



Aprendizagem, Comunicação, Liderança e Comprometimento Organizacional: Um estudo no Grupo Beta

Mayara Pires Zanotto, Ana Cristina Fachinelli, Fabiano Larentis

RESUMO

A aprendizagem organizacional 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 e organizacional. A comunicação é um processo que não pode ser considerado apenas como a emissão e recepção de mensagens, em razão da complexidade da mente humana sustentar o processo, que constitui uma área vital nas organizações, abrangendo o diálogo com os públicos internos e externos da organização. A liderança configura-se como uma interação entre membros de um grupo, onde 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. O objetivo deste artigo foi verificar a relação entre AO, CI, liderança e CORG. Na lógica de um estudo de caso, que adotou a triangulação de dados e de fontes, e em uma abordagem quantitativa, com objetivos exploratórios e descritivos o estudo foi desenvolvido. Os resultados indicam 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 a tarefa mostrou-se unificada e com uma boa confiabilidade interna. A aprendizagem que teve maior representatividade foi a grupal, o que evidencia a importância da comunicação e a liderança possuem no contexto organizacional. 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.

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

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). A comunicação organizacional (CO) representa 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). 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 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 (KOUZES; POSNER, 2013). O líder não exerce apenas um papel formal, e assim, as posições de liderança e liderados são dinâmicas e visam atingir os objetivos organizacionais. Nesse contexto, pode-se fazer a leitura de que o líder que engaja suas equipes, está lidando com os níveis de comprometimento do indivíduo (JACKSON; MARRIOT, 2012).



A quarta dimensão deste estudo é o Comprometimento Organizacional (CORG), que se divide em: (i) comprometimento afetivo; (ii) normativo; (iii) instrumental e; (iv) 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 aproxima-se da base afetiva mas não implica na adoção valores organizacionais como seus (LE MOS; CAVAZOTTE; NOGUEIRA, 2012).

Deste modo, o objetivo geral deste estudo é verificar a relação entre a aprendizagem organizacional, comunicação interna, liderança e comprometimento organizacional. O trabalho está dividido em: (i) introdução; (ii) referencial teórico de Aprendizagem Organizacional, Comunicação Interna, Liderança e Comprometimento Organizacional; (iii) método de pesquisa; (iv) análise e discussão dos resultados; (v) considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional (AO) constitui um campo teórico com crescimento exponencial, especialmente a partir dos anos 90, contudo, embora existam diversos os autores que tratam do assunto, o tema não tem apresentado perspectivas diferentes das existentes (ANTONELLO; GODOY, 2010). Enquanto área multidisciplinar, a AO está inserida no âmbito organizacional de forma subjetiva, e muitas vezes não é tratada como um diferencial competitivo para as empresas (CAMILLIS; ANTONELLO, 2010).

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. Os impulsionadores que levam o indivíduo a aprender têm relação com a necessidade do indivíduo em desempenhar determinadas tarefas, e está vinculado ao aprimoramento de seu repertório de competências relativas ao desempenho de suas funções. Comumente, a aprendizagem individual (AI) é tratada como AO, e cabe destacar que são abordagens teóricas diferentes, embora complementares, o que pode denotar uma falha metodológica nos estudos da área (JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Devido à 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 AO 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, 2010). A AO possui caráter integrador e dinâmico, ao passo que os processos de aprendizagem valorizam a tendência à que as mudanças ocorram de forma contínua e deve ser analisada em níveis: (i) individual; (ii) grupal; (iii) organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

