

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPAD
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA FLAVIA MENDES POSSIEDE

**OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO COMO MODERADORES DA RELAÇÃO DA
SATISFAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA COM O ENGAJAMENTO**

CURITIBA

2013

MARIA FLAVIA MENDES POSSIEDE

**OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO COMO MODERADORES DA RELAÇÃO DA
SATISFAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA COM O ENGAJAMENTO**

Dissertação apresentada ao Mestrado em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial a obtenção do título de Mestre, área de concentração em Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Heitor Takashi Kato

CURITIBA

2013

MARIA FLAVIA MENDES POSSIEDE

**OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO COMO MODERADORES DA RELAÇÃO DA
SATISFAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA COM O ENGAJAMENTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Comissão examinadora

Professor Dr. Heitor Takashi Kato
Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Professor Dr. June Alisson Westarb Cruz
Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Professora Dra. Eliane Cristine Francisco Maffezzolli
Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Professora Dra. Vivian Iara Strehlau
Escola Superior Propagando e Marketing

Curitiba, ____ de _____ de 2013.

“O Senhor é meu pastor e nada me faltará”.
Acreditando nisso dedico meus esforços em primeiro lugar a Deus, que sempre iluminou meus caminhos para o bem, a minha família que sempre me apoiou em todos os meus projetos, ao meu marido Carlos Possiede que considero meu porto seguro e finalmente aos meus amigos que considero uma família especial.

AGRADECIMENTOS

Conquista, palavra que só faz sentido quando dedicamos tempo e esforço. A conquista vem sempre acompanhada de sacrifícios e escolhas. As escolhas são difíceis, pois envolvem pessoas amadas de quem não queremos nos privar de sua presença. Desta forma, esta conquista que teve como pano de fundo muito sacrifício e muitas escolhas, dedico primeiramente a Deus, que foi inspiração e força sempre em minha vida, iluminando meus caminhos para o bem. Ao meu marido, Carlos Henrique Possiede, que é meu porto seguro e sempre um incentivador nas minhas conquistas. A minha família, suporte e base dos meus valores. Agradeço aos meus amigos, pessoas especiais que souberam compreender minha ausência e que sempre torceram por mim.

Agradeço profundamente aos professores Heitor Kato e Professora Eliane Francisco, que não mediram esforços se dedicando com muita paciência ao meu aprendizado. Agradeço o Prof. Cristiano Maciel pela indicação da pesquisa de engajamento que foi fundamental para este estudo. Não posso deixar de destacar a Priscilla Bueno, primeiro contato que tive na PUC e que com muito otimismo me convenceu que seria possível conciliar trabalho e estudo, obrigado Priscilla pela insistência!

“Viver e não ter a vergonha de ser feliz e cantar e cantar e cantar na certeza de ser um eterno aprendiz” – Eterno aprendiz, Gonzaguinha.

RESUMO

O objetivo do presente estudo foi verificar como a frequência de uso dos meios de comunicação organizacional afetam a relação do engajamento com a satisfação da comunicação interna. O campo de estudo foi um grupo de funcionários de uma empresa multinacional de prestação de serviços financeiros, situada em Curitiba, Paraná. A pesquisa envolveu 1.200 funcionários que trabalham em um mesmo local físico e assim recebem os mesmos estímulos de comunicação. A amostra válida utilizada foi de 273 respondentes. O estudo foi conduzido em duas etapas, uma qualitativa e outra quantitativa. Na primeira etapa qualitativa, que envolveu entrevistas presenciais, o objetivo foi buscar a percepção das pessoas quanto ao entendimento do que é comunicação e engajamento bem como suas percepções, além de também conhecer os principais meios de comunicação utilizados. Na segunda etapa, quantitativa o objetivo foi aprofundar o entendimento da satisfação com a comunicação e o engajamento dos funcionários e verificar a frequência de uso dos meios de comunicação. Os três construtos utilizados neste estudo foram: Satisfação com a comunicação interna, utilizando como base o CSQ (Questionário de satisfação da comunicação), Engajamento e Meios de Comunicação. A comunicação interna mostrou-se significativa em termos de impacto no engajamento dos funcionários, pois mostrou que existe uma relação entre eles. Quanto aos meios de comunicação bem como a frequência de uso destes meios, mostraram-se relevantes como variável moderadora desta relação entre a satisfação com a comunicação interna e o engajamento dos funcionários. Este trabalho contribui para inferirmos que investir em satisfação com a comunicação interna dos funcionários pode trazer resultados significativos para aumentar o engajamento e consequentemente, contribuir para melhores resultados na organização.

Palavras-Chave: Comunicação interna; Engajamento; Meios de comunicação.

ABSTRACT

The aim of this study was to investigate how the media affect the relationship of organizational commitment to the satisfaction of internal communication. The field study was a group of employees of a multinational financial service, located in Curitiba, Paraná. The survey involved 1.200 employees working in the same physical location, and thus received the sample stimulus communication. A valid sample of 273 respondents was used. The study was conducted in two stages, one qualitative and the other quantitative. In the first qualitative phase, which involved face to face interviews, the goal was to get people's perception as to the understanding of what is communication and engagement as well as their perception, and also know the main means of communication used. In the second stage, the quantitative objective was to deepen the understanding of satisfaction with communication and employee engagement and determine the frequency of use of the media. The three constructs used in this study were: Satisfaction with internal communication, using as a basis the CSQ (satisfaction survey of communication), Engagement and Communication Media. Internal communication was significant in terms of impact on employee engagement, because it showed that a relationship exists between them. As for the media and the frequency of use of these means, were relevant as moderating variable of the relationship between satisfaction with internal communications and employee engagement. This work contributes to infer that investing in satisfaction with internal communications staff can bring significant results to increase engagement and consequently contribute to better results in the organization.

Keywords: Internal communication; Engagement; Internal media communication.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama do sistema geral de comunicação.....	21
Figura 2 - Dimensões do questionário de satisfação de comunicação CSQ.....	28
Figura 3 - Fluxo de entendimento dos elementos.....	32
Figura 4 - Instrumentos de comunicação.....	35
Figura 5 - Intranet e os meios de comunicação interna.....	36
Figura 6 - Pirâmide organizacional e a informação.....	37
Figura 7 - Relação da satisfação da comunicação interna e engajamento.....	41
Figura 8 - Etapas da análise de equações estruturais.....	48
Figura 9 - Dendrograma com uso da escala Likert Ward.....	60
Figura 10 - Relação entre satisfação e engajamento.....	72
Figura 11 - Confirmação modelo teórico da pesquisa.....	75
Figura 12 - Modelo teórico da pesquisa H2.....	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças Básicas entre Marketing Interno e Endomarketing.....	20
Quadro 2 - Meios de comunicação.....	38
Quadro 3 - Frequencia de Uso dos Meios.....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil da amostra – idade.....	52
Tabela 2 - Perfil da amostra – gênero.....	53
Tabela 3 - Perfil da amostra – tempo de empresa.....	53
Tabela 4 - Perfil da Amostra – Escolaridade.....	53
Tabela 5 - Índice de satisfação.....	55
Tabela 6 - Grau de satisfação – últimos 6 meses com o trabalho.....	56
Tabela 7 - Grau de satisfação – 6 meses antes com o trabalho.....	56
Tabela 8 - Satisfação e possibilidade de melhora.....	57
Tabela 9 - Satisfação com Canais de Comunicação.....	57
Tabela 10 - Utilização dos meios de comunicação.....	58
Tabela 11 - Engajamento.....	59
Tabela 12 - Frequencia de Uso – Telefone por <i>Clusters</i>	62
Tabela 13 - Frequencia de uso - Emails profissionais <i>Clusters</i>	63
Tabela 14 - Frequencia de Uso - TV Corporativa <i>Clusters</i>	63
Tabela 15 - Frequencia de uso - Impressos e folders <i>Clusters</i>	64
Tabela 16 - Frequencia de Uso – SMS <i>Clusters</i>	64
Tabela 17 - Perfil <i>Clusters</i> – Idade.....	65
Tabela 18 - Perfil <i>Clusters</i> – Gênero.....	65
Tabela 19 - Perfil <i>Clusters</i> – Tempo de empresa.....	66
Tabela 20 - Perfil <i>Clusters</i> – Escolaridade.....	66
Tabela 21 - Grau de Satisfação – <i>Clusters</i>	67
Tabela 22 - Engajamento – <i>Clusters</i>	68
Tabela 23 - Dimensões da satisfação.....	70
Tabela 24 - Dimensões do engajamento.....	71
Tabela 25 - Dimensões do engajamento – CFA.....	73
Tabela 26 - Análise dos Resultados CFA.....	74
Tabela 27 - Análise dos resultados H1.....	76
Tabela 28 - Análise de Resultados H2.....	78
Tabela 29 – Efeito de Moderação.....	79
Tabela 30 - Resultados H1 e H2.....	79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Sigla	Significado
CSQ	Questionário de satisfação da comunicação
DC	Definição constitutiva
DO	Definição Operacional
ed.	Edição
Ed.	Editor
f.	Folha
p.	Página
PUCPR	Pontifícia Universidade Católica do Paraná
SPSS-AMOS	Software IBM de Modelagem de Equações Estruturais
trad.	Tradutor

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA	16
1.2.1	Objetivo geral	16
1.2.2	Objetivos específicos	16
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	17
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1	COMUNICAÇÃO INTERNA E A PERCEPÇÃO	26
2.2	CSQ – <i>COMMUNICATION SATISFACTION QUESTIONNAIRE</i> – QUESTIONÁRIO DE COMUNICAÇÃO INTERNA	27
2.3	COMUNICAÇÃO INTERNA E RECURSOS HUMANOS.....	30
2.4	ENGAJAMENTO DO FUNCIONÁRIO	31
2.5	MEIOS DE COMUNICAÇÃO	34
3	METODOLOGIA.....	39
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	39
3.1.1	Hipótese de pesquisa	39
3.1.2	Apresentação das variáveis.....	42
3.1.2.1	Definição constitutiva e operacional das variáveis	42
3.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	43
3.2.1	Etapa 1 – Pesquisa qualitativa.....	43
3.2.2	Etapa 2 – Pesquisa quantitativa	44
3.2.3	População e amostra	45
3.2.4	Coleta e processamento de dados	45
3.2.5	Análise dos dados	46
3.3	TRATAMENTO DOS DADOS	47
3.3.1	Modelagem de equações estruturais.....	47
3.3.2	Medidas de ajustamento.....	49
4	RESULTADOS	51
4.1	ETAPA 1 – ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES QUALITATIVAS.....	51
4.2	ETAPA 2 – ANÁLISE DESCRITIVA	52
4.3	ANÁLISE DOS CONSTRUTOS E SEUS INDICADORES.....	54
4.3.1	Satisfação com a Comunicação Interna.....	54
4.3.2	Frequência de uso dos Meios de Comunicação	57
4.3.3	Engajamento dos funcionários	58

4.4	GERAÇÃO DE GRUPOS – MODERAÇÃO DA COMUNICAÇÃO	59
4.5	ANALISE FATORIAL EXPLORATÓRIA	69
4.6	ANALISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA.....	71
4.6.1	Modelo estrutural	75
4.6.2	Modelo estrutural grupos	77
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
6	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	82
7	RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	83
	REFERÊNCIAS	84
	APÊNDICE 1	88
	APÊNDICE 2	89
	APÊNDICE 3	92
	APÊNDICE 4	93
	APÊNDICE 5	94

1 INTRODUÇÃO

A comunicação desempenha um papel fundamental em nossa sociedade, basta observar como o homem expressa seus desejos, necessidades, sentimentos e ações. Dessa forma, a comunicação pode ser considerada um componente essencial e presente na vida e nas organizações. Por toda parte observam-se as interações da comunicação.

Na literatura é possível encontrar uma grande valorização da comunicação em suas diversas formas, no entanto a comunicação ainda precisa de esclarecimento em relação à sua definição teórica. As teorias da comunicação tradicionalmente surgiram por meio do desenvolvimento da teoria social e das discussões filosóficas. Como Rudiger (2011) observa, a comunicação constitui um fenômeno cultural; representado por um processo de relacionamento primário que ocorre entre os seres humanos. Pimenta (2002) destaca que comunicação é o reflexo da cultura humana e abrange seus valores, costumes, hábitos, crença, etc., através das diversas formas de comunicação: oral, escrita e seus símbolos.

Já nos estudos de Baitello (2005) ela apresenta que a comunicação busca nas outras ciências como a sociologia, a antropologia e a própria Teoria Geral da Administração fundamentos para seu desenvolvimento, e por isso tem este aspecto de fragmentação. Desta forma, é possível inferir que a comunicação interna pode ser considerada como parte da estratégia de muitas organizações, ou seja, uma nova forma de comunicação eficiente e eficaz é de grande importância para o crescimento das organizações no mercado competitivo de hoje.

Brum (1994) considera a importância da Comunicação Interna como sendo essa uma ferramenta que tem como objetivo informar e influenciar positivamente seus funcionários. Para contribuir na avaliação da comunicação Downs e Hazen (1977) criaram um questionário chamado CSQ – Questionário de Satisfação da Comunicação com foco em engajamento e meios de comunicação, que entre suas 8 dimensões podemos destacar 4 que estão intimamente ligadas a este estudo; Clima Organizacional, Integração Organizacional, Comunicação com Gestor e *Feedback* Pessoal, dimensões consideradas base para a análise da satisfação com a

comunicação interna. Muitos estudos envolvendo a comunicação nas organizações foram realizados e independentes do período em que estes estudos foram feitos, todos trazem contribuições ao estudo da comunicação interna em especial os autores aqui discutidos (BAITELLO, 2005; BÜTSCH; STEYN, 2006; BRUM, 1994; CARRIERE; BOURQUE, 2008; CLAMPITT; DOWNS, 1993; DANAHER; ROSSITER, 2011; DOWNS; HAZEN, 1977; ESTRELLA; BENEVIDES; FREITAS, 2009; GOLDHABER, 1977; KUNSCH, 2009; MARCHIORI, 2008; PIMENTA, 2002; PINTO, 1994; REGO, 1986; RUDIGER, 2011; RUCK; WELCH, 2011; SANTANA; MARCHIORI, 2011; SHANNON, 1948; SOARES, 2005; STEYN; NIEMANN; PORT, 2010; TAVARES, 2010; ZWIJZE-KONING; JONG, 2007).

Importante destacar que a comunicação interna nas organizações esta diretamente relacionada aos meios de comunicação, isto é, a forma como esta comunicação chega até os funcionários. Danaher e Rossiter (2011) em seus estudos trazem como principais meios utilizados na comunicação interna: cartas pessoais / nominais, mensagens por telefone, *e-mails*, TV corporativa, *e-mails* de seu gestor, *folders* ou cartas impressas SMS (mensagem escrita por telefone), jornais informativos, revistas e até mesmo conversas periódicas com o gestor. Diversos estudos relacionados aos meios fornecem informações que contribuem para a identificação dos meios e sua importância no processo de comunicação (MCLUHAN, 1964; BRUM, 1994; KUNSH, 2009; DANAHER; ROSSITER, 2011).

Comunicação interna também é considerada por muitos autores, como parte impactante nos estudos sobre engajamento (ALFES; TRUSS; SOANE; REES; GATENBY, 2010; KAHN, 1990; MACEY; SCHNEIDER, 2008; LUZ, 1999; RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010; VOLPONE; AVERY; MCKAY, 2012). Em especial Rich, Lepine e Crawford (2010) que em seus estudos sobre engajamento, complementam os trabalhos de Kahn (1990) de forma a avaliar o engajamento em três dimensões: psicológico, cognitivo e emocional.

Assim o estudo sobre a relação entre comunicação interna e engajamento, considerando os meios de comunicação como moderador nesta relação, busca contribuir com as organizações no sentido de entender e assim aprimorar a comunicação interna com o objetivo de influenciar a melhora no engajamento dos funcionários.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando a importância da comunicação nas organizações, este estudo busca entender **como os meios de comunicação organizacional afetam a relação da satisfação da comunicação interna com o engajamento?**

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA

Os objetivos da pesquisa foram divididos em geral e específicos, conforme descritos a seguir:

1.2.1 Objetivo geral

Verificar como os meios de comunicação organizacional afetam a relação da satisfação da comunicação interna com o engajamento.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos têm por finalidade conduzir o pesquisador as possíveis respostas, sendo eles:

- a) Mapear a frequência de uso e a importância percebida dos meios de comunicação interna;
- b) Verificar a ferramenta da CSQ como forma de avaliar a satisfação da comunicação interna;
- c) Verificar a relação entre a CSQ interna e o engajamento dos funcionários.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

O tema comunicação e engajamento tem se mostrado de grande interesse pelas organizações, pois se apresenta como fatores que contribuem com a busca por melhores resultados. Já os meios de comunicação se apresentam como ferramentas tecnológicas de uso nas organizações para a disseminação da informação, sendo oportuno colaborar com as organizações em estudos que ajudem a compreender este contexto.

Pesquisas realizadas em mais de 50 empresas utilizando-se da ferramenta CSQ – *Communication Satisfaction Questionnaire* – Questionário de Satisfação da Comunicação, de Downs e Hazen (1977), apontam que a qualidade da informação comunicada dentro das organizações está significativamente ligada com o desempenho organizacional. Outros benefícios de qualidade em comunicação incluem alta satisfação no trabalho, satisfação nas relações dos empregados e crescimento na motivação dos gerentes. Os estudos de Clappitt e Downs (1993) exploram o uso da ferramenta CSQ para a identificação da relação entre comunicação e produtividade.

Devido a importância que a comunicação interna tem sobre o ambiente de trabalho, é fundamental destacar que a comunicação interna é apenas um dos fatores que afetam o ambiente. Luz (1999) alerta que são diversos os fatores que contribuem para o clima de uma empresa, como por exemplo, salários e benefícios, instalações, a relação do gestor com seu time, a estrutura organizacional, recursos disponíveis, a cultura da organização, entre outros.

“Quando a empresa tem um clima favorável, os empregados se mobilizam para alcançar os objetivos organizacionais. Quando esse clima não é bom, geralmente falta cooperação por parte dos empregados e como consequência, os projetos que dependem do seu envolvimento acabam fracassados” (LUZ, 1999 p. 94).

A comunicação faz parte desse processo de um clima favorável, pois os colaboradores são considerados na disseminação da estratégia organizacional, e isto faz com que se sintam parte do objetivo maior da missão, visão e valores da

empresa. Outro parceiro importante nesse processo é a área de Recursos Humanos, que contribui com ferramentas importantes voltadas à carreira, desenvolvimento profissional, treinamento, avaliação de desempenho entre outras formas de contribuição para que os funcionários se sintam parte da estratégia organizacional.

Para Kahn (1990), os funcionários podem ser considerados engajados quando são capazes de, fisicamente e psicologicamente, investir-se plenamente em seu trabalho, não há sacrifícios. Kahn (1990) cita o exemplo de um professor de mergulho, que, por gostar de ser mergulhador, sente prazer em ensinar e está totalmente engajado com seus alunos e com seu trabalho. Ao contrário, o funcionário desengajado não possui energia para estar conectado fisicamente, psicologicamente e emocionalmente ao trabalho. Diante deste contexto, entende-se relevante o estudo sobre a identificação do impacto da comunicação no engajamento dos funcionários bem como se os meios utilizados pelas organizações de fato afetam esta relação.

Estudos sobre engajamento (ALFES; TRUSS; SOANE; REES; GATENBY, 2010; KAHN, 1990; MACEY; SCHNEIDER, 2008; LUZ, 1999; RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010; VOLPONE; AVERY; MCKAY, 2012) demonstram que ações que possam melhorar a comunicação interna, podem trazer vantagens competitivas as organizações, pois contribuem para o entendimento da estratégia e assim concentram esforços para os objetivos da organização.

Muitos estudos sobre engajamento, comunicação e meios já foram realizados, no entanto não se identificou um estudo sobre a relação entre eles (comunicação interna, engajamento e meios de comunicação). Em um contexto de competição nas organizações em geral, ter funcionários engajados e bem informados pode contribuir para os resultados da empresa. Desta forma, este estudo busca contribuir com a pesquisa acadêmica, bem como com as organizações, trazendo resultados empíricos sobre os assuntos abordados nesta pesquisa.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O trabalho foi desenvolvido e dividido em 5 capítulos sendo:

Capítulo 1 – Introdução, apresenta-se uma visão geral do trabalho com o problema de pesquisa, justificativa teórica e prática com as razões para a escolha do tema, assim como o objetivo geral e os específicos.

Capítulo 2 – Fundamentação Teórica, onde são abordados os principais artigos, autores e livros que formam a base teórica do estudo, com foco em comunicação, comunicação interna e seus meios, bem como estudos sobre engajamento dos funcionários no trabalho.

Capítulo 3 – Metodologia, processo utilizado para a coleta dos dados, processamento, população, amostra e hipóteses sugeridas.

