

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E O COMPROMISSO NA EMPRESA GLN – A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Relatório de estágio

Alexandra Sofia Lopes Mota

Trabalho realizado sob a orientação de
Professora Doutora Mafalda Casimiro

Leiria, Setembro de 2016

Mestrado em Comunicação e Media

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E O COMPROMISSO NA EMPRESA GLN – A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Relatório de estágio

Alexandra Sofia Lopes Mota

Relatório de Estágio de Mestrado para a obtenção de grau de mestre em Comunicação e
Media realizado sob a orientação da Professora Doutora Mafalda Casimiro

Leiria, Setembro de 2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora, a Professora Mafalda, por tudo – desde a ajuda a encontrar um centro de estágio às mais pequenas sugestões no texto e indicações da direção a tomar.

Agradeço à GLN por acolher o meu estágio e aos seus colaboradores por me receber abertamente e se disponibilizaram sempre que necessitei. Com um especial obrigado ao pessoal do escritório com quem convivi a maior parte do tempo pela experiência.

RESUMO

O conhecimento é apontado como uma vantagem competitiva nos tempos correntes (Yang, Watkins, & Marsick, 2004), em que as organizações necessitam de se adaptar rapidamente às novas realidades (Neves, 2010). Assim, a aprendizagem é a uma ferramenta essencial para o sucesso das empresas do setor dos moldes, que cada vez mais investem na qualificação e na formação dos seus colaboradores (IAPMEI, s.d.). No entanto, a utilidade desta ferramenta depende da forma como a relação entre colaborador e organização é percebida pelos indivíduos – o colaborador está comprometido com a empresa porque acredita no seu sucesso, ou apenas necessita do emprego ou sente-se obrigado a continuar na organização (Meyer & Allen, 1991). Qualquer uma destas possibilidades pode expressar a aprendizagem de modo diferente.

Este trabalho analisa como a aprendizagem e o compromisso organizacionais se relacionam na GLN – uma empresa com atividade no mercado dos moldes, com sede na Maceira, Leiria. Durante o estágio no Departamento de Talento e Desenvolvimento Organizacional, foram desenvolvidas variadas atividades no âmbito da aprendizagem e da comunicação interna. Para a parte dedicada ao estudo dos conceitos na empresa, foram aplicados dois questionários por inquérito (um aborda a aprendizagem e outro o compromisso) aos colaboradores da GLN, onde foi observado como os dois conceitos se relacionam e se manifestam nas diferentes unidades de negócio da GLN. Foi apurado que embora funcionem no mesmo edifício, na GLN Molds e na GLN Plast os colaboradores manifestam níveis de compromisso diferentes e a sua visão da aprendizagem é também distinta.

Palavras-chave

Aprendizagem organizacional, comunicação interna, compromisso organizacional

ABSTRACT

Nowadays knowledge is regarded as a competitive advantage (Yang, Watkins, & Marsick, 2004), where organizations need to quickly adapt to the new realities (Neves, 2010). Therefore, learning is an essential tool for the success of companies in the molding sector, which increasingly invest in qualification and training of their employees (IAPMEI, s.d.). However, the usefulness of this tool depends on how the relationship between employee and organization is perceived by individuals – the worker is committed to the company because they believe in its success, or needs their job or they feel obligated to continue working in the organization (Meyer & Allen, 1991). These possibilities can display learning differently.

In this report, we explore how organizational learning and commitment relate to each other in GLN – a company in the molding sector based in Maceira, Leiria. During the internship in the Talent and Organizational Development department, several activities in the learning field and internal communication were developed. For the portion focused on the study of the concepts, two questionnaires were applied (one for learning and another for commitment) to GLN's employees, where it was viewed how both concepts relate to each other and express themselves in the different businesses. It was found that GLN Molds and GLN Plast employees have different levels of commitment and views of learning.

Keywords

Internal communication, organizational commitment, organizational learning

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract.....	v
Índice de figuras	ix
Índice de tabelas	xi
Abreviaturas.....	xiii
Introdução.....	1
Enquadramento teórico.....	5
Comunicação Interna.....	5
Aprendizagem organizacional	9
Compromisso organizacional	20
A instituição acolhedora	29
Contextualização da indústria de moldes	29
A empresa GLN.....	30
O estágio	33
Academia GLN.....	33
Micron a Micron.....	36
Proposta de Folheto de Acolhimento e Guia México.....	37
Proposta de Plano de Ações de Comunicação.....	38
Criação de página Facebook.....	40
Objetivos de investigação	43
Metodologia.....	45
Instrumentos de recolha de dados.....	49
Procedimento	52
Apresentação e discussão dos resultados.....	53
Apresentação dos dados dos Inquéritos de Satisfação de 2013.....	53
Análise das entrevistas.....	56
Apresentação e discussão dos dados recolhidos dos questionários DLOQ e Compromisso Organizacional	62

