seu objeto desaparece. In: FERREIRA, G.; MARTINO, L. C. **Teorias da comunicação**. Salvador: Ed. UFBA, 2007.

FERIGOTTI, Cristina Maria Souto. Aprendizagem e acumulação de competências inovadoras em produtos na Electrolux do Brasil (1980-2003). **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 100-118, 2007.

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2. Porto Alegre: ArtMed, 2009.

FISHBEIN, Martin. **Readings in attitude theory and measurement**. US: John Wiley & Sons Inc, 1967.

FRIEDMAN, Victor J.; LIPSHITZ, Raanan; POPPER, Micha. The mystification of organizational learning. **Journal of Management Inquiry**, v. 14, n. 1, p. 19-30, 2005.

GALINDO, Jesus. Comunicologia, Comunicación y Cultura: Exploración histórica de dos conceptos centrales em la trãnsito del siglo XX al siglo XXI. **Revista Razón Y Palavra**, n. 66, 2010. Disponível em: <<http://www.razonypalabra.org.mx/N/n66/actual/jgalindo.html>>. Acesso em: 01 abr. 2016.

GARCÍA, Marta Rizo. Aportaciones de la psicología social a la ciência de la comunicación. **Intexto**. Porto Alegre: URGS, v.1, n14, p.1-14, janeiro/junho de 2006.

- GARVIN, David A. The processes of organization and management. **MIT Sloan Management Review**, v. 39, n. 4, p. 33-50, 1998.
- GERBER, Rod. Learning and Knowing in Workplaces: how do people learn in their work. In: CASTLETON, Geraldine; GERBER, Rod; PILLAY, Hitendra. **Improving workplace learning: emerging international perspectives**. New York: Nova Science Publishers, 2006.
- GERBNER, George. Cultural indicators: The third voice. **Communications technology and social policy**, v.11, n.1, p. 555-573, 1973.
- GHERARDI, S. NICOLINI, D. The Organizational Learning of Safety in Communities -of Praticce. **Journal of Management Inquiry**, v. 9, n. 1, p. 7-18, 2000.
- GIBBS, Graham R. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Metodologia do ensino superior**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GORTARI, Sérgio Flores; GUTIÉRREZ, Emiliano Orozco. **Hacia una comunicación administrativa integral**. México: Trillas, 2002.
- GREENE, Jennifer C.; CARACELLI, Valerie J.; GRAHAM, Wendy F. Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. **Educational evaluation and policy analysis**, v. 11, n. 3, p. 255-274, 1989.
- GRÖNROOS, Christian. Internal marketing—an integral part of marketing theory. In: DONNELLY, James H.; GEORGE William. R. (Eds.). **Marketing of services**. Chicago: American Marketing Association, 1981.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- GUERCINI, Simone et al. Interaction behaviors in business relationships and heuristics: Issues for management and research agenda. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 6, p. 929-937, 2014.
- GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR JR, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR JR., Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAWKING, Stephen. **O universo numa casca de noz**. Lisboa: Gradiva, 2002.
- HREBINIAK, Lawrence G.; ALUTTO, Joseph A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative science quarterly**, v.17, n.4, p. 555-573, 1972.

- INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing**: elementos para a construção de um marco teórico. 2000. 144 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. 2000.
- IVANKOVA, Nataliya V.; STICK, Sheldon L. Students' persistence in a distributed doctoral program in educational leadership in higher education: A mixed methods study. **Research in Higher Education**, v. 48, n. 1, p. 93-135, 2007.
- JACKSON, Karen M.; MARRIOTT, Christine. The interaction of principal and teacher instructional influence as a measure of leadership as an organizational quality. **Educational Administration Quarterly**, v. 48, n. 2, p. 230-258, 2012.
- JUNIOR, Francisco Antonio Coelho; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia**, v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008.
- KELMAN, Herbert C. Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. **Journal of conflict resolution**, v. 2, n. 1, p. 51-60, 1958.
- KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, n.35, p.37-50, 1993.
- KLINE, Rex B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 3. ed. New York, Estados Unidos: Guilford Press, 2008.
- KOLB, David A. **Experiential learning**. US: Englewood Cliffs, 1984.
- KOTLER, Philip. **Marketing de A Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. 6.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KOTLER, Philip. Marketing's new paradigms: What's really happening out there. **Planning Review**, v. 20, n. 5, p. 50-52, 1992.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.
- KOUZES, Jim M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- KREPS, Gary L. **Organizational communication**: theory and practice. Second Edition. New York (USA): Longman, 1990.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**, v. 2, p. 169-192, 2006.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional**: Histórico, fundamentos e processos. V.1. São Paulo: Saraiva, 2014, v.1.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed., rev. São Paulo: Summus, 2003.

LARSON, Ron; FARBER, Elizabeth. **Estatística aplicada**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

LATTIMORE, Dan et al. **Relações Públicas: profissão e prática**. 3 ed. Porto Alegre: Editora Penso, 2012.

LEMOS, Ana Heloisa da Costa; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; NOGUEIRA, Alexandre Santana. Gerações Produtivas e Comprometimento Organizacional: Um Estudo Comparativo com Oficiais da Aeronáutica. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 13, n. 3, p. 694-711, 2012.

LESLIE, Bruce; ARING, Monika Kosmahl; BRAND, Betsy. Informal learning: The new frontier of employee & organizational development. **Economic Development Review**, v. 15, n. 4, p. 12-18, 1998.

LEVITT, Bárbara; MARCH, James G. Organizational learning. **Annual review of sociology**, v. 14, n. 1, p. 319-338, 1988.

LÉVY, Pierre. **A conexão planetária: o mercado, o ciberespaço, a consciência**. São Paulo: Ed. 34, 2001.

LINGS, Ian N.; GREENLEY, Gordon E. Measuring internal market orientation. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 3, p. 290-305, 2005.

LLORIA, M. Begoña; MORENO-LUZON, Maria D. Organizational learning: Proposal of an integrative scale and research instrument. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 692-697, 2014.

LOIOLA, Elisabeth; NÉRIS, Jorge Santos; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAIER, Günter W.; PRANGE, Christiane; ROSENSTIEL, L. von. Psychological perspectives of organizational learning. In: DIERKES, Meinolf et al. (Orgs). **Organizational Learning and knowledge**. New York: Oxford, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALHOTRA, Naresh K.; BIRKS, David; WILLS, Peter. **Marketing research: applied approach**. 4. ed. New York: Pearson, 2012.

MARCH, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

MARQUES, Ronaldo. **Comunicação Interna**. 2004. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3715/comunicacao-interna.html>>. Acesso em: 23 set. 2016.

MARTINO, Luís Mauro Sá. A ilusão teórica no campo da comunicação. **Revista Famecos**, v. 1, n. 36, p.111-117, 2008.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2008.

MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação empresarial sem complicação**. São Pauli: Editora Manole Ltda, 2009.

McGEE, Gail W.; FORD, Robert C. Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. **Journal of Applied Psychology**, v. 72, n. 4, p. 638-641, 1987.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire et al. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Revista eletrônica de administração**, v. 11, n. 1, p. 1-22, 2005.

MEDEIROS, Marcello AF; GASTER, Michael. The production of subharmonic waves in the nonlinear evolution of wavepackets in boundary layers. **Journal of Fluid Mechanics**, v. 399, p. 301-318, 1999.

MELEIRO, Amélia Regina. **Bem-estar no trabalho**: os aspectos do suporte do supervisor e estilos de liderança. 2005. 148 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) – Universidade Metodista de São Paulo. 2005.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 2, p. 31-62, julh/dez., 2004.

MERLEAU-PONTY, Maurice. **Phénoménologie de la Perception**. Paris: Éditions Gallimard. 1945.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. **Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement**, v. 19, n. 2, p. 199, 1987.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human resource management review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. Testando a "teoria da aposta lateral" do compromisso organizacional: algumas considerações metodológicas. **Journal of applied psychology**, v. 69, n. 3, p. 372, 1984.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J.; SMITH, Catherine A. Compromisso com organizações e ocupações: Extensão e teste de uma conceituação de três componentes. **Journal of applied psychology**, v. 78, n. 4, p. 538, 1993.

MEYER, Susan E.; ALLEN, Phil S.; BECKSTEAD, Julie. Seed germination regulation in *Bromus tectorum* (Poaceae) and its ecological significance. **Oikos**, p. 475-485, 1997.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods. **Educational Evaluation and Policy Analysis**, v. 8, n. 3, p. 329-331, 1984.

MILLER, George A. The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information. **The Psychological Review**, v. 63, p. 81-97, 1956.

MOORE, David. **A estatística básica e sua prática**. 3.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

MOVERGS. **Dados do setor moveleiro**. 2017. Disponível em: <<http://www.movergs.com.br/dados-setor-moveleiro>>. Acesso em: 21 fev. 2017.

MOWDAY, Richard T.; PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M. **Employee-organizational linkages**: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press, 1982.

MOWDAY, Richard T.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. The measurement of organizational commitment. **Journal of vocational behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

NETO, Júlio Afonso de Sá. Ética, cultura organizacional e responsabilidade social como fundamentos dos programas de relações públicas para o público interno. In: ESTRELLA, Charbelly; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo Ferreira (Org.). **Por dentro da Comunicação Interna**: tendências, reflexões e ferramentas. Curitiba: Champagnat, 2009.

NICOLINI, Davide; GHERARDI, Silvia; YANOW, Dvora (Ed.). **Knowing in organizations**: A practice-based approach. New York: ME Sharpe, 2003.

NOGUEIRA, Ronaldo Alves; ODELIUS, Catarina Cecília. Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 1, n. 1, p. 83-102, 2015.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership Theory and Practice**. 2 ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc, 2001.

OLIVEIRA, Fernando; ARGOTE, Linda. Organizational learning and new product development: CORE processes. In: THOMPSON, Leigh; LEVINE, John; MESSICK, David. **Shared cognition in organizations**: The management of knowledge. USA: Psychology Press, 1999.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Desafios da comunicação interna: interferências da contemporaneidade. In: ESTRELLA, Charbelly; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo Ferreira (Org.). **Por dentro da Comunicação Interna: tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009.

OLIVER, Robert T. Contribuições dos especialistas em língua falada para o estudo da comunicação humana. In: DANCE, Frank. **Teoria da Comunicação Humana**. São Paulo: Editora Cultrix, 1973.

PAIXÃO, Marcia Valéria. **Pesquisa e Planejamento de Marketing e Propaganda**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

PAWLOWSKY, Peter. The treatment of organizational learning in management science. In: DIERKES, Meinolf et al. (Ed.) **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS**. 4.ed. rev. e aum. Lisboa, Portugal: Sílabo, 2005.

PIERCY, Nigel; MORGAN, Neil. Internal marketing: making marketing happen. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 8, n. 1, p. 4-6, 1990.

POPPER, Michael; LIPSHITZ, Raanan. Organizational learning mechanisms. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 34, n. 2, p. 161-179, 1998.

POPPER, Michael; LIPSHITZ, Raanan. **Organizational Learning: Essential readings in management learning**. London: Sage, 2004.

REDDIN, W. J. Managing Organisational Change. **Ind Training Int**, v.5, n.3, p.132-134, 1970.

REVANS, Reginald W. **The origins and growth of action learning**. Studentlitteratur, 1982.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antonio. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 101-125, 1998.

ROTH, Philip L. Missing data: A conceptual review for applied psychologists. **Personnel psychology**, v. 47, n. 3, p. 537-560, 1994.

ROVEDA, Vanessa. **As inter-relações entre liderança, comunicação e cultura nas organizações**. 2010. 148 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.

RÜDIGER, Francisco. **Introdução à teoria da comunicação**. São Paulo: Edicon, 1998.

SALVADOR, C. C. **Aprendizagem escolar e construção do conhecimento**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

SANTOS, Joana Vieira dos; GONÇALVES, Gabriela. Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de Bem-Estar no Trabalho de Warr (1990). **Psicologia Educação e Cultura**, v. 14, n. 2, p. 287-300, 2010.

- SCHIMIDT, Claudia. **O processo de comunicação e a aprendizagem organizacional:** Um estudo da interação entre dirigentes de uma instituição de ensino superior privada da grande Florianópolis. 2001. 103 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, 2001.
- SCHIMIDT, Flávio. **Do ponto de vista das relações públicas:** Razões muito mais fortes para você atuar no ambiente da comunicação. São Paulo: Sicurezza, 2011.
- SCHULER, Maria; WOLKMANN, Pedro; DE TONI, Deonir. **Comunicação estratégica.** São Paulo: Atlas, 2004.
- SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia**, v. 1, n. 31, p. 47-53, 2006.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina:** arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SHANNON, Claude; WEAVER, Warren. **The Mathematical Theory of Communication.** University of Illinois Press, 1949.
- SILVA, Elen Cristina Albuquerque. **Dimensões da Aprendizagem:** estudo em uma organização do segmento farmacêutico. 2013. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração e Economia da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2013.
- SILVA, Luís Carlos Carvalho da. **Análise da relação existente entre as ações de Endomarketing e a imagem de corporativa:** um estudo de caso no Banco de Brasil em João Pessoa- Paraíba. 1999. 108 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba. 1999.
- SILVA, Paula Maines da. **Marketing corporativo e endomarketing.** Canoas: Ed Ulbra, 2010.
- SIMON, Herbert A. Bounded rationality and organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 125-134, 1991.
- SOUSA, Jorge Pedro. **Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e da mídia.** Florianópolis: Letras Contemporaneas - Oficina Editorial, 2006.
- STAKE, Robert E. **Pesquisa Qualitativa:** Estudando Como as Coisas Funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.
- STONER, James Arthur F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SWART, Juani; HARCUP, Joy. 'If I learn do we learn?': The link between executive coaching and organizational learning. **Management Learning**, v. 44, n. 4, p. 337-354, 2013.
- TAKAHASHI, A. R. W. **Competências, Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento.** Curitiba: InterSaberes, 2015.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch; FISCHER, André Luís. Aprendizagem organizacional como mudança cultural e institucionalização do conhecimento. In: **Anais...** Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, Brasil, 2007.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch; FISCHER, André Luiz. Debates passados, presentes e futuros da aprendizagem organizacional-um estudo comparativo entre a produção acadêmica nacional e internacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 5, p. 53-76, 2009.

TAYLOR, James; CASALI, Adriana. Comunicação: o olhar da Escola de Montreal sobre o fenômeno organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (orgs) **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

THAYER, Lee. Comunicação e Teoria da Organização. In: DANCE, Frank. **Teoria da Comunicação Humana**. São Paulo: Editora Cultrix, 1973.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política: organizacional e política**. São Paulo: Thomson, 2002.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política: organizacional e política**. 2.ed. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

VAREY, Richard J. Accounts in interactions: implications of accounting practices for managing. In: COOREN, François; TAYLOR, James R.; EVERY, Elizabeth J. Van. **Communication as organizing: empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006, p. 181-196.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Ampliando o entendimento do marketing interno: um estudo empírico com docentes do ensino médio. **Revista de Economia e Administração**, v.2, n.2, p.34-58, abr./jun. 2003.

WEIJTERS, Bert; CABOOTER, Elke; SCHILLEWAERT, Niels. The effect of rating scale format on response styles: The number of response categories and response category labels. International. **Journal of Research in Marketing**, v. 27, n. 3, p. 236-247, 2010.

WEISS, Richard. **The American myth of success**. Chicago: University of Illinois Press, 1969.

WIENER, Yoash. Commitment in organizations: A normative view. **Academy of management review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

WITTINK, Dick R.; BAYER, Leonard R. The measurement imperative. **Marketing Research**, v. 6, n. 4, p. 14-22, 1994.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZERFASS, Ansgar et al. **European communication monitor 2014: excellence in strategic communication-key issues, leadership, gender and mobile media: results of a survey in 42 countries**. EACD/EUPRERA, Helios Media, 2014.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA QUANTITATIVA

1

PESQUISA ACADÊMICA SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Prezado(a) respondente:

Os dados solicitados fazem parte da Pesquisa de Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, da aluna Mayara Pires Zanotto.

As respostas são confidenciais, e sua participação é muito importante. O tempo de resposta é de no máximo 30 minutos, e não há resposta errada.

Por favor responda as seguintes questões e assinale com um “x” ou “●” a sua opinião ao indicar seu grau de discordância ou concordância, considerando:

1. Discordo Totalmente | 2. Discordo Muito | 3. Discordo Pouco
4. Não Concordo nem Discordo
5. Concordo Pouco | 6. Concordo Muito | 7. Concordo Totalmente.