Capítulo 4 – Resultados, onde são apresentados os principais achados da pesquisa, considerando a análise dos dados e confirmações das hipóteses.

Capítulo 5 – Considerações finais trazem as confirmações das hipóteses e dos modelos, assim como os principais resultados da pesquisa e suas limitações.

Capítulo 6 – Limitações do Estudo – apresenta as principais limitações deste estudo.

Capítulo 7 – Recomendações para Futuras Pesquisas – faz observações de possibilidades de outros estudos alinhados com o tema desta pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica buscou-se identificar os principais autores que estudaram a comunicação, o engajamento e os meios de comunicação. Para Brum (1994), Comunicação Interna é uma parte do *endomarketing* e visa a contribuir para a clareza de objetivo, estratégias e metas da organização. A comunicação interna pode ser considerada um instrumento para aumentar a produtividade; melhorar a qualidade; aproximar a empresa dos funcionários; conquistar credibilidade; melhorar o atendimento; ter funcionários felizes; contribuir para os lucros. Sendo a Comunicação Interna uma parte dentro do conceito de *endomarketing* e do *marketing* interno, algumas vezes estes conceitos causam um pouco de confusão ao leitor menos acostumado. Assim de acordo com o estudo de Inkotte (2000) pode-se observar uma diferenciação entre *Marketing* Interno e *Endomarketing* conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1 – Diferenças Básicas entre *Marketing* Interno e *Endomarketing*

<i>Marketing</i> Interno	<i>Endomarketing</i>
Tem no cliente externo o seu mercado-alvo e, a partir desta máxima, treina, motiva e adapta seus funcionários para a consecução de seus objetivos.	Tem o cliente interno como um segmento de mercado e adapta sua empresa para motivar e conquistar seus funcionários.
Não há <i>Marketing</i> sem <i>Marketing</i> Interno (pré-requisito).	Forma opcional de gestão para as empresas que adotam a administração de <i>Marketing</i> .
A empresa confecciona seu produto, que é ofertado ao mercado.	A empresa é o seu produto.

Fonte: Inkotte, 2000.

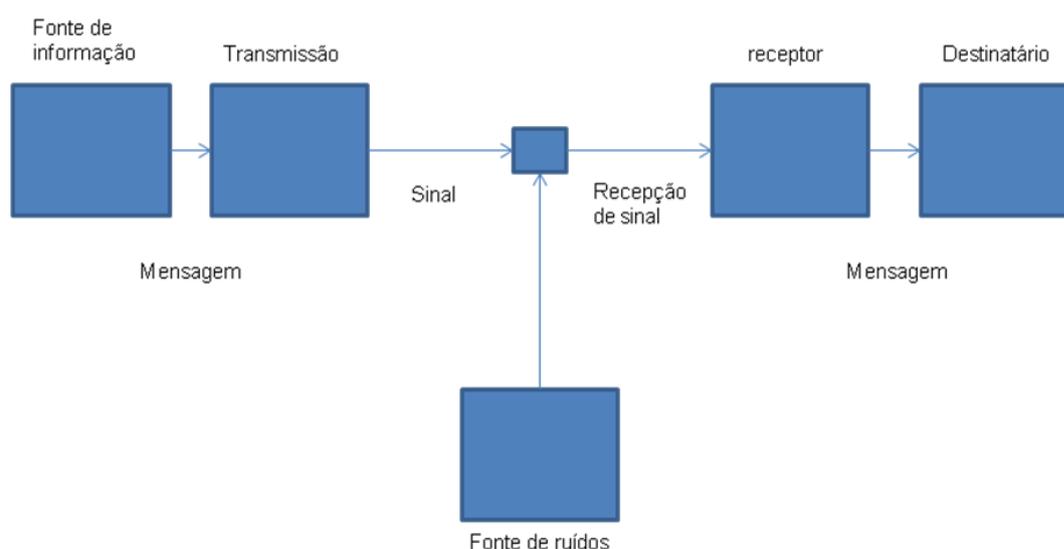
Para Inkotte (2000), no *marketing* Interno a empresa mobiliza seus funcionários para encantar o cliente externo; no *Endomarketing* a empresa é o próprio produto, que precisa ser sempre melhorado para encantar o cliente interno, que em última análise é o seu mercado-alvo. Mascarenhas, Zambaldi e Natrieli (2010) apresentam que os princípios de *marketing* formariam a base conceitual para o *endomarketing*, considerando que os funcionários seriam os primeiros clientes da organização.

Neste estudo, faz-se necessário aprofundar na análise de uma parte do *Endomarketing*, a comunicação interna nas organizações como uma forma de proximidade com os funcionários. O objetivo é entender como os meios de comunicação afetam a relação da satisfação da comunicação interna com o engajamento dos funcionários. Nesse sentido, de acordo com Chagas (2006), a comunicação torna-se um fator fundamental na transmissão do conhecimento e na transformação e utilização da informação, legitimando assim o conhecimento dos emissores e receptores do processo.

É possível encontrar na literatura duas fortes linhas de investigação que dão enfoques diferentes à comunicação, uma mais voltada ao processo, chamada processual, que entende a comunicação como um fluxo de informação, e outra que entende a comunicação como uma produção e troca de sentidos, isto é, significado das informações. A ideia de que a comunicação é uma transmissão de mensagem ou um fluxo de informação é apresentada por Shannon (1948).

Em seus estudos, durante a Segunda Guerra Mundial, Shannon (1948) apresenta como propósito incrementar esta teoria com novos fatores, advindos da engenharia de sistemas de comunicação, como ruídos nos canais de comunicação e possível economia, considerando a estrutura original e o destino final da informação.

Figura 1 – Diagrama do sistema geral de comunicação



Fonte: Shannon, 1948.

O modelo apresentado por Shannon (1948) figura 1, mostra que temos o comunicador como fonte de informação ou da elaboração da mensagem, o transmissor que é o suporte técnico no qual a mensagem é transformada em um sinal, e o canal, o meio pelo qual se passa o sinal da fonte para o destinatário. O receptor é o transmissor que inverte o sinal recebido e decodifica tecnicamente, para que possa chegar ao destinatário. Já a interferência ou ruído pode ser criado por qualquer fator que se apresente ao sinal durante o processo de transmissão. Rudiger (2011) acrescenta ainda ao modelo de Shannon (1948) o *feedback*, mecanismo que permite a fonte controlar o modo como o receptor está recebendo as informações: é o mecanismo de realimentação do sistema.

É importante destacar que o modelo tradicional de Shannon (1948) contribuiu sem dúvida para um entendimento maior da comunicação, a preocupação primordial está na transmissão das mensagens, no maior número possível de informação, no menor espaço de tempo e com o menor ruído, maior fidelidade.

As pesquisas revelaram para um grupo cada vez maior de estudiosos que o paradigma teórico da informação não constituía um modelo adequado para fundamentar seu campo de análise. Os conceitos informacionais não davam conta dos diversos processos da comunicação. As sociedades humanas não definem seus padrões de interação em função das tecnologias de informação de que dispõem, mas pelos princípios de interação que lhes são peculiares. Isto é, pelos dispositivos simbólicos ou sistêmicos acionados para engendrar, validar e reproduzir os conhecimentos técnicos, mandatos morais e valores motivacionais da ação social (RUDIGER, 2011, p. 24).

Quando se observa as organizações, os administradores, gerentes na maior parte de seu tempo emitem, recebem, trocam e processam diversas informações independentes dos meios utilizados para este processo, a comunicação flui não necessariamente com a clareza e eficiência desejada, mas ela está nas organizações como parte de todos os processos. De acordo com o artigo Bütschi e Stay (2006), muitas vezes já são ouvidas para melhorar a eficácia da comunicação nas organizações, inclusive envolvendo áreas funcionais da organização que devem responder a um ambiente em constante mudança, inovando e adaptando-se para a eficácia da organização. Destaca ainda desenvolvimentos recentes tais como o

Triple bottom line, ou o tripé: responsabilidade social, comunicação transparente e gestão de riscos de reputação, que vem ganhando espaço na criação do caminho para a comunicação nas organizações. Nos estudos da *Inforpress* (2003) sobre a comunicação interna nas empresas portuguesas, identificou-se que do universo das 500 maiores empresas portuguesas, em uma amostra de 32 empresas pesquisadas, 24% possuem um departamento para comunicação interna e 61% têm sua comunicação interna atrelada à área de Recursos Humanos. O importante da pesquisa é a informação de que 75% das empresas entrevistadas possuem de alguma forma um setor responsável pela comunicação interna, algumas independentes outras atreladas a Recursos Humanos. Outro ponto importante da pesquisa é que 52% das empresas possuem seus departamentos de comunicação há mais de 5 anos e 31% de 1 a 3 anos, o que mostra uma ascensão desta área.

De acordo com Kotler e Keller (2006), “na ânsia por aumentar a produtividade, algumas empresas acabam reduzindo a qualidade percebida”. Certos métodos levam à padronização excessiva e privam o cliente de um bom atendimento personalizado. As empresas de serviços devem oferecer alta tecnologia, mas igualmente alto envolvimento pessoal. O que se vê hoje no mercado é a padronização da tecnologia e a busca das organizações em se diferenciar no mercado. O grande diferencial está na prestação do serviço, isto é, nas pessoas que estão interagindo com os clientes e assim perpetuando ou não uma percepção de qualidade. As áreas de comunicação interna, buscam exatamente essa aproximação com os funcionários de uma forma em que estes sejam os principais clientes da organização. Para auxiliar nessa parceria, as áreas de comunicação interna e Recursos Humanos em geral trabalham de forma muito integrada.

Outra pesquisa que nos ajuda a entender este panorama, é a pesquisa realizada pela empresa de consultoria Towers Watson entre 2009 e 2010, *Communication ROI Study Report: Capitalizing on Effective Communication*-, empresas que comunicam com coragem, inovação e disciplina em especial nos momentos de grandes mudanças, são mais efetivas no engajamento de seus funcionários e nos resultados de negócios. De acordo com suas pesquisas, as empresas que possuem uma comunicação efetiva com seus funcionários são também as que possuem os melhores resultados de desempenho financeiro, pois

em tempos de mudança elas se utilizam de mídias sociais entre outros meios, direcionando sua comunicação para produtividade, qualidade e segurança.

Podemos destacar alguns de seus principais achados que envolvem a comunicação eficaz com os funcionários como sendo um dos principais indicadores de desempenho financeiro e um direcionador de engajamento. As empresas que são altamente eficazes em sua comunicação tiveram 47% a mais de retorno aos acionistas nos últimos cinco anos, em comparação com as empresas que não possuem uma comunicação tão eficaz. Outro ponto a se destacar, que corrobora com os conceitos disseminados pelas áreas de Recursos Humanos é que o melhor investimento é ajudar os líderes e gestores a se comunicarem com os seus funcionários. Embora apenas três de dez organizações estejam investindo na formação de gestores para lidar abertamente com as resistências às mudanças, comunicadores altamente eficazes possuem três vezes mais chances de fazer isso em relação aos não tão eficazes. Outro ponto interessante da pesquisa aponta que, apesar do aumento do uso de mídias sociais, as empresas ainda lutam para medir o retorno sobre o investimento nessas ferramentas. E ainda, que os comunicadores altamente eficazes são mais propensos a relatar as suas ferramentas rentáveis de mídia social (37% VS 14%) em relação aos menos eficazes (TOWERS WATSON, 2009/2010).

Ruck e Welch (2011) também consideram que uma comunicação interna efetiva é pré-requisito para uma organização de sucesso, mas para isso é fundamental avaliar e realizar melhorias na comunicação em especial em momentos de pressão econômica. Diversos são os instrumentos de avaliação da comunicação que podem ser utilizados pelas organizações. Em seus estudos, Ruck e Welch (2011) utilizaram-se do CSQ – *Communication Satisfaction Questionnaire*-, apresentado no artigo de Clampitt e Downs (2009). Esse questionário foi criado em 1977, por Downs e Hazen (1977), e ao longo dos anos vem sendo utilizado em diversas organizações. Na maioria das vezes o questionário tem ajudado a avaliar a questão de satisfação com a comunicação e sua relação com a satisfação no trabalho. Nos estudos de Clampitt e Downs (2009), o questionário foi utilizado para dois objetivos: determinar a percepção dos funcionários nas oito dimensões da satisfação com a comunicação e produtividade definidas por Downs e Hazen (1977)

e investigar como o tipo de organização interfere na percepção entre comunicação e produtividade. Neste estudo, o questionário CSQ será utilizado para identificar nas empresas estudadas o primeiro objetivo sobre a percepção dos funcionários em relação à comunicação e à sua satisfação com a comunicação interna.

Existem outros instrumentos, como o de Goldhaber (1977), utilizado para auditoria, ICA *Communication Audit Survey Instrument* - Instrumento de Pesquisa para Auditoria de Comunicação, que é um dos questionários mais completos com 118 itens e 10 questões demográficas, mais 18 questões extras determinadas pela organização. Sua extensão e complexidade tornam-no de difícil aplicação. Em complemento aos questionários existem ainda nesse instrumento, entrevistas, rede de análises, descrição pelos correspondentes de suas experiências com comunicação e ainda um diário para registro das atividades típicas de comunicação do dia a dia. Desta forma, é importante saber que há questionários mais completos, no entanto nosso foco será o CSQ.

No artigo de Ruck e Welch (2011), foram analisados 12 estudos (2004-2010) acadêmicos e de consultorias sobre a comunicação interna. Seus principais achados ajudam a confirmar ou não fenômenos que também acontecem no Brasil. Entre os achados do estudo verificou-se que é comum avaliação de comunicação interna focadas em processos, canais e volume de comunicação e que, independentemente de existirem ferramentas de comunicação bem estabelecidas, nem sempre elas são utilizadas. Mostrou ainda que, comparando os estudos de consultores e acadêmicos, eles se utilizam de conjuntos diferentes de questões e em diferentes perspectivas. É interessante destacar que os estudos apresentam uma dependência por questionários, e nesses exemplos, raramente as pesquisas quantitativas são complementadas com pesquisas qualitativas. Esses artigos apresentaram uma tendência para conceitos focados na mensagem ao invés do diálogo, relacionamentos e engajamento organizacional. Outro ponto, é que alguns temas emergem claramente, como a dependência por boletins eletrônicos (*newsletters*) e redução de canais impressos. Os poucos estudos que avaliam conteúdos demonstraram existir um foco nas questões do trabalho e as dimensões mais amplas são deixadas à margem.

2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA E A PERCEPÇÃO

Perceber é o ato de adquirir informação por meio dos sentidos (BRINCK; MCDANIEL, 1997 *apud* FUKS; GEROSA; LUCENA, 2002). A percepção, que é inerente ao ser humano, é fundamental para a comunicação, coordenação e cooperação de um grupo, nas quais comunicar-se é dialogar, coordenar-se é estar em sintonia com os outros participantes, e cooperar é operar em conjunto num espaço compartilhado.

Comunicação interna e percepção estão intimamente ligadas, pois em um ambiente de trabalho, as pessoas necessariamente trocam ideias, negociam, discutem, tomam decisões, expõem seus pontos de vista e interagem na maior parte do tempo. Durante essa interação, elas se percebem e reagem refletindo em seu comportamento, respostas às ações percebidas. A comunicação interna pode fazer uso de ferramentas que colaborem para uma interação mais positiva entre seus funcionários, bem como auxiliam na disseminação das políticas de Recursos Humanos.

É importante destacar, conforme Fuks, Gerosa e Lucena (2002), para que seja possível transmitir a mensagem muitas vezes é necessário que ela seja expressa em alguma ferramenta de comunicação. O emissor se expressa utilizando-se de elementos de expressão disponíveis, e o receptor acessa de acordo com os elementos de percepção de sua ferramenta. Nas organizações, a comunicação pode ser representada pelos mesmos elementos básicos: emissor, receptor, mensagem, canais, ruídos. Desta forma, a comunicação interna é considerada fonte emissora de informações relacionadas a todos os aspectos da organização, internos e externos.

Todos os lugares do mundo apresentam-se como um campo fértil para inovações tecnológica em especial na área de comunicação. A internet e os celulares mantêm as pessoas conectadas a tudo durante 24 horas do dia e de certa forma acabam por influenciar comportamentos, decisões e formas de relacionar-se. Mesmo com todo este aparato tecnológico, as organizações ainda sentem dificuldade em “conectar-se” com seus funcionários, pois o acesso a essas ferramentas não garante a qualidade da comunicação e o nivelamento de seu

entendimento. Inclusive existe hoje uma preocupação em relação ao excesso de informação, causando maior dispersão do que alinhamento as estratégias da organização.

A área de *marketing* é uma das áreas que mais trazem inovações no campo da comunicação no sentido de potencializar as ferramentas de comunicação para uso com seus clientes e funcionários. Mas a pergunta sempre é: quais dessas ferramentas são realmente efetivas? Como são percebidas pelos funcionários? No artigo de Danaher e Rossiter (2011), eles destacam a clássica definição sobre comunicação que apresenta os principais autores: quem (emissor), diz o que (mensagem) em qual canal (meio) para quem (audiência ou receptor) com qual efeito. Seus estudos buscam pesquisar as vantagens e desvantagens de 11 canais de comunicação na percepção de gestores e clientes utilizando-se de um cenário fictício de ofertas de *marketing*. Seus estudos foram baseados em comunicação geral e não especificamente em comunicação de *marketing*. De acordo com seus achados, os parâmetros estimados para os canais: cartas, catálogos, TV, rádio, jornal e porta em porta não são significativamente diferentes de zero, indicando que são equivalentes ao *email* pessoal em relação a engajamento. Contudo, Danaher e Rossiter (2011) verificaram que três destes canais – telefone, *email* e SMS possuem um coeficiente negativo significativo, indicando que em geral eles geram menos engajamento entre os clientes. Outro ponto a destacar-se é que eles não encontraram diferenças significativas em relação ao engajamento aos meios de comunicação de *marketing* entre pessoas jovens e outros grupos de idade.

2.2 CSQ – COMMUNICATION SATISFACTION QUESTIONNAIRE – QUESTIONÁRIO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

De acordo com Clampitt e Downs (1993), o CSQ é um instrumento que foca na atitude e julgamento dos funcionários para as diversas práticas de comunicação e ainda como essa percepção influenciará em seu comportamento na organização. Esse instrumento também tem sido usado em diversas auditorias, bem como em teses e dissertações. O CSQ avalia a satisfação dos funcionários em relação à

comunicação com perguntas divididas em oito dimensões diferentes. Cada dimensão avalia um aspecto, desde a comunicação interpessoal até o clima da comunicação na organização. De acordo com o artigo de Clappitt e Downs (1993) e de Downs e Hazen (1977), os funcionários não estão meramente satisfeitos ou insatisfeitos com a comunicação em geral, mas podem expressar vários níveis de satisfação sobre categorias definidas ou tipos de comunicação.

As 8 Dimensões de Downs e Hazen (1977) apresentadas na figura abaixo:

Figura 2 - Dimensões do questionário de satisfação de comunicação CSQ



Fonte: Downs e Hazen, 1977.

Este questionário CSQ tem-se tornado um instrumento popular para análise do processo de comunicação. Tem sido uma das primeiras ferramentas escolhidas em mais de 30 dissertações e teses e já foi traduzida para o chinês, dinamarquês, alemão, japonês, espanhol e turco. O questionário CSQ tem sido usado na Nigéria, México, Taiwan, Guatemala, Austrália, bem como nos Estados Unidos (ZWIJZE-KONING; JONG, 2007).

As oito dimensões do questionário apresentado na figura 2 são; **Clima da comunicação**; reflete o clima tanto na organização, quanto no nível pessoal. De um lado inclui itens à medida que a comunicação organizacional estimula e motiva seus funcionários para atingirem as metas organizacionais e os identifica com a organização. Por outro lado, inclui também estimativa, se as atitudes das pessoas são ou não saudáveis para a organização. **Comunicação de supervisão**: considera uma comunicação de controle tanto nos aspectos de cima, quanto para baixo na comunicação com os supervisores. Três principais itens são considerados: a abertura dos supervisores para ideias, ouvir e prestar atenção, bem como se é oferecido um direcionamento para resolução de problemas. **Integração organizacional**: gira em torno do grau de informações recebidas pelos funcionários sobre o ambiente de trabalho imediato. Inclui ainda, o grau de satisfação com as informações sobre os planos do departamento, as exigências relacionadas às suas funções e algumas informações pessoais. **Qualidade da mídia**: lida com a questão do quanto as reuniões são bem organizadas, as diretrizes escritas são curtas e claras e com o grau com que a comunicação é correta. **Comunicação com colegas**: diz respeito à extensão em que a comunicação (horizontal) informal é precisa e de fluxo livre. Este fator também inclui a satisfação com a atuação efetiva. **Informação corporativa**: lida com a informação de forma mais ampla, como um todo. Isto inclui itens como informações sobre mudanças, padrões financeiros da organização e todas as informações sobre políticas e metas da organização. **Feedback pessoal**: preocupa-se com as necessidades dos funcionários em relação a como eles estão sendo julgados e como seu desempenho será avaliado. **Comunicação subordinada**: foca na comunicação tanto de cima, quanto para baixo na comunicação com os subordinados. Apenas funcionários com posições de supervisão respondem a esse item, pois incluem a capacidade de resposta ao subordinado na comunicação para baixo e na extensão em que o subordinado inicia a comunicação para cima.