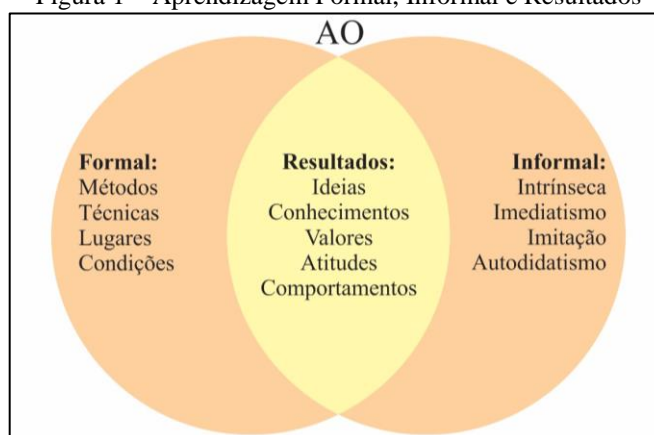
A AI é norteadas pelas vivências, conhecimentos e experiências anteriores do indivíduo. Estas, conforme tenham sido incorporadas pelo indivíduo, o auxiliam em suas novas aquisições, no sentido de que o aprendiz parte do que ele já experienciou para nortear suas aprendizagens futuras (JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008). A aprendizagem grupal (AG) 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 AI é dependente da coletiva. Por meio da AG, 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). A AO ocorre a partir de quatro processos: (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 AI como o canal para que ocorra a AO. É importante que a aprendizagem sofra constante observação, para alinhar os procedimentos por meio de ciclos de *feedback*, e estendendo os achados em nível de AI, AG e AO (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Os resultados da AO 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 1:

Figura 1 – Aprendizagem Formal, Informal e Resultados



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação permeia a vida de cada indivíduo, independente de sua vontade. 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” (SCROFERNEKER, 2006, p. 47). A comunicação pensada como processo e 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 o 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).

A comunicação não pode ser considerada apenas como o ato de emitir e receber mensagens, visto que é a complexidade da mente humana que sustenta o processo, e 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). A comunicação pode ser vista sob a perspectiva construtiva das organizações, ao ser considerada, 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).

Não se pode pensar a CO como comunicação interna (CI) e pensar a comunicação externa (CE) como campo de relações públicas ou de assessoria de imprensa, visto que a CO é integrada e integradora. A utilização de ferramentas que possibilitem a maximização da CO 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 CO (FARIAS, 2014).

Na CO, há a comunicação direcionada ao público interno e ao público externo. A comunicação dirigida ao público interno possui ao menos três nomenclaturas, amplamente conhecidas no contexto organizacional: marketing interno, endomarketing e comunicação interna. Cabe salientar a existência de diferenças entre ambas. 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).

A CI 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 CI e demanda maior apoio das lideranças na hora de elaborar as mensagens direcionadas aos funcionários, objetivando que essa comunicação se dê de forma contextualizada e consistente, para diminuir os ruídos no processo. A CI deve ser tratada como estratégica a fim de minimizar a margem de fragmentação ou incoerência de posicionamentos e relacionamentos organizacionais, pois a CI e CE dependem uma da outra e formam um fluxo que necessita responder à CO de forma efetiva (OLIVEIRA; PAULA, 2009; ARGENTI, 2011).

A CI 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” (CURVELLO, 2012, p. 22). Esta visão é diferente da sustentada até então, onde a CI era considerada como aquela voltada à informar e integrar os diversos públicos da organização, desde diretoria, gerências e funcionários. 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. Os fluxos de comunicação consistem numa estruturação que possibilita a compreensão dos tipos de CI comumente praticados nas organizações. Contudo, a CO deve ser pensada como integrada, e não de forma fragmentada, visto que, por seu caráter subjetivo, foge da visão funcionalista na qual emergiu (CURVELLO, 2012).

2.3 LIDERANÇA

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 (KOUZES; POSNER, 2013). 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”. Os líderes devem ser agentes de mudança, “pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam os atos deles”. 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 (JACKSON; MARRIOT, 2012).

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”. 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 (MELEIRO, 2005).

Na literatura, 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). O fator situacional requer um líder flexível, para que seja possível variar seus comportamentos com base nas necessidades e motivos de seus liderados.

2.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O CORG 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).

O CORG possui três componentes, popularizados por Meyer e Allen, 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 classificados como “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).

Contudo, embora o modelo multidimensional do CORG 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. Allen e Meyer (199) 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.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de compreender a relação entre a CI, a AO, a LI e o CORG, este estudo se caracteriza como aplicado quanto à sua natureza, com finalidade exploratória e descritiva.

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). O questionário possui 88 questões, as quais foram adaptadas da literatura (AO – adaptada de Bido et al. (2011); Lloria, Moreno-Luzon (2013) e Bontis, Crossan e Hullan (2002); CI - adaptado de Santos e Gonçalves (2010); Vasconcelos (2003), e um trecho de elaboração própria; LI – adaptado de Roveda (2010); CO – adaptado de Medeiros et al. (2005). O instrumento é uma escala de tipo Likert de 7 pontos e foi aplicado de forma presencial.