Pense em como VOCÊ aprende no seu ambiente de trabalho, a partir de suas experiências INDIVIDUAIS

Nº	Questões	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
01	Estou sempre aprendendo algo novo em meu trabalho.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
02	Eu procuro melhorar continuamente minhas habilidades no trabalho.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
03	Eu procuro aprender a partir das minhas experiências no trabalho.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
04	Eu procuro aprender tendo contato com pessoas mais experientes na minha empresa.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
05	Eu sou capaz de ver as coisas sob uma nova ótica, rompendo com as percepções tradicionais.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	

Considere como você percebe que SUA EQUIPE de trabalho aprende, a partir de suas experiências CONJUNTAS

Nº	Questões	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
06	Nossa equipe frequentemente dedica tempo para descobrir maneiras de melhorar nossos processos de trabalho.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
07	Em nossa equipe, as pessoas discutem maneiras de prevenir e aprender com os erros.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
08	Em minha equipe, alguém sempre se certifica que refletimos sobre o nosso processo de trabalho.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
09	Minha equipe mantém a organização informada a respeito do que planejamos executar.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
10	Minha equipe frequentemente coopera com outras equipes para alcançar os objetivos organizacionais.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	

Pense como você percebe que SUA EMPRESA aprende a partir das experiências Individuais E Conjuntas

Nº	Questões	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
11	As reuniões são realizadas periodicamente, onde todos os funcionários são informados sobre quaisquer novidades e desenvolvimentos na empresa.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
12	A empresa produz periodicamente um relatório em que todos os funcionários são informados sobre o que ela vem fazendo.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
13	Os procedimentos e processos da empresa estão descritos em manuais, instruções normativas ou similares.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
14	Sugestões dos próprios funcionários da empresa são incorporadas em seus processos, produtos ou serviços.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
15	Nossos procedimentos operacionais nos permitem trabalhar eficientemente.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	

Pense agora na forma como você percebe a COMUNICAÇÃO FORMAL que recebe da empresa

Nº	Questões	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
16	Nesta organização ocorrem regularmente reuniões entre os funcionários, nas quais é discutido aquilo que queremos ou precisamos.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
17	Nesta organização, são realizadas pesquisas de Marketing Interno/ Satisfação Interna.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
18	Nesta organização os gestores se reúnem com os funcionários, pelo menos uma vez por ano, para conhecer as suas expectativas futuras em relação aos seus empregos.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
19	Nesta organização os gestores interagem diretamente com os seus funcionários para saber como mantê-los satisfeitos em relação ao seu trabalho.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
20	Nesta organização os gestores se reúnem com os funcionários para transmitir informações sobre assuntos que afetam o seu ambiente de trabalho.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	

Pense agora na forma como você percebe a COMUNICAÇÃO INFORMAL que recebe da empresa

Nº	Questões	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
21	Os gestores procuram compreender o que os colaboradores querem da organização.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
22	Quando um dos colaboradores está se comportando de maneira diferente do normal, os gestores procuram saber se existe um problema que provoca essa alteração de comportamento.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
23	Os gestores tentam saber o que as pessoas realmente sentem sobre as suas funções.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
24	Os gestores falam regularmente com os colaboradores para conhecer melhor o seu trabalho.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
25	Nesta organização, quando se sabe que os colaboradores gostariam que as suas condições de trabalho fossem modificadas, a empresa esforça-se para conseguir.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
26	O bom desempenho é reconhecido de forma simbólica, com elogios, divulgação interna e prêmios não financeiros.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
27	O superior imediato é quem leva as informações da alta direção aos funcionários vice-versa.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
28	São realizadas pesquisas periódicas para identificar as necessidades e os desejos dos funcionários, bem como as percepções e opiniões sobre as condições de trabalho em particular.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	

Avalie a eficácia das FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO de sua empresa

Nº	Questões	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
29	Nos murais, a informação é clara e precisa.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
30	Os eventos promovidos pela empresa são divulgados previamente, junto aos objetivos de estar os realizando.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
31	Com o informativo interno, nos mantemos atualizados sobre o que acontece em nossa empresa.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
32	A empresa utiliza intranet para se comunicar com os funcionários, e assim, nos informa sobre diversos assuntos.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
33	O e-mail representa uma ferramenta que facilita a formalização das informações entre os setores da empresa.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
34	As reuniões com gestores e líderes auxiliam no alinhamento das decisões estratégicas de nossa equipe.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
35	As informações que circulam na mídia (internet, rádio, tv) sobre a minha empresa são primeiro comunicadas internamente.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
36	A comunicação da minha empresa com os funcionários é clara, ou seja, compreendemos o que está querendo dizer.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
37	A comunicação da minha empresa com os funcionários é consistente, ou seja, o que é dito expressa o que realmente é.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	

38	A comunicação da minha empresa com os funcionários é realizada de forma continuada , ou seja, ocorre com frequência.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
39	A comunicação da minha empresa com os funcionários é curta ou seja, é uma comunicação objetiva.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
40	A comunicação da minha empresa com os funcionários é completa , ou seja, somos comunicados sobre os fatos e/ou decisões como um todo.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○

Avalie a forma que SEU LÍDER imediato se engaja nos comportamentos descritos

N°	Questões	Discordo Totalmente							Concordo Totalmente						
41	Meu líder age respeitosamente com os membros do grupo.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
42	Meu líder estabelece padrões de desempenho para os membros dos grupos.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
43	Meu líder faz sugestões de como resolver os problemas.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
44	Meu líder responde favoravelmente às sugestões feitas por outros.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
45	Meu líder trata os outros de forma justa.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
46	Meu líder define as responsabilidades de cada membro do grupo.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
47	Meu líder comunica-se ativamente com os membros do grupo.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
48	Meu líder esclarece o seu próprio papel no grupo.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
49	Meu líder demonstra preocupação com o bem-estar pessoal dos outros.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
50	Meu líder fornece um plano de como o trabalho deve ser feito.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
51	Meu líder fornece critérios para o que é esperado do grupo.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
52	Meu líder encoraja os membros do grupo para fazer um trabalho de qualidade.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
53	Meu líder ajuda os membros do grupo a se entenderem.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
54	Meu líder me dá retorno a respeito do meu desempenho individual.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
55	Meu líder dá retorno ao grupo a respeito do nosso desempenho coletivo.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○

Indique como você considera seu COMPROMETIMENTO de forma AFETIVA com a organização

N°	Questões	Discordo Totalmente							Concordo Totalmente						
56	Eu concordo com as atitudes adotadas pela minha organização.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
57	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
58	Eu sempre me esforço demasiadamente para que a empresa atinja seus objetivos.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
59	Eu gostaria de trabalhar nesta empresa por muitos anos.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
60	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
61	Eu não me sinto integrado com minha organização.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
62	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
63	Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
64	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○

Indique como você considera seu COMPROMETIMENTO de forma AFILIATIVA com a organização (sentimento de "fazer parte")

N°	Questões	Discordo Totalmente							Concordo Totalmente						
65	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
66	Eu realmente sinto que nesta empresa somos uma grande família.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
67	Sinto que sou plenamente integrado a esta empresa.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
68	Se um dia vier a deixar esta empresa sentirei bastante saudade daqui.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
69	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
70	Tenho uma imensa satisfação em fazer parte desta empresa.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
71	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○
72	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○

Indique como você considera seu COMPROMETIMENTO de forma INSTRUMENTAL com a organização			
N°	Questões	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
73	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
74	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
75	Para me manter na empresa, procuro sempre fazer o que é esperado de mim.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
76	Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
77	Acredito que esta empresa me dá benefícios que dificilmente encontraria em outro trabalho.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	

Indique como você considera seu COMPROMETIMENTO de forma NORMATIVA com a organização			
N°	Questões	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
78	Uma das coisas mais importantes na empresa é cumprir suas normas e regulamentos.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
79	O bom desempenho na empresa é uma decorrência de sempre se respeitar suas regras.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
80	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
81	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
82	Todo empregado deve dedicar-se de corpo e alma a sua empresa.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
83	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
84	Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
85	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
86	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
87	Esta organização merece minha lealdade.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	
88	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○	

As informações a seguir irão possibilitar alguns cruzamentos importantes na pesquisa, e como as demais, são de caráter CONFIDENCIAL.

Informações sobre o Perfil do Respondente da Pesquisa:		
89	Gênero (sexo): 1.○ Masculino 2.○ Feminino	
90	Faixa Etária (anos): 1.○18 - 25 2.○26 - 35 3.○36 - 45 4.○46 - 55 5.○56 - 65 6.○65 ou mais	
91	Escolaridade: 1.○ Ensino Fundamental Incompleto 2.○ Ensino Fundamental Completo 3.○ Ensino Médio Incompleto 4.○ Ensino Médio Completo 5.○ Superior Incompleto 6.○ Superior em Andamento 7.○ Superior Completo 8.○ Especialização 9.○ Mestrado 10.○ Doutorado	
92	Renda Individual Aproximada: 1.○ até R\$1.500,00 2.○ de R\$1.501,00 à R\$2.000,00 3.○ de R\$2.001,00 à R\$3.000,00 4.○ de R\$3.001,00 à R\$4.000,00 5.○ de R\$4.001,00 à R\$5.000,00 6.○ acima de R\$5.001,00	
93	Indique o setor que você trabalha: 1.○ Administrativo 2.○ Produção	
94	Indique seu turno de trabalho: 1.○ Diurno (1º Turno) 2.○ Noturno (2º Turno)	
95	Indique o seu tempo de empresa: _____ anos.	
96	Indique o tempo que você trabalha em sua atual função _____ anos.	
97	Indique a empresa na qual você trabalha: 1.○ Beta 1 2.○ Beta 2 3.○ Beta 3 4.○ Beta 4 5.○ Beta 5 6.○ Beta 6	

Obrigada pela sua colaboração!

**APÊNDICE B – ANÁLISES QUANTITATIVAS COMPLEMENTARES – MÉDIAS E
FREQUÊNCIAS**

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Tabela 31 – Média e Desvio Padrão por empresa – Aprendizagem Organizacional

AO	Beta 1		Beta 2		Beta 3		Beta 4		Beta 5		Beta 6		Geral	
	μ	s												
AIND1	5,72	1,084	5,83	1,313	5,71	1,514	5,88	1,296	5,09	1,709	5,53	1,442	5,63	1,465
AIND2	6,30	0,798	6,43	0,920	6,48	0,753	6,54	0,509	6,09	1,164	6,26	0,966	6,36	0,914
AIND3	6,40	0,605	6,35	0,959	6,41	0,831	6,45	0,642	6,26	0,957	6,41	0,709	6,37	0,864
AIND4	6,17	0,931	6,28	1,082	6,20	1,125	6,33	0,816	6,28	1,200	6,09	1,176	6,23	1,101
AIND5	5,84	1,009	6,05	1,198	6,09	1,017	5,83	1,239	6,02	1,055	6,17	0,940	6,04	1,084
AGRU1	5,03	1,325	4,82	1,678	5,08	1,794	5,04	1,829	4,85	1,787	5,17	1,736	4,96	1,713
AGRU2	5,18	1,413	5,02	1,696	5,43	1,630	4,84	1,811	5,23	1,717	5,28	1,598	5,21	1,655
AGRU3	4,52	1,511	4,98	1,678	5,05	1,762	5,13	1,777	5,02	1,746	5,15	1,532	4,98	1,697
AGRU4	4,72	1,730	5,28	1,639	5,07	1,789	5,42	1,638	5,18	1,765	5,49	1,530	5,16	1,716
AGRU5	5,61	1,435	5,24	1,683	5,19	1,907	5,75	1,294	5,55	1,730	5,68	1,656	5,37	1,734
AORG1	2,81	1,869	5,06	2,013	4,59	2,029	4,46	2,146	4,25	2,128	4,70	2,358	4,50	2,143
AORG2	3,06	1,775	4,46	2,080	4,11	2,068	4,42	1,998	3,70	2,009	4,26	2,308	4,06	2,085
AORG3	3,60	1,793	5,55	1,665	4,57	1,918	4,83	1,494	5,46	1,511	5,62	1,751	5,02	1,843
AORG4	4,28	1,506	4,66	1,727	4,58	1,917	5,25	1,648	4,32	1,978	4,43	1,920	4,54	1,831
AORG5	4,36	1,630	5,24	1,631	4,56	1,751	5,25	1,751	4,94	1,775	5,53	1,442	4,91	1,720

Nota: μ = Média; s = Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 32 – Média por gênero – Aprendizagem Organizacional

AO	GÊNERO			
	Masculino		Feminino	
	μ	s	μ	s
AIND1	5,75	1,373	5,23	1,698
AIND2	6,41	0,887	6,25	0,968
AIND3	6,35	0,818	6,47	0,820
AIND4	6,22	1,071	6,33	1,155
AIND5	6,01	1,092	6,16	1,031
AGRU1	5,05	1,662	4,66	1,868
AGRU2	5,30	1,617	4,91	1,801
AGRU3	5,07	1,659	4,53	1,795
AGRU4	5,24	1,675	4,77	1,843
AGRU5	5,38	1,723	5,35	1,755
AORG1	4,72	2,040	3,54	2,272
AORG2	4,16	2,039	3,54	2,193
AORG3	5,13	1,787	4,53	2,051
AORG4	4,67	1,769	3,95	1,945
AORG5	4,99	1,678	4,54	1,894

Nota: μ = Média; s = Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 33 – Análise descritiva por faixa etária – Aprendizagem Organizacional

AO	FAIXA ETÁRIA							
	18 a 25		26 a 35		36 a 45		46 ou mais	
	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s
AIND1	5,53	1,419	5,57	1,540	5,82	1,422	5,91	1,174
AIND2	6,39	0,833	6,35	0,875	6,43	0,885	6,53	0,772
AIND3	6,29	0,923	6,39	0,860	6,47	0,750	6,38	0,688
AIND4	6,27	1,050	6,15	1,161	6,37	1,033	6,33	0,924
AIND5	5,97	1,127	6,05	1,030	6,17	1,032	5,83	1,216
AGRU1	5,03	1,763	4,76	1,769	5,22	1,560	5,19	1,594
AGRU2	5,37	1,704	4,96	1,743	5,39	1,539	5,54	1,512
AGRU3	5,04	1,647	4,72	1,844	5,04	1,627	5,12	1,440
AGRU4	5,27	1,598	4,88	1,869	5,40	1,594	5,18	1,580
AGRU5	5,34	1,720	5,13	1,876	5,67	1,639	5,56	1,556
AORG1	4,74	2,092	4,16	2,214	4,66	2,010	4,48	2,130
AORG2	4,20	1,991	3,75	2,066	4,35	2,061	4,29	2,209
AORG3	5,39	1,587	4,76	2,026	5,10	1,841	4,34	1,987
AORG4	4,55	1,807	4,42	1,841	4,65	1,802	4,57	1,788
AORG5	4,98	1,668	4,59	1,719	5,19	1,766	4,97	1,777

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 34 – Análise descritiva por escolaridade – Aprendizagem Organizacional

AO	ESCOLARIDADE															
	E. Fund. Incomp.		E. Fund. Comp.		E. Médio Incomp.		E. Médio Comp.		Superior Incompleto		Superior em And.		Superior Completo		Pós-graduação	
	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s
AIND1	5,73	1,720	5,91	1,378	6,04	1,208	5,51	1,564	5,33	1,481	5,43	1,528	5,46	1,389	5,76	1,071
AIND2	6,59	0,750	6,36	0,822	6,46	0,848	6,29	1,030	6,21	1,102	6,55	0,738	6,22	0,802	6,44	0,688
AIND3	6,40	1,116	6,45	0,617	6,32	0,955	6,30	0,960	6,43	0,601	6,33	0,851	6,46	0,649	6,44	0,631
AIND4	6,61	0,696	6,09	1,548	6,30	1,009	6,14	1,239	6,13	1,115	6,43	0,864	6,14	1,047	6,29	0,832
AIND5	6,16	0,929	5,94	1,298	6,09	1,151	6,03	1,072	5,87	1,262	6,18	0,993	6,04	0,915	6,00	1,000
AGRU1	5,62	1,619	5,39	1,903	5,13	1,578	4,78	1,889	5,03	1,383	4,73	1,789	4,59	1,508	4,91	1,494
AGRU2	5,61	1,538	5,64	1,517	5,30	1,727	5,10	1,766	5,26	1,481	4,86	1,541	4,93	1,639	5,51	1,345
AGRU3	5,56	1,562	5,24	1,803	5,42	1,511	4,95	1,811	4,90	1,608	4,45	1,634	4,43	1,658	4,75	1,481
AGRU4	5,56	1,680	5,28	1,908	5,50	1,482	5,08	1,756	5,37	1,515	4,65	1,843	4,58	1,842	5,15	1,626
AGRU5	5,69	1,680	5,55	1,839	5,36	1,844	5,12	1,808	5,67	1,432	5,27	1,729	5,16	1,703	5,98	1,312
AORG1	5,04	1,940	4,97	2,038	5,23	1,940	4,78	2,121	4,31	2,068	3,61	2,050	3,35	2,106	3,36	1,938
AORG2	4,94	1,974	4,61	2,120	4,81	2,011	4,19	2,095	3,84	1,975	3,10	1,971	2,84	1,720	3,26	1,658
AORG3	5,42	1,641	5,70	1,630	5,42	1,614	5,30	1,775	4,86	1,653	4,86	1,803	3,88	2,083	3,85	1,860
AORG4	4,73	2,102	4,64	1,950	5,06	1,640	4,46	1,951	4,46	1,799	4,27	1,591	4,09	1,764	4,49	1,489
AORG5	5,17	1,769	5,30	1,649	5,44	1,581	4,92	1,728	4,84	1,766	4,57	1,708	4,14	1,709	4,53	1,538

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 35 – Análise descritiva por renda – Aprendizagem Organizacional

AO	RENDA											
	até R\$1.500,00		de R\$1.501,00 à R\$2.000,00		de R\$2.001,00 à R\$3.000,00		de R\$3.001,00 à R\$4.000,00		de R\$4.001,00 à R\$5.000,00		acima de R\$5.001,00	
	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s
AIND1	5,70	1,489	5,52	1,558	5,41	1,463	5,32	1,547	6,00	0,877	6,02	0,812
AIND2	6,40	0,886	6,32	0,998	6,37	0,817	6,43	0,728	6,43	0,756	6,27	0,893
AIND3	6,35	0,913	6,32	0,999	6,37	0,678	6,30	0,661	6,64	0,497	6,49	0,663
AIND4	6,24	1,189	6,32	1,066	6,14	0,942	6,03	1,093	6,64	0,497	6,22	1,003
AIND5	6,09	1,126	5,99	1,092	5,91	1,006	5,95	1,153	6,00	0,784	6,11	0,945
AGRU1	4,95	1,757	5,01	1,787	4,90	1,696	4,84	1,625	4,79	1,578	5,07	1,344
AGRU2	5,26	1,703	5,17	1,722	5,16	1,597	4,84	1,692	5,36	1,216	5,41	1,381
AGRU3	5,19	1,693	4,95	1,782	4,57	1,643	4,70	1,777	4,43	1,742	4,83	1,342
AGRU4	5,23	1,695	5,24	1,733	5,01	1,756	4,78	2,002	5,14	1,562	4,94	1,510
AGRU5	5,19	1,788	5,33	1,877	5,60	1,591	5,89	1,329	6,00	1,177	5,59	1,473
AORG1	5,10	1,947	4,41	2,189	3,82	2,170	3,38	2,240	2,79	2,045	3,65	1,834
AORG2	4,55	2,049	4,03	2,159	3,42	1,953	3,19	1,898	2,79	1,929	3,32	1,647
AORG3	5,54	1,593	4,95	1,827	4,72	1,973	4,51	2,142	3,14	2,070	3,57	1,500
AORG4	4,65	1,862	4,37	1,970	4,44	1,753	4,22	1,797	4,14	2,143	4,87	1,229
AORG5	5,15	1,667	4,80	1,805	4,88	1,588	4,35	1,859	3,71	1,899	4,39	1,583