Para este estudo os itens Clima Organizacional, Comunicação com Supervisor, Integração organizacional e *feedback* pessoal serão foco central do trabalho, pois estão mais alinhados com o objetivo de identificação entre a comunicação interna, o engajamento e os meios de comunicação.

Para Zwijze-Knoing e Jong (2007), o CSQ é um instrumento apropriado para obter diversas informações dos funcionários quando da avaliação da comunicação interna; mas esse método não é tão eficaz para diagnosticar problemas específicos de comunicação e ou formular recomendações. Já para Clampitt e Downs (1993), é “indiscutivelmente a melhor medida para mensurar a satisfação da comunicação na arena organizacional”.

2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA E RECURSOS HUMANOS

A área de Recursos Humanos vem se reinventando nos últimos cinquenta anos, desde seu nome: gestão de recursos humanos, gestão de pessoal e ultimamente gestão de pessoas. Independentemente da expressão utilizada para essa área, de acordo com Bilhim (2001), Recursos Humanos é componente fundamental de qualquer estratégia organizacional. As novas concepções de RH acerca de sua contribuição em termos dos objetivos da organização também trouxeram maior aprofundamento e integração entre a gestão estratégica da organização e a gestão de Recursos Humanos e com isto um novo olhar em que cada gestor operacional também deve ser gestor de Recursos Humanos, de sua equipe de trabalho. Neste ponto, a área de Recursos Humanos assemelha-se à área de comunicação interna, que também vê o gestor como o responsável pela comunicação com seu time, seus subordinados, conforme afirma Brum (1994), em relação ao papel do gestor como “vendedor” das metas e dos objetivos da organização para seus funcionários.

Bilhim (2001) afirma que falta uma teoria geral explicativa do papel das pessoas na eficácia organizacional e no desempenho das empresas. O fato da gestão de recursos humanos, do ponto de vista teórico, recorrer à teoria e ao comportamento organizacionais acarreta diferenças significativas entre os diversos autores que têm abordado esse tema. Na gestão de recursos humanos é possível encontrar conceitos psicológicos, sociológicos, econômicos, jurídicos e até das ciências políticas, o que lhe confere um caráter eclético, que pode torná-lo parceiro

estratégico da comunicação interna. Assim, Bilhin (2001) acrescenta que ações destinadas à comunicação interna, entre outras, têm aqui a sua expressão.

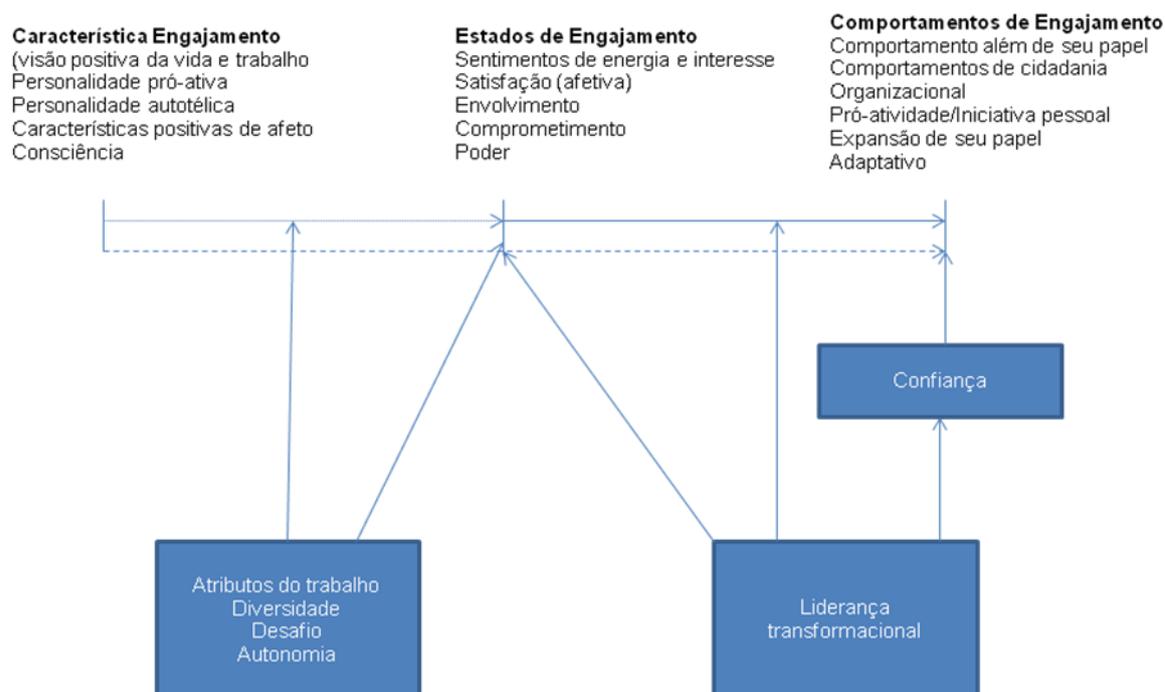
2.4 ENGAJAMENTO DO FUNCIONÁRIO

De acordo com Macey e Schneider (2008), o significado de engajamento é ambíguo, isto é, visto de diversas formas e na literatura podemos encontrar muitas definições. Popularmente engajamento pode ser considerado, de forma intuitiva pelos gestores, como motivação para o trabalho. Nesta definição é comum acreditar que engajamento é envolvimento, comprometimento, paixão, entusiasmo, esforço focado e energia, isto é, componentes de atitudes e comportamentos. Ainda na teoria popular, acredita-se que pessoas engajadas não só contribuem mais como são mais leais e têm menos chances de deixar a empresa voluntariamente.

Para Macey e Schneider (2008) a falta de precisão no conceito de engajamento não implica que engajamento não seja prático e útil para as organizações. No entanto sua proposta é que um conceito mais amplo, buscando um modelo que simultaneamente abrace os estados psicológicos, e comportamentais pode contribuir para um entendimento mais completo do tema.

O termo engajamento geralmente é usado para referir os estados psicológicos, características e comportamentos dos profissionais. Em seus estudos, Macey e Schneider (2008) buscam entender o engajamento em suas três dimensões; como estado psicológico, comportamento e características. Desta forma, apresenta um fluxo conceitual do real significado de engajamento que pode ajudar pesquisadores e administradores nos estudos dessa matéria.

Figura 3 – Fluxo de entendimento dos elementos que compõem o engajamento dos funcionários



Fonte: Macey e Schneider, 2008.

Na figura 3, Macey e Schneider (2008) destacam que o engajamento pode ser influenciado pelo ambiente interno ou externo – podendo ser interno com a influência da própria liderança e externos com variações e mudanças na organização. É importante destacar que esse autor não escolheu um contexto específico de engajamento como certo ou verdadeiro, pois esse quadro pode ser usado para diferentes propósitos; sua intenção foi clarificar os principais atributos do engajamento contribuindo para a matéria. Assim como características do engajamento podemos citar; visão positiva da vida e do trabalho; personalidade proativa, autotélico, características afetuosas, positivas e conscientes. Já no estado de engajamento temos: sentimento de energia e absorção; satisfação afetiva, envolvimento, comprometimento e empoderamento. É possível observar no comportamento engajado: comportamento extra seu papel, comportamento de cidadão organizacional, proativo com personalidade e iniciativa, expansão de seu trabalho, adaptativo.

Neste estudo, o foco foi o engajamento comportamental, assim, segundo Macey e Schneider (2008) quando se pensa em comportamento engajado, tipicamente se pensa em comportamentos além do desempenho normal, comportamento que inclui uma energia extra. Macey e Schneider (2008) concordam com Kahn (1990), pois descreve engajamento como um conceito motivacional que envolve o funcionário nos aspectos físico, cognitivo e emocional e desta forma o engajamento colabora na compreensão destes efeitos no desempenho profissional. Kahn (1990) considera motivacional porque existe um esforço pessoal alocado pelo funcionário para a melhoria de seu desempenho e no como o funcionário intensifica e persiste na sua melhora. Ainda segundo Kahn (1990), mesmo que os funcionários estejam envolvidos fisicamente, cognitivamente ou emocionalmente o compromisso é manter esse envolvimento de forma simultânea e não ligados de forma fragmentada.

Kahn (1990) chama a atenção quanto aos estudos de campo nas organizações que estudam o comportamento, mas nem sempre analisam o indivíduo e as barreiras entre o que ele é e o papel que ocupa na organização. Seu pressuposto é que as pessoas estão constantemente trazendo e levando coisas profundas de si mesmo no decorrer de seu dia de trabalho. Desta forma, Kahn (1990) define pessoas como sendo engajadas ou desengajadas, sendo pessoas engajadas aquelas em que há aproveitamento de todo o seu ser como membro da organização, isto é, quando engajada, a pessoa trabalha e expressa, psicológica, cognitiva e emocionalmente seu comportamento durante o desempenho de seu papel profissional. Porém quando as pessoas estão desengajadas estão como que desacopladas de seu eu e de seu papel profissional, isto é, quando desengajadas se retiram e defendem-se psicológica, cognitiva e emocionalmente em seu comportamento e desempenho profissional. Assim, segundo Kahn (1990), é no contexto organizacional, mediante as percepções de cada indivíduo que se criam as condições para que as pessoas se sintam engajadas ou desengajadas.

Para Kahn (1990), pessoas engajadas estão conectadas com outras pessoas e utilizam sua energia no trabalho e no seu comportamento. Estão pessoalmente ativas e presentes (psicológica, cognitiva e emocionalmente), enquanto desempenham seu papel profissional. Entende ainda que as pessoas têm

dimensões de si mesmas e assim em condições apropriadas, usam e se expressam durante a atuação de seu papel profissional sem considerarem nenhum sacrifício. Como exemplo, Kahn (1990) cita profissionais que, tendo como profissão atividades que lhes dão prazer, demonstram comportamentos emocionais, cognitivos e psicológicos de envolvimento total com o trabalho, em que seu eu e seu papel profissional se confundem. Já as pessoas desengajadas demonstram estar desconectadas, com falta de energia e com comportamentos emocionais, cognitivos e psicológicos de ausência e passividade. Não possuem envolvimento físico ou emocional com as atividades profissionais e se posicionam na defensiva, escondendo-se dos desafios.

Algumas pesquisas complementam estes pressupostos, por exemplo, de acordo com o relatório de Alfes *et al.* (2010), sobre estudos realizados em oito organizações diferentes no Reino Unido, durante dois anos de projeto, estudando engajamento e que foram compilados resultados de 5.291 questionários e 180 entrevistas. Os resultados encontrados trouxeram confirmações interessantes para nosso estudo como: que o engajamento dos funcionários é associado a uma gama de resultados positivos nos níveis individuais e organizacionais. Os funcionários engajados possuem desempenho melhor, comparado a outros profissionais, quando analisadas as últimas avaliações. A pesquisa demonstrou que os funcionários engajados são mais inovadores que outros e que querem continuar com seus empregadores. Neste estudo, 35% dos respondentes indicaram que querem continuar trabalhando para seu empregador por cinco ou mais anos, comparados com 17% que querem deixar a organização nos próximos dois anos. A pesquisa identificou também que funcionários engajados desfrutam de maior nível de bem-estar pessoal e percebem sua carga de trabalho sendo mais sustentável que outros.

2.5 MEIOS DE COMUNICAÇÃO

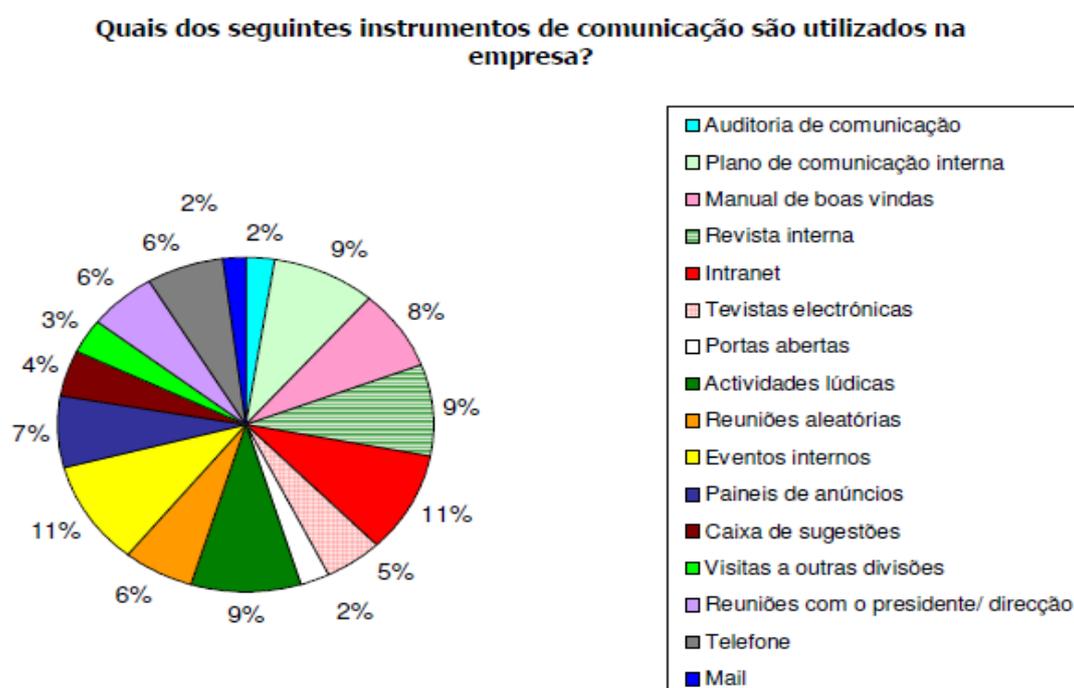
McLuhan (1964), em sua obra, traz a ideia de transporte como comunicação e informação por meio da eletricidade. Entendia que “toda forma de transporte não apenas conduz, mas traduz e transforma o transmissor, o receptor e a mensagem. O

uso de qualquer meio ou extensão do homem altera as estruturas de interdependência entre os homens, assim como altera as *ratios* (relações) entre os nossos sentidos”, para McLuhan (1964), inclusive o vestuário e a habitação são meios de comunicação, porque moldam e recombina as estruturas das associações humanas.

Já para os dias de hoje, de acordo com os estudos Danaher e Rossiter (2011), pode-se considerar meios de comunicação interna: cartas pessoais / nominais, mensagens por telefone, *e-mails*, TV corporativa, cartas ou *e-mails* de seu gestor, *folders* ou cartas impressas, SMS (mensagem escrita por telefone), jornais informativos, revistas e até mesmo conversas periódicas com o gestor.

Em pesquisa realizada pela Inforpress, Ximenes (2003), em empresas portuguesas, demonstra que os eventos internos e a intranet são os meios mais utilizados pelas organizações pesquisadas. As atividades lúdicas e revistas internas também são preferências pelos entrevistados. A seguir alguns resultados desta pesquisa.

Figura 4 – Instrumentos de comunicação

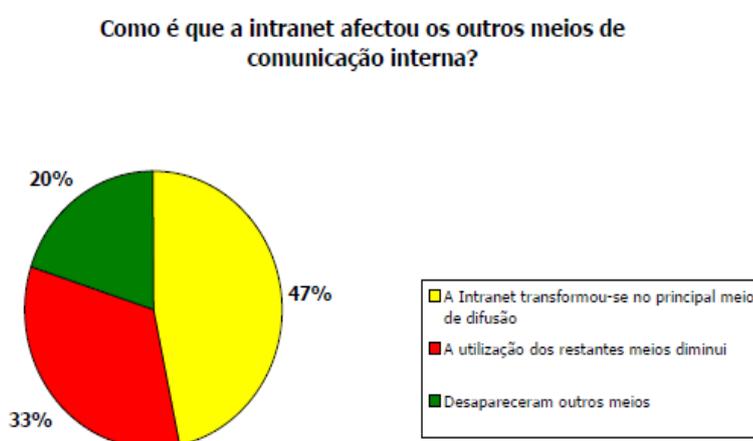


Fonte: Pesquisa Inforpress, Ximenes, 2003.

Observa-se que intranet e eventos internos, são os índices mais altos de utilização desta pesquisa da Inforpress, seguidos de portas abertas (contato com gestor), revista interna e atividades lúdicas.

Outro dado apresentado na pesquisa é em relação ao impacto da internet nos meios de comunicação; é possível observar que a internet se tornou o principal meio de comunicação para estas empresas.

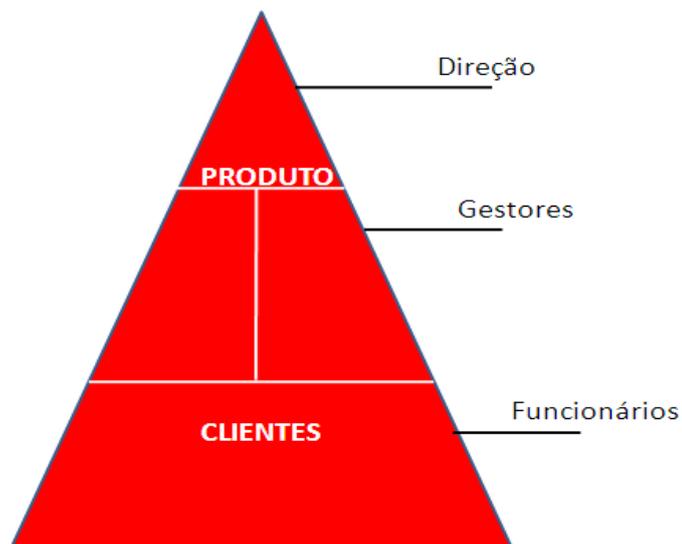
Figura 5 – Intranet e os meios de comunicação interna



Fonte: Pesquisa Inforpress, Ximenes, 2003.

Para Brum (1994), comunicação interna é um conjunto de instrumentos e de ações utilizados pelas organizações com o objetivo de influenciar positivamente seus funcionários. Afirma ainda que a comunicação interna tem como produto a informação que parte da alta direção e se distribui para toda a organização. Sendo que quando o discurso e a prática estão próximos, os funcionários se tornam seguros e se sentem parte da empresa, encorajados a tomar iniciativas direcionadas aos objetivos da organização.

Figura 6 – Pirâmide organizacional e a informação



Fonte: Brum, 1994.

Brum (1994) apresenta que a comunicação interna é fundamental para a divulgação das metas e que os gestores (na parte intermediária da pirâmide) têm papel importante na “venda” dessas metas e objetivos para seus subordinados. Brum (1994) acrescenta que, quando os funcionários têm a percepção do papel de seus gestores como parte do processo, sentem-se à vontade para contribuir e compartilhar o seu entusiasmo com os outros.

Kunsch (2009) complementa Brum (1994), pois entende que o principal objetivo da comunicação interna é ser um grande integrador entre empresa e funcionários gerando uma sinergia que possa ser sentida na própria organização. Também considera uma importante ferramenta estratégica para conciliar interesses de funcionários e empresa em todos os níveis. No quadro 2 apresentado abaixo alguns dos meios encontrados nas organizações de acordo com estas pesquisas:

Quadro 2 - Meios de comunicação

Tradicionalis	Digital	Interativos
cartas pessoais/nominais	mensagens por telefone SMS	conversa com gestor/colegas
<i>folders</i>	<i>e-mails</i>	<i>blogs</i>
cartas impressas	TV corporativa	vídeo conferência
jornais informativos	internet	teleconferência
revistas corporativas	celular	
fax		

Fonte: adaptado dos estudos de Danaher e Rossiter, 2011; Al-Ghamdi; Roy e Ahmed, 2007.

De acordo com os achados de Danaher e Rossiter (2011), os parâmetros estimados para os canais: cartas, catálogos, TV, rádio, jornal e porta em porta não são significativamente diferentes de zero, indicando que são equivalentes ao *email* pessoal em relação a engajamento. Contudo, Danaher e Rossiter (2011) verificaram que três destes canais – telefone, *email* e SMS possuem um coeficiente negativo significativo, indicando que em geral eles geram menos engajamento entre os clientes. Outro ponto a destacar-se é que eles não encontraram diferenças significativas em relação ao engajamento aos meios de comunicação de *marketing* entre pessoas jovens e outros grupos de idade. Identificou-se ainda que as intenções de compra são maiores, se o receptor no negócio/mercado recebe a mensagem no canal em que possui um índice elevado de atividade, sendo inverso aos achados para os consumidores.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para a realização deste estudo, especificação do problema, apresentação das hipóteses de pesquisa e suas considerações/confirmações. A partir do modelo proposto, foram definidos: delimitação da pesquisa com descrição da população e amostra, descrição do tipo de empresa pesquisada, bem como que tipo de dados utilizados, forma de coleta e qual o tratamento empregado. A pesquisa foi de natureza descritiva, com corte transversal e questionário baseado nas pesquisas de Danaher e Rossiter (2011), Rich, Lepine, e Crawford (2010) e Downs e Hazen (1977).