A pesquisa foi aplicada a um grupo de empresas com 6 filiais (Rio Grande do Sul e Espírito Santo), aos 700 funcionários do Grupo, no período de 07 à 11 de novembro de 2016 (ES) e de 05 à 12 de dezembro de 2016 (RS). Posterior, os dados foram tabulados no Microsoft Excel, e após, foram transferidos para o *software* SPSS®. Foram identificados e removidos 14



casos omissos (10% ou mais de omissão no questionário) e 2 *outliers* foram excluídos. Após as análises de linearidade, homocedasticidade e multicolinearidade, foram empregadas as técnicas de análise univariada (frequências) e multivariada (análise fatorial exploratória). A seguir serão descritos os principais resultados encontrados.

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. 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 1.

Quadro 1 – Empresas do Grupo Beta

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

Fonte: Elaborado pelos autores (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.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 POPULAÇÃO PESQUISADA

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 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 (chegando a 20 anos).

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.

4.2 ANÁLISE FATORIAL

Após a preparação dos dados e da realização dos testes de normalidade, realizou-se a análise fatorial exploratória. Como critérios, marcou-se a Rotação Varimax, ordenou-se os fatores por ordem crescente e suprimiu-se 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 indica.

Após, calculou-se o Alfa de Crombach, que 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. 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 CNOR, AORG e RECO. Os fatores FCOM e AIND possuem alfa considerado no menor limite de aceitabilidade (entre 0,6 e 0,7) (PESTANA; GAGEIRO, 2005; HAIR JR. et al., 2009).

Foi realizado o teste de KMO e 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. [...] 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. Por meio da variância explicada, é possível saber como cada fator contribui na explicação da escala y (LARSON; FARBER, 2007). A Tabela 1 apresenta os 12 fatores formados, seus Alfas, variâncias e KMO.

Tabela 1 – 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).

Em seguida, para uma melhor visualização, será apresentada a análise fatorial por agrupamento gerado, variância e Alfa.

4.2.1 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. O grupo de liderança mostrou, por meio da análise de confiabilidade (Alfa de Crombach), que o construto possui alta confiabilidade, com α 0,956 e possui uma variância explicada de 14,974% da escala.

Nota-se que referente à liderança, as questões que tratam dos aspectos grupais tiveram cargas fatoriais maiores, já os que tratam dos aspectos onde o líder passa a ter contato mais direto com os funcionários e fornecer retorno a eles, as cargas são menores. Isso sugere que há uma oportunidade para que os líderes do Grupo Beta trabalhem mais as questões diretas com seus funcionários, em especial no que tange o retorno sobre as tarefas realizadas. A dimensão Liderança, se manteve com 15 questões e tem a média geral 5,06, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – 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 do grupo | 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).

4.2.2 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 (CURVELLO, 2012). O Alfa de Comunicação Vertical é muito bom (α 0,922) (PESTANA; GAGEIRO, 2005). O construto explica 9,201% do instrumento. A Tabela 3 apresenta os achados.



Tabela 3 – 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).

4.2.3 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 (PESTANA; GAGEIRO, 2005). A variância explicada é de 6,742%. A Tabela 4 apresenta os resultados.

Tabela 4 – 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).

4.2.4 Fator 4: Comprometimento Instrumental

O quarto fator foi nomeado 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 apresentado na análise descritiva, juntas, as questões apresentam-se adequadas. O Alfa do fator foi de $\alpha 0,804$, o que representa uma adequação boa do instrumento (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

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 5 apresenta os resultados.

Tabela 5 – 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 | Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei 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).

4.2.5 Fator 5: Aprendizagem Grupal

O quinto fator formado reuniu as cinco questões de AG, onde o Alfa 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 AG 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 AO. O construto AG explica 4,172% do instrumento, conforme Tabela 6.

Tabela 6 – 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).

4.2.6 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 CI. As questões que desta dimensão foram elaboradas pela autora e validadas com especialistas, conforme indica a literatura. O fator foi formado por cinco questões que mensuram os 5 C's da CI 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 0,826. As cargas fatoriais variam entre 0,569 e 0,651, mostrando paridade com o que a



literatura sugere. Esta dimensão explica 3,909% da escala. A Tabela 7 apresenta os achados.