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 36 – Análise descritiva por setor – Aprendizagem Organizacional

AO	SETOR			
	Administrativo		Produção	
	μ	s	μ	s
AIND1	5,62	1,307	5,67	1,483
AIND2	6,35	0,814	6,39	0,955
AIND3	6,46	0,661	6,34	0,901
AIND4	6,32	0,898	6,23	1,167
AIND5	6,05	0,941	6,08	1,101
AGRU1	4,82	1,581	5,01	1,748
AGRU2	5,04	1,592	5,29	1,708
AGRU3	4,50	1,664	5,18	1,690
AGRU4	4,78	1,687	5,30	1,708
AGRU5	5,48	1,543	5,31	1,820
AORG1	3,19	1,992	5,04	1,970
AORG2	3,18	1,914	4,42	2,058
AORG3	3,99	1,918	5,41	1,674
AORG4	4,38	1,653	4,60	1,877
AORG5	4,46	1,674	5,11	1,692

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 37 – Análise descritiva por turno – Aprendizagem Organizacional

AO	TURNO			
	Diurno		Noturno	
	μ	s	μ	s
AIND1	5,57	1,487	6,16	1,087
AIND2	6,35	0,930	6,52	0,713
AIND3	6,36	0,875	6,41	0,764
AIND4	6,22	1,113	6,41	0,954
AIND5	6,01	1,106	6,31	0,774
AGRU1	4,92	1,721	5,31	1,572
AGRU2	5,19	1,659	5,52	1,593
AGRU3	4,94	1,705	5,48	1,553
AGRU4	5,13	1,722	5,42	1,621
AGRU5	5,36	1,741	5,48	1,662
AORG1	4,44	2,158	5,11	1,903
AORG2	4,01	2,101	4,50	1,877
AORG3	4,98	1,870	5,42	1,561
AORG4	4,49	1,842	5,04	1,705
AORG5	4,88	1,728	5,17	1,658

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 38 – Análise descritiva por tempo de empresa – Aprendizagem Organizacional

AO	TEMPO DE EMPRESA							
	1 ano		2 anos		3 anos		4 anos ou mais	
	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s
AIND1	5,86	1,307	5,66	1,469	5,54	1,633	5,38	1,456
AIND2	6,56	0,724	6,32	0,953	6,36	0,982	6,23	0,961
AIND3	6,38	0,893	6,39	0,829	6,36	1,016	6,34	0,760
AIND4	6,43	0,949	6,12	1,221	6,14	1,243	6,21	0,962
AIND5	6,16	0,984	6,04	1,210	6,01	1,161	5,89	0,985
AGRU1	5,03	1,598	4,94	1,763	4,78	1,887	4,94	1,632
AGRU2	5,45	1,538	5,14	1,686	5,05	1,709	5,20	1,625
AGRU3	5,16	1,623	5,08	1,727	4,97	1,707	4,69	1,687
AGRU4	5,36	1,501	5,21	1,772	5,00	1,925	4,99	1,719
AGRU5	5,24	1,702	5,21	1,786	5,21	2,037	5,73	1,427
AORG1	5,24	1,847	4,75	2,024	4,15	2,266	3,66	2,159
AORG2	4,53	1,976	4,26	2,179	3,94	1,948	3,37	1,998
AORG3	5,46	1,626	5,18	1,933	4,71	1,911	4,59	1,864
AORG4	4,78	1,732	4,47	1,884	4,34	1,973	4,38	1,760
AORG5	5,16	1,514	4,90	1,856	4,76	1,738	4,67	1,710

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 39 – Análise descritiva por tempo de função – Aprendizagem Organizacional

AO	TEMPO DE FUNÇÃO							
	1 ano		2 anos		3 anos		4 anos ou mais	
	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s
AIND1	5,89	1,278	5,59	1,473	5,32	1,749	5,27	1,534
AIND2	6,47	0,856	6,31	0,974	6,41	0,786	6,18	1,024
AIND3	6,37	0,866	6,41	0,869	6,32	1,051	6,27	0,781
AIND4	6,34	1,036	6,14	1,159	6,01	1,262	6,16	1,124
AIND5	6,07	1,117	5,99	1,182	6,00	1,141	5,94	0,858
AGRU1	5,01	1,636	4,78	1,838	4,89	1,870	5,01	1,612
AGRU2	5,37	1,615	4,98	1,749	5,06	1,707	5,20	1,600
AGRU3	5,16	1,670	4,88	1,821	4,82	1,674	4,74	1,637
AGRU4	5,20	1,643	5,17	1,756	4,92	1,972	5,09	1,697
AGRU5	5,24	1,696	5,13	1,866	5,38	1,990	5,85	1,378
AORG1	5,03	2,002	4,40	2,135	3,97	2,355	3,78	2,089
AORG2	4,33	2,054	4,02	2,208	3,90	2,063	3,56	1,984
AORG3	5,31	1,746	4,84	2,011	4,66	1,910	4,74	1,837
AORG4	4,66	1,812	4,46	1,881	4,32	1,920	4,53	1,747
AORG5	5,08	1,579	4,70	1,868	4,77	1,822	4,88	1,679

Nota: μ = Média; s = Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 40 – Frequência relativa – Aprendizagem Organizacional

	1	2	3	4	5	6	7
AIND1	2,60%	3,03%	4,18%	6,78%	22,80%	25,11%	35,50%
AIND2	0,43%	0,00%	1,16%	2,75%	8,84%	30,43%	56,38%
AIND3	0,59%	0,15%	0,88%	1,77%	8,26%	34,51%	53,83%
AIND4	1,02%	0,73%	1,76%	4,25%	8,49%	30,31%	53,44%
AIND5	0,73%	1,16%	2,04%	3,64%	16,45%	36,24%	39,74%
AGRU1	5,17%	6,32%	8,48%	11,06%	24,43%	22,99%	21,55%
AGRU2	3,91%	5,51%	7,25%	8,70%	21,74%	26,96%	25,94%
AGRU3	5,36%	5,94%	6,52%	14,35%	21,74%	25,22%	20,87%
AGRU4	5,36%	4,20%	7,10%	12,61%	17,97%	26,23%	26,52%
AGRU5	5,05%	4,33%	5,92%	9,52%	16,59%	24,82%	33,77%
AORG1	15,42%	8,65%	8,93%	8,50%	16,28%	18,73%	23,49%
AORG2	16,71%	12,39%	12,25%	11,10%	16,28%	14,70%	16,57%
AORG3	7,58%	5,54%	7,87%	11,81%	17,78%	22,01%	27,41%
AORG4	10,34%	6,90%	7,90%	17,24%	22,56%	19,68%	15,37%
AORG5	6,04%	4,75%	9,50%	13,67%	22,73%	22,88%	20,43%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 41 – Análise de frequências de respostas – Aprendizagem Organizacional

AO	1	2	3	4	5	6	7
AIND1	18	21	29	47	158	174	246
AIND2	3	0	8	19	61	210	389
AIND3	4	1	6	12	56	234	365
AIND4	7	5	12	29	58	207	365
AIND5	5	8	14	25	113	249	273
AGRU1	36	44	59	77	170	160	150
AGRU2	27	38	50	60	150	186	179
AGRU3	37	41	45	99	150	174	144
AGRU4	37	29	49	87	124	181	183
AGRU5	35	30	41	66	115	172	234
AORG1	107	60	62	59	113	130	163
AORG2	116	86	85	77	113	102	115
AORG3	52	38	54	81	122	151	188
AORG4	72	48	55	120	157	137	107
AORG5	42	33	66	95	158	159	142

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

COMUNICAÇÃO INTERNA

Tabela 42 – Média e Desvio Padrão por empresa – Comunicação Organizacional

CO	Beta 1		Beta 2		Beta 3		Beta 4		Beta 5		Beta 6		Geral	
	μ	s												
CFOR1	3,30	1,834	4,63	1,988	4,13	1,983	4,79	1,793	3,74	2,055	3,87	2,173	4,13	2,032
CFOR2	<u>2,55</u>	1,540	3,60	1,794	3,28	1,823	4,08	2,020	3,06	1,904	3,06	1,938	3,28	1,844
CFOR3	3,10	1,984	3,88	2,149	3,47	2,075	4,29	2,032	3,63	2,080	3,83	2,239	3,64	2,110
CFOR4	3,37	1,722	3,66	2,086	3,37	2,043	4,83	1,949	3,71	2,051	3,89	2,179	3,61	2,049
CFOR5	3,75	1,829	4,77	2,006	4,35	1,982	5,13	1,702	4,30	2,048	4,72	2,113	4,46	2,007
CINF1	3,63	1,575	4,13	1,711	3,86	1,818	4,62	1,555	3,87	1,955	4,38	1,540	3,98	1,772
CINF2	4,18	1,705	4,64	2,019	4,14	1,983	5,08	1,742	4,22	2,177	4,45	1,998	4,37	2,008
CINF3	3,62	1,593	3,69	1,940	3,56	2,016	4,79	1,641	3,88	2,057	4,15	1,945	3,75	1,956
CINF4	4,00	1,749	4,25	1,866	3,90	1,993	4,38	1,952	4,02	2,087	4,36	2,004	4,09	1,949
CINF5	4,22	1,677	3,76	2,034	3,33	1,926	4,38	1,837	3,58	1,992	4,60	1,873	3,72	1,973
CINF6	3,42	1,939	3,09	2,084	3,27	2,076	4,05	1,893	3,38	2,101	3,57	1,729	3,30	2,045
CINF7	5,02	1,710	5,17	1,874	4,78	1,840	5,46	1,531	5,06	1,861	5,34	1,536	5,04	1,818
CINF8	2,57	1,653	3,51	2,011	<u>3,00</u>	1,881	4,13	2,050	3,06	2,033	3,34	1,981	3,19	1,965
FCOM1	4,84	1,657	<u>5,37</u>	1,670	5,08	1,631	5,43	1,907	5,23	1,621	<u>5,90</u>	1,303	5,24	1,646
FCOM2	3,90	1,568	4,29	1,953	4,25	1,766	4,34	1,710	4,24	1,873	4,71	1,791	4,26	1,828
FCOM3	4,67	1,450	4,99	1,627	4,74	1,655	4,90	1,666	4,49	1,771	5,06	1,466	4,79	1,643
FCOM4	3,27	1,772	4,35	2,008	3,88	1,946	4,12	1,918	3,70	2,032	4,66	2,003	3,99	1,997
FCOM5	5,85	1,157	4,85	1,886	4,61	1,968	4,75	2,069	<u>5,63</u>	1,495	5,90	1,417	5,09	1,828
FCOM6	4,97	1,414	4,35	2,061	4,20	1,867	4,17	2,140	4,60	1,934	5,31	1,607	4,47	1,917
FCOM7	3,18	2,037	<u>2,77</u>	2,046	3,10	2,034	<u>2,96</u>	1,876	<u>2,97</u>	2,032	3,70	1,955	<u>3,02</u>	2,034
FCOM8	<u>6,10</u>	1,002	5,18	2,072	<u>5,19</u>	1,894	<u>5,84</u>	1,429	5,13	1,984	4,91	1,943	5,27	1,909
FCOM9	4,85	1,500	5,25	1,629	4,78	1,768	5,17	1,786	5,18	1,728	5,32	1,708	5,05	1,698
FCOM10	3,27	1,831	2,93	2,019	3,17	1,908	3,50	2,106	3,12	1,914	<u>3,33</u>	1,830	3,12	1,937
FCOM11	4,04	1,736	4,97	1,786	4,42	1,895	4,88	1,849	4,34	2,036	4,74	1,961	4,57	1,896
FCOM12	4,19	1,672	4,31	1,946	4,10	1,876	4,50	1,818	4,32	1,852	4,81	1,825	4,28	1,871

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 43 – Média por gênero – Comunicação Interna

CO	GÊNERO			
	Masculino		Feminino	
	μ	s	μ	s
CFOR1	4,35	1,968	3,31	2,113
CFOR2	3,41	1,820	2,72	1,855
CFOR3	3,72	2,088	3,14	2,118
CFOR4	3,66	2,051	3,36	2,040
CFOR5	4,58	1,962	3,91	2,146
CINF1	4,04	1,751	3,58	1,822
CINF2	4,49	1,954	3,80	2,097
CINF3	3,86	1,975	3,27	1,833
CINF4	4,12	1,938	3,89	2,042
CINF5	3,75	1,975	3,51	1,955
CINF6	3,32	2,073	3,11	1,975
CINF7	5,10	1,798	4,77	1,933
CINF8	3,27	1,966	<u>2,69</u>	1,867
FCOM1	5,26	1,623	5,16	1,765
FCOM2	4,96	1,859	5,55	1,658
FCOM3	4,41	1,901	4,68	2,003
FCOM4	<u>2,93</u>	1,995	3,26	2,170
FCOM5	5,20	1,959	5,51	1,799
FCOM6	5,15	1,608	4,68	1,996
FCOM7	3,15	1,923	2,89	1,984
FCOM8	4,67	1,863	4,12	1,974
FCOM9	4,30	1,882	4,12	1,841
FCOM10	4,26	1,801	4,10	1,975
FCOM11	4,80	1,655	4,71	1,694
FCOM12	4,12	1,980	3,48	1,997

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 44 – Análise descritiva por faixa etária – Comunicação Interna

CO	FAIXA ETÁRIA							
	18 a 25		26 a 35		36 a 45		46 ou mais	
	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s
CFOR1	4,16	2,010	3,95	2,071	4,29	1,936	4,05	2,114
CFOR2	3,34	1,830	3,11	1,763	3,28	1,876	3,57	2,044
CFOR3	3,41	2,033	3,59	2,128	3,94	2,018	3,91	2,227
CFOR4	3,36	2,004	3,55	2,065	3,94	2,020	4,00	1,965
CFOR5	4,39	1,975	4,28	2,009	4,77	2,025	4,78	1,911
CINF1	3,93	1,759	3,89	1,755	4,10	1,831	4,09	1,657
CINF2	4,47	1,990	4,25	1,952	4,43	2,061	4,31	2,019
CINF3	3,52	1,918	3,65	1,971	4,06	1,912	4,22	1,947
CINF4	3,94	1,882	3,97	1,986	4,45	1,941	4,31	1,975
CINF5	3,41	1,916	3,55	1,967	4,18	1,946	4,36	1,784
CINF6	3,16	2,043	3,07	1,993	3,61	2,045	3,87	2,054
CINF7	5,12	1,696	4,86	1,931	5,13	1,886	5,35	1,660
CINF8	3,26	2,010	2,91	1,872	3,23	1,970	3,54	1,893
FCOM1	5,36	1,595	5,14	1,657	5,28	1,764	5,11	1,541
FCOM2	5,05	1,812	4,96	1,886	5,18	1,857	5,45	1,569
FCOM3	4,34	1,925	4,39	1,925	4,60	1,885	4,82	1,903
FCOM4	3,09	2,065	2,95	2,007	3,05	2,123	3,14	1,924
FCOM5	5,18	2,000	5,30	1,894	5,25	1,977	5,21	1,899
FCOM6	4,95	1,671	4,96	1,756	5,02	1,743	5,36	1,552
FCOM7	3,09	1,995	2,94	1,859	3,31	1,937	3,20	1,977
FCOM8	4,73	1,902	4,38	1,854	4,55	1,932	4,52	1,875
FCOM9	4,09	1,882	4,37	1,784	4,21	1,901	4,38	1,998
FCOM10	4,18	1,920	4,19	1,803	4,37	1,713	4,39	1,841
FCOM11	4,84	1,616	4,71	1,627	4,73	1,669	4,73	1,791
FCOM12	4,10	1,988	3,85	1,990	3,89	2,002	4,34	1,841

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 45 – Análise descritiva por escolaridade – Comunicação Interna

CO	ESCOLARIDADE															
	E. Fund. Incomp.		E. Fund. Comp.		E. Médio Incomp.		E. Médio Comp.		Superior Incompleto		Superior em And.		Superior Completo		Pós-graduação	
	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s
CFOR1	4,39	2,244	4,55	2,320	4,62	1,842	4,18	2,043	3,93	1,914	3,49	2,103	3,49	1,891	3,85	1,850
CFOR2	3,57	2,029	3,91	2,037	3,96	1,739	3,38	1,890	2,94	1,569	2,56	1,584	2,38	1,486	2,73	1,615
CFOR3	4,12	2,265	4,17	2,144	4,02	2,040	3,53	2,059	3,93	2,261	2,53	1,827	3,33	2,098	3,30	1,883
CFOR4	4,02	2,164	3,76	2,359	3,94	2,048	3,50	2,109	3,61	2,059	2,94	1,930	3,38	1,758	3,56	1,803
CFOR5	4,70	2,251	4,59	2,192	4,91	1,890	4,46	1,962	4,40	2,081	3,69	2,023	4,00	1,863	4,25	1,917
CINF1	4,20	1,810	4,27	1,908	4,49	1,719	3,93	1,780	3,94	1,760	3,16	1,748	3,45	1,694	3,98	1,472
CINF2	4,25	2,261	4,95	2,146	4,84	1,992	4,18	2,086	4,63	1,779	3,86	1,838	4,03	1,910	4,35	1,647
CINF3	3,85	2,130	4,45	2,152	4,09	2,040	3,52	1,937	3,81	1,883	3,06	1,784	3,63	1,798	3,96	1,732
CINF4	4,23	2,355	4,85	1,889	4,22	1,952	3,91	1,904	4,33	1,939	3,71	2,000	3,97	1,839	3,93	1,687
CINF5	4,11	2,041	4,55	1,839	4,19	2,069	3,26	1,968	3,87	1,825	3,04	1,683	3,78	1,885	3,93	1,730
CINF6	3,47	2,217	4,21	2,395	3,73	2,048	3,09	2,028	3,08	2,067	2,59	1,790	3,28	1,924	3,31	1,698
CINF7	5,03	2,000	5,06	2,045	5,10	1,622	4,97	1,820	4,97	1,903	4,96	1,893	5,19	1,841	5,07	1,720
CINF8	4,10	1,987	4,30	2,023	3,62	2,027	3,17	1,977	2,74	1,742	2,60	1,803	2,55	1,795	2,35	1,322
FCOM1	5,34	1,772	5,67	1,429	5,35	1,743	5,20	1,638	5,54	1,326	5,41	1,645	4,81	1,743	4,80	1,569
FCOM2	5,08	1,954	4,94	2,091	4,83	1,917	4,78	1,939	5,49	1,586	5,51	1,596	5,42	1,509	5,53	1,537
FCOM3	4,52	2,158	4,45	2,123	4,71	1,894	4,13	2,004	4,70	1,722	4,65	1,832	4,62	1,848	4,60	1,486
FCOM4	3,00	2,175	3,76	2,151	3,04	2,002	2,78	1,977	2,83	1,810	3,86	1,968	3,23	2,150	2,75	1,983
FCOM5	5,11	1,900	5,42	1,786	5,08	1,976	4,92	2,081	5,39	1,958	6,09	1,252	5,71	1,741	5,78	1,315
FCOM6	5,09	1,779	5,06	1,919	5,21	1,623	4,83	1,825	5,00	1,606	5,18	1,467	5,22	1,589	5,22	1,560
FCOM7	3,37	2,155	3,91	2,310	3,35	1,994	2,91	1,912	3,13	1,736	3,12	2,037	3,06	1,756	2,67	1,634
FCOM8	4,47	2,070	4,73	2,125	5,02	1,784	4,51	1,987	4,70	1,609	4,47	2,042	4,30	1,709	4,00	1,711
FCOM9	4,39	1,932	4,61	1,903	4,65	1,883	4,16	1,992	4,23	1,599	4,14	1,803	4,00	1,790	3,96	1,666
FCOM10	4,39	2,010	4,73	1,973	4,28	1,846	4,22	1,887	4,43	1,655	4,00	1,936	4,14	1,760	3,87	1,454
FCOM11	4,74	1,885	4,97	1,960	4,55	1,738	4,93	1,609	4,87	1,512	4,55	1,646	4,71	1,563	4,72	1,458
FCOM12	4,14	2,122	4,45	2,181	4,42	1,957	3,98	2,089	4,11	1,766	3,80	2,000	3,35	1,862	3,33	1,576