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O objetivo deste estudo é baseado na identificação de como os meios de comunicação afetam a relação da satisfação da comunicação interna com o engajamento dos funcionários. Para tanto, foi necessário identificar os meios de comunicação utilizados, bem como identificar a percepção dos funcionários em relação à satisfação da comunicação interna e como isto se relaciona com o engajamento na organização.

3.1.1 Hipótese de pesquisa

De acordo com Gil (2002) “hipótese é a proposição testável que pode vir a ser a solução do problema”. Com base na revisão de literatura e nos estudos teórico-empírico sobre comunicação interna, engajamento e meios de comunicação, foi possível definir um modelo teórico, no qual este estudo se baseia para o teste empírico. Foram utilizados para este estudo, modelos teóricos que contribuem para

o estudo das relações entre engajamento e comunicação interna utilizando-se como variável mediadora os meios de comunicação.

A partir dos estudos sobre Meios de Comunicação, Engajamento e Satisfação com a comunicação foi possível trabalhar os principais construtos deste trabalho tendo como fundamentação: Danaher e Rossiter (2011) sobre meios de comunicação que estuda as percepções quanto a utilização dos diferentes canais de comunicação, Rich, Lepine, e Crawford (2010) sobre o efeito do engajamento no desempenho do trabalho e ainda os estudos de Downs e Hazen (1977) sobre satisfação com a comunicação, que entre suas 8 dimensões buscou-se aprofundar em 4: Clima da Comunicação, Comunicação com Superior, Integração organizacional e Feedback pessoal. Assim estes estudos sustentam as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1: A satisfação com a comunicação interna afeta o engajamento.

Para avaliar a satisfação com a comunicação interna, foi utilizado o questionário CSQ de Downs e Hazen (1977). O questionário CSQ – *Communication Satisfaction Questionnaire* que analisa oito dimensões voltadas a satisfação com a comunicação. Todas estas dimensões foram explicadas no item 2.1 deste trabalho. No entanto este estudo terá como foco as dimensões: Clima da Comunicação, Comunicação com Superior, Integração Organizacional e Feedback Pessoal, por entendermos estar alinhadas com o objetivo desta pesquisa que foca apenas uma parte dos estudos do CSQ. Para Zwijze-Koning e Jong (2007), o CSQ dá ênfase ao julgamento do funcionário em relação à comunicação interna; este julgamento é o resultado de uma série recorrente de comportamentos voltados à comunicação.

Já para o engajamento o fundamento foi os estudos de Rich, Lepine, e Crawford (2010) que desenharam um modelo de pesquisa baseado na definição de Kahn (1990), avaliando as três dimensões: psicológico, cognitivo e emocional, que foi utilizado neste trabalho, considerando ser a definição adequada para os objetivos traçados quanto à avaliação do engajamento. Seus estudos completam as definições de Kahn (1990) pois acrescentam as questões não só do indivíduo mas a

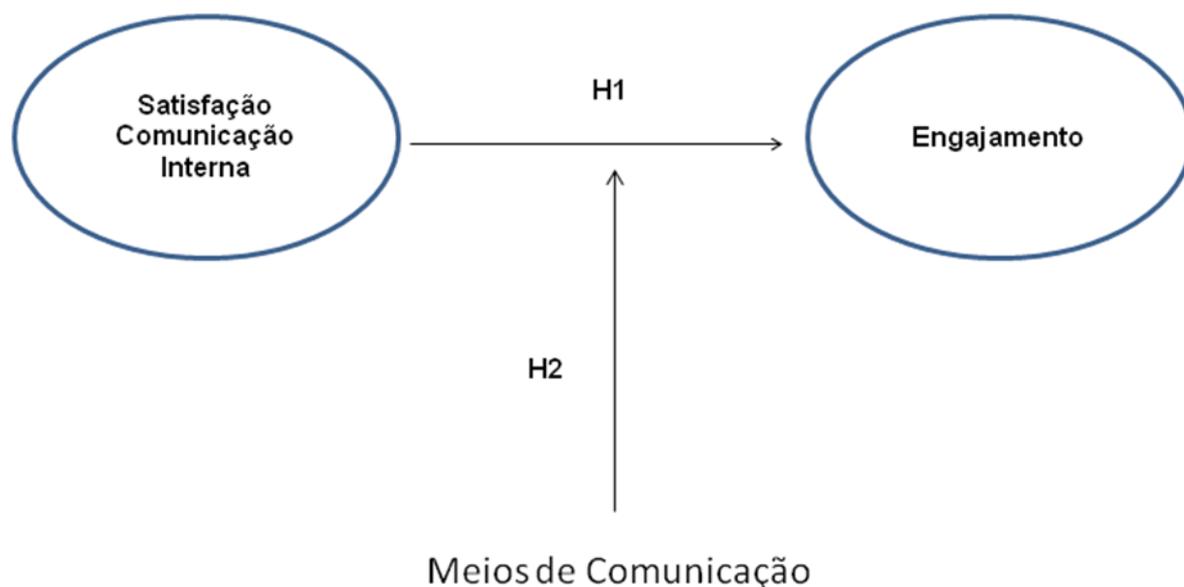
relação do indivíduo e seu envolvimento com o trabalho, com a satisfação do trabalho e suas motivações intrínsecas.

H2: Os meios de comunicação afetam a relação entre a satisfação da comunicação interna e o engajamento.

Para o mapeamento da relação entre frequência de uso e importância percebida dos meios de comunicação interna, foi adaptado o artigo de Danaher e Rossiter, (2009), *communication channels for the consumer and business market*, considerando os canais de comunicação ao consumidor, voltados aos funcionários, ou público interno. Apêndice 2 e 3. A adaptação foi à exclusão de meios que hoje não são mais tão utilizados, como fax, cartas, telex e etc.

O objetivo é compreender o efeito de moderação da frequência de uso dos meios na relação entre satisfação e engajamento. Na figura 7 observa-se a representação da relação da satisfação da comunicação interna com o engajamento tendo como variável moderadora os meios de comunicação.

Figura 7 – Relação da satisfação da comunicação interna e engajamento com a importância dos meios de comunicação.



Fonte: Elaborada pela autora, 2013.

3.1.2 Apresentação das variáveis

Variável, de acordo com Gil (2002) é tudo o que pode assumir diferentes valores ou aspectos, segundo as circunstâncias. Assim, considerando que variáveis são características que podem ser medidas ou observadas, o presente trabalho analisou a variável independente; da satisfação da comunicação interna, a variável moderadora; os meios de comunicação e a variável dependente; o engajamento. É importante ressaltar que o engajamento se forma considerando diversos aspectos, porém esta pesquisa estará limitando o engajamento à luz da satisfação com o trabalho e a comunicação, considerando serem estes os objetivos do estudo.

Foram ainda utilizadas variáveis demográficas de controle, como sexo, nível de instrução, idade e tempo de empresa.

3.1.2.1 Definição constitutiva e operacional das variáveis

A seguir são apresentadas as Definições Constitutivas (DC) e Definições Operacionais (DO) das principais relações envolvidas neste estudo.

A) Satisfação com a Comunicação Interna

DC - Comunicação interna é um conjunto de instrumentos e de ações utilizados pelas organizações com o objetivo de influenciar positivamente seus funcionários (BRUM, 1994). CSQ – Questionário de Satisfação da Comunicação com foco em engajamento e meios de comunicação.

DO - Para a comunicação interna será utilizado o modelo CSQ, apresentado no item 2.6 deste trabalho e apêndice 2 com foco na satisfação com a comunicação em especial as dimensões: Clima Organizacional, Integração Organizacional, Comunicação com Gestor e feedback, conforme modelo (DOWNS; HAZEN, 1977).

B) Frequência de uso dos Meios de Comunicação Interna

DC – De acordo com os estudos Danaher e Rossiter (2011), podemos considerar meios de comunicação interna: cartas pessoais / nominais, mensagens por telefone, *e-mails*, TV corporativa, *e-mails* de seu gestor, *folders* ou cartas impressas SMS (mensagem escrita por telefone), jornais informativos, revistas e até mesmo conversas periódicas com o gestor.

DO - Para o estudo da frequência de uso dos meios de comunicação interna, serão utilizados os modelos adaptados dos estudos de Danaher e Rossiter (2011), que utiliza a escala Likert de 5 pontos para importância e uma específica de frequência. Ver apêndices 3 e 4.

C) Engajamento dos funcionários

DC - O termo engajamento geralmente é usado para referir os estados psicológicos, características e comportamentos dos profissionais (MACEY; SCHNEIDER, 2008).

DO - Para a avaliação do engajamento, foi utilizado os estudos de Rich, Lepine, e Crawford (2010) que desenharam um modelo de pesquisa baseado na definição de Kahn (1990), avaliando as três dimensões: psicológico, cognitivo e emocional. As perguntas do questionário estão no apêndice 5 deste estudo.

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

É apresentado a seguir a delimitação da pesquisa, as etapas, população e amostra, coleta e processamento de dados e a análise dos dados.

3.2.1 Etapa 1 – Pesquisa qualitativa

O roteiro da entrevista semiestruturada foi definido com base nos trabalhos de referência deste estudo. Para essa fase além das técnicas de entrevistas

semiestruturadas levantou-se dados secundários com o objetivo de entender as políticas internas relacionadas com os temas abordados na pesquisa. Foi realizada entrevista Qualitativa de forma presencial com 10 funcionários, da organização, sendo 8 gestores e 2 funcionários (sem gestão) no período de Outubro e Novembro de 2012. As perguntas utilizadas estão no apêndice 1 deste estudo. O objetivo das entrevistas foi verificar o entendimento dos funcionários sobre a comunicação interna, o que pensam e como veem os meios de comunicação mais importantes, quais existem e com que frequência é utilizada, bem como perguntas sobre engajamento, o que se entende e o que lhes engajam.

3.2.2 Etapa 2 – Pesquisa quantitativa

De acordo com Richardson (1999, p. 70), o delineamento da pesquisa “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas como coeficiente de correlação etc.”.

Após a etapa 1 da entrevista qualitativa, iniciou-se a etapa 2 – construção do questionário para a pesquisa quantitativa, adaptando os questionários das pesquisas a linguagem da organização. Na sequência deu-se início ao envio dos questionários para toda a amostra definida, sendo que todas as informações coletadas foram analisadas com a ajuda do *software* SPSS AMOS para modelagem de equações estruturais. A amostra definida representa de forma significativa à população escolhida, com o objetivo de comprovar as relações entre os fenômenos estudados. O corte utilizado foi transversal considerando que a coleta foi realizada em um só momento.

3.2.3 População e amostra

De acordo com Marôco (2011), dificilmente conseguimos trabalhar com uma população teórica inteira, por exemplo, se definimos nossa população como sendo todos os portugueses, dificilmente conseguiremos trabalhar com os 10 milhões de portugueses, assim, depois de identificada a população para o estudo, neste exemplo portugueses de uma determinada cidade, é necessário ainda definir a amostra, que deve ter alguns critérios de seleção com o objetivo de ser representativa. Desta forma nossa população é formada por funcionários de uma instituição financeira que em Curitiba equivalem a aproximadamente 6 mil pessoas. Para a amostra o critério utilizado foi que todos estivessem em um mesmo espaço físico, isto é, em um único prédio administrativo, desta forma garantindo que tivessem os mesmos estímulos e canais de comunicação. Assim a amostra constituída foi em um dos prédios administrativos com 1.200 pessoas e destes 273 funcionários responderam todas as questões do questionário enviado por email, de forma voluntária e sem identificação.

3.2.4 Coleta e processamento de dados

A pesquisa foi realizada em uma organização financeira de grande porte, multinacional com aproximadamente 20 mil funcionários distribuído por todo o território nacional. Como parte da delimitação da pesquisa, a escolha recaiu sobre um dos prédios administrativos para que fosse possível avaliar a percepção dos funcionários de um mesmo local.

A coleta de dados para a pesquisa foi realizada utilizando-se do sistema Qualtrics, sendo enviado via email a todos os funcionários com uma mensagem de introdução com explicações sobre o objetivo da pesquisa. O email com o convite para participar da pesquisa foi enviado aos 1.200 funcionários, isto é, todos os funcionários do prédio administrativo escolhido em Curitiba.

A pesquisa foi realizada baseando-se em 3 pré-testes de 15 pessoas cada, com o objetivo de verificar entendimento das perguntas, teste do link e base de resultados obtidas. A pesquisa foi realizada no mês de Janeiro/2013 atingindo uma amostra de 273 respondentes validos.

O software Qualtrics foi à plataforma utilizada para a realização da pesquisa, bem como do envio do link por e-mail. Na ocasião os funcionários foram convidados a responder a pesquisa de forma confidencial, com reforço dos próprios gestores quanto à importância deste trabalho. A pesquisa ficou disponível por uma semana.

Dos 1200 questionários enviados via email, o retorno foi de 32%, isto é, 395 respostas, destas, 122 não tiveram o questionário respondido na integra, assim apenas 273 respondentes foram considerados válidos para a pesquisa.

3.2.5 Análise dos dados

A decisão pela coleta de dados via questionário foi com o objetivo de adequar esta pesquisa aos estudos de Danaher e Rossiter, (2009), Rich, Lepine, e Crawford (2010) e Downs e Hazen (1977). Assim o questionário foi formado por três blocos de perguntas fechadas e um de controle, sendo o de controle perguntas relacionadas às informações básicas tais como: Idade, sexo, escolaridade e tempo de empresa. O primeiro bloco de perguntas voltado à satisfação com a comunicação interna, o segundo bloco de perguntas relacionado aos meios de comunicação interna e o terceiro bloco com foco no engajamento dos funcionários.

A coleta e análise de dados se deram a partir do delineamento da pesquisa iniciando-se com a coleta de dados primários, realizado pelas entrevistas com funcionários e gestores apresentada no item 3.2.1. O objetivo foi de entender o contexto da organização no que tange aos meios utilizados para a comunicação interna. O questionário utilizado foi composto de perguntas fechadas, abrangendo as questões da satisfação com a comunicação interna, meios de comunicação e o engajamento.

Para a identificação do perfil da amostra, foi realizada uma análise descritiva das variáveis envolvendo frequência absoluta e percentual. Para a verificação da validade das variáveis foi realizada análise fatorial confirmatória e para avaliar as relações entre as variáveis do modelo, foi realizada a modelagem de equações estruturais.

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Nessa seção é apresentado o tratamento de dados, iniciando pela modelagem de equações estruturais e finalizando com as medidas de ajustamento.

3.3.1 Modelagem de equações estruturais

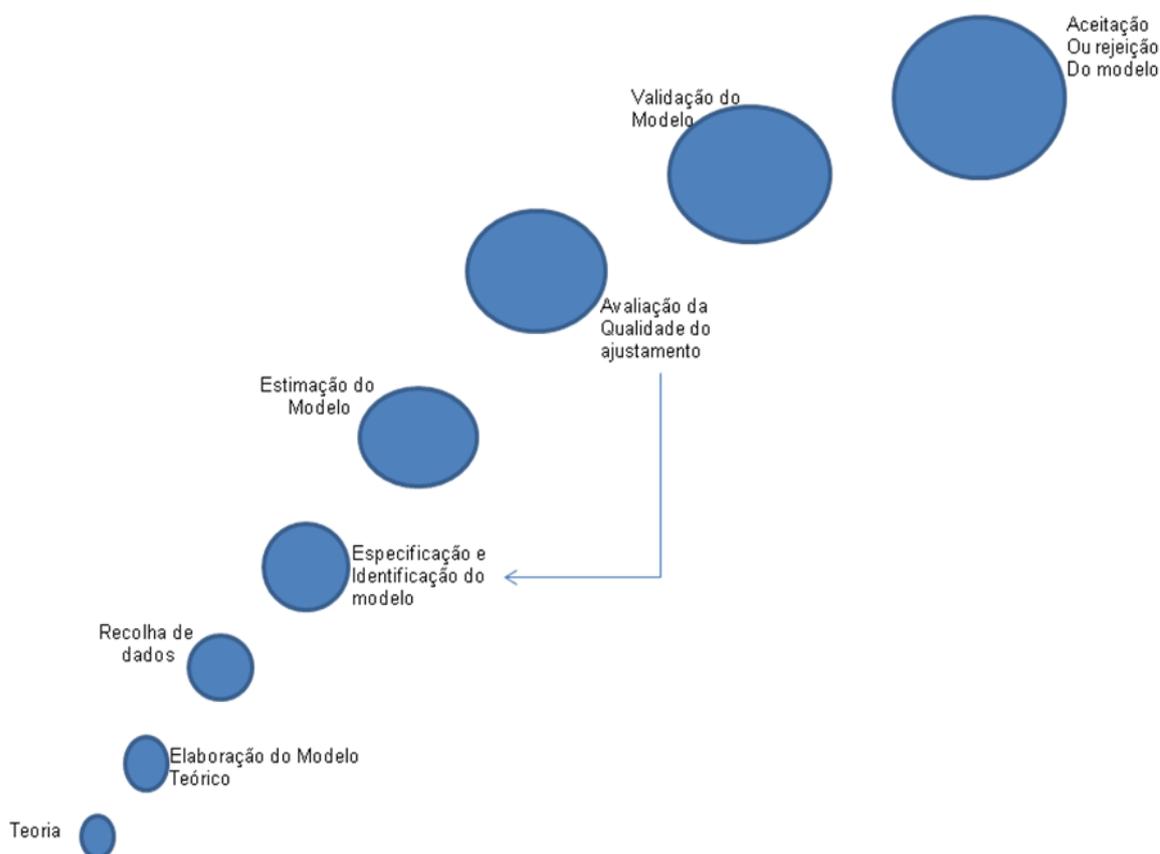
De acordo com Hair Jr. (2009) qualquer análise simultânea de mais do que duas variáveis pode ser considerada, a princípio, como multivariada. Assim, na primeira etapa deste trabalho foi utilizado o método de pesquisa teórica, contribuindo para as definições das variáveis estudadas e o entendimento do objetivo desta pesquisa. A etapa seguinte foi a pesquisa qualitativa com explanação da pesquisa e entendimento e análise de informações coletadas. Na etapa quantitativa, após a coleta por meio de questionários, o tratamento dos dados se deu a partir da utilização do *software* estatístico SPSS AMOS para modelagem de equações estruturais com o objetivo realizar os testes de verificação, distribuições de Frequência, análise de *Clusters* bem como análise de confiabilidade e modelagem de equações estruturais sintetizando as informações e fazendo as correlações necessárias de forma a contribuir com respostas às perguntas pré-definidas.

O software utilizado para a modelação dos dados da pesquisa foi o AMOS – *Analysis of Moments Structures*, de autoria de James Arbuckle (1994, Departamento de Psicologia *Temple University*) que busca oferecer um sistema fácil para especificação e modelação da estrutura relacional de momentos amostrais, isto é, médias, variâncias e covariâncias.

Neste estudo a análise de equações estruturais, que de acordo com Marôco (2010) é um modelo linear com cálculos relativamente complexos, foi de extrema relevância para o necessário confronto teórico, pois obedece a uma estratégia de análise definida. Assim o modelo de equações estruturais segue um conjunto de etapas sucessivas que permite um estudo mais abrangente dos pressupostos deste trabalho.

Para um melhor entendimento desse processo, a figura 8 apresenta o passo a passo do estudo.

Figura 8 – Etapas da análise de equações estruturais. Do “buraco negro” da teoria, à aceitação ou rejeição do modelo.



Fonte: Marôco, 2010, p. 25.

