



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ  
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS  
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

MARÍLIA PINHEIRO FALCIONI

**A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA  
NO COMPROMETIMENTO AFETIVO DOS  
FUNCIONÁRIOS**

FORTALEZA

2009

MARÍLIA PINHEIRO FALCIONI

**A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA  
NO COMPROMETIMENTO AFETIVO DOS  
FUNCIONÁRIOS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto.

FORTALEZA

2009

## FICHA CATALOGRÁFICA

F 178 i Falcioni,

A influência da Comunicação Interna no Comprometimento Afetivo dos Funcionários. Marília Falcioni. Fortaleza, 2009.

170p.; il.

Dissertação (Mestrado em Administração-Universidade Estadual do Ceará) Centro de Estudos Sociais Aplicados.

1. Comprometimento Organizacional 2. Comunicação Organizacional 3. Administração de Recursos Humanos 4. Planejamento de Comunicação 5. Gestão da Comunicação 6. Comunicação Interna.

CDD:658.8

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ  
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

**Título do Trabalho:** A Influência da Comunicação Interna no Comprometimento Afetivo dos Funcionários.

**Autora:** Marília Pinheiro Falcioni

Defesa em: 09/07/2009

Conceito obtido: \_\_\_\_\_

Nota obtida: \_\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

/

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto

Orientador

\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Ana Maria Souza de

Araújo

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Daniel Rodriguez de Carvalho

Pinheiro

## **AGRADECIMENTOS**

Produzir uma dissertação é um trabalho individual, mas nunca solitário. Por isso, tenho que agradecer a quem me deu apoio suficiente para que eu nunca desistisse de me aprimorar.

A Deus, que não tenho palavras para descrever sua importância na minha vida e tem me amado incondicionalmente, mesmo sem eu merecer.

A meu marido, que tem sido um grande companheiro em todos os meus projetos e não há dúvidas que sem seu apoio, tudo seria mais difícil. Obrigada por me amar.

A minha mãe, que tem grande responsabilidade por tudo sou e por tudo que conquistei e ainda virei a conquistar.

Ao meu orientador, Professor Roberto Pinto, que sempre admirei, desde o primeiro dia de aula. E que esteve à disposição para compartilhar seu conhecimento, sua paciência e sua grande história de vida.

Aos professores Daniel Pinheiro e Ana Maria por suas ricas contribuições e por terem me ajudado na melhoria desse estudo.

E, por último, à Universidade Estadual do Ceará, pelo amadurecimento intelectual que me proporcionou.

## RESUMO

O comprometimento tem sido objeto de pesquisa de vários autores nacionais e internacionais que, em suas pesquisas, apontam este fator como importante na conquista do sucesso empresarial. No atual mercado globalizado e competitivo, é cada vez maior o número de organizações que tem se empenhado em reter as pessoas talentosas, que estejam comprometidas com a organização, pois a ligação emocional e afetiva do funcionário com a empresa tem sido um diferencial competitivo. Inicialmente foi feita uma pesquisa bibliográfica e documental para um melhor conhecimento do assunto estudado e, em seguida, realizou-se uma pesquisa quantitativa do tipo *survey* para avaliar a relação entre uma comunicação interna eficaz e o comprometimento afetivo das pessoas nas organizações, já que há autores que defendem que a comunicação é fator crítico no engajamento e retenção de funcionários, provocando mais satisfação, inclusive, do que premiações ou bônus. A pesquisa foi aplicada a um setor específico da economia, as pequenas indústrias de calçados, em especial, o pólo produtor localizado em Fortaleza, dada a sua representatividade social e econômica para o estado do Ceará. As análises descritivas demonstraram que as empresas visitadas não utilizam a comunicação como ferramenta estratégica e as análises estatísticas apontaram que existe uma associação entre a comunicação interna e o comprometimento afetivo.

**Palavras-chave: comunicação organizacional; comunicação interna; comprometimento afetivo, planejamento da comunicação organizacional.**

## **ABSTRACT**

The commitment has been the object of research of several national and international authors who, in their research, suggest this as an important factor in the achievement of business success. In the current globalized and competitive market, an increasing number of organizations that has committed to retain talented and productive people who are involved with the organization, because the emotional connection and affection of the official with the company has been a competitive. Initially was a literature search and document to a better understanding of the subject studied, and then there was a type of quantitative research *survey* to assess the relationship between an effective internal communication and emotional involvement of people in organizations, as there are authors maintain that communication is a critical factor in the engagement and retention of staff, causing most satisfaction, even, than awards or bonuses. The research was applied to a specific sector of the economy, small industries of shoes, in particular, the pole manufacturer located in Fortaleza, given their social and economic representative for the state of Ceará. The descriptive analysis showed that the companies visited do not use communication as a strategic tool and the statistical analysis showed that there is an association between internal communication and affective involvement.

**Keywords: organizational communication, internal communication, affective commitment, planning organizational communication.**

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PMES	Pequenas e médias empresas
ABERJE	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
OCQ	<i>Organizational Commitment Questionnaire</i>
ONG	Organização Não Governamental
RH	Recursos Humanos
SINDICALF	Sindicato das indústrias de Calçados de Fortaleza
USP	Universidade de São Paulo

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Nomeação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Pág.</b>
FIGURA 1	Formas de comprometimento na organização.....	26
FIGURA 2	Equação de cálculo do tamanho da amostra.....	76
FIGURA 3	Proporção da População.....	76

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Nomeação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Pág.</b>
GRÁFICO 1	As minhas manifestações espontâneas e informais são valorizadas pela organização.....	76
GRÁFICO 2	Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações (comunicação de cima para baixo; comunicação de baixo para cima; comunicação entre os pares; comunicação entre subordinados e chefes de outros setores)	77
GRÁFICO 3	Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais, onde exponho a minha opinião...	78
GRÁFICO 4	Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo o negócio desta organização.....	78
GRÁFICO 5	Eu não recebo informações de outros setores da organização.....	79
GRÁFICO 6	Sempre pessoas cujas solicitações eu deveria atender pedem coisas que estão em conflito com outros trabalhos que devo fazer.....	79
GRÁFICO 7	Nunca tenho clareza sobre quais as minhas responsabilidades no trabalho.....	80
GRÁFICO 8	Raramente estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata.....	80
GRÁFICO 9	Nesta organização as chefias são altamente comprometidas com a missão da organização.....	81
GRÁFICO 10	Raramente os padrões de desempenho no trabalho estão bem definidos.....	81
GRÁFICO 11	Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual porque a organização me comunica tudo a respeito do seu negócio.	82
GRÁFICO 12	Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela.....	82
GRÁFICO 13	Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar.....	83
GRÁFICO 14	A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação.....	83
GRÁFICO 15	A organização possui um setor/departamento de propaganda? Se responder não, pule para a questão 56; se responder sim responda a questão 55.....	84

GRÁFICO 16	Os programas de comunicação interna são desenvolvidos pelo: .....	84
GRÁFICO 17	Os canais oficiais de rede formal de comunicação de organização, que traduzem diretrizes , inovações, normas, valores e manifestações nos mais variados assuntos, são.....	85
GRÁFICO 18	Eu estou disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização.....	85
GRÁFICO 19	Aceito os objetivos e valores da organização.....	86
GRÁFICO 20	Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela.....	87
GRÁFICO 21	Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar.....	87
GRÁFICO 22	Me sinto orgulho de pertencer a esta organização porque todas as minhas reivindicações são consideradas.....	88
GRÁFICO 23	Desejo sair da organização onde trabalho nos próximos meses.....	88
GRÁFICO 24	Para resolver questões, gerenciar crises e gerir veículos de comunicação a organização não leva em conta o clima organizacional e as necessidade dos funcionários.....	89
GRÁFICO 25	A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação.....	89
GRÁFICO 26	Existe, nesta organização, um plano estratégico de comunicação.....	90
GRÁFICO 27	A área de comunicação, nesta organização, ocupa um espaço estratégico na estrutura organizacional.....	90
GRÁFICO 28	A área de comunicação, nesta organização, planeja, pensa e administra estrategicamente a comunicação.....	91
GRÁFICO 29	O processo de comunicação nesta organização promove a integração entre os diferentes setores/departamentos.....	91
GRÁFICO 30	Eu tenho que consultar o meu chefe antes de fazer quase todas as coisas.....	92
GRÁFICO 31	Os empregados são constantemente fiscalizados se estão violando as regras da realização do trabalho.....	92

## ÍNDICE DE QUADROS

Nomeação	Descrição	Pág.
QUADRO 1	Os 3 componentes mais comuns do comprometimento organizacional.....	29
QUADRO 2	Comunicação Eficaz.....	56
QUADRO 3	Tamanhos de amostra segundo amostragem aleatória estratificada proporcional para.....	70

## ÍNDICE DE TABELAS

Nomeação	Descrição	Pág.
TABELA 1	Distribuição de frequências / Comunicação Interna: Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações.....	76
TABELA 2	Distribuição de frequências / Comunicação Interna: Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações (comunicação de cima para baixo; comunicação de baixo para cima; comunicação entre os pares; comunicação entre subordinados e chefes de outros setores).....	77
TABELA 3	Distribuição de frequências / Comunicação Interna: Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais, onde exponho a minha opinião.....	78
TABELA 4	Distribuição de frequências / Comunicação Interna: Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo o negócio desta organização.....	78
TABELA 5	Distribuição de frequências / Comunicação Interna: Eu não recebo informações de outros setores da organização.....	79
TABELA 6	Distribuição de frequências / Comunicação Interna: Sempre pessoas cujas solicitações eu deveria atender pedem coisas que estão em conflito com outros trabalhos que devo fazer.....	79
TABELA 7	Distribuição de frequências / Comunicação Interna: Nunca tenho clareza sobre quais as minhas responsabilidades no trabalho.....	80
TABELA 8	Distribuição de frequências / Comunicação Interna: Raramente estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata.....	80
TABELA 9	Distribuição de frequências / Comunicação Interna: Nesta organização as chefias são altamente comprometidas com a missão da organização.....	81
TABELA 10	Distribuição de frequências / Comunicação Interna: Raramente os padrões de desempenho no trabalho estão bem definidos.....	81
TABELA 11	Distribuição de frequências / Comunicação Interna: Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual porque a organização me comunica tudo a respeito do seu negócio.....	82
TABELA 12	Distribuição de frequências / Comunicação Interna: Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela.....	82
TABELA 13	Distribuição de frequências / Comunicação Interna: Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar.....	83
TABELA 14	Distribuição de frequências / Comunicação Interna: A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação.....	83
TABELA 15	Distribuição de frequências / Comunicação Interna: A organização possui um setor/departamento de propaganda? Se responder não, pule para a questão 56; se responder sim responda a questão 55.....	84

TABELA 16	Distribuição de frequências / Comunicação Interna: Os programas de comunicação interna são desenvolvidos pelo:.....	84
TABELA 17	Distribuição de frequências / Comunicação Interna: Os canais oficiais de rede formal de comunicação de organização, que traduzem diretrizes , inovações, normas, valores e manifestações nos mais variados assuntos, são.....	85
TABELA 18	Distribuição de frequências / Comprometimento: Eu estou disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização.....	85
TABELA 19	Distribuição de frequências / Comprometimento: Aceito os objetivos e valores da organização.....	86
TABELA 20	Distribuição de frequências / Comprometimento: Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela.....	87
TABELA 21	Distribuição de frequências / Comprometimento: Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar.....	88
TABELA 22	Distribuição de frequências / Comprometimento: Me sinto orgulho de pertencer a esta organização porque todas as minhas reivindicações são consideradas.....	88
TABELA 23	Distribuição de frequências / Comprometimento: Desejo sair da organização onde trabalho nos próximos meses.....	89
TABELA 24	Para resolver questões, gerenciar crises e gerir veículos de comunicação a organização não leva em conta o clima organizacional e as necessidade dos funcionários.....	89
TABELA 25	A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação.....	90
TABELA 26	Existe, nesta organização, um plano estratégico de comunicação.....	90
TABELA 27	A área de comunicação, nesta organização, ocupa um espaço estratégico na estrutura organizacional.....	91
TABELA 28	A área de comunicação, nesta organização, planeja, pensa e administra estrategicamente a comunicação.....	91
TABELA 29	O processo de comunicação nesta organização promove a integração entre os diferentes setores/departamentos.....	92
TABELA 30	Eu tenho que consultar o meu chefe antes de fazer quase todas as coisas.....	93
TABELA 31	Os empregados são constantemente fiscalizados se estão violando as regras da realização do trabalho.....	94
TABELA 32	Teste Exato de Fisher entre as variáveis do Bloco I e Bloco II.....	95
TABELA 33	Teste Exato de Fisher entre as variáveis do Bloco I e Bloco III.....	96
TABELA 34	Teste Exato de Fisher entre as variáveis do Bloco II e Bloco III.....	96
TABELA 35	Correlação de Spearman entre as variáveis do Bloco I e Bloco II.....	97
TABELA 36	Correlação de Spearman entre as variáveis do Bloco I e Bloco III....	97
TABELA 37	Correlação de Spearman entre as variáveis do Bloco II e Bloco III...	98

## ÍNDICE DE TABELAS DO APÊNDICE B

<b>Nomeação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Pág.</b>
TABELA B01	Cruzamento: Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações (Bloco I) X Nesta organização as chefias são altamente comprometidas com a missão da organização (Bloco II).....	122
TABELA B02	Cruzamento: Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações (Bloco I) X Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual (Bloco II).....	123
TABELA B03	Cruzamento: Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações (Bloco I) X Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela (Bloco II).....	124
TABELA B04	Cruzamento: Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais (Bloco I) X Nesta organização as chefias são altamente comprometidas com a missão da organização (Bloco II).....	125
TABELA B05	Cruzamento: Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais (Bloco I) X Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual (Bloco II).....	126
TABELA B06	Cruzamento: Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais (Bloco I) X Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela (Bloco II).....	127
TABELA B07	Cruzamento: Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais (Bloco I) X Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar (Bloco II).....	128
TABELA B08	Cruzamento: Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo o negócio desta organização (Bloco I) X Nesta organização as chefias são altamente comprometidas com a missão da organização (Bloco II).....	129
TABELA B09	Cruzamento: Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo o negócio desta organização (Bloco I) X Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual (Bloco II).....	130
TABELA B10	Cruzamento: Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo o negócio desta organização (Bloco I) X Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela (Bloco II).....	131
TABELA B11	Cruzamento:Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo o negócio desta organização (Bloco I) X Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar (Bloco II).....	132
TABELA B12	Cruzamento: Raramente estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata (Bloco I) X Nesta organização as chefias são altamente	

	comprometidas com a missão da organização (Bloco II).....	133
TABELA B13	Cruzamento: Raramente estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata (Bloco I) X Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual (Bloco II).....	134
TABELA B14	Cruzamento: Raramente estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata (Bloco I) X Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela (Bloco II) .....	135
TABELA B15	Cruzamento: Raramente estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata (Bloco I) X Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar (Bloco II).....	136
TABELA B16	Cruzamento: Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações (Bloco I) X Existe, nesta organização, um plano estratégico de comunicação (Bloco III).....	137
TABELA B17	Cruzamento: Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações (Bloco I) X O processo de comunicação nesta organização promove a integração entre os diferentes setores / departamentos (Bloco III).....	138
TABELA B18	Cruzamento: Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações (Bloco I) X Eu tenho que consultar o meu chefe antes de fazer quase todas as coisas (Bloco III).....	139
TABELA B19	Cruzamento: Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais (Bloco I) X A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação (Bloco III).....	140
TABELA B20	Cruzamento: Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais (Bloco I) X Existe, nesta organização, um plano estratégico de comunicação (Bloco III).....	141
TABELA B21	Cruzamento: Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais (Bloco I) X O processo de comunicação nesta organização promove a integração entre os diferentes setores / departamentos (Bloco III).....	142
TABELA B22	Cruzamento: Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais (Bloco I) X Eu tenho que consultar o meu chefe antes de fazer quase todas as coisas (Bloco III) .....	143
TABELA B23	Cruzamento: Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo o negócio desta organização (Bloco I) X A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação (Bloco III).....	144
TABELA B24	Cruzamento: Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo o negócio desta organização (Bloco I) X Existe, nesta organização,	

	um plano estratégico de comunicação (Bloco III).....	145
TABELA B25	Cruzamento: Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo o negócio desta organização (Bloco I) X O processo de comunicação nesta organização promove a integração entre os diferentes setores / departamentos (Bloco III).....	146
TABELA B26	Cruzamento: Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo o negócio desta organização (Bloco I) X Eu tenho que consultar o meu chefe antes de fazer quase todas as coisas (Bloco III).....	147
TABELA B27	Cruzamento: Raramente estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata (Bloco I) X A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação (Bloco III).....	148
TABELA B28	Cruzamento: Raramente estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata (Bloco I) X Existe, nesta organização, um plano estratégico de comunicação (Bloco III).....	149
TABELA B29	Cruzamento: Raramente estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata (Bloco I) X O processo de comunicação nesta organização promove a integração entre os diferentes setores / departamentos (Bloco III).....	150
TABELA B30	Cruzamento: Raramente estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata (Bloco I) X Eu tenho que consultar o meu chefe antes de fazer quase todas as coisas (Bloco III).....	151
TABELA B31	Cruzamento: Nesta organização as chefias são altamente comprometidas com a missão da organização (Bloco II) X A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação (Bloco III).....	152
TABELA B32	Cruzamento: Nesta organização as chefias são altamente comprometidas com a missão da organização (Bloco II) X Existe, nesta organização, um plano estratégico de comunicação (Bloco III).....	153
TABELA B33	Cruzamento: Nesta organização as chefias são altamente comprometidas com a missão da organização (Bloco II) X O processo de comunicação nesta organização promove a integração entre os diferentes setores / departamentos (Bloco III).....	154
TABELA B34	Cruzamento: Nesta organização as chefias são altamente comprometidas com a missão da organização (Bloco II) X Eu tenho que consultar o meu chefe antes de fazer quase todas as coisas (Bloco III).....	155
TABELA B35	Cruzamento: Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual (Bloco II) X A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação (Bloco III).....	156
TABELA B36	Cruzamento: Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu	

	trabalho atual (Bloco II) X Existe, nesta organização, um plano estratégico de comunicação (Bloco III).....	157
TABELA B37	Cruzamento: Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual (Bloco II) X O processo de comunicação nesta organização promove a integração entre os diferentes setores / departamentos (BlocoII).....	158
TABELA B38	Cruzamento: Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual (Bloco II) X Eu tenho que consultar o meu chefe antes de fazer quase todas as coisas (Bloco III).....	159
TABELA B39	Cruzamento: Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela (Bloco II) X A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação (Bloco III).....	160
TABELA B40	Cruzamento: Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela (Bloco II) X Existe, nesta organização, um plano estratégico de comunicação (Bloco III).....	161
TABELA B41	Cruzamento: Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela (Bloco II) X O processo de comunicação nesta organização promove a integração entre os diferentes setores / departamentos (Bloco III)	162
TABELA B42	Cruzamento: Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela (Bloco II) X Eu tenho que consultar o meu chefe antes de fazer quase todas as coisas (Bloco III).....	163
TABELA B43	Cruzamento: Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar (Bloco II) X A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação (Bloco III).....	164
TABELA B44	Cruzamento: Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar (Bloco II) X Existe, nesta organização, um plano estratégico de comunicação (Bloco III).....	165
TABELA B45	Cruzamento: Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar (Bloco II) X O processo de comunicação nesta organização promove a integração entre os diferentes setores / departamentos (Bloco III).....	166
TABELA B46	Cruzamento: Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar (Bloco II) X Eu tenho que consultar o meu chefe antes de fazer quase todas as coisas (Bloco III).....	167
TABELA B47	Cruzamento: Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações (Bloco I) X Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar (Bloco II).....	168
TABELA B48	Cruzamento: Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar (Bloco II) X Eu tenho que consultar o meu chefe antes de fazer quase todas as coisas (Bloco III).....	169

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	17
1. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	23
1.1 As relações de trabalho -dos tempos remotos até hoje.....	23
1.2 Comprometimento:as principais correntes teóricas.....	25
1.3 Componentes do Comprometimento Organizacional.....	28
1.3.1 Afetivo.....	30
1.3.2. Instrumental ou Calculativo.....	31
1.3.3. Normativo.....	33
1.3.4. Afiliativo.....	34
1.4. Antecedentes do Comprometimento.....	36
2. COMUNICAÇÃO.....	39
2.1 A evolução do estudo da comunicação humana.....	39
2.2 A comunicação organizacional.....	41
2.2.1 Retrospecto da comunicação organizacional.....	43
2.2.2. Plano de comunicação.....	45
2.3. Comunicação interna.....	47
2.3.1 A função da comunicação interna.....	48
2.3.2 Fluxos de comunicação.....	50
2.3.3 Meios de comunicação.....	51
2.4 A comunicação interna eficaz.....	55
3. COMPROMETIMENTO E COMUNICAÇÃO.....	58
4.ASPECTOS METODOLOGICOS.....	65
4.1.Abordagem da Pesquisa.....	65
4.2 Natureza da pesquisa: quali-quantitativa.....	66
4.3. Universo e Amostra.....	68
4.4. Plano de coleta de dados e instrumento.....	70
4.5. Análise de dados.....	72
5. A INDÚSTRIA CALÇADISTA DE FORTALEZA.....	73
6.ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS.....	75
7. CONCLUSÃO.....	100
REFERÊNCIAS.....	104
APÊNDICES.....	118

## INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura econômica, em que há elevada competição inter-empresarial, o setor de gestão de pessoas tem se tornado uma área estratégica para a conquista do sucesso empresarial. Em especial, nas últimas décadas, as empresas têm valorizado o empregado, mas, por muitos séculos, os interesses dos colaboradores e dos empregadores estiveram em posições opostas.

Durante a Idade Antiga e a Idade Média, numa época não tão distante, as riquezas ainda eram geradas através da exploração do trabalho de escravos e camponeses. Aos poucos, tal realidade foi sofrendo transformações, até que, com a Revolução Francesa, o trabalho foi regulamentado, mas ainda existiam vestígios da escravidão e, apenas recentemente, na metade do século XX, o bem-estar dos funcionários passou a ser considerado vital para a produtividade e desempenho empresarial.

A revolução tecnológica possibilitou o nivelamento do maquinário das organizações, restando às empresas desenvolverem práticas gerenciais e utilizarem ferramentas que levassem as pessoas a se comprometerem com a empresa, para que utilizassem todo seu potencial e as suas habilidades nas atividades diárias. Segundo Bastos e Andrade (2002), as pessoas deixam de ser simples recursos organizacionais e passaram a ser um fator de competitividade, pois num cenário de mudanças, em que se precisa ter flexibilidade, é necessário que haja co-responsabilidade entre indivíduos e equipes.

A existência de pessoas competentes numa organização não é mais suficiente para a conquista de bons resultados organizacionais, pois os colaboradores devem estar dispostos a dar sua melhor contribuição, o que é obtido através da melhoria dos níveis de comprometimento organizacional. Este comprometimento é definido por Meyer e Herscovitch (2001) como uma força que estabiliza e direciona o comportamento do indivíduo, podendo ser mais específico, como o comprometimento aplicado ao ambiente de trabalho.

Nas palavras dos autores,

Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e

um forte desejo de se manter como membro da organização (MOWDAY *et al.*,1979, p.225).

O estudo do comprometimento é recente, pois teve início na década de 1950. Apenas em meados de 1990 o tema passou a ser considerado relevante, obtendo destaque na literatura científica. Então, nasceram várias vertentes teóricas que se encontram em processo de maturação científica, bem como pesquisas que também estão sendo analisadas e validadas. Ou seja, ainda não houve tempo suficiente para que assunto fosse teoricamente estabilizado e que houvesse consenso acerca da medição, interpretação e definição do comprometimento.

Existem vários tipos de comprometimento, mas a classificação mais amplamente estudada foi proposta por Meyer e Allen (1990), que apontam a existência de três dimensões do comprometimento organizacional: afetivo, em que há um apego com a organização; instrumental em que são percebidos os custos associados a deixar a organização; e normativo, entendido como uma obrigação em permanecer na organização.

Muitos estudos têm se dedicado a investigar as práticas que devem ser adotadas pela empresa, a fim de conquistar o comprometimento nos funcionários. Alguns daqueles consideram que a ênfase nos valores, na estratégia e cultura determina o comportamento, outros sustentam que o comprometimento está intimamente relacionado com mais idade, maior tempo na organização, maior nível ocupacional e maior remuneração. Mais recentemente, tem-se apontado a comunicação como um dos mais importantes fatores geradores de comprometimento, que provoca impactos diretos na força de trabalho contemporânea.

Ao contrário do comprometimento, a comunicação vem sendo estudada no início do século III a.c, no entanto, somente em meados do século XX os fenômenos da comunicação receberam a devida atenção da comunidade científica.

A informação assumiu uma grande importância estratégica nos negócios, devido às novas tecnologias na sociedade urbana industrial, que facilitaram o relacionamento entre as pessoas, bem como entre consumidores, funcionários e empregadores, sendo constatado por Kunch (2006) que aquelas empresas que melhor se comunicaram com seus públicos de interesse, sejam eles internos ou externos, obtiveram destaque no mercado.

As organizações são sistemas complexos, em que a comunicação assume a função de dar unidade ao corpo empresarial, de estabelecer redes de informação, de criar relacionamentos e de compartilhar os objetivos organizacionais. Mas para que a informação alcance sua meta, as empresas devem planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação interna.

Dessa forma, a comunicação deve receber uma atenção especial dos gestores, pois ela influencia o ambiente organizacional e tem impacto direto na satisfação daqueles que trabalham na empresa.

A busca da valorização da comunicação interna deve ser entendida como estratégia básica dos empresários que desejam a efetividade de sua organização. Chega a ser irônico pensar que neste novo mundo, altamente tecnológico, com tantas transformações, o sucesso de um empreendimento continua a estar centrado nas pessoas. É por meio da comunicação que uma organização recebe, oferece, canaliza informação e constrói conhecimento, tomando decisões mais acertadas (MARCHIORI, 2001. p.76).

A comunicação tem importante papel na democratização do conhecimento e dentro da organização, as mensagens devem utilizar uma linguagem mais informativa, que persuasiva, sendo repassadas por meio de fluxos ascendentes, descendentes, horizontais e diagonais, a fim de prestar o maior volume de informações aos empregados.

O que se observa, segundo Brum (1995), é que as empresas apresentam uma comunicação deficiente, pois, apesar de a maioria destas faz uso dos canais oficiais de comunicação, muitas vezes não se preocupam com a elaboração das mensagens ou com a escolha dos meios de comunicação. Acabam por emitir circulares e outros documentos que não são lidos ou não são entendidos e dando maior espaço aos canais informais, onde nascem rumores e especulações, que geram ansiedade e comprometem a credibilidade da empresa.

Não basta utilizar canais de comunicação, para que as empresas se comuniquem com seus funcionários de forma eficaz. Deve-se, dentre outras atitudes, estimular a sua participação, evitar ambigüidades desnecessárias e intimidações; evitar encerramentos prematuros; editar as conversas de maneira apropriada e utilizar uma linguagem dinâmica. “A comunicação eficaz é a melhor ferramenta gerencial existente. As pessoas, numa empresa precisam saber o que está acontecendo para que possam verdadeiramente participar” (DOMINGOS, 2005, p. 49).

Uma comunicação interna eficiente é capaz de provocar grandes resultados, chegando a favorecer a identificação do indivíduo com os objetivos da organização e estimular o seu

comprometimento. Segundo Girardi e Girardi (2006), pesquisas recentes mostram que a comunicação é fator crítico no engajamento e retenção de funcionários, provocando mais satisfação do que premiações ou bônus.

Apesar da literatura e das pesquisas apontarem a comunicação como uma ferramenta capaz de influenciar o comportamento das pessoas e de gerar comprometimento, muitas empresas ainda não consideram a comunicação como sendo uma área estratégica para a empresa.

O estudo do comprometimento organizacional tem ganhado destaque na produção acadêmica, pois muitos autores (MEDEIROS *et al.*, 2002; BISHOP e SCOTT, 2000; LEE, CARSWELL & ALLEN, 2000; LEMOINE e SÁ, 1999; FISHER e FLEURY, 1992; DESSLER, 1996) defendem que o sucesso de empresas depende do envolvimento dos seus funcionários. Segundo os autores, valorizar o empregado é uma das formas encontradas, nos últimos tempos, para as empresas alcançarem vantagens competitivas, produzindo bens e serviços de qualidade e prestando atendimento diferenciado.

O estudo sobre o comprometimento ser recente na comunidade acadêmica, no entanto há uma grande variedade de modelos teóricos, que apresentam disparidades em relação aos fatores ou antecedentes na geração do comprometimento, ou seja, não há ainda consenso acerca da medição, interpretação e definição do comprometimento. Segundo Walton *apud* Vroom (1997) não existe homogeneidade nem estudos suficientes para que se apontem os fatores que influenciam a geração do comprometimento.

Dessa forma, o estudo ganha relevância na área acadêmica, por abordar um assunto que apresenta questões carentes de elucidação. Ademais, pode-se acrescentar que a validação de um instrumento científico utilizado anteriormente por outro pesquisador, como é o caso, contribui para a construção de modelos teóricos. Chang afirma que é importante estudar o impacto da comunicação sobre comprometimento, pois, segundo ele, “trata-se um dos mais importantes antecedentes do comprometimento, que afeta a força de trabalho na atualidade” (CHANG, 1999, p.5).

A pesquisa tem um importante diferencial, sob o ponto de vista empresarial, pois será aplicada a um nicho de mercado, composto por pequenas empresas, que é ainda pouco explorado. Soma-se a isso, o fato do estudo recair sobre um setor bem específico, a indústria de calçados, em que se terá um mapa da percepção dos funcionários sobre a comunicação

interna praticada, bem como das suas relações de comprometimento com as empresas, podendo contribuir-se, inclusive, para a prática de uma melhor gestão empresarial.

Acredita-se que os funcionários também serão beneficiados como o trabalho a ser desenvolvido, pois ao repensarmos a atividade da comunicação empresarial, mais especificamente, daquela voltada para o público interno, chama-se a atenção para a relação funcionário/empresa, bem como para a importância de gerir pessoas de forma eficiente, sendo capaz de construir um ambiente de trabalho saudável, onde as pessoas estão satisfeitas com suas atividades e se sentem seguras.

O presente estudo nasce, portanto, da conjugação desses fatores e pretende lidar com a seguinte problemática: *A existência de uma comunicação interna eficaz contribui para o desenvolvimento do comprometimento afetivo nas pequenas empresas?* Subjacentes à essa questão central, figuram, ainda, mais duas indagações, a saber:

- *Qual a relação entre planejamento de comunicação e comprometimento?*
- *Qual a relação entre comunicação interna eficaz e planejamento?*

A pesquisa recairá sobre pequenas empresas, em que há um pequeno número de funcionários e onde a sua importância é ainda maior, já que as ações de qualquer colaborador podem ter forte impacto no desempenho da empresa. Nestes tipos de organização, os gastos com pessoal são um grande percentual dos custos.

Será importante, também por isso, investigar como é feita a comunicação interna nessas empresas e qual a relação da variável da eficácia da comunicação com o comprometimento dos empregados. Buscou-se concentrar o foco de análise desta pesquisa em um setor específico da economia, qual seja a indústria de calçados – em especial, o pólo produtor localizado em Fortaleza –, dada a sua representatividade social e econômica para o estado do Ceará.

Assim, estabeleceram-se algumas hipóteses que fundamentam e norteiam o desenvolvimento deste estudo, a saber:

- H<sub>1</sub> – A comunicação interna percebida como eficaz é um pré-requisito para a obtenção de bons níveis de comprometimento afetivo;
- H<sub>2</sub> – Há uma correlação positiva entre o planejamento de comunicação e o nível de comprometimento do tipo Afetivo;
- H<sub>4</sub> – Há uma correlação positiva entre planejamento de comunicação e a percepção da comunicação interna como eficaz.

O trabalho tem por objetivo de estudo verificar se existe ou não relação entre comprometimento afetivo dos funcionários e a existência de uma comunicação interna

percebida como eficaz. De forma específica, será analisado se a comunicação interna das pequenas empresas é percebida como eficaz, se essas empresas contam com a existência de um planejamento estratégico da comunicação e se a comunicação interna percebida como eficaz é pré-requisito para se obter bons níveis de comprometimento

Posto isto e tendo em vista o cuidado em abranger as principais dimensões do tema abordado, o presente estudo estrutura-se da maneira que segue. Há três capítulos de revisão teórica, onde o primeiro apresenta os principais aspectos do comprometimento, o segundo discute a comunicação no Brasil e o terceiro capítulo aponta a relação entre comunicação e comprometimento. O quarto apresenta a metodologia seguida. No quinto, são analisados os resultados encontrados pela pesquisa, à luz da teoria revisada. No último capítulo apresentam-se as conclusões do estudo.

# 1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

## 1.1 As Relações de Trabalho - dos tempos remotos, até os dias de hoje.

As atuais práticas de gestão de recursos humanos e as relações estabelecidas entre funcionário e empresa são o resultado do processo de valorização do empregado que evoluiu, paralelamente, ao desenvolvimento social e econômico da humanidade.

Na Idade Antiga, as classes eram extremamente estratificadas e aos escravos cabia a execução das tarefas capazes de gerar riquezas, para sustentar a classe privilegiada. Aos poucos, a sociedade foi evoluindo e na estrutura feudal da Idade Média havia uma nova estrutura composta por artesãos e camponeses que exerciam suas atividades sob o comando dos senhores de terras, o que favoreceu o surgimento de uma classe intermediária, no entanto, ainda bastante dependente da classe abastada (HOLANDA, 1993).

Com o advento da Revolução Francesa, houve uma grande transformação social na Idade Moderna, através do surgimento de uma nova classe composta por burgueses, comerciantes que detinham força econômica e com ideologia própria, embasada pelo Iluminismo (BAIOCCHI e MAGALHÃES, 2004). Segundo os mesmos autores, no século XVIII, a Revolução Industrial deu um maior impulso ao capitalismo e contribuiu, preponderantemente, para a regulamentação do trabalho, através da criação de leis que preestabeleciam desde as condições de trabalho ideais até os direitos do trabalho, mesmo estando fora da empresa.

A partir da metade do século XX, os países do Terceiro Mundo demonstraram ter capacidade para competir com as grandes potências mundiais, através da substituição de importações ou pela disputa do mercado externo (HOBSBAWN, 1995). Nos anos 90, houve a substituição da mão-de-obra por máquinas, o que gerou desemprego e insegurança ao ambiente de trabalho, diante de um mercado tão competitivo (BAIOCCHI e MAGALHÃES, 2004). Para Antunes (1995), neste período, diminuiu o operariado fabril, mas aumentou o sub-proletariado, que trabalha sob o regime de um vínculo empregatício frágil. Além disso, ampliou-se o contingente feminino, mas excluíram-se aqueles sem experiência ou os que se encontram em idade mais avançada

Melo (1999) afirma que, nessa década, predominou a administração burocrática nas empresas brasileiras e foram reproduzidas as práticas desenvolvidas em outros contextos econômicos, políticos, sociais e culturais, utilizando-se algumas vezes o discurso inovador. Resende (2004) observa que nesse período, houve a necessidade de introduzir novos paradigmas para a sobrevivência das empresas brasileiras. O autor acrescenta que os dirigentes necessitavam ampliar suas visões no sentido de entender a importância da área de gestão de pessoas e buscar o seu desenvolvimento.

A Revolução Tecnológica ocorrida nos últimos anos impulsionou o aumento da competição interempresarial no âmbito mundial, ocasionando a expansão das empresas multinacionais e proliferação das fusões, aquisições e franquias. Nesse mercado globalizado, Rhinesmith (1993) afirma que os produtos ou serviços de qualidade são ofertados ao mercado mundial, por um baixo preço, conquistado através do uso de fontes globais de matérias-primas, tecnologia, capital, facilidades e, inclusive, de recursos humanos.

Empresas bem-sucedidas reconhecem que incrementos na qualidade e flexibilidade requerem níveis de comprometimento, responsabilidade, e conhecimento por parte da força de trabalho que não podem ser obtidos por coerção ou melhorias cosméticas nas políticas de recursos humanos. (DERTOUZOS *et al.*, 1991, p.124).

De acordo com Pastore (1995), a empresa somente consegue vencer a competição global por intermédio da cooperação entre empregados/empresa e da flexibilização das relações do trabalho. Da mesma forma, Bastos e Andrade (2002) defendem que o êxito das empresas depende, em grande parte, do envolvimento do trabalhador mediante estratégias que assegurem o compartilhamento de valores, de objetivos e de políticas que garantam a existência de um relacionamento entre as partes.

As organizações brasileiras têm adotado modelos gerenciais com base em qualidade e produtividade, mas muitos desses programas não têm provocado os efeitos esperados, porque não contam com o envolvimento dos colaboradores. Essa realidade mostra que, antes de implantar uma nova estratégia, devem-se fazer as adequações necessárias para elevar o nível de comprometimento dos funcionários, o que, diversas vezes, é colocado em segundo plano. (FISHER e FLEURY, 1992, p.75).

Walton (1997) destaca que, na gestão da força de trabalho, devem-se diminuir os níveis hierárquicos, juntar o planejamento e a execução no desenvolvimento das tarefas, mas, principalmente, levar em consideração o comprometimento do empregado, pois este fator leva as organizações a um melhor desempenho. Há, aí, o pressuposto de que a proximidade entre

os escalões resulta melhoria de comunicação e, portanto, melhora o processo de tomada de decisão, tanto porque facilita o fluxo de informações, de baixo para cima, como porque facilita a comunicação das decisões, de cima para baixo.