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 46 – Análise descritiva por renda – Comunicação Interna

	RENDA											
	até R\$1.500,00		R\$1.501,00 à R\$2.000,00		R\$2.001,00 à R\$3.000,00		R\$3.001,00 à R\$4.000,00		R\$4.001,00 à R\$5.000,00		acima de R\$5.001,00	
	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s
CFOR1	4,39	2,016	3,84	2,112	3,86	2,051	3,86	2,110	3,43	1,989	4,22	1,562
CFOR2	3,66	1,873	3,11	1,870	2,91	1,736	2,54	1,609	2,07	1,385	2,76	1,440
CFOR3	3,85	2,078	3,28	2,063	3,40	2,186	3,27	2,281	3,07	2,165	4,27	1,919
CFOR4	3,76	2,103	3,25	2,023	3,34	1,989	3,46	2,063	3,00	1,922	4,39	1,642
CFOR5	4,73	1,998	4,13	1,987	4,12	2,020	4,00	2,198	3,71	1,899	4,69	1,757
CINF1	4,15	1,741	3,73	1,830	3,69	1,743	3,24	1,832	4,00	1,569	4,46	1,575
CINF2	4,55	2,011	3,95	2,140	4,35	1,938	3,96	2,082	3,57	1,950	4,74	1,443
CINF3	3,80	1,987	3,39	2,062	3,75	1,839	3,61	1,933	3,14	1,562	4,55	1,490
CINF4	4,19	1,946	3,75	2,126	4,10	1,913	3,86	1,873	3,50	1,912	4,56	1,449
CINF5	3,74	2,017	3,38	2,011	3,73	1,814	3,59	1,878	3,71	1,978	4,46	1,668
CINF6	3,32	2,122	3,13	2,037	3,15	1,937	3,24	1,921	2,79	2,082	4,00	1,716
CINF7	5,03	1,801	4,97	1,832	4,88	1,939	5,38	1,705	4,22	2,120	5,74	1,277
CINF8	3,56	2,017	3,07	1,897	2,81	1,967	2,32	1,733	2,14	1,406	2,69	1,490
FCOM1	5,34	1,655	5,23	1,711	5,36	1,423	5,08	1,722	4,36	2,061	4,85	1,497
FCOM2	4,85	1,910	5,06	1,862	5,39	1,603	5,35	1,798	5,50	1,698	5,83	1,112
FCOM3	4,33	1,987	4,55	1,996	4,55	1,878	4,81	1,823	4,21	1,251	4,85	1,379
FCOM4	2,84	1,999	3,14	2,046	3,38	2,098	3,70	1,970	3,64	1,905	2,57	1,987
FCOM5	4,88	2,012	5,44	1,909	5,59	1,793	6,16	1,191	6,43	1,089	5,76	1,427
FCOM6	4,97	1,681	4,94	1,810	5,01	1,825	5,54	1,556	4,36	2,171	5,72	0,940
FCOM7	3,08	2,014	3,33	2,014	2,95	1,824	3,05	1,885	2,14	1,460	3,35	1,543
FCOM8	4,74	1,855	4,50	2,098	4,44	1,850	4,24	1,921	3,57	1,910	4,50	1,463
FCOM9	4,30	1,943	4,28	1,919	4,18	1,778	4,22	1,813	3,71	1,773	4,35	1,469
FCOM10	4,29	1,907	4,40	1,842	3,96	1,793	4,49	1,660	3,57	2,102	4,22	1,298
FCOM11	4,89	1,632	4,84	1,688	4,38	1,790	4,78	1,781	4,86	1,703	4,68	1,194
FCOM12	4,23	2,042	3,97	2,115	3,58	1,833	4,00	1,986	3,14	1,791	3,52	1,450

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 47 – Análise descritiva por setor – Comunicação Interna

CO	SETOR			
	Administrativo		Produção	
	μ	s	μ	s
CFOR1	3,55	1,873	4,32	2,041
CFOR2	2,59	1,619	3,55	1,862
CFOR3	3,38	2,156	3,72	2,085
CFOR4	3,36	1,900	3,65	2,097
CFOR5	3,82	1,883	4,65	2,008
CINF1	3,60	1,731	4,12	1,786
CINF2	3,97	1,863	4,53	2,030
CINF3	3,54	1,780	3,80	2,010
CINF4	3,88	1,854	4,14	1,970
CINF5	3,79	1,812	3,67	2,044
CINF6	3,21	1,906	3,28	2,081
CINF7	5,01	1,866	5,04	1,823
CINF8	2,50	1,658	3,42	2,019
FCOM1	5,25	1,514	5,24	1,699
FCOM2	5,81	1,283	4,81	1,913
FCOM3	5,07	1,647	4,28	1,968
FCOM4	3,64	2,187	2,80	1,941
FCOM5	6,15	1,188	4,96	2,049
FCOM6	4,99	1,724	5,07	1,701
FCOM7	3,05	1,837	3,09	1,975
FCOM8	4,26	1,797	4,68	1,933
FCOM9	4,13	1,691	4,29	1,954
FCOM10	4,02	1,699	4,31	1,900
FCOM11	4,60	1,592	4,86	1,683
FCOM12	3,45	1,789	4,21	2,043

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 48 – Análise descritiva por turno – Comunicação Interna

	TURNO			
	Diurno		Noturno	
	μ	s	μ	s
CFOR1	4,09	2,020	4,48	2,145
CFOR2	3,22	1,820	3,82	1,998
CFOR3	3,61	2,103	3,85	2,196
CFOR4	3,55	2,038	4,11	2,139
CFOR5	4,41	2,018	4,79	1,937
CINF1	3,93	1,773	4,42	1,735
CINF2	4,37	1,995	4,22	2,185
CINF3	3,71	1,955	4,07	1,979
CINF4	4,04	1,961	4,47	1,868
CINF5	3,70	1,957	3,87	2,119
CINF6	3,26	2,032	3,64	2,170
CINF7	5,06	1,808	4,80	1,904
CINF8	3,16	1,977	3,46	1,910
FCOM1	5,24	1,634	5,23	1,806
FCOM2	5,18	1,770	4,13	2,142
FCOM3	4,49	1,900	4,30	2,121
FCOM4	3,01	2,017	3,03	2,189
FCOM5	5,32	1,870	4,75	2,219
FCOM6	5,10	1,675	4,59	1,900
FCOM7	3,08	1,930	3,42	1,998
FCOM8	4,55	1,899	4,72	1,906
FCOM9	4,21	1,863	4,75	1,919
FCOM10	4,22	1,840	4,55	1,726
FCOM11	4,78	1,658	4,79	1,615
FCOM12	3,97	1,997	4,11	2,048

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 49 – Análise descritiva por tempo de empresa – Comunicação Interna

	TEMPO DE EMPRESA							
	1 ano		2 anos		3 anos		4 anos ou mais	
	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s
CFOR1	4,33	1,942	4,41	2,092	3,96	2,019	3,57	1,940
CFOR2	3,81	1,856	3,40	1,854	<u>2,81</u>	1,652	2,81	1,744
CFOR3	3,91	1,890	3,64	2,211	3,30	2,047	3,48	2,204
CFOR4	3,84	1,960	3,65	2,175	3,17	1,975	3,55	2,042
CFOR5	4,83	1,856	4,62	2,036	4,14	2,017	4,08	2,012
CINF1	4,39	1,561	3,89	1,822	3,68	1,896	3,81	1,760
CINF2	4,63	1,847	4,43	2,090	4,15	2,148	4,14	1,959
CINF3	3,87	1,953	3,63	1,960	3,39	1,964	3,92	1,883
CINF4	4,33	1,853	4,02	1,997	3,93	1,990	4,02	1,915
CINF5	3,71	1,973	3,50	1,985	3,41	1,929	4,02	1,918
CINF6	3,47	2,018	3,19	2,131	3,11	2,042	3,32	1,959
CINF7	5,09	1,716	5,03	1,868	4,86	2,038	4,98	1,757
CINF8	3,40	1,871	3,41	2,054	2,89	1,887	<u>2,73</u>	1,836
FCOM1	<u>5,37</u>	1,606	5,29	1,618	4,97	1,810	5,25	1,547
FCOM2	4,87	1,831	4,82	2,009	4,62	1,946	<u>5,81</u>	1,332
FCOM3	4,32	1,862	4,38	2,044	4,12	1,981	4,95	1,685
FCOM4	<u>2,82</u>	1,935	3,06	2,076	2,87	1,932	3,24	2,101
FCOM5	4,82	2,060	<u>5,30</u>	1,867	<u>5,39</u>	2,055	5,61	1,633
FCOM6	4,97	1,565	5,04	1,799	5,03	1,810	5,07	1,677
FCOM7	3,30	1,894	<u>3,04</u>	2,110	2,98	1,929	2,97	1,732
FCOM8	4,82	1,740	4,75	1,847	4,29	2,110	4,25	1,897
FCOM9	4,49	1,821	4,30	1,958	3,90	1,890	4,17	1,797
FCOM10	4,40	1,798	4,25	1,925	4,10	1,935	4,20	1,695
FCOM11	4,74	1,611	5,00	1,677	4,70	1,726	4,58	1,590
FCOM12	4,40	1,988	4,10	2,103	3,61	1,968	3,61	1,797

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 50 – Análise descritiva por tempo de função – Comunicação Interna

CO	TEMPO DE FUNÇÃO							
	1 ano		2 anos		3 anos		4 anos ou mais	
	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s
CFOR1	4,31	1,999	4,17	2,034	3,90	2,052	3,63	1,927
CFOR2	3,58	1,859	3,23	1,867	2,83	1,760	2,84	1,656
CFOR3	3,76	2,014	3,51	2,230	3,61	2,147	3,37	2,104
CFOR4	3,87	1,994	3,52	2,198	3,14	2,013	3,44	1,979
CFOR5	4,73	1,865	4,48	2,146	3,94	2,054	4,06	1,997
CINF1	4,17	1,676	3,89	1,901	3,75	1,825	3,66	1,673
CINF2	4,53	1,955	4,44	2,112	4,01	2,037	4,13	1,954
CINF3	3,86	1,962	3,52	1,979	3,53	2,005	3,81	1,825
CINF4	4,19	1,865	4,06	2,055	3,89	1,997	3,92	1,875
CINF5	3,77	1,980	3,57	1,987	3,23	1,877	3,96	1,899
CINF6	3,41	2,023	2,90	2,047	3,18	2,088	3,44	1,921
CINF7	5,12	1,686	4,91	1,929	4,84	2,034	5,09	1,844
CINF8	3,29	1,909	3,20	2,066	2,77	1,835	2,89	1,892
FCOM1	5,30	1,612	5,23	1,727	5,13	1,669	5,28	1,501
FCOM2	4,97	1,826	4,89	1,981	4,83	1,888	5,77	1,422
FCOM3	4,28	1,948	4,51	1,943	4,11	2,037	4,81	1,713
FCOM4	2,90	1,933	3,09	2,098	2,70	1,995	3,19	2,055
FCOM5	5,04	2,011	5,33	1,880	5,43	1,963	5,55	1,633
FCOM6	5,14	1,641	4,91	1,792	5,15	1,722	4,94	1,736
FCOM7	3,28	1,909	2,91	1,952	2,90	2,023	2,99	1,740
FCOM8	4,79	1,808	4,55	1,878	4,33	2,229	4,32	1,885
FCOM9	4,45	1,833	4,18	1,938	4,02	1,905	4,20	1,871
FCOM10	4,47	1,780	4,11	1,906	4,00	1,941	4,11	1,726
FCOM11	4,91	1,593	4,92	1,564	4,57	1,877	4,44	1,663
FCOM12	4,24	2,018	3,88	2,009	3,78	2,071	3,57	1,843

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 51 – Frequência relativa – Comunicação Organizacional

	1	2	3	4	5	6	7
CFOR1	16,95%	8,91%	11,78%	12,64%	20,40%	13,51%	15,80%
CFOR2	25,58%	14,10%	13,37%	18,75%	14,39%	8,43%	5,38%
CFOR3	27,89%	8,09%	8,82%	15,61%	15,32%	12,72%	11,56%
CFOR4	25,14%	10,92%	12,07%	12,07%	16,38%	14,22%	9,20%
CFOR5	12,43%	10,69%	7,95%	12,72%	17,49%	19,94%	18,79%
CINF1	11,85%	12,86%	11,85%	19,94%	21,97%	13,01%	8,53%
CINF2	14,68%	9,06%	8,20%	11,80%	20,72%	19,14%	16,40%
CINF3	20,55%	11,95%	11,37%	14,14%	19,83%	13,41%	8,75%
CINF4	15,73%	10,53%	10,10%	15,58%	17,89%	18,90%	11,26%
CINF5	19,80%	14,16%	10,12%	15,03%	18,21%	14,02%	8,67%
CINF6	30,97%	12,59%	9,70%	13,02%	14,33%	11,72%	7,67%
CINF7	6,89%	6,30%	6,60%	12,46%	17,45%	24,05%	26,25%
CINF8	31,07%	12,72%	12,43%	14,02%	14,74%	7,08%	7,95%
FCOM1	3,49%	4,65%	8,28%	11,34%	20,20%	23,55%	28,49%
FCOM2	7,99%	4,80%	6,10%	12,35%	15,55%	26,74%	26,45%
FCOM3	11,92%	8,14%	8,14%	14,83%	20,49%	19,48%	17,01%
FCOM4	39,54%	8,66%	9,38%	15,58%	10,97%	7,79%	8,08%
FCOM5	9,88%	2,76%	3,49%	12,21%	14,39%	20,93%	36,34%
FCOM6	4,64%	6,67%	7,25%	12,46%	20,00%	25,80%	23,19%
FCOM7	33,77%	11,84%	8,63%	20,32%	10,38%	9,50%	5,56%
FCOM8	9,61%	7,46%	12,20%	14,63%	17,50%	19,66%	18,94%
FCOM9	12,20%	8,46%	11,19%	17,50%	19,51%	19,23%	11,91%
FCOM10	10,03%	11,34%	13,66%	12,79%	22,67%	18,17%	11,34%
FCOM11	6,30%	4,83%	10,10%	15,67%	25,04%	22,25%	15,81%
FCOM12	16,96%	11,99%	10,82%	15,20%	15,06%	17,54%	12,43%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 52 – Análise de frequências de respostas – Comunicação Interna

CI	1	2	3	4	5	6	7
CFOR1	118	62	82	88	142	94	110
CFOR2	176	97	92	129	99	58	37
CFOR3	193	56	61	108	106	88	80
CFOR4	175	76	84	84	114	99	64
CFOR5	86	74	55	88	121	138	130
CINF1	82	89	82	138	152	90	59
CINF2	102	63	57	82	144	133	114
CINF3	141	82	78	97	136	92	60
CINF4	109	73	70	108	124	131	78
CINF5	137	98	70	104	126	97	60
CINF6	214	87	67	90	99	81	53
CINF7	47	43	45	85	119	164	179
CINF8	215	88	86	97	102	49	55
FCOM1	24	32	57	78	139	162	196
FCOM2	55	33	42	85	107	184	182
FCOM3	82	56	56	102	141	134	117
FCOM4	274	60	65	108	76	54	56
FCOM5	68	19	24	84	99	144	250
FCOM6	32	46	50	86	138	178	160
FCOM7	231	81	59	139	71	65	38
FCOM8	67	52	85	102	122	137	132
FCOM9	85	59	78	122	136	134	83
FCOM10	69	78	94	88	156	125	78
FCOM11	43	33	69	107	171	152	108
FCOM12	116	82	74	104	103	120	85