3.3.2 Medidas de ajustamento

De acordo com Marôco (2010) a fase de avaliação da qualidade do modelo busca verificar se o modelo teórico é capaz de reproduzir a estrutura correlacional das variáveis manifestas que se apresentaram na amostra do estudo. Não há de acordo com Marôco (2010) uma concordância entre os autores da estratégia de análise da qualidade do ajustamento. Em geral as medidas de ajustamento são realizadas considerando testes de ajustamento, índices empíricos, análise de resíduos e de significância dos parâmetros. As medidas de ajustamento utilizadas para os testes de análise deste estudo foram:

Qui-Quadrado (χ^2) – testa duas ou mais populações independentes que diferem relativamente a uma determinada característica. Permite testar se a distribuição dos N elementos da amostra global pelas classes de uma variável é aleatória ou não. Este índice quanto menor, melhor; $p > 0,05$. Marôco (2010). **t-Student** – testa se uma média populacional é ou não igual a um determinado valor a partir da estimativa obtida de uma amostra aleatória. Valores iguais ou inferiores a 5 são aceitáveis, e o valor do coeficiente de significância (p) indicador que descreve a diferença estatística entre as matrizes do modelo deve ser superior a 0,05 para ser considerado significativo. Marôco (2011) **CMIN/DF – Valor mínimo de discrepância/ grau de liberdade**; de acordo com os autores Byrne (1989), Marsh e Hocevar (1985) *apud* software IBM/SPSS/Amos, é a discrepância mínima dividido por seus graus de liberdade. Sua estatística e índice de qualidade de ajustamento tem como referencia: >5 ajustamento mau, $[2;5]$ ajustamento sofrível, $[1;2]$ ajustamento bom e ~ 1 ajustamento muito bom. **IFI – Índice de ajuste incremental**; apresenta onde estão as discrepâncias e os graus de liberdade do modelo a ser avaliado, são os desvios e os graus de liberdade do modelo de base. Valores próximos de 1 indicam um ajuste muito bom (BOLLEN, 1989) *apud* software IBM/SPSS/Amos. **RFI – Índice de Ajuste relativo**; é dado pelo tamanho da amostra e onde estão as discrepâncias e os graus de liberdade do modelo a ser avaliada. RFI valores próximos de 1 indicam um ajuste muito bom (MARÔCO, 2010). **CFI – Índice de ajuste comparativo**; estatística e índice de qualidade de ajustamento que tem como referencia: < 0.8 ajustamento mau, $[0.8;0.9]$ ajustamento sofrível, $[0.9;0.95]$

ajustamento bom e ≥ 0.95 ajustamento muito bom. Marôco (2010). **TLI – Tucker-Lewis índice**; estatística e índice de qualidade de ajustamento que tem como referencia: <0.8 ajustamento mau, $[0.8;0.9]$ ajustamento sofrível, $[0.9;0.95]$ ajustamento bom e ≥ 0.95 ajustamento muito bom. Marôco (2010). **PCFI – Parsimony CFI**; estatística e índice de qualidade de ajustamento que tem como referencia: <0.6 ajustamento mau, $[0.6;0.8]$ ajustamento bom e ≥ 0.8 ajustamento muito bom (MARÔCO, 2010). **RMSEA – Raiz do erro quadrático médio de aproximação**; estatística e índice de qualidade de ajustamento que tem como referencia: >0.10 ajustamento inaceitável, $[0.05;0.10]$ ajustamento bom e ≤ 0.05 ajustamento muito bom (MARÔCO, 2010). **Alfa de Cronbach**; esta medida em termos de avaliação de confiabilidade de um constructo, deve estar entre 0,60 e 0,70 de acordo com Hair Jr. *et. al.* (2009). Sendo a variação do coeficiente alfa $<0,6$ será baixa, 0,6 a $<0,7$ moderada, 0,7 a 0,8 boa, 0,8 a $<0,9$ muito boa e 0,9 excelente.

4 RESULTADOS

Nessa seção é apresentado os principais resultados da pesquisa, iniciando pelas etapas 1 e 2 que faz a análise das percepções qualitativas e a análise descritiva, em seguida a verificação dos construtos e seus indicadores, a geração de grupos, análise fatorial e por fim a análise confirmatória.

4.1 ETAPA 1 – ANALISE DAS PERCEPÇÕES QUALITATIVAS

A pesquisa qualitativa contribuiu no sentido de demonstrar que os funcionários possuem percepções muito similares aos conceitos de comunicação, meios de comunicação e engajamento e assim seus resultados colaboram com os resultados encontrados na pesquisa quantitativa.

Em geral os entrevistados demonstraram entender a importância da comunicação interna no ambiente corporativo, tanto para o cumprimento de metas e objetivos quanto para o entendimento das estratégias da organização. Também demonstraram estarem cientes do papel do gestor tanto na comunicação quanto no engajamento dos funcionários. Percebem a importância dos meios de comunicação, com destaque aos emails, porém foi unanimidade que esta ferramenta é utilizada muitas vezes de forma abusiva, lotando as caixas de entradas do correio eletrônico dos funcionários com excesso de informações.

A pesquisa qualitativa foi importante neste estudo e contribuiu para reforçar pontos encontrados no questionário da pesquisa quantitativa. Alguns depoimentos importantes:

Sobre comunicação interna: “...no meu atual cargo é conseguir fazer com que a minha própria equipe se comunique para que não haja desencontro de atividades dentro da área, e também a comunicação com nossos clientes, que são clientes internos da empresa”. Gerente de Operações de RH, 02/10/2012. Sobre engajamento: “estar engajado é você conhecer a estratégia da empresa, é você estar fazendo o que você acha que é importante, o que a empresa precisa e menos

o que a área exige, olhar menos para o próprio umbigo". Diretora da área de Real State 25/09/2012. Sobre os meios de comunicação: " ... *temos televisão, que eu acho que é muito efetiva e eu gosto, temos a comunicação, site interno (emails para o presidente – fale com o presidente) ... você tem emails propriamente ditos, que saem da alta direção, tem reuniões com proximidade dos líderes e liderados que ocorrem semanalmente, mensalmente...*" Diretor de Tecnologia: 25/09/2012.

Todos os entrevistados demonstraram conhecimento e interesse pelos assuntos: Comunicação Interna, Engajamento e Meios de Comunicação.

4.2 ETAPA 2 – ANÁLISE DESCRITIVA

O objetivo deste capítulo é apresentar as análises dos dados obtidos na etapa quantitativa da pesquisa e obter as considerações sobre as questões e hipóteses levantadas. Primeiramente é relatado o perfil da amostra tais como; idade, gênero, tempo de empresa e escolaridade. A amostra considera 273 respostas validas de funcionários, via link Qualtrics, que trabalham em um mesmo prédio administrativo e recebem os mesmos estímulos de comunicação.

Observa-se na tabela 1 sobre os respondentes que o perfil é mais maduro, com destaque a faixa etária entre 41 e 50 anos, nesta faixa encontramos 39,6% do nosso público da pesquisa, contudo, este grupo pode receber influência da faixa de idade de 31 a 40 considerando ser este 28,2% do quadro dos respondentes.

Tabela 1 - Perfil da amostra – idade

Idade	Frequencia	Percentual
até 20 anos	4	1,5
De 21 a 30 anos	52	19,0
De 31 a 40 anos	77	28,2
De 41 a 50 anos	108	39,6
51 anos ou mais	32	11,7
Total	273	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Na tabela 2, a amostra confirma que a área de tecnologia é conhecida por ser uma área tipicamente masculina, nesta organização, isso também é comprovado, pois 65,9% dos respondentes são homens e apenas 34,1% mulheres.

Tabela 2 - Perfil da amostra - gênero

Gênero	Frequencia	Percentual
Masculino	180	65,9
Feminino	93	34,1
Total	273	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

O tempo na organização, apresentado na tabela 3, revela o nível de criticidade da amostra, pois acima de 6 anos na organização temos 77,3% do grupo de respondentes, com este tempo de empresa estima-se que as pessoas já conheçam a organização a ponto de possuir senso crítico.

Tabela 3 - Perfil da amostra – tempo de empresa

Tempo de empresa	Frequência	Percentual
até 2 anos	30	11,0
3 a 5 anos	32	11,7
6 a 10 anos	99	36,3
11 a 15 anos	48	17,6
Mais de 16 anos	64	23,4
Total	273	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

O grau de qualificação educacional apresentado na tabela 4, demonstra escolaridade acima dos 97,8% para educação superior, isto colabora para que os respondentes tenham respondido as questões com discernimento e que de fato tenham entendido todas as questões.

Tabela 4 - Perfil da Amostra - Escolaridade

Escolaridade	Frequência	Percentual
Ensino Médio	6	2,2
Ensino Superior	138	50,5
Pós-graduação	129	47,3
Total	273	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Em geral a amostra se mostrou em termos de idade madura, nem muito jovem e nem muito idosa. Em relação ao gênero, maior número de homens e quanto a escolaridade, no geral com qualificação equivalente. O Tempo de empresa superior a 6 anos, colabora para a pesquisa, pois considerada que já existe conhecimento da organização suficiente para elaboração de opinião.

4.3 ANALISE DOS CONSTRUTOS E SEUS INDICADORES

A seguir apresentam-se informações detalhadas dos três construtos utilizados neste estudo. Satisfação com a comunicação interna, Frequência e uso dos meios de comunicação, bem como o construtor Engajamento dos funcionários.

4.3.1 Satisfação com a Comunicação Interna

De acordo com o artigo de Clampitt e Downs (1993) e de Downs e Hazen (1977), os funcionários não estão meramente satisfeitos ou insatisfeitos com a comunicação em geral, mas podem expressar vários níveis de satisfação sobre categorias definidas ou tipos de comunicação.

Os estudos de Clampitt e Downs (1993) e de Downs e Hazen (1977) estruturam 8 dimensões para a avaliação da satisfação com a comunicação, o objetivo desta pesquisa é avaliar a satisfação com a comunicação interna nas organizações, assim a delimitação será em 4 dimensões: Clima da Comunicação, Comunicação de Supervisão, Feedback Pessoal e Integração Organizacional.

Coeficiente *alpha* nas 8 dimensões em geral são consistentemente altos, com índices de 0,72 a 0,96, isto é, muito bom.

Observa-se na tabela 5 que em relação a média e desvio padrão, a uma maior diferenciação entre o que se relaciona com o próprio indivíduo, media entre 4,11 a 4,79 e o que esta externo a ele, media entre 3,22 a 3,96. O mesmo ocorre

com o desvio padrão que apresenta um distanciamento maior quando da percepção do próprio indivíduo.

Tabela 5 - Índice de satisfação

Índice de satisfação	Media	Desvio Padrão
Q11.1 - Meu Progresso no Trabalho	4,56	1,705
Q11.2-Comunicação pessoal/particular	4,79	1,571
Q11.3-Políticas e objetivos organizacionais	4,34	1,744
Q11.4-meu trabalho em comparação ao trabalho dos outros colegas	4,44	1,727
Q11.5-Como sou avaliado	4,22	1,812
Q11.6-Reconhecimento do trabalho: meu ou de meus colegas	4,11	1,771
Q11.7-Metas do meu departamento	4,23	1,785
Q12.1-Meu superior direto conhece e entende os problemas dos seus subordinados	3,69	,924
Q12.2-O processo de comunicação da organização oferece estímulo e motivação para que objetivos sejam cumpridos	3,30	,951
Q12.3-Meu superior está disponível para me ouvir e me dar atenção	3,96	,869
Q12.4-As pessoas da minha organização têm grande capacidade de comunicação	3,22	,964
Q12.5-Meu superior oferece orientação para resolver problemas relacionados ao trabalho.	3,86	,888
Q12.6-O processo de comunicação da organização faz com que eu me sinta parte vital e me identifique com ela.	3,31	,952
Q12.7-A comunicação da organização é interessante e útil.	3,63	,822

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Importante destacar que de acordo com esta amostra, há uma percepção de melhoria quando verificamos que mesmo tendo 48,4% da amostra neutra (que não percebeu nem melhora, nem piora nos últimos 6 meses) 32,2% percebem melhoria. A uma concentração maior no ponto 5 (satisfação e concordância total) o que confirma uma satisfação com a comunicação interna da organização. Pois o segundo ponto de maior concentração é o ponto 4 (Satisfeito/concordo) que também representa satisfação com a comunicação interna.

O índice de satisfação com o trabalho em geral, apresentado na tabela 6, mesmo considerando 6 meses anteriores, supera os 50%, somados aos muito satisfeitos, desta forma temos uma amostra que demonstra 72,5% de pessoas satisfeitas com seu trabalho na organização. A média encontrada, considerando os 273 respondentes é de 2,49 tendo um desvio padrão de 1,334.

Tabela 6 - Grau de satisfação – últimos 6 meses com o trabalho

Satisfação com o trabalho	Frequencia	Percentual	Percentual Acumulativo
1 - Muito satisfeito	32	11,7	11,7
2 - Satisfeito	166	60,8	72,5
3 - Pouco satisfeito	40	14,7	87,2
4 - Indiferente	5	1,8	89,0
5 - Pouco insatisfeito	11	4,0	93,0
6 - Insatisfeito	13	4,8	97,8
7 - Muito insatisfeito	6	2,2	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Na tabela 7, quando questionado sobre a satisfação no trabalho, considerando os últimos 6 meses, se houve melhora, piora ou se manteve a mesma, observa-se um numero de respondentes menor em relação a piora 20,9%, já os respondentes que não observaram nenhuma mudança é o grupo maior, 48%. Mesmo assim, 31,1% é um numero relevante que observou mudanças positivas em relação a satisfação com o trabalho. A média encontrada, considerando os 273 respondentes é de 1,90 tendo um desvio padrão de 0,715.

Tabela 7 - Grau de satisfação – 6 meses antes com o trabalho

Satisfação com o trabalho	Frequencia	Percentual	Percentual Acumulativo
1 – Aumentou	85	31,1	31,1
2 - Permaneceu o mesmo	131	48,0	79,1
3 – Reduziu	57	20,9	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Na tabela 8 que busca identificar se na visão dos funcionários existe espaço para melhorias, observa-se que mesmo considerando que a maioria 72,5% está satisfeita com o trabalho, quando se vislumbra a possibilidade de melhora, temos 91,2% que ainda percebem oportunidades para melhorar a satisfação com o trabalho. A média encontrada, considerando os 273 respondentes é de 1,09 tendo um desvio padrão de 0,284.

Tabela 8 - Satisfação e possibilidade de melhora

	Frequencia	Percentual	Percentual Acumulativo
Sim	249	91,2	91,2
Não	24	8,8	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

4.3.2 Frequência de uso dos Meios de Comunicação

O que se observa quanto a análise da satisfação com os meios de comunicação, apresentado na tabela 9, é que de acordo com a amostra os meios envolvendo a internet são os mais satisfatórios em relação aos telefonemas ou mesmo a mídia televisiva. Temos na satisfação com a Intranet 33,9%, emails 21,5% e emails do gestor 24,9%. Isso se reflete também quando analisamos a tabela 9 que aponta 67,1% de grau de utilização para *emails*.

Tabela 9 - Satisfação com Canais de Comunicação

Canais de Comunicação	1- Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	muito satisfeito	Satisfeito
Internos-Intranet	4,4	13,3	28,9	33,9	19,4
Telefonemas pessoais	34,5	15	20,1	17,5	13
Internos-e-mail	1,7	2,8	6,9	21,5	67,1
TV Corporativa	28,7	22	26,8	15,8	6,8
Internos-carta ou e-mail do gestor	18,8	19,9	23,5	24,9	12,9

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Na tabela 10, sobre a utilização dos meios de comunicação, em termos gerais a análise da media dos emails internos apontou um indicador 5 que supera os dos demais meios, sendo seguido pela utilização da intranet que tem um indicador de 4.

Tabela 10 - Utilização dos meios de comunicação

Canais de Comunicação	Media	Mediana	Desvio Padrão
Internos-Intranet	3,53	4,00	1,085
Telefonemas pessoais	2,63	3,00	1,426
Internos-e-mail	4,49	5,00	0,871
TV Corporativa	2,44	2,00	1,209
Internos-carta ou e-mail do gestor	2,88	3,00	1,293

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

4.3.3 Engajamento dos funcionários

Utilizando-se como referencia a pesquisa realizada por Rich, Lepine e Crawford (2010) que teve como base os estudos de Kahn (2009), os participantes da amostra indicaram sua percepção em relação ao seu próprio engajamento, seu envolvimento com o trabalho, sua motivação, valores, percepção quanto ao suporte da organização e sua própria autoavaliação. Para esta análise foi utilizada a escala Likert de 5 pontos, considerando 1 para “discordo totalmente” até 5 “concordo totalmente”.

Observa-se na tabela 10 os resultados da amostra concentrados no ponto 4 – Concordo, o que demonstra uma amostra engajada segundo os estudos Rich, Lepine e Crawford (2010)

Tabela 11 - Engajamento

Engajamento	Media	Desvio Padrão
Q24.1-Eu fico entusiasmado enquanto executo minhas atividades no trabalho.	3,76	,869
Q24.2-Eu sinto que renovo minhas energias ao executar minhas atividades no trabalho.	3,42	,964
Q24.3-Eu realmente me interesso por minhas atividades no trabalho.	4,11	,742
Q24.4-Eu fico orgulhoso em relação às atividades que executo no meu trabalho.	4,03	,820
Q24.5-Eu me sinto bem em relação ao meu trabalho.	3,79	,914
Q24.6-Eu me sinto estimulado em relação ao meu trabalho.	3,53	,959
Q24.7-Eu trabalho com alta intensidade para executar minhas atividades.	4,04	,770
Q24.8-Eu uso todas as minhas forças intelectuais ao realizar minhas atividades no trabalho.	3,90	,900
Q24.9-Eu dedico muito da minha energia nas minhas atividades no	4,10	,791
Q24.10-Eu chego ao meu limite para executar bem minhas atividades no trabalho.	3,60	1,028
Q24.11-Eu me esforço tão arduamente quanto posso para cumprir as funções no trabalho.	3,97	,853
Q24.12-Eu emprego muita energia intelectuais nas atividades no trabalho.	3,95	,852
Q24.13-No meu trabalho, eu sou absorvido psicologicamente pelas minhas atividades.	3,64	,960
Q24.14-No meu trabalho, eu dedico muito da minha atenção às atividades que executo.	4,16	,669
Q24.15-No meu trabalho, eu emprego muita atenção para executar minhas atividades.	4,22	,638
Q24.16-No meu trabalho, minha mente fica sempre voltada para minhas atividades.	3,77	,816
Q24.17-No meu trabalho, eu me concentro muito nas atividades que	4,07	,682
Q24.18-No meu trabalho, eu coloco muita atenção sobre minhas atividades.	4,16	,654

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

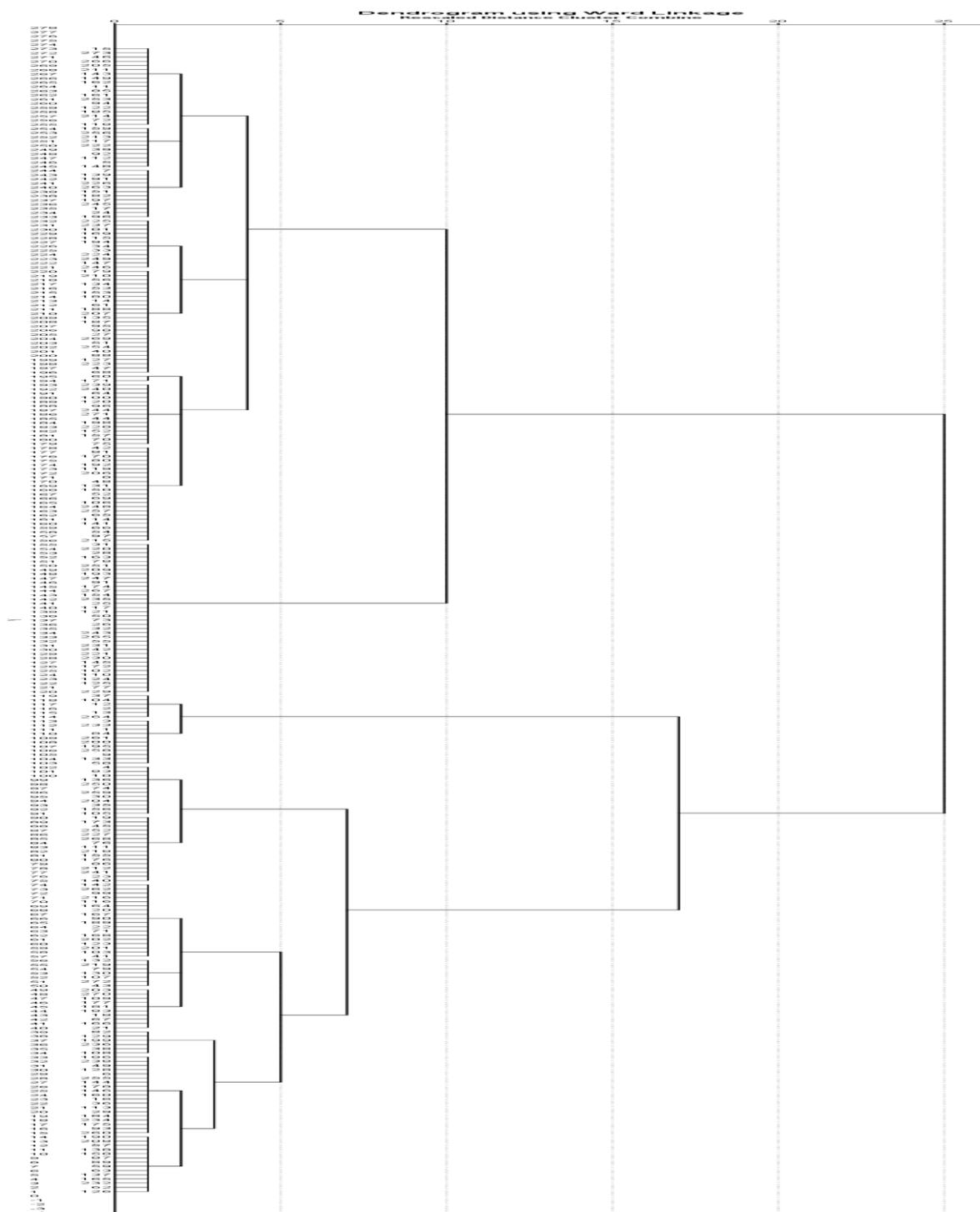
4.4 GERAÇÃO DE GRUPOS – MODERAÇÃO DA COMUNICAÇÃO

A pesquisa original de Danaher e Rossiter (2009) considerou 11 canais de comunicação: cartas para residência, cartas para o trabalho, catálogos, email, telefone, SMS, TV, radio, jornal, revista e comunicação pessoal. Para este estudo de dissertação, tendo como base a pesquisa qualitativa realizada, dos 11 canais do estudo de Danaher e Rossiter (2009), apenas 5 foram reconhecidos pelos entrevistados como sendo os canais de comunicação interna; TV, telefone, email, SMS e intranet o que contribui para a decisão de corte dos outros 6 canais.