Conclusão	79
Bibliografia.....	85
Anexos.....	93
Anexo I – Declaração de autorização de utilização de dados.....	94
Anexo II – Questionários.....	95
Anexo III – Guião de Entrevista.....	99
Anexo IV – Organograma GLN	101
Anexo V – Outras tarefas de estágio	102
Anexo VI – Respostas aos questionários por percentagem.....	105
Anexo VII – dimensões e sub-dimensões dos Inquéritos de Satisfação	108
Anexo VIII – Análise da consistência interna e Correlações de <i>Pearson</i> e <i>Spearman</i>	109
Anexo IX – Transcrição das entrevistas	112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - A Infraestrutura das organizações.....	27
Figura 2 - Relação entre as dimensões da organização aprendente.....	50

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Missão GLN	32
Tabela 2 – Valores GLN.....	32
Tabela 3 – correspondência entre as dimensões de Marsick e Watkins e as perguntas do questionário DLOQ	50
Tabela 4 - correspondência entre as componentes do compromisso e as perguntas	51
Tabela 5 - Valores das Sub-dimensões da LN Plás	54
Tabela 6 - Valores das Sub-dimensões LN Moldes	55
Tabela 7 - Problemas e sugestões de melhoria.....	56
Tabela 8 - Pontos fortes e fracos da CI na GLN.....	59
Tabela 9 - Caracterização da amostra.....	63
Tabela 10- Consistência interna dos questionários.....	64
Tabela 11 - Resultados do teste Kolmogorov-Smirnov.....	64
Tabela 12 - Correlação de Pearson	65
Tabela 13 - Correlação de Spearman.....	66
Tabela 14 - Resultados do questionário DLOQ.....	67
Tabela 15 - Dimensões da aprendizagem na GLN	68
Tabela 16 - Resultados do questionário Compromisso Organizacional na GLN.....	69
Tabela 17 - Compromisso organizacional na GLN.....	70
Tabela 18 - Teste Shapiro-Wilk.....	71
Tabela 19 - Resultados do teste t-Student e Mann-Whitney	71
Tabela 20 - Resultados da aprendizagem organizacional na GLN Molds	73
Tabela 21 - Resultados da aprendizagem organizacional na GLN Plast.....	74
Tabela 22 - Aprendizagem organizacional na GLN Molds e GLN Plast.....	75
Tabela 23 - Resultados do questionário do Compromisso Organizacional da GLN Molds.....	76
Tabela 24 - Resultados do questionário do Compromisso Organizacional da GLN Plast	77
Tabela 25 - Compromisso Organizacional na GLN Molds e na GLN Plast	77

ABREVIATURAS

PBS – Produtos, bens ou serviços

RH – Recursos Humanos

PME – Pequenas e Médias Empresas

DLOQ – The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire

Cefamol – Associação Nacional da Indústria de Moldes

IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação

SPSS – Statistical Package for Social Sciences

CI – Comunicação Interna

INTRODUÇÃO

O mercado mundial é cada vez mais competitivo, com constantes mudanças sectoriais e económicas que obrigam as organizações a adaptar-se rapidamente aos novos contextos. As instituições devem revisitar a sua posição estratégica no mercado, questionar as atividades, as estruturas e os sistemas para conseguirem subsistir ao longo do tempo (Santos, 2010). A capacidade de adaptação a novas realidades e aprendizagens pode ser a “única vantagem competitiva sustentável” (Santos, 2010, p. 9). Neste sentido, o conhecimento é apontado como o fator decisivo no controlo da economia mundial, em que a partilha e a obtenção de informação são as principais fontes de criação de valor (Neves, 2010).

A teoria das organizações tem sido dominada pelo paradigma que concetualiza a organização como um sistema que processa informação ou resolve problemas (Nonaka, 1994). Desta forma, as organizações devem ser estudadas na perspetiva de como criam informação e conhecimento, ao invés da relação de como processam estes aspetos (Nonaka, 1994). O capital intelectual de uma empresa é um fator determinante para o sucesso organizacional – “a informação e o conhecimento são as armas termonucleares competitivas dos tempos atuais” (Stewart, 1998, cit. in Ribeiro A. C., 2015, p.101). Yang, Marsick e Watkins (2004) afirmam: “More and more organizational researchers realize that an organization’s learning capability will be the only sustainable competitive advantage in the future” (Yang, Watkins, & Marsick, 2004, p. 34).