## **1.2 Comprometimento: as principais correntes teóricas**

Nas últimas décadas, o “comprometimento” tem sido objeto de pesquisa de vários autores nacionais e internacionais (MOWDAY *et al.*, 1979; BECKER, 1992; MEYER e ALLEN, 1991; BASTOS; 2002; MEDEIROS *et al.*, 2003), que, em suas pesquisas, apontam este fator como importante na conquista do sucesso empresarial.

Os estudos sobre comprometimento tiveram início na década de 1950, embora, de acordo com Vergara e Pinto (1998), as pesquisas apenas tivessem destaque a partir da década de 1970, quando acontecem mudanças na estrutura interna das empresas que podem comprometer o vínculo existente entre indivíduo e organização. No entanto, apenas na década de 1990, o tema ganhou destaque na literatura científica, em consequência dos novos modelos gerenciais e das escolas humanistas (MEDEIROS *et al.*, 2003; FOSSÁ e MOTA, 2005)

Então, trata-se de um assunto incipiente na comunidade acadêmica, em que ainda não há, entre os pesquisadores, consenso acerca da medição, interpretação e definição do comprometimento.

Comprometimento, de forma geral, pode ser descrito como “um estado no qual um indivíduo se torna preso por suas ações e através destas ações há as crenças que dão sustentação às atividades de seu próprio envolvimento” (SALANCIK *apud* SCHEIBLE, 2002, p.21). Ou de outra forma “... uma força que requer que uma pessoa honre um compromisso, mesmo diante de atitudes e vontades mutáveis” (BROWN, 1996, p.32). De outra forma, Becker (1960) coloca que o “comprometimento acontece quando uma pessoa, através de investimentos, relaciona outros interesses com uma linha consistente de atividade” (p.13).

O comprometimento é uma força que estabiliza e direciona o comportamento do indivíduo, podendo ser mais específico, como o comprometimento aplicado ao ambiente de trabalho (MEYER e HERSCOVITCH, 2001).

Morrow (1993), em seus estudos sobre o comprometimento no trabalho, aponta cinco focos: o trabalho como valor ético; a carreira/profissão; a organização; o envolvimento na execução do trabalho e o sindicato. Além disso, o autor propõe um gráfico (Figura 1), em que os círculos internos guardam maior relação com os fatores culturais e, conseqüentemente, são mais estáveis e difíceis de serem alterados. Já os círculos mais externos sofrem alterações conforme a situação.



Figura 1 - Formas de comprometimento na Organização (Morrow, 1993, p.28)

Tamayo *et al.* (2001) afirmam que o vínculo estabelecido entre o indivíduo e seu trabalho é complexo, multidimensional e compõe-se não de cinco, mas de seis perspectivas, são elas: comprometimento com a equipe, com o emprego, com a carreira, com a tarefa, com o sindicato e com a empresa.

Os autores supracitados divergem em relação aos tipos de comprometimento no trabalho, pois apenas o segundo autor considera a relação do indivíduo com a equipe. No entanto, ambos fazem referência ao tipo denominado *comprometimento organizacional*, e é sobre essa vertente do comprometimento no trabalho que recai o foco do presente estudo.

Para definir comprometimento organizacional, Thévenet *apud* Lemoine e Sá (1999) cita dois aspectos na relação entre indivíduo e organização: a adesão momentânea e racional

do empregado com a empresa e um envolvimento mais subjetivo que se refere às oportunidades que cada pessoa pode vislumbrar na organização. O mesmo autor defende que existe o aspecto permutativo e psicológico para organizar as definições de comprometimento.

No primeiro aspecto, como o próprio nome denota, há uma troca de interesses, então o funcionário entende que receberá recompensas e será bonificado, de acordo com sua dedicação ao trabalho. Já no aspecto psicológico, a valoração das vantagens em estar na empresa é mais subjetiva e existe um envolvimento mais profundo.

Como dizem Lemoine e Sá (1999),

O comprometimento não está necessariamente ligado ao conteúdo do cargo ou da atividade desenvolvida, mas que concerne à organização, ela mesma, em todas as suas configurações: objetivos, valores, sistemas de gestão (p.15).

Sobre o aspecto psicológico, Mowday *et al.* (1982) apontam que não se trata de uma lealdade superficial e baseada na simples troca de interesses, pelo contrário, o colaborador tem uma relação tão profunda com a organização que suas atitudes vislumbram, diretamente, o bem-estar da organização. Segundo o autor pode-se caracterizar como:

Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização (MOWDAY *et al.*, 1979, p.225).

Becker (1960) defende que o comprometimento organizacional é o resultado da relação positiva entre os benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo em seu trabalho ao longo do tempo. McNeese-Smith (1996) o define como o nível de vínculo psicológico de um indivíduo com a organização, um conceito muito semelhante ao proposto por Allen e Meyer (1991) “(...) um estado psicológico que liga o indivíduo à organização” (p.31).

Ainda pode-se colocar que comprometimento organizacional é “(...) a soma das pressões normativas usadas para um indivíduo agir de acordo com os objetivos e interesses organizacionais (WIENER, 1982, p.28).

O indivíduo desenvolve relacionamentos nas organizações, então é importante entender como as empresas podem influenciar e gerenciar as relações de trabalho, para que

seja estabelecido o comprometimento organizacional (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2004). Meyer e Allen (1997) corroboram com esta visão e afirmam que as definições do termo podem ser agrupadas de acordo com o estado psicológico ou através da identificação dos componentes do comprometimento.

### 1.3 Componentes de Comprometimento Organizacional

Como se observou anteriormente, há uma grande diversidade de vertentes teóricas relacionadas ao tema comprometimento, que se encontra em processo de maturação científica, estando em fase de análises, validações e contribuições. De acordo com Medeiros *et al.* (2005), nos estudos da relação funcionário/empresa, descobriram-se formas de comprometimento que estão manifestas em maior ou menor grau nos indivíduos, sendo assim denominados “modelos multidimensionais” do comprometimento organizacional. No entanto, quando os autores descrevem a presença de mais de um componente do comprometimento, eles utilizam expressões diferentes. “Mowday, Porter e Steers (1982) chamam de tipologias do comprometimento; Becker (1992) denomina as diversas dimensões como bases do comprometimento; Já Meyer e Allen (1991) chamam de componentes do comprometimento” (MEDEIROS *et al.*, 2005, p.5).

No presente trabalho, optou-se por utilizar a denominação proposta pelos autores Allen e Meyer, os quais defendem que o termo “componentes” melhor expressa a idéia de que o empregado apresenta todas as formas de comprometimento, mas em diferentes graus.

Nós acreditamos que é mais apropriado considerar afetivo, instrumental e normativo como componentes, ao invés de tipos de comprometimento, pois este último implica que as três formas são mutuamente excludentes. Pelo contrário, parece mais razoável considerar que um trabalhador pode experimentar todas as formas de comprometimento com diferentes graus<sup>1</sup> (ALLEN e MEYER, 1991, p. 8).

A classificação mais amplamente estudada foi proposta por Meyer e Allen (ALLEN e MEYER, 1990, 1996; MEYER e ALLEN, 1984, 1991, 1997; MEYER, ALLEN e SMITH, 1993), que apontam três componentes do comprometimento organizacional: o afetivo, em que há um apego (*Affective Commitment*) com a organização; o Instrumental em que são

---

<sup>1</sup>We believe it is more appropriate to consider affective, continuance, and normative commitment as components, than as types, of commitment. The latter implies that the psychological states characterizing the three forms of commitment are mutually exclusive. To the contrary, it seems more reasonable to expect that an employee can experience all three forms of commitment to varying degrees (Allen e Meyer, 1991, p. 8).

percebidos os custos associados a deixar a organização (*Continuance Commitment*) e o normativo, entendido como um sentimento de obrigação em permanecer na organização (*Normative Commitment*). Os três conceitos apresentados são fundamentados na definição proposta pelos autores supra citados, que caracterizam os indivíduos das três dimensões da seguinte forma:

Empregados com forte comprometimento Afetivo continuam comprometidos com a organização porque eles querem. Instrumental comprometimento refere-se a uma fraqueza em deixar a organização. Empregados que a primeira ligação com a organização é baseada no comprometimento Instrumental, permanecem porque precisam. Finalmente, o comprometimento normativo reflete um sentimento de obrigação de continuar empregado<sup>2</sup> (ALLEN e MEYER,1991, p. 7).

Guimarães (2007) corroborou com as definições propostas por Allen e Meyer (1991) e desenvolveu um quadro explicativo, que auxilia no entendimento dessas três dimensões do comprometimento sob quatro aspectos: tipo de comprometimento, sua caracterização, o motivo de continuar na organização e o sentimento do empregado.

<b>Tipos de Comprometimento</b>	<b>Caracterização</b>	<b>O empregado permanece na empresa porque...</b>	<b>Estado Psicológico</b>
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização	... sente que <b>quer</b> permanecer	Desejo
Instrumental ou Calculativo	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerando pela saída serão elevados.	...sente que <b>tem a necessidade</b> de permanecer.	Necessidade
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentimento da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização	...sente que <b>deve</b> permanecer.	Obrigação

Quadro 01: Os três componentes mais comuns do Comprometimento Organizacional (Guimarães, 2007, p.79)

<sup>2</sup>Employees with a strong Affective Commitment continue employment with de organization because they want so. Continuance Commitment refers to an awareness of the cists associated with leaving the organization. Employees whose primary link to the organization is based on continuance commitment remain because they need to do so. Finally, Normative Commitment reflects a feeling of obligation to continue employment (Allen e Meyer,1991, p. 7).

Apesar desses três componentes do comprometimento serem os mais estudados na literatura científica, novos componentes têm sido propostos e um dos que tem ganhado destaque é o componente “afiliativo”. A seguir, apresenta-se uma descrição mais aprofundada de cada componente, inclusive, deste último que foi proposto por Medeiros e Enders (1998).

### 1.3.1 Afetivo

O comprometimento afetivo foi largamente estudado pela comunidade científica, em especial, pelos professores Mowday, Steers e Porter, (MOWDAY, STEERS e PORTER, 1979; MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982), que são considerados os pioneiros na investigação da abordagem afetiva, com trabalhos desenvolvidos durante a década de 1970 os quais, em 1979, resultaram na elaboração de um instrumento para medir o comprometimento, denominado de *Organizational Commitment Questionnaire-OCQ*, validado com 2563 empregados (MEDEIROS, 2003).

Essa escala passou a ser o recurso mais utilizado para mensurar o comprometimento e, no Brasil, foi validado por Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989), obtendo elevado índice de consistência interna e continuou a ser aplicado, empiricamente, em amostras portuguesas e brasileiras (MEDEIROS, 1998; ROCHA e BASTOS, 2000; SIQUEIRA, 2001), demonstrando sua eficácia nas diferenciações desta variável (REGO e SOUTO, 2004)

Segundo Bastos (1994), os autores Mowday, Porter e Steers estabelecem uma relação cíclica entre o enfoque atitudinal e o comportamental.

Comprometimento é um estado de ser em que um indivíduo torna-se levado por suas ações e através dessas ações acredita que elas sustentam as atividades de seu próprio envolvimento”. “(...) os mitos sustentam as ações e a ação sustenta o mito. (MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982, p. 24-26).

Do ponto de vista atitudinal, os autores supra citados defendem que o comprometimento não se restringe a uma lealdade passiva, mais do que isso, ela impacta, diretamente, nas atitudes dos funcionários e no seu esforço em trazer benefícios e bons resultados para a empresa (MEDEIROS e ENDERS, 1998). “Ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja pôr algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização” (MOWDAY *et al.*, 1982, p.27).

No entanto, os pesquisadores acima citados desenvolveram o instrumento *Organizational Commitment Questionnaire-OCQ*, apenas tomando por base o aspecto atitudinal, levando Bastos (1994) a depreender que tenha sido um erro desconsiderar e abandonar os estudos passados.

Hall (1979) *apud* Siqueira (2001) também considera que os aspectos atitudinais e as intenções comportamentais são componentes do componente afetivo. Os primeiros são relativos à identificação do indivíduo com a organização, bem como com a existência de uma relação afetiva, ou de lealdade, os quais favorecem o envolvimento do empregado com a empresa. Já as práticas que fazem referência às intenções comportamentais podem ser caracterizadas como a boa vontade, a espontaneidade ou prontidão para se esforçar e o desejo espontâneo de permanecer na organização.

O indivíduo que desenvolve o comprometimento afetivo identifica-se com os objetivos, normas e valores da organização e busca empregar todo o seu potencial. Há uma relação emocional e um elo muito forte com a organização, havendo o desejo do indivíduo em permanecer na empresa. “Uma força relativa de um indivíduo, que gera o envolvimento em uma organização específica”<sup>3</sup> (MONDAY *et al.* 1979, p.226).

### 1.3.2 Instrumental ou Calculativo

O segundo enfoque mais estudado no campo científico é o instrumental, também denominado calculativo, que teve origem no artigo escrito por Becker denominado “*Notes on the concept of commitment*” e publicado em 1960, sendo aprofundado nas pesquisas de Wallace, nos anos de 1993 e 1997, e Shore, mais recentemente, em 2000 (MEDEIROS e ENDERS,1998).

Medeiros *et al.* (2003) afirmam que Ritzer e Trice em 1969 e Hrebiniak e Alluto em 1972 desenvolveram escalas de medição do comprometimento instrumental, mas os primeiros não obtiveram êxito em fazer a mensuração do objeto. Outros pesquisadores, com uma pequena modificação no instrumento de Ritzer e Trice, encontraram resultados que comprovaram a teoria *side bet* de Becker, comprovada principalmente pelas variáveis idade e

---

<sup>3</sup> The relative strength of an individual's with and involvement in a particular organization (MONDAY *et al.* 1979, p.226).

experiência de trabalho, bem como da presença de planos de aposentadoria e fundos de pensão.

Segundo Becker (1960), as pessoas se comprometem com a organização, porque a relação custo benefício é positiva, ou seja, envolve um cálculo de perdas e ganhos entre o indivíduo e a empresa. O autor afirma que, no comprometimento instrumental, deve existir uma “linha consistente de ação”, isso significa que o indivíduo mantém um relacionamento com a empresa e permanece nela, baseado numa escolha espontânea dentre diversas alternativas, bem como há, necessariamente, *side bets*, ou trocas, baseadas em investimentos por parte do empregado, o que torna custoso o abandono da organização. “O elemento de percepção do interesse que existe por trás de uma ação é uma componente necessário do comprometimento, porque se ele não tiver interesse, não vai atuar para implementá-lo a menos que ele perceba que é necessário”<sup>4</sup> (BECKER, 1960, p.36).

Bastos (1994a, p.55) também faz referência à relação custo/benefício de sair ou ficar na organização: “Comprometimento é a tendência de se engajar em linhas consistentes de atividades devido aos custos associados a agir de forma diferente (...) mecanismo psicossocial que envolve *side bets*: trocas, investimentos que limitam o raio da ação posterior”.

Portanto, sob a visão de vários autores, os indivíduos conseguem fazer uma apreciação valorativa na sua decisão de permanecer na organização. Meyer *et al.* (1990, p.8)., por exemplo, afirmam que “aqueles com forte comprometimento instrumental permanecem na empresa porque necessitam”. Para Kanter, *apud* Meyer e Alen (1991, p.5) “o comprometimento instrumental está associado com uma participação continuada e com o custo de deixar a empresa”. Finalmente, Hrebiniak e Alutto *apud* Medeiros *et al.* (2002) definem comprometimento instrumental como: “um fenômeno estrutural que ocorre como um resultado das transações indivíduo-organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo em seu trabalho (*side bets*) ao longo do tempo.

---

<sup>4</sup>The element of recognition of the interest created by one’s prior action is a necessary component of commitment because, even though one has such an interest, he will not act to implement it...unless he realizes is necessary (BECKER, 1960, p.36).

Mesmo assim, de acordo com Meyer *et al.* (1991), as pessoas podem permanecer na empresa pela falta de alternativas, escassez de empregos ou pela percepção de sacrifício, em que os custos extrapolam os benefícios.

### 1.3.3 Normativo

O enfoque normativo apóia-se no trabalho de Wiener (1982), o qual defende que pessoas comprometidas exibem certos comportamentos porque acreditam que é moral fazê-lo. Seus estudos baseiam-se no Modelo de Intenções Comportamentais estabelecido por Fishbein em 1967, estudioso da área de psicologia social, o qual objetivava prever o comportamento do indivíduo (BROWN, 1996).

Allen e Meyer (1990) desenvolveram uma escala para mensurar o comprometimento normativo e, posteriormente, apresentam um modelo validado, com novos indicadores de comprometimento normativo, e reconhecido pela literatura do comprometimento.

O comportamento humano é determinado por dois fatores, o atitudinal, em que uma ação é um resultado da avaliação das conseqüências desta e o normativo, em que a ação é resultado de pressões externas (WIENER, 1982). “O Comprometimento normativo refere-se à totalidade de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização” (BASTOS, 1994, p.51).

Pode-se afirmar que o comportamento dos funcionários é, em grande parte, determinado pela cultura da empresa, por seus valores e objetivos organizacionais, que direcionam a conduta ideal a ser praticada naquela empresa, tornando-se, assim, uma pressão normativa (MEDEIROS e ENDERS, 1998).

As pressões externas institucionalizam padrões de comportamentos, como o sacrifício pessoal, a persistência e a preocupação pessoal. Já as normas compartilhadas geram o comprometimento e explicam as intenções comportamentais (BASTOS, 1994).

Bastos (1994) defende que Wiener (1982) aborda as questões relativas à cultura e motivação, em que as pressões de ordem normativa associam-se ao sistema de recompensas (motivação instrumental) para influenciar o comportamento. Isso implica que o indivíduo se comporte segundo padrões internalizados.

Quanto mais forte o comprometimento, maior a predisposição de o indivíduo guiar as suas ações por padrões internalizados, mais do que considerações racionais acerca das conseqüências dessas ações. Assim, indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos não porque eles calculam que, em os apresentando, obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo (WEINER e VARDI, 1990, *apud* BASTOS, 2002, p.12).

Como se pode constatar, muitas vezes é difícil distinguir um tipo de comprometimento do outro, no entanto o normativo difere-se do instrumental, a partir do momento em que o envolvimento com a organização gira em torno de questões bem mais subjetivas e ligadas, diretamente, à formação do indivíduo.

#### 1.3.4 Afiliativo

Meyer e Allen (1991) desenvolveram grande parte da base teórica e das pesquisas empíricas referentes aos componentes do comprometimento denominados afetivo, instrumental e normativo. No entanto, os próprios autores reconhecem que mais estudos devem ser feitos, pois não existem dados suficientes para sustentar que estes são os únicos componentes relevantes do comprometimento. Como dizem: “Além disso, não está claro que os três componentes do comprometimento são os únicos relevantes ou que cada um representa um constructo unitário” (p. 82). Os autores também fazem considerações acerca de alguns avanços que devem ser dados na pesquisa sobre comprometimento:

No presente momento, os três modelos de comprometimento podem ter maior relevância para conduzir as pesquisas de comprometimento. Eles compreendem a necessidade de a) especificar, claramente, a natureza do constructo a ser analisado, b) usar medidores que são validados internamente, c) examinar o propósito antecedente-comprometimento e comprometimento-comportamento e ligando o uso de procedimentos para testar implícitas hipóteses causais, d) explorar as relações entre componentes do comprometimento, ambos dentro de um tempo delimitado, bem como a ligação entre o comprometimento afetivo e comprometimento comportamental, e) prestar atenção no processo que envolve em ambos o desenvolvimento e as conseqüências do comprometimento<sup>5</sup> (MEYER e ALLEN, 1991, p. 83).

---

<sup>5</sup>At the present time, the three-component model may have the greatest relevance for those conducting commitment research. It underscores the need to a) specify clearly the nature of the construct under examination, b) use measures that are reliable and valid indicators of the intended construct, c) examine the proposed antecedent-commitment and commitment-behavior links using procedures designed to test the implicit causal hypotheses, d) explore the relations among the components of commitment, both within and across time, as well as the link between affective and behavioral commitment. e) pay greater attention to the process involved in both the development and consequences of commitment (MEYER e ALLEN, 1991, p. 83).

O modelo acima apresentado foi validado por alguns autores (ALLEN e MEYER, 1996; COHEN, 1996; MAGAZINE, WILLIAMS e WILLIAMS, 1996) e criticado por outros (JAROS, 1997; KO, PRICE e MUELLER, 1997), chegando-se a sugerir que a escala devesse ser desenvolvida e adaptada a cada cultura (MEDEIROS, 2003)

Medeiros e Enders (1997), ao testarem o instrumento, encontraram índices moderados de consistência interna para os três componentes da teoria e baixo percentual de variação total explicada (41,0%).

Em pesquisa exploratória realizada por Medeiros *et al.* (1999), foi identificada a existência de dimensões ainda não mencionadas na literatura do comprometimento organizacional, como a falta de vínculo do indivíduo com a organização, que pode ser constatado pelos indicadores: "Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização"; "Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização" e "Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização".

Essas novas descobertas levaram os autores a proporem um quarto componente do comprometimento, o Afiliativo, que foi revalidado nos estudos confirmatórios de Medeiros (2003). O autor afirma que a pesquisa realizada comprova a existência de quatro componentes do comprometimento organizacional, mas, para a dimensão afiliativa ser reconhecida como um quarto componente do comprometimento é necessário que novas pesquisas sejam realizadas em outras culturas e contextos.

O instrumento desenvolvido por Meyer, Allen e Smith (1993) não se mostrou adequado para medir todas as dimensões do comprometimento, então, Medeiros *et al.* (1999) sugerem que, nas pesquisas posteriores, sejam feitas adequações na escala e novos indicadores sejam agregados. Os novos modelos de mensuração devem explorar novas variáveis e os pesquisadores devem contar com a possibilidade de ainda serem descobertos novos componentes.

Os estudos que consideram a existência do enfoque afiliativo são recentes e a conceituação proposta por Medeiros *et al.* (1999) foi desenvolvida com base em Kelman (1958) e Becker (1992), que afirmam que o vínculo psicológico do indivíduo com uma organização se baseia num sentimento de identificação e afiliação.

Para Kelman (1958), há a identificação do indivíduo com a organização quando este aceita as influências de uma pessoa ou grupo, objetivando manter uma relação de satisfação. O autor afirma que os empregados que não se sentem confortáveis no seu ambiente de trabalho podem desenvolver baixa moral e se sentirem excluídos do grupo, o que impacta no seu rendimento.

Kelman, de acordo com Medeiros e Borges (2007), foi o primeiro pesquisador a propor que o comprometimento era representado por três componentes, são eles: *Compliance*, em que há submissão, devido a recompensas externas; *Identification*, baseado num desejo de afiliação e *Internalization*, causada pela aceitação dos valores da organização. O' Reilly III e Chatman (1986) defendem que para existir ou manter uma relação de satisfação, o funcionário deve sentir-se orgulhoso de fazer parte de um grupo.

De acordo com Medeiros *et al.* (2005), o fator afiliativo denota um sentimento de equipe, de aceitação e de fazer parte da organização. Os autores afirmam que sua pesquisa foi capaz de diferenciar este componente do afetivo, pois como afirma Gouldner (1960) *apud* Medeiros *et al.* (2005, p.13):

Sentir-se parte de uma organização é diferente de introjetar características e valores organizacionais. Sem discutir aqui os motivos que levam os indivíduos a se sentirem membros de uma organização, o comprometimento afiliativo pode ser resultado do que Kanter (*apud* Mowday, Porter e Steers, 1982) denomina de comprometimento de 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 comprometimento afiliativo tem influência no desempenho da organização, pois o indivíduo que se identifica com a empresa, tende a aumentar a cooperação entre os membros e a competição com os não membros (DUTTON, DUKERICH e HARQUAIL, 1994).

#### **1.4 Antecedentes do Comprometimento**

O comprometimento organizacional é um fator de grande relevância para o sucesso empresarial e, nos últimos anos, as empresas têm somado esforços para reter pessoas talentosas e produtivas, que estejam dispostas a estabelecer um vínculo com a organização (O'REILLY E PFEFFER, 2001).

No entanto, Medeiros (1997) mostra que apenas 16% de uma amostra de 373 empregados pertencem ao padrão de melhor comprometimento e desempenho no trabalho, quando avaliados pelo supervisor. Daí surge a necessidade de identificar os fatores que estimulam o trabalhador a estabelecer uma ligação mais forte com a organização, também denominados de Antecedentes do Comprometimento, os quais devem ser considerados nas práticas de gestão de pessoas.

Dessler (1996), durante 30 anos, se dedicou a identificar as práticas que deveriam ser desenvolvidas pela empresa, a fim de conquistar o comprometimento nos funcionários e afirma:

Uma coisa que se tornou cada vez mais óbvia, à medida que meu estudo prosseguia foi a criação do comprometimento que requereria um programa administrativo abrangente, composto de um pacote de práticas administrativas concretas e políticas de pessoal. Na falta de tal programa, os resultados dos esforços relativamente unidimensionais, como programas de aumento de qualidade ou planos de incentivo, estão fadados ao fracasso (DESSLER, 1996, p.16).

Apesar de existir um considerável número de pesquisas acerca dos antecedentes do comprometimento, não há consenso entre os estudiosos acerca do tema. Mathieu e Zajac (1990), ao analisarem 124 estudos, classificaram como antecedentes: as características pessoais, as características do trabalho, as relações com o grupo e com o líder, as características organizacionais e *status* da função. No entanto, os autores afirmam que não há um modelo teórico, uma estrutura útil, para examinar causas do comprometimento.

De outra forma, Fitz-Enz (1997) considera que os valores, a estratégia e a cultura determinam o comportamento e também são causas do comprometimento. Harman e Hormann (1990) defendem que as organizações devem estabelecer ambientes de trabalho com incentivo pessoal e a execução de serviços gratificantes. Gilson e Durick (1988) e Mottaz (1988) afirmam que o comprometimento está associado com a maior idade, maior tempo na organização, maior nível ocupacional e maior remuneração.

Já os estudos de Lemoine e Sá (1999) apontam que o estilo de liderança e a gestão participativa influenciam o comprometimento das pessoas nas empresas, bem como as condições de trabalho e as relações interpessoais no comprometimento dos empregados.

De outra forma, coloca-se que a ética de inspiração organizacional e a de inspiração humanista estão correlacionadas positivamente com o comprometimento organizacional, enquanto a ética de inspiração no lazer possui correlação negativa (PENA, 1995).

Os autores Angle e Perry (1986), Morris e Scherman (1981), Mowday *et al.* (1982) e Dornstein e Matalon (1989) *apud* Tavares (2005) verificaram que o comprometimento entre as mulheres e entre as pessoas casadas tende a decrescer quanto maior for o nível educacional dessas pessoas. A autora ainda cita Buchanan (1974), Kidron (1978) e Blau (1987), os quais constataram que o comprometimento é mais elevado entre os que aderem à ética protestante do trabalho. Tavares (2005) acrescenta que, segundo Putti *et al.* (1989), o comprometimento é maior entre aqueles que compactuam e acompanham os valores intrínsecos e nos trabalhos de Morris e Scherman (1981) e Luthans *et al.* (1987), a competência pessoal e o lócus de controle interno apareceram como preditores do comprometimento

De acordo com Borges-Andrade (1994), no Brasil, as oportunidades de crescimento ocupacional, justiça das políticas de recursos humanos e *status* da organização favorecem o comprometimento, enquanto nos outros países, as pessoas dão mais importância ao planejamento, ao manejo das atividades e à qualidade da liderança. No entanto, o autor destaca que, nos estudos brasileiros, os principais antecedentes do comprometimento enfatizam as trocas indivíduo-organização, sendo uma retratação da característica da cultura nacional.

Moraes *et al.* (1997) defendem que o ambiente social e a política salarial influenciam o comprometimento organizacional e afirmam, também, que quando os empregados se sentem responsáveis por um trabalho que ajudaram a conceber, eles se empenham para que as metas sejam alcançadas. Por isso, as empresas estão optando por uma gestão mais participativa, ao invés de imposição hierárquica.

De outra forma, Chang (1999) e Torquato (2002) colocam que um dos mais importantes fatores geradores de comprometimento é a comunicação, que provoca impactos diretos na força de trabalho contemporânea. Segundo o autor, as empresas que consideram o comprometimento organizacional um fator competitivo devem implantar um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos, como o estímulo à qualificação, ao desenvolvimento do trabalhador, à segurança no emprego, à participação na organização e ao trabalho em grupo que facilite a comunicação.

## 2 COMUNICAÇÃO

### 2.1 A Evolução do Estudo da Comunicação Humana

A comunicação é um fenômeno intrínseco ao ser humano e foi determinante no seu processo de evolução e de organização social, sendo, inclusive, utilizada como referência para delimitar as fases do desenvolvimento humano, do uso de sinais à fala. Portanto, não se trata de uma atividade recente, pelo contrário, esteve presente no cotidiano dos mais remotos antepassados do homem, pois as pinturas nas cavernas já evidenciavam a necessidade do homem de se comunicar. Sobre este aspecto, Pinto (1986) aponta que a comunicação é uma ferramenta usada pelo homem para se relacionar com seu meio e garantir sua sobrevivência e quanto mais organizada for uma sociedade, mais complexos são os seus sistemas de comunicação.

A palavra comunicação originou-se do termo em latim *comunicare*, que tem raiz etimológica na palavra *commune*, a qual significa colocar em comum, denotando a idéia de movimento e passagem (MARTINO, 2001). No entanto, como a comunicação tem sido objeto de estudo em várias áreas do conhecimento humano, existe uma grande diversidade de conceitos acerca do termo.

A seguir vejamos um deles:

Comunicação é o processo de produção/recepção de complexos efeitos de sentidos (e não só de informação) a partir do lugar que os interlocutores ocupam na trama das relações sociais e em função do horizonte ideológico cultural de que são portadores em virtude de sua situação ou posição de classe (GOMES, 1997, p. 15).

Como pode-se perceber o autor admite que para que haja comunicação, é necessário que os participantes do diálogo sejam capazes de se compreender mutuamente.

Segundo Mc Luhan (1971), a comunicação é o processo que envolve a troca de informações, através da utilização de sistemas simbólicos para o entendimento das informações transmitidas. Pentecost (1991) corrobora com este autor ao afirmar que a comunicação é a transmissão de idéias, impressões, imagens, num processo dinâmico onde o entendimento transcende as palavras e objetivam informar ou persuadir.

Portanto, comunicar é, etimologicamente, relacionar seres vivos e, normalmente, conscientes (seres humanos), tornar alguma coisa comum entre esses seres, seja essa coisa uma informação, uma experiência, uma sensação, uma emoção, etc (SOUSA, 2006, p. 22).

Os estudos da comunicação tiveram início no século III a.C., quando Aristóteles dedicou-se a investigar a comunicação interpessoal e propôs um sistema composto por três elementos básicos: o que fala, do que fala e a quem fala, ou seja, no emissor, na mensagem e no receptor (HOHLFELDT, 2001). “A comunicação é um processo relacional – emissor/receptor – isto é, as relações sociais que se processam entre ambos, os envolvem, como seus efeitos recíprocos à medida que se comunicam” (HALL, 1984, p.72).

No entanto, observa-se que houve poucos avanços na área, durante séculos, e apesar da modernização ocorrida nos séculos XVII e XVIII, somente em meados do século XX foi que, de acordo com Trigueiro (2001), os estudiosos dedicaram-se a estudar os fenômenos da comunicação e as novas tecnologias na sociedade urbana industrial.

Nesta época, segundo o mesmo autor, a mídia impressa já tinha sido disseminada, o que possibilita que haja uma maior difusão do conhecimento e influencia o nascimento de novos meios, como o cinema e o rádio. Em 1950, a televisão provocou grandes transformações na produção e na recepção das mensagens e, atendendo à necessidade de uma sociedade mais urbana, a mídia passou a ter o desafio de aumentar o consumo dos produtos industrializados, o que deu impulso às pesquisas sobre os canais midiáticos e seus efeitos sobre a grande população, bem como o nascimento de uma nova forma de se comunicar, a Internet.

As guerras e as lutas políticas também favoreceram as pesquisas sobre a área, pois se reconheceu que a mídia tinha um grande poder de influência sobre as pessoas. Então houve uma maior preocupação, como afirma Braga (2004), em conhecer os efeitos dos meios de comunicação social sobre a audiência, inclusive das mídias mais novas, como a Internet.

Com o advento da globalização e o avanço da tecnologia, novos meios de comunicação foram criados e os existentes foram aprimorados, para que o alcance seja mais imediato e tenham qualidade, o que facilita a construção de relacionamentos, sejam eles afetivos ou de negócios, sem que seja necessário o deslocamento físico.

As empresas têm sido responsáveis, em grande parte, pelo desenvolvimento dos meios de comunicações, pois, no atual contexto econômico e social, a conquista do sucesso num mercado competitivo está atrelada ao volume e à qualidade da informação que as organizações trocam com seus públicos de interesse, sejam eles internos ou externos, tais como os acionistas, os clientes, os funcionários, o Governo, a comunidade, os fornecedores e os sindicatos.

## **2.2 A Comunicação Organizacional**

A comunicação permeia todas as áreas da empresa, sendo responsável, por exemplo, por estabelecer redes de informação, criar relacionamentos (na macro e na micro esfera) e compartilhar os objetivos organizacionais, o que a torna co-responsável pela sobrevivência das empresas. “A comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento” (TAYLOR *apud* KUNSCH, 2006, p.03).

Segundo Matos (2006), as comunicações corporativas são fontes de comunicação social e humana e envolvem os seguintes elementos: comunicador, mensagem e destinatário. O processo de comunicação envolve, no mínimo, duas pessoas ou grupos: remetente (fonte) e o destino (receptor) isto é, o que envia a mensagem e o que a recebe. O conteúdo da comunicação é, geralmente, uma mensagem e o seu objetivo é a compreensão por parte de quem recebe. A comunicação só ocorre quando o destino (quem a recebe) a compreende ou a interpreta. Se a mensagem não chega ao destino a comunicação não acontece. Se a mensagem não puder ser interpretada pelo destinatário, a comunicação também não acontece.

A informação, produto da comunicação interna, deve ser transmitida através de uma linguagem simples e clara, permitindo uma leitura rápida, estar exposta em lugares estratégicos, estar acompanhada de apelos visuais, atingir tanto o público otimista quanto o pessimista, além de ter padronização e periodicidade (BRUM, 2000, p. 79).

As organizações são sistemas complexos, que não apresentam uma lógica linear, tendo a comunicação a função de inferir unicidade ao corpo empresarial que é composto por diversos setores e por pessoas com culturas e sistemas cognitivos diferentes. Daí, surge um desafio: fazer com que os atos comunicativos causem os efeitos positivos desejados ou que sejam automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados (KUNSCH, 2003).

Existem vários termos que são utilizados para denominar a comunicação desenvolvida no âmbito empresarial, como comunicação empresarial, comunicação organizacional e comunicação corporativa. Mas, segundo Bueno (2003), essas denominações não apresentam disparidades conceituais significantes, pelo contrário, as considera como sinônimos, definindo comunicação empresarial (Organizacional, Corporativa ou Institucional) como um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para criar e manter a imagem de uma empresa ou entidade (sindicato, órgãos governamentais, *ONGs*, associações, universidades etc) junto aos seus públicos de estratégicos (*stakeholders*). “Comunicação organizacional é a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação” (TORQUATO, 2002, p 35).

Kunsch (2003) afirma que o termo “comunicação organizacional” tem sido mais amplamente utilizado pelos pesquisadores, em detrimento da denominação “comunicação empresarial”, pois o primeiro apresenta caráter mais amplo, permitindo abranger a comunicação de qualquer tipo de organização social, sejam elas públicas, privadas, com ou sem fins lucrativos.

A organização é um sistema vivo, em que, segundo Goldhaber (1991) *apud* Rosa (2008), há um grande fluxo de informações entre as pessoas que ocupam diferentes posições e representam distintos papéis e a comunicação organizacional é o fluxo de mensagens processadas em uma rede de relações interdependentes.

A comunicação praticada pelas organizações é um processo através do qual os seus membros obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem. Na perspectiva do autor, a comunicação organizacional desempenha uma função de fonte de informação para os membros da organização. A informação se constitui na variável intermediária que une a comunicação à organização (KREPS, 1990).

A comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa e nem termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não pode

existir sem comunicar-se. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida em geral (KREPS *apud* KUNSCH, 2006, p. 03).

### 2.2.1 Retrospecto da Comunicação Organizacional

A Revolução Industrial teve início na segunda metade do século XVII na Inglaterra e expandiu-se durante o século XVIII e prolongou-se até o início do século XIX, provocando a proliferação de empresas e mudanças nas relações de trabalho. Essa nova realidade social e econômica criou um ambiente propício ao desenvolvimento da comunicação organizacional que ao longo dos anos tornou-se cada vez mais especializada e com importância nos processos de gestão.

Nessa época, uma das primeiras necessidades organizacionais foi a comunicação com os funcionários e a integração da empresa sob um mesmo objetivo. Posteriormente, houve a necessidade de divulgar os produtos da organização para o público externo, mas as mensagens eram unilaterais, sem que houvesse a preocupação com as percepções e os interesses dos públicos.

Nas décadas de 80 e 90, o fim da guerra-fria, a globalização e a revolução tecnológica levaram as organizações a aprimorar sua comunicação para enfrentar o competitivo cenário mundial (KUNSCH, 2003).

O mundo moderno é um “mundo em disparada”: não só o *ritmo* de mudança social é muito mais rápido que em qualquer sistema anterior; também a *amplitude e a profundidade* com que ela afeta práticas sociais e modos de comportamento preexistentes são maiores (GIDDENS, 2003, p. 22).

No Brasil, o desenvolvimento da comunicação organizacional começou a se configurar na década de 50, em virtude da industrialização e das políticas do Governo Getúlio Vargas e de Juscelino Kubitschek, que, segundo Kunsch (2003), contribuíram para o crescimento da industrialização e do próprio crescimento econômico.