Com esta definição dos 5 canais, utilizando-se de 5 variáveis de frequência de uso, uma para cada canal, observou-se a possibilidade de divisão dos resultados em *clusters* hierárquicos, as tentativas iniciaram-se buscando 4 *clusters*, mas ao final das análises a amostra se revelou mais significativa com 2 *clusters*.

Como proposta a questão mediadora dos meios, foram gerados assim 2 *Clusters* hierárquicos de acordo com a frequência de uso. Para Marôco (2011) *Clusters* é uma técnica exploratória de análise de grupos multivariada que ajuda a agrupar variáveis em grupos homogêneos em relação a uma ou mais características comuns. Para auxiliar na verificação do número de *Clusters* foi utilizada a análise do Dendrograma, figura 9. Assim encontramos 2 grupos homogêneos no tamanho: Grupo 1 – com 119 respondentes, isto é, 43,6% da amostra. Grupo 2 – com 154 respondentes, isto é 56,4% da amostra.

Figura 9 – Dendrograma com uso da escala Likert Ward



Fonte: Criado pelo autor na composição dos clusters utilizando software SPSS

Foi utilizado ainda o Método de *Ward*, com intervalo de distancia euclidiano quadrado que de acordo com Marôco (2011) os *Clusters* são formados de modo a minimizar a soma dos quadrados dos erros. “Em cada um dos passos do algoritmo, os *Clusters* retidos são aqueles, de todos os possíveis, com a menor soma de quadrados dos erros” (MARÔCO, 2011).

Quanto a análise da frequência de uso dos meios de comunicação, apresentados na tabela 12, em relação ao meio de comunicação telefone, se considerarmos como relevante o tempo de uso entre 16h a 100h semanais pode-se afirmar que o *Cluster* numero 2 tem uma maior concentração de uso. Na análise do Qui-quadrado, considera-se existir diferenças significativas entre os *Clusters*. Duas células tem valor menor que 5 e não preenchem os requisitos.

Tabela 12 - Frequencia de Uso – Telefone por *Clusters*

Frequencia de uso			Grupos		Total
			1	2	
Uso do telefone no trabalho	até 15 h	Count	94	110	204
		%	79,0%	71,4%	74,7%
	16 a 50 h	Count	18	42	60
		%	15,1%	27,3%	22,0%
	51 a 100 h	Count	5	2	7
		%	4,2%	1,3%	2,6%
	mais 100 h	Count	2	0	2
		%	1,7%	0,0%	,7%
Total	Count	119	154	273	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	

Pearson chi=quare = 9,815 p<0,05

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Quanto a análise da frequência de uso dos emails, na tabela 13, observa-se que existe diferença significativa entre os *Clusters*, em relação ao Qui-quadrado apresenta-se significativo.

Tabela 13 - Frequencia de uso - Emails profissionais *Clusters*

Frequencia de uso			Grupos		Total
			1	2	
e-mails profissionais por semana	Nenhum	Count	0	1	1
		%	0,0%	,6%	,4%
	0 a 15	Count	4	8	12
		%	3,4%	5,2%	4,4%
	16 a 50	Count	27	37	64
		%	22,7%	24,0%	23,4%
	51 a 100	Count	49	49	98
		%	41,2%	31,8%	35,9%
	mais de 100	Count	39	59	98
		%	32,8%	38,3%	35,9%
	Total	Count	119	154	273
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Pearson chi=quare = 3,549 p<0,05 (0,047)

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Na análise de *Clusters* em relação a frequência de uso para a TV Corporativa, na tabela 14, observa-se que o grupo numero 1, neste meio de comunicação, se destaca em relação ao grupo numero 2.

Tabela 14 - Frequencia de Uso - TV Corporativa *Clusters*

Frequencia de uso			Grupos		Total
			1	2	
horas por mês assistindo à TV corporativa	Nenhum	Count	1	79	80
		%	,8%	51,3%	29,3%
	5 a 10 min	Count	23	68	91
		%	19,3%	44,2%	33,3%
	11 a 15 min	Count	44	7	51
		%	37,0%	4,5%	18,7%
	16 a 30 min	Count	32	0	32
		%	26,9%	0,0%	11,7%
	mais de 30 min	Count	19	0	19
		%	16,0%	0,0%	7,0%
	Total	Count	119	154	273
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Pearson chi=quare = 174,527 p<0,05

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Quanto ao meio de comunicação impressa, apresentado na tabela 15, observa-se uma significativa redução na frequência de uso para ambos os grupos, havendo uma pequena diferença para o grupo numero 2.

Tabela 15 - Frequencia de uso - Impressos e folders *Clusters*

Frequencia de uso			Grupos		Total
			1	2	
impressos/folders por semana	Nenhum	Count	60	87	147
		%	50,4%	56,5%	53,8%
	1 a 5	Count	55	61	116
		%	46,2%	39,6%	42,5%
	6 a 10	Count	4	4	8
		%	3,4%	2,6%	2,9%
	11 a 15	Count	0	1	1
		%	0,0%	,6%	,4%
	mais de 15	Count	0	1	1
		%	0,0%	,6%	,4%
	Total	Count	119	154	273
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Pearson chi=quare = 2,829 p<0,05

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Na tabela 16, mostra que este meio de comunicação, de mensagens de texto por telefone, assim como os impressos não é um meio muito utilizado de acordo com os respondentes. No entanto, o grupo número 2 se apresenta como maior usuário em relação ao grupo 1.

Tabela 16 - Frequencia de Uso – SMS *Clusters*

Frequencia de uso			Grupos		Total
			1	2	
SMS de trabalho (colegas/chefe) por semana	Nenhum	Count	69	84	153
		%	58,0%	54,5%	56,0%
	1 a 5	Count	29	62	91
		%	24,4%	40,3%	33,3%
	6 a 10	Count	5	6	11
		%	4,2%	3,9%	4,0%
	11 a 15	Count	6	2	8
		%	5,0%	1,3%	2,9%
	mais de 15	Count	10	0	10
		%	8,4%	0,0%	3,7%
	Total	Count	119	154	273
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Pearson chi=quare = 21,393 p<0,05

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Assim, quando se observa a tabela 17, a análise de *Cluster* em relação a variável controle idade, este não tem um diferencial significativo entre os clusters.

Tabela 17 - Perfil *Clusters* - Idade

Idade		Grupos		Total
		1	2	
Até 20 anos	Count	1	3	4
	%	,8%	1,9%	1,5%
De 21 a 30 anos	Count	17	35	52
	%	14,3%	22,7%	19,0%
De 31 a 40 anos	Count	26	51	77
	%	21,8%	33,1%	28,2%
De 41 a 50 anos	Count	53	55	108
	%	44,5%	35,7%	39,6%
51 anos ou mais	Count	22	10	32
	%	18,5%	6,5%	11,7%
Total	Count	119	154	273
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Pearson chi=quare = 15,655 p<0,05

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Na tabela 18, em relação a variável gênero, quando da análise dos *Clusters*, não se identifica diferenças significativas.

Tabela 18 - Perfil *Clusters* - Gênero

Sexo		Grupos		Total
		1	2	
masculino	Count	79	101	180
	%	66,4%	65,6%	65,9%
feminino	Count	40	53	93
	%	33,6%	34,4%	34,1%
Total	Count	119	154	273
	%	100,0%	100,0%	100,0%
Pearson chi=quare = 0,019 p>0,10			0,89	

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Na tabela 19, em relação ao tempo de empresa, verifica-se quanto a análise de *Clusters*, que existe uma pequena diferença em relação ao grupo 2, sendo este grupo formado de funcionários com menos tempo de empresa.

Tabela 19 - Perfil *Clusters* – Tempo de empresa

Tempo de empresa		Grupo		Total
		1	2	
até 2 anos	Count	5	25	30
	%	4,2%	16,2%	11,0%
3 a 5 anos	Count	15	17	32
	%	12,6%	11,0%	11,7%
6 a 10 anos	Count	40	59	99
	%	33,6%	38,3%	36,3%
11 a 15 anos	Count	23	25	48
	%	19,3%	16,2%	17,6%
Mais de 16 anos	Count	36	28	64
	%	30,3%	18,2%	23,4%
Total	Count	119	154	273
	%	100,0%	100,0%	100,0%
Pearson chi=quare = 13,930 p<0,10				

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Em relação à escolaridade, apresentado na tabela 20, a análise dos *Clusters* demonstra não haver diferenças significativas entre os grupos.

Tabela 20 - Perfil *Clusters* - Escolaridade

Escolaridade		Grupos		Total
		1	2	
Ensino Médio	Count	2	4	6
	%	1,7%	2,6%	2,2%
Ensino Superior	Count	60	78	138
	%	50,4%	50,6%	50,5%
Pós graduação	Count	57	72	129
	%	47,9%	46,8%	47,3%
Total	Count	119	154	273
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Pearson chi=quare = 0,276 p>0,10

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Em relação ao grau de satisfação considerando as 3 dimensões avaliadas, observa-se na tabela 21 que entre os *Clusters*, o grupo 1 tem uma media maior que o grupo 2, demonstrando uma maior satisfação com a comunicação em relação ao grupo 2.

Tabela 21 - Grau de Satisfação - Clusters

Grau de Satisfação	Grupos	Mean	Std. Deviation	Valor t student	Sig
Q12.1-Meu superior direto conhece e entende os problemas dos seus subordinados	1	3,66	,995	-0,568	0,570
	2	3,72	,867		
Q12.2-O processo de comunicação da organização oferece estímulo e motivação para que objetivos sejam cumpridos	1	3,47	,891	2,602	0,010
	2	3,18	,978		
Q12.3-Meu superior está disponível para me ouvir e me dar atenção	1	3,97	,952	0,186	0,852
	2	3,95	,803		
Q12.4-As pessoas da minha organização têm grande capacidade de comunicação	1	3,28	,956	0,868	0,386
	2	3,18	,971		
Q12.5-Meu superior oferece orientação para resolver problemas relacionados ao trabalho.	1	3,92	,875	1,043	0,298
	2	3,81	,899		
Q12.6-O processo de comunicação da organização faz com que eu me sinta parte vital e me identifique com ela.	1	3,45	,881	2,222	0,027
	2	3,20	,993		
Q12.7-A comunicação da organização é interessante e útil.	1	3,79	,735	2,929	0,003
	2	3,50	,865		

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Na análise de *Clustes* em relação ao engajamento, tabela 22, observa-se que o grupo 1 apresenta valores mais significativos do que o grupo 2. Há uma tendência no grupo 2, mas não tem significância estatística.

Tabela 22 - Engajamento - *Clusters*

Engajamento	Grupos	Mean	Std. Deviation	Valor <i>t student</i>	Sig
Q24.1-Eu fico entusiasmado enquanto executo minhas atividades no trabalho.	1	3,93	,789	2,893	0,004
	2	3,63	,907		
Q24.2-Eu sinto que renovo minhas energias ao executar minhas atividades no trabalho.	1	3,63	,862	3,204	0,002
	2	3,26	1,008		
Q24.3-Eu realmente me interesso por minhas atividades no trabalho.	1	4,23	,706	2,403	0,170
	2	4,01	,758		
Q24.4-Eu fico orgulhoso em relação às atividades que executo no meu trabalho.	1	4,15	,777	2,265	0,024
	2	3,93	,841		
Q24.5-Eu me sinto bem em relação ao meu trabalho.	1	3,91	,854	1,858	0,061
	2	3,70	,951		
Q24.6-Eu me sinto estimulado em relação ao meu trabalho.	1	3,61	,949	1,307	0,192
	2	3,46	,964		
Q24.7-Eu trabalho com alta intensidade para executar minhas atividades.	1	4,12	,772	1,390	0,166
	2	3,99	,767		
Q24.8-Eu uso todas as minhas forças intelectuais ao realizar minhas atividades no trabalho.	1	3,94	,857	0,653	0,514
	2	3,87	,934		
Q24.9-Eu dedico muito da minha energia nas minhas atividades no trabalho.	1	4,16	,725	1,137	0,257
	2	4,05	,839		
Q24.10-Eu chego ao meu limite para executar bem minhas atividades no trabalho.	1	3,62	1,000	0,300	0,765
	2	3,58	1,052		
Q24.11-Eu me esforço tão arduamente quanto posso para cumprir as funções no trabalho.	1	3,97	,823	-0,740	0,941
	2	3,97	,878		
Q24.12-Eu emprego muita energia intelectuais nas atividades no trabalho.	1	4,03	,812	1,465	0,144
	2	3,88	,878		
Q24.13-No meu trabalho, eu sou absorvido psicologicamente pelas minhas atividades.	1	3,66	,925	0,164	0,870
	2	3,64	,989		
Q24.14-No meu trabalho, eu dedico muito da minha atenção às atividades que executo.	1	4,21	,675	0,981	0,328
	2	4,13	,664		
Q24.15-No meu trabalho, eu emprego muita atenção para executar minhas atividades.	1	4,28	,623	1,317	0,189
	2	4,18	,648		
Q24.16-No meu trabalho, minha mente fica sempre voltada para minhas atividades.	1	3,73	,799	-0,616	0,538
	2	3,79	,830		
Q24.17-No meu trabalho, eu me concentro muito nas atividades que executo.	1	4,09	,689	0,407	0,684
	2	4,06	,679		
Q24.18-No meu trabalho, eu coloco muita atenção sobre minhas atividades.	1	4,21	,623	1,181	0,239
	2	4,12	,676		

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

A análise por *Clustes* fornece informações que contribuem para entender a formação dos grupos deste estudo, demonstrando que o grupo 1 pode ser considerado como *heavy users*, isto é, funcionários com maior frequência de uso dos meios de comunicação e o grupo 2 pode ser chamado de *light users* pois demonstra que este grupo de funcionários tem menor frequência de uso dos meios de comunicação em relação ao grupo 1.

Quadro 3 - Frequencia de Uso dos Meios

Meios	Grupo 1	Grupo 2
Telefone	↑	↓
Email	=	=
TV Corporativa	↑	↓
Impressos e Folders	=	=
SMS	↑	↓

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

No quadro 3 observa-se as principais diferenças entre os clusters considerando a frequência de uso dos meios. Telefone, TV Corporativa e SMS são mais utilizados no grupo 1 e por isso chamado de *heavy users*, já emails e impressos e folders não tiveram diferenças entres os grupos.

4.5 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Segundo Marôco (2010) Análise Fatorial é uma técnica de modelação linear geral, com o objetivo de identificar um conjunto reduzido de variáveis latentes (fatores) que expliquem a estrutura correlacional observada entre os itens de variáveis manifestas.

Para Marôco (2010) a análise fatorial classifica-se em dois tipos, variando de acordo com a existência ou inexistência de hipóteses sobre a estrutura correlacional: pode ser Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

A AFE é um método exploratório que se deve usar quando não há informação prévia sobre estrutura fatorial que pode explicar as correlações entre as variáveis manifestas.

Charles Spearman em 1904 (apud MARÔCO, 2010) criou a análise fatorial exploratória como uma técnica para a descoberta de variáveis latentes capazes de explicar o comportamento de itens manifestos.

Quanto análise da satisfação da comunicação interna observa-se que nos diversos estudos utilizando-se a ferramenta CSQ os resultados apresentaram que o

coeficiente *alpha* nas 8 dimensões em geral são consistentemente altos, com índices de 0,72 a 0,96 Downs e Hazen (1977), neste estudo encontramos coeficiente *alpha* nas dimensões estudadas variando de 0,67 a 0,86.

Tabela 23 - Dimensões da satisfação

Dimensões Satisfação	Questões	Loading	KMO	Variação Explicada %	Alpha
Clima	Q12.2-Grau de satisfação-O processo de comunicação da organização oferece estímulo e motivação para que objetivos sejam cumpridos	0,852	0,894	41,17	0,831
	Q12.4-Grau de satisfação-As pessoas da minha organização têm grande capacidade de comunicação	0,812			
	Q12.6-Grau de satisfação-O processo de comunicação da organização faz com que eu me sinta parte vital e me identifique com ela.	0,840			
	Q12.7-Grau de satisfação-A comunicação da organização é interessante e útil.	0,810			
Comunicação Superior	Q12.1-Grau de satisfação-Meu superior direto conhece e entende os problemas dos seus subordinados	0,711	0,894	11,6	0,869
	Q12.3-Grau de satisfação-Meu superior está disponível para me ouvir e me dar atenção	0,672			
	Q12.5-Grau de satisfação-Meu superior oferece orientação para resolver problemas relacionados ao trabalho.	0,760			
Integração Organizacional	Q11.1-Indique sua satisfação. Meu progresso no trabalho	0,698	0,894	9,5	0,678
	Q11.2- Indique sua satisfação.Comunicação pessoal/particular	0,687			
	Q11.4- Indique sua satisfação.Como está meu o trabalho em comparação ao trabalho dos outros colegas de minha equipe.	0,645			
Feedback	Q11.5-Indique sua satisfação. Como sou avaliado	0,619	0,894	5,7	0,789
	Q11.6- Indique sua satisfação.Reconhecimento do trabalho: meu ou de meus colegas	0,735			
	Q11.7- Indique sua satisfação. Metas do meu departamento	0,793			

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Nos estudos de Rich e Lepine (2010) sobre engajamento seus estudos tiveram alguns achados importantes tais como; teve uma predominância do sexo masculino de 87% com media de idade de 39 anos e desvio padrão de 8,71. Tempo de empresa foi de 11,5 anos com desvio padrão de 8,86. Três fatores foram extraídos com valores próprios superiores a 1,00. O fator de envolvimento emocional representou a maior quantidade de variância (57%), seguido pelo físico com (11,46%) e o fator cognitivo de (6,26%). Os itens para cada dimensão foram calculados e formaram escalas confiáveis (confiabilidade consistência interna variaram de 0,89 a 0,94). As fortes correlações entre as escalas ($r = 0,63-0,74$)

apoiou a sua agregação a uma escala de engajamento no trabalho em geral, que também era confiável do ponto de vista da consistência interna. Podemos observar que neste estudo também foi o fator de envolvimento emocional que se apresentou com maior variância (49,51%), seguido também pelo físico com (13,79%) e com o fator cognitivo com (6,85%) o que demonstra similaridades de resultados entre as duas pesquisas.