LIDERANÇA

Tabela 53 – Média e Desvio Padrão por empresa – Liderança

LI	Beta 1		Beta 2		Beta 3		Beta 4		Beta 5		Beta 6		Geral	
	μ	s												
LIDE1	6,09	1,379	5,64	1,835	5,40	1,894	5,29	1,967	5,65	1,854	5,70	1,864	5,60	1,829
LIDE2	4,72	1,722	5,20	1,764	4,72	1,882	5,46	1,693	5,23	1,876	5,19	1,861	5,02	1,833
LIDE3	4,52	1,770	5,26	1,767	4,78	1,738	5,00	1,642	5,27	1,710	5,15	1,601	5,02	1,748
LIDE4	5,24	1,818	5,27	1,934	5,14	1,870	5,54	1,793	5,48	1,803	5,66	1,493	5,30	1,847
LIDE5	5,09	1,583	4,92	1,958	4,81	1,981	4,87	1,727	5,21	1,806	5,15	1,865	4,97	1,889
LIDE6	4,18	1,898	4,32	2,239	4,07	2,155	4,58	2,185	4,36	2,045	4,57	1,815	4,26	2,115
LIDE7	4,25	1,910	4,79	2,125	4,58	2,070	5,00	2,064	5,01	1,970	4,94	1,811	4,73	2,041
LIDE8	4,36	1,747	5,01	1,985	4,86	1,844	4,88	1,918	4,93	1,846	5,11	1,684	4,89	1,874
LIDE9	5,54	1,579	5,40	1,781	5,09	1,845	5,79	1,587	5,26	1,841	5,19	1,740	5,29	1,787
LIDE10	5,27	1,503	5,13	1,852	4,78	1,954	4,88	2,071	5,07	1,952	5,00	1,911	5,01	1,885
LIDE11	5,64	1,453	5,12	2,009	4,91	2,006	4,92	2,283	5,20	1,862	5,51	1,792	5,14	1,936
LIDE12	5,21	1,719	5,30	1,860	5,16	1,767	4,63	1,861	5,48	1,816	5,53	1,705	5,27	1,802
LIDE13	5,13	1,866	5,64	1,712	5,09	1,911	5,18	2,140	5,24	1,890	5,70	1,587	5,34	1,841
LIDE14	5,37	1,565	5,40	1,808	5,08	1,904	5,46	1,693	5,39	1,866	5,43	1,651	5,30	1,812
LIDE15	5,15	1,598	4,82	1,999	4,47	2,080	4,74	1,823	4,91	1,963	5,11	1,760	4,78	1,968

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 54 – Média por gênero – Liderança

LI	GÊNERO			
	Masculino		Feminino	
	μ	s	μ	s
LIDE1	5,61	1,799	5,61	1,960
LIDE2	4,99	1,848	4,55	1,970
LIDE3	5,35	1,751	5,13	1,965
LIDE4	5,04	1,863	4,94	2,017
LIDE5	5,17	1,905	5,04	2,061
LIDE6	5,35	1,773	4,99	1,859
LIDE7	5,40	1,778	5,07	2,070
LIDE8	5,35	1,780	5,09	1,946
LIDE9	4,83	1,957	4,61	2,048
LIDE10	5,10	1,777	4,64	2,039
LIDE11	5,10	1,660	4,68	2,054
LIDE12	5,36	1,780	4,99	2,120
LIDE13	5,02	1,861	4,72	2,051
LIDE14	4,29	2,104	4,09	2,184
LIDE15	4,79	2,013	4,39	2,143

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 55 – Análise descritiva por faixa etária – Liderança

LI	FAIXA ETÁRIA							
	18 a 25		26 a 35		36 a 45		46 ou mais	
	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s
LIDE1	5,74	1,759	5,46	1,879	5,46	1,998	5,87	1,666
LIDE2	5,04	1,851	4,76	1,889	4,70	1,984	5,17	1,739
LIDE3	5,49	1,799	5,15	1,830	5,16	1,832	5,78	1,451
LIDE4	5,26	1,809	4,93	1,892	4,76	1,895	5,40	1,844
LIDE5	5,21	1,873	5,06	1,965	4,95	2,016	5,71	1,717
LIDE6	5,32	1,796	5,11	1,885	5,23	1,803	5,76	1,523
LIDE7	5,46	1,918	5,22	1,757	5,24	1,905	5,47	1,817
LIDE8	5,25	1,927	5,22	1,847	5,19	1,759	5,79	1,436
LIDE9	4,67	2,060	4,66	1,959	4,78	2,020	5,36	1,764
LIDE10	5,14	1,759	4,72	1,918	4,93	1,824	5,67	1,615
LIDE11	5,18	1,751	4,77	1,798	4,93	1,765	5,29	1,521
LIDE12	5,27	1,933	5,15	1,837	5,17	1,884	5,91	1,442
LIDE13	4,87	2,041	4,82	1,871	5,05	1,747	5,60	1,664
LIDE14	4,15	2,240	4,17	2,099	4,36	1,956	4,64	1,986
LIDE15	4,79	2,193	4,54	2,034	4,75	1,886	5,20	1,784

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 56 – Análise descritiva por escolaridade – Liderança

LI	ESCOLARIDADE															
	E. Fund. Incomp.		E. Fund. Comp.		E. Médio Incomp.		E. Médio Comp.		Superior Incompleto		Superior em And.		Superior Completo		Pós-graduação	
	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s
LIDE1	5,66	1,986	5,61	2,030	5,61	1,777	5,41	1,956	5,67	1,674	5,55	2,001	5,67	1,669	6,18	1,140
LIDE2	5,26	1,954	5,55	1,872	5,06	1,852	4,92	1,881	4,63	1,897	4,86	1,826	4,46	1,867	4,49	1,709
LIDE3	5,28	2,112	5,52	1,873	5,37	1,643	5,07	1,922	5,44	1,603	5,10	1,950	5,43	1,500	5,57	1,486
LIDE4	5,33	1,968	5,52	1,970	4,96	1,945	4,87	1,933	5,00	1,896	4,61	2,008	5,09	1,660	5,20	1,496
LIDE5	5,14	2,281	5,48	2,033	5,14	1,945	4,87	2,052	5,29	1,712	4,82	1,922	5,51	1,651	5,58	1,449
LIDE6	5,23	2,106	5,70	1,828	5,44	1,668	5,16	1,861	5,36	1,514	5,04	1,989	5,26	1,754	5,24	1,666
LIDE7	5,55	1,858	5,55	1,804	5,46	1,749	5,33	1,846	5,54	1,775	4,76	2,278	5,26	1,796	5,11	1,696
LIDE8	5,36	2,118	5,85	1,822	5,49	1,536	5,25	1,867	5,26	1,750	4,51	2,132	5,36	1,495	5,38	1,694
LIDE9	4,81	2,174	5,39	2,076	4,73	1,869	4,67	2,016	4,86	2,009	4,22	2,124	4,97	1,697	4,98	1,672
LIDE10	5,25	1,968	5,36	1,997	5,22	1,620	5,13	1,807	4,83	1,880	4,41	1,957	4,68	1,867	4,75	1,787
LIDE11	5,13	1,795	5,33	1,898	5,32	1,601	5,09	1,732	5,06	1,667	4,49	1,883	4,78	1,798	4,53	1,730
LIDE12	5,71	1,821	5,27	2,050	5,52	1,604	5,25	1,928	5,30	1,739	4,49	2,181	5,23	1,733	5,40	1,706
LIDE13	4,95	2,066	5,15	2,181	5,11	1,651	4,93	1,945	5,06	1,864	4,37	2,252	4,74	1,852	5,25	1,417
LIDE14	4,02	2,285	4,70	2,282	4,33	2,036	4,40	2,114	4,26	2,165	3,51	2,274	4,10	1,949	4,25	1,907
LIDE15	4,70	2,216	5,06	2,249	4,88	2,018	4,85	2,021	4,64	1,978	3,92	2,281	4,62	1,872	4,47	1,814

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 57 – Análise descritiva por renda – Liderança

LI	RENDA											
	até R\$1.500,00		R\$1.501,00 à R\$2.000,00		R\$2.001,00 à R\$3.000,00		R\$3.001,00 à R\$4.000,00		R\$4.001,00 à R\$5.000,00		acima de R\$5.001,00	
	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s
LIDE1	5,60	1,889	5,45	1,902	5,60	1,757	5,59	1,787	5,93	1,207	6,02	1,407
LIDE2	5,02	1,895	5,01	1,889	4,66	1,787	4,49	2,022	4,00	2,148	4,76	1,659
LIDE3	5,33	1,796	5,16	1,897	5,30	1,783	5,30	1,746	5,43	1,697	5,33	1,530
LIDE4	5,09	1,920	4,83	2,018	5,03	1,767	5,05	1,747	5,07	1,940	4,98	1,511
LIDE5	5,06	2,047	4,95	1,954	5,40	1,716	5,03	2,154	5,21	1,718	5,56	1,436
LIDE6	5,32	1,826	5,18	1,883	5,51	1,580	5,14	1,798	4,73	2,058	5,06	1,742
LIDE7	5,53	1,754	5,24	1,931	5,29	1,844	4,89	2,283	4,21	1,929	5,11	1,645
LIDE8	5,39	1,833	5,24	1,824	5,19	1,820	5,08	1,876	4,79	2,007	5,46	1,575
LIDE9	4,80	1,966	4,64	2,116	4,76	1,948	4,65	2,031	4,64	1,906	5,11	1,598
LIDE10	5,21	1,717	4,88	2,032	4,98	1,776	4,57	2,102	4,93	1,859	4,56	1,701
LIDE11	5,23	1,708	4,99	1,809	4,88	1,626	4,27	2,050	4,29	1,939	4,87	1,542
LIDE12	5,39	1,853	5,19	1,976	5,23	1,667	5,22	2,029	4,79	2,007	5,46	1,599
LIDE13	4,94	1,959	4,89	1,909	5,08	1,797	4,86	2,070	4,93	1,639	5,02	1,608
LIDE14	4,30	2,178	4,05	2,186	4,20	2,014	4,24	2,047	3,57	2,243	4,65	1,706
LIDE15	4,76	2,140	4,89	1,983	4,50	2,052	4,46	2,168	3,57	1,950	4,87	1,441

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 58 – Análise descritiva por setor – Liderança

	SETOR			
	Administrativo		Produção	
	μ	s	μ	s
LIDE1	5,75	1,676	5,59	1,869
LIDE2	4,34	1,956	5,08	1,846
LIDE3	5,17	1,789	5,37	1,784
LIDE4	4,83	1,825	5,11	1,908
LIDE5	5,13	1,808	5,16	1,978
LIDE6	4,99	1,857	5,36	1,786
LIDE7	4,95	1,992	5,51	1,753
LIDE8	5,02	1,930	5,41	1,765
LIDE9	4,54	2,030	4,89	1,950
LIDE10	4,40	1,981	5,23	1,749
LIDE11	4,48	1,971	5,21	1,662
LIDE12	4,87	2,008	5,44	1,778
LIDE13	4,66	1,941	5,06	1,884
LIDE14	4,09	2,153	4,34	2,114
LIDE15	4,20	2,082	4,93	2,034

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 59 – Análise descritiva por turno – Liderança

	TURNO			
	Diurno		Noturno	
	μ	s	μ	s
LIDE1	5,59	1,857	5,81	1,511
LIDE2	4,85	1,884	5,34	1,748
LIDE3	5,28	1,809	5,42	1,648
LIDE4	4,99	1,884	5,17	1,890
LIDE5	5,13	1,936	5,17	1,996
LIDE6	5,27	1,813	5,34	1,690
LIDE7	5,34	1,850	5,38	1,768
LIDE8	5,29	1,818	5,47	1,736
LIDE9	4,76	1,967	4,93	1,959
LIDE10	5,01	1,849	5,03	1,709
LIDE11	5,02	1,745	5,02	1,777
LIDE12	5,28	1,862	5,53	1,662
LIDE13	4,98	1,891	4,80	1,929
LIDE14	4,23	2,111	4,48	2,160
LIDE15	4,73	2,046	4,59	2,060

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 60 – Análise descritiva por tempo de empresa – Liderança

	TEMPO DE EMPRESA							
	1 ano		2 anos		3 anos		4 anos ou mais	
	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s
LIDE1	5,93	1,705	5,50	1,852	5,41	2,009	5,58	1,709
LIDE2	5,33	1,694	4,82	1,981	4,75	1,910	4,57	1,864
LIDE3	5,61	1,635	5,24	1,809	5,02	2,022	5,22	1,681
LIDE4	5,41	1,754	4,82	1,976	4,83	2,031	4,90	1,742
LIDE5	5,36	1,924	4,97	1,948	5,02	2,114	5,20	1,732
LIDE6	5,56	1,614	5,17	1,881	5,06	1,997	5,18	1,755
LIDE7	5,73	1,498	5,38	1,866	5,20	2,035	4,97	1,937
LIDE8	5,66	1,625	5,20	1,796	5,18	1,948	5,14	1,834
LIDE9	5,12	1,806	4,54	2,043	4,62	2,054	4,74	1,929
LIDE10	5,30	1,718	5,01	1,798	4,95	1,928	4,66	1,923
LIDE11	5,32	1,634	5,01	1,770	4,93	1,826	4,67	1,788
LIDE12	5,60	1,696	5,16	2,003	5,24	1,868	5,18	1,810
LIDE13	5,09	1,832	4,95	1,972	4,65	2,009	5,01	1,792
LIDE14	4,48	2,103	4,29	2,107	4,06	2,327	4,16	1,999
LIDE15	5,01	1,901	4,73	2,121	4,57	2,103	4,50	2,034

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 61 – Análise descritiva por tempo de função – Liderança

LI	TEMPO DE FUNÇÃO							
	1 ano		2 anos		3 anos		4 anos ou mais	
	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s
LIDE1	5,72	1,838	5,50	1,831	5,38	2,013	5,63	1,659
LIDE2	5,13	1,738	4,68	2,072	4,71	1,880	4,63	1,853
LIDE3	5,48	1,704	5,14	1,907	5,11	1,856	5,12	1,755
LIDE4	5,26	1,803	4,84	2,010	4,76	2,074	4,81	1,739
LIDE5	5,29	1,934	4,97	1,904	5,13	2,067	5,21	1,747
LIDE6	5,60	1,547	4,96	2,031	5,09	1,951	5,17	1,771
LIDE7	5,60	1,678	5,11	1,978	5,27	1,895	5,06	1,890
LIDE8	5,57	1,635	5,03	1,960	5,18	1,930	5,20	1,819
LIDE9	5,01	1,895	4,43	2,089	4,66	1,993	4,84	1,900
LIDE10	5,26	1,728	4,77	1,940	4,90	1,959	4,76	1,886
LIDE11	5,27	1,656	4,79	1,833	4,91	1,834	4,78	1,763
LIDE12	5,56	1,692	4,95	2,079	5,28	1,750	5,21	1,849
LIDE13	5,09	1,884	4,75	1,979	4,87	1,970	5,10	1,781
LIDE14	4,42	2,097	3,94	2,161	4,20	2,172	4,23	1,988
LIDE15	4,93	1,967	4,52	2,203	4,76	1,923	4,52	2,054

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 62 – Frequência relativa – Liderança

	1	2	3	4	5	6	7
LIDE1	6,78%	3,46%	4,18%	6,78%	10,68%	21,93%	46,18%
LIDE2	9,09%	6,49%	6,93%	10,53%	18,61%	26,55%	21,79%
LIDE3	7,28%	3,64%	5,68%	9,32%	14,26%	29,26%	30,57%
LIDE4	9,67%	4,62%	6,49%	10,25%	17,17%	27,71%	24,10%
LIDE5	9,52%	4,18%	6,64%	9,81%	13,13%	24,68%	32,03%
LIDE6	7,37%	4,05%	6,36%	8,38%	15,61%	27,46%	30,78%
LIDE7	7,36%	4,62%	5,63%	5,63%	15,15%	27,85%	33,77%
LIDE8	8,07%	2,74%	5,04%	9,51%	13,98%	29,25%	31,41%
LIDE9	12,23%	5,32%	6,62%	11,37%	17,55%	25,47%	21,44%
LIDE10	8,36%	4,76%	6,48%	12,39%	17,87%	25,22%	24,93%
LIDE11	7,24%	4,49%	6,80%	12,30%	20,55%	27,06%	21,56%
LIDE12	7,76%	4,45%	4,74%	8,19%	14,22%	27,59%	33,05%
LIDE13	10,32%	3,49%	6,54%	14,39%	14,39%	26,02%	24,85%
LIDE14	19,19%	6,35%	10,25%	11,26%	16,59%	18,61%	17,75%
LIDE15	12,07%	7,47%	8,19%	10,34%	15,23%	22,56%	24,14%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 63 – Frequência de respostas - Liderança

LI	1	2	3	4	5	6	7
LIDE1	47	24	29	47	74	152	320
LIDE2	63	45	48	73	129	184	151
LIDE3	50	25	39	64	98	201	210
LIDE4	67	32	45	71	119	192	167
LIDE5	66	29	46	68	91	171	222
LIDE6	51	28	44	58	108	190	213
LIDE7	51	32	39	39	105	193	234
LIDE8	56	19	35	66	97	203	218
LIDE9	85	37	46	79	122	177	149
LIDE10	58	33	45	86	124	175	173
LIDE11	50	31	47	85	142	187	149
LIDE12	54	31	33	57	99	192	230
LIDE13	71	24	45	99	99	179	171
LIDE14	133	44	71	78	115	129	123
LIDE15	84	52	57	72	106	157	168

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Tabela 64 – Média e Desvio Padrão por empresa – Comprometimento Organizacional