Em 1952, surgiu a primeira empresa de comunicação empresarial no Brasil, a Companhia Nacional de Relações Públicas e Propaganda. Mas, só a partir da década de 60, a comunicação organizacional ganhou maior destaque, pois foi criada a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial-ABERJE e as multinacionais que se instalaram no país já traziam uma cultura de valorização da comunicação. Nesta época, as ações de comunicação

eram pouco profissionalizadas e as mensagens davam ênfase ao produto (TORQUATO, 2002).

De acordo com Kunsch (1997), na década de 1980, a comunicação assumiu um importante papel num momento em que o país passava pela redemocratização, superando o período de ditadura militar, em que o poder da comunicação foi utilizado para convencer e ludibriar os brasileiros.

A mudança no contexto político também provocou alterações na postura das organizações, que buscaram reativar relacionamentos quebrados por causa do regime ditatorial, preocuparam-se com a imagem organizacional e buscaram ser mais transparentes, o que deu grande impulso à comunicação organizacional.

Na segunda metade da década de 1980, Torquato (2002) afirma que a empresa Rhodia elaborou o primeiro plano de comunicação social, que se tornou um modelo para outras organizações que desejavam tornar sua comunicação mais pró-ativa e democrática. Nos anos 90, a comunicação organizacional passou a ser utilizada de forma mais estratégica, sendo produzida com mais qualidade e baseando-se em pesquisas de opinião junto aos diferentes públicos. Nessa época, os mercados competitivos e a existência de consumidores mais exigentes em relação à responsabilidade social e comportamentos éticos, por exemplo, levaram a comunicação a ser gerida com competência por setores específicos das empresas. “A sociedade e o mercado consumidor tornaram-se bastante hostis às 'empresas analfabetas', que não aprendem a escrever, ouvir, falar, se expressar e, principalmente, dialogar no ambiente em que atuam” (NASSAR, 1995, p. 12).

Nos últimos anos, o avanço tecnológico favoreceu o surgimento de uma sociedade informacional, o que provocou mudanças significativas no ambiente de negócios, pois a comunicação tornou-se uma importante ferramenta para a conquista da competitividade. Conseqüentemente, as organizações passaram a ter a necessidade de gerenciar, com eficácia e velocidade, suas ações de comunicação, para ampliar seu poder de atuação no mercado. “A geração, o processamento e a transmissão da informação tornam-se as fontes fundamentais de produtividade e poder devido às novas condições tecnológicas” (CASTELLS, 2000, p.46). Thayer *apud* Pinho (2006) ratifica essa concepção ao afirmar que:

Uma empresa se organiza, se desenvolve, enfim, sobrevive, graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém e que é responsável pelo

envio e recebimento de mensagens de três grandes sistemas: 1) o sistema sociopolítico, onde se inserem os valores globais e as políticas do meio ambiente; 2) sistema econômico-industrial, onde se inserem os padrões de competição, as leis de mercado, a oferta e a procura; e 3) o sistema inerente ao microclima interno das organizações, onde estão estabelecidas as normas e políticas necessárias às operações empresariais. (p. 16)

As empresas têm a necessidade de se comunicar com a sociedade, afinal, elas estão em constante simbiose com o ambiente que as cercam, pois, como diz Morgan (1996), elas não só se relacionam com esse meio, como também são parte dele.

Como a informação assumiu uma grande importância estratégica nos negócios do século XXI, devem existir ações de comunicação permanentes, que intensifiquem o relacionamento com os públicos de interesse da organização. Uma especial atenção deve ser dada aos funcionários, porque, além de sua satisfação ter influência direta sobre a produtividade e o sucesso empresarial, eles também exercem a função de “porta vozes”, ao entrarem em contato direto com os clientes e consumidores. “A comunicação não se limita unicamente ao envio de informação, mas também com objetivos de coordenar as tarefas, motivar as pessoas e melhorar os comportamentos” (LITE *apud* ROSA, 2008, p. 10).

### 2.2.2 Plano de Comunicação

As organizações, diante dos desafios da globalização, devem planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação, para que as ações de comunicação sejam desenvolvidas isoladamente, sem que haja um estudo prévio sobre os cenários as reais necessidades da empresa e de seus públicos.

A comunicação organizacional deve fazer parte da gestão estratégica, devendo ser elaborado um plano de comunicação estratégica, que, de acordo com Lupetti (2007), considere as leituras de ameaças e oportunidades do ambiente social e global, avaliando a cultura organizacional, pensando estrategicamente as ações comunicacionais, gerenciados por um profissional capacitado a aprender e re-aprender, apto a lidar com ambigüidades, ter pensamento estratégico, capacidade de inovação.

Com o planejamento estratégico da comunicação é possível fazer uma análise ambiental externa e interna, chegando-se a um diagnóstico organizacional, capaz de indicar as ameaças e oportunidades, os pontos fortes e os pontos fracos, ou seja, traçar um perfil da organização no mundo dos negócios, político e social (KUNSCH,1997, p.28).

Kunsch (2003) propõe quatro princípios para nortear um planejamento estratégico de comunicação: a) a organização deve partir da premissa de que o planejamento estratégico é suficientemente importante e deve ser utilizado como uma metodologia gerencial ou técnica administrativa, que direcione as atividades da empresa para que os resultados satisfatórios sejam obtidos; b) a área de comunicação precisa ocupar um espaço estratégico na estrutura organizacional; c) Deve haver constante capacitação dos executivos, do gerente de comunicação e da equipe que conduzirá o processo; d) É imprescindível a valorização da cultura, em que se haja a participação das pessoas no planejamento estratégico, em que seja possível criar, pensar estrategicamente, levantar os pontos fracos e fortes do ambiente interno.

Antes de iniciar um programa de comunicação, a organização deve estar ciente dos objetivos a serem conquistados, sejam eles aumentar a produtividade; melhorar a qualidade do produto; aproximar a empresa da comunidade; conquistar a credibilidade dos funcionários; melhorar o atendimento do público; trabalhar com funcionários felizes ou aumentar os lucros da empresa (BATISTA *et al.*, 2005). Nesta fase de elaboração, é importante considerar a cultura organizacional da instituição para que se possa obter eficácia na emissão de mensagens adequadas, corretas, oportunas, claras, precisas e diretas, que possam ser assimiladas sem ruídos pelas pessoas que fazem parte da instituição. Para que isso ocorra a organização deve ajustar seu discurso à disposição das fontes e receptores, à natureza dos canais, à complexidade/simplicidade dos conteúdos e a oportunidade e regularidade dos fluxos (KUNSCH, 2003).

Na elaboração do plano, os instrumentos de comunicação podem ser escolhidos pela área específica, mas Oliveira (2005) afirma que as decisões devem ser tomadas em conjunto com os outros setores, pois deve haver o envolvimento da alta direção e gerências e das chefias intermediárias, para que haja o engajamento total e não surjam maiores dificuldades na implantação do plano. Tavares *et al.* (2004), afirma que a implantação do plano de comunicação exige um minucioso planejamento, devendo as ações alcançarem todas as áreas da empresa e as integre sob um mesmo objetivo.

Kunsch (1997) enfatiza que a comunicação interna deve fazer parte do plano estratégico da organização, pois o público interno é um dos mais importantes para a organização, já que este assume a posição de porta voz da empresa, já que entra diretamente em contato com os clientes. “A comunicação interna é planejada em torno de propósitos

claramente definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores” (KUNSCH, 1999, p.77).

Uma política adequada de comunicação interna ajudará a organização a traçar o perfil dos colaboradores e a formular o método eficiente de transmitir informações, para tanto, é importante que a alta administração tenha consciência das vantagens de se estabelecer um contato aberto com seus colaboradores.

### **2.3 Comunicação Interna**

Nos últimos anos, importantes mudanças têm acontecido no âmbito interno das organizações. Segundo Wood Jr. (2000), houve uma crescente valorização do capital intelectual e as organizações passaram a se preocupar com a retenção dos talentos e o desempenho dos colaboradores, então a comunicação passou a ser usada como uma importante ferramenta para democratizar o conhecimento, disponibilizar a informação e intermediar as relações com o público interno, o qual pode ser definido como “a coletividade alvo das ações de comunicação de uma organização” (INKOTTE, 2000, p. 87).

Torquato (2002) aponta que há dois tipos de comunicação dentro da organização: a comunicação administrativa e a interna. A primeira envolve procedimentos comunicacionais como cartas internas e memorandos, já a comunicação interna se desenvolve paralelamente à comunicação administrativa e tem o objetivo de promover maior integração dentro da organização através do diálogo, da troca de informações e da participação de todos os setores, podendo ser utilizados canais de comunicação formais e informais, em que as informações circulam sem que haja um direcionamento da mensagem repassada por parte da organização. “Por comunicação interna se entende um sistema de informação paralela, e não substitutivo do fluxo comunicativo funcional, que circula por uma organização e é necessário para seu desenvolvimento” (KUNSCH, 2006, p.84).

Chinan (2003) afirma que a comunicação interna é uma ação estratégica direcionada aos funcionários, que visa promover a integração das várias áreas da organização. Agnez (2006), de outra forma, coloca que a comunicação interna é um esforço da empresa em estabelecer canais internos, com o objetivo de estabelecer um relacionamento ágil e transparente e não se restringe no fluxo gerado pela direção e pelos próprios funcionários.

A Comunicação Interna são as interações, os processos de trocas, os relacionamentos dentro de uma empresa ou instituição. Também chamada de Endocomunicação, a Comunicação Interna é responsável por fazer circular as informações, o conhecimento, de forma verticalmente, ou seja, da direção para os níveis subordinados; e horizontalmente, entre os empregados de mesmo nível de subordinação (LEITE, 2006, p.1).

Os conceitos acima apresentados evidenciam que a comunicação interna vem abrangendo dimensões cada vez mais complexas da organização e assumindo funções essenciais ao bom desenvolvimento da empresa, o que a torna uma ferramenta indispensável para o sucesso empresarial num mercado globalizado.

### 2.3.1 A Função da Comunicação Interna

A comunicação é uma ferramenta estratégica que desempenha importantes funções dentro da empresa, tendo reflexos sobre as atividades de cada funcionário e, conseqüentemente, sobre a produtividade coletiva da empresa. Então, o desafio das organizações é gerir de forma eficiente a comunicação interna, para que esta alcance os objetivos pretendidos, pois não basta assegurar que ela exista dentro da empresa, mas que o conteúdo seja efetivamente aprendido e as pessoas possam fazer uso do que é informado (RUGGIERO, 2002)

A busca da valorização da comunicação interna deve ser entendida como estratégia básica dos empresários que desejam a efetividade de sua organização. Chega a ser irônico pensar que neste novo mundo, altamente tecnológico, com tantas transformações, o sucesso de um empreendimento continua a estar centrado nas pessoas. É por meio da comunicação que uma organização recebe, oferece, canaliza informação e constrói conhecimento, tomando decisões mais acertadas (MARCHIORI, 2001. p.76).

A necessidade de tornar os funcionários informados e alinhados sob um mesmo objetivo acelerou o desenvolvimento da comunicação interna, que a cada dia torna-se mais imprescindível às organizações, pois ela possibilita o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno e entre os próprios elementos que integram este público. Em suma, pode-se colocar que a fluidez da comunicação é fundamental para a segurança, a estabilidade e para a obtenção da vantagem competitiva.

Lite *apud* Rosa (2008), com base na Associação Francesa de Comunicação Interna, apresenta seis funções próprias da comunicação interna, que são: pesquisar (elaborar uma política de “escuta” do clima social interno); orientar (escutar e sensibilizar sobre os vários

aspectos da empresa); informar (criar uma política de informação escrita, oral e audiovisual para dar resposta às necessidades de informação do público interno); motivar e coordenar (construir redes de co-responsáveis com os seguintes fins: informativos, de conhecimento do clima social e do ambiente de trabalho), organizar campanhas internas (mobilizar a um grupo de pessoas com a missão de organizar campanhas ou sessões de comunicação interna) e formar (favorecer a capacidade de comunicação que tem os membros responsáveis pela comunicação interna).

A comunicação auxilia vários setores da organização e é uma importante ferramenta, inclusive para o setor de Recursos Humanos, que a utiliza para fazer a instrução profissional, auxiliar no desenvolvimento de talentos e a fortalecer o vínculo do colaborador com a empresa, que se torna um multiplicador dos princípios e objetivos da empresa (CERTO, 2003).

Kunsch (2006) afirma que a comunicação tem um importante papel dentro da organização, sendo responsável por promover a integração entre diferentes setores e a participação do colaborador nas decisões estratégicas, o que reduz conflitos, rotatividade e colabora para a criação de soluções preventivas.

A comunicação interna tem uma função importante, no sentido de fazer circular as informações novas, promover o debate e a interação entre os vários segmentos da organização e, sobretudo, capacitar os funcionários para os novos desafios (KUNSCH, 2006, p.37).

A comunicação interna também é determinante no processo de aculturação e compartilhamento de valores e missão da organização, fatores que levam os colaboradores a desenvolverem sentimentos de pertinência e estarem dispostos a participarem, reforçando, dessa forma, a identidade organizacional (SOUZA, 2004).

Funcionários descontentes, mal informados, geram prejuízos imensos às organizações porque podem expressar, com mais autenticidade do que outros públicos, os valores positivos ou negativos da cultura organizacional. Fica fácil acreditar no que eles dizem porque, afinal de contas, eles estão vivendo lá dentro. Como sabemos, a imagem e a reputação se formam assim, a partir de pequenas vivências e convivências e os públicos internos têm papel fundamental neste processo (BUENO, 2003, p. 38).

Matos (2005) afirma que a falta de diálogo, de troca de idéias, opiniões, impressões e sentimentos prejudica o funcionamento de organizações e países. A comunicação corporativa

está diretamente ligada à cultura empresarial, seus valores, ao comportamento das lideranças e às crenças dos seus colaboradores.

Brum (2005) coloca que os principais objetivos da comunicação interna são tornar influentes, informados e integrados todos os funcionários da empresa; possibilitar aos colaboradores de uma empresa o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho; tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios e facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno. O autor enfatiza que o público interno deve ser informado sobre as expectativas e metas da empresa em relação ao desempenho coletivo e individual dos funcionários. E de porte dessas informações, o colaborador pode analisar, mais profundamente, se existe uma harmonia daquelas com sua vida pessoal, aspirações, motivações e sentimentos.

### 2.3.2 Fluxos de Comunicação

A empresa que deseja obter um bom desempenho empresarial deve utilizar os diversos meios de comunicação disponíveis e transmitir de forma clara os objetivos empresariais, favorecendo o exercício das atividades e o alcance das metas.

Bekin (2004) observa que a comunicação é um processo que envolve interlocutores, mas quando a empresa utiliza os canais de forma unilateral, então a comunicação passa a ser apenas informação, quando o que deve acontecer é o contrário: “a origem e o destino da comunicação devem ser estabelecidas no cliente interno” (INKOTTE, 2000, p. 128).

A comunicação requer conhecimento do público alvo e de suas expectativas, para que as mensagens possam ser aceitas e exista um *feedback*, resposta dessa comunicação. As mensagens são repassadas por meio de fluxos, podendo ser ascendentes, descendentes, horizontais e diagonais. Torquato (2002) afirma que os meios descendentes e ascendentes são orientadores da comunicação organizacional, logo, a conduzem, respectivamente, da direção aos subordinados e dos subordinados à direção. Somam-se a esses, os meios horizontal e diagonal de comunicação, os quais ocorrem no mesmo nível ou em posições semelhantes e entre superior e subordinado de áreas distintas, respectivamente

Segundo Du Brin (2001), as mensagens nas organizações viajam em quatro direções: para baixo, para cima, horizontal e diagonalmente. A comunicação descendente é aquela que tem origem na direção da empresa e como alvo os subordinados – envolve os relatórios

administrativos, manuais de políticas e procedimentos, jornais internos da empresa, cartas e circulares, relatórios escritos sobre desempenho, manuais de empregados e etc. O tipo de comunicação mais adequado aos subordinados é a que presta mais informações; não apresenta controvérsias e cujo propósito é mais informativo que persuasivo.

Por outro lado, segundo o autor, o fluxo de informações da comunicação ascendente flui do subordinado para o superior e é composto por memorandos escritos, relatórios, reuniões grupais planejadas, conversas informais com o superior. Este tipo apresenta propósito informativo e auxilia na tomada de decisão. Com intuito de facilitar este tipo de comunicação as empresas desenvolvem programas e políticas tais como: políticas de portas abertas, em que permite a qualquer empregado receber a atenção da alta administração

Segundo o autor, a comunicação horizontal se compõe do envio de informações entre funcionários do mesmo nível organizacional. Para Gortari e Gutiérrez *apud* Kunsch (2004, p.99) “o fluxo horizontal fomenta a coordenação e atividades de uma organização, a definição de objetivos, políticas e procedimentos, etc”. Finalmente, o fluxo diagonal ou transversal que acontece quando há a transmissão de mensagem de níveis organizacionais mais altos ou mais baixos em diferentes departamentos, demonstrando maior dinamismo no que se refere às decisões da comunicação.

Segundo Kunsch (2003), esse tipo de fluxo acontece nas organizações orgânicas e flexíveis que permitem uma gestão mais participativa e integrada, criam condições para que as pessoas passem a intervir em diferentes áreas e com elas interagir. A autora ainda aponta uma quinta direção das mensagens: o fluxo circular, que abarca todos os níveis sem si ajustar às direções tradicionais. Surge e se desenvolve muito mais nas organizações informais e favorece a efetividade no trabalho.

Todos os fluxos acima apresentados estão presentes nas empresas em maior ou menor grau, dependendo dos meios de comunicação que são utilizados e da política de relacionamento da empresa com seus funcionários. Quanto mais flexível, mais participativa e quanto maior o número de meios ou canais de comunicação, maior será a manifestação do fluxo circular e do transversal, em que as mensagens não se limitam ao relacionamento direção/ empregado.

### 2.3.3 Meios de Comunicação

De acordo com Bowditch e Buono (1992), existem dois tipos de comunicação interna, a formal e a informal, mas os autores defendem que a melhor rede de comunicação dentro da organização é aquela que faz interagir e integrar pessoas e grupos, minimizando conflitos e estimulando a participação e o diálogo de todos os membros da organização.

Uma comunicação interna participativa por meio de todo o instrumental disponível (murais, caixa de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro e etc.), envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo. Com um olhar para dentro e outro para fora, ele acompanhará de forma consciente a dinâmica da história KUNSCH, 2003, p.159).

As mensagens, nas organizações passam por diferentes caminhos ou canais, podendo ser formais ou informais. Para Du Brin (2001) os canais formais de comunicação são estabelecidos de forma consciente e deliberada, ou seja, os caminhos oficiais para envio de informações dentro, tendo como fonte de informação o Organograma, que indica os caminhos que a mensagem deve seguir ou meios de enviar mensagens, que incluem boletins, jornais, reuniões, memorandos escritos, correio eletrônico, quadros de aviso tradicionais e informativos mais elevados.

Brum (1995) afirma que todas as empresas fazem uso dos canais oficiais de comunicação, no entanto algumas exploram uma maior quantidade de veículos e preocupam-se com a elaboração das mensagens, enquanto outras se limitam a emitir circulares que nem são lidas. O importante, entretanto, é que os canais de comunicação formais sejam cada vez mais utilizados e evitem a proliferação de boatos.

A comunicação utiliza canais ou meios de comunicação para transmitir e compartilhar as mensagens, de forma que estas possam ser disponibilizadas de forma eficaz e atrativa para seu destinatário. Lemos e Del Gaudio (2002) apontam que os principais veículos de comunicação interna que devem ser levados em consideração são o informativo, jornal, newsletter, mural, intranet, revista, programa de TV, programa de rádio e outdoor, que devem ser escolhidos de acordo com suas especificidades, abrangência e foco. Brum (1995) cita alguns outros canais de comunicação interna, como manual e vídeo de integração à empresa, histórias em quadrinhos, encarte da área de recursos humanos no jornal interno, cartazes motivacionais, tele e videoconferências, palestras internas, clubes de leitura, grife interna, intervenções teatrais, mensagens virtuais, correio eletrônico, clipping eletrônico, TV a cabo, entre outros.

Em Portugal, foram realizadas pesquisas nas 500 maiores empresas do país e, de acordo com Espírito Santo (1996), dentre os diversos meios de comunicação interna, o mais utilizado era a circular (50%). Comparando setores, dentro do sector privado a circular era o meio mais usado (35%), seguindo-se o jornal (19%) e a revista (17%), que se salientavam entre outros meios. No setor público além das circulares (26%), o meio mais utilizado era a revista (23%). A circular era mais utilizada nas empresas com um número inferior a 400 empregados. A revista era uma publicação mais utilizada nas empresas com mais de 400 empregados. Os meios audiovisuais revelavam-se como pouco utilizados nesse universo de empresas, em comparação com os meios escritos de comunicação.

Ainda segundo a autora, as tiragens mais baixas (abaixo dos 1000 exemplares) encontram-se sobretudo no setor privado (55%), já o setor público tem, geralmente, tiragens acima dos 2000 exemplares (86%), ou seja, acima do número de empregados, o revela a intenção de ofertar outros públicos externos à empresa com publicações sobre a mesma. Verifica-se ainda que a publicação considerada como principal pelas empresas tem na maioria dos casos uma periodicidade trimestral (31%).

No Brasil, segundo dados da pesquisa realizada em 2006 pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, a ABERJE, a comunicação interna é considerada estratégica para 69% dos entrevistados. No que se refere aos veículos de comunicação interna utilizados, 72% apontaram que as empresas onde trabalham possuem uma intranet, 68% utilizam o jornal mural, 49% recorrem ao boletim informativo, 59% ao jornal impresso e 11% ao vídeojornal. Os dados ainda indicam um maior uso dos instrumentos clássicos, mas a intranet vem mostrando-se como um instrumento de grande relevância (SÂNDI, 2002).

O caráter dinâmico, global e informacional do ambiente dos negócios tem favorecido a inserção das novas tecnologias, que são utilizadas, em conjunto, com os instrumentos de comunicação impressa já consolidados no âmbito da organização (FREIRE, 2001). As atuais tendências à interatividade e instantaneidade favorecem o uso da intranet, mensagens via correio eletrônico, comunicação virtual online, por exemplo, que apresentam vantagens, em relação ao material impresso:

A separação do emissor e do receptor, a impossibilidade de interagir no contexto para construir um hipertexto comum são os principais obstáculos da comunicação escrita. (...) Já que o texto encontra-se isolado das condições particulares de sua criação recepção, tentar-se-á construir discursos que bastem em si mesmos (LÉVY, 1998, p. 90).

As novas tecnologias provocam grandes mudanças na comunicação social, pois têm sido responsável por uma verdadeira revolução cultural. Segundo Nassar (1995), o site das empresas que são centros de informação, agora também são centros de vendas. A vídeo-conferência, por exemplo, viabilizou o encontro de pessoas, sem que seja necessário o deslocamento físico, possibilitando um gerente se comunicar com várias filiais ao mesmo tempo. Esta tecnologia reduz os gastos para a empresa, além do aumento da produtividade, pois os funcionários precisam ir apenas ao centro de vídeo-conferência próximo à empresa. Em decorrência disso, a comunicação eletrônica veio para facilitar a vida das organizações, trazendo agilidade, comodidade e baixo custo para as empresas.

A internet cada vez mais se forma como mídia. Suas características mais importantes para a atividade e o negócio da Comunicação Social são: a facilidade operacional, o baixo custo de operação e a interatividade (NASSAR, 1997, p.135).

No entanto, a utilização de instrumentos clássicos, como o mural, o boletim, a revista, o jornais, entre outros, ainda, como constata Sândi (2002), superam os da comunicação "moderna", que utiliza o e-mail, as apresentações multimídia, a Internet e a intranet. Isto demonstra que há uma disparidade de investimentos na comunicação entre as diversas empresas e limitações técnica, em virtude da formação profissional.

Além dos canais de comunicação formais, existem também os canais informais de comunicação que assumem igual importância dentro do ambiente de trabalho e influenciam diretamente o comportamento dos funcionários. Pode-se definir o termo como sendo a rede de comunicação não oficial, que complementa os canais formais e compõem-se de encontros casuais, que pode aproximar superiores e empregados e representar um canal de informação eficiente, em que sejam feitas coletas de informações que ajudem na tomada de decisões importantes (MELO, 2001). Baseiam-se nas relações sociais intra-organizativas e é uma forma mais rápida de atender a demandas mais urgentes e instáveis (KUNSCH, 2003).

Por outro lado, Dubrin (2001) afirma que o 'rádio corredor' e os encontros casuais podem ser negativos para a empresa, pois são dois importantes meios de transmissão de boatos, podendo até pode criar sérios problemas de clima organizacional. Então, uma forma de combater uma comunicação que venha a prejudicar a moral e a produtividade da empresa, é realizar reuniões com empregados para discutir o boato.

Nas redes informais de comunicação nascem rumores e fofocas que são facilmente transmitidas e compartilhadas (BOWDTICH e BUONO, 1992). Quando existem obstáculos ao diálogo no ambiente de trabalho, proliferam as comunicações informais, pois, segundo Chanlat e Bédard (1993), quanto mais formal for a estrutura da empresa, maior é o volume de palavras nos grupos informais. Os autores defendem que as condições favoráveis para o diálogo estão alicerçadas em fatores como valores da organização, dinâmica interna dos grupos informais e práticas adotadas em seus setores pelos líderes de grupos.

Quando há interesse na criação de uma cultura sólida, em que haja o comprometimento do corpo de funcionários, utilizam-se reuniões grupais, encontros e conversas informais entre os membros da organização sobre acontecimentos de interesse corporativo, o que revela a intenção e, criar um sentimento de unidade organizacional, motivar os agentes envolvidos e estimular a existência de uma linguagem fluida e homogênea (TORQUATO, 2002).

Dessa forma, deduz-se que a melhor estratégia da empresa seria utilizar uma grande variedade de meios de comunicação, sejam eles formais ou informais, para alcançar o seu público interno e atender suas demandas de informação. Por outro lado, devem também existir canais de comunicação que possibilitem o *feedback* do colaborador, ou seja, que as mensagens tenha origem no próprio colaborador.

## **2.4 Comunicação Interna Eficaz**

No contexto empresarial, em especial nas últimas décadas, houve uma mudança de perspectiva em relação à comunicação com o funcionário. Anteriormente, praticava-se a comunicação hierárquica, autoritária e unilateral, hoje, para que a empresa possa ter melhor desempenho, faz-se necessário que haja uma comunicação bilateral, um diálogo entre empregado e empregador, já que este passou, inclusive, a ser considerado um cliente interno. Nesse novo contexto, as empresas passaram a elaborar planos de comunicação e a melhor utilizar os seus canais dentro da empresa. No entanto, essas práticas, apesar de serem importantes, não garantem que sejam alcançados os objetivos organizacionais. “Para o que o significado pretendido pelo emissor chegue perfeitamente à mente do receptor, ele precisa atravessar um caminho de obstáculos que torna milagrosa tal chegada” (HAMPTON, 1990, p. 265).

<b>Comunicação Interna Ineficaz</b>	<b>Comunicação Interna Eficaz</b>
Autoritária	Estimula a participação
Unilateral	Fornece Feedback
Linguagem Rebuscada	Linguagem Simples
Linguagem Confusa	Linguagem que evita ambigüidades desnecessárias
Falta de Confiança	Confiança

Quadro 03- Comunicação Eficaz (adaptação da autora)

Quando a empresa entende que seus empregados são também parceiros, há um maior volume de transmissão de informação, o que contribui para que aqueles tenham uma visão geral da organização, ao invés de setorial, e estejam cada vez mais envolvidos com a empresa, seus negócios e princípios. Dessa forma, o colaborador é capaz de ter a real dimensão da importância do seu trabalho e do impacto da realização de suas tarefas no sucesso empresarial (MARCHIORI, 2001).

Segundo Teixeira Filho (2000), para que haja uma boa comunicação interna, é importante que sejam quebradas as barreiras de comunicação, como: diferenças na percepção, filtragem de conteúdo, problemas da língua, diferença de estados emocionais, sobrecarga da informação, complexidade da mensagem, status da competição da informação, falta da confiança, estruturas inadequadas de uma comunicação, escolha incorreta do meio e uma comunicação unilateral. A fim de que sejam superadas essas falhas, deve-se usar linguagem simples, verificar a interpretação do que é dito, estar ciente dos sentimentos do interlocutor e evitar-se a percepção seletiva.

Krogh *et al.* (2001) aponta quatro princípios necessários para uma comunicação eficaz: estimular a participação, evitar ambigüidades desnecessárias; ter etiqueta, ou seja, evitar intimidações; evitar encerramentos prematuros; ser breve e ajudar os outros participantes a serem corajosos; editar as conversas de maneira apropriada e utilizar uma linguagem dinâmica. “A comunicação eficaz é a melhor ferramenta gerencial existente. As

“pessoas, numa empresa precisam saber o que está acontecendo para que possam verdadeiramente participar” (DOMINGOS, 2005, p. 49).

De outra forma, Hobbins (2003) ressalta que para haver uma comunicação eficiente, deve-se ter a habilidade de ser um ouvinte ativo, bem como ser capaz de dar *feedback*. Para Moscovici (2002), o *feedback* é indispensável para um processo de comunicação eficaz, que venha a provocar mudanças de comportamento e a melhorar o desempenho. A comunicação eficaz é reconhecidamente uma das características fundamentais de organizações competitivas (NASCIMENTO *et al.*, 1999).

Segundo Filliage (1999), os problemas na transmissão e interpretação de mensagens tornaram-se cada vez mais sutis e sofisticados, devendo a empresa manter um canal aberto com seus funcionários e reavaliar, constantemente, a linguagem, os meios e os canais de comunicação utilizados, a fim de ter-se uma comunicação eficaz.

Para que seja avaliada a comunicação interna, deve-se questionar os próprios funcionários acerca da percepção de sua eficiência. Pois, apesar de existirem princípios a serem seguidos, mesmo assim, isso não é suficiente para garantir que a comunicação venha a atingir os funcionários da maneira esperada (CERTO, 2003).

### 3 COMPROMETIMENTO e COMUNICAÇÃO

As organizações, de acordo com Bastos e Andrade (2002), têm buscado melhorar o ambiente físico interno, a relação com seus colaboradores e têm dado mais atenção aos vínculos psicológicos dos membros com a organização, a fim de que sejam obtidas maior qualidade, produtividade e competitividade.

Segundo os autores, o público interno, além de ser responsável pela produtividade da empresa, também assume a função de porta-voz empresarial, pois está em contato direto com o consumidor, sendo uma peça fundamental na construção de uma boa imagem da empresa, o que depende, em grande parte, de seu engajamento e do grau de envolvimento com a instituição.

As empresas necessitam de programas e estratégias que, além de valorizar e motivar seu quadro funcional, auxiliem no desenvolvimento pessoal e profissional, a ponto de transformá-lo em diferencial competitivo para a organização. O desenvolvimento de ações que visam melhorar o desempenho individual e coletivo pode assegurar um aumento de produtividade e uma maior competitividade no mercado (LISBOA e GODOY, 2006, p.1).

Fleury e Fleury (2004) colocam que a gestão de recursos humanos, do ponto de vista quantitativo prioriza a racionalidade e a estratégia do negócio, enquanto sob o aspecto qualitativo, dá importância à comunicação, motivação e liderança, em que tem-se uma força de trabalho altamente motivada e fiel à empresa.

Pessoas comprometidas exercem esforços consideráveis para que os objetivos da empresa sejam alcançados e estão mais aptas a desenvolver a valorização de si próprias, a auto-realização e o desenvolvimento pessoal. O comprometimento representa a identificação do empregado com a empresa, não existindo um modelo organizacional a ser aplicado que satisfaça as necessidades de todos os funcionários, em qualquer empresa (LEMOINE e SÁ, 1999).

O comprometimento na empresa apresenta-se, hoje, como uma vantagem competitiva visto que, na busca permanente por qualidade e eficiência, as organizações necessitam do investimento das pessoas no trabalho. Um grupo comprometido é um recurso disponível para levar adiante os objetivos da empresa, pois o comprometimento é uma disposição a agir uma vez que ele subentende uma forte identificação da pessoa aos valores da organização, a vontade de exercer esforços consideráveis e de permanecer como membro (LEMOINE e SÁ, 1999 p.10).

A falta de comprometimento organizacional contribui para o aumento dos índices de rotatividade e absenteísmo. Buscando reverter essa situação, as empresas têm dado especial atenção à área de gestão de pessoas e os novos modelos gerenciais buscam utilizar plenamente a capacidade de seus colaboradores, que se tornaram peças fundamentais para o sucesso empresarial (BASTOS e ANDRADE, 2002). Dessa forma, os autores defendem que o comprometimento da força de trabalho é um requisito fundamental para acompanhar as mudanças organizacionais, já que flexibilidade requer responsabilidade individual e coresponsabilidade entre indivíduos e equipes

As constantes mudanças no mercado demandam que haja uma conexão entre organização e empregado, devendo a comunicação ser um catalisador de informações e favoreça a identificação do indivíduo com os objetivos da organização e favoreça o comprometimento (BRUM, 2000).

No ambiente de negócios atual, em que as mudanças acontecem em ritmo acelerado, o futuro pertence aos administradores mais bem sucedidos em lidar com a mudança, mas, para fazê-lo, é preciso que haja comprometimento por parte dos funcionários. (DESSLER, 1996, p. 27).

Pesquisadores de diversos países, de acordo com Kanaane (1994), têm investigado os fatores que geram o comprometimento das pessoas, para que, através de uma gestão eficaz, possa-se conquistar a colaboração dos funcionários da empresa, a fim de que sejam obtidas vantagens em relação às outras empresas.

Segundo Girardi e Girardi (2006), pesquisas recentes mostram que a comunicação é fator crítico no engajamento e retenção de funcionários, provocando mais satisfação do que premiações ou bônus. Os entrevistados afirmaram que a comunicação efetiva tem implicações diretas no comprometimento, sendo um fator a ser considerado no momento de decisão de ficar ou sair da empresa. E, além de disporem de informação que os ajudem a realizar suas tarefas e administrar suas carreiras, como e-mails, memorandos, relatórios e comunicados, eles necessitam conhecer o foco e os objetivos da empresa

A comunicação é uma das variáveis que precedem o comprometimento dos funcionários. Ela é essencial para o bom funcionamento de qualquer tipo de instituição, pois é por meio dela que uma organização se relaciona com o meio ambiente e suas partes (TAVARES, 2005, p.49).

As abordagens teóricas e os modelos existentes na literatura mostram que o comprometimento organizacional tem como variáveis antecedentes: 1- A comunicação, 2- A gestão da cultura da organização formada por valores e pressupostos básicos como: dever, respeito pelo indivíduo, honestidade, responsabilidade, trabalho, direito, qualidade, justiça, lealdade, etc, 3- A participação comunitária nas decisões e nos resultados, 4- O trabalho comunitário, 5- A segurança no emprego, 6- O desenvolvimento e a realização dos empregados, 7- O estilo de liderança, dentre outras (CHANG, 1999, p.5).

Dessler (1996) aponta que funcionários dão mais importância à existência de um fluxo de comunicação honesto do que uma maior segurança no emprego. O autor coloca que grandes empresas apresentam alto nível de comprometimento e utilizam o fluxo de comunicação contínuo e recíproco para conquistar a confiança dos colaboradores.

Uma das variáveis mais importantes que precedem o comprometimento da força de trabalho é a comunicação. A comunicação é essencial ao bom funcionamento de qualquer tipo de comunidade; numa empresa, representa um dos mais importantes processos administrativos (CHANG, 1999, p.5).

Para Brum (1995), a comunicação interna tem objetivos específicos, como: alterar o comportamento dos funcionários, promovendo o compromisso e a lealdade para com a organização e focalizar na tarefa e priorizar a melhoria dos serviços ou dos processos de produção.

A abertura, a sensibilidade e os esforços honestos da gerência para melhorar a comunicação interna são pré-requisitos importantes para a produtividade, as relações, a qualidade da empresa e também para a sua cultura de *Employeeeship* (MOLLER, 1996, p. 22 ).

A tarefa da comunicação interna é desenvolver mensagens que influenciem o comportamento dos empregados, focalizando qualidade, produtividade e moral, mas não se pode esquecer que o compromisso da administração superior é imprescindível para dar credibilidade a todas estas ações (CORRADO, 1994).

A Comunicação deve ser ética e responsável, o que significa que as pessoas devem interagir, participar, emitir opiniões para permitir o enriquecimento de seus colegas e da própria organização. Este enriquecimento não deve ser visto apenas como maiores lucros para a empresa, mas como crescimento pessoal e profissional para todos os que se envolvem no processo (BUENO, 2005, p.94).

A Comunicação tem a capacidade de integrar os vários setores da empresa e estimular o comprometimento funcional, o que se reflete diretamente em uma melhor prestação de

serviços e no conseqüente aumento da satisfação dos clientes, na conquista do sucesso empresarial e na manutenção da empresa no mercado (HANDA *et al.*, 2006).

De acordo com Marchiori (2006), para que seja construído um ambiente organizacional harmonioso, a empresa pode utilizar uma comunicação segmentada para gerar confiança, credibilidade e comprometimento e aumentar o envolvimento do funcionário com a organização.

A Comunicação Interna deve ser utilizada de forma estratégica, sendo capaz de produzir efeitos positivos em seus colaboradores. Para tanto, Antunes (2006) ressalta que as ações de comunicação devem ser rigorosamente planejadas, acompanhadas, controladas e avaliadas para que sejam obtidos os resultados esperados. Brum (2000) alerta que o conteúdo da informação deve ser ajustado ao colaborador a que se destina, devendo ser assegurada abertura e canais para que haja *feedback*. Sousa e Fossá (2006) corroboram com essa idéia e são enfáticas em suas declarações.