Tabela 7 – 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 | 0,56 | | |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.2.7 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 indica. A consistência interna do fator é boa ficou em α 0,799 (PESTANA; GAGEIRO, 2005). A dimensão explica 3,642% do instrumento. A Tabela 8 apresenta os resultados.

Tabela 8 – 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).

4.2.8 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 α 0,828, o que representa uma adequação “boa” do instrumento (PESTANA; GAGEIRO, 2005). O Comprometimento Afetivo explica 3,558% da escala. A Tabela 9 demonstra os resultados.

Tabela 9 – Análise Fatorial – Fator 8: Comprometimento Afetivo

| Fator | Variáveis | | Média | Carga Fatorial | Alfa | Variância Explicada |
|----------------|-----------|--|-------|----------------|-------|---------------------|
| 8 – C. 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).



4.2.9 Fator 9: Aprendizagem Organizacional

O nono agrupamento reuniu três, das cinco questões de AO, as quais possuem uma consistência interna razoável (0,771) (PESTANA; GAGEIRO, 2005). 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 AO 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 10 explicita os resultados.

Tabela 10 – 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 agrupamento é de 4,53, o que revela uma concordância de 58,84%. Isso pode indicar que embora a AO seja notada, há pontos onde ela pode estar sendo melhorada.

4.2.10 Fator 10: Ferramentas de Comunicação Interna

No que se refere às Ferramentas de CI, 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 é razoável (0,686) (PESTANA; GAGEIRO, 2005). A dimensão Ferramentas de CI possui uma variância explicada de 2,964% da escala. A Tabela 11 explicita os dados do fator.

Tabela 11 – Análise Fatorial – Fator 10: Ferramentas de Comunicação Interna

| Fator | Variáveis | | Média | Carga Fatorial | Alfa | Variância Explicada |
|------------------------|-----------|---|-------|----------------|-------|---------------------|
| 10 – Ferramentas de CI | 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).

4.2.11 Fator 11: Reconhecimento Organizacional

O décimo primeiro fator formado foi nomeado como Reconhecimento Organizacional, ao passo que agrupou duas variáveis que versam sobre o CORG 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 um Alfa razoável (PESTANA; GAGEIRO, 2005). A dimensão Reconhecimento Organizacional explica 2,873% da escala. A Tabela 12 apresenta os achados.



Tabela 12 – 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).

4.2.12 Fator 12: Aprendizagem Individual

O último fator formado, agrupou as questões de AI, 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 é considerada fraca (0,615), contudo suportada (PESTANA; GAGEIRO, 2005). A dimensão AI explica 2,796% do instrumento. A Tabela 13 apresenta os resultados.

Tabela 13 – Análise Fatorial – Fator 12: Aprendizagem Individual

| Fator | Variáveis | | Média | Carga Fatorial | Alfa | Variância Explicada |
|--------------------|-----------|---|-------|----------------|-------|---------------------|
| 12 – A. 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).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi o de estabelecer qual a relação entre AO, CI, liderança e CORG. Para que o objetivo geral fosse cumprido, foi necessário identificar e descrever os processos de CI. Deste modo, o caminho seguido foi o de explicar brevemente o contexto de CO, 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 CI. A CI 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 CI foi apresentada, tanto no que a literatura existente propõe, quanto no que a pesquisa conseguiu alcançar em termos empíricos. Nesse quesito, foi necessário criar e validar uma escala que atendessem as dimensões não existentes na literatura.

O segundo objetivo diz respeito aos processos de AO em nível de AI, AG e AO. Desse modo, 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, corroborando com a literatura.

Referente a identificar os aspectos de Liderança, 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. 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. A ausência de feedback, que compete ao líder, foi evidenciada em diversos pontos.

O quarto objetivo refere-se a identificar e descrever os níveis de CORG. 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. Cabe a ressalva que os fatores externos e o contexto econômico e político atual influenciam o ambiente corporativo.

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. 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 CO 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 obscuridades no que tange comunicação formal e informal, por exemplo. Contudo, a etapa quantitativa contribui para o campo de CI, ao desenvolver uma escala para os 5 C's da CI e para as Ferramentas de CI.