Tabela 24 - Dimensões do engajamento

Dimensões Engajamento	Questões	Loading	KMO	Variância Explicada %	Alpha
Emocional	Q24.1-Eu fico entusiasmado enquanto executo minhas atividades no trabalho.	0,785	0,92	49,51	0,903
	Q24.4-Eu fico orgulhoso em relação às atividades que executo no meu trabalho.	0,822			
	Q24.5-Eu me sinto bem em relação ao meu trabalho.	0,839			
	Q24.6-Eu me sinto estimulado em relação ao meu trabalho.	0,476			
Físico	Q24.15-No meu trabalho, eu emprego muita atenção para executar minhas atividades.	0,668	0,92	13,79	0,915
	Q24.16-No meu trabalho, minha mente fica sempre voltada para minhas atividades.	0,833			
	Q24.17-No meu trabalho, eu me concentro muito nas atividades que executo.	0,815			
	Q24.18-No meu trabalho, eu coloco muita atenção sobre minhas atividades.	0,800			
Cognitivo	Q24.8-Eu uso todas as minhas forças intelectuais ao realizar minhas atividades no trabalho.	0,680	0,92	6,85	0,897
	Q24.9-Eu dedico muito da minha energia nas minhas atividades no trabalho.	0,834			
	Q24.10-Eu chego ao meu limite para executar bem minhas atividades no trabalho.	0,768			
	Q24.11-Eu me esforço tão arduamente quanto posso para cumprir as funções no trabalho.	0,791			
	Q24.12-Eu emprego muita energia intelectuais nas atividades no trabalho.	0,635			
	Q24.13-No meu trabalho, eu sou absorvido psicologicamente pelas minhas atividades.	0,812			

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

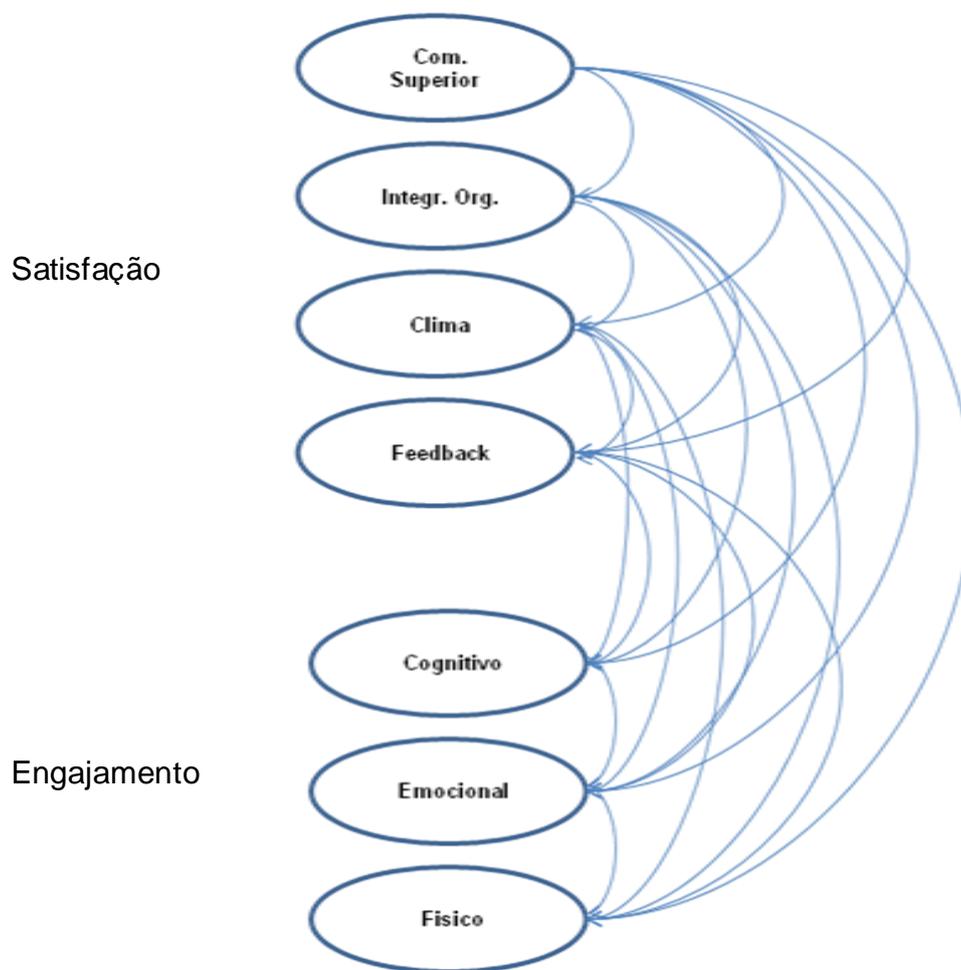
Considerando a utilização do software AMOS, alguns itens foram excluídos automaticamente pelo próprio sistema de bootstrap utilizado para esta análise.

4.6 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

De acordo com Hair Jr. *et al.* (2009) a análise fatorial confirmatória (CFA) nos ajuda a verificar o quanto as variáveis medidas de fato representam os constructo, para o autor não existem conclusões válidas sem medidas válidas. Marôco (2010) define a análise fatorial confirmatória como sendo geralmente utilizada para avaliar a

qualidade de ajustamento de um modelo de medida teórico à estrutura correlacional observada entre as variáveis manifestas.

Figura 10 – Relação entre satisfação e engajamento



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Este é o modelo que foi testado da análise confirmatória desta pesquisa.

Tabela 25 - Dimensões do engajamento - CFA

Dimensões	Pesos padronizados						
Clima	0,84						
Clima	0,7						
Clima	0,7						
Clima	0,81						
Com.Super		0,8					
Com.Super		0,88					
Com.Super		0,83					
Integr.Org			0,63				
Integr.Org			0,66				
Integr.Org			0,64				
Feedback				0,77			
Feedback				0,78			
Feedback				0,73			
Emocional					0,69		
Emocional					0,73		
Emocional					0,89		
Emocional					0,86		
Físico						0,88	
Físico						0,93	
Físico						0,77	
Físico						0,71	
Cognitivo							0,69
Cognitivo							0,86
Cognitivo							0,73
Cognitivo							0,81
Cognitivo							0,77
Cognitivo							0,85
Confiabilidade composta	0,91	0,93	0,78	0,88	0,92	0,94	0,94
Variancia média extraída	0,71	0,81	0,54	0,7	0,76	0,8	0,74

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Na análise das dimensões do Engajamento considerando: Clima, Comunicação com Superior, Integração Organizacional, *Feedback* bem como as dimensões Emocional, Físico e Cognitivo observa-se que os índices de confiabilidade composta bem como, os da variância média extraída confirmam a pesquisa.

Tabela 26 – Análise dos Resultados CFA

Estatística	Valores de referencia	CFA	Resultado
CMIN	Quanto menor, melhor; $p > 0,05$	541,495	Ruim
RFI	Valores próximos de 1 é considerado muito bom	0,869	Bom
IFI	Valores próximos de 1 é considerado muito bom	0,947	muito bom
CFI	<0,8 ajuste mau, (0,8;0,9) ajuste sofrível, (0,9;0,95) ajuste bom, $\geq 0,95$ ajuste muito bom	0,947	muito bom
TLI	<0,8 ajuste mau, (0,8;0,9) ajuste sofrível, (0,9;0,95) ajuste bom, $\geq 0,95$ ajuste muito bom	0,939	Bom
PCFI	< 0,6 ajustamento mau, (0,6;0,8) ajustamento bom, $\geq 0,8$ ajustamento muito bom	0,831	muito bom
RMSEA	>0,10 ajustamento inaceitável, (0,05;0,10)ajustamento bom, $\leq 0,05$ ajustamento muito bom $p\text{-value} \geq 0,05$	0,053	Bom
CMIN/DF	>5 ajustamento mau, [2;5] ajustamento sofrível, [1;2] ajustamento bom e ~ 1 ajustamento muito bom.	1,758	Bom

Fonte: Marôco, 2010.

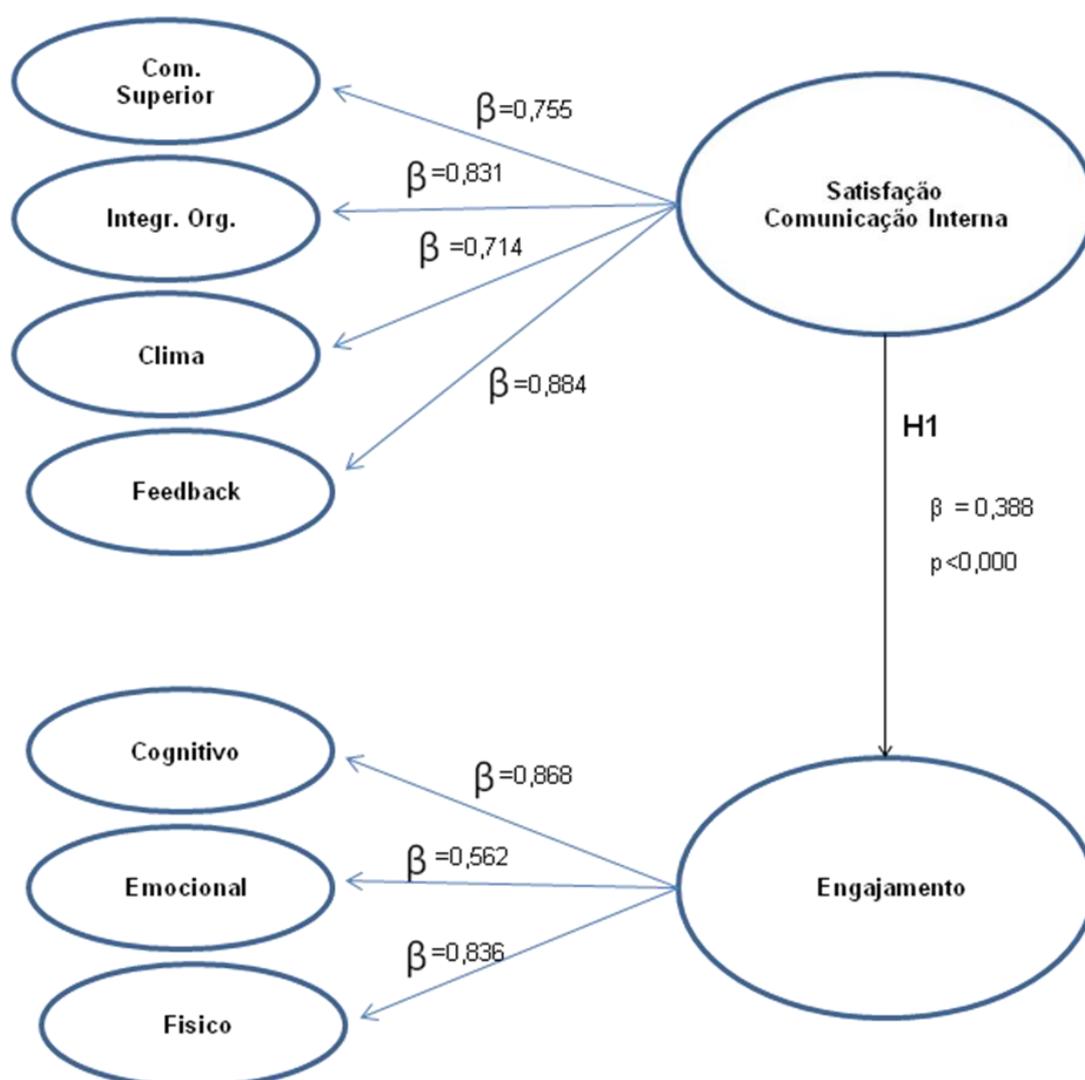
Resultados encontrados CMIN 541,495, RFI 0,869; IFI 0,947; CFI 0,947; TLI 0,939; PCFI 0,831; RMSEA 0,053; CMIN/DF 1,758. Observa-se, de acordo com a amostra analisada que todos os indicadores de ajustamento demonstram consistência por estarem acima de 0,5 (media extraída) de acordo com as medias de ajustamento apresentadas no item 3.3.2.

Modelo estrutural

Hipótese 1

H1: A satisfação com a comunicação interna afeta o engajamento.

Figura 11– Confirmação modelo teórico da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Na análise do construto observa-se de acordo com as medias de ajustamento apresentadas no item 3.3.2 que temos no geral resultados muito bons de cada um dos índices de ajustamento.

Considerando o resultado de estimativa da hipótese 1 onde $\beta=0,388$ e $p<0,000$ o modelo apresenta $R^2=15\%$, que de acordo com os estudos de Rich, Lepine e Crawford (2010) comprovam a complexidade do engajamento que é afetado por variáveis entorno de 12% a 15%, não havendo concentração acima de 15%.

Tabela 27 – Análise dos resultados H1

Estatísticas	Valores de referencia	H1	Resultado
CMIN	Quanto menor, melhor; $p>0,05$	681,786	Ruim
RFI	Valores próximos de 1 é considerado muito bom	0,842	Bom
IFI	Valores próximos de 1 é considerado muito bom	0,918	muito bom
CFI	<0,8 ajuste mau, (0,8;0,9) ajuste sofrível, (0,9;0,95) ajuste bom, $\geq 0,95$ ajuste muito bom	0,917	muito bom
TLI	<0,8 ajuste mau, (0,8;0,9) ajuste sofrível, (0,9;0,95) ajuste bom, $\geq 0,95$ ajuste muito bom	0,91	Bom
PCFI	< 0,6 ajustamento mau, (0,6;0,8) ajustamento bom, $\geq 0,8$ ajustamento muito bom	0,839	muito bom
RMSEA	>0,10 ajustamento inaceitável, (0,05;0,10)ajustamento bom, <0,05 ajustamento muito bom.	0,064	Bom
CMIN/DF	>5 ajustamento mau, [2;5] ajustamento sofrível, [1;2] ajustamento bom e ~ 1 ajustamento muito bom.	2,124	Sufrível

Fonte: Marôco (2010)

Resultados encontrados; CMIN 681,786; RFI 0,842; IFI 0,918; CFI 0,917; TLI 0,91; PCFI 0,839; RMSEA 0,064; CMIN/DF 2,124. De acordo com as medidas de ajustamento os resultados confirmam a hipótese H1 de forma robusta para toda a base, isto é, podemos confirmar que a satisfação com a comunicação interna afeta o engajamento dos funcionários e desta forma, melhorias realizadas no sentido de aumentar a qualidade da comunicação interna pode ser considerada entre as ações que afetará o engajamento.

4.6.1 Modelo estrutural grupos

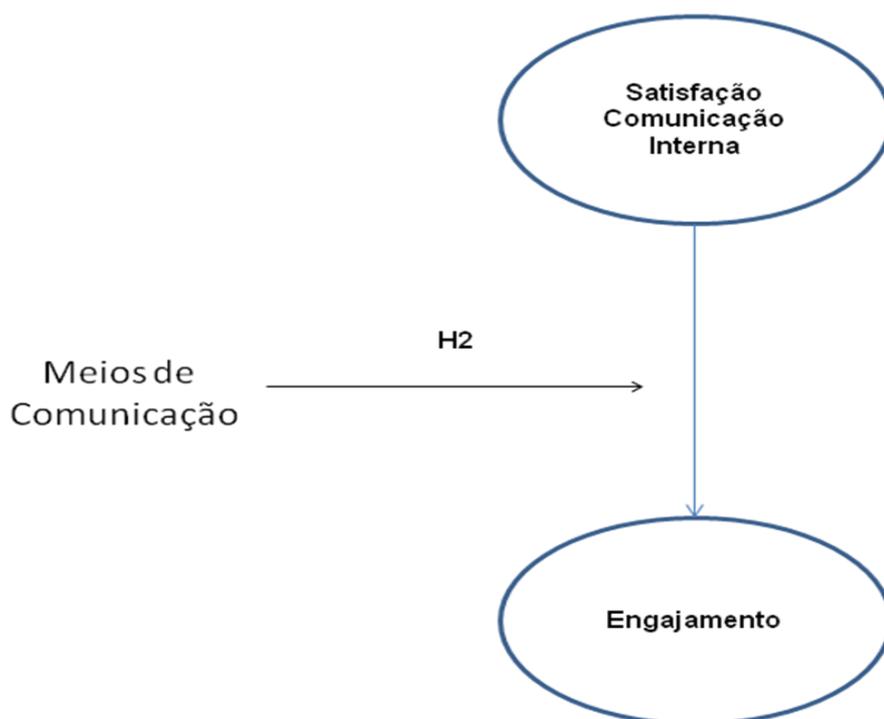
A análise multigrupos, de acordo com Marôco (2010), tem por objetivo avaliar se o modelo proposto é equivalente (invariante) em diferentes grupos ou populações com características diferentes. Basicamente seu objetivo é analisar e confirmar, se pode assumir que os itens reflexos de cada fator se mantêm na nova população e se os pesos fatoriais não diferem significativamente entre as duas populações.

Hipótese 2

Foram utilizados os grupos para observar o efeito de moderação do uso dos meios.

H2: Os meios afetam a relação entre a satisfação da comunicação interna e o engajamento.

Figura 12 - Modelo teórico da pesquisa H2



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Tabela 28 - Análise de Resultados H2

Estatística	Valores de referencia	H2	Resultado
CMIN	Quanto menor, melhor; $p > 0,05$	1102,967	ruim
RFI	Valores próximos de 1 é considerado muito bom	0,768	satisfatório
IFI	Valores próximos de 1 é considerado muito bom	0,899	bom
CFI	<0,8 ajuste mau, (0,8;0,9) ajuste sofrível, (0,9;0,95) ajuste bom, $\geq 0,95$ ajuste muito bom	0,897	sofrível
TLI	<0,8 ajuste mau, (0,8;0,9) ajuste sofrível, (0,9;0,95) ajuste bom, $\geq 0,95$ ajuste muito bom	0,888	sofrível
PCFI	< 0,6 ajustamento mau, (0,6;0,8) ajustamento bom, $\geq 0,8$ ajustamento muito bom	0,821	muito bom
RMSEA	>0,10 ajustamento inaceitável, (0,05;0,10) ajustamento bom, $\leq 0,05$ ajustamento muito bom $p\text{-value} \geq 0,05$	0,051	bom
CMIN/DF	>5 ajustamento mau, [2;5] ajustamento sofrível, [1;2] ajustamento bom e ~ 1 ajustamento muito bom.	1,718	bom

Fonte: Marôco, 2010.

Resultados encontrados; CMIN 1102,967; RFI 0,768; IFI 0,899; CFI 0,897; TLI 0,888; PCFI 0,821; RMSEA 0,051; CMIN/DF 1,718, de acordo com as medidas de ajustamento confirmam a hipótese H2 de forma robusta para os dois *clusters*, isto é, confirma-se que os resultados são significativos para os dois *clusters* criados, tendo esses impactos de moderação na relação entre satisfação com a comunicação interna e o engajamento.

Em relação aos achados de Danaher e Rossiter (2009), embora os e-mails estejam bem estabelecidos como um canal de comunicação e com grande uso, os meios tradicionais como televisão, rádio e jornais têm atributos de confiança que os tornam ainda uma preferência entre recebedores de comunicação de marketing. Mesmo nos casos de jovens consumidores que utilizam na maioria das vezes emails e SMS extensivamente. Apresenta também que os meios não possuem muitas diferenciações, mas 3 canais de comunicação, email, telefone e SMS podem causar menor engajamento entre os consumidores.

Outro ponto importante do trabalho de Danaher e Rossiter (2009) é que não teve diferença significativa entre idades ou gênero, o que mostra que os jovens reagem da mesma forma aos meios de comunicação. Assim, os achados desta dissertação, demonstraram grande similaridade com este estudo, considerando que as diferenças mais significativas apenas foram encontradas quando da utilização de

cluster hierárquicos, que possibilitou demonstrar que os meios exercem influência sobre a relação da comunicação interna com o engajamento, de acordo com os resultados encontrados nos dois *clusters*.

Tabela 29 - Efeito de moderação

	Grupos	β	t	p	
Satisfação→Engajamento	heavy users	0,464	2,8	<0,05	Confirmado
	light users	0,342	3,882	<0,000	

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Quando da análise da relação satisfação com engajamento, observa-se que o efeito moderador interfere nesta relação. Os resultados encontrados nos *clusters* de frequência de uso dos meios de comunicação confirmam os grupos *heavy users* como os de maior engajamento e de maior uso dos meios em relação aos *light users*, com efeito menor como moderador da relação entre satisfação com a comunicação e o engajamento. É possível inferir, a luz da avaliação estatística e conforme apresentado na tabela 30, bem como as confirmações das medidas de ajustamento, que os resultados apresentados pelos indicadores do efeito de moderação, são significativos e confirmam a hipótese. Assim é possível inferir que investir na satisfação dos funcionários em relação a comunicação interna, é uma das ações que pode trazer resultados significativos para o engajamento e desta forma, conforme resultados apresentado nos artigos sobre engajamento, contribuir com a melhoria de resultados da organização.

Tabela 30 – Resultados H1 e H2

Estadísticas	Valores de referencia	H1	Resultado	H2	Resultado
CMIN	Quanto menor, melhor; $p > 0,05$	681,786	ruim	1102,967	ruim
CMIN/DF	>5 ajustamento mau, [2;5] ajustamento sofrível, [1;2] ajustamento bom e ~1 ajustamento muito bom.	2,124	sofrível	1,718	bom
RFI	Valores próximos de 1 é considerado muito bom	0,842	bom	0,768	satisfatorio
IFI	Valores próximos de 1 é considerado muito bom	0,918	muito bom	0,899	bom
CFI	<0,8 ajuste mau, (0,8;0,9) ajuste sofrível, (0,9;0,95) ajuste bom, $\geq 0,95$ ajuste muito bom	0,917	muito bom	0,897	sofrível
TLI	<0,8 ajuste mau, (0,8;0,9) ajuste sofrível, (0,9;0,95) ajuste bom, $\geq 0,95$ ajuste muito bom	0,91	bom	0,888	sofrível
PCFI	< 0,6 ajustamento mau, (0,6;0,8) ajustamento bom, $\geq 0,8$ ajustamento muito bom	0,839	muito bom	0,821	muito bom
RMSEA	>0,10 ajustamento inaceitável, (0,05;0,10)ajustamento bom, $\leq 0,05$ ajustamento muito bom $p\text{-value} \geq 0,05$	0,064	bom	0,051	bom

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como principal estímulo deste estudo a importância da comunicação nos dias de hoje, em especial dentro das organizações, que carecem de ferramentas para ajudar em seus resultados. Este estudo buscou identificar e confirmar o modelo estrutural que aborda os efeitos da comunicação interna em relação ao engajamento dos funcionários, tendo como variável moderadora os meios de comunicação.