CO	Beta 1		Beta 2		Beta 3		Beta 4		Beta 5		Beta 6		Geral	
	μ	s	μ	s										
CAFE1	4,72	1,423	4,77	1,885	4,67	1,732	5,29	1,681	4,78	1,694	5,63	1,153	4,82	1,723
CAFE2	5,69	1,117	5,41	1,628	5,45	1,431	5,58	1,711	5,22	1,673	5,77	1,165	5,45	1,510
CAFE3	6,25	0,704	6,42	0,887	6,36	0,990	6,21	1,351	6,28	0,989	6,22	0,954	6,34	0,946
CAFE4	6,37	0,951	5,72	1,838	5,98	1,627	5,91	1,932	5,71	1,679	6,02	1,359	5,89	1,654
CAFE5	5,60	1,392	4,87	2,077	5,23	1,787	5,38	1,635	4,88	2,050	5,13	1,650	5,09	1,892
CAFE6	2,63	1,938	3,23	2,119	3,21	2,102	3,79	2,206	3,68	2,069	3,40	2,092	3,28	2,101
CAFE7	2,45	1,787	3,44	2,116	3,01	1,954	3,83	2,426	3,44	2,053	3,09	1,730	3,20	2,031
CAFE8	2,40	1,801	3,21	2,064	3,04	2,022	3,60	2,260	3,46	2,088	3,30	2,021	3,14	2,049
CAFE9	5,54	1,664	5,11	1,814	5,23	1,709	5,80	1,664	4,66	2,090	5,60	1,423	5,17	1,813
CAFI1	5,63	1,423	5,52	1,689	5,50	1,560	5,83	1,659	5,22	1,772	5,51	1,317	5,48	1,617
CAFI2	4,85	1,626	4,72	1,965	4,74	1,929	5,83	1,685	4,35	2,021	4,91	1,730	4,73	1,921
CAFI3	5,26	1,329	5,01	1,798	5,16	1,606	5,68	1,428	4,86	1,724	5,47	1,442	5,11	1,654
CAFI4	5,91	1,345	5,27	1,894	5,17	1,891	5,71	1,301	5,07	1,956	5,81	1,279	5,32	1,818
CAFI5	5,51	1,307	5,33	1,706	5,25	1,492	6,03	0,905	5,23	1,570	5,55	1,138	5,34	1,526
CAFI6	6,01	1,174	5,89	1,474	5,79	1,404	6,41	0,884	5,57	1,607	6,02	1,053	5,84	1,416
CAFI7	5,97	1,015	5,56	1,624	5,73	1,446	6,08	1,381	5,69	1,433	5,94	0,895	5,72	1,435
CAFI8	5,60	1,155	5,18	1,742	5,35	1,707	6,38	1,013	5,40	1,670	5,60	1,192	5,39	1,625
CINS1	5,76	1,220	5,45	1,656	5,52	1,538	5,54	2,064	5,54	1,532	5,83	1,204	5,55	1,546
CINS2	3,81	1,635	4,55	1,912	4,53	1,876	4,02	2,470	5,08	1,703	4,53	1,586	4,55	1,864
CINS3	6,19	1,062	6,44	0,911	6,26	1,080	6,33	1,204	6,26	0,968	6,30	0,856	6,32	0,999
CINS4	5,61	1,403	6,29	1,150	6,04	1,412	5,79	1,911	6,18	1,266	6,15	1,000	6,10	1,315
CINS5	4,16	1,880	5,01	1,993	4,56	2,073	5,21	2,126	3,66	2,211	3,94	1,938	4,47	2,105
CNOR1	5,46	1,318	6,04	1,325	5,99	1,277	6,46	0,932	5,77	1,471	6,13	1,154	5,94	1,327
CNOR2	5,74	1,185	5,29	1,825	5,45	1,695	5,89	1,252	5,18	1,783	5,60	1,499	5,41	1,689
CNOR3	4,06	1,953	4,64	2,120	4,40	2,090	5,00	2,064	4,36	2,189	5,09	1,679	4,50	2,086
CNOR4	5,22	1,464	6,17	1,210	5,93	1,139	6,21	1,021	5,73	1,411	6,09	1,039	5,92	1,266
CNOR5	6,22	0,966	6,47	0,851	6,42	0,890	6,56	0,649	6,30	0,992	6,26	1,073	6,39	0,914
CNOR6	6,64	0,513	6,51	0,892	6,48	0,936	6,54	0,779	6,29	0,878	6,32	1,045	6,46	0,884
CNOR7	5,70	1,101	5,48	1,624	5,55	1,617	5,56	1,439	5,24	1,779	5,62	1,261	5,49	1,580
CNOR8	6,47	0,925	6,53	0,861	6,58	0,847	6,52	0,827	6,25	1,216	6,43	0,827	6,48	0,940
CNOR9	2,66	1,763	3,13	2,054	2,82	2,055	2,91	2,357	3,23	2,211	2,36	1,634	2,95	2,051
CNOR10	4,21	2,004	4,83	2,159	4,58	2,043	4,79	2,226	4,54	2,058	4,63	1,774	4,63	2,068
CNOR11	3,94	2,059	4,12	2,168	3,86	2,105	4,00	1,978	4,33	2,224	4,04	1,744	4,05	2,115

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 65 – Média por gênero – Comprometimento Organizacional

CO	GÊNERO			
	Masculino		Feminino	
	μ	s	μ	s
CAFE1	4,82	1,739	4,76	1,669
CAFE2	5,47	1,489	5,39	1,563
CAFE3	6,34	0,981	6,39	0,711
CAFE4	5,91	1,652	5,86	1,637
CAFE5	5,08	1,862	5,13	1,979
CAFE6	3,23	2,073	3,29	2,061
CAFE7	3,22	2,017	3,09	2,031
CAFE8	3,12	2,032	3,11	2,024
CAFE9	5,19	1,768	5,18	1,874
CAFI1	5,54	1,574	5,20	1,741
CAFI2	4,82	1,891	4,39	1,986
CAFI3	5,16	1,622	4,93	1,731
CAFI4	5,29	1,827	5,51	1,724
CAFI5	5,37	1,509	5,23	1,642
CAFI6	5,86	1,394	5,80	1,454
CAFI7	5,81	1,395	5,47	1,519
CAFI8	5,44	1,612	5,21	1,717
CINS1	5,54	1,514	5,63	1,632
CINS2	4,60	1,852	4,20	1,899
CINS3	6,31	1,014	6,37	0,916
CINS4	6,11	1,358	6,11	1,129
CINS5	4,64	2,045	3,97	2,196
CNOR1	5,97	1,321	5,91	1,288
CNOR2	5,97	1,223	5,75	1,449
CNOR3	6,40	0,936	6,36	0,766
CNOR4	6,47	0,891	6,47	0,796
CNOR5	5,45	1,595	5,65	1,512
CNOR6	6,49	0,945	6,47	0,928
CNOR7	2,90	2,059	3,14	2,008
CNOR8	4,65	2,053	4,66	2,112
CNOR9	4,03	2,118	4,13	2,130
CNOR10	5,41	1,716	5,46	1,538
CNOR11	4,57	2,071	4,20	2,129

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 66 – Análise descritiva por faixa etária – Comprometimento Organizacional

CO	FAIXA ETÁRIA							
	18 a 25		26 a 35		36 a 45		46 ou mais	
	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s
CAFE1	4,48	1,753	4,70	1,701	5,18	1,605	5,22	1,645
CAFE2	5,14	1,637	5,48	1,384	5,60	1,539	5,83	1,353
CAFE3	6,28	1,063	6,33	0,851	6,41	0,850	6,50	0,978
CAFE4	5,43	1,967	5,84	1,639	6,48	1,111	6,53	0,865
CAFE5	4,50	2,099	5,01	1,800	5,71	1,668	5,88	1,362
CAFE6	3,31	2,053	3,15	2,087	3,00	1,984	3,66	2,155
CAFE7	3,32	1,970	2,98	1,942	3,04	2,125	3,63	2,116
CAFE8	3,03	1,891	3,08	2,030	2,85	2,002	3,59	2,135
CAFE9	4,63	1,836	5,22	1,741	5,68	1,800	5,88	1,440
CAFI1	5,24	1,641	5,36	1,652	5,79	1,622	5,83	1,187
CAFI2	4,38	2,037	4,56	1,842	5,17	1,740	5,53	1,501
CAFI3	4,76	1,762	5,05	1,586	5,39	1,575	5,73	1,494
CAFI4	4,79	2,073	5,43	1,651	5,85	1,569	5,83	1,453
CAFI5	4,92	1,716	5,30	1,511	5,76	1,239	6,02	0,902
CAFI6	5,45	1,583	5,81	1,389	6,27	1,186	6,31	0,904
CAFI7	5,59	1,494	5,73	1,401	5,70	1,572	6,05	0,981
CAFI8	5,13	1,704	5,32	1,655	5,57	1,601	5,84	1,295
CINS1	5,36	1,668	5,50	1,521	5,74	1,524	5,97	1,092
CINS2	4,38	1,830	4,53	1,881	4,54	1,913	4,91	1,771
CINS3	6,34	0,952	6,24	1,065	6,32	1,070	6,51	0,704
CINS4	6,14	1,257	6,05	1,368	6,02	1,440	6,43	0,774
CINS5	4,60	2,160	4,19	2,158	4,53	1,979	4,81	1,877
CNOR1	5,89	1,387	5,88	1,338	5,91	1,344	6,28	0,914
CNOR2	5,90	1,312	5,84	1,301	5,87	1,388	6,15	0,933
CNOR3	6,31	0,992	6,39	0,825	6,47	0,799	6,57	0,797
CNOR4	6,30	1,113	6,48	0,818	6,61	0,593	6,64	0,693
CNOR5	5,22	1,800	5,45	1,484	5,70	1,475	6,14	1,096
CNOR6	6,45	0,934	6,47	0,929	6,59	0,757	6,63	0,735
CNOR7	2,92	1,958	2,96	2,015	2,68	2,041	3,00	2,136
CNOR8	4,37	2,192	4,46	2,084	5,17	1,833	5,28	1,745
CNOR9	3,65	2,161	3,80	2,090	4,50	2,053	5,02	1,710
CNOR10	4,99	1,779	5,36	1,644	6,03	1,357	5,97	1,376
CNOR11	4,05	2,163	4,43	2,093	4,94	1,973	5,07	1,786

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 67 – Análise descritiva por escolaridade – Comprometimento Organizacional

CO	ESCOLARIDADE															
	E. Fund. Incomp.		E. Fund. Comp.		E. Médio Incomp.		E. Médio Comp.		Superior Incompleto		Superior em And.		Superior Completo		Pós-graduação	
	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s
CAFE1	5,17	1,848	5,15	1,679	4,97	1,793	4,79	1,757	4,69	1,664	4,33	1,612	4,55	1,558	4,85	1,580
CAFE2	5,53	1,984	5,62	1,269	5,59	1,448	5,25	1,529	5,48	1,379	5,32	1,609	5,35	1,359	5,91	1,191
CAFE3	6,61	0,723	6,48	0,972	6,33	1,014	6,27	1,056	6,20	0,972	6,39	0,835	6,32	0,795	6,42	0,712
CAFE4	6,36	1,429	6,15	1,734	6,17	1,308	5,65	1,853	5,71	1,704	5,63	1,692	5,88	1,694	6,11	1,272
CAFE5	5,24	1,965	5,15	2,063	4,84	1,966	4,91	1,906	5,00	1,949	5,39	1,591	5,22	1,893	5,84	1,450
CAFE6	3,46	2,152	3,30	2,215	3,52	2,197	3,41	2,040	3,09	2,138	3,47	2,063	2,77	1,892	2,62	2,041
CAFE7	3,12	2,017	3,82	2,214	3,52	2,100	3,29	1,964	3,00	2,015	3,49	2,209	2,54	1,779	2,56	1,813
CAFE8	3,31	2,127	3,83	2,478	3,22	2,030	3,36	2,026	2,80	1,901	3,55	2,189	2,53	1,821	2,40	1,770
CAFE9	5,35	2,025	5,48	1,716	5,23	1,703	5,01	1,790	4,99	2,068	4,80	1,720	5,35	1,747	5,64	1,614
CAFI1	5,72	1,847	5,39	1,903	5,84	1,405	5,45	1,580	5,20	1,538	4,88	1,763	5,29	1,699	5,80	1,380
CAFI2	5,20	2,087	5,24	2,047	5,02	1,870	4,56	1,984	4,56	1,854	4,04	1,914	4,67	1,755	4,93	1,574
CAFI3	5,50	1,736	5,33	1,831	5,43	1,346	5,00	1,735	4,97	1,736	4,33	1,714	4,96	1,613	5,44	1,273
CAFI4	5,47	2,007	5,58	1,904	5,61	1,578	5,12	1,951	5,21	1,925	4,55	1,872	5,55	1,510	5,84	1,302
CAFI5	5,67	1,572	5,91	1,234	5,57	1,333	5,19	1,614	5,17	1,633	4,86	1,500	5,19	1,498	5,69	1,303
CAFI6	6,22	1,279	5,88	1,616	6,17	1,082	5,69	1,581	5,67	1,461	5,33	1,560	5,77	1,296	6,18	1,002
CAFI7	5,56	1,876	5,73	1,719	5,67	1,527	5,72	1,340	5,84	1,175	5,37	1,642	5,68	1,377	6,29	0,809
CAFI8	5,38	1,723	5,33	2,026	5,44	1,637	5,31	1,660	5,26	1,585	5,14	1,744	5,46	1,441	6,00	1,072
CINS1	5,33	1,968	5,79	1,269	5,54	1,599	5,63	1,407	5,44	1,500	5,33	1,842	5,64	1,414	5,60	1,510
CINS2	4,39	2,208	4,88	1,728	4,63	2,009	4,93	1,730	3,93	1,812	4,24	1,929	4,22	1,705	4,15	1,638
CINS3	6,60	0,768	6,45	0,711	6,46	0,899	6,41	0,900	6,06	1,153	5,92	1,205	6,01	1,231	6,24	1,071
CINS4	6,47	1,038	6,18	0,882	6,42	1,037	6,34	1,098	5,64	1,651	5,74	1,455	5,52	1,623	5,67	1,576
CINS5	4,64	2,326	4,97	2,271	5,01	1,877	4,50	2,140	4,46	2,178	3,90	2,163	4,00	1,894	3,91	1,869
CNOR1	6,02	1,453	6,21	1,219	6,15	1,344	6,18	1,142	5,61	1,427	5,51	1,340	5,43	1,470	5,71	1,242
CNOR2	6,06	1,283	6,18	0,917	6,29	0,854	6,13	1,170	5,51	1,511	5,57	1,443	5,35	1,523	5,54	1,199
CNOR3	6,51	0,889	6,42	0,614	6,46	0,878	6,43	0,931	6,09	1,087	6,37	0,883	6,20	0,994	6,51	0,767
CNOR4	6,66	0,739	6,36	1,084	6,56	0,682	6,46	0,841	6,09	1,248	6,41	1,098	6,58	0,695	6,55	0,689
CNOR5	5,98	1,497	5,45	1,872	5,51	1,419	5,40	1,760	5,29	1,571	5,14	1,620	5,64	1,272	5,65	1,250
CNOR6	6,68	0,773	6,55	0,754	6,36	1,051	6,44	1,059	6,36	0,863	6,63	0,636	6,54	0,629	6,71	0,599
CNOR7	2,97	2,182	3,18	2,311	2,79	2,081	2,70	1,960	3,26	2,145	3,39	2,139	2,87	1,870	3,36	2,004
CNOR8	4,92	2,199	4,94	2,091	5,16	2,052	4,71	1,964	4,21	2,198	3,61	2,008	4,20	2,111	4,73	1,737
CNOR9	4,94	2,107	4,49	2,108	4,48	2,040	4,00	2,083	3,83	2,140	3,04	2,052	3,68	2,220	3,78	1,883
CNOR10	5,73	1,693	5,36	1,934	5,40	1,758	5,41	1,659	5,17	1,903	4,71	1,889	5,52	1,501	5,84	1,067
CNOR11	5,11	2,205	5,03	2,143	4,78	2,048	4,49	2,066	4,31	2,144	3,64	2,010	4,26	1,975	4,24	1,924

Nota: μ = Média; s = Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 68 – Análise descritiva por renda – Comprometimento Organizacional

CO	RENDA											
	até R\$1.500,00		R\$1.501,00 à R\$2.000,00		R\$2.001,00 à R\$3.000,00		R\$3.001,00 à R\$4.000,00		R\$4.001,00 à R\$5.000,00		acima de R\$5.001,00	
	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s
CAFE1	4,80	1,781	4,77	1,816	4,87	1,419	4,19	1,808	4,86	1,956	5,28	1,235
CAFE2	5,31	1,584	5,31	1,572	5,63	1,326	5,51	1,627	5,93	1,492	6,11	,769
CAFE3	6,35	0,969	6,15	1,147	6,45	0,761	6,38	0,681	6,57	,646	6,48	,637
CAFE4	5,74	1,819	5,72	1,711	6,08	1,306	6,19	1,198	6,79	,579	6,52	,986
CAFE5	4,76	2,029	4,97	1,767	5,27	1,779	5,76	1,422	6,36	1,151	6,30	1,039
CAFE6	3,47	2,076	3,58	2,109	2,90	1,959	2,78	2,200	2,14	1,562	2,50	2,072
CAFE7	3,47	2,056	3,33	2,003	2,92	1,837	2,41	1,950	2,00	1,177	2,52	2,016
CAFE8	3,40	2,017	3,50	2,101	2,65	1,943	2,57	1,994	1,86	1,167	2,17	1,790
CAFE9	5,05	1,779	4,76	1,971	5,50	1,542	5,51	1,726	5,57	2,243	6,13	1,289
CAFI1	5,37	1,715	5,50	1,482	5,57	1,421	5,35	1,874	5,21	2,190	6,11	1,058
CAFI2	4,66	2,037	4,55	1,970	4,67	1,691	4,73	1,726	4,93	1,730	5,65	1,291
CAFI3	5,01	1,725	5,04	1,630	5,16	1,497	5,03	1,771	5,57	1,651	5,80	1,203
CAFI4	5,14	1,925	5,19	1,837	5,50	1,682	5,54	1,693	6,29	,994	6,15	1,106
CAFI5	5,20	1,727	5,30	1,273	5,38	1,206	5,46	1,709	6,21	,802	5,89	1,176
CAFI6	5,77	1,536	5,71	1,453	5,86	1,121	5,91	1,382	6,57	,938	6,41	,880
CAFI7	5,45	1,623	5,75	1,348	6,08	1,012	5,92	1,382	6,43	,852	6,28	,712
CAFI8	5,06	1,797	5,53	1,391	5,70	1,423	5,43	1,725	5,86	1,512	6,20	,683
CINS1	5,40	1,636	5,53	1,623	5,92	1,164	5,65	1,549	5,57	1,222	5,76	1,273
CINS2	4,48	1,923	4,77	1,897	4,59	1,734	4,86	1,766	3,71	1,858	4,23	1,633
CINS3	6,42	0,882	6,31	0,984	6,26	0,877	6,08	1,341	6,14	1,460	6,09	1,202
CINS4	6,37	1,060	6,10	1,203	5,93	1,357	6,05	1,246	5,07	2,303	5,19	1,813
CINS5	4,70	2,159	4,44	2,071	4,16	2,123	3,92	1,935	3,43	2,102	4,37	1,686
CNOR1	6,13	1,245	5,96	1,344	5,71	1,436	5,65	1,274	6,29	,914	5,22	1,410
CNOR2	6,15	1,146	5,89	1,217	5,79	1,318	5,57	1,573	5,71	1,490	5,11	1,341
CNOR3	6,41	0,900	6,41	0,859	6,27	1,041	6,35	0,824	6,50	,855	6,41	,981
CNOR4	6,45	0,902	6,43	0,891	6,29	1,065	6,51	0,651	6,71	,469	6,76	,473
CNOR5	5,43	1,696	5,40	1,649	5,62	1,411	5,35	1,585	6,00	1,109	5,91	,853
CNOR6	6,42	1,059	6,51	0,770	6,52	0,872	6,51	0,731	6,79	,426	6,70	,537
CNOR7	3,08	2,113	2,65	1,958	2,80	1,822	2,62	2,113	3,36	2,240	3,13	2,084
CNOR8	4,71	2,145	4,70	2,028	4,52	1,922	4,08	2,152	3,64	1,946	4,80	1,805
CNOR9	4,19	2,133	4,01	2,131	3,82	2,112	3,43	2,167	3,14	1,994	4,37	1,846
CNOR10	5,36	1,745	5,21	1,700	5,45	1,613	5,19	1,823	5,43	1,651	6,35	,781
CNOR11	4,65	2,088	4,29	2,120	4,21	2,155	4,43	2,089	3,43	2,209	5,06	1,571