Referente às implicações acadêmicas, este estudo contribui com a construção e validação de duas escalas: uma que mede as características da comunicação interna e outra que mensura a adequação dos instrumentos ao seu uso no contexto organizacional. Ao relacionar a CO com temas associados, porém pouco explorados, contribui-se para o campo da CO. A CO 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. As ferramentas de comunicação fazem o vínculo com o “como” se comunicar num ambiente organizacional.

Nota-se que a CI do Grupo Beta é prioritariamente vertical, ou seja, o que circula nas empresas depende, quase que exclusivamente, de que a empresa “gere” 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 praticado nas empresas. Uma empresa em que a comunicação flui, pressupõe maior responsabilidade de todos os envolvidos, e não somente dos que ocupam cargos maiores.

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. A CO é um tema que, quando direcionado ao público interno, deve se sobrepor às estruturas rígidas ou ferramentas limitadas. Isso porque, a CI configura-se como uma via de mão dupla, onde funcionários e organização interagem e constroem seu estilo, suas características e sua cultura.

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 pesquisa. A ausência de instrumentos que mensurem comunicação interna também pode ser citada como uma limitação, visto que foi necessário um período da pesquisa dedicado a desenvolver um instrumento para viabilizar essa mensuração. 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 (ABP), onde pode-se explorar os aspectos informais contidos nos processos de aprendizagem, comunicação, liderança e no CORG e MEE.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Organizational commitment: evidence of career stage effects?. **Journal of Business Research**, v. 26, n. 1, p. 49-61, 1993.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. 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.
- ALMANSA, A. **Assessoria de comunicação**. São Paulo: Difusão Editora, 2010.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma Visão Multiparadigmática. **Rev. Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 310, 2010.
- ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- BASS, B. M. De transacional à liderança transformacional: Aprendendo a compartilhar a visão. **Dinâmica organizacional**, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.
- BASTOS, A. V. B. 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.
- BIDO, D. 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, N.; CROSSAN, M. M.; HULLAND, J. Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. **J. of Management Studies**, v. 39, n. 4, p. 437-469, 2002.
- CAMILLIS, P. K.; ANTONELLO, C. S. 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.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: From intuition to institution. **Academy of management review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.
- CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.
- DEETZ, S. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, M. **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano: Difusão, 2010.
- DIXON, N. **The organizational learning cycle**. How can we learn collectively. 2. ed. London: McGraw-Hill Book Company, 1999.
- FARIAS, L. A. O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: Histórico, fundamentos e processos**. V.1. São Paulo: Saraiva, 2014, v.1.
- FÁVERO, L. P. et al. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- JACKSON, K. M.; MARRIOTT, C.. 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, F. A. C.; BORGES-ANDRADE, J. A. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia**, v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

LARSON, R.; FARBER, E. **Estatística aplicada**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

LEMONS, A. H. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; NOGUEIRA, A. S. Gerações Produtivas e Comprometimento Organizacional: Um Estudo Comparativo com Oficiais da Aeronáutica. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 13, n. 3, p. 694-711, 2012.

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

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

MARTINO, L. M. S. A ilusão teórica no campo da comunicação. **Revista FAMECOS**, v. 1, n. 36, p.111-117, 2008.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Rev. eletrônica de administração**, v. 11, n. 1, p. 1-22, 2005.

MELEIRO, A. R. **Bem-estar no trabalho: os aspectos do suporte do supervisor e estilos de liderança**. 2005. 148 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) – UMSP. 2005.

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

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

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

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

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 1, n. 1, p. 83-102, 2015.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A. Desafios da comunicação interna: interferências da contemporaneidade. In: ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FREITAS, R. F. (Org.). **Por dentro da Comunicação Interna: tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009.

PESTANA, M. H; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS**. 4.ed. rev. e aum. Lisboa, Portugal: Sílabo, 2005.

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

SANTOS, J. V.; GONÇALVES, G. 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.

SCROFERNEKER, C. M. A. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Rev. FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia**, v. 1, n. 31, p. 47-53, 2006.

VASCONCELOS, A. F. Ampliando o entendimento do marketing interno: um estudo empírico com docentes do ensino médio. **Rev. de Economia e Administração**, v.2, n.2, p.34-58, 2003.