A importância do conhecimento na sociedade pede por uma mudança no nosso pensamento acerca da inovação (técnica, do produto, estratégica ou organizacional) em grandes organizações empresariais (Nonaka, 1994). Aprender é a ponte entre o trabalho e a inovação (Brown & Duguid, 1991). Do ponto de vista estratégico, é necessário gerir os conhecimentos e as informações organizacionais com o fim de realizar as melhores escolhas, onde os colaboradores fazem uso das aprendizagens para conseguir chegar a bons resultados (Ribeiro A. C., 2015). Porém, é necessário ter uma cultura

organizacional receptiva à aprendizagem, pois nem todos os contextos culturais fazem uma boa interpretação ou um uso correto dos novos conhecimentos (Trindade da Silva & Baptista, 2009). As organizações aprendem se uma das suas unidades adquire conhecimento reconhecido pela empresa como potencialmente útil (Huber, 1991).

Neste sentido, a cultura é para o coletivo humano o que a personalidade é para um indivíduo (Hofstede, 1981). Nos estudos organizacionais, a cultura tem sido desenvolvida como uma variável crítica e uma raiz metafórica (Smircich, 1983). Os variados conceitos de cultura proporcionam novas questões de investigação e interesses (Smircich, 1983). A cultura é o aspeto distintivo que separa as organizações com um bom desempenho das restantes (Price, 2003). O desempenho não progride apenas apoiado por mudanças na empresa – a cultura organizacional e os seus membros necessitam de estar em concordância para apoiar a mudança (Price, 2003). Na investigação de Figueiredo (2013), foi demonstrado a forma como a cultura é vista pelos colaboradores tem um impacto positivo nos comportamentos da transmissão e aquisição de aprendizagens dentro do contexto laboral (Figueiredo A. S., 2013).

Portanto, sendo um alicerce organizacional importante, a comunicação interna tem um papel essencial – é através dela que a cultura organizacional é difundida, tornando-se uma vantagem competitiva diferenciadora e difícil de replicar (Mota, 2016). Uma cultura de aprendizagem positiva é essencial para fomentar o compromisso organizacional (Joo, 2010), pois o compromisso é um alicerce importante na cultura de partilha de conhecimentos (Hooff & Ridder, 2004) devido à existência de uma relação ativa entre indivíduo e empresa para atingir o bem-estar organizacional (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Assim, o compromisso para com a organização revela-se numa influência na forma como os colaboradores partilham aprendizagens e contribuem com conhecimentos (Hooff & Ridder, 2004). O conceito foi definido por Meyer e Allen (1991) como um estado psicológico (crenças ou sensações) que descreve a relação entre colaborador e organização, que por sua vez, tem um peso na tomada de decisão de continuar ou sair da empresa (Meyer & Allen, 1991). Para os autores, o compromisso é

composto por três componentes que interagem entre si e influenciam de diferentes formas o comportamento dos colaboradores (Meyer & Allen, 1991).

O compromisso é também uma forma de reter talentos e de alinhar a visão dos colaboradores com a da empresa no que toca à aprendizagem (Perry & Angle, 1981). Os colaboradores comprometidos vêem a sua estadia na empresa como uma oportunidade de progressão na carreira (Bhatnagar, 2007), ficando cada vez mais comprometidos quando a organização apoia a aprendizagem (Joo, 2010). Os estudos e investigações na área da aprendizagem organizacional são variados, analisando as relações entre a aprendizagem, o desempenho, a estratégia organizacional, a motivação e a inovação. Na área do compromisso organizacional, também são vários e avaliam a relação entre o compromisso, o desempenho (organizacional e financeiro) e a segurança laboral. Contudo, as investigações – na sua grande maioria estrangeiras – que tentam relacionar estes dois conceitos são em menor número.

O presente estudo foi integrado num estágio curricular realizado na GLN, uma empresa de fabrico de moldes e injeção de peças plásticas. Neste contexto, o setor de moldes no país tem investido na formação e na qualificação dos colaboradores como uma vantagem competitiva no mercado (IAPMEI, s.d.). Portugal está posicionado com destaque a nível mundial no mercado de moldes devido à experiência, qualidade e capacidade técnica entre outros fatores diferenciadores (Cefamol, História, 2016). A aprendizagem é fundamental nestas empresas, que cada vez mais investem na qualificação e especialização de técnicos profissionais (IAPMEI, s.d.). Desta forma, a valorização do conhecimento e o enriquecimento de competências são aspetos que devem estar bem presentes na cultura organizacional das empresas, para que o investimento na qualificação consiga retorno.