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 69 – Análise descritiva por setor – Comprometimento Organizacional

	SETOR			
	Administrativo		Produção	
	μ	s	μ	s
CAFE1	4,71	1,586	4,85	1,763
CAFE2	5,67	1,327	5,38	1,553
CAFE3	6,38	0,798	6,33	0,994
CAFE4	6,16	1,282	5,80	1,741
CAFE5	5,56	1,623	4,89	1,960
CAFE6	2,83	2,039	3,41	2,084
CAFE7	2,73	1,922	3,35	2,039
CAFE8	2,59	1,940	3,35	2,040
CAFE9	5,47	1,674	5,07	1,827
CAFI1	5,46	1,635	5,51	1,595
CAFI2	4,70	1,847	4,73	1,961
CAFI3	5,11	1,624	5,13	1,655
CAFI4	5,58	1,630	5,26	1,837
CAFI5	5,43	1,410	5,31	1,580
CAFI6	5,91	1,275	5,84	1,453
CAFI7	5,81	1,280	5,67	1,515
CAFI8	5,46	1,527	5,32	1,689
CINS1	5,59	1,509	5,54	1,542
CINS2	4,10	1,800	4,71	1,851
CINS3	6,09	1,157	6,41	0,919
CINS4	5,56	1,624	6,36	1,072
CINS5	4,02	2,048	4,64	2,132
CNOR1	5,51	1,465	6,12	1,236
CNOR2	5,46	1,484	6,12	1,133
CNOR3	6,36	0,845	6,43	0,910
CNOR4	6,53	0,876	6,44	0,902
CNOR5	5,71	1,287	5,40	1,701
CNOR6	6,57	0,754	6,45	0,976
CNOR7	3,19	2,047	2,86	2,048
CNOR8	4,33	2,051	4,75	2,078
CNOR9	3,74	2,091	4,16	2,126
CNOR10	5,62	1,447	5,33	1,762
CNOR11	4,30	2,029	4,57	2,113

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 70 – Análise descritiva por turno – Comprometimento Organizacional

	TURNO			
	Diurno		Noturno	
	μ	s	μ	s
CAFE1	4,81	1,690	4,83	2,028
CAFE2	5,43	1,499	5,63	1,609
CAFE3	6,35	0,912	6,22	1,227
CAFE4	5,87	1,646	6,08	1,721
CAFE5	5,11	1,904	4,88	1,741
CAFE6	3,28	2,084	3,32	2,245
CAFE7	3,24	2,047	2,90	1,879
CAFE8	3,15	2,045	3,21	2,139
CAFE9	5,14	1,826	5,44	1,641
CAFI1	5,50	1,594	5,36	1,838
CAFI2	4,73	1,893	4,70	2,187
CAFI3	5,11	1,635	5,19	1,825
CAFI4	5,33	1,789	5,27	2,087
CAFI5	5,34	1,507	5,36	1,694
CAFI6	5,83	1,410	5,95	1,474
CAFI7	5,76	1,379	5,38	1,864
CAFI8	5,41	1,589	5,11	1,912
CINS1	5,55	1,551	5,59	1,488
CINS2	4,51	1,879	4,89	1,738
CINS3	6,30	1,003	6,47	0,942
CINS4	6,08	1,337	6,33	1,054
CINS5	4,43	2,106	4,97	2,055
CNOR1	5,89	1,338	6,44	1,111
CNOR2	5,90	1,261	6,11	1,311
CNOR3	6,38	0,909	6,44	0,957
CNOR4	6,45	0,881	6,56	0,906
CNOR5	5,50	1,535	5,45	1,984
CNOR6	6,47	0,931	6,61	1,010
CNOR7	2,97	2,045	2,64	2,034
CNOR8	4,56	2,058	5,34	2,025
CNOR9	4,01	2,123	4,45	2,039
CNOR10	5,40	1,678	5,52	1,791
CNOR11	4,46	2,080	4,92	2,095

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 71 – Análise descritiva por tempo de empresa – Comprometimento Organizacional

	TEMPO DE EMPRESA							
	1 ano		2 anos		3 anos		4 anos ou mais	
	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s
CAFE1	4,66	1,788	4,92	1,781	4,84	1,729	4,84	1,523
CAFE2	5,34	1,496	5,38	1,554	5,48	1,599	5,58	1,420
CAFE3	6,35	0,903	6,38	0,908	6,43	0,996	6,31	0,823
CAFE4	5,74	1,749	5,77	1,889	5,99	1,512	6,05	1,403
CAFE5	4,71	1,890	5,11	1,991	5,19	1,906	5,40	1,745
CAFE6	3,38	2,095	3,30	2,076	3,03	2,083	3,29	2,104
CAFE7	3,30	1,899	3,28	2,095	2,91	1,938	3,09	2,046
CAFE8	3,30	2,026	3,25	1,999	2,82	2,029	3,03	2,050
CAFE9	4,85	1,770	5,24	1,806	5,27	1,843	5,32	1,813
CAFI1	5,31	1,654	5,62	1,582	5,61	1,514	5,42	1,620
CAFI2	4,46	2,025	4,73	1,972	4,85	1,805	4,86	1,783
CAFI3	4,87	1,631	5,18	1,718	5,20	1,690	5,20	1,520
CAFI4	4,91	1,954	5,24	1,869	5,59	1,673	5,59	1,651
CAFI5	5,08	1,712	5,41	1,537	5,34	1,420	5,48	1,338
CAFI6	5,57	1,628	5,89	1,436	6,02	1,272	5,90	1,276
CAFI7	5,50	1,565	5,57	1,557	5,97	1,322	5,88	1,166
CAFI8	5,04	1,718	5,28	1,688	5,73	1,573	5,60	1,398
CINS1	5,47	1,481	5,31	1,830	5,67	1,491	5,79	1,238
CINS2	4,36	1,779	4,54	1,990	4,51	1,958	4,70	1,693
CINS3	6,40	0,880	6,33	1,120	6,42	0,943	6,18	0,969
CINS4	6,30	1,092	6,20	1,324	6,17	1,301	5,75	1,411
CINS5	4,43	2,140	4,81	2,103	4,76	1,945	3,94	2,065
CNOR1	6,12	1,129	6,05	1,275	6,01	1,399	5,61	1,430
CNOR2	5,95	1,276	6,16	1,091	6,03	1,107	5,54	1,433
CNOR3	6,42	0,847	6,44	0,956	6,53	0,703	6,23	1,008
CNOR4	6,43	0,855	6,56	0,839	6,50	0,928	6,37	0,923
CNOR5	5,35	1,654	5,54	1,658	5,69	1,481	5,48	1,430
CNOR6	6,43	0,990	6,49	0,990	6,68	0,692	6,41	0,952
CNOR7	2,91	2,061	3,12	2,131	2,67	1,968	2,87	1,942
CNOR8	4,52	2,056	4,81	2,152	4,71	1,990	4,29	2,037
CNOR9	3,93	2,129	4,30	2,077	3,97	2,147	3,87	2,087
CNOR10	5,40	1,695	5,32	1,778	5,41	1,720	5,48	1,600
CNOR11	4,48	2,098	4,67	2,054	4,49	2,161	4,30	2,004

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 72 – Análise descritiva por tempo de função – Comprometimento Organizacional

CO	TEMPO DE FUNÇÃO							
	1 ano		2 anos		3 anos		4 anos ou mais	
	μ	s	μ	s	μ	s	μ	s
CAFE1	4,78	1,721	4,85	1,778	4,82	1,688	4,84	1,519
CAFE2	5,36	1,509	5,46	1,467	5,66	1,575	5,45	1,476
CAFE3	6,33	0,938	6,41	0,900	6,39	1,049	6,25	0,893
CAFE4	5,77	1,753	5,84	1,714	5,89	1,603	6,25	1,250
CAFE5	4,74	1,935	5,14	2,029	5,20	1,879	5,56	1,584
CAFE6	3,20	2,041	3,27	2,082	3,13	2,112	3,38	2,177
CAFE7	3,15	1,942	3,38	2,107	2,95	1,946	3,10	2,043
CAFE8	3,18	2,023	3,16	1,994	2,91	1,986	3,18	2,136
CAFE9	5,08	1,757	5,12	1,834	5,21	1,746	5,41	1,842
CAFI1	5,38	1,611	5,58	1,568	5,57	1,530	5,49	1,707
CAFI2	4,56	2,009	4,66	1,937	4,87	1,848	4,94	1,771
CAFI3	5,00	1,654	5,09	1,709	5,30	1,636	5,17	1,611
CAFI4	5,15	1,873	5,19	1,842	5,61	1,595	5,69	1,670
CAFI5	5,19	1,635	5,37	1,513	5,41	1,450	5,57	1,339
CAFI6	5,72	1,510	5,87	1,415	5,92	1,331	5,94	1,334
CAFI7	5,61	1,456	5,54	1,535	6,00	1,338	5,95	1,208
CAFI8	5,27	1,651	5,19	1,700	5,90	1,479	5,53	1,483
CINS1	5,58	1,519	5,38	1,706	5,67	1,476	5,77	1,254
CINS2	4,43	1,822	4,46	1,974	4,55	1,963	4,97	1,566
CINS3	6,37	0,942	6,33	1,065	6,37	0,990	6,24	0,938
CINS4	6,24	1,220	6,11	1,339	6,09	1,352	5,88	1,384
CINS5	4,55	2,123	4,58	2,172	4,49	2,011	4,13	2,045
CNOR1	6,11	1,160	5,82	1,540	5,97	1,359	5,67	1,330
CNOR2	5,98	1,296	5,95	1,272	5,89	1,233	5,72	1,241
CNOR3	6,45	0,798	6,32	1,041	6,56	0,742	6,23	1,066
CNOR4	6,44	0,885	6,49	0,999	6,56	0,844	6,38	0,787
CNOR5	5,44	1,661	5,42	1,691	5,58	1,426	5,53	1,348
CNOR6	6,45	0,938	6,54	0,941	6,56	0,817	6,46	0,865
CNOR7	2,77	1,955	3,06	2,156	3,09	2,128	2,75	1,951
CNOR8	4,68	2,055	4,69	2,192	4,54	2,061	4,35	1,953
CNOR9	3,98	2,140	4,15	2,103	3,79	2,130	4,09	2,041
CNOR10	5,48	1,669	5,19	1,843	5,34	1,589	5,57	1,567
CNOR11	4,60	2,099	4,46	2,146	4,38	2,036	4,33	1,986

Nota: μ = Média; s= Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 73 – Frequência relativa – Comprometimento Organizacional

	1	2	3	4	5	6	7
CAFE1	6,05%	6,05%	9,65%	14,99%	21,90%	23,05%	18,30%
CAFE2	3,33%	2,89%	4,34%	11,14%	19,68%	30,25%	28,36%
CAFE3	0,58%	0,29%	0,58%	2,89%	9,70%	29,96%	56,01%
CAFE4	4,78%	2,32%	2,60%	7,53%	9,55%	17,51%	55,72%
CAFE5	10,28%	3,23%	5,29%	11,60%	14,10%	28,63%	26,87%
CAFE6	31,30%	14,49%	9,28%	12,03%	12,03%	10,29%	10,58%
CAFE7	30,10%	17,47%	10,43%	13,51%	8,66%	11,01%	8,81%
CAFE8	31,92%	17,06%	11,37%	10,93%	9,62%	9,18%	9,91%
CAFE9	6,49%	5,19%	5,34%	14,43%	14,72%	23,09%	30,74%
CAFI1	4,32%	2,88%	4,32%	10,37%	16,86%	27,67%	33,57%
CAFI2	10,62%	6,03%	8,18%	13,63%	16,36%	24,53%	20,66%
CAFI3	4,68%	4,24%	7,89%	14,04%	19,30%	26,02%	23,83%
CAFI4	6,76%	4,32%	4,60%	11,37%	13,53%	23,74%	35,68%
CAFI5	3,91%	2,17%	5,07%	15,07%	16,38%	32,32%	25,07%
CAFI6	1,88%	2,60%	3,47%	6,66%	15,05%	26,34%	43,99%
CAFI7	3,16%	1,87%	2,16%	8,91%	15,66%	32,76%	35,49%
CAFI8	4,58%	3,01%	4,58%	12,61%	16,76%	28,80%	29,66%
CINS1	3,73%	2,30%	3,59%	11,19%	17,79%	27,26%	34,15%
CINS2	11,35%	6,61%	6,90%	20,40%	19,54%	17,53%	17,67%
CINS3	1,01%	0,29%	1,30%	3,75%	8,21%	30,12%	55,33%
CINS4	1,59%	1,73%	2,31%	6,20%	9,24%	25,11%	53,82%
CINS5	14,92%	8,18%	8,03%	13,34%	14,78%	17,65%	23,10%
CNOR1	1,58%	1,43%	2,87%	8,03%	13,20%	27,69%	45,19%
CNOR2	1,29%	1,58%	2,01%	8,35%	13,38%	32,66%	40,72%
CNOR3	0,29%	0,44%	0,73%	3,63%	8,71%	27,14%	59,07%
CNOR4	0,29%	0,14%	1,00%	3,16%	6,31%	25,82%	63,27%
CNOR5	4,64%	1,88%	3,62%	13,04%	14,78%	30,14%	31,88%
CNOR6	0,73%	0,58%	0,44%	1,90%	6,87%	23,39%	66,08%
CNOR7	39,68%	13,62%	7,76%	13,32%	8,35%	8,35%	8,93%
CNOR8	13,83%	7,06%	6,48%	17,29%	8,79%	22,48%	24,06%
CNOR9	21,42%	7,96%	7,24%	19,10%	10,85%	17,51%	15,92%
CNOR10	5,07%	4,05%	3,47%	13,46%	13,75%	26,34%	33,86%
CNOR11	15,83%	6,47%	4,75%	19,42%	12,09%	18,56%	22,88%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 74 – Frequência de respostas – Comprometimento Organizacional

CO	1	2	3	4	5	6	7
CAFE1	42	42	67	104	152	160	127
CAFE2	23	20	30	77	136	209	196
CAFE3	4	2	4	20	67	207	387
CAFE4	33	16	18	52	66	121	385
CAFE5	70	22	36	79	96	195	183
CAFE6	216	100	64	83	83	71	73
CAFE7	205	119	71	92	59	75	60
CAFE8	219	117	78	75	66	63	68
CAFE9	45	36	37	100	102	160	213
CAFI1	30	20	30	72	117	192	233
CAFI2	74	42	57	95	114	171	144
CAFI3	32	29	54	96	132	178	163
CAFI4	47	30	32	79	94	165	248
CAFI5	27	15	35	104	113	223	173
CAFI6	13	18	24	46	104	182	304
CAFI7	22	13	15	62	109	228	247
CAFI8	32	21	32	88	117	201	207
CINS1	26	16	25	78	124	190	238
CINS2	79	46	48	142	136	122	123
CINS3	7	2	9	26	57	209	384
CINS4	11	12	16	43	64	174	373
CINS5	104	57	56	93	103	123	161
CNOR1	11	10	20	56	92	193	315
CNOR2	9	11	14	58	93	227	283
CNOR3	2	3	5	25	60	187	407
CNOR4	2	1	7	22	44	180	441
CNOR5	32	13	25	90	102	208	220
CNOR6	5	4	3	13	47	160	452
CNOR7	271	93	53	91	57	57	61
CNOR8	96	49	45	120	61	156	167
CNOR9	148	55	50	132	75	121	110
CNOR10	35	28	24	93	95	182	234
CNOR11	110	45	33	135	84	129	159

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

**APÊNDICE C – ANÁLISES QUANTITATIVAS COMPLEMENTARES – MATRIZ
DE CORRELAÇÃO POR CONSTRUTO**

Tabela 75 – Matriz de Correlação – Aprendizagem Organizacional

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1 AIND1	1	,380	,245	,329	,105	,355	,271	,340	,274	,244	,228	,227	,145	,257	,319	
2 AIND2		1	,415	,369	,283	,209	,135	,115	,131	,148	,130	,162	,120	,075	,181	
3 AIND3			1	,286	,333	,131	,142	,109	,128	,089	,082	,072	,080	,061	,165	
4 AIND4				1	,304	,247	,193	,183	,200	,176	,114	,097	,122	,122	,174	
5 AIND5					1	,134	,122	,115	,144	,122	,032	,064	,123	,075	,124	
6 AGRU1						1	,654	,561	,517	,480	,348	,330	,203	,356	,364	
7 AGRU2							1	,643	,525	,447	,291	,243	,224	,359	,343	
8 AGRU3								1	,564	,496	,390	,386	,279	,393	,401	
9 AGRU4									1	,584	,351	,329	,298	,381	,425	
10 AGRU5										1	,172	,221	,208	,309	,351	
11 AORG1											1	,672	,447	,384	,457	
12 AORG2												1	,459	,435	,463	
13 AORG3													1	,350	,472	
14 AORG4														,350	1	,445
15 AORG5																1

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 76 – Matriz de Correlação – Comunicação Interna