A ausência de comunicação ou de troca de informações não gera comprometimento, a comunicação assume, nesse contexto, um importante papel. Ao proporcionar a reunião das partes distintas da organização, ela se faz presente na constituição de relações de responsabilidade, confiança e credibilidade e, principalmente, no planejamento de ações que vislumbram o alinhamento do pensamento do empregado ao do empregador (p.1).

As ações de comunicação contribuem para que haja cooperação, trabalho em equipe e maior envolvimento dos colaboradores, pois ativa as relações interpessoais, o que é imprescindível para a criação de um bom clima organizacional.

As empresas vêm utilizando a comunicação para potencializar as habilidades dos colaboradores e levá-los a estabelecer um vínculo mais forte com a instituição em que trabalham, pois, dessa forma, será possível o compartilhar o conhecimento adquirido e pode-se ganhar competitividade e velocidade de mudança (CHANG, 2001). “As ações da empresa devem ter sentido para as pessoas – sendo necessário que encontrem no processo de comunicação as justificativas para o seu posicionamento e comprometimento” (MARCHIORI, 2001, p.95)

O aumento das ações de comunicação voltadas para o cliente interno demonstra que as empresas têm preocupam-se em conquistar o comprometimento funcional e manter um bom clima organizacional. O fluxo de comunicação entre setores, desenvolvidos através de

encontros, reuniões ou conversas informais, faz nascer um sentimento de unidade organizacional, em que os agentes se sentem participantes do processo de construção da organização e mais integrados entre si (TORQUATO, 2002).

Os meios de comunicação são utilizados como ferramentas para viabilizar os fluxos de informação dentro da empresa, o que, de acordo com Lisboa e Godoy (2006), leva os funcionários a ter uma visão holística da empresa, já que estes passam a ter conhecimento dos vários setores, produtos e metas, o que os torna mais integrados à organização e, conseqüentemente, mais comprometidos e motivados.

A democratização interna da informação permite que os funcionários saibam mais sobre a empresa, seus processos, produtos/serviços, mercados, metas e desafios, desta forma, eles sentem-se parte do processo e, provavelmente, ficam mais comprometidos e motivados. Estes dois fatores contribuem para a formação da opinião pública interna positiva, além de serem determinantes para o clima organizacional (LISBOA e GODOY, 2006, p.12).

Brum (2000) defende que os funcionários devem estar cientes dos objetivos estratégicos da empresa e para tanto, a comunicação interna deve assumir o papel de difusor de informações e estar à disposição da gerência para direcionar o comportamento dos colaboradores e interferir no seu vínculo organizacional. Para Baldissera (2000), a comunicação é utilizada para preservar a identidade da organização e manter a harmonia empresarial, já que o fluxo de mensagens compõe o processo de relacionamentos dentro da organização.

A comunicação, além de transmitir informações e exercer um papel de integração, também, segundo Handa *et al.* (2006), é capaz de mudar o comportamento dos empregados para que realizem um trabalho melhor, mais qualificado, impulsionando a empresa em direção a suas metas.

De acordo com Pimenta (1999), além de a comunicação contribuir para a concretização de metas, ela também possibilita que a empresa interaja com três grandes subsistemas: o sócio-político; o econômico- industrial e o microclima interno das organizações. Os autores entendem que a comunicação interna é uma ferramenta que favorece as trocas entre colaborador e empresa, a construção de relacionamentos estáveis e estimula o compromisso dos empregados.

O processo de comunicação reveste-se de importância ímpar quando se pensa numa empresa como um conjunto de esforços humanos organizados, pois o resultado final não será alcançado por uma só das pessoas. Todos os resultados alcançados pela empresa é devido ao esforço de toda a equipe ou funcionários (CHANG JUNIOR, 2001, p. 36)

A comunicação interna é um instrumento importante no fortalecimento do comprometimento dos recursos humanos e deve atender às necessidades e expectativas dos funcionários. A visão sobre o empregado não deve ser apenas de um instrumento capaz de gerar resultados, mas de uma pessoa que necessita ter qualidade profissional e satisfação pessoal (FOSSÁ e MOTA, 2006).

Ao considerar que a comunicação interna é preponderante para o sucesso empresarial, Studt (2006) chama atenção para tal aspecto em pequenas empresas, em que o reflexo do comprometimento dos funcionários provoca impactos mais rápidos e diretos no desempenho da empresas.

Empresas que aderiram a um modelo de gestão moderna têm priorizado a transparência e o diálogo com o colaborador, buscando a democratização da informação e o estabelecimento de uma administração participativa, em que o “empowerment” seja, cada vez mais, baseado no conhecimento do produto ou serviço (GIRARD, 2006). No entanto, ainda é grande o número de empresas que utilizam o modelo tradicional de comunicação, o que demonstra que há desconhecimento acerca do poder da comunicação como ferramenta estratégica. Essa mentalidade retrógrada prejudica a relação da empresa com seus públicos e, especialmente, com o público interno.

Apesar da literatura apontar que a comunicação interna tem forte relação com o comprometimento funcional, muitas empresas ainda mantêm um gerenciamento retrógrado, em que a área de comunicação não é considerada estratégica para a empresa, sendo negligenciada ou até gerenciada por pessoas do setor de Recursos Humanos, que, em muitos casos, não estão habilitadas ou devidamente capacitadas para lidar com a complexidade de uma sistema de comunicação (TORQUATO, 2002).

A realidade mostra que os problemas de comunicação, apesar de estarem na base dos grandes conflitos dentro das empresas, sejam porque interferem nas decisões, ações e metas, mesmo assim, alguns administradores não têm consciência das conseqüências do mau gerenciamento da comunicação e delegam a execução e elaboração das ações a setores não

especializados, como o RH, por considerarem que problemas de comunicação não têm grande impacto sobre o desempenho da empresa (KUNSCH, 2006).

A comunicação é uma área complexa da empresa, devendo ser subordinada diretamente à diretoria e ser gerida por profissionais especializados, como jornalistas, publicitários e relações públicas (BRUM, 1998). A autora afirma que este setor deve trabalhar em conjunto com os outros departamentos e, em especial, com o setor de Recursos Humanos, pois este setor é capaz de fornecer subsídios necessários à implantação dos projetos, uma vez que possui a maior parte das informações sobre o indivíduo.

## **4. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia mapeia o processo de construção do conhecimento do pesquisador. Dessa forma, a fim de que haja um melhor entendimento do processo metodológico que será empregado neste trabalho, esse item tratará de questões como a abordagem da pesquisa, sua natureza, modo de investigação, técnica de coleta, instrumento e análise de dados.

### **4.1 Abordagem da pesquisa**

No século XVII, René Descartes, matemático, físico e filósofo, desenvolveu um sistema lógico de produção do conhecimento, trazendo maior objetividade e imparcialidade ao método científico. Em seu livro, o Discurso do Método (1677), ele propôs preceitos que deram suporte à sua atividade de pesquisador e serviram de orientação para a elaboração de muitas pesquisas da contemporaneidade (CAPRA, 1982).

Segundo Descartes (1996), existem quatro preceitos para sistematizar a pesquisa: o primeiro defende que o cientista não deve fazer juízo de valor sobre o objeto a ser estudado, ou seja, ele deve se concentrar em verificar as evidências reais sobre o objeto a ser estudado. O segundo, estabelece que o pesquisador deve buscar classificar o objeto de estudo de forma conveniente ou subclassificá-lo até o máximo que for possível. O terceiro sugere que o objeto seja estudado de forma mais simples, para que, posteriormente, sejam analisadas questões mais complexas. O último, aponta que é necessário haver uma repetição exaustiva de testes de comprovação e de revisões gerais.

Esse método científico de Descartes, que tem fundamentação matemática, segundo Nélo (1999), foi aplicado às pesquisas de caráter social, ou seja, as que envolviam as relações humanas. Ainda segundo o autor, quando o método caminhou das ciências exatas para as ciências sociais, na verdade, buscou-se quantificar as variáveis e reduzir o grau de subjetividade destas pesquisas.

O presente trabalho embasou-se nos preceitos de Descartes, de forma que a pesquisa foi aplicada com o intuito de compreender a relação existente entre comunicação interna e comprometimento nas micro e pequenas indústrias produtoras de calçados de Fortaleza, dados que serão coletados através de pesquisa de campo e que serão tratados estatisticamente.

## 4.2 Natureza da pesquisa: quali-quantitativa

Triviños (2001) defende que existem três tipos de natureza da pesquisa: a quantitativa, a qualitativa ou ambas (quali-quantitativa), devendo ser aplicado aquele método que melhor atende ao objetivo geral, ao objetivo específico e ao delineamento do trabalho.

Qualquer que seja a metodologia utilizada, um projeto só pode ser definitivamente elaborado quando se tem o problema claramente formulado, os objetivos bem determinados, assim como o plano de coleta e análise dos dados. O método deve adequar-se à natureza da pesquisa e ao nível de aprofundamento que se deseja atingir (SEABRA, 2001, p.56).

Seabra (2001) afirma que o método quantitativo utiliza técnicas estatísticas, devendo ser empregado nos estudos descritivos e de relação de causalidade entre fenômenos em que seja necessário dar maior precisão aos resultados e aumentar a margem de segurança da pesquisa. Por outro lado, o método qualitativo não utiliza técnicas estatísticas e aborda elementos mais profundos nas relações, processos e fenômenos que, muitas vezes, não podem ser identificados por meio de cálculos matemáticos, sendo necessário maior envolvimento do pesquisador com o respondente. Em síntese, Freitas e Moscarola (2000), afirma que os dois tipos possuem vantagens e desvantagens e podem ser utilizados de forma combinada, como multimétodo.

Os métodos quantitativos e qualitativos de pesquisa não são contraditórios, nem apresentam uma continuidade, pois são de naturezas distintas. A pesquisa quantitativa tem o objetivo de colher informações, dados, indicadores e tendências referentes ao objeto. No entanto, a pesquisa qualitativa é mais subjetiva e trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões (MINAYO e SANCHES, 1993).

Considerando-se que a subjetividade do pesquisador sempre está presente, mesmo nas pesquisas quantitativas, o melhor procedimento a tomar é fazer um cruzamento de dados, podendo assim obter uma melhor compreensão do problema estudado (DESLAURIER, 1991 *apud* PORTELA, 2008, p.3).

Levando-se em consideração os conceitos e argumentos acima apresentados, optou-se por realizar uma pesquisa multimétodo (quali-quantitativa), para que a visão holística do objeto possa favorecer a análise dos dados. A pesquisa quantitativa foi utilizada com intuito de levantar dados que pudessem mostrar com objetividade se há uma relação entre a) o comprometimento dos funcionários e a existência de uma comunicação interna eficaz; b) uma

comunicação eficaz e planejamento da comunicação interna integrada; c) comprometimento e planejamento de comunicação organizacional.

Dentre os tipos de pesquisa pertencentes à categoria quantitativa, optou-se por utilizar a *survey* ou levantamento que, segundo Babbie (2001), trata-se de um tipo particular de pesquisa social empírica, a qual examina uma parte da amostra e leva em consideração o perfil dos respondentes.

Segundo Freitas *et al.* (2000, p. 105), a pesquisa *survey* é apropriada quando:

Deseja-se responder questões do tipo “o quê?”, “por quê?”, “como?”, e “quanto?”, ou seja, quando o foco de interesse é sobre “o que está acontecendo” ou “como e por que isso está acontecendo”; não se tem interesse ou não é possível controlar as variáveis dependentes e independentes; O ambiente natural é a melhor situação para estudar o fenômeno de interesse; O objeto de interesse ocorre no presente ou no passado recente.

A pesquisa *survey* também pode ser subclassificada. De acordo com o propósito da pesquisa, pode ser denominada de:

- a. Descritiva, em que se busca aprofundar o conhecimento acerca do problema, fazer a descrição das características ou funções, bem como estabelecer as relações entre as variáveis e identificar as particularidades da amostra, em relação às atitudes ou opiniões dos respondentes, por exemplo;
- b. Explanatória, também chamada de causal ou explicativa, objetiva testar as relações de causa e efeito entre variáveis ou fazer a validação de uma teoria, respondendo a questões como o que, por que e como;
- c. Exploratória, na qual se objetiva ter maior familiaridade com o tema, já que o objeto em questão não foi explorado anteriormente ou há pouco conhecimento sobre este. Nesse sentido, procuram-se aprimorar idéias e, geralmente é o primeiro de uma série de estudos. (GIL, 2002; INSONNEAULT; KRAEMER, *apud* FREITAS *et al.*, 2000).

Sob o aspecto temporal, considerando-se os momentos em que o pesquisador foi a campo coletar as informações, a *survey* pode ser intitulada longitudinal, quando o levantamento das informações é feito em períodos distintos ou pontos especificados, podendo até servir de comparação ou pode sofrer um corte-transversal, onde a coleta de dados ocorre

em um só momento e a análise recaía sobre o estado do objeto em um momento específico (SAMPERINI *et al.*, 1991, *apud* FREITAS *et al.*, 2000).

A pesquisa *survey*, no presente trabalho, tem caráter descritivo, sendo uma replicação de pesquisa semelhante desenvolvida por Tavares (2005), em sua dissertação de mestrado, havendo, portanto, conhecimento prévio sobre o tema em estudo. Além disso, foram inquiridas as relações de dependência entre as variáveis e foi possível comparar os resultados com aqueles apresentados pela autora da pesquisa replicada.

Pode-se dizer, ainda, que o estudo teve um corte transversal, já que a coleta de dados aconteceu entre o dia 20 de maio de 2009 e 05 de junho de 2009, ou seja, em um curto espaço temporal, em que toda a amostra foi avaliada.

É importante destacar, que muitos pesquisadores buscam resultados imparciais e objetivos, através da utilização de procedimentos estatísticos, e tendem a desperdiçar informações importantes para uma análise mais completa do objeto (TRIVIÑOS, 2001). Por isso, além do método quantitativo, utilizou-se o qualitativo, já que este é apropriado, quando se trata de um fenômeno complexo, de natureza social, em que o seu desdobramento leva ao entendimento de um contexto social e cultural. (LIEBSCHER, 1998).

A utilização do método qualitativo foi necessária, pois existiram questões mais subjetivas que foram utilizadas para identificar os meios de comunicação empregados, bem como investigar quem a desenvolve e a que setor a atividade está ligada nas pequenas e médias empresas fabricantes de calçados em Fortaleza.

### **4.3 Universo e Amostra**

A pesquisa em questão apresenta como público alvo as pequenas empresas formais da indústria de calçados, que estão localizadas em Fortaleza, no Estado do Ceará. Estas empresas foram classificadas pelo porte, segundo o critério de número de funcionários.

As informações cadastrais daqueles estabelecimentos foram fornecidas pelo Sindicato das Indústrias de Calçados de Fortaleza (SINDICALF), que catalogou todas as indústrias calçadistas do Ceará, independente delas serem sindicalizadas ou não, que estavam inscritas na Junta Comercial, totalizando um número de 10 empresas de pequeno porte, sendo o

universo do estudo composto por 340 pessoas que trabalham nessas estabelecimentos, sendo o tamanho da amostra determinado segundo o plano de amostragem aleatória estratificada proporcional, cuja expressão é dada por:

$$n = \frac{N \sum_{h=1}^{10} \frac{N_h^2 P_h (1 - P_h)}{N_h - 1}}{\frac{N^2 d_{\max}^2}{z_{\alpha/2}^2} + \sum_{h=1}^{10} \frac{N_h^2 P_h (1 - P_h)}{N_h - 1}}$$

Figura 2-Equação para cálculo da Amostra

em que:

- n é o tamanho da amostra;
- N é o tamanho da população (N=340 funcionários nas dez empresas);
- h é o índice adotado para designar a empresa considerada, h = 1, 2, ..., 10;
- N<sub>h</sub> é o número de funcionários da empresa h;
- P<sub>h</sub> é a proporção de funcionários da empresa h que possuem alguma característica de interesse; aqui se considerou P<sub>h</sub> = 0,50 para todas as empresas;
- d<sub>max</sub> é o erro máximo de amostragem que se permite conhecer e
- z<sub>α/2</sub> é o valor teórico da distribuição normal padrão associado a 95% de confiança.

Após determinado o tamanho total da amostra, em cada estrato a amostra deve manter a proporção populacional, ou seja:

$$n_h = n \times \frac{N_h}{N}$$

Figura3-proporção populacional

O tamanho da amostra foi determinado para dois valores de d<sub>max</sub> 0,05 e 0,10 e a pretensão inicial da pesquisadora era trabalhar com o d<sub>max</sub> 0,05, no entanto houve uma grande resistência das empresas em disponibilizar um maior número de funcionários para que estes pudessem responder à pesquisa, pois os gerentes daquelas alegaram que, como o questionário é extenso, demandaria um maior tempo de suspensão das atividades e da produção, já que estamos trabalhando com indústrias, fato que já seria suficiente para impactar no desempenho de uma pequenas empresa. Sendo assim, utilizou-se o d<sub>max</sub> 0,10, sem que os resultados do estudo fossem comprometidos.

EMPRESA	No. de empregados	Tamanho da amostra ( $d_{\max}=0,05$ ; $P_h=0,50$ )	Tamanho da amostra ( $d_{\max}=0,10$ ; $P_h=0,50$ )
Carlos Augusto Soares - Top Couros Top Couros Indústria e Comércio de Calçados Ltda	47	26	11
CV Couros e Peles Ltda	48	26	11
Francisco Edilson de Sousa Calçados – EPP	25	14	6
Indústria e Comércio de Calçados David Ltda.	28	16	7
Indústria e Com. de Calçados Dólmen Ltda	45	25	11
Lela Calçados Ltda.	44	24	10
Palmiflex Componentes p/ Calçados Ltda	26	14	6
Silva Lima Ind. e Com. de Calçados Ltda.	25	14	6
Couro Fino Ind. e Com. de Artefatos de Couro Ltda	24	13	6
Ângelus Ind. e Com. de Calçados	28	16	7
<b>TOTAL</b>	<b>340</b>	<b>188</b>	<b>81</b>

Quadro 2 – Tamanhos de amostra segundo amostragem aleatória estratificada proporcional para 10 empresas do setor calçadista de Fortaleza, considerando-se  $P=0,50$  para todos os estratos e dois valores máximos de erro de amostragem (0,05 e 0,10).

O tipo de amostragem, segundo Mattar (1997), pode ser probabilístico ou não probabilístico. No presente estudo, optou-se por utilizar a amostragem aleatória estratificada, que divide a população alvo em subgrupos internamente homogêneos e cada subgrupo (estrato) é então amostrado por amostragem aleatória.

#### 4.4 Plano de Coleta de Dados e Instrumento

A investigação científica pode ser classificada, de acordo com a origem dos dados, como sendo de natureza primária ou secundária.

Dados primários são aqueles que não foram antes coletados, [...], com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento enquanto que dados secundários[...] são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento (MATTAR, 1997, p.134).

Inicialmente, a pesquisadora levantou dados secundários através de pesquisa bibliográfica e documental para um melhor conhecimento do assunto estudado. Posteriormente, na fase de coleta de dados primários, utilizou-se a técnica do levantamento de

campo, através de entrevistas estruturadas com os funcionários que trabalham nas pequenas empresas fabricantes de calçados em Fortaleza. Não houve a classificação dos pesquisados de forma hierárquica, pois foram identificados como funcionários, independentemente do cargo que ocupam. As maiores vantagens da utilização de instrumentos estruturados (...) estão na simplicidade de sua aplicação e na facilidade que proporciona para tabulação, análise e interpretação” (MATTAR,1997, p.161).

O instrumento de pesquisa utilizado foi o mesmo questionário estruturado aplicado por Rosalina Semedo de Andrade Tavares, em 2005, na Universidade de São Paulo-USP. Segundo Yin (2001), a pesquisa deve buscar generalizações, devendo ser possível a outro pesquisador replicar a pesquisa, ou seja, utilizar os mesmos procedimentos para verificar as coincidências, divergências e a validade dos resultados encontrados.

Segundo a autora do questionário, Tavares (2005), o instrumento de coleta de dados foi elaborado de acordo com os objetivos e as variáveis da pesquisa, bem como as mudanças que se mostraram necessárias, após um pré-teste. O questionário foi, finalmente, composto por 62 perguntas fechadas e organizadas em três blocos, nos quais as questões foram agrupadas por assunto. Roesch (1996) afirma que o questionário é o instrumento mais utilizado na pesquisa quantitativa e necessita de planejamento, a fim de que as questões inicialmente levantadas sejam respondidas. Gil (1996) ratifica este pensamento ao colocar que o questionário deve ser feito sob medida, a fim de produzir informações úteis.

No trabalho em questão, buscou-se aprimorar o instrumento proposto por Tavares (2005) e modificou-se a disposição das questões, optando-se por agrupar as questões sob dois critérios: o assunto e o tipo das respostas. Então, as questões que utilizaram a escala Likert ficaram próximas, mas continuaram separadas em três blocos, de acordo com o assunto. Foram criados mais dois blocos, o V e o VI, onde se agruparam as questões com respostas fora do padrão Likert, mas que também permaneceram individualizadas por assunto. Ao final, ao invés de se terem 62 perguntas, como foi proposto por Tavares (2005), obtiveram-se apenas 60, já que, com o novo arranjo do questionário, não foi necessário repetir três vezes a mesma questão, como feito anteriormente por Taveres (2005).

A aplicação dos questionários ocorreu durante os meses de maio e junho de 2009, sendo realizada pela própria pesquisadora e por profissionais especialistas em coleta de dados,

devidamente treinados para este fim. Ressalte-se que as entrevistas foram marcadas com antecedência através de ligação telefônica.

#### **4.5 Análise de dados**

A análise dos dados coletados é uma fase importante para que seja entendido o comportamento das variáveis pesquisadas e a relação que estabelecem entre si, o que leva o pesquisador a conclusões que devem atender às questões do estudo. Segundo Gil (1991, p. 102), “o processo de análise dos dados envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos”.

No presente trabalho, o tratamento de dados foi feito através da aplicação das ferramentas descritivas e inferenciais. O método descritivo foi escolhido para fazer a interpretação dos dados, para calcular os pontos de concentração da maioria das respostas, assim como o grau de concentração dessas respostas. A partir desses dados estatísticos, construíram-se os gráficos e tabelas que ilustram e facilitam a análise das informações e conclusões. De acordo com Mattar (1997, p.62), “os métodos descritivos têm o objetivo de proporcionar informações sumarizadas dos dados contidos no total de elementos da(s) amostra(s) estudada(s).”

Em adição, utilizou-se o método inferencial, que, segundo Oliveira (2002), abrange um conjunto de técnicas analíticas as quais identificam e caracterizam as relações entre as variáveis, como por exemplo, a correlação de Spearman, o teste de Fisher e o qui-quadrado. Na pesquisa em questão, foi avaliada a dependência entre a comunicação interna e o comprometimento afetivo dos funcionários. Para isso, foram escolhidas quatro questões de cada assunto avaliado, seja ele sobre Comunicação Interna, Comprometimento ou Planejamento Organizacional. Cada questão do assunto foi cruzada com todas as quatro questões do outro assunto, conforme havia sido feito pela pesquisa precedente.

Como se tinha a intenção de validar um instrumento desenvolvido por outra pesquisadora, buscou-se utilizar os mesmos procedimentos. Os dados obtidos com a aplicação dos questionários foram analisados com as técnicas inferenciais do coeficiente de correlação de Spearman e do teste de Fisher, que foram usados na pesquisa de origem.

## 5. A INDÚSTRIA CALÇADISTA DE FORTALEZA

O presente estudo recaiu sobre o setor calçadista de Fortaleza, que apresenta relativa representatividade na economia do Ceará, pois gera 18.548 empregos diretos e é responsável por 13,2% do valor da produção da indústria de transformação e 17,5% das exportações do estado do Ceará, aparecendo em terceiro lugar no *ranking* dos maiores produtores do Brasil, atrás apenas dos estados de São Paulo e Rio Grande do Sul (SILVA e ROSA, 2002). Ainda segundo os autores, os demais pólos calçadistas do Ceará localizam-se no município de Sobral e na região do Cariri, em que os principais municípios produtores são Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha.

Oliveira (2001) aponta que, segundo pesquisa realizada pelo SINDICALF, 89,5% das PMES utilizam equipamentos eletromecânicos, em detrimento dos modernos equipamentos de base microeletrônica e, em 26,5% delas, as máquinas utilizadas têm, em média, mais de dez anos. A falta de investimento em capacitação produtiva e modernização tecnológica compromete o desempenho da indústria calçadista local e torna as empresas pouco competitivas nacional e internacionalmente – apenas 0,4% da produção de calçados cearenses é destinada ao mercado externo, pois o produto é inferior aos dos concorrentes e há desconhecimento do funcionamento do mercado internacional.

As MPEs calçadistas são, predominantemente, intensivas em mão-de-obra, ou seja, a maior parte das operações de produção é feita manualmente – com o auxílio de ferramentas rudimentares – ou utilizando-se de equipamentos mecânicos pouco sofisticados. O processo de ‘concepção’ e modelagem dos produtos, por exemplo, é feito, via de regra, pelo próprio proprietário, o qual, no mais das vezes, copia os lançamentos do mercado. A etapa de costura, por sua vez, é, muitas vezes, terceirizada. Por fim, nas MPEs calçadistas, o controle de qualidade – quando existe – se restringe apenas à etapa de montagem dos calçados, mas se as empresas mantivessem um programa de qualidade. Mas, se os sapatos que são feitos de forma artesanal ou sob encomenda passassem por um programa de qualidade, isso agregaria ainda mais valor ao produto. Todos estes aspectos denotam o baixo nível tecnológico que caracterizam o segmento das micro e pequenas indústrias calçadistas cearenses.

Apesar de existirem curtumes no estado, o couro fornecido não é de boa qualidade, forçando algumas empresas a importar o produto de outras regiões do país. Devido ao seu alto custo e à relativa escassez, o couro vem sendo substituído por outros materiais de origem

industrial, como os laminados sintéticos, os injetados e os vulcanizados. Quanto à procedência das matérias-primas, as MPEs se abastecem principalmente no mercado local (62% em média), de acordo com SILVA e ROSA (2002). O mesmo acontece com a origem dos acessórios e componentes, os quais são adquiridos localmente por cerca de 58% das MPEs. Destaque-se, ainda, que 81% das MPEs pulverizam suas compras de matérias-primas e componentes entre diversos fornecedores.

Sendo assim, resta a essas empresas escoar seus produtos dentro do estado e na Região Nordeste. De fato, 82% das microempresas e 55% das empresas de pequeno porte destinam sua produção para os mercados local e regional, que é promissor, pois o consumo anual de calçados em Fortaleza é em torno de 9,0 milhões de pares (SILVA e ROSA, 2002).

No que diz respeito à geração de postos de trabalho, ainda segundo os autores, as MPEs concentram 40% do total de empregos do setor. A grande maioria das empresas opera em regime de dois turnos, totalizando, em média, 44 horas semanais. Cerca de 82% dos trabalhadores das MPEs calçadistas são do sexo masculino. No que concerne ao grau de instrução formal, os autores constataram baixo nível de escolaridade da mão-de-obra, representado pelo fato de que 86% do pessoal ocupado cursaram apenas o ensino fundamental – muitas vezes incompleto. Além do baixo nível de escolaridade, destaque-se, também, a pouca atenção dispensada à qualificação profissional da força de trabalho, em função, provavelmente, da falta de visão estratégica e da pouca disponibilidade de recursos financeiros.

## 6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS

Durante o processo de aplicação dos questionários nas pequenas indústrias de calçados de Fortaleza, a pesquisadora encontrou algumas dificuldades. Em virtude de se trataram de indústrias, em que a grande maioria dos funcionários trabalham na linha de produção, houve uma resistência por parte das empresas em ter que parar as suas atividades para o preenchimento do instrumento de pesquisa, já que a suspensão dos trabalhos impactaria na produtividade da empresa.

Soma-se a isso, o fato de que o questionário é composto por 60 questões, o que, em média, leva cerca de 40 minutos para que todas sejam respondidas, podendo o tempo ser estendido, de acordo com as dúvidas suscitadas pelos respondentes, que por apresentarem baixo nível escolar, em sua maioria, necessitaram de esclarecimentos, inclusive, em relação à escala Likert. Ao final, foram aplicados 81 questionários, o suficiente para validar a pesquisa.

Como esta é uma pesquisa de validação de modelo, o questionário utilizado foi o mesmo de Tavares (2005). Segundo a autora, o instrumento avalia três aspectos:

1. O da comunicação interna, que teve como objetivo descrever como se processa o sistema comunicativo dentro da organização, incluindo os níveis, os fluxos, as redes e principais meios utilizados para a comunicação interna;
2. O do comprometimento afetivo, composto por questões que abordam a existência de um comprometimento afetivo das pessoas na organização. Estas questões abordam a identificação do apego, afeto pela organização, identificação do indivíduo com os valores da empresa; desejo de manter o vínculo com a organização;
3. O do planejamento de comunicação, que foi composto por questões que visam a descrever qual o papel da área de comunicação dentro da organização.

A seguir será apresentada uma análise descritiva do aspecto comunicação interna, do comprometimento organizacional e do planejamento da comunicação organizacional. Em um segundo momento, serão apresentados os resultados do teste de correlação entre variáveis, utilizando o coeficiente de correlação de Spearman e teste Exato de Fisher.

## 6.1 Análise descritiva

Para fazer a análise descritiva da pesquisa, utilizou-se o mesmo método de análise de Tavares (2005), vindo a trabalhar com as mesmas questões analisadas pela autora. Como tem-se a intenção de validar um instrumento desenvolvido por outra pesquisadora, buscou-se utilizar os mesmos procedimentos, facilitando a comparação dos resultados entre as duas pesquisas.

Observe-se, nas tabelas e gráficos, que se seguem, que os valores dos itens (1 a 7) correspondem ao nível de concordância ou discordância dos respondentes com as frases que lhes foram apresentadas, conforme a seguinte escala:

- 1 = Discordo plenamente;
- 2 = Discordo muito;
- 3 = Discordo;
- 4 = Nem concordo, nem discordo;
- 5 = Concordo;
- 6 = Concordo muito;
- 7 = Concordo plenamente.

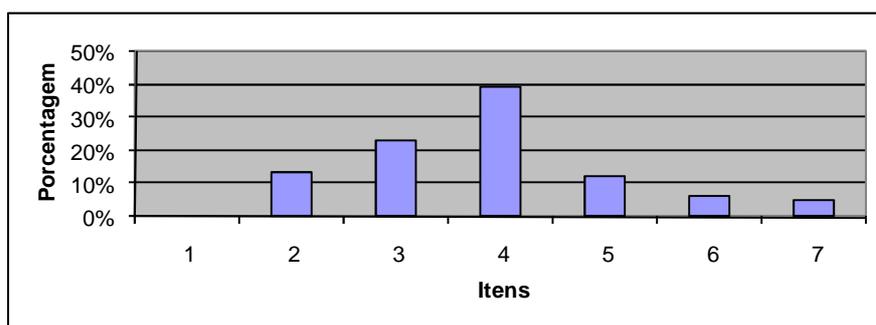
### 6.1.1 Aspectos sobre a comunicação interna

As questões elaboradas sob o tema Comunicação Interna tiveram como objetivo investigar como os funcionários percebem a comunicação interna, seja ela transmitida pelo um posicionamento da direção da empresa ou, de forma mais explícita, pelo fluxo de informação nos meios de comunicação.

#### **Pergunta 1 - As minhas manifestações espontâneas e informais são valorizadas pela organização.**

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

<b>Tabela 1</b>	
Itens	Porcentagem
1	0%
2	13,0%
3	23,00%
4	39,0%
5	12,0%
6	6,0%
7	5,0%



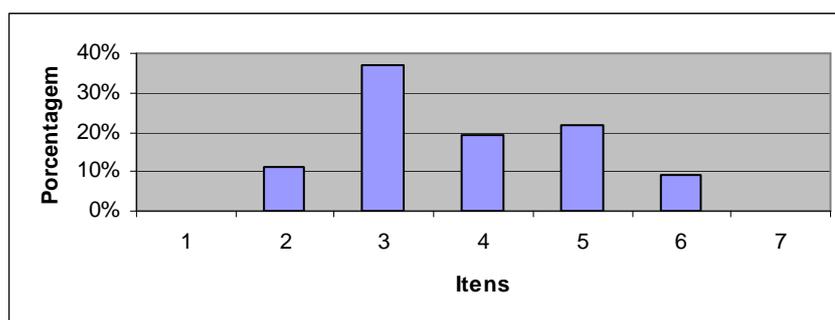
**Gráfico 1:** As minhas manifestações espontâneas e informais são valorizadas pela organização.

Na presente questão, o item 4 teve o maior número de respostas, mas como esse item corresponde na legenda do questionários à afirmativa ‘nem concordo, nem discordo’, fica difícil interpretar se os funcionários sentem que suas manifestações são valorizadas. Então, ao analisarmos os demais itens percebemos que a grande maioria, 36% das pessoas (somando-se os itens 2 e 3), não consideram que suas opiniões são valorizadas pela organização.

**Pergunta 2 - Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações (comunicação de cima para baixo; comunicação de baixo para cima; comunicação entre os pares; comunicação entre subordinados e chefes de outros setores).**

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

Tabela 2	
Itens	Porcentagem
1	0%
2	11,00%
3	37,00%
4	19,00%
5	22,00%
6	9,00%
7	0,00%



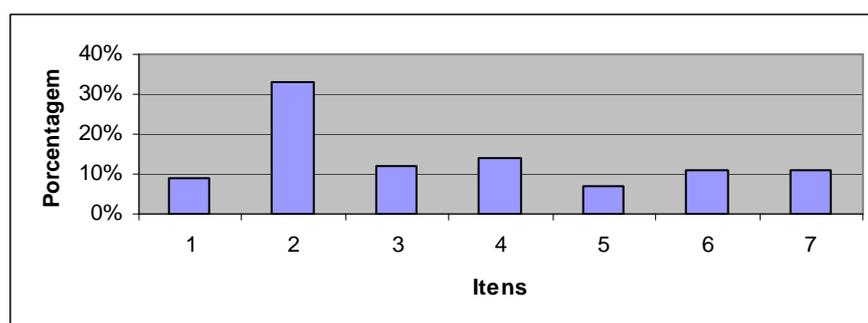
**Gráfico 2:** Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações (comunicação de cima para baixo; comunicação de baixo para cima; comunicação entre os pares; comunicação entre subordinados e chefes de outros setores).

Com relação aos fluxos comunicativos, os participantes concordam (48%) que não existe equilíbrio entre os fluxos de informação, com uma proporção maior para o item discordo (37%); 32% concordam em algum grau (concordo, concordo muito, concordo plenamente), com uma porcentagem maior para o item “concordo” (22%); além de 19% de indiferentes (nem concordo, nem discordo).

**Pergunta 8 - Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais, onde exponho a minha opinião.**

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

Tabela 3	
Itens	Porcentagem
1	9%
2	33,00%
3	12,00%
4	14,00%
5	7,00%
6	11,00%
7	11,00%



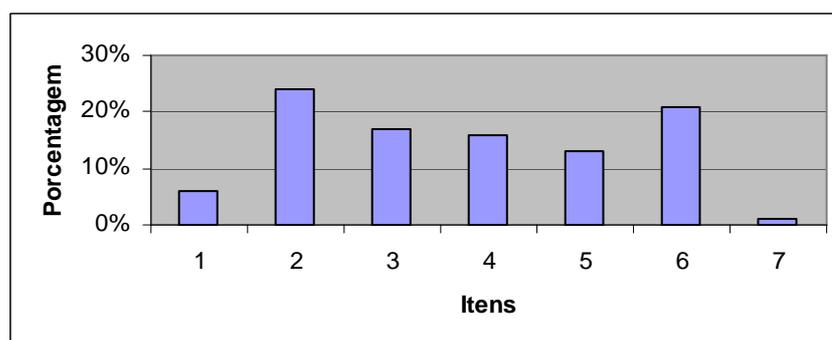
**Gráfico 3:** Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais, onde exponho a minha opinião.

Um aspecto bastante negativo encontrado nas empresas pesquisadas é que a grande maioria dos funcionários não participam ou não se sentem à vontade para expor suas opiniões. A maioria dos entrevistados (55%) é discordante (discordo, discordo muito, discordo plenamente) que a Organização dê oportunidades de participar dos encontros especiais e/ou reuniões, sendo que o item “discordo muito” obteve uma proporção de (33%); 29% concordam em um certo grau (concordo, concordo muito, concordo plenamente) e 14% são indiferentes.

### Pergunta 9 - Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo o negócio desta organização

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

Tabela 4	
Itens	Porcentagem
1	6%
2	24%
3	17%
4	16%
5	13%
6	21%
7	1%



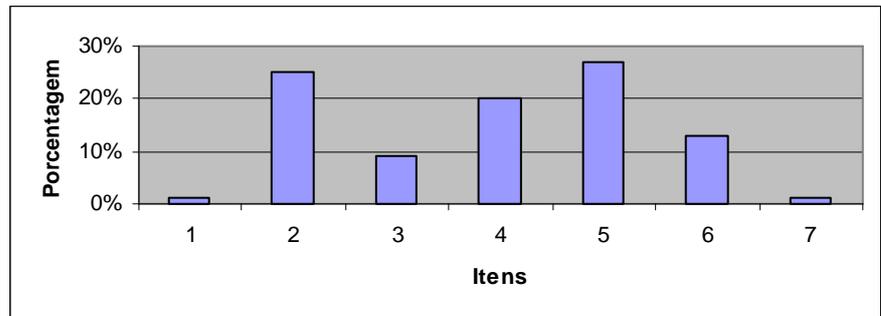
**Gráfico 4:** Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo o negócio desta organização

Em relação ao incentivo da Organização (Incentivar a conhecer todo o negócio da Empresa); 48% discordam (discordo, discordo muito, discordo plenamente) e 35% concordam (concordo, concordo muito, concordo plenamente), com uma proporção maior para os itens, discordo plenamente (24%) e concordo plenamente (21%); além de 16% dos entrevistados serem indiferentes.