Nas hipóteses levantadas e nos estudos de mapeamento da frequência de uso dos meios, observou-se que a relação entre satisfação com a comunicação interna e o engajamento é significativa e que para um melhor entendimento do efeito moderador dos meios de comunicação foi importante dividir a amostra em *clusters*, ajudando assim na verificação deste fenômeno. Para isso foi fundamental mapear a frequência de uso dos meios de comunicação, como sendo um dos objetivos específicos deste estudo, e como resultado obteve-se um grupo ou *cluster* identificado como *heavy users*, que demonstrou maior frequência de uso nos meios: Telefone, TV Corporativa e SMS.

Observou-se também, como um dos objetivos específicos deste trabalho, a importância e utilidade da ferramenta CSQ como forma de avaliar a satisfação da comunicação interna, mesmo não utilizando a pesquisa na íntegra, pois considerando ser o foco a comunicação interna em relação ao engajamento, foi importante delimitar a pesquisa nas dimensões relacionadas às questões estudadas, assim dentre as 8 dimensões apresentadas no item 2.2 deste trabalho, foram escolhidas 4 dimensões: Clima Organizacional, Comunicação com Supervisor, Integração organizacional e feedback pessoal como foco central do trabalho.

Ao analisar a questão de comunicação, é imprescindível estudar a forma como esta comunicação chega aos funcionários, assim os meios de comunicação como moderadores da relação foram importantes para o entendimento deste estudo, pois no artigo usado como base para os meios de comunicação, Danaher e Rossiter (2011) tiveram 3 objetivos: comparar mídias antigas e os novos canais de comunicação, comparar a percepção da efetividade dos canais de comunicação em termos de avaliação do receptor e assim estabelecer se alguns canais são

melhores que outros para estabelecer engajamento e persuasão. Este estudo contribuiu para reforçar que mídias antigas como TV e telefone podem ter frequência de uso diferentes dependendo do grupo, mas que não há diferenças significativas em relação ao uso de emails que pode ser considerado um meio mais moderno de comunicação.

Assim, em relação à comunicação interna e ao engajamento, também um dos objetivos específicos deste trabalho, observa-se que esta pesquisa encontrou bastante similaridade com os estudos dos autores originais, confirmando a possibilidade de utilização do CSQ para a comunicação interna, já em relação aos estudos sobre o engajamento de Kahn (1990) observou-se relação entre engajamento e satisfação com a comunicação interna, este trabalho contribui para a confirmação de que a satisfação com a comunicação interna afeta o engajamento dos funcionários e assim pode ser utilizada como uma ação para engajar os funcionários em relação aos objetivos e metas da organização, contribuindo com seus resultados.

Esta pesquisa vem colaborar no sentido de complementar estudos importantes voltados a comunicação interna e o engajamento, fazendo relações entre eles e buscando um efeito moderador significativo. Contribui também para o entendimento de que a qualidade na comunicação gera satisfação, e é significativa para o aumento do engajamento dos funcionários.

Outros estudos serão bem vindos no sentido de aprofundar esta pesquisa com outros públicos, bem como analisar outros meios de comunicação, seus impactos e contribuições nas organizações.

6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A principal limitação encontrada na pesquisa foi a dificuldade dos respondentes em preencher todos os campos da pesquisa. Mesmo com o apoio dos gestores e da própria diretoria, nem todos os respondentes que iniciaram o processo de responder a pesquisa preencheram todos os campos e isso acabou por reduzir a amostra válida. Talvez pelo número de perguntas e questões que exigiam alguma reflexão ou mesmo pela questão do tempo, pois a pesquisa foi preenchida em horário de expediente e levava em torno de 15 a 20 minutos para ser respondida. Outro ponto é que o público foi limitado a um grupo especialista de tecnologia, o que pode ter um comportamento específico em relação a comunicação interna, engajamento e meios de comunicação.

7 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Considera-se que futuras pesquisas pudessem abranger outros públicos para verificar a consistência destes resultados para públicos de outras áreas. Também seria importante uma pesquisa mais abrangente para verificar não apenas a relação da satisfação com a comunicação interna e o engajamento, mas sua efetividade direta nos resultados da organização.

REFERÊNCIAS

ALFES, K.; TRUSS, C.; SOANE, E. C; REES, C.; GATENBY, M. **Creating an Engaged Workforce, Findings from the Kingston Employee Engagement Consortium Project**. Kingston Business School, London School of Economics and Political Science, Royal Holloway University of London and University of Surrey. Report January, 2010.

AL-GHAMDI, S. M.; ROY, M. H.; AHMED, Z. U.; How employees learn about corporate strategy – An empirical analysis of a Saudi manufacturing company. **Cross Cultural management: An International Journal**. Vol.14, N.4, pp. 273-285, 2007.

BAITELLO, T. A. C. Comunicação Organizacional e Sociedade de Mercado: contextos e possibilidades. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. **XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação** – UERJ – 5 a 9 de setembro de 2005

BILHIM, J. A. F. **Questões atuais de gestão de Recursos Humanos**. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, 2001.

BRANDALIZE, L. T. **Modelos de medição de percepção e comportamento**: Uma revisão. In: Laboratório de Gestão, Tecnologia e Informação – UFSC, Florianópolis, 2005.

BYRNE, S. Z.; LEMAY, E. Different media for Organizational Communication: Perceptions of Quality and Satisfaction, Colorado State University, **Journal of Business and Psychology**, 2006.

BÜTSCH, G.; STEYN, B. Theory on strategic communication management is the key to unlocking the boardroom, Cape Peninsula University of Technology, Cape Town, South Africa, **Journal of Communication Management**. v. 10, n. 1, pp. 106-109, 2006.

BRUM, A. M. **Endomarketing**: Estratégias de Comunicação Interna para Empresas que Buscam a Qualidade e a Competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

CARRIERE, J.; BOURQUE, C. **The effects of organizaiconal communication on job satisfactoin and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of coomunication satisfaction**. Telfer School of Management, University of Ottawa, Ottawa, Canadá, 2008.

CHAGAS, L. D. Efetividade do Processo de Comunicação com base na teoria do comportamento informacional: O caso de um organismo internacional da área da saúde publica sediada no Brasil. **Dissertação**. Universidade de Brasília, Abril, 2006.

CLAMPITT, P. DOWNS, C. Employee perceptions of the relationship between communication and productivity; A field study. **Journal of Business Communication**, 1993.

DANAHER, P. J., ROSSITER, J. R. Comparing perceptions of marketing communication channels. **European Journal of Marketing**. v. 45, n. 1, 2, pp. 6-42, 2011.

DOWNS, C. W.; HAZEN, M. A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14, pp. 63-73, 1977.

ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FREITAS, R. F. **Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas**, Curitiba: Champagnat, 2009.

GEROSA, M. A.; FUKS, H.; LUCENA, C. J. P. Suporte à Percepção em Ambientes de Aprendizagem Colaborativa Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) - **Revista Brasileira de Informática na Educação**. v. 11, n. 2, 2003.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. Editora Atlas S.A: São Paulo, 2002.

GOLDHABER, G. M. Others, ICA Communication Audit Survey Instrument; 1977 Organizational Norms. **Annual Meeting of the International Communciation Association**. 27th, Berlin, Germany, June, 1977.

HAIR JR, J. F.; BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

INKOTTE, A. L. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**. 33, 692-724, 1990.

KOTLER, P.; KELLER, k. L. **Administração de Marketing: a Bíblia do Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

LOPES JR., A. **Teorias acerca da natureza jurídica do processo (penal)**. In: _____. *Direito processual penal e sua conformidade constitucional*. 4. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, v.1. p. 37-56, 2009.

LUZ, R. S. **Desenvolvimento de Chefia**. São Paulo: Ed. LTr, 1999.

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional – um olhar estratégico sobre a organização**, 2. ed. São Caetano, SP – Difusão Editora, 2008.

MASCARENHAS, A. O.; ZAMBALDI, F.; NATRIELI, F. Marketing, endomarketing e redes sociais: fundamentos teóricos à concepção de uma estratégia de gestão de pessoas. **Organizações em contexto**, ano 6, n. 11, janeiro-junho 2010.

MACEY, W. H. SCHNEIDER, B. **The Meaning of Employee Engagement**, Society for Industrial and Organizational psychology, 2008.

MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos**, Software & Aplicações. Edição PSE Produtos e Serviços de Estatística, Lda. ReportNumber Analises e Gestão de Informação, LDA, 2010.

MARÔCO, J. **Análise Estatística com o SPSS Statistics**. 5. ed. ReportNumber Analise e Gestão de Informação, LDA, 2011.

PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores**, Campinas: Editora Alínea, 2002.

PINTO, E. **Comunicação para a produtividade: o que você tem a ganhar com a comunicação empresarial**, Rio de Janeiro: Quartet, 1994.

REGO, F. G. T. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**, São Paulo: Summus, 1986.

RICH, B. L.; LEPINE, J. A.; CRAWFORD, E. R. Job engagement: antecedents and effects on job performance. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 3, 617–635, 2010.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUDIGER, F. **As teorias da Comunicação**. Porto Alegre: Penso, 2011.

RUCK, K.; WELCH, M. **Valuing internal communication: management and employee perspectives**. Lancashire Business School, University of Central Lancashire, UK, 2011.

SANTANA, A. M.; MARCHIORI, M. R. Diálogo como Perpetuador da Comunicação Entre Líderes e Liderados Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. **XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul**. Londrina – PR, 2011.

SHANNON, C. E. A Mathematic Theory of Communication. **The Bell System Technical Journal**, v. 27, pp. 379–423, 623–656, July, October, 1948.

SILVA, R. B. **Endomarketing e o Comprometimento Organizacional na percepção dos Empregados de uma empresa de serviços** – um estudo de caso no Banco de Brasília (BRB). Universidade de Brasília, 2009.

SILVA, L. R. F.; SOUZA, J. J. M. Expropriação de bens contribuinte pela administração tributária e direitos fundamentais relacionados com a atividade econômica. 2010. 136 f. **Dissertação** (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2010.

SOARES, A. T. N. Da Fragmentação a Convergência – Um Panorama das Possibilidades de Teorização sobre os Processos de Comunicação Organizacional, Conexão – **Comunicação E Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 31-49, Jan./Jun. 2005.

STEYN, B.; NIEMANN, L.; PORT, E. Enterprise strategy - A concept that explicates corporate communication's strategic contribution at the macro-organizational level, **Journal of Communication Management South Africa**, v. 14, n. 2, pp. 106-126 of Emerald Group Publishing Limited., 2010.

TAVARES, M. **Comunicação Empresarial e planos de comunicação**: integrando teoria e prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TOWERS WATSON, **Consultoria**. Communication ROI Study Report: Capitalizing on Effective Communication <http://www.towerswatson.com/research/670>, 2010.

VOLPONE, S. D.; AVERY, D, R.; MCKAY, P. F. Linkages between Racioethnicity, Appraisal Reactions, and Employee Engagement. **Journal of Applied Social Psychology**, 42, 1, pp. 252-270, 2012.

XIMENES, A. M. A **Comunicação Interna nas Empresas Portuguesas**. Lisboa: Inforpress, 2003.

ZWIJZE-KONING, K.; JONG, M. **Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool**. Management Communication Quarterly. 20:261, Sage Publications, University of Twente, the Netherlands, 2007.

APÊNDICE 1

Modelo Entrevista Qualitativa

- 1) O que é comunicação interna pra você?
- 2) Como você avalia a comunicação interna dentro da sua organização?
- 3) Você acredita que a comunicação interna colabora com o desempenho e os resultados da organização?
- 4) O que é essencial na comunicação interna para que você se sinta satisfeita?
- 5) Qual é a sua percepção sobre a eficiência da comunicação interna na sua organização?
- 6) Qual você acha que é a percepção dos funcionários em relação a comunicação interna?
- 7) Se você fosse a diretora de comunicação interna, o que você faria?
- 8) Qual é na sua visão a importância do gestor na comunicação interna?
- 9) E como você desejaria que esta comunicação fosse feita para os funcionários?
- 10) Você acha que os meios de comunicação interferem na comunicação interna?
- 11) Quais os meios utilizados hoje na comunicação interna com os funcionários?
- 12) Como você definiria a qualidade destes meios?
- 13) Qual deles você acha que é mais eficiente?
- 14) Qual é a frequência com que você acessa os meios de comunicação?
- 15) E se não existissem os meios de comunicação, tecnológicos e eletrônicos, você acha que seria possível estar bem informado e satisfeito apenas com o que recebe do superior?
- 16) Existe efetividade da comunicação porque se usa os meios? Ou o gestor é que fala e explica a comunicação?
- 17) E na sua organização, a comunicação entre gestores e subordinados, você acredita que é aberta e direta?
- 18) Em termos de engajamento, o que é estar engajado pra você?
- 19) Como é a relação da comunicação interna e o engajamento dos funcionários?
- 20) Você acredita que os meios, as ferramentas elas podem ajudar a melhorar o engajamento?
- 21) Você acredita que a comunicação interna pode afetar o clima organizacional?
- 22) Alguma questão que eu não perguntei e você considere importante?

APÊNDICE 2

Modelo de questionário

Gostaria de solicitar um pouco do seu tempo para preencher este questionário. Não levará mais que 20 ou 30 minutos. Suas respostas são totalmente confidenciais, assim pedimos que seja muito franco, pois as respostas serão combinadas em grupo para fins de relatório.

idade;

sexo;

nível de instrução;

tempo de empresa;

1 – Qual o seu nível de satisfação com seu trabalho?

1 – Muito satisfeito

2 – Satisfeito

3 – Pouco satisfeito

4 – Indiferente

5 – Pouco insatisfeito

6 - Insatisfeito

7 – Muito insatisfeito

2 – Nos últimos 6 meses, o que aconteceu com o seu nível de satisfação?

1 – Subiu

2 – Permaneceu o mesmo

3 – Diminui

3 – Se a comunicação relacionada ao seu trabalho pudesse ser melhorada, tornando-o mais satisfeito, por favor, indique como:

a) Abaixo estão vários tipos de informações, muitas vezes relacionadas com o seu trabalho. Indique o seu grau de satisfação com a quantidade e/ou qualidade de cada tipo de informação abaixo, atribuindo a nota apropriada conforme a escala.

		Muito insatisfeito							Muito Satisfeito						
		1	2	3	4	5	6	7							
N.	Questão	Nível de satisfação													
1	Informações sobre o meu progresso no trabalho														
2	Comunicação pessoal														
3	Informações sobre políticas e objetivos organizacionais														
4	Informações sobre como está meu trabalho comparado ao trabalho dos outros														
5	Informações sobre como sou avaliado														
6	Reconhecimento dos meus esforços														
7	Informações sobre políticas e metas departamentais														
8	Informações sobre as necessidades do meu trabalho														
9	Informações sobre como as ações do governo afetam minha organização														
10	Informações sobre mudanças em minha organização														
11	Relatórios sobre como os problemas em meu trabalho são conduzidos														
12	Informações sobre benefícios e pagamentos														
13	Informações sobre dados financeiros da organização														
14	Informações que recebo sobre as realizações e/ou falhas da organização														

b) Indique o grau de satisfação em que você está com os seguintes tópicos:

N.	Questões	Grau de satisfação
15	Meu superior conhece e entende os problemas dos seus subordinados.	
16	A comunicação da organização oferece estímulo e motivação para cumprir nossos objetivos.	
17	Meu superior está disponível para me ouvir e prestar atenção em mim.	
18	As pessoas da minha organização têm grande capacidade de comunicação.	
19	Meu supervisor oferece orientação para resolver problemas relacionados ao trabalho.	
20	A comunicação da organização faz com que eu me sinta parte vital e me identifique com ela.	
21	A comunicação da organização é interessante e útil.	
22	O grau de confiança que meu supervisor deposita em mim.	

23	Velocidade que a informação necessária chega para que eu realize o meu trabalho.	
24	Tratamento de conflitos de forma adequada utilizando-se dos canais apropriados de comunicação.	
25	A "rádio corredor" está ativa em sua organização.	
26	Meu supervisor está aberto a ideias.	
27	A comunicação horizontal com os outros membros da organização é precisa e flui normalmente.	
28	A prática de comunicação é adaptável a situações de emergência.	
29	O meu grupo de trabalho é compatível.	
30	As reuniões da minha área são bem organizadas.	
31	O quanto de supervisão que recebo é correto.	
32	Os relatórios e diretrizes formais são claros e concisos.	
33	A atitude em relação à comunicação na organização é saudável.	
34	A comunicação informal é ativa e precisa.	
35	A quantidade de comunicação na organização esta correta.	

c) Responda às seguintes questões apenas se você é um gerente ou supervisor:

36	Meus subordinados são sensíveis à comunicação de cima para baixo.	
37	Meus subordinados são sensíveis às minhas necessidades de informação.	
38	Não há sobrecarga de comunicação.	
39	Meus subordinados são receptivos à avaliação, sugestões e críticas.	
40	Meus subordinados se sentem responsáveis por comunicar situações para a direção.	

APÊNDICE 3

Mapeamento dos meios de comunicação - Canais de comunicação

Os respondentes deverão informar quais canais são mais utilizados na escala de 1 pouco a 5 muito.

A – cartas pessoais

B – telefonemas pessoais

C – *email*

D – TV corporativa

E – carta ou email do gestor

F – carta ou impresso da área de comunicação interna

G – SMS

H – jornais

I – revistas

J – comunicação presencial com o gestor

Adaptado para a comunicação interna do artigo Danaher e Rossiter, 2011.

APÊNDICE 4

Frequência de uso dos canais de comunicação

1 – Aproximadamente quantas cartas pessoais você recebe por semana?

Nenhuma, 1-5, 6-10, 11-15, 15+

2 – Aproximadamente quantas horas por semana você gasta usando o telefone?

Nenhuma, 1-5, 6-10, 11-15, 15+

3 – Aproximadamente quantos *e-mails* você recebe por semana?

Nenhum, 1-5, 6-10, 11-15, 15+

4 – Aproximadamente quantas horas você gasta por semana assistindo à TV corporativa?

Nenhuma, 1-5, 6-10, 11-15, 15+

5 – Aproximadamente quantas cartas ou emails de seu gestor você recebe por semana?

Nenhuma, 1-5, 6-10, 11-15, 15+

6 – Aproximadamente quantas cartas ou impressos você recebe por semana?

Nenhuma, 1-5, 6-10, 11-15, 15+

7 – Aproximadamente quantos SMS você recebe em seu telefone por semana?

Nenhuma, 1-5, 6-10, 11-15, 15+

8 – Aproximadamente quantos dias da semana você lê jornais?

Nenhum, 1,2,3,4,5,6,7

9 – Aproximadamente quantos dias da semana você lê revistas?

Nenhum, 1,2,3,4,5,6,7

10 – Aproximadamente quantos dias no ano você tem uma conversa pessoal com seu gestor?

Nenhuma, 1-5, 6-10, 11-15, 15+

Adaptado para a comunicação interna do artigo Danaher e Rossiter, 2011.

APÊNDICE 5

Indique na escala de 1 a 10 o quanto você concorda com as afirmações abaixo sobre você e sua empresa ATUAL, desde **Discordo Totalmente** até **Concordo Totalmente**.

		Discordo Totalmente		Discordo		Nem Discordo Nem Concordo		Concordo		Concordo Totalmente	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
01	Eu fico entusiasmado enquanto executo minhas atividades no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
02	Eu renovo minhas energias ao executar minhas atividades no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
03	Eu realmente me interesso por minhas atividades no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
04	Eu fico orgulhoso em relação às atividades que executo no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
05	Eu me sinto legal em relação ao meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
06	Eu me sinto estimulado em relação ao meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

07	Eu trabalho com alta intensidade física para executar minhas atividades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
08	Eu uso todas as minhas forças físicas ao realizar minhas atividades no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
09	Eu dedico muito da minha energia física nas minhas atividades no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Eu chego ao meu limite físico para executar bem minhas atividades no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Eu me esforço tão arduamente quanto posso para cumprir as funções no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Eu emprego muita energia física nas atividades no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13	No meu trabalho, eu sou absorvido psicologicamente pelas minhas atividades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

											0
14	No meu trabalho, eu dedico muito da minha atenção às atividades que executo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
15	No meu trabalho, eu emprego muita atenção para executar minhas atividades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
16	No meu trabalho, minha mente fica sempre voltada para minhas atividades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
17	No meu trabalho, eu me concentro muito nas atividades que executo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
18	No meu trabalho, eu coloco muita atenção sobre minhas atividades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0

Modelo traduzido de Rich, Lepine, e Crawford (2010)