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	CFOR1	1	,522	,504	,486	,465	,482	,413	,438	,439	,365	,374	,348	,412	,178	,125	,182	,186	,113	,400	,342	,345	,328	,419	,269	,398
2	CFOR2	,522	1	,494	,484	,404	,515	,382	,435	,347	,419	,419	,262	,519	,212	,102	,250	,232	,157	,328	,413	,338	,369	,358	,273	,439
3	CFOR3	,504	,494	1	,671	,468	,556	,417	,516	,506	,498	,485	,302	,444	,230	,197	,307	,243	,169	,386	,392	,333	,371	,393	,233	,374
4	CFOR4	,486	,484	,671	1	,635	,625	,517	,612	,636	,577	,565	,357	,511	,246	,206	,264	,261	,158	,404	,373	,373	,456	,453	,259	,429
5	CFOR5	,465	,404	,468	,635	1	,602	,510	,536	,584	,480	,459	,355	,395	,255	,179	,224	,208	,167	,439	,336	,417	,386	,475	,320	,428
6	CINF1	,482	,515	,556	,625	,602	1	,580	,642	,597	,555	,512	,361	,514	,198	,181	,262	,227	,146	,425	,379	,380	,456	,445	,348	,494
7	CINF2	,413	,382	,417	,517	,510	,580	1	,622	,570	,465	,456	,385	,460	,222	,232	,214	,228	,153	,391	,329	,332	,348	,348	,294	,406
8	CINF3	,438	,435	,516	,612	,536	,642	,622	1	,678	,569	,596	,394	,533	,232	,264	,341	,310	,226	,426	,440	,346	,373	,427	,261	,436
9	CINF4	,439	,347	,506	,636	,584	,597	,570	,678	1	,579	,555	,417	,482	,275	,250	,334	,270	,202	,435	,365	,380	,427	,458	,277	,424
10	CINF5	,365	,419	,498	,577	,480	,555	,465	,569	,579	1	,607	,337	,513	,199	,242	,333	,292	,199	,379	,407	,352	,448	,400	,244	,389
11	CINF6	,374	,419	,485	,565	,459	,512	,456	,596	,555	,607	1	,408	,528	,240	,253	,372	,351	,230	,387	,483	,379	,411	,413	,250	,421
12	CINF7	,348	,262	,302	,357	,355	,361	,385	,394	,417	,337	,408	1	,308	,248	,249	,270	,201	,244	,420	,276	,343	,312	,376	,277	,358
13	CINF8	,412	,519	,444	,511	,395	,514	,460	,533	,482	,513	,528	,308	1	,276	,174	,327	,304	,137	,334	,429	,355	,401	,403	,253	,433
14	FCOM1	,178	,212	,230	,246	,255	,198	,222	,232	,275	,199	,240	,248	,276	1	,418	,375	,241	,240	,311	,300	,332	,299	,260	,240	,335
15	FCOM2	,125	,102	,197	,206	,179	,181	,232	,264	,250	,242	,253	,249	,174	,418	1	,473	,284	,271	,317	,281	,223	,287	,212	,179	,240
16	FCOM3	,182	,250	,307	,264	,224	,262	,214	,341	,334	,333	,372	,270	,327	,375	,473	1	,396	,258	,358	,423	,312	,363	,328	,202	,329
17	FCOM4	,186	,232	,243	,261	,208	,227	,228	,310	,270	,292	,351	,201	,304	,241	,284	,396	1	,338	,253	,396	,249	,306	,239	,137	,284
18	FCOM5	,113	,157	,169	,158	,167	,146	,153	,226	,202	,199	,230	,244	,137	,240	,271	,258	,338	1	,353	,263	,238	,269	,234	,185	,206
19	FCOM6	,400	,328	,386	,404	,439	,425	,391	,426	,435	,379	,387	,420	,334	,311	,317	,358	,253	,353	1	,370	,477	,458	,439	,335	,436
20	FCOM7	,342	,413	,392	,373	,336	,379	,329	,440	,365	,407	,483	,276	,429	,300	,281	,423	,396	,263	,370	1	,458	,448	,439	,241	,425
21	FCOM8	,345	,338	,333	,373	,417	,380	,332	,346	,380	,352	,379	,343	,355	,332	,223	,312	,249	,238	,477	,458	1	,602	,530	,416	,483
22	FCOM9	,328	,369	,371	,456	,386	,456	,348	,373	,427	,448	,411	,312	,401	,299	,287	,363	,306	,269	,458	,448	,602	1	,508	,348	,542
23	FCOM10	,419	,358	,393	,453	,475	,445	,348	,427	,458	,400	,413	,376	,403	,260	,212	,328	,239	,234	,439	,439	,530	,508	1	,446	,545
24	FCOM11	,269	,273	,233	,259	,320	,348	,294	,261	,277	,244	,250	,277	,253	,240	,179	,202	,137	,185	,335	,241	,416	,348	,446	1	,428
25	FCOM12	,398	,439	,374	,429	,428	,494	,406	,436	,424	,389	,421	,358	,433	,335	,240	,329	,284	,206	,436	,425	,483	,542	,545	,428	1

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 77 – Matriz de Correlação – Liderança

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	LIDE1	1	,582	,606	,579	,706	,452	,543	,507	,530	,449	,402	,514	,507	,418	,452
2	LIDE2	,582	1	,641	,597	,583	,629	,610	,570	,619	,639	,626	,661	,621	,514	,576
3	LIDE3	,606	,641	1	,659	,618	,565	,623	,601	,621	,623	,549	,665	,611	,530	,550
4	LIDE4	,579	,597	,659	1	,626	,541	,615	,524	,683	,566	,524	,637	,577	,511	,533
5	LIDE5	,706	,583	,618	,626	1	,571	,601	,539	,638	,552	,512	,599	,621	,525	,541
6	LIDE6	,452	,629	,565	,541	,571	1	,636	,605	,560	,642	,640	,623	,634	,526	,542
7	LIDE7	,543	,610	,623	,615	,601	,636	1	,660	,636	,663	,628	,640	,610	,518	,574
8	LIDE8	,507	,570	,601	,524	,539	,605	,660	1	,619	,643	,645	,656	,597	,493	,582
9	LIDE9	,530	,619	,621	,683	,638	,560	,636	,619	1	,649	,584	,696	,644	,612	,593
10	LIDE10	,449	,639	,623	,566	,552	,642	,663	,643	,649	1	,735	,709	,649	,533	,583
11	LIDE11	,402	,626	,549	,524	,512	,640	,628	,645	,584	,735	1	,680	,634	,527	,607
12	LIDE12	,514	,661	,665	,637	,599	,623	,640	,656	,696	,709	,680	1	,737	,575	,657
13	LIDE13	,507	,621	,611	,577	,621	,634	,610	,597	,644	,649	,634	,737	1	,594	,626
14	LIDE14	,418	,514	,530	,511	,525	,526	,518	,493	,612	,533	,527	,575	,594	1	,756
15	LIDE15	,452	,576	,550	,533	,541	,542	,574	,582	,593	,583	,607	,657	,626	,756	1

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 78 – Matriz de Correlação – Comprometimento Organizacional

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	
1 CAFE1	1	,622	,232	,329	,318	-,077	-,094	-,135	,323	,418	,442	,435	,404	,364	,446	,266	,324	,237	,019	,105	,094	,349	,236	,307	,179	,156	,247	,144	-,129	,302	,373	,366	,318	
2 CAFE2		1	,324	,339	,374	-,161	-,112	-,172	,396	,423	,417	,486	,421	,415	,492	,312	,348	,291	-,031	,149	,099	,274	,253	,280	,262	,253	,301	,217	-,159	,231	,303	,379	,301	
3 CAFE3			1	,373	,379	-,158	-,146	-,175	,212	,286	,259	,288	,290	,357	,390	,205	,214	,197	,068	,274	,214	,143	,235	,282	,434	,421	,389	,282	-,116	,159	,221	,261	,199	
4 CAFE4				1	,518	-,169	-,252	-,255	,387	,464	,471	,443	,612	,531	,625	,280	,264	,367	,050	,202	,179	,344	,193	,191	,261	,341	,385	,223	-,262	,264	,355	,398	,388	
5 CAFE5					1	-,174	-,227	-,229	,411	,407	,423	,404	,468	,461	,468	,302	,314	,218	,044	,161	,106	,251	,177	,220	,281	,358	,440	,214	-,144	,220	,311	,389	,332	
6 CAFE6						1	,638	,554	-,097	-,201	-,155	-,215	-,172	-,140	-,171	-,059	-,167	-,072	,147	-,063	-,026	-,062	-,014	-,049	-,129	-,187	-,128	-,150	,249	-,057	-,052	-,138	-,091	
7 CAFE7							1	,625	-,146	-,229	-,166	-,249	-,213	-,188	-,206	-,136	-,169	-,078	,084	-,020	-,047	-,053	-,051	-,024	-,101	-,209	-,149	-,134	,290	-,053	-,079	-,108	-,097	
8 CAFE8								1	-,113	-,299	-,240	-,298	-,256	-,193	-,268	-,182	-,192	-,138	,113	-,007	,002	-,081	-,006	-,014	-,093	-,178	-,143	-,083	,262	-,034	-,085	-,164	-,120	
9 CAFE9									1	,404	,404	,431	,446	,450	,468	,295	,304	,226	-,024	,103	,118	,304	,210	,247	,274	,277	,309	,202	-,163	,202	,274	,379	,289	
10 CAFI1										1	,615	,750	,523	,563	,596	,468	,536	,331	-,001	,217	,133	,390	,239	,265	,284	,332	,339	,288	-,271	,284	,364	,453	,418	
11 CAFI2											1	,728	,572	,566	,588	,440	,483	,303	-,027	,177	,139	,435	,221	,310	,247	,283	,382	,220	-,182	,287	,361	,438	,487	
12 CAFI3												1	,574	,610	,615	,482	,555	,312	-,024	,217	,177	,404	,239	,281	,317	,329	,362	,243	-,253	,265	,351	,426	,422	
13 CAFI4													1	,644	,726	,400	,399	,356	-,008	,198	,124	,385	,223	,300	,290	,336	,390	,215	-,277	,312	,387	,474	,439	
14 CAFI5														1	,688	,474	,450	,345	,036	,245	,176	,314	,274	,345	,349	,392	,409	,241	-,208	,231	,330	,421	,429	
15 CAFI6															1	,432	,434	,435	,057	,258	,189	,394	,311	,350	,399	,386	,418	,293	-,314	,306	,375	,516	,442	
16 CAFI7																1	,646	,242	-,044	,149	,047	,207	,192	,183	,251	,220	,276	,203	-,169	,151	,178	,256	,255	
17 CAFI8																	1	,265	-,015	,125	,023	,246	,148	,198	,199	,245	,287	,213	-,146	,164	,203	,251	,298	
18 CINS1																			1	,236	,350	,280	,264	,226	,237	,251	,226	,234	,193	-,214	,209	,210	,308	,221
19 CINS2																				1	,186	,174	,084	,058	,090	,102	,060	,060	-,027	,012	,057	,065	,056	,040
20 CINS3																					1	,551	,232	,310	,366	,381	,331	,265	,277	-,109	,093	,091	,244	,181
21 CINS4																						1	,281	,389	,402	,334	,268	,221	,222	-,166	,100	,133	,140	,132
22 CINS5																							1	,293	,370	,213	,233	,324	,222	-,213	,297	,393	,325	,381
23 CNOR1																								1	,620	,429	,396	,276	,234	-,168	,184	,184	,291	,260
24 CNOR2																									1	,494	,400	,404	,253	-,169	,224	,256	,321	,318
25 CNOR3																										1	,608	,410	,386	-,169	,199	,195	,347	,253
26 CNOR4																											1	,488	,383	-,165	,174	,222	,355	,284
27 CNOR5																												1	,335	-,122	,235	,354	,423	,386
28 CNOR6																													1	-,152	,161	,125	,257	,173
29 CNOR7																														1	-,072	-,102	-,195	-,153
30 CNOR8																															1	,563	,395	,440
31 CNOR9																																1	,438	,625
32 CNOR10																																	1	,534
33 CNOR11																																		1

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

APÊNDICE D – TESTES ESTATÍSTICOS

Tabela 79 – Multicolinearidade

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Modelo padrão	Beta			Tolerância	VIF
1 (Constante)	,599	,588		1,018	,309		
AIND1	,092	,039	,069	2,349	,019	,589	1,699
AIND2	-,051	,066	-,024	-,779	,436	,534	1,874
AIND3	,171	,064	,076	2,679	,008	,631	1,585
AIND4	-,094	,050	-,052	-1,861	,063	,633	1,581
AIND5	,024	,049	,013	,485	,628	,693	1,443
AGRU1	,021	,041	,018	,517	,605	,393	2,544
AGRU2	,063	,042	,053	1,494	,136	,397	2,516
AGRU3	,023	,041	,020	,562	,574	,396	2,525
AGRU4	-,063	,039	-,055	-1,610	,108	,425	2,354
AGRU5	-,002	,037	-,001	-,043	,966	,465	2,150
AORG1	-,087	,034	-,095	-2,557	,011	,364	2,747
AORG2	,055	,035	,058	1,577	,115	,368	2,715
AORG3	,083	,033	,078	2,529	,012	,530	1,886
AORG4	-,072	,033	-,068	-2,167	,031	,514	1,947
AORG5	-,054	,038	-,048	-1,442	,150	,463	2,161
CFOR1	,023	,032	,023	,717	,474	,469	2,132
CFOR2	-,003	,036	-,003	-,089	,929	,444	2,253
CFOR3	,026	,033	,028	,780	,436	,403	2,484
CFOR4	,092	,039	,096	2,348	,019	,301	3,326
CFOR5	-,007	,036	-,007	-,188	,851	,373	2,683
CINF1	,216	,042	,196	5,135	,000	,345	2,895
CINF2	,182	,033	,187	5,578	,000	,449	2,228
CINF4	,212	,038	,211	5,557	,000	,348	2,875
CINF5	,041	,035	,041	1,153	,249	,396	2,525
CINF6	,082	,034	,086	2,399	,017	,395	2,534
CINF7	,001	,033	,001	,038	,970	,551	1,816
CINF8	,089	,033	,089	2,710	,007	,465	2,150
FCOM1	-,046	,035	-,039	-1,315	,189	,583	1,716
FCOM2	,048	,031	,045	1,535	,125	,585	1,711
FCOM3	,025	,032	,024	,777	,438	,505	1,979
FCOM4	,017	,027	,018	,636	,525	,621	1,611
FCOM5	,068	,029	,067	2,356	,019	,630	1,587
FCOM6	,012	,039	,011	,315	,753	,436	2,294
FCOM7	,032	,032	,032	1,019	,309	,513	1,950
FCOM8	-,012	,035	-,011	-,331	,740	,433	2,310
FCOM9	-,106	,036	-,101	-2,907	,004	,416	2,405
FCOM10	,027	,037	,025	,738	,461	,426	2,348

FCOM11	-,051	,034	-,043	-1,511	,131	,626	1,598
FCOM12	,031	,034	,031	,897	,370	,416	2,407
LIDE1	-,002	,043	-,002	-,041	,967	,319	3,131
LIDE2	,011	,041	,011	,270	,787	,322	3,105
LIDE3	-,048	,044	-,044	-1,109	,268	,316	3,165
LIDE4	-,045	,041	-,043	-1,108	,268	,330	3,031
LIDE5	,083	,041	,082	2,024	,043	,306	3,273
LIDE6	,001	,041	,001	,014	,989	,349	2,862
LIDE7	-,091	,043	-,085	-2,106	,036	,306	3,268
LIDE8	,083	,041	,077	2,047	,041	,357	2,801
LIDE9	,052	,042	,052	1,243	,214	,289	3,461
LIDE10	,001	,047	,001	,019	,985	,265	3,781
LIDE11	,015	,047	,014	,327	,744	,290	3,449
LIDE12	-,067	,049	-,063	-1,356	,176	,235	4,252
LIDE13	,046	,043	,045	1,078	,281	,290	3,445
LIDE14	,067	,038	,072	1,775	,076	,304	3,293
LIDE15	,002	,042	,002	,045	,964	,259	3,866
CAFE1	-,085	,039	-,075	-2,196	,028	,431	2,322
CAFE2	,049	,044	,038	1,117	,265	,434	2,303
CAFE3	-,068	,063	-,033	-1,089	,277	,548	1,826
CAFE4	,012	,044	,010	,271	,787	,372	2,686
CAFE5	,017	,033	,017	,519	,604	,491	2,037
CAFE6	,029	,031	,031	,934	,351	,466	2,146
CAFE7	-,029	,034	-,030	-,837	,403	,399	2,504
CAFE8	,032	,032	,033	,987	,324	,440	2,274
CAFE9	,027	,032	,025	,866	,387	,586	1,706
CAFI1	-,044	,048	-,036	-,918	,359	,325	3,081
CAFI2	-,016	,041	-,015	-,375	,708	,305	3,284
CAFI3	,116	,053	,098	2,188	,029	,251	3,981
CAFI4	,026	,042	,024	,606	,545	,324	3,090
CAFI5	-,015	,049	-,012	-,318	,751	,350	2,859
CAFI6	-,085	,063	-,062	-1,351	,177	,241	4,149
CAFI7	-,154	,046	-,112	-3,308	,001	,436	2,296
CAFI8	,086	,042	,071	2,053	,040	,418	2,390
CINS1	,056	,037	,044	1,500	,134	,587	1,703
CINS2	-,005	,027	-,005	-,180	,857	,755	1,325
CINS3	-,116	,061	-,059	-1,904	,057	,518	1,932
CINS4	,037	,047	,025	,775	,438	,503	1,987
CINS5	,031	,029	,033	1,080	,281	,523	1,913
CNOR1	,075	,048	,051	1,564	,118	,471	2,123
CNOR2	-,105	,056	-,068	-1,901	,058	,392	2,552
CNOR3	,056	,073	,026	,765	,445	,435	2,299
CNOR4	-,126	,075	-,057	-1,681	,093	,444	2,252
CNOR5	,009	,040	,008	,238	,812	,486	2,056
CNOR6	-,063	,058	-,030	-1,076	,282	,640	1,563

CNOR7	-,035	,025	-,037	-1,380	,168	,708	1,413
CNOR8	-,037	,029	-,039	-1,296	,195	,552	1,812
CNOR9	,012	,032	,013	,376	,707	,406	2,461
CNOR10	,035	,038	,030	,933	,351	,474	2,108
CNOR11	-,005	,033	-,005	-,141	,888	,411	2,430

Fonte: Dados da pesquisa (2017).