**Pergunta 10 - Eu não recebo informações de outros setores da organização.**

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

<b>Tabela 5</b>	
Itens	Porcentagem
1	1%
2	25,00%
3	9,00%
4	20,00%
5	27,00%
6	13,00%
7	1,00%



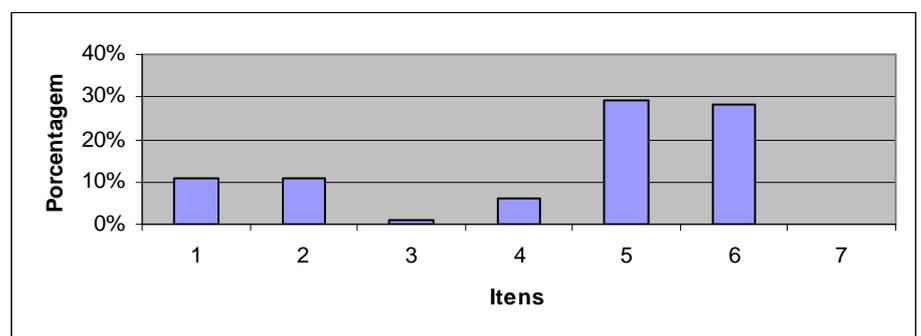
**Gráfico 5:** Eu não recebo informações de outros setores da organização

Percebe-se que a grande maioria dos respondes acham que deveriam receber mais informações dos outros setores, o que caracteriza que o fluxo de informações horizontal está deficiente e que em empresas tão pequenas é possível que os setores estejam isolados.

**Pergunta 13 - Sempre pessoas cujas solicitações eu deveria atender pedem coisas que estão em conflito com outros trabalhos que devo fazer.**

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

<b>Tabela 6</b>	
Itens	Porcentagem
1	11%
2	11,00%
3	1,00%
4	6,00%
5	29,00%
6	28,00%
7	0,00%



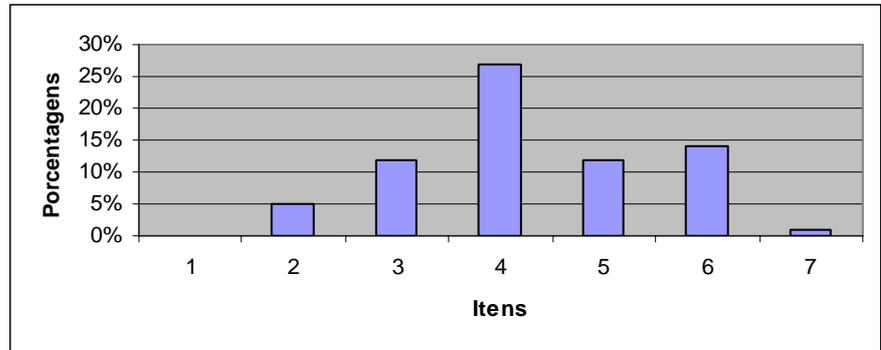
**Gráfico 6:** Sempre pessoas cujas solicitações eu deveria atender pedem coisas que estão em conflito com outros trabalhos que devo fazer.

A falta de comunicação intersetorial anteriormente apontada é confirmada por esta questão que mostra a existência de conflito de tarefas ou a existência de sobrecarga dos setores.

**Pergunta 14 - Nunca tenho clareza sobre quais as minhas responsabilidades no trabalho.**

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

<b>Tabela 7</b>	
Itens	Porcentagem
1	0%
2	5,00%
3	12,00%
4	27,00%
5	12,00%
6	14,00%
7	1,00%



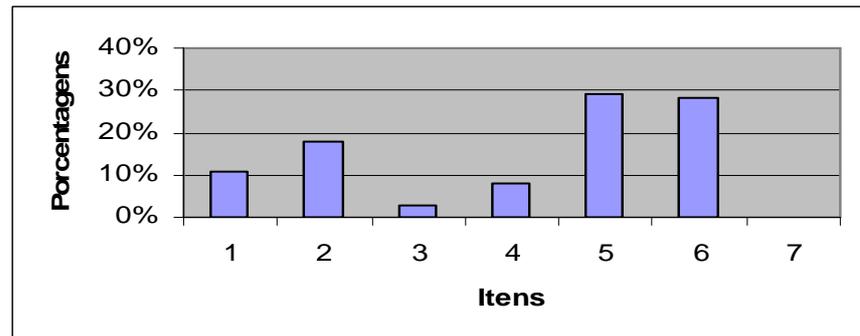
**Gráfico 7:** Nunca tenho clareza sobre quais as minhas responsabilidades no trabalho.

As pessoas mostraram que têm clareza nas suas tarefas, mas as respostas difusas mostram que pode haver um melhor entendimento entre a chefia e os seus subordinados.

### **Pergunta 18 - Raramente estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata.**

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

<b>Tabela 8</b>	
Itens	Porcentagem
1	11%
2	18%
3	3%
4	8%
5	29%
6	28%
7	0%



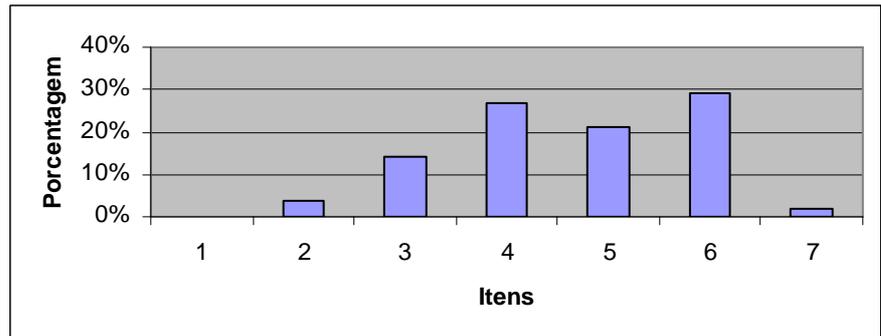
**Gráfico 8:** Raramente estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata.

Quanto à satisfação do entrevistado em relação à qualidade do suporte técnico e administrativo que recebem da chefia imediata, 58% concordam (concordo, concordo muito, concordo plenamente) que estão raramente satisfeitos com o suporte, observou-se que o item “concordo plenamente” não foi mencionado em nenhum dos 81 questionários), 33% discordam (discordo, discordo muito, discordo plenamente) e ainda 8% são indiferentes.

**Pergunta 19 - Nesta organização as chefias são altamente comprometidas com a missão da organização.**

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

Tabela 9	
Itens	Porcentagem
1	0%
2	4%
3	14%
4	27%
5	21%
6	29%
7	2%



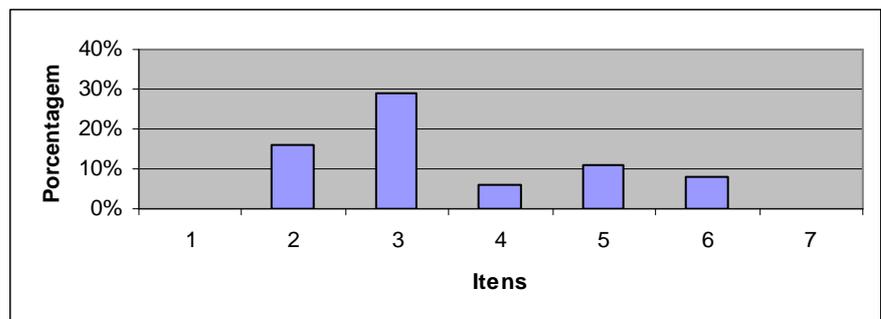
**Gráfico 9:** Nesta organização as chefias são altamente comprometidas com a missão da organização.

Considerando o comprometimento que a chefia tem em passar a missão dos organizadores aos subordinados, foi observado que 53% concordam em um certo grau (concordo, concordo muito, concordo plenamente) com o comprometimento; 27% são indiferentes e 19% discordam (discordo, discordo muito, discordo plenamente; sendo que nenhum dos entrevistados discorda plenamente).

**Pergunta 20 - Raramente os padrões de desempenho no trabalho estão bem definidos.**

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

Tabela 10	
Itens	Porcentagem
1	0%
2	16,00%
3	29,00%
4	6,00%
5	11,00%
6	8,00%
7	0,00%



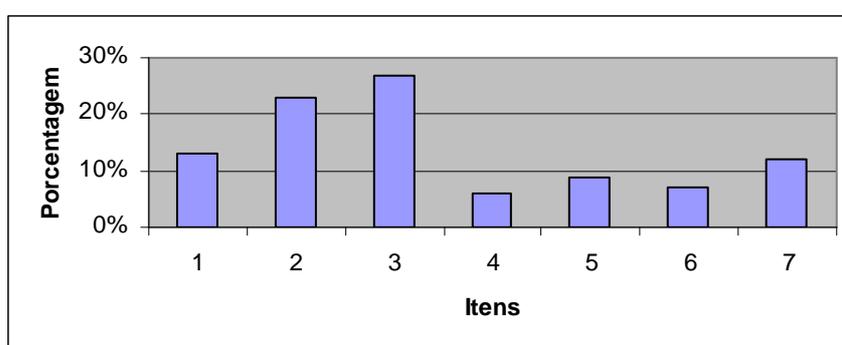
**Gráfico 10:** Raramente os padrões de desempenho no trabalho estão bem definidos.

As respostas a essa pergunta mostram que os respondentes foram coerentes no preenchimento do questionário, pois afirmaram que estão cientes dos padrões de desempenho da empresa, assim como na questão 19.

**Pergunta 29 - Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual porque a organização me comunica tudo a respeito do seu negócio.**

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

<b>Tabela 11</b>	
Itens	Porcentagem
1	13%
2	23%
3	27%
4	6%
5	9%
6	7%
7	12%



**Gráfico 11:** Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual porque a organização me comunica tudo a respeito do seu negócio.

A comunicação que a organização passa em relação ao seu negócio, 64% dos entrevistados discordam (discordo, discordo muito, discordo plenamente) da comunicação que a Organização passa em relação ao seu negócio, afetando seu envolvimento pessoal com o trabalho; já 29% (concordo, concordo muito, concordo plenamente) com esse envolvimento/comunicação; e ainda 6% são indiferentes.

**Pergunta 32 - Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela.**

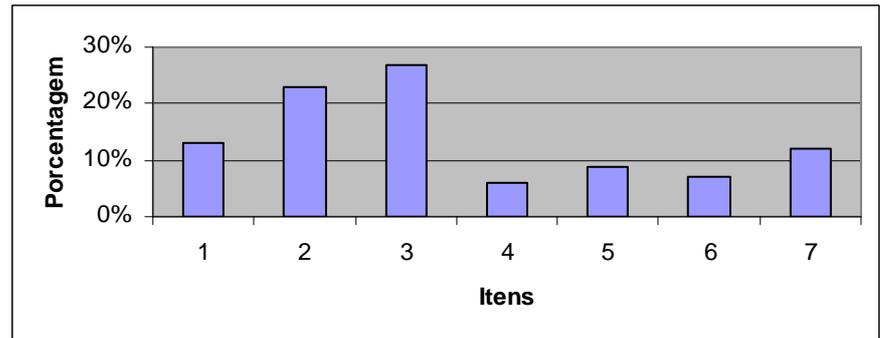
A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

<b>Tabela 12</b>	
Itens	Porcentagem
1	1%
2	19%
3	37%
4	8%

1	1%
2	19%

3	37%
4	8%

5	13%
6	8%
7	11%



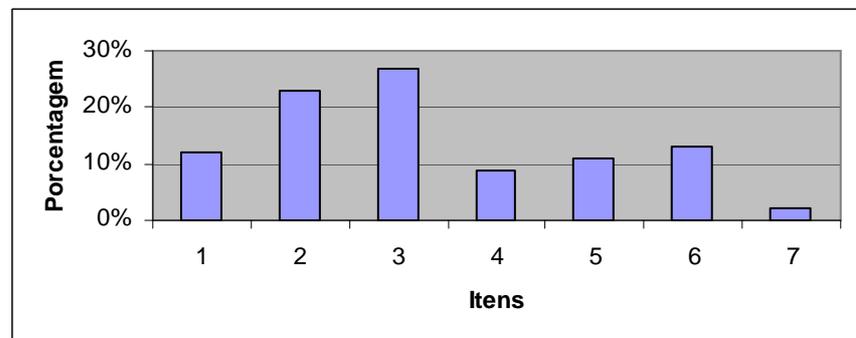
**Gráfico 12:** Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela.

Os entrevistados em um total de 58% não concordam (discordo, discordo muito, discordo plenamente), com este forte desejo de manter-se membro da Organização, com uma proporção maior para o item discordo (37%); um terço dos entrevistados concordam (concordo, concordo muito, concordo plenamente); além de 8,6% serem indiferentes

**Pergunta 37 - Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar.**

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

Tabela 13	
Itens	Porcentagem
1	12%
2	23%
3	27%
4	9%
5	11%
6	13%
7	2%



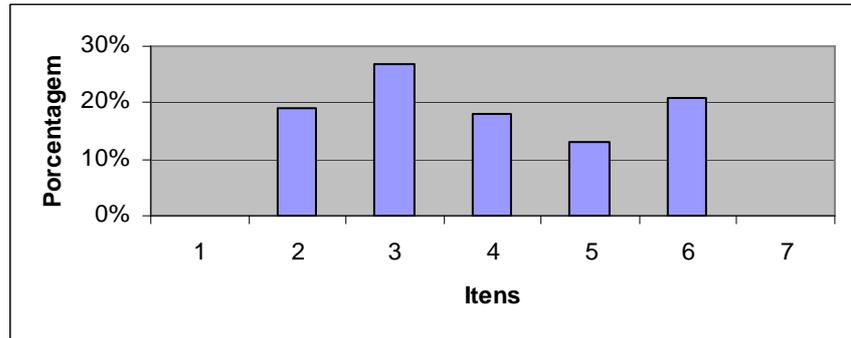
**Gráfico 13:** Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar.

No conjunto dos discordantes (discordo, discordo muito, discordo plenamente), 63% não consideram a Organização como a melhor de se trabalhar; 27% concordam (concordo, concordo muito, concordo plenamente) que a Empresa é a melhor e 9% são indiferentes.

**Pergunta 42 - A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação.**

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

Tabela 14	
Itens	Porcentagem
1	0%
2	19%
3	27%
4	18%
5	13%
6	21%
7	0%



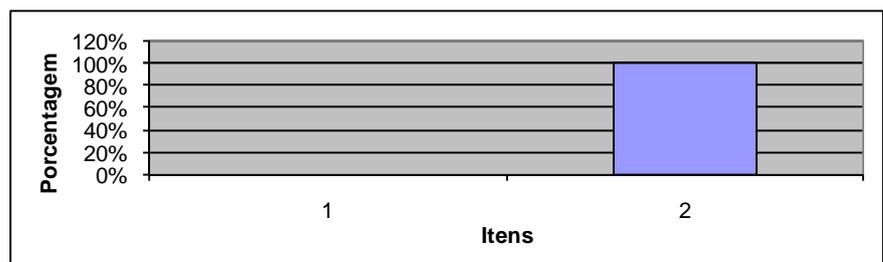
**Gráfico 14:** A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação.

Quase metade (47% dos entrevistados) discordam em algum grau de que a organização leva em consideração a opinião dos funcionários para elaboração do plano estratégico de comunicação, observando que, nenhum discordou plenamente; 34,6% concordam, sendo que nenhum concordou plenamente, 18,5% são indiferentes.

**Pergunta 54 - A organização possui um setor/departamento de propaganda? Se responder não, pule para a questão 56; se responder sim responda a questão 55.**

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

Tabela 15	
Itens	Porcentagem
1	0%
2	100%



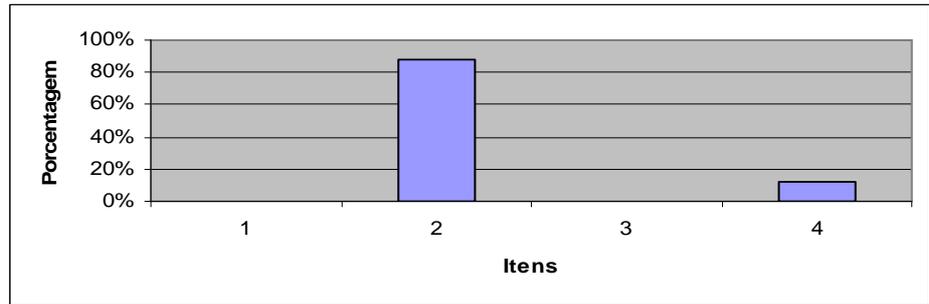
**Gráfico 15:** A organização possui um setor/departamento de propaganda? Se responder não, pule para a questão 56; se responder sim responda a questão 55.

Nas pequenas indústrias calçadistas de Fortaleza não existem setores especializados, que sejam responsáveis por elaborar e transmitir a comunicação dentro da empresa.

**Pergunta 58 - Os programas de comunicação interna são desenvolvidos pelo:**

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

<b>Tabela 16</b>	
Itens	Porcentagem
1	0%
2	88,0%
3	0%
4	12,0%



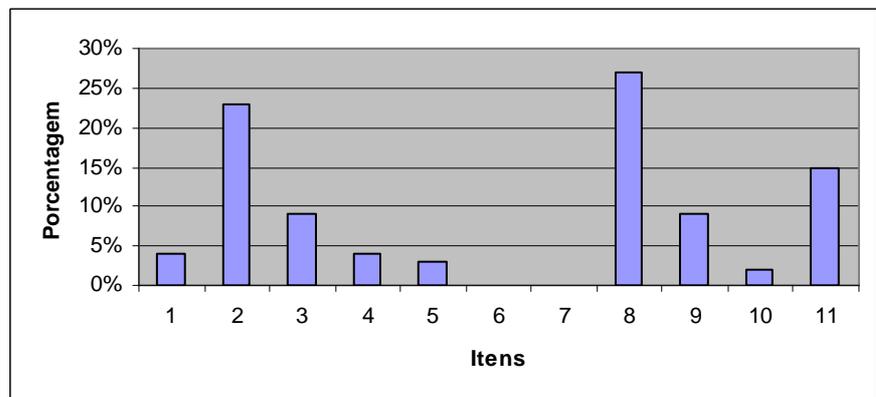
**Gráfico 16:** Os programas de comunicação interna são desenvolvidos pelo:

Como atestou-se na questão anterior, que as empresas são desprovidas do setor de comunicação, então o setor de Recursos humanos absorve tal função, mesmo não tendo pessoas especializadas para tal serviço.

**Pergunta 56 - Os canais oficiais de rede formal de comunicação de organização, que traduzem diretrizes , inovações, normas, valores e manifestações nos mais variados assuntos, são: (Pode marcar mais de uma opção)**

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

<b>Tabela 17</b>	
tens	Porcentagem
1	4%
2	23%
3	9%
4	4%
5	3%
6	0%
7	0%
8	27%
9	9%
10	2%
11	15%



**Gráfico 17:** Os canais oficiais de rede formal de comunicação de organização, que traduzem diretrizes , inovações, normas, valores e manifestações nos mais variados assuntos, são

Os canais de comunicação mais utilizados são as reuniões e o quadro de avisos, meios retrógrados e que, pela sua própria natureza, não mantém um fluxo constante de informações. A informatização do setor é baixa, pois poucos utilizam-se de intranet e e-mail para repassar as informações. E maiores investimentos na área da comunicação são poupados, posto que os meios são poucos os encontros especiais.

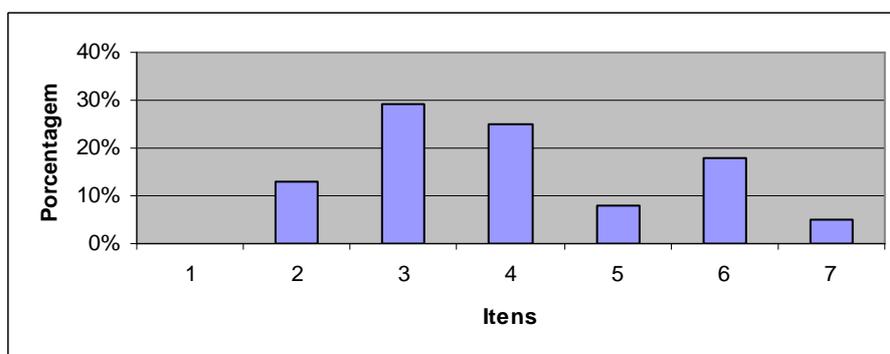
### 6.1.2 Aspectos sobre comprometimento organizacional

Para medir o comprometimento afetivo dos funcionários daquelas empresas, formulou-se questões que foram fundamentadas em comportamentos decorrentes do comprometimento como a forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; forte desejo de manter o vínculo com a organização e a intenção de se esforçar em prol da organização, por exemplo.

#### **Pergunta 30 - Eu estou disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização.**

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

<b>Tabela 18</b>	
1	0%
2	13,00%
3	29,00%
4	25,00%
5	8,00%
6	18,00%
7	5,00%



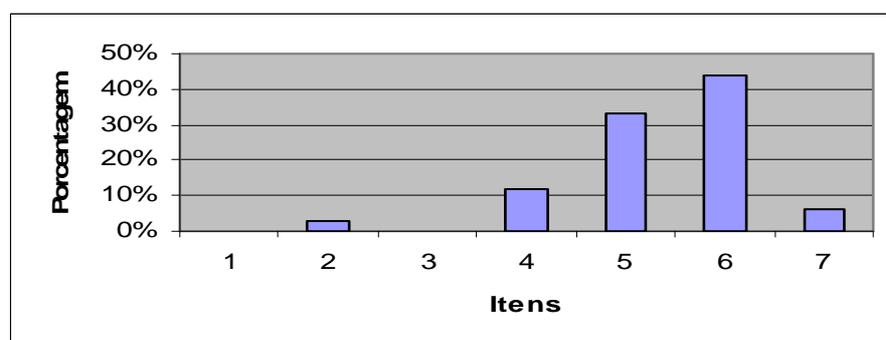
**Gráfico 18:** Eu estou disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização.

Houve uma percepção bastante significativa, 42% da amostra, de que existe não há a intenção de se esforçar em prol da organização.

#### **Pergunta 31 - Aceito os objetivos e valores da organização.**

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

<b>Tabela 19</b>	
1	0%
2	3,00%
3	0,00%
4	12,00%
5	33,00%
6	44,00%
7	6,00%



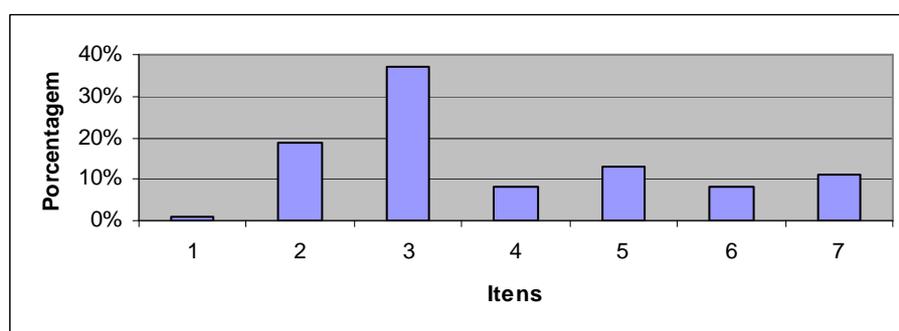
**Gráfico 19:** Aceito os objetivos e valores da organização.

Nessa questão, os funcionários demonstram que aceitam os valores e objetivos da organização, no entanto, ela é passível de má interpretação, pois em alguns momentos alguns respondentes pediram esclarecimentos neste item, pois entenderam que aceitar significava se submeter, o que de fato acontece.

**Pergunta 32 - Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela.**

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

<b>Tabela 20</b>	
1	1%
2	19,00%
3	37,00%
4	8,00%
5	13,00%
6	8,00%
7	11,00%



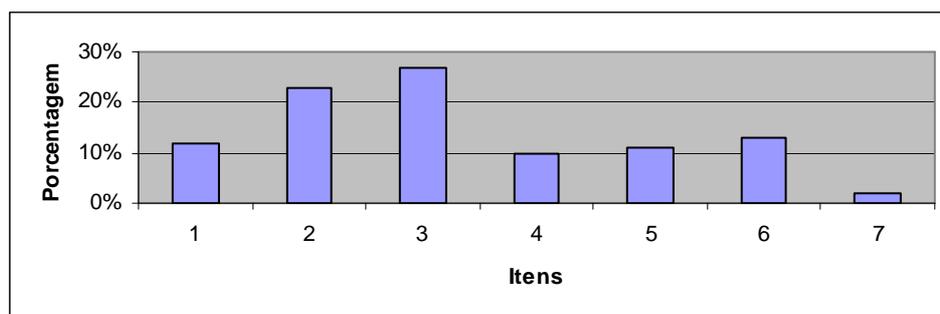
**Gráfico 20:** Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela.

Apesar de durante o preenchimento das questões ter ficado claro de que as pessoas tinham medo de ficar desempregadas, isso não foi suficiente para que as pessoas tivessem o desejo de continuar trabalhando nelas.

**Pergunta 37 - Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar.**

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

<b>Tabela 21</b>	
1	12%
2	23,0%
3	27,0%
4	10,0%
5	11,0%
6	13,0%
7	2,0%



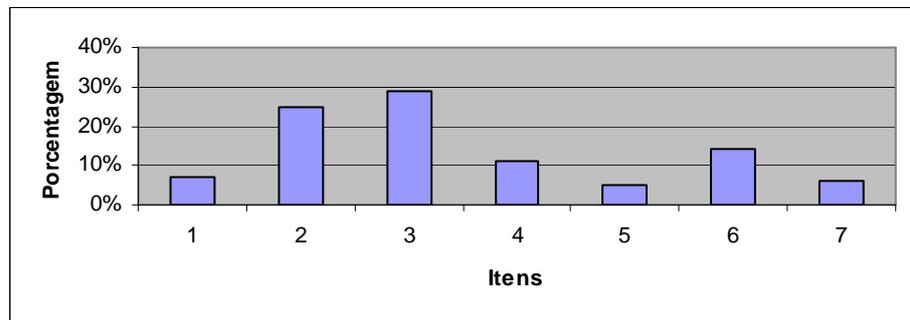
**Gráfico 21:** Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar.

A significativa maioria dos respondentes (62%) considera que aquela não é a melhor empresa por trabalhar, o que desfavorece o comprometimento e o nível de doação do empregado para com a empresa.

**Pergunta 38 - Me sinto orgulho de pertencer a esta organização porque todas as minhas reivindicações são consideradas.**

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

<b>Tabela 22</b>	
1	7%
2	25,00%
3	29,00%
4	11,00%
5	5,00%
6	14,00%
7	6,00%



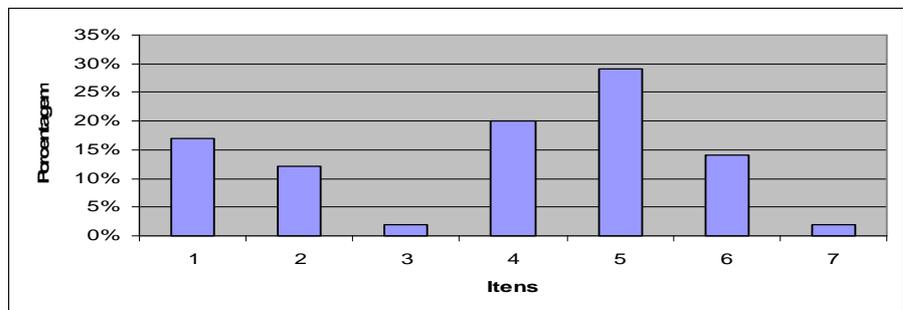
**Gráfico 22:** Me sinto orgulho de pertencer a esta organização porque todas as minhas reivindicações são consideradas.

Ratificando as questões anteriores, o funcionário mostra um sentimento de frustração com uma empresa que não apresenta uma gestão participativa.

**Pergunta 40 - Desejo sair da organização onde trabalho nos próximos meses**

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

<b>Tabela 23</b>	
1	17%
2	12,00%
3	2,00%
4	20,00%
5	29,00%
6	14,00%
7	2,00%



**Gráfico 23:** Desejo sair da organização onde trabalho nos próximos meses

Os respondentes esperam ter novas oportunidades de emprego, cerca de 45%. Esse índice mostra a insatisfação dos funcionários em permanecer na empresa, mas também devemos

atentar para o fato de que tratam-se de pequenas empresas e é natural que os funcionários almejem ir para empresas maiores onde terão melhores perspectivas de crescimento.

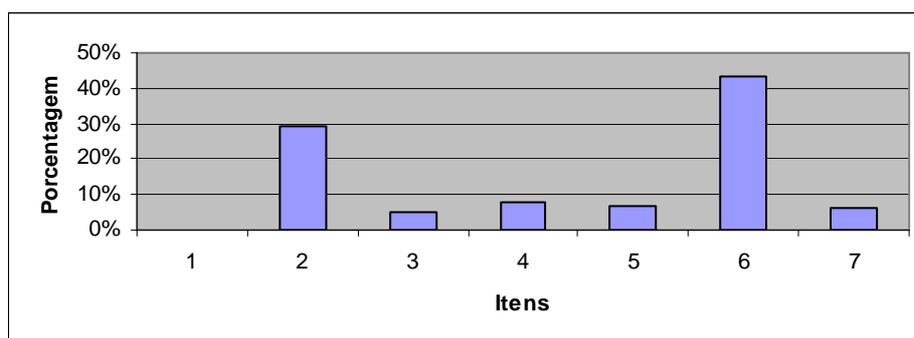
### 6.1.3 Aspectos sobre o planejamento da comunicação organizacional

Nesta categoria, o objetivo foi investigar se as empresas pesquisadas utilizam a comunicação como uma ferramenta estratégica e se há o planejamento das atividades comunicacionais, para que estas sejam desempenhadas de forma mais eficiente.

#### **Pergunta 41 - Para resolver questões, gerenciar crises e gerir veículos de comunicação a organização não leva em conta o clima organizacional e as necessidades dos funcionários.**

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

<b>Tabela 24</b>	
1	0%
2	29,00%
3	5,00%
4	8,00%
5	7,00%
6	43,00%
7	6,00%



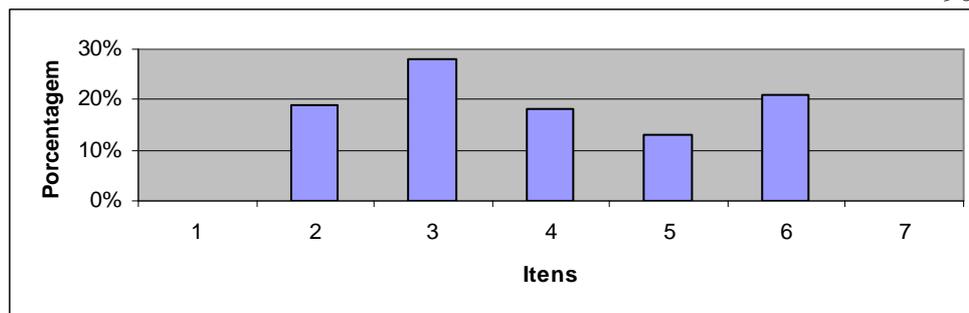
**Gráfico 24:** Para resolver questões, gerenciar crises e gerir veículos de comunicação a organização não leva em conta o clima organizacional e as necessidades dos funcionários.

Em relação a algumas questões que foram formuladas na negativa, observou-se a concentração das concordâncias, ratificando as questões que apontaram para o fato de as empresas não têm feito uma gestão participativa.

#### **Pergunta 42 - A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação.**

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

Tabela 25	
1	0%
2	19,00%
3	28,00%
4	18,00%
5	13,00%
6	21,00%
7	0,00%



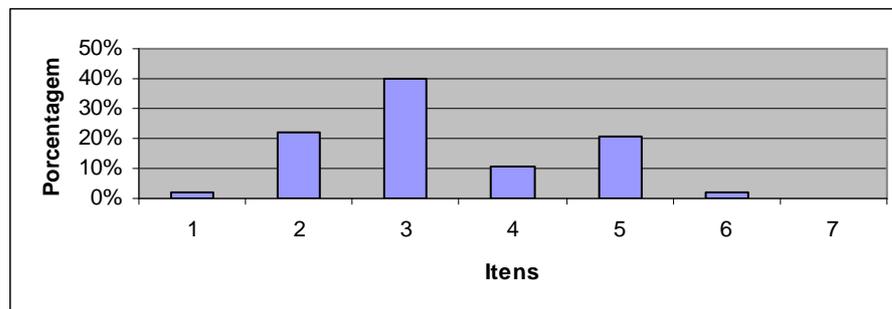
**Gráfico 25:** A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação.

Para elaboração de um planejamento de comunicação deve ser levado em consideração o ambiente interno e as pessoas devem ser envolvidas na elaboração do mesmo. Existe a percepção da maioria dos participantes, 47%, de que a organização não possibilita a participação das pessoas no processo de formulação do planejamento estratégico de comunicação.

#### **Pergunta 44-Existe, nesta organização, um plano estratégico de comunicação.**

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

Tabela 26	
1	2%
2	22,00%
3	40,00%
4	11,00%
5	21,00%
6	2,00%
7	0,00%



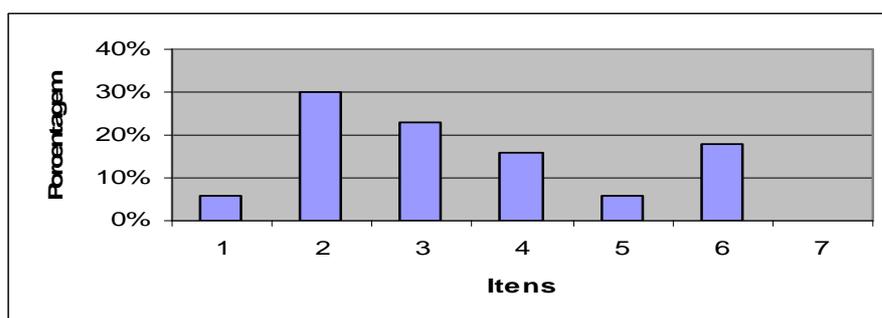
**Gráfico 26:** Existe, nesta organização, um plano estratégico de comunicação.

Para a área de comunicação ocupar uma posição estratégica dentro da organização deve existir um plano estratégico de comunicação. Na amostra, a maioria, 64%, percebe que não existe este plano.

#### **Pergunta 45 - A área de comunicação, nesta organização, ocupa um espaço estratégico na estrutura organizacional.**

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

Tabela 27	
1	6%
2	30,00%
3	23,00%
4	16,00%
5	6,00%
6	18,00%
7	0,00%



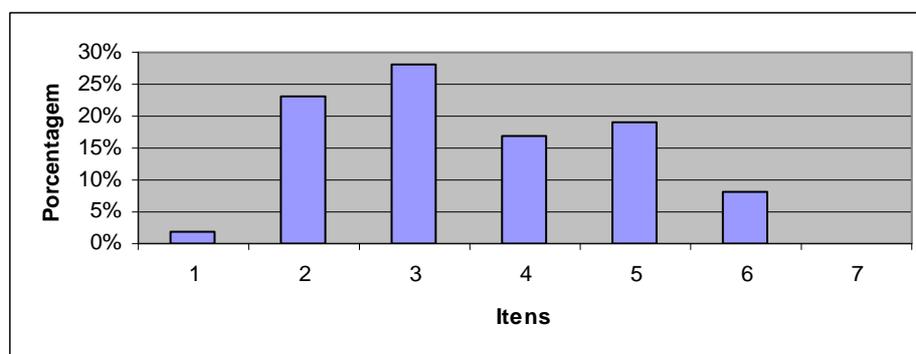
**Gráfico 27:** A área de comunicação, nesta organização, ocupa um espaço estratégico na estrutura organizacional.

Cerca de 59% da amostra afirmou que a comunicação não é vista como uma área estratégica, o que confirma as conclusões das questões anteriores de que as empresas não têm tido a devida atenção e o devido investimento para esta área.

**Pergunta 48 - A área de comunicação, nesta organização, planeja, pensa e administra estrategicamente a comunicação.**

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

Tabela 28	
1	2%
2	23,00%
3	28,00%
4	17,00%
5	19,00%
6	8,00%
7	0,00%



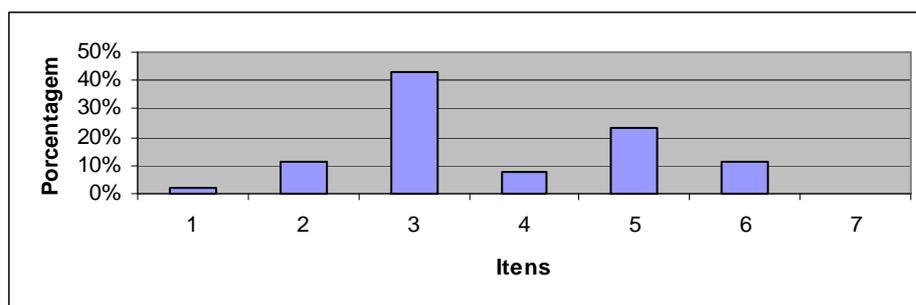
**Gráfico 28:** A área de comunicação, nesta organização, planeja, pensa e administra estrategicamente a comunicação.

Outra questão que também demonstra a falta de articulação do setor de comunicação é considerar que o fluxo de informações não é repassado de forma planejada e com objetivos definidos.

**Pergunta 49 - O processo de comunicação nesta organização promove a integração entre os diferentes setores/departamentos.**

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

<b>Tabela 29</b>	
1	2%
2	11%
3	43%
4	8%
5	23%
6	11%
7	0%



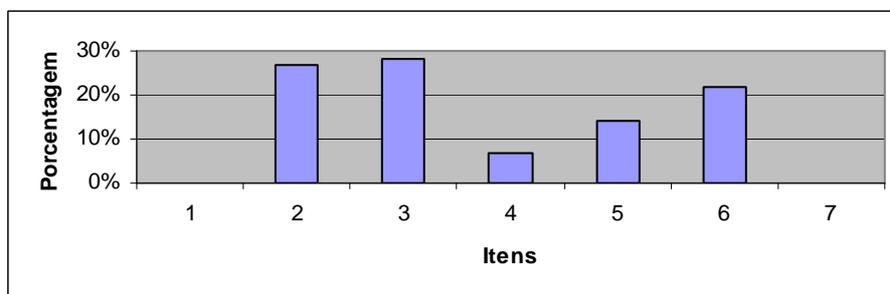
**Gráfico 29:** O processo de comunicação nesta organização promove a integração entre os diferentes setores/departamentos.

Nesta pergunta, 56,8% não concordam que o processo de Comunicação integra os diferentes Setores/Departamento, já para 34,7% acreditam que há essa integração, mas nenhum concordou plenamente; e 8,5% são indiferentes.

#### **Pergunta 51 - Eu tenho que consultar o meu chefe antes de fazer quase todas as coisas.**

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

<b>Tabela 30</b>	
1	0%
2	27%
3	28%
4	7%
5	14%
6	22%
7	0%



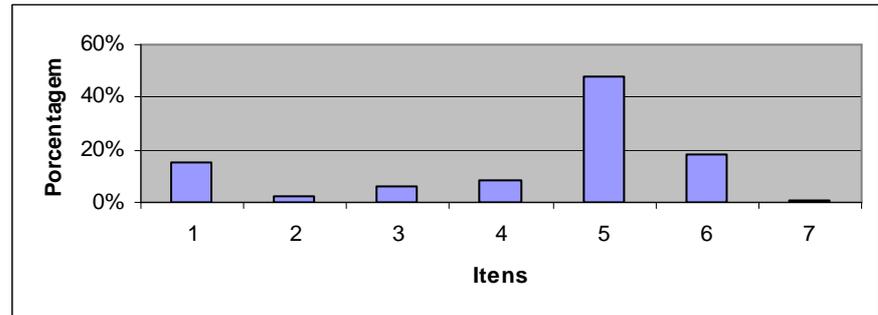
**Gráfico 30:** Eu tenho que consultar o meu chefe antes de fazer quase todas as coisas.

Mais da metade dos entrevistados (55,6%) não concordam que os funcionários têm que consultar seu chefe quase sempre, enquanto que 27% concordam em algum grau com a afirmativa. Ressaltamos ainda que nenhum discordou plenamente e concordou plenamente com esta questão, 7,4% dos entrevistados são indiferentes.

#### **Pergunta 52 - Os empregados são constantemente fiscalizados se estão violando as regras da realização do trabalho.**

A seguir será apresentada a distribuição percentual das respostas para a pergunta acima formulada.

<b>Tabela 31</b>	
1	15%
2	2,00%
3	6,00%
4	8,00%
5	48,00%
6	18,00%
7	1,00%



**Gráfico 31:** Os empregados são constantemente fiscalizados se estão violando as regras da realização do trabalho.

A falta de comprometimento dos funcionários, muitas vezes, leva as empresas a terem que realizar uma fiscalização mais intensa, posto que aqueles, muitas vezes, não estão satisfeitos com as atividades que estão exercendo ou até almejam sair da empresa.

#### 6.1.4 Tabelas de dupla entrada

De forma complementar, realizou-se uma análise descritiva por meio de elaboração de tabelas de freqüências, que foram denominadas tabelas de dupla entrada, nas quais se observam as freqüências cruzadas das quatro perguntas do bloco I com as quatro do bloco II, as do bloco I com as do bloco III e as do bloco II com as do bloco III, de outra forma pode-se dizer que foram realizados os cruzamentos de pares de questões do questionário, sendo cada uma delas pertencente a um assunto .

O cruzamento das questões teve por objetivo inferir se há uma correlação entre as respostas de diferentes questões e assuntos, seja ele comunicação interna, comprometimento e planejamento.

Concluiu-se que os respondentes não apresentaram contradições durante o preenchimento do questionário, sendo, ainda, inferido que a percepção do respondente sobre um assunto, influencia seu sentimento em relação à organização e demonstra que as variáveis se comunicam. Tais tabelas que confrontaram as respostas por pares de questão estão disponíveis no apêndice B e serviram de base para a realização do teste exato de Fisher e da correlação de Spearman que serão realizados a seguir.

## 6.2 Análise Estatística

A análise de associação entre as combinações de perguntas dos diferentes blocos foi feita através do teste exato de Fisher (AGRESTI, 1990) e da análise de correlação por meio do

coeficiente de correlação de Spearman (CONOVER, 1999), adequado quando para variáveis ordinais.

### 6.2.1 Testes de associação (Teste Exato de Fisher)

A seguir serão apresentados os resultados dos testes de correlação em que foram cruzadas entre si as respostas às questões sobre Comunicação, Comprometimento e Planejamento de Comunicação.

Na tabela a seguir estão cruzadas quatro questões do assunto Comunicação Interna com quatro questões sobre Comprometimento.

**Tabela 32 – Teste Exato de Fisher entre as variáveis do Bloco I e Bloco II**

<b>Bloco I</b> <b>Comunicação Interna</b>		<b>Bloco II - Comprometimento</b>			
		Nesta organização as chefias são altamente comprometidas com a missão da organização	Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual	Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela	Para mim, esta organização é a melhor de todas as outras para se trabalhar
Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações	Teste Exato de Fisher	59,316	76,177	57,766	60,805
	Valor p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais	Teste Exato de Fisher	78,379	82,634	80,63	77,186
	Valor p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo o negócio desta organização	Teste Exato de Fisher	73,833	77,543	70,723	76,546
	Valor p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Raramente estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata	Teste Exato de Fisher	56,258	88,906	80,516	71,751
	Valor p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

Vemos na tabela 32 que em todos os cruzamentos os seus níveis descritivos são menores que 0,001. Logo pelo Teste Exato de Fisher consideramos que há associação entre cada cruzamento das variáveis Comunicação Interna e Comprometimento.

Na tabela a seguir foram cruzadas quatro questões do assunto Comunicação Interna com quatro questões sobre Planejamento Organizacional.

**Tabela 33 – Teste Exato de Fisher entre as variáveis do Bloco I e Bloco III**

Bloco I Comunicação Interna		Bloco III – Planejamento Organizacional			
		A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação	Existe, nesta organização, um plano estratégico de comunicação	O processo de comunicação nesta organização promove a integração entre os diferentes setores / departamentos	Eu tenho que consultar o meu chefe antes de fazer quase todas as coisas
Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações	Teste Exato de Fisher	48,959	43,114	66,457	56,552
	Valor p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais	Teste Exato de Fisher	56,716	50,928	77,627	64,451
	Valor p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo o negócio desta organização	Teste Exato de Fisher	73,995	50,708	60,133	74,963
	Valor p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Raramente estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata	Teste Exato de Fisher	40,825	49,057	71,069	55,147
	Valor p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

Chegamos também à mesma conclusão na Tabela 33, na qual é observado pelo Teste Exato de Fisher que possui associação entre comunicação interna (Bloco I) e Planejamento Organizacional (Bloco II).

Na tabela a seguir foram cruzadas quatro questões do assunto Comprometimento com quatro questões sobre Planejamento Organizacional.

Tabela 34 – Teste Exato de Fisher entre as variáveis do Bloco II e Bloco III

Bloco II Comprometimento		Bloco III – Planejamento Organizacional			
		A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação	Existe, nesta organização, um plano estratégico de comunicação.	O processo de comunicação nesta organização promove a integração entre os diferentes setores / departamentos	Eu tenho que consultar o meu chefe antes de fazer quase todas as coisas
Nesta organização as chefias são altamente comprometidas com a missão da organização	Teste Exato de Fisher	41,864	44,733	71,978	51,271
	Nível descritivo	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual	Teste Exato de Fisher	54,486	49,964	63,938	71,533
	Nível descritivo	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela	Teste Exato de Fisher	57,565	68,83	68,638	64,608
	Nível descritivo	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar	Teste Exato de Fisher	54,515	59,655	59,807	58,393
	Nível descritivo	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

Na Tabela 34 constatamos a mesma situação das duas tabelas anteriores. Isso torna evidente a associação entre as variáveis do Bloco II e as variáveis do Bloco III. Todos os níveis descritivos são próximos a zero.

#### 6.2.2. Análise de Correlações (Coeficiente de correlação de Spearman)

Na tabela a seguir foram cruzadas quatro questões do assunto Comunicação Interna com quatro questões sobre Comprometimento.

Tabela 35 – Correlação de Spearman entre as variáveis do Bloco I e Bloco II

Bloco I Comunicação Interna		Bloco II - Comprometimento			
		Nesta organização as chefias são altamente comprometidas com a missão da organização	Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual	Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela	Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar
Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações	Coefficiente Correlação	0,582	0,683	0,623	0,713
	Valor p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais	Coefficiente Correlação	0,763	0,710	0,601	0,614
	Valor p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo o negócio desta organização	Coefficiente Correlação	0,468	0,662	0,466	0,647
	Valor p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Raramente estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata	Coefficiente Correlação	-0,575	-0,755	-0,646	-0,580
	Valor p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

Na tabela 35 observamos que todas as correlações entre as variáveis sobre comunicação interna com relação as variáveis sobre comprometimento são correlacionadas, no mínimo, moderadamente. A última variável do Bloco I que avalia a qualidade do suporte técnico e administrativo da chefia imediata se correlaciona negativamente com as demais variáveis do Bloco II, pois a afirmativa é negativa com relação as demais.

Na tabela a seguir foram cruzadas quatro questões do assunto Comunicação Interna com quatro questões sobre Planejamento Organizacional.

Tabela 36 – Correlação de Spearman entre as variáveis do Bloco I e Bloco III

Bloco I Comunicação Interna		Bloco III – Planejamento Organizacional			
		A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação	Existe, nesta organização, um plano estratégico de comunicação	O processo de comunicação nesta organização promove a integração entre os diferentes setores / departamentos	Eu tenho que consultar o meu chefe antes de fazer quase todas as coisas
Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações	Coefficiente Correlação	0,614	0,550	0,638	-0,581
	Valor p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais	Coefficiente Correlação	0,498	0,476	0,789	-0,671
	Valor p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo o negócio desta organização	Coefficiente Correlação	0,539	0,479	0,610	-0,681
	Valor p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Raramente estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata	Coefficiente Correlação	-0,473	-0,562	-0,721	0,570
	Valor p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

Na tabela 36 ocorre também correlação entre todas as variáveis do Bloco I (Comunicação interna) e do Bloco III (Planejamento organizacional). A mesma variável que se correlacionava negativamente com as do Bloco II também assim se correlaciona com as do Bloco III, com exceção da última variável (Para fazer quase todas as coisas, o empregado necessita de consulta do seu chefe), com a qual se correlaciona positivamente.

Na tabela a seguir foram cruzadas quatro questões do assunto Comunicação Interna com quatro questões sobre Comprometimento.

Tabela 37 – Correlação de Spearman entre as variáveis do Bloco II e Bloco III

Bloco II Comprometimento		Bloco III – Planejamento Organizacional			
		A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação	Existe, nesta organização, um plano estratégico de comunicação	O processo de comunicação nesta organização promove a integração entre os diferentes setores / departamentos	Eu tenho que consultar o meu chefe antes de fazer quase todas as coisas
Nesta organização as chefias são altamente comprometidas com a missão da organização	Coeficiente Correlação	0,453	0,309	0,702	-0,477
	Valor p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual	Coeficiente Correlação	0,605	0,556	0,665	-0,759
	Valor p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela	Coeficiente Correlação	0,674	0,539	0,596	-0,647
	Valor p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar	Coeficiente Correlação	0,728	0,469	0,622	-0,708
	Valor p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

Em relação à associação entre as variáveis de comprometimento e planejamento organizacional, observamos uma fraca correlação entre o fato das chefias serem altamente comprometidas com a missão da organização (Bloco II) e o fato de existência de um plano estratégico de comunicação (Bloco III). Ressaltamos também que a variável do Bloco III que menciona a necessidade de procurar o chefe antes de fazer qualquer coisa se correlaciona negativamente com todas as do Bloco II.

## CONCLUSÃO

A globalização e a grande competitividade interempresarial tem levado as empresas a buscar estabelecer um clima de cooperação dentro da empresa, pois o relacionamento dos colaboradores com os valores da organização tem impactado no sucesso empresarial.

Dessa forma, tem-se priorizado a redução dos níveis hierárquicos, o planejamento e a execução no desenvolvimento das tarefas e a comunicação entre setores e chefias, o que favorece o fluxo de informações, as decisões e a identificação do colaborador com a organização. Becker (1960) defende que o comprometimento organizacional é o resultado da relação positiva entre os benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo em seu trabalho ao longo do tempo.

O comprometimento não é apenas uma relação superficial, mas, ao contrário, é uma relação complexa que envolve a aceitação dos objetivos, valores e sistemas de gestão da organização, estando o trabalhador disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização e tendo um forte desejo de se manter como membro da organização. Existem três principais tipos de comprometimento: o afetivo, o instrumental e o normativo, porém, no presente trabalho, será analisado apenas o afetivo que Meyer e Allen (1997) definiram como sendo o apego ou o afeto pela organização.

Quando a empresa entende que seus empregados são também parceiros, há um maior volume de transmissão de informação, o que contribui para que aqueles tenham uma visão geral da organização, ao invés de setorial, e estejam cada vez mais envolvidos com a empresa, seus negócios e princípios. Dessa forma, o colaborador é capaz de ter a real dimensão da importância do seu trabalho e do impacto da realização de suas tarefas no sucesso empresarial (MARCHIORI, 2001).

Sendo assim, a Comunicação interna tem sido uma importante ferramenta para o desenvolvimento do comprometimento, pois a empresa que utiliza os canais e meios de comunicação favorece o diálogo, a comunicação bilateral e o *feedback*, fazendo nascer no empregado um sentimento identificação com a empresa.

O presente estudo se desenvolveu no sentido de verificar se existe a relação entre comprometimento afetivo dos funcionários e a existência de uma comunicação interna percebida como eficaz. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de caráter quantitativo no universo das pequenas empresas do setor calçadista de Fortaleza, posto que tal setor tem impacto na economia da região.

A hipótese central deste estudo preconiza que a comunicação interna percebida como eficaz é um pré-requisito para a obtenção de bons níveis de comprometimento afetivo.

De acordo com os índices observados diante da escala adotada para aferir se a comunicação influencia o comprometimento organizacional, essa hipótese se confirmou. As análises estatísticas realizadas pelo teste de Fisher e Spearman apontaram que há uma associação entre cada cruzamento de variáveis da comunicação Interna e Comprometimento. Mais do que isso, pôde-se observar que todas as variáveis sobre comunicação interna e as variáveis sobre comprometimento mostraram-se correlacionadas, no mínimo, moderadamente.

As hipóteses secundárias sustentam que há uma correlação positiva entre o planejamento de comunicação e o nível de comprometimento do tipo afetivo e que há uma correlação positiva entre planejamento de comunicação e a percepção da comunicação interna como eficaz.

Tais hipóteses também restaram confirmadas, posto que as análises apontaram claramente que há uma associação entre comunicação interna e Planejamento Organizacional. Assim pôde-se concluir que a comunicação planejada tem influência positiva sobre o comprometimento afetivo.

A problemática inicialmente estabelecida no trabalho era a seguinte: *a existência de uma comunicação interna eficaz contribui para o desenvolvimento do comprometimento afetivo nas pequenas empresas?*

As análises estatísticas apontam que há correlação entre a falta de uma comunicação eficaz e a falta de comprometimento afetivo. Nas empresas pesquisadas, a maioria dos entrevistados afirmou que não havia uma comunicação eficaz na empresa em que trabalhavam e que estes não participam ou não se sentiam à vontade para expor suas opiniões. Os fluxos de comunicação entre os setores eram deficientes e não existiam setores de comunicação

responsáveis por elaborar e transmitir a comunicação dentro da empresa, acabando por as informações serem repassadas de forma não planejada.

Desses dados pode-se concluir que a política de gestão dessas empresas não considerar a comunicação interna uma ferramenta estratégica e, em virtude desse posicionamento, surgiram algumas conseqüências negativas para a empresa. Cerca de 58% dos entrevistados não têm este forte desejo de manter-se membro da Organização e 63% não consideram a Organização em que desenvolvem suas atividades como sendo a melhor de se trabalhar. Conseqüentemente, 42% da amostra afirmam que não há a intenção de se esforçar em prol da organização, o que prejudica, inclusive, a produtividade da empresa.

O trabalho teve por objetivo verificar se existe ou não relação entre comprometimento afetivo dos funcionários e a existência de uma comunicação interna percebida como eficaz. De forma específica, pretendeu analisar se a comunicação interna das pequenas empresas é percebida como eficaz, se as empresas contam com a existência de um planejamento estratégico da comunicação e se a comunicação interna percebida como eficaz influencia os níveis de comprometimento

Diante das análises já apresentadas, pôde-se constatar que existe uma relação positiva entre comunicação percebida como eficaz e o comprometimento afetivo dos funcionários. Em adição, pôde-se constatar que maioria dos funcionários das pequenas empresas do setor de calçados de Fortaleza não percebe a existência de uma comunicação eficaz, havendo deficiência do fluxo de comunicação entre setores e entre chefia e subordinado. Além disso, não há planejamento de comunicação, então as informações são repassadas aleatoriamente e com deficiência no feedback. E, finalmente, os dados comprovam que os colaboradores não estão motivados a manter um relacionamento com a empresa, manifestando, inclusive, a vontade de sair da empresa.

Durante os contatos para permissão das pesquisas, observou-se que as pequenas empresas do setor pesquisado não têm a cultura de abertura para realização de pesquisas acadêmicas. Com grande dificuldade, conseguimos aplicar os questionários, pois havia uma grande resistência dos empresários em disponibilizar alguns funcionários parar suas atividades para responder ao instrumento.

#### Limitações do Estudo

Uma das principais limitações deste estudo é que, por existir uma extensa literatura sobre o tema comprometimento, não foi possível esgotar o assunto, mas priorizou-se abordar os autores mais atuais e os elementos mais relevantes.

O estudo foi aplicado às pequenas empresas do setor calçadista de Fortaleza, não podendo, portanto, considerar que os resultados sejam expandidos para todo o setor calçadista da capital, posto que as grandes empresas podem ter comportamentos diferentes. Soma-se a isso o fato de que a amostragem de pessoas foi calculado pelo  $d_{max} = 10$ , que validava a amostra com menos respondentes, já que houve uma grande dificuldade de acesso às empresas para que estas parassem a produção para preencher um questionário longo.

Mesmo assim, entende-se que os resultados apresentados são significativos para o setor estudado e contribuem para o entendimento da importância da comunicação interna no desenvolvimento do comprometimento organizacional.

#### Contribuições e Sugestões para Estudos Futuros

A partir da análise da pesquisa de campo realizada, formularam-se sugestões para os próximos estudos relativo ao tema.

- Reaplicar a pesquisa nas outras empresas componentes do setor calçadista de Fortaleza: sejam elas, as micro, médias e grandes empresas.
- Reaplicar a pesquisa em amostras estatisticamente aleatórias e mais significativas, com o intuito de verificar se os achados se repetem e podem ser generalizados para a população;
- Expandir a pesquisa para todo o setor calçadista do estado do Ceará ou realizá-la em outros estados, principalmente naqueles em que tal setor tem forte impacto na economia, objetivando comparar seus resultados.
- Reduzir o questionário, pois há perguntas que são semelhantes e podem ser condensadas em perguntas-chaves, a fim de que haja um menor tempo de preenchimento do questionário.
- Construir questionários que avaliem a presença de outros tipos de comprometimento no setor calçadista como o normativo e o calculativo.
- Evitar utilizar perguntas negativas que dificultaram o entendimento de vários respondentes.

## REFERÊNCIAS

ABERJE. **Meios de Comunicação Interna**. Revista Brasileira de Comunicação Empresarial, n.59, jun. 2006. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/pub\\_rev\\_anteriores\\_tudo.htm](http://www.aberje.com.br/pub_rev_anteriores_tudo.htm)>. Acesso em: 03 mai. 2008.

AGRESTI, A. **Categorical data analysis**. John Wiley & Sons: New York, 1990.

ALLEN, N. J. e MEYER, J. P. **The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization**. Journal of Occupational Psychology, n. 63, p.1-18, 1990.

\_\_\_\_\_. **Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity**. Journal of Vocational Behavior, n.49, p.252-276, 1991.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. Campinas: Cortez, 1995.

ANTUNES, Marco Antonio. **A identidade das relações públicas**. Disponível em:<<http://www.marcoantunes.no.sapo.pt>>. Acesso em: 08 jun. 2008.

BAIOCCHI, Alexandre Collares; MAGALHÃES, Mauro. **Relações entre Processos de Comprometimento, Enrincheiramento e Motivação Vital em Carreiras Profissionais**. Revista Brasileira de Orientação Profissional, São Paulo, Jun, v.5 n.1, 2004.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Unisinos, 2000.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: UFSC, 2001.

BASTOS, Antônio Virgílio Bitencourt. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

\_\_\_\_\_. **O Conceito de Comprometimento:** sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. Revista organização e sociedade, Salvador, v.1, n. 2, p. 77-106, 1994(a).

\_\_\_\_\_. **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização:** o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. Revista de Administração, v.4, n. 35, 2000.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. **Comprometimento com o trabalho:** padrões em diferentes contextos organizacionais. RAE - Revista de Administração de Empresas . v. 42, n. 2, Abr./Jun. 2002.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. BRITO, Ana Paula moreno Pinho. **O Schema de trabalhador comprometido e a gestão do comprometimento:** um estudo entre gestores de uma organização petroquímica. In: encontro anual da Anpad, ENANPAD Recife, 2002.

BATISTA, F.; QUANDT, C.; PACHECO, F.;TERRA, J. **Gestão do conhecimento na administração pública.** IPEA, 2005.

BECKER, H. S. **Notes on the concept of commitment.** The American Journal of Sociology, n. 66, p.32-40, 1960.

BECKER, T.E. **Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making?** Academy of Management Journal, n.35, p.232-244, 1992.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Conceituação e mensuração de comprometimento.** Psicologia Social e Organizacional, n. 1, p.37-47, 1994.

BORGES-ANDRADE, J.E., AFANASIEF, R.S. e SILVA, M.S. **Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas.** XIX Reunião Anual de Psicologia. Ribeirão Preto,1989.

BOWDITCH, J.L; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.

BRAGA, Denise Bértoli. **A comunicação interativa em ambiente hipermídia:** as vantagens da hipermodalidade para o aprendizado no meio digital. Rio de Janeiro: Lucena, 2004.

BROWN R.B. **Organizational commitment:** Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, v.49, n.42, 1996.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno.** Porto Alegre: LePM, 2000.

\_\_\_\_\_. **Endomarketing como Estratégia de Gestão:** encante seu cliente Interno. Porto Alegre: LePM, 1998.

\_\_\_\_\_. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam qualidade e competitividade.** Comunicação Interna Editora, ABRP-RS/SC, 1995.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial no Brasil:** uma leitura crítica. São Paulo: All Print, 2005.

CAPRA, F. **O Ponto de mutação.** São Paulo: Cultrix, 1982.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade.** São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna.** São Paulo :Prendice hall,2003.

CHAGAS, V. S. **A qualidade como estratégia de retenção ou fidelização de clientes em empresas com certificação ISO 9000, no Ceará.** Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2001.

CHANG, João. **Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional:** uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. São Paulo. Tese (doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade São Paulo. 2001.

\_\_\_\_\_. **O fator comunicação no desenvolvimento do comprometimento organizacional.** IV SEMEAd, Outubro, 1999.

CHANLAT, Alain e BÉDARD, Renée. **Palavras:** a ferramenta do executivo. São Paulo: Atlas, 1993.

CHINAN, Luiz. In NASSAR, Paulo. (org.). **Comunicação Interna:** a força das empresas. São Paulo: ABERJE, 2003.

CONOVER, W.J. **Practical nonparametric statistics**. John Wiley & Sons: New York, 3rd. ed, 1999.

CONTI, Fátima, **Biometria**. Disponível em: <<http://www.ufpa.br/dicas/biome/bioqui.htm>> Acesso em: 24 fev. 2009.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.

DERTOUZOS, Michael L. et al. **Made in America: regaining the productive edge**. ninth printing. Cambridge, Mass: The MIT Press, 1991.

DESCARTES, René. **Discurso do Método**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

DESSLER, Gary. **Conquistando Comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1996.

DOMINGOS, Cícero Penha. **Empresa Rede**. São Paulo: 2005.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios da Administração**. Tradução Roberto Minadeo. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V. **Organizational images and member identification**. Administrative Science Quarterly, n. 39, 1994.

ESPÍRITO SANTO, Paula do. **O Processo de Persuasão Política: abordagem sistêmica da persuasão com referências ao atual sistema político português**. (Dissertação) Mestrado em Ciência Política apresentada no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/espírito-santo-paula-persuasao-politica.pdf>>. Acesso em: 21 ago.2008.

FITZ-ENZ, J. **The 8 practices of exceptional companies: how great organizations make the most of their human assets**. New York: Amacom, 1997.

FISCHER, Rosa Maria e FLEURY, Maria Tereza Leme. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1992.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2004.

FOSSÁ, M. I. T. ; MOTA, M. S. . **A comunicação interna como meio de obter o comprometimento com o planejamento estratégico organizacional.** INTERCOM SUL - VII Simpósio da Pesquisa em Comunicação, v. 1. p. 1-116. Curitiba : Editora da UFPR, 2006.

\_\_\_\_\_. **Comunicação interna como fator gerador da cultura do comprometimento na dinâmica organizacional.** XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, INTERCOM, Rio de Janeiro, 2005.

FREIRE, P. **Extensão ou Comunicação?.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.

FREITAS, H.; MOSCAROLA, J. **O método de pesquisa survey.** Revista de Administração, São Paulo, v. 35, n. 3, p.105-112, jul./set. 2000.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GIRARDI, Angela Oliva e GIRARDI, Benur A. **A Comunicação Organizacional e o Interlocutor Esclarecido.** INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – UnB –setembro de 2006.

GLISSON, C. e DURICK, M. **Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human services organizations.** Administrative Quarterly, n. 33, p. 61-81, 1988.

GOMES, Sidinéia. **Cultura organizacional e comunicação: obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo: Pioneira, 1997

GUIMARÃES, Vanessa da Fonseca. **Bases de Poder do Supervisor, Conflitos Intragrupais e Comprometimento Organizacional e Com a Equipe: um estudo exploratório.** (Dissertação) Mestrado em Psicologia - Universidade Federal de Uberlândia, 2007.

HALL, D. T. **Organizational Commitment: theory, research, and measurement**. Northwestern University. 1979.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

HANDA, Cíntia Ladeira; VALENTE, Juliana Fernandes; HONÓRIO, Karemeglyn Muniz e NASCIMENTO, Vanessa Esperini. **A comunicação como agente integrador nos relacionamentos e processos de trabalho no ramo de panificação**. Projetos Experimentais de Relações Públicas. Instituição de Ensino Universidade Estadual de Londrina – UEL, dezembro, 2006.

HARMAN, W. HORMANN, J. **O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade de transformação**. São Paulo: Editora Cultrix, 1990.

HOLANDA, S. B. de. **História da Civilização: curso moderno**. São Paulo: Nacional, 1993.

HOBSBAWN, E. **Era dos extremos: o breve século XX, 1914-1991**. São Paulo: Cia das Letras. 1995.

HOHLFELDT, A., Martino L. C. e França V. V. (orgs) **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis: Ed. Vozes, 2001.

INKOTTE, Alexandre Luz.. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**. Tese de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1994.

KARMEL, P H.; POLASEK, M. **Estatística Geral e Aplicada à Economia**. Editora Atlas, SP, 1977.

KELMAN, H. C. **Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change**. Journal of Conflict Resolution, n.2, p.51-60, 1958.

KREPS, G. **Organizational Communication: theory and Practice**. New York: Longman. 1990.

KROGH, Georg Von, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka. **Facilitando a Criação de Conhecimento: reiventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **A função das relações públicas e a prática comunicacional nas organizações**. In: XXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2004, Porto Alegre. GT - Relações Públicas e a Comunicação Organizacional. São Paulo: Intercom, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea**. Revista Comunicação e Sociedade. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), n. 32, p 71-88, 1999.

\_\_\_\_\_. **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira 1997.

LEITE, Quézia de Alcantara Guimarães. **A importância da Comunicação Interna nas organizações**. Revista eletrônica Universia. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?id=10790>>. Acesso em: 28 ago.2008.

LEMOINE, Claude; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. **Em matéria de comprometimento na empresa, São os valores individuais que contam**. IN: encontro anual da Anpad, ENANPAD, 1999.

LEMOS, Cláudia e DEL GAUDIO, Rozalia. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. Publicações jornalísticas empresariais. São Paulo: Atlas, 2002.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1996.

LIEBSCHER, Peter. **Quantity with quality?** teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program. Library Trends, v. 46, n. 4, p. 668-680, Spring, 1998.

LISBOA, Flavi Ferreira Filho e GODOY, Leoni Pentiado. **A Contribuição da Comunicação Organizacional na Obtenção do Comprometimento dos Colaboradores**. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – UnB – 6 a 9 de setembro de 2006.

LUPETTI, M. **Gestão Estratégica da Comunicação Mercadológica**. 1. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MARCHIORI, N.L. **Aplicação de metodologias de melhoria contínua em sistemas de manufatura**. São Paulo. Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2001.

MARCHIORI, Marlene. **A comunicação interna criando valor para as organizações**. Disponível em: <<http://www.portal-p.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/funcoeseticnicas/0130.htm>>. Acesso em 12 set. 2008.

\_\_\_\_\_. **Faces da cultura organizacional e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MARTINO L.C. in: Hohlfeldt, A., Martino L. C. e França V. V. (orgs) **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis: Ed. Vozes, 2001.

MATHIEU, J.E. e ZAJAC, D.M. **A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment**. Psychological Bulletin, n.108, p. 171-194, 1990.

MATOS, Gustavo Gomes de. **A cultura do diálogo**. Rio de Janeiro, Editora Campus/Negócio, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia/planejamento**. São Paulo: Atlas, 1997.

McNEESE-SMITH, D. **Increasing employee productivity, job satisfaction and organizational commitment**. Hospital e Health Services Administration, v. 41, n. 2, p.160, 1996.

MCLUHAN, M.. **Guerra e paz na aldeia global**. São Paulo: Record, 1971.

MEDEIROS, C. A. F.; BORGES, E. F. **Comprometimento e Ética Profissional: um estudo de suas relações junto aos contabilistas**. Revista Contabilidade e Finanças, v. 18, p. 60-71, 2007.

MEDEIROS, C. A. F. ; ALBUQUERQUE, L. G. ; MARQUES, G. M. ; SIQUEIRA, M. **Um Estudo Exploratório dos Múltiplos Componentes do Comprometimento Organizacional**. REAd. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, RS, v. 11, n. 1, p. 1-16, 2005.

MEDEIROS, Carlos Albert Freire. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. Tese de doutorado. São Paulo: FEA/USP, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T.; SALES, I; OLIVEIRA; D. e MONTEIRO, T.C. **Três (ou Quatro?) componentes do comprometimento organizacional**. In: encontro anual da Anpad, ENANPAD. Foz do Iguaçu. 1999.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. **Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991)**. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, pp. 67-87, 1998.

\_\_\_\_\_. **Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen: um estudo dos padrões de comprometimento e suas relações com a performance no trabalho**. In: encontro anual da Anpad, ENANPAD, Rio das Pedras, RJ, 1997.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; SIQUEIRA, Michella e MARQUES, Glenda Michelle. **Comprometimento Organizacional: o estado da arte no Brasil**. In: encontro anual da Anpad, ENANPAD. Rio de Janeiro, 2002.

MARQUES DE MELO, José. Prefácio. **Mídia e Saúde**. Anais da Conferência Brasileira de Comunicação e Saúde, p.17-24. Adamantina: FAI, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M., GOMIDE Jr., S. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização**. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.. Porto Alegre: Artmed p. 357-379, 2004.

MEYER, JOHN P. e HERSCOVITCH, LYNNE. **Commitment in the workplace Toward a general model**. Human Resource Management Review, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

MEYER, J.P., ALLEN, N.J. e SMITH, C.A. **Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization.** Journal of Applied Psychology, v.78, n.4, p.538- 551, 1993.

MINAYO, M.C; Sanches, O. **Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?** Caderno de Saúde Pública n. 9, v.3, p: 239-262, 1993.

MOLLER, Claus. **Employeeeship: como Maximizar o Desempenho Pessoal e Organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1996.

MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L.; CORREIA, L. F. **Comprometimento Organizacional: uma contribuição ao constructo.** Belo Horizonte: UFMG, 1997.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996

MORROW, P.C. **The theory and measurement of work commitment.** Review Sociological. Greenwich, 1993.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

MOTTAZ, C.J. **Determinants of organizational commitment.** Human Relations, n. 41, p.467-482, 1988.

MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. e PORTER, L. W. **The measurement of organizational commitment.** Journal of Vocational Behavior. n.14, 1979.

\_\_\_\_\_. **Employee-organizations linkages: the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover.** New York: Academic Press. 1982.

NASCIMENTO, V. M., CRUZ, A. L. G. ABREU, A. F. **O Sistema de comunicação e a Gestão dos Fluxos Logísticos na Construção Civil: estudo Aplicado ao Gerenciamento de processos Empresariais,** 1999.

NASSAR, Paulo. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1997.

\_\_\_\_\_. **O que é Comunicação empresarial.** São Paulo: Brasiliense, 1995.

NÉLO, A. M. **Metodologia científica: um enfoque referente à estrutura de pesquisa contábil.** In: IV CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS, Braga, 1999. Anais. Braga, Portugal, 1999

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Ana Maria de Biazzi Dias de. **Valores de Edificações de Imóveis Urbanos.** Ibape, 2002.

OLIVEIRA, L. A. G. **As Pequenas Empresas e as Alianças Estratégicas: Tendências e Oportunidades a partir da Análise do Pólo Calçadista de Fortaleza.** Fortaleza, 2001.

O'REILLY, CA, CHATMAN, J. **Organizational Commitment and Psychology Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior.** Journal of Applied Psychology, v.71, p.492-499, 1986.

O'REILLY III, C. A.;PFEFFER, J.**Talentos ocultos: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns.** Rio de Janeiro:Campus, 2001.

PASTORE, José. **Flexibilização dos mercados de trabalho e contratação coletiva.** São Paulo: LTr, 1995.

PENA, R. P. M. **Ética e Comprometimento Organizacional nas Universidades de Belo Horizonte: face a face com as FACE's.** Belo Horizonte: Dissertação de Mestrado, UFMG, 1995.

PENTEADO, Silvia Ângelo Teixeira. **Participação na Universidade – retrato em preto e branco.** SP: Pioneira, 1991.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial.** São Paulo: Alínea, 1999.

PINHO, J.B. **Comunicação nas organizações.** Viçosa/MG: Editora Universidade de Viçosa, 2006.

PINTO, V. **Comunicação e Cultura Brasileira.** São Paulo: Ática, 1986.

PORTELA, Girlene Lima. **Pesquisa quantitativa ou qualitativa, eis a questão.** VI Encontro de pesquisa da pós-graduação da Universidade Estadual de Feira de Santana-

Unincor, Bahia 2008. Disponível em: > [www.portais.unincor.br/novapos](http://www.portais.unincor.br/novapos) Acesso em: 21 abr. 2008.

REGO, A., e SOUTO, S. **Comprometimento organizacional em organizações autênticas**: um estudo luso-brasileiro. Revista de Administração de Empresas, n. 44, v.3, pp. 30-43, 2004.

RESENDE, Enio. **A Força e o Poder das Competências**. São Paulo:Qualitymark, 2004.

RHINESMITH, Stephen H.. **A Manager's Guide to Globalization**: six Skills for Success in a Changing World. USA: IRWIN Professional Publishing, 1993.

ROCHA, A. S. C., e BASTOS, A. V. **Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança**: o caso do Banco do Brasil. Revista de Ciências Humanas, n. 5, p.117-140, 2000.

ROESCH, S. M.A. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos na conclusão de curso. São Paulo, Atlas, 1996.

ROSA, Helaine Abreu. **Organização e Cultura Organizacional**: tentativas Epistemológicas. Revista Comunicação Organizacional. Disponível em ><http://www.pucrs.br/famecos/pos/geacor/revista.html> < acesso: jan. 2008.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade da comunicação interna**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br> > Acesso em: 30 fev. 2008.

SÂNDI, André Quiroga. **Novas competências do Relações Públicas frente às tecnologias de informação**. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA, Set 2002.

SCHEIBLE, Alba Couto Falcão. **Comprometimento no Trabalho**: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão. (Dissertação) Pós- Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Bahia, 2002.

SEABRA, G. de F. **Pesquisa científica**: o método em questão. Brasília: UNB, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M. **Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, ENANPAD. Rio de Janeiro. 2001.

SIQUEIRA, M. M. M., GOMIDE Jr., S. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização.** Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.. Porto Alegre: Artmed p. 357-379, 2004.

SOUSA, Jorge Pedro. **Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media.** 2ª edição revista e ampliada. Porto: Universidade Fernando Pessoa. CD ROOM. 2006.

\_\_\_\_\_. **Planificando comunicação em relações públicas.** Florianópolis: Secco, 2004.

SOUZA, Liana Estela Merladete de. FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Comunicando com Relações Públicas:** uma proposta de comunicação estratégica para o fortalecimento do comprometimento organizacional. UNIrevista - v. 1, n. 3, julho 2006.

STUDT, Maurício. **A importância da comunicação e as relações com o público interno.** Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/convicomcomunicamauriciostudt.htm>>. Acesso em: 11 jul. 2008.

TAMAYO, Álvaro; SOUZA, Maíra G. S., VILAR, Luciana S.; RAMOS, Juliana L., ALBERNAZ, Janaína V. e FERREIRA, Nadia P. **Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional1.** Psicologia: Teoria e Pesquisa. v. 17 n. 1, p. 027-035. Jan-Abr. 2001.

TAVARES, R. S. A. ; TAVARES, Carlos ; LIMONGI-FRANÇA, Ana . **A importância do planejamento da comunicação no processo de uma comunicação eficaz:** um estudo de caso. In: Intercom, 2005, Rio de Janeiro. XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, p. 181-182, 2005.

\_\_\_\_\_. **A Importância da Comunicação Interna para o Desenvolvimento do Comprometimento Organizacional:** um estudo de caso em empresa brasileira. Dissertação de Mestrado na Universidade de São Paulo-USP. São Paulo, 2005.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando Conhecimento.** Rio de Janeiro: Senac Editora, 2000.

TORQUATO, F.G. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

TRIGUEIRO, Osvaldo Meira . **Os papéis das redes de comunicação cotidiana nos processos de apropriação da televisão:** a pesquisa em comunicação dialogando com a sociologia e a antropologia. Verso & Reverso, São Leopoldo/RS, v. 1, n. 33, p. 53-71, 2001

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva . **Bases teórico-metodológicas da pesquisa qualitativa em ciências sociais.** 1. ed. Porto Alegre: Faculdades Integradas Ritter dos Reis, 2001.

VERGARA, S.C. & PINTO, M.C.S. **Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ. Revista de Administração.** Contemporânea/Associação Nacional dos programas de Pós-Graduação em Administração.v.2 p: 63-84. 1998.

WALTON, R. E. **Do controle ao comprometimento no local de trabalho:** gestão de pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WIENER, Y. **Commitment in organizations:** a normative view. Academy of Management Review, n.7 v.3, p.418-428, 1982.

WOOD Jr., T. **Mudança organizacional:** aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, RK. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

## APÊNDICE A-Instrumento de Coleta de dados

Este questionário tem a finalidade de levantar informações para a elaboração de uma Dissertação de Mestrado na Universidade Estadual do Ceará. Como se pode ver, não há a identificação da empresa ou do respondente.

Agradecemos pela sua importante colaboração.

**Por favor, para cada frase, assinale sua opinião colocando um X, conforme a escala:**

1 = Discordo plenamente; 2 = Discordo muito; 3 = Discordo;

4 = Nem concordo, nem discordo; 5 = Concordo;

6 = Concordo muito; 7 = Concordo plenamente

		1	2	3	4	5	6	7
<b>BLOCO I - ASPECTOS SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA</b>	1. As minhas manifestações espontâneas e informais são valorizadas pela organização							
	2. Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações( comunicação de cima para baixo; comunicação de baixo para cima; comunicação entre os pares; comunicação entre subordinados e chefes de outros setores)							
	3. Eu tenho tido, nesta organização, oportunidades de comunicar com a alta direção.							
	4. Eu sinto que, nesta organização, existe a priorização da comunicação de baixo para cima.							
	5. Eu posso manifestar e enviar minhas sugestões por meio de caixa de sugestões							
	6. A organização possui um programa de comunicação interna.							
	7. A comunicação interna, nesta organização, é voltada para todos os funcionários.							
	8. Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais, onde exponho a minha opinião.							
	9. Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo o negócio desta organização.							
	10. Eu não recebo informações de outros setores da organização.							
	11. Eu tenho tido, nesta organização, oportunidades reais de participar das decisões.							
	12. Nesta organização a comunicação é vista como vital para o bom funcionamento do negócio.							
	13. Sempre pessoas cujas solicitações eu deveria atender pedem coisas que estão em conflito com outros trabalhos que devo fazer.							
	14. Nunca tenho clareza sobre quais as minhas responsabilidades no trabalho.							
	15. Raramente os padrões de desempenho no trabalho estão bem definidos.							
	16. Sempre tenho tido a oportunidade de participar de decisões que afetam o meu trabalho.							
	17. Nunca posso dizer a minha opinião quando há decisões sobre o meu trabalho.							
	18. Raramente estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata, durante a realização da minha tarefa, quando necessário.							

<b>BLOCO II - ASPECTOS SOBRE COMPROMETIMENTO</b>	19 Nesta organização as chefias são altamente comprometidas com a missão da organização e passam esse comprometimento aos subordinados								
	20 Eu me sinto orgulhoso por poder conversar diretamente com os meus superiores hierárquicos, quando necessário.								
	21 Nesta organização existe mecanismos que me permitem falar com meus superiores diretos, indiretos e colegas.								
	22 Eu reconheço que nesta organização existe uma estrutura que permite uma comunicação fluente tanto com superiores hierárquicos como com os colegas de outros setores.								
	23 Eu sinto orgulho de pertencer a essa organização porque aqui existe uma boa comunicação entre os funcionários.								
	24 Eu tenho orgulho de pertencer a essa organização porque sou escutado e sempre recebo feedback.								
	25 Conversando com os amigos, eu sempre me refiro à minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar								
	26 Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores definidos pela organização								
	27 Para mim, o meu trabalho atual, é apenas uma pequena parte daquilo que sou.								
	28 Eu sinto orgulho ao dizer às pessoas que faço parte desta organização.								
	29 Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual porque a organização me comunica tudo a respeito do seu negócio.								
	30 Eu estou disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização.								
	31 Aceito os objetivos e valores da organização.								
	32 Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela.								
	33 Eu me sinto contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.								
	34 Frequentemente eu discordo das políticas da organização onde trabalho e de assuntos importantes relacionados com os trabalhadores								
	35 Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.								
	36 Frequentemente sou informada sobre o que se passa dentro da organização.								
	37 Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar.								
	38 Me sinto orgulho de pertencer a esta organização porque todas as minhas reivindicações são consideradas.								
39 Eu sinto pouca lealdade para com a organização onde trabalho.									
40 Desejo sair da organização onde trabalho nos próximos meses.									

<b>BLOCO III - ASPECTOS SOBRE PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL</b>	41 Para resolver questões, gerenciar crises e gerir veículos de comunicação a organização não leva em conta o clima organizacional e as necessidade dos funcionários.								
	42 A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação.								
	43 Existe uma valorização da cultura organizacional, por parte da organização, que cria a possibilidade da participação dos seus funcionários.								
	44 Existe, nesta organização, um plano estratégico de comunicação.								
	45 A área de comunicação, nesta organização, ocupa um espaço estratégico na estrutura organizacional								
	46 As estratégias de comunicação, nesta organização, são traçadas a partir da visão, missão, valores da organização, visando o alcance de resultados.								
	47 A área de Comunicação, nesta organização, funciona como uma área de apoio, executando tarefas e produzindo veículos de comunicação.								
	48 A área de comunicação, nesta organização, planeja, pensa e administra estrategicamente a comunicação.								
	49 O processo de comunicação nesta organização promove a integração entre os diferentes setores/departamentos.								
	50 Mesmo em questões pequenas, nós temos que buscar alguém de mais alto nível para a decisão final.								
	51 Eu tenho que consultar o meu chefe antes de fazer quase todas as coisas.								
	52 Os empregados são constantemente fiscalizados se estão violando as regras da realização do trabalho.								
	53 Nesta organização, os funcionários são chamados a participar das decisões.								

Por favor, nas questões seguintes, assinale sua opinião colocando um X no retângulo correspondente, à direita:

#### BLOCO IV - QUESTÕES SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA

54. A organização possui um setor/departamento de propaganda? **Se responder não, pule para a questão 21; se responder sim responda a questão 20.**

1. SIM		2. NÃO	
--------	--	--------	--

55. A que área da organização está vinculado o setor ou departamento de propaganda:

1. Comercial		2. Marketing		3. Outra	
--------------	--	--------------	--	----------	--

56. Os canais oficiais de rede formal de comunicação de organização, que traduzem diretrizes inovações, normas, valores e manifestações nos mais variados assuntos, são: **(Pode marcar mais de uma opção)**

1. Cartas circulares		7. Mensagens escritas no holerite	
2. Quadro de avisos		8. Reuniões	
3. E-mail		9. Encontros especiais	
4. Intranet		10. Mensagens escritas no relatório	
5. Memorando		11. Outro	
6. Mensagens escritas em restaurantes			

57. Quais são **os principais** meios utilizados para a comunicação com o público interno?(**Pode marcar mais de 1 opção**)

1. Telejornais		7. Intranet	
2. Boletins		8. Rádio-organização	
3. Jornais		9. Teatro-organização	
4. Revistas		10. Correio eletrônico (e-mail)	
5. Manuais		11. Videoconferência	
6. Vídeos		12. Terminal de computador	

58. Os programas de comunicação interna são desenvolvidos pelo:

1. Departamento de comunicação		3. Departamento de comunicação em parceria com o de recursos humanos	
2. Departamento de recursos humanos		4. Outro	

#### BLOCO V - QUESTÕES SOBRE COMPROMETIMENTO

59. Imagine que você ganhe na loteria ou receba herança de uma grande quantidade de dinheiro que lhe permita viver confortavelmente o resto da sua vida, sem trabalhar. O que você faria em relação ao trabalho? **Responder só 1 opção.**

1. Eu pararia de trabalhar imediatamente		3. Abriria meu próprio negócio	
2. Eu continuaria trabalhando o mesmo tipo de emprego que tenho atualmente na mesma organização		4. Eu continuaria trabalhando, porém em outras condições (exemplo: reduzir a jornada de trabalho)	

60. Espaço aberto (opcional) para você, caso queira, fazer comentários, críticas ou observações que se fizerem necessários em relação às respostas anteriores.

---



---



---

## APÊNDICE B- Tabelas de dupla Entrada

### 1. Tabelas de dupla entrada: Perguntas do bloco I vs perguntas do bloco II

**Tabela B1 - Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações (Bloco I) X Nesta organização as chefias são altamente comprometidas com a missão da organização (Bloco II)**

Questão 2 - Bloco I		Questão 19 - Bloco II							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	0	0	0
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Discordo muito	Frequência	0	0	3	2	2	2	0	9
	Percentual	0,00	0,00	3,70	2,47	2,47	2,47	0,00	11,11
Discordo	Frequência	0	3	8	10	9	0	0	30
	Percentual	0,00	3,70	9,88	12,35	11,11	0,00	0,00	37,04
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	0	0	10	3	3	0	16
	Percentual	0,00	0,00	0,00	12,35	3,70	3,70	0,00	19,75
Concordo	Frequência	0	1	1	0	2	13	1	18
	Percentual	0,00	1,23	1,23	0,00	2,47	16,05	1,23	22,22
Concordo muito	Frequência	0	0	0	0	1	6	1	8
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	1,23	7,41	1,23	9,88
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	0	0	0
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>17</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>0,00</b>	<b>4,94</b>	<b>14,81</b>	<b>27,16</b>	<b>20,99</b>	<b>29,63</b>	<b>2,47</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B2 - Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações (Bloco I) X Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual (Bloco II)**

Questão 2 - Bloco I		Questão 29 - Bloco II							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Discordo muito	Frequência	5	3	0	1	0	0	0	<b>9</b>
	Percentual	6,17	3,70	0,00	1,23	0,00	0,00	0,00	<b>11,11</b>
Discordo	Frequência	4	12	10	4	0	0	0	<b>30</b>
	Percentual	4,94	14,81	12,35	4,94	0,00	0,00	0,00	<b>37,04</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	3	11	0	1	0	1	<b>16</b>
	Percentual	0,00	3,70	13,58	0,00	1,23	0,00	1,23	<b>19,75</b>
Concordo	Frequência	2	0	1	0	6	5	4	<b>18</b>
	Percentual	2,47	0,00	1,23	0,00	7,41	6,17	4,94	<b>22,22</b>
Concordo muito	Frequência	0	1	0	0	1	1	5	<b>8</b>
	Percentual	0,00	1,23	0,00	0,00	1,23	1,23	6,17	<b>9,88</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>13,58</b>	<b>23,46</b>	<b>27,16</b>	<b>6,17</b>	<b>9,88</b>	<b>7,41</b>	<b>12,35</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B3 - Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações (Bloco I) X Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela (Bloco II)**

Questão 2 - Bloco I		Questão 32 - Bloco II							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Discordo muito	Frequência	0	2	5	1	1	0	0	<b>9</b>
	Percentual	0,00	2,47	6,17	1,23	1,23	0,00	0,00	<b>11,11</b>
Discordo	Frequência	1	11	13	3	2	0	0	<b>30</b>
	Percentual	1,23	13,58	16,05	3,70	2,47	0,00	0,00	<b>37,04</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	2	11	1	1	0	1	<b>16</b>
	Percentual	0,00	2,47	13,58	1,23	1,23	0,00	1,23	<b>19,75</b>
Concordo	Frequência	0	0	1	2	6	5	4	<b>18</b>
	Percentual	0,00	0,00	1,23	2,47	7,41	6,17	4,94	<b>22,22</b>
Concordo muito	Frequência	0	1	0	0	1	2	4	<b>8</b>
	Percentual	0,00	1,23	0,00	0,00	1,23	2,47	4,94	<b>9,88</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>30</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>1,23</b>	<b>19,75</b>	<b>37,04</b>	<b>8,64</b>	<b>13,58</b>	<b>8,64</b>	<b>11,11</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B4 - Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações (Bloco I) X Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar (Bloco II)**

Questão 2 - Bloco I		Questão 37 - Bloco II							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Discordo muito	Frequência	2	3	3	1	0	0	0	<b>9</b>
	Percentual	2,47	3,70	3,70	1,23	0,00	0,00	0,00	<b>11,11</b>
Discordo	Frequência	7	11	12	0	0	0	0	<b>30</b>
	Percentual	8,64	13,58	14,81	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>37,04</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	1	4	5	4	1	1	0	<b>16</b>
	Percentual	1,23	4,94	6,17	4,94	1,23	1,23	0,00	<b>19,75</b>
Concordo	Frequência	0	1	2	3	5	5	2	<b>18</b>
	Percentual	0,00	1,23	2,47	3,70	6,17	6,17	2,47	<b>22,22</b>
Concordo muito	Frequência	0	0	0	0	3	5	0	<b>8</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	3,70	6,17	0,00	<b>9,88</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>12,35</b>	<b>23,46</b>	<b>27,16</b>	<b>9,88</b>	<b>11,11</b>	<b>13,58</b>	<b>2,47</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B5 - Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais (Bloco I) X Nesta organização as chefias são altamente comprometidas com a missão da organização (Bloco II)**

Questão 8 - Bloco I		Questão 19 - Bloco II							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	2	4	0	2	0	0	<b>8</b>
	Percentual	0,00	2,47	4,94	0,00	2,47	0,00	0,00	<b>9,88</b>
Discordo muito	Frequência	0	2	4	15	6	0	0	<b>27</b>
	Percentual	0,00	2,47	4,94	18,52	7,41	0,00	0,00	<b>33,33</b>
Discordo	Frequência	0	0	2	4	4	0	0	<b>10</b>
	Percentual	0,00	0,00	2,47	4,94	4,94	0,00	0,00	<b>12,35</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	0	2	3	4	3	0	<b>12</b>
	Percentual	0,00	0,00	2,47	3,70	4,94	3,70	0,00	<b>14,81</b>
Concordo	Frequência	0	0	0	0	0	5	1	<b>6</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,17	1,23	<b>7,41</b>
Concordo muito	Frequência	0	0	0	0	1	7	1	<b>9</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	1,23	8,64	1,23	<b>11,11</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	9	0	<b>9</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11,11	0,00	<b>11,11</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>17</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>0,00</b>	<b>4,94</b>	<b>14,81</b>	<b>27,16</b>	<b>20,99</b>	<b>29,63</b>	<b>2,47</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B6 - Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais (Bloco I) X Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual (Bloco II)**

Questão 8 - Bloco I		Questão 29 - Bloco II							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	3	3	2	0	0	0	0	<b>8</b>
	Percentual	3,70	3,70	2,47	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>9,88</b>
Discordo muito	Frequência	4	10	12	1	0	0	0	<b>27</b>
	Percentual	4,94	12,35	14,81	1,23	0,00	0,00	0,00	<b>33,33</b>
Discordo	Frequência	1	4	4	1	0	0	0	<b>10</b>
	Percentual	1,23	4,94	4,94	1,23	0,00	0,00	0,00	<b>12,35</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	3	1	4	3	1	0	0	<b>12</b>
	Percentual	3,70	1,23	4,94	3,70	1,23	0,00	0,00	<b>14,81</b>
Concordo	Frequência	0	0	0	0	5	1	0	<b>6</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	6,17	1,23	0,00	<b>7,41</b>
Concordo muito	Frequência	0	0	0	0	2	3	4	<b>9</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	2,47	3,70	4,94	<b>11,11</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	1	0	0	0	2	6	<b>9</b>
	Percentual	0,00	1,23	0,00	0,00	0,00	2,47	7,41	<b>11,11</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>13,58</b>	<b>23,46</b>	<b>27,16</b>	<b>6,17</b>	<b>9,88</b>	<b>7,41</b>	<b>12,35</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B7 - Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais (Bloco I) X Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela (Bloco II)**

Questão 8 - Bloco I		Questão 32 - Bloco II							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	0	6	1	1	0	0	<b>8</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>7,41</i>	<i>1,23</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<b>9,88</b>
Discordo muito	Frequência	1	10	12	3	1	0	0	<b>27</b>
	<i>Percentual</i>	<i>1,23</i>	<i>12,35</i>	<i>14,81</i>	<i>3,70</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<b>33,33</b>
Discordo	Frequência	0	2	5	2	1	0	0	<b>10</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>2,47</i>	<i>6,17</i>	<i>2,47</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<b>12,35</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	3	7	1	0	1	0	<b>12</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>3,70</i>	<i>8,64</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<b>14,81</b>
Concordo	Frequência	0	0	0	0	4	2	0	<b>6</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>4,94</i>	<i>2,47</i>	<i>0,00</i>	<b>7,41</b>
Concordo muito	Frequência	0	0	0	0	4	3	2	<b>9</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>4,94</i>	<i>3,70</i>	<i>2,47</i>	<b>11,11</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	1	0	0	0	1	7	<b>9</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>1,23</i>	<i>8,64</i>	<b>11,11</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>30</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>81</b>
	<b><i>Percentual</i></b>	<b><i>1,23</i></b>	<b><i>19,75</i></b>	<b><i>37,04</i></b>	<b><i>8,64</i></b>	<b><i>13,58</i></b>	<b><i>8,64</i></b>	<b><i>11,11</i></b>	<b><i>100,00</i></b>

**Tabela B8 - Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais (Bloco I) X Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar (Bloco II)**

Questão 8 - Bloco I		Questão 37 - Bloco II							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	4	3	1	0	0	0	8
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>4,94</i>	<i>3,70</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>9,88</i>
Discordo muito	Frequência	6	6	11	4	0	0	0	27
	<i>Percentual</i>	<i>7,41</i>	<i>7,41</i>	<i>13,58</i>	<i>4,94</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>33,33</i>
Discordo	Frequência	2	4	4	0	0	0	0	10
	<i>Percentual</i>	<i>2,47</i>	<i>4,94</i>	<i>4,94</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>12,35</i>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	2	5	4	0	0	1	0	12
	<i>Percentual</i>	<i>2,47</i>	<i>6,17</i>	<i>4,94</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>14,81</i>
Concordo	Frequência	0	0	0	3	3	0	0	6
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>3,70</i>	<i>3,70</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>7,41</i>
Concordo muito	Frequência	0	0	0	0	3	5	1	9
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>3,70</i>	<i>6,17</i>	<i>1,23</i>	<i>11,11</i>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	3	5	1	9
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>3,70</i>	<i>6,17</i>	<i>1,23</i>	<i>11,11</i>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>81</b>
	<i>Percentual</i>	<i>12,35</i>	<i>23,46</i>	<i>27,16</i>	<i>9,88</i>	<i>11,11</i>	<i>13,58</i>	<i>2,47</i>	<i>100,00</i>

**Tabela B9 - Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo o negócio desta organização (Bloco I) X Nesta organização as chefias são altamente comprometidas com a missão da organização (Bloco II)**

Questão 9 - Bloco I		Questão 19 - Bloco II							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	1	0	0	3	0	1	5
	Percentual	0,00	1,23	0,00	0,00	3,70	0,00	1,23	6,17
Discordo muito	Frequência	0	2	7	4	5	2	0	20
	Percentual	0,00	2,47	8,64	4,94	6,17	2,47	0,00	24,69
Discordo	Frequência	0	0	1	7	6	0	0	14
	Percentual	0,00	0,00	1,23	8,64	7,41	0,00	0,00	17,28
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	0	2	9	1	1	0	13
	Percentual	0,00	0,00	2,47	11,11	1,23	1,23	0,00	16,05
Concordo	Frequência	0	0	2	2	0	7	0	11
	Percentual	0,00	0,00	2,47	2,47	0,00	8,64	0,00	13,58
Concordo muito	Frequência	0	1	0	0	2	13	1	17
	Percentual	0,00	1,23	0,00	0,00	2,47	16,05	1,23	20,99
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	1	0	1
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,23	0,00	1,23
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>17</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>0,00</b>	<b>4,94</b>	<b>14,81</b>	<b>27,16</b>	<b>20,99</b>	<b>29,63</b>	<b>2,47</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B10 - Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo o negócio desta organização (Bloco I) X Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual (Bloco II)**

Questão 9 - Bloco I		Questão 29 - Bloco II							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	1	3	0	1	0	0	<b>5</b>
	Percentual	0,00	1,23	3,70	0,00	1,23	0,00	0,00	<b>6,17</b>
Discordo muito	Frequência	7	8	3	1	1	0	0	<b>20</b>
	Percentual	8,64	9,88	3,70	1,23	1,23	0,00	0,00	<b>24,69</b>
Discordo	Frequência	3	7	3	1	0	0	0	<b>14</b>
	Percentual	3,70	8,64	3,70	1,23	0,00	0,00	0,00	<b>17,28</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	1	1	10	1	0	0	0	<b>13</b>
	Percentual	1,23	1,23	12,35	1,23	0,00	0,00	0,00	<b>16,05</b>
Concordo	Frequência	0	0	2	2	4	2	1	<b>11</b>
	Percentual	0,00	0,00	2,47	2,47	4,94	2,47	1,23	<b>13,58</b>
Concordo muito	Frequência	0	2	1	0	2	4	8	<b>17</b>
	Percentual	0,00	2,47	1,23	0,00	2,47	4,94	9,88	<b>20,99</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	0	1	<b>1</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,23	<b>1,23</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>13,58</b>	<b>23,46</b>	<b>27,16</b>	<b>6,17</b>	<b>9,88</b>	<b>7,41</b>	<b>12,35</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B11 - Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo o negócio desta organização (Bloco I) X Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela (Bloco II)**

Questão 9 - Bloco I		Questão 32 - Bloco II							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	2	2	0	0	1	0	<b>5</b>
	Percentual	0,00	2,47	2,47	0,00	0,00	1,23	0,00	<b>6,17</b>
Discordo muito	Frequência	1	5	6	4	3	1	0	<b>20</b>
	Percentual	1,23	6,17	7,41	4,94	3,70	1,23	0,00	<b>24,69</b>
Discordo	Frequência	0	3	10	1	0	0	0	<b>14</b>
	Percentual	0,00	3,70	12,35	1,23	0,00	0,00	0,00	<b>17,28</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	2	10	1	0	0	0	<b>13</b>
	Percentual	0,00	2,47	12,35	1,23	0,00	0,00	0,00	<b>16,05</b>
Concordo	Frequência	0	1	2	1	5	2	0	<b>11</b>
	Percentual	0,00	1,23	2,47	1,23	6,17	2,47	0,00	<b>13,58</b>
Concordo muito	Frequência	0	3	0	0	3	3	8	<b>17</b>
	Percentual	0,00	3,70	0,00	0,00	3,70	3,70	9,88	<b>20,99</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	0	1	<b>1</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,23	<b>1,23</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>30</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>1,23</b>	<b>19,75</b>	<b>37,04</b>	<b>8,64</b>	<b>13,58</b>	<b>8,64</b>	<b>11,11</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B12 - Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo o negócio desta organização (Bloco I) X Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar (Bloco II)**

Questão 9 - Bloco I		Questão 37 - Bloco II							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	3	1	0	1	0	0	<b>5</b>
	Percentual	0,00	3,70	1,23	0,00	1,23	0,00	0,00	<b>6,17</b>
Discordo muito	Frequência	4	9	5	1	0	1	0	<b>20</b>
	Percentual	4,94	11,11	6,17	1,23	0,00	1,23	0,00	<b>24,69</b>
Discordo	Frequência	4	5	5	0	0	0	0	<b>14</b>
	Percentual	4,94	6,17	6,17	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>17,28</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	1	1	7	4	0	0	0	<b>13</b>
	Percentual	1,23	1,23	8,64	4,94	0,00	0,00	0,00	<b>16,05</b>
Concordo	Frequência	0	1	3	3	4	0	0	<b>11</b>
	Percentual	0,00	1,23	3,70	3,70	4,94	0,00	0,00	<b>13,58</b>
Concordo muito	Frequência	1	0	1	0	4	9	2	<b>17</b>
	Percentual	1,23	0,00	1,23	0,00	4,94	11,11	2,47	<b>20,99</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	1	0	<b>1</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,23	0,00	<b>1,23</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>12,35</b>	<b>23,46</b>	<b>27,16</b>	<b>9,88</b>	<b>11,11</b>	<b>13,58</b>	<b>2,47</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B13 - Raramente estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata (Bloco I) X Nesta organização as chefias são altamente comprometidas com a missão da organização (Bloco II)**

.Questão 18 - Bloco I		Questão 19 - Bloco II							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	9	0	<b>9</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11,11	0,00	<b>11,11</b>
Discordo muito	Frequência	0	0	0	0	3	10	2	<b>15</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	3,70	12,35	2,47	<b>18,52</b>
Discordo	Frequência	0	0	1	0	1	1	0	<b>3</b>
	Percentual	0,00	0,00	1,23	0,00	1,23	1,23	0,00	<b>3,70</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	1	2	3	1	0	0	<b>7</b>
	Percentual	0,00	1,23	2,47	3,70	1,23	0,00	0,00	<b>8,64</b>
Concordo	Frequência	0	1	5	10	6	2	0	<b>24</b>
	Percentual	0,00	1,23	6,17	12,35	7,41	2,47	0,00	<b>29,63</b>
Concordo muito	Frequência	0	2	4	9	6	2	0	<b>23</b>
	Percentual	0,00	2,47	4,94	11,11	7,41	2,47	0,00	<b>28,40</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>17</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>0,00</b>	<b>4,94</b>	<b>14,81</b>	<b>27,16</b>	<b>20,99</b>	<b>29,63</b>	<b>2,47</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B14 - Raramente estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata (Bloco I) X Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual (Bloco II)**

Questão 18 - Bloco I		Questão 29 - Bloco II							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	1	8	<b>9</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,23	9,88	<b>11,11</b>
Discordo muito	Frequência	0	0	2	0	7	4	2	<b>15</b>
	Percentual	0,00	0,00	2,47	0,00	8,64	4,94	2,47	<b>18,52</b>
Discordo	Frequência	0	0	0	1	1	1	0	<b>3</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	1,23	1,23	1,23	0,00	<b>3,70</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	1	4	2	0	0	0	<b>7</b>
	Percentual	0,00	1,23	4,94	2,47	0,00	0,00	0,00	<b>8,64</b>
Concordo	Frequência	7	8	7	2	0	0	0	<b>24</b>
	Percentual	8,64	9,88	8,64	2,47	0,00	0,00	0,00	<b>29,63</b>
Concordo muito	Frequência	4	10	9	0	0	0	0	<b>23</b>
	Percentual	4,94	12,35	11,11	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>28,40</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>13,58</b>	<b>23,46</b>	<b>27,16</b>	<b>6,17</b>	<b>9,88</b>	<b>7,41</b>	<b>12,35</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B15 - Raramente estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata (Bloco I) X Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela (Bloco II)**

Questão 18 - Bloco I		Questão 32 - Bloco II							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	1	8	<b>9</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,23	9,88	<b>11,11</b>
Discordo muito	Frequência	0	0	2	0	7	5	1	<b>15</b>
	Percentual	0,00	0,00	2,47	0,00	8,64	6,17	1,23	<b>18,52</b>
Discordo	Frequência	0	0	1	0	1	1	0	<b>3</b>
	Percentual	0,00	0,00	1,23	0,00	1,23	1,23	0,00	<b>3,70</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	1	4	1	1	0	0	<b>7</b>
	Percentual	0,00	1,23	4,94	1,23	1,23	0,00	0,00	<b>8,64</b>
Concordo	Frequência	1	10	10	2	1	0	0	<b>24</b>
	Percentual	1,23	12,35	12,35	2,47	1,23	0,00	0,00	<b>29,63</b>
Concordo muito	Frequência	0	5	13	4	1	0	0	<b>23</b>
	Percentual	0,00	6,17	16,05	4,94	1,23	0,00	0,00	<b>28,40</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>30</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>1,23</b>	<b>19,75</b>	<b>37,04</b>	<b>8,64</b>	<b>13,58</b>	<b>8,64</b>	<b>11,11</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B16 - Raramente estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata (Bloco I) X Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar (Bloco II)**

Questão 18 - Bloco I		Questão 37 - Bloco II							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	2	7	0	<b>9</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	2,47	8,64	0,00	<b>11,11</b>
Discordo muito	Frequência	0	2	0	3	5	3	2	<b>15</b>
	Percentual	0,00	2,47	0,00	3,70	6,17	3,70	2,47	<b>18,52</b>
Discordo	Frequência	0	0	1	0	1	1	0	<b>3</b>
	Percentual	0,00	0,00	1,23	0,00	1,23	1,23	0,00	<b>3,70</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	2	5	0	0	0	0	<b>7</b>
	Percentual	0,00	2,47	6,17	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>8,64</b>
Concordo	Frequência	8	7	8	1	0	0	0	<b>24</b>
	Percentual	9,88	8,64	9,88	1,23	0,00	0,00	0,00	<b>29,63</b>
Concordo muito	Frequência	2	8	8	4	1	0	0	<b>23</b>
	Percentual	2,47	9,88	9,88	4,94	1,23	0,00	0,00	<b>28,40</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>12,35</b>	<b>23,46</b>	<b>27,16</b>	<b>9,88</b>	<b>11,11</b>	<b>13,58</b>	<b>2,47</b>	<b>100,00</b>

## 2. Tabelas de dupla entrada: Perguntas do bloco I vs perguntas do bloco III

Tabela B17 - Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações (Bloco I) X A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação (Bloco III)

Questão 2 - Bloco I		Questão 42 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
Discordo muito	Frequência	0	3	4	0	1	1	0	<b>9</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>3,70</i>	<i>4,94</i>	<i>0,00</i>	<i>1,23</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>11,11</i>
Discordo	Frequência	0	12	11	4	2	1	0	<b>30</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>14,81</i>	<i>13,58</i>	<i>4,94</i>	<i>2,47</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>37,04</i>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	0	4	9	1	2	0	<b>16</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>4,94</i>	<i>11,11</i>	<i>1,23</i>	<i>2,47</i>	<i>0,00</i>	<i>19,75</i>
Concordo	Frequência	0	1	3	2	4	8	0	<b>18</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>1,23</i>	<i>3,70</i>	<i>2,47</i>	<i>4,94</i>	<i>9,88</i>	<i>0,00</i>	<i>22,22</i>
Concordo muito	Frequência	0	0	0	0	3	5	0	<b>8</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>3,70</i>	<i>6,17</i>	<i>0,00</i>	<i>9,88</i>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<b><i>Percentual</i></b>	<b><i>0,00</i></b>	<b><i>19,75</i></b>	<b><i>27,16</i></b>	<b><i>18,52</i></b>	<b><i>13,58</i></b>	<b><i>20,99</i></b>	<b><i>0,00</i></b>	<b><i>100,00</i></b>

**Tabela B18 - Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações (Bloco I) X Existe, nesta organização, um plano estratégico de comunicação (Bloco III)**

Questão 2 - Bloco I		Questão 44 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Discordo muito	Frequência	1	5	3	0	0	0	0	<b>9</b>
	Percentual	1,23	6,17	3,70	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>11,11</b>
Discordo	Frequência	1	8	15	4	2	0	0	<b>30</b>
	Percentual	1,23	9,88	18,52	4,94	2,47	0,00	0,00	<b>37,04</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	2	11	2	1	0	0	<b>16</b>
	Percentual	0,00	2,47	13,58	2,47	1,23	0,00	0,00	<b>19,75</b>
Concordo	Frequência	0	1	4	3	8	2	0	<b>18</b>
	Percentual	0,00	1,23	4,94	3,70	9,88	2,47	0,00	<b>22,22</b>
Concordo muito	Frequência	0	2	0	0	6	0	0	<b>8</b>
	Percentual	0,00	2,47	0,00	0,00	7,41	0,00	0,00	<b>9,88</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>33</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>2,47</b>	<b>22,22</b>	<b>40,74</b>	<b>11,11</b>	<b>20,99</b>	<b>2,47</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B19 - Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações (Bloco I) X O processo de comunicação nesta organização promove a integração entre os diferentes setores / departamentos (Bloco III)**

Questão 2 - Bloco I		Questão 49 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Discordo muito	Frequência	2	2	1	3	1	0	0	<b>9</b>
	Percentual	2,47	2,47	1,23	3,70	1,23	0,00	0,00	<b>11,11</b>
Discordo	Frequência	0	5	22	1	2	0	0	<b>30</b>
	Percentual	0,00	6,17	27,16	1,23	2,47	0,00	0,00	<b>37,04</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	1	11	1	1	2	0	<b>16</b>
	Percentual	0,00	1,23	13,58	1,23	1,23	2,47	0,00	<b>19,75</b>
Concordo	Frequência	0	1	1	2	11	3	0	<b>18</b>
	Percentual	0,00	1,23	1,23	2,47	13,58	3,70	0,00	<b>22,22</b>
Concordo muito	Frequência	0	0	0	0	4	4	0	<b>8</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	4,94	4,94	0,00	<b>9,88</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>35</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>2,47</b>	<b>11,11</b>	<b>43,21</b>	<b>8,64</b>	<b>23,46</b>	<b>11,11</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B20 - Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações (Bloco I) X Eu tenho que consultar o meu chefe antes de fazer quase todas as coisas (Bloco III)**

Questão 2 - Bloco I		Questão 51 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Discordo muito	Frequência	0	1	0	2	3	3	0	<b>9</b>
	Percentual	0,00	1,23	0,00	2,47	3,70	3,70	0,00	<b>11,11</b>
Discordo	Frequência	0	2	8	1	7	12	0	<b>30</b>
	Percentual	0,00	2,47	9,88	1,23	8,64	14,81	0,00	<b>37,04</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	1	12	2	1	0	0	<b>16</b>
	Percentual	0,00	1,23	14,81	2,47	1,23	0,00	0,00	<b>19,75</b>
Concordo	Frequência	0	12	2	0	1	3	0	<b>18</b>
	Percentual	0,00	14,81	2,47	0,00	1,23	3,70	0,00	<b>22,22</b>
Concordo muito	Frequência	0	6	1	1	0	0	0	<b>8</b>
	Percentual	0,00	7,41	1,23	1,23	0,00	0,00	0,00	<b>9,88</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>0,00</b>	<b>27,16</b>	<b>28,40</b>	<b>7,41</b>	<b>14,81</b>	<b>22,22</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B21 - Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais (Bloco I) X A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação (Bloco III)**

Questão 8 - Bloco I		Questão 42 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	1	2	2	1	2	0	8
	Percentual	0,00	1,23	2,47	2,47	1,23	2,47	0,00	9,88
Discordo muito	Frequência	0	12	5	7	2	1	0	27
	Percentual	0,00	14,81	6,17	8,64	2,47	1,23	0,00	33,33
Discordo	Frequência	0	2	6	1	1	0	0	10
	Percentual	0,00	2,47	7,41	1,23	1,23	0,00	0,00	12,35
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	1	7	4	0	0	0	12
	Percentual	0,00	1,23	8,64	4,94	0,00	0,00	0,00	14,81
Concordo	Frequência	0	0	1	1	2	2	0	6
	Percentual	0,00	0,00	1,23	1,23	2,47	2,47	0,00	7,41
Concordo muito	Frequência	0	0	1	0	3	5	0	9
	Percentual	0,00	0,00	1,23	0,00	3,70	6,17	0,00	11,11
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	2	7	0	9
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	2,47	8,64	0,00	11,11
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>0,00</b>	<b>19,75</b>	<b>27,16</b>	<b>18,52</b>	<b>13,58</b>	<b>20,99</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B22 - Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais (Bloco I) X Existe, nesta organização, um plano estratégico de comunicação (Bloco III)**

Questão 8 - Bloco I		Questão 44 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	3	5	0	0	0	0	8
	Percentual	0,00	3,70	6,17	0,00	0,00	0,00	0,00	9,88
Discordo muito	Frequência	0	6	16	3	2	0	0	27
	Percentual	0,00	7,41	19,75	3,70	2,47	0,00	0,00	33,33
Discordo	Frequência	2	2	4	1	1	0	0	10
	Percentual	2,47	2,47	4,94	1,23	1,23	0,00	0,00	12,35
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	5	3	3	1	0	0	12
	Percentual	0,00	6,17	3,70	3,70	1,23	0,00	0,00	14,81
Concordo	Frequência	0	1	3	1	1	0	0	6
	Percentual	0,00	1,23	3,70	1,23	1,23	0,00	0,00	7,41
Concordo muito	Frequência	0	1	2	1	5	0	0	9
	Percentual	0,00	1,23	2,47	1,23	6,17	0,00	0,00	11,11
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	7	2	0	9
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	8,64	2,47	0,00	11,11
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>33</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>2,47</b>	<b>22,22</b>	<b>40,74</b>	<b>11,11</b>	<b>20,99</b>	<b>2,47</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B23 - Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais (Bloco I) X O processo de comunicação nesta organização promove a integração entre os diferentes setores / departamentos (Bloco III)**

Questão 8 - Bloco I		Questão 49 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	2	3	3	0	0	0	0	<b>8</b>
	Percentual	2,47	3,70	3,70	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>9,88</b>
Discordo muito	Frequência	0	3	21	2	1	0	0	<b>27</b>
	Percentual	0,00	3,70	25,93	2,47	1,23	0,00	0,00	<b>33,33</b>
Discordo	Frequência	0	2	5	2	1	0	0	<b>10</b>
	Percentual	0,00	2,47	6,17	2,47	1,23	0,00	0,00	<b>12,35</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	1	6	3	2	0	0	<b>12</b>
	Percentual	0,00	1,23	7,41	3,70	2,47	0,00	0,00	<b>14,81</b>
Concordo	Frequência	0	0	0	0	4	2	0	<b>6</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	4,94	2,47	0,00	<b>7,41</b>
Concordo muito	Frequência	0	0	0	0	7	2	0	<b>9</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	8,64	2,47	0,00	<b>11,11</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	4	5	0	<b>9</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	4,94	6,17	0,00	<b>11,11</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>35</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>2,47</b>	<b>11,11</b>	<b>43,21</b>	<b>8,64</b>	<b>23,46</b>	<b>11,11</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B24 - Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais (Bloco I) X Eu tenho que consultar o meu chefe antes de fazer quase todas as coisas (Bloco III)**

Questão 8 - Bloco I		Questão 51 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	0	1	0	4	3	0	<b>8</b>
	Percentual	0,00	0,00	1,23	0,00	4,94	3,70	0,00	<b>9,88</b>
Discordo muito	Frequência	0	1	11	0	2	13	0	<b>27</b>
	Percentual	0,00	1,23	13,58	0,00	2,47	16,05	0,00	<b>33,33</b>
Discordo	Frequência	0	1	2	3	2	2	0	<b>10</b>
	Percentual	0,00	1,23	2,47	3,70	2,47	2,47	0,00	<b>12,35</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	2	5	2	3	0	0	<b>12</b>
	Percentual	0,00	2,47	6,17	2,47	3,70	0,00	0,00	<b>14,81</b>
Concordo	Frequência	0	3	2	0	1	0	0	<b>6</b>
	Percentual	0,00	3,70	2,47	0,00	1,23	0,00	0,00	<b>7,41</b>
Concordo muito	Frequência	0	7	2	0	0	0	0	<b>9</b>
	Percentual	0,00	8,64	2,47	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>11,11</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	8	0	1	0	0	0	<b>9</b>
	Percentual	0,00	9,88	0,00	1,23	0,00	0,00	0,00	<b>11,11</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>0,00</b>	<b>27,16</b>	<b>28,40</b>	<b>7,41</b>	<b>14,81</b>	<b>22,22</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

## 6.4.1.3 Tabelas de dupla entrada: Perguntas do bloco II vs perguntas do bloco III

Tabela B25 - Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo o negócio desta organização (Bloco I) X A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação (Bloco III)

Questão 9 - Bloco I		Questão 42 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	2	1	0	1	1	0	5
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>2,47</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>1,23</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>6,17</i>
Discordo muito	Frequência	0	10	2	3	3	2	0	20
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>12,35</i>	<i>2,47</i>	<i>3,70</i>	<i>3,70</i>	<i>2,47</i>	<i>0,00</i>	<i>24,69</i>
Discordo	Frequência	0	3	11	0	0	0	0	14
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>3,70</i>	<i>13,58</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>17,28</i>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	0	3	9	1	0	0	13
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>3,70</i>	<i>11,11</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>16,05</i>
Concordo	Frequência	0	0	4	3	2	2	0	11
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>4,94</i>	<i>3,70</i>	<i>2,47</i>	<i>2,47</i>	<i>0,00</i>	<i>13,58</i>
Concordo muito	Frequência	0	1	1	0	4	11	0	17
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>1,23</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>4,94</i>	<i>13,58</i>	<i>0,00</i>	<i>20,99</i>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	1	0	1
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>1,23</i>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>19,75</i>	<i>27,16</i>	<i>18,52</i>	<i>13,58</i>	<i>20,99</i>	<i>0,00</i>	<i>100,00</i>

**Tabela B26 - Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo o negócio desta organização (Bloco I) X Existe, nesta organização, um plano estratégico de comunicação (Bloco III)**

Questão 9 - Bloco I		Questão 44 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	4	1	0	0	0	0	5
	Percentual	0,00	4,94	1,23	0,00	0,00	0,00	0,00	6,17
Discordo muito	Frequência	0	5	9	3	3	0	0	20
	Percentual	0,00	6,17	11,11	3,70	3,70	0,00	0,00	24,69
Discordo	Frequência	1	6	4	2	1	0	0	14
	Percentual	1,23	7,41	4,94	2,47	1,23	0,00	0,00	17,28
Nem concordo, nem discordo	Frequência	1	2	9	1	0	0	0	13
	Percentual	1,23	2,47	11,11	1,23	0,00	0,00	0,00	16,05
Concordo	Frequência	0	0	7	2	2	0	0	11
	Percentual	0,00	0,00	8,64	2,47	2,47	0,00	0,00	13,58
Concordo muito	Frequência	0	1	3	1	10	2	0	17
	Percentual	0,00	1,23	3,70	1,23	12,35	2,47	0,00	20,99
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	1	0	0	1
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	1,23	0,00	0,00	1,23
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>33</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>2,47</b>	<b>22,22</b>	<b>40,74</b>	<b>11,11</b>	<b>20,99</b>	<b>2,47</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B27 - Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo o negócio desta organização (Bloco I) X O processo de comunicação nesta organização promove a integração entre os diferentes setores / departamentos (Bloco III)**

Questão 9 - Bloco I		Questão 49 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	1	3	0	0	1	0	5
	Percentual	0,00	1,23	3,70	0,00	0,00	1,23	0,00	6,17
Discordo muito	Frequência	2	3	11	3	1	0	0	20
	Percentual	2,47	3,70	13,58	3,70	1,23	0,00	0,00	24,69
Discordo	Frequência	0	4	7	2	1	0	0	14
	Percentual	0,00	4,94	8,64	2,47	1,23	0,00	0,00	17,28
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	1	9	2	1	0	0	13
	Percentual	0,00	1,23	11,11	2,47	1,23	0,00	0,00	16,05
Concordo	Frequência	0	0	3	0	7	1	0	11
	Percentual	0,00	0,00	3,70	0,00	8,64	1,23	0,00	13,58
Concordo muito	Frequência	0	0	2	0	9	6	0	17
	Percentual	0,00	0,00	2,47	0,00	11,11	7,41	0,00	20,99
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	1	0	1
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,23	0,00	1,23
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>35</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>2,47</b>	<b>11,11</b>	<b>43,21</b>	<b>8,64</b>	<b>23,46</b>	<b>11,11</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B28 - Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo o negócio desta organização (Bloco I) X Eu tenho que consultar o meu chefe antes de fazer quase todas as coisas (Bloco III)**

Questão 9 - Bloco I		Questão 51 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	0	1	0	2	2	0	5
	Percentual	0,00	0,00	1,23	0,00	2,47	2,47	0,00	6,17
Discordo muito	Frequência	0	1	0	1	6	12	0	20
	Percentual	0,00	1,23	0,00	1,23	7,41	14,81	0,00	24,69
Discordo	Frequência	0	2	5	4	2	1	0	14
	Percentual	0,00	2,47	6,17	4,94	2,47	1,23	0,00	17,28
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	0	11	0	1	1	0	13
	Percentual	0,00	0,00	13,58	0,00	1,23	1,23	0,00	16,05
Concordo	Frequência	0	6	4	0	1	0	0	11
	Percentual	0,00	7,41	4,94	0,00	1,23	0,00	0,00	13,58
Concordo muito	Frequência	0	12	2	1	0	2	0	17
	Percentual	0,00	14,81	2,47	1,23	0,00	2,47	0,00	20,99
Concordo plenamente	Frequência	0	1	0	0	0	0	0	1
	Percentual	0,00	1,23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,23
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>0,00</b>	<b>27,16</b>	<b>28,40</b>	<b>7,41</b>	<b>14,81</b>	<b>22,22</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B29 - Raramente estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata (Bloco I) X A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação (Bloco III)**

Questão 18 - Bloco I		Questão 42 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	2	7	0	<b>9</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>2,47</i>	<i>8,64</i>	<i>0,00</i>	<b>11,11</b>
Discordo muito	Frequência	0	0	4	2	5	4	0	<b>15</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>4,94</i>	<i>2,47</i>	<i>6,17</i>	<i>4,94</i>	<i>0,00</i>	<b>18,52</b>
Discordo	Frequência	0	0	1	0	0	2	0	<b>3</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>2,47</i>	<i>0,00</i>	<b>3,70</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	1	2	3	0	1	0	<b>7</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>1,23</i>	<i>2,47</i>	<i>3,70</i>	<i>0,00</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<b>8,64</b>
Concordo	Frequência	0	9	8	5	2	0	0	<b>24</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>11,11</i>	<i>9,88</i>	<i>6,17</i>	<i>2,47</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<b>29,63</b>
Concordo muito	Frequência	0	6	7	5	2	3	0	<b>23</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>7,41</i>	<i>8,64</i>	<i>6,17</i>	<i>2,47</i>	<i>3,70</i>	<i>0,00</i>	<b>28,40</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<b>0,00</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<b><i>Percentual</i></b>	<b><i>0,00</i></b>	<b><i>19,75</i></b>	<b><i>27,16</i></b>	<b><i>18,52</i></b>	<b><i>13,58</i></b>	<b><i>20,99</i></b>	<b><i>0,00</i></b>	<b><i>100,00</i></b>

**Tabela B30 - Raramente estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata (Bloco I) X Existe, nesta organização, um plano estratégico de comunicação (Bloco III)**

Questão 18 - Bloco I		Questão 44 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	8	1	0	<b>9</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	9,88	1,23	0,00	<b>11,11</b>
Discordo muito	Frequência	0	1	5	4	4	1	0	<b>15</b>
	Percentual	0,00	1,23	6,17	4,94	4,94	1,23	0,00	<b>18,52</b>
Discordo	Frequência	0	1	1	0	1	0	0	<b>3</b>
	Percentual	0,00	1,23	1,23	0,00	1,23	0,00	0,00	<b>3,70</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	0	5	1	1	0	0	<b>7</b>
	Percentual	0,00	0,00	6,17	1,23	1,23	0,00	0,00	<b>8,64</b>
Concordo	Frequência	2	6	13	1	2	0	0	<b>24</b>
	Percentual	2,47	7,41	16,05	1,23	2,47	0,00	0,00	<b>29,63</b>
Concordo muito	Frequência	0	10	9	3	1	0	0	<b>23</b>
	Percentual	0,00	12,35	11,11	3,70	1,23	0,00	0,00	<b>28,40</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>33</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>2,47</b>	<b>22,22</b>	<b>40,74</b>	<b>11,11</b>	<b>20,99</b>	<b>2,47</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B31 - Raramente estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata (Bloco I) X O processo de comunicação nesta organização promove a integração entre os diferentes setores / departamentos (Bloco III)**

Questão 18 - Bloco I		Questão 49 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	5	4	0	<b>9</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	6,17	4,94	0,00	<b>11,11</b>
Discordo muito	Frequência	0	0	1	1	9	4	0	<b>15</b>
	Percentual	0,00	0,00	1,23	1,23	11,11	4,94	0,00	<b>18,52</b>
Discordo	Frequência	0	0	1	0	2	0	0	<b>3</b>
	Percentual	0,00	0,00	1,23	0,00	2,47	0,00	0,00	<b>3,70</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	0	5	1	1	0	0	<b>7</b>
	Percentual	0,00	0,00	6,17	1,23	1,23	0,00	0,00	<b>8,64</b>
Concordo	Frequência	0	1	19	4	0	0	0	<b>24</b>
	Percentual	0,00	1,23	23,46	4,94	0,00	0,00	0,00	<b>29,63</b>
Concordo muito	Frequência	2	8	9	1	2	1	0	<b>23</b>
	Percentual	2,47	9,88	11,11	1,23	2,47	1,23	0,00	<b>28,40</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>35</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>2,47</b>	<b>11,11</b>	<b>43,21</b>	<b>8,64</b>	<b>23,46</b>	<b>11,11</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B32 - Raramente estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata (Bloco I) X Eu tenho que consultar o meu chefe antes de fazer quase todas as coisas (Bloco III)**

Questão 18 - Bloco I		Questão 51 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	9	0	0	0	0	0	<b>9</b>
	Percentual	0,00	11,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>11,11</b>
Discordo muito	Frequência	0	9	6	0	0	0	0	<b>15</b>
	Percentual	0,00	11,11	7,41	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>18,52</b>
Discordo	Frequência	0	1	1	0	1	0	0	<b>3</b>
	Percentual	0,00	1,23	1,23	0,00	1,23	0,00	0,00	<b>3,70</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	0	4	0	2	1	0	<b>7</b>
	Percentual	0,00	0,00	4,94	0,00	2,47	1,23	0,00	<b>8,64</b>
Concordo	Frequência	0	0	5	4	5	10	0	<b>24</b>
	Percentual	0,00	0,00	6,17	4,94	6,17	12,35	0,00	<b>29,63</b>
Concordo muito	Frequência	0	3	7	2	4	7	0	<b>23</b>
	Percentual	0,00	3,70	8,64	2,47	4,94	8,64	0,00	<b>28,40</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>0,00</b>	<b>27,16</b>	<b>28,40</b>	<b>7,41</b>	<b>14,81</b>	<b>22,22</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

### 3. Tabelas de dupla entrada: Perguntas do bloco II vs perguntas do bloco III

Tabela B33 - Nesta organização as chefias são altamente comprometidas com a missão da organização (Bloco II) X A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação (Bloco III)

Questão 19 - Bloco II		Questão 42 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	2	1	0	1	1	0	5
	Percentual	0,00	2,47	1,23	0,00	1,23	1,23	0,00	6,17
Discordo muito	Frequência	0	10	2	3	3	2	0	20
	Percentual	0,00	12,35	2,47	3,70	3,70	2,47	0,00	24,69
Discordo	Frequência	0	3	11	0	0	0	0	14
	Percentual	0,00	3,70	13,58	0,00	0,00	0,00	0,00	17,28
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	0	3	9	1	0	0	13
	Percentual	0,00	0,00	3,70	11,11	1,23	0,00	0,00	16,05
Concordo	Frequência	0	0	4	3	2	2	0	11
	Percentual	0,00	0,00	4,94	3,70	2,47	2,47	0,00	13,58
Concordo muito	Frequência	0	1	1	0	4	11	0	17
	Percentual	0,00	1,23	1,23	0,00	4,94	13,58	0,00	20,99
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	1	0	1
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,23	0,00	1,23
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>0,00</b>	<b>19,75</b>	<b>27,16</b>	<b>18,52</b>	<b>13,58</b>	<b>20,99</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B34 - Nesta organização as chefias são altamente comprometidas com a missão da organização (Bloco II) X Existe, nesta organização, um plano estratégico de comunicação (Bloco III)**

Questão 19 - Bloco II		Questão 44 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	4	1	0	0	0	0	5
	Percentual	0,00	4,94	1,23	0,00	0,00	0,00	0,00	6,17
Discordo muito	Frequência	0	5	9	3	3	0	0	20
	Percentual	0,00	6,17	11,11	3,70	3,70	0,00	0,00	24,69
Discordo	Frequência	1	6	4	2	1	0	0	14
	Percentual	1,23	7,41	4,94	2,47	1,23	0,00	0,00	17,28
Nem concordo, nem discordo	Frequência	1	2	9	1	0	0	0	13
	Percentual	1,23	2,47	11,11	1,23	0,00	0,00	0,00	16,05
Concordo	Frequência	0	0	7	2	2	0	0	11
	Percentual	0,00	0,00	8,64	2,47	2,47	0,00	0,00	13,58
Concordo muito	Frequência	0	1	3	1	10	2	0	17
	Percentual	0,00	1,23	3,70	1,23	12,35	2,47	0,00	20,99
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	1	0	0	1
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	1,23	0,00	0,00	1,23
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>33</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>2,47</b>	<b>22,22</b>	<b>40,74</b>	<b>11,11</b>	<b>20,99</b>	<b>2,47</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B35 - Nesta organização as chefias são altamente comprometidas com a missão da organização (Bloco II) X O processo de comunicação nesta organização promove a integração entre os diferentes setores / departamentos (Bloco III)**

Questão 19 - Bloco II		Questão 49 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	1	3	0	0	1	0	<b>5</b>
	Percentual	0,00	1,23	3,70	0,00	0,00	1,23	0,00	<b>6,17</b>
Discordo muito	Frequência	2	3	11	3	1	0	0	<b>20</b>
	Percentual	2,47	3,70	13,58	3,70	1,23	0,00	0,00	<b>24,69</b>
Discordo	Frequência	0	4	7	2	1	0	0	<b>14</b>
	Percentual	0,00	4,94	8,64	2,47	1,23	0,00	0,00	<b>17,28</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	1	9	2	1	0	0	<b>13</b>
	Percentual	0,00	1,23	11,11	2,47	1,23	0,00	0,00	<b>16,05</b>
Concordo	Frequência	0	0	3	0	7	1	0	<b>11</b>
	Percentual	0,00	0,00	3,70	0,00	8,64	1,23	0,00	<b>13,58</b>
Concordo muito	Frequência	0	0	2	0	9	6	0	<b>17</b>
	Percentual	0,00	0,00	2,47	0,00	11,11	7,41	0,00	<b>20,99</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	1	0	<b>1</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,23	0,00	<b>1,23</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>35</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>2,47</b>	<b>11,11</b>	<b>43,21</b>	<b>8,64</b>	<b>23,46</b>	<b>11,11</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B36 - Nesta organização as chefias são altamente comprometidas com a missão da organização (Bloco II) X Eu tenho que consultar o meu chefe antes de fazer quase todas as coisas (Bloco III)**

Questão 19 - Bloco II		Questão 51 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	0	1	0	2	2	0	5
	Percentual	0,00	0,00	1,23	0,00	2,47	2,47	0,00	6,17
Discordo muito	Frequência	0	1	0	1	6	12	0	20
	Percentual	0,00	1,23	0,00	1,23	7,41	14,81	0,00	24,69
Discordo	Frequência	0	2	5	4	2	1	0	14
	Percentual	0,00	2,47	6,17	4,94	2,47	1,23	0,00	17,28
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	0	11	0	1	1	0	13
	Percentual	0,00	0,00	13,58	0,00	1,23	1,23	0,00	16,05
Concordo	Frequência	0	6	4	0	1	0	0	11
	Percentual	0,00	7,41	4,94	0,00	1,23	0,00	0,00	13,58
Concordo muito	Frequência	0	12	2	1	0	2	0	17
	Percentual	0,00	14,81	2,47	1,23	0,00	2,47	0,00	20,99
Concordo plenamente	Frequência	0	1	0	0	0	0	0	1
	Percentual	0,00	1,23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,23
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>0,00</b>	<b>27,16</b>	<b>28,40</b>	<b>7,41</b>	<b>14,81</b>	<b>22,22</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B37 - Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual (Bloco II) X A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação (Bloco III)**

Questão 29 - Bloco II		Questão 42 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	4	6	0	1	0	0	<b>11</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>4,94</i>	<i>7,41</i>	<i>0,00</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<b>13,58</b>
Discordo muito	Frequência	0	7	7	2	1	2	0	<b>19</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>8,64</i>	<i>8,64</i>	<i>2,47</i>	<i>1,23</i>	<i>2,47</i>	<i>0,00</i>	<b>23,46</b>
Discordo	Frequência	0	3	4	11	2	2	0	<b>22</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>3,70</i>	<i>4,94</i>	<i>13,58</i>	<i>2,47</i>	<i>2,47</i>	<i>0,00</i>	<b>27,16</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	2	3	0	0	0	0	<b>5</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>2,47</i>	<i>3,70</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<b>6,17</b>
Concordo	Frequência	0	0	1	1	3	3	0	<b>8</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>1,23</i>	<i>1,23</i>	<i>3,70</i>	<i>3,70</i>	<i>0,00</i>	<b>9,88</b>
Concordo muito	Frequência	0	0	1	1	2	2	0	<b>6</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>1,23</i>	<i>1,23</i>	<i>2,47</i>	<i>2,47</i>	<i>0,00</i>	<b>7,41</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	2	8	0	<b>10</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>2,47</i>	<i>9,88</i>	<i>0,00</i>	<b>12,35</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>19,75</i>	<i>27,16</i>	<i>18,52</i>	<i>13,58</i>	<i>20,99</i>	<i>0,00</i>	<b>100,00</b>

**Tabela B38 - Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual (Bloco II) X Existe, nesta organização, um plano estratégico de comunicação (Bloco III)**

Questão 29 - Bloco II		Questão 44 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	1	5	3	2	0	0	0	<b>11</b>
	Percentual	1,23	6,17	3,70	2,47	0,00	0,00	0,00	<b>13,58</b>
Discordo muito	Frequência	1	5	11	1	1	0	0	<b>19</b>
	Percentual	1,23	6,17	13,58	1,23	1,23	0,00	0,00	<b>23,46</b>
Discordo	Frequência	0	5	11	4	2	0	0	<b>22</b>
	Percentual	0,00	6,17	13,58	4,94	2,47	0,00	0,00	<b>27,16</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	1	3	0	1	0	0	<b>5</b>
	Percentual	0,00	1,23	3,70	0,00	1,23	0,00	0,00	<b>6,17</b>
Concordo	Frequência	0	1	3	2	2	0	0	<b>8</b>
	Percentual	0,00	1,23	3,70	2,47	2,47	0,00	0,00	<b>9,88</b>
Concordo muito	Frequência	0	1	2	0	2	1	0	<b>6</b>
	Percentual	0,00	1,23	2,47	0,00	2,47	1,23	0,00	<b>7,41</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	9	1	0	<b>10</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	11,11	1,23	0,00	<b>12,35</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>33</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>2,47</b>	<b>22,22</b>	<b>40,74</b>	<b>11,11</b>	<b>20,99</b>	<b>2,47</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B39 - Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual (Bloco II) X O processo de comunicação nesta organização promove a integração entre os diferentes setores / departamentos (Bloco III)**

Questão 29 - Bloco II		Questão 49 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	1	3	4	3	0	0	0	<b>11</b>
	<i>Percentual</i>	<i>1,23</i>	<i>3,70</i>	<i>4,94</i>	<i>3,70</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<b>13,58</b>
Discordo muito	Frequência	1	4	11	1	1	1	0	<b>19</b>
	<i>Percentual</i>	<i>1,23</i>	<i>4,94</i>	<i>13,58</i>	<i>1,23</i>	<i>1,23</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<b>23,46</b>
Discordo	Frequência	0	2	15	2	3	0	0	<b>22</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>2,47</i>	<i>18,52</i>	<i>2,47</i>	<i>3,70</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<b>27,16</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	0	4	1	0	0	0	<b>5</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>4,94</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<b>6,17</b>
Concordo	Frequência	0	0	1	0	4	3	0	<b>8</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>4,94</i>	<i>3,70</i>	<i>0,00</i>	<b>9,88</b>
Concordo muito	Frequência	0	0	0	0	5	1	0	<b>6</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>6,17</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<b>7,41</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	6	4	0	<b>10</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>7,41</i>	<i>4,94</i>	<i>0,00</i>	<b>12,35</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>35</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<b><i>Percentual</i></b>	<b><i>2,47</i></b>	<b><i>11,11</i></b>	<b><i>43,21</i></b>	<b><i>8,64</i></b>	<b><i>23,46</i></b>	<b><i>11,11</i></b>	<b><i>0,00</i></b>	<b><i>100,00</i></b>

**Tabela B40 - Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual (Bloco II) X Eu tenho que consultar o meu chefe antes de fazer quase todas as coisas (Bloco III)**

Questão 29 - Bloco II		Questão 51 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	0	0	2	3	6	0	<b>11</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>2,47</i>	<i>3,70</i>	<i>7,41</i>	<i>0,00</i>	<b>13,58</b>
Discordo muito	Frequência	0	1	3	3	4	8	0	<b>19</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>1,23</i>	<i>3,70</i>	<i>3,70</i>	<i>4,94</i>	<i>9,88</i>	<i>0,00</i>	<b>23,46</b>
Discordo	Frequência	0	2	13	0	3	4	0	<b>22</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>2,47</i>	<i>16,05</i>	<i>0,00</i>	<i>3,70</i>	<i>4,94</i>	<i>0,00</i>	<b>27,16</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	0	3	1	1	0	0	<b>5</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>3,70</i>	<i>1,23</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<b>6,17</b>
Concordo	Frequência	0	3	4	0	1	0	0	<b>8</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>3,70</i>	<i>4,94</i>	<i>0,00</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<b>9,88</b>
Concordo muito	Frequência	0	6	0	0	0	0	0	<b>6</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>7,41</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<b>7,41</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	10	0	0	0	0	0	<b>10</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>12,35</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<b>12,35</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>27,16</i>	<i>28,40</i>	<i>7,41</i>	<i>14,81</i>	<i>22,22</i>	<i>0,00</i>	<b>100,00</b>

**Tabela B41 - Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela (Bloco II) X A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação (Bloco III)**

Questão 32 - Bloco II		Questão 42 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	1	0	0	0	0	0	1
	Percentual	0,00	1,23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,23
Discordo muito	Frequência	0	10	3	2	0	1	0	16
	Percentual	0,00	12,35	3,70	2,47	0,00	1,23	0,00	19,75
Discordo	Frequência	0	3	15	8	1	3	0	30
	Percentual	0,00	3,70	18,52	9,88	1,23	3,70	0,00	37,04
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	1	2	2	2	0	0	7
	Percentual	0,00	1,23	2,47	2,47	2,47	0,00	0,00	8,64
Concordo	Frequência	0	1	2	2	3	3	0	11
	Percentual	0,00	1,23	2,47	2,47	3,70	3,70	0,00	13,58
Concordo muito	Frequência	0	0	0	1	3	3	0	7
	Percentual	0,00	0,00	0,00	1,23	3,70	3,70	0,00	8,64
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	2	7	0	9
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	2,47	8,64	0,00	11,11
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>0,00</b>	<b>19,75</b>	<b>27,16</b>	<b>18,52</b>	<b>13,58</b>	<b>20,99</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B42 - Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela (Bloco II) X Existe, nesta organização, um plano estratégico de comunicação (Bloco III)**

Questão 32 - Bloco II		Questão 44 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	0	0	1	0	0	0	<b>1</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>1,23</i>
Discordo muito	Frequência	1	6	7	0	2	0	0	<b>16</b>
	<i>Percentual</i>	<i>1,23</i>	<i>7,41</i>	<i>8,64</i>	<i>0,00</i>	<i>2,47</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>19,75</i>
Discordo	Frequência	1	8	18	2	1	0	0	<b>30</b>
	<i>Percentual</i>	<i>1,23</i>	<i>9,88</i>	<i>22,22</i>	<i>2,47</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>37,04</i>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	1	2	4	0	0	0	<b>7</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>1,23</i>	<i>2,47</i>	<i>4,94</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>8,64</i>
Concordo	Frequência	0	2	6	2	1	0	0	<b>11</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>2,47</i>	<i>7,41</i>	<i>2,47</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>13,58</i>
Concordo muito	Frequência	0	1	0	0	5	1	0	<b>7</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>6,17</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>8,64</i>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	8	1	0	<b>9</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>9,88</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>11,11</i>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>33</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<i>Percentual</i>	<i>2,47</i>	<i>22,22</i>	<i>40,74</i>	<i>11,11</i>	<i>20,99</i>	<i>2,47</i>	<i>0,00</i>	<i>100,00</i>

**Tabela B43 - Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela (Bloco II) X O processo de comunicação nesta organização promove a integração entre os diferentes setores / departamentos (Bloco III)**

Questão 32 - Bloco II		Questão 49 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	0	1	0	0	0	0	<b>1</b>
	Percentual	0,00	0,00	1,23	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>1,23</b>
Discordo muito	Frequência	0	1	12	2	0	1	0	<b>16</b>
	Percentual	0,00	1,23	14,81	2,47	0,00	1,23	0,00	<b>19,75</b>
Discordo	Frequência	1	6	18	4	1	0	0	<b>30</b>
	Percentual	1,23	7,41	22,22	4,94	1,23	0,00	0,00	<b>37,04</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	1	2	1	1	2	0	0	<b>7</b>
	Percentual	1,23	2,47	1,23	1,23	2,47	0,00	0,00	<b>8,64</b>
Concordo	Frequência	0	0	2	0	7	2	0	<b>11</b>
	Percentual	0,00	0,00	2,47	0,00	8,64	2,47	0,00	<b>13,58</b>
Concordo muito	Frequência	0	0	1	0	4	2	0	<b>7</b>
	Percentual	0,00	0,00	1,23	0,00	4,94	2,47	0,00	<b>8,64</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	5	4	0	<b>9</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	6,17	4,94	0,00	<b>11,11</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>35</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>2,47</b>	<b>11,11</b>	<b>43,21</b>	<b>8,64</b>	<b>23,46</b>	<b>11,11</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B44 - Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela (Bloco II) X Eu tenho que consultar o meu chefe antes de fazer quase todas as coisas (Bloco III)**

Questão 32 - Bloco II		Questão 51 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	1	0	<b>1</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,23	0,00	<b>1,23</b>
Discordo muito	Frequência	0	1	1	1	3	10	0	<b>16</b>
	Percentual	0,00	1,23	1,23	1,23	3,70	12,35	0,00	<b>19,75</b>
Discordo	Frequência	0	1	17	4	5	3	0	<b>30</b>
	Percentual	0,00	1,23	20,99	4,94	6,17	3,70	0,00	<b>37,04</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	1	1	1	1	3	0	<b>7</b>
	Percentual	0,00	1,23	1,23	1,23	1,23	3,70	0,00	<b>8,64</b>
Concordo	Frequência	0	5	3	0	2	1	0	<b>11</b>
	Percentual	0,00	6,17	3,70	0,00	2,47	1,23	0,00	<b>13,58</b>
Concordo muito	Frequência	0	5	1	0	1	0	0	<b>7</b>
	Percentual	0,00	6,17	1,23	0,00	1,23	0,00	0,00	<b>8,64</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	9	0	0	0	0	0	<b>9</b>
	Percentual	0,00	11,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>11,11</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>0,00</b>	<b>27,16</b>	<b>28,40</b>	<b>7,41</b>	<b>14,81</b>	<b>22,22</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B45 - Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar (Bloco II) X A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação (Bloco III)**

Questão 37 - Bloco II		Questão 42 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	7	3	0	0	0	0	<b>10</b>
	Percentual	0,00	8,64	3,70	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>12,35</b>
Discordo muito	Frequência	0	6	7	3	2	1	0	<b>19</b>
	Percentual	0,00	7,41	8,64	3,70	2,47	1,23	0,00	<b>23,46</b>
Discordo	Frequência	0	3	10	6	1	2	0	<b>22</b>
	Percentual	0,00	3,70	12,35	7,41	1,23	2,47	0,00	<b>27,16</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	0	1	4	2	1	0	<b>8</b>
	Percentual	0,00	0,00	1,23	4,94	2,47	1,23	0,00	<b>9,88</b>
Concordo	Frequência	0	0	1	1	3	4	0	<b>9</b>
	Percentual	0,00	0,00	1,23	1,23	3,70	4,94	0,00	<b>11,11</b>
Concordo muito	Frequência	0	0	0	1	3	7	0	<b>11</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	1,23	3,70	8,64	0,00	<b>13,58</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	0	2	0	<b>2</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,47	0,00	<b>2,47</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>0,00</b>	<b>19,75</b>	<b>27,16</b>	<b>18,52</b>	<b>13,58</b>	<b>20,99</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B46 - Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar (Bloco II) X Existe, nesta organização, um plano estratégico de comunicação (Bloco III)**

Questão 37 - Bloco II		Questão 44 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	4	4	1	1	0	0	<b>10</b>
	Percentual	0,00	4,94	4,94	1,23	1,23	0,00	0,00	<b>12,35</b>
Discordo muito	Frequência	0	7	6	5	1	0	0	<b>19</b>
	Percentual	0,00	8,64	7,41	6,17	1,23	0,00	0,00	<b>23,46</b>
Discordo	Frequência	2	5	13	1	1	0	0	<b>22</b>
	Percentual	2,47	6,17	16,05	1,23	1,23	0,00	0,00	<b>27,16</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	0	7	1	0	0	0	<b>8</b>
	Percentual	0,00	0,00	8,64	1,23	0,00	0,00	0,00	<b>9,88</b>
Concordo	Frequência	0	1	3	0	4	1	0	<b>9</b>
	Percentual	0,00	1,23	3,70	0,00	4,94	1,23	0,00	<b>11,11</b>
Concordo muito	Frequência	0	1	0	1	9	0	0	<b>11</b>
	Percentual	0,00	1,23	0,00	1,23	11,11	0,00	0,00	<b>13,58</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	1	1	0	<b>2</b>
	Percentual	0,00	0,00	0,00	0,00	1,23	1,23	0,00	<b>2,47</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>33</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<b>Percentual</b>	<b>2,47</b>	<b>22,22</b>	<b>40,74</b>	<b>11,11</b>	<b>20,99</b>	<b>2,47</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

**Tabela B47 - Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar (Bloco II) X O processo de comunicação nesta organização promove a integração entre os diferentes setores / departamentos (Bloco III)**

Questão 37 - Bloco II		Questão 49 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	2	7	1	0	0	0	<b>10</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>2,47</i>	<i>8,64</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<b><i>12,35</i></b>
Discordo muito	Frequência	1	4	9	2	3	0	0	<b>19</b>
	<i>Percentual</i>	<i>1,23</i>	<i>4,94</i>	<i>11,11</i>	<i>2,47</i>	<i>3,70</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<b><i>23,46</i></b>
Discordo	Frequência	0	3	14	4	1	0	0	<b>22</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>3,70</i>	<i>17,28</i>	<i>4,94</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<b><i>27,16</i></b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	1	0	4	0	2	1	0	<b>8</b>
	<i>Percentual</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>4,94</i>	<i>0,00</i>	<i>2,47</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<b><i>9,88</i></b>
Concordo	Frequência	0	0	0	0	5	4	0	<b>9</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>6,17</i>	<i>4,94</i>	<i>0,00</i>	<b><i>11,11</i></b>
Concordo muito	Frequência	0	0	1	0	7	3	0	<b>11</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>8,64</i>	<i>3,70</i>	<i>0,00</i>	<b><i>13,58</i></b>
Concordo plenamente	Frequência	0	0	0	0	1	1	0	<b>2</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>1,23</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<b><i>2,47</i></b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>35</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<b><i>Percentual</i></b>	<b><i>2,47</i></b>	<b><i>11,11</i></b>	<b><i>43,21</i></b>	<b><i>8,64</i></b>	<b><i>23,46</i></b>	<b><i>11,11</i></b>	<b><i>0,00</i></b>	<b><i>100,00</i></b>

**Tabela B48 - Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar (Bloco II) X Eu tenho que consultar o meu chefe antes de fazer quase todas as coisas (Bloco III)**

Questão 37 - Bloco II		Questão 51 - Bloco III							Total
		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente	
Discordo plenamente	Frequência	0	0	0	1	3	6	0	<b>10</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>1,23</i>	<i>3,70</i>	<i>7,41</i>	<i>0,00</i>	<b>12,35</b>
Discordo muito	Frequência	0	2	3	2	6	6	0	<b>19</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>2,47</i>	<i>3,70</i>	<i>2,47</i>	<i>7,41</i>	<i>7,41</i>	<i>0,00</i>	<b>23,46</b>
Discordo	Frequência	0	1	12	2	2	5	0	<b>22</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>1,23</i>	<i>14,81</i>	<i>2,47</i>	<i>2,47</i>	<i>6,17</i>	<i>0,00</i>	<b>27,16</b>
Nem concordo, nem discordo	Frequência	0	2	5	0	0	1	0	<b>8</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>2,47</i>	<i>6,17</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<b>9,88</b>
Concordo	Frequência	0	5	2	1	1	0	0	<b>9</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>6,17</i>	<i>2,47</i>	<i>1,23</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<b>11,11</b>
Concordo muito	Frequência	0	10	1	0	0	0	0	<b>11</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>12,35</i>	<i>1,23</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<b>13,58</b>
Concordo plenamente	Frequência	0	2	0	0	0	0	0	<b>2</b>
	<i>Percentual</i>	<i>0,00</i>	<i>2,47</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<b>2,47</b>
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
	<b><i>Percentual</i></b>	<b><i>0,00</i></b>	<b><i>27,16</i></b>	<b><i>28,40</i></b>	<b><i>7,41</i></b>	<b><i>14,81</i></b>	<b><i>22,22</i></b>	<b><i>0,00</i></b>	<b><i>100,00</i></b>