Com este relatório pretende-se avaliar a aprendizagem organizacional, medir o compromisso organizacional e verificar como a comunicação interna influencia estes fenómenos numa empresa após a aquisição por um grupo empresarial que detém outras empresas em diferentes setores.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

COMUNICAÇÃO INTERNA

Dentro de uma organização sempre existiu a necessidade de comunicar com os colaboradores, outras áreas ou diferentes hierarquias – a troca de ideias, abertura ao diálogo e uma comunicação autêntica e verdadeira são algumas das características que definem uma boa prática de comunicação interna. Manter os colaboradores informados sobre o que acontece dentro da organização, integra-los nela e criar um sentimento de pertença são formas eficazes de tornar a organização mais eficiente e estabelecer uma reputação externa positiva “A comunicação interna pode definir-se como um processo comunicativo pelo qual se cria, desenvolve e evolui a entidade organizacional” (Carvalho C. A., 2012, p. 13).

Deste modo, a comunicação interna é reconhecida como uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento e sustento das organizações. Nos estudos e investigações realizados no tema, há duas vertentes que definem a comunicação interna: a área dos recursos humanos (RH) define-a como uma ferramenta de gestão e a área de marketing como uma forma de marketing interno em que os colaboradores são vistos como os clientes (Sriramesh, Vercic, & Vercic, 2012). A comunicação interna é também vista como uma estratégia de sucesso nas organizações, visto que humaniza as relações de trabalho e solidifica a identidade da empresa junto dos públicos-alvo, sendo assim essencial para os resultados do negócio (Carvalho C. A., 2012) – é através dela que são transmitidas

“a sua cultura, a sua missão, a sua visão, os seus valores, as suas mensagens, os seus objectivos, as suas principais notícias e melhora os aspectos essenciais do negócio criando relações eficientes entre os diferentes públicos e logrando aproximar-se de um dos objectivos da comunicação interna que é a criação de valor” (Andreu Pinillos, 1996, cit. in Ventura, 2012, p.16).

Uma organização é constituída por valores compreendidos pelos indivíduos nela inseridos, que por sua vez, os transmitem às novas gerações de colaboradores e ao mundo exterior da empresa, agindo de acordo com as percepções que consideram verdadeiras (Figueiredo K. F., 2011). A imagem da empresa é assim partilhada e discutida pelos indivíduos que a constituem (Figueiredo K. F., 2011). A comunicação cria condições favoráveis ao bom funcionamento das atividades e auxilia a obter melhores resultados na empresa, melhorando assim o ambiente organizacional. Para Helena Ramos (1997), a comunicação dentro da empresa é caracterizada pelos seguintes aspetos:

- Definida – está dependente de um plano geral e de objetivos específicos
- Multidirecional – é estabelecida de cima para baixo, de baixo para cima, transversalmente, interna e externamente
- Instrumental – é acompanhada de indicadores, dispositivos e instrumentos de comunicação, selecionados de acordo com os objetivos
- Flexível – para poder integrar a comunicação informal, criando estruturas que lhe sejam favoráveis
- Adaptada – integra sistemas de informação que possam ser geridos e adaptados às necessidades específicas de cada área organizacional

Segundo Ventura (2012) a função da comunicação interna é de

informar e integrar todos os colaboradores; proporcionar a todos os conhecimentos das transformações ocorridas no ambiente de trabalho; envolver os colaboradores no andamento dos negócios; e facilitar a comunicação organizacional – ser clara e objectiva o que ajudará a facilitar a interacção com todos os sectores a laborar de forma a tornar possível o envolvimento de todos os colaboradores com os objectivos da organização (Ventura, 2012, p. 17).

Os colaboradores têm de ser informados das novas metas ou processos, ou seja, tem de se ter sempre em conta o elemento humano existente dentro da organização (Ribeiro J. , 2008). O papel da comunicação interna na organização também passa pela aproximação dos colaboradores e “dar sentido às experiências realizadas dentro do âmbito empresarial, com o objetivo de construir conhecimento” (Figueiredo K. F., 2011, p. 25). Para Vítor Almeida (2003), a comunicação interna é uma necessidade, pois é

fundamental na coordenação de atividades, na qualidade dos processos e produtos, no ambiente interno e inovação. É também uma crença na medida que apresenta soluções, e uma vontade porque tem de ser planeada, controlada e gerida (Almeida, 2003). Deste modo, a comunicação interna tem duas funções – uma de instrumento estratégico e uma como forma de relação entre pessoas (Almeida, 2003). Os estudos e investigações na área revelam a importância da comunicação interna como estratégia e não como uma atividade isolada (Almeida, 2003). Os administrativos devem conhecer bem o público interno para uma ação de comunicação institucional eficaz com os objetivos alcançados (Figueiredo K. F., 2011). Em vários estudos e investigações é frequentemente referido que as empresas de sucesso são aquelas que transmitem e partilham com os colaboradores os seus planos e objetivos de forma clara, direta e verdadeira (Figueiredo K. F., 2011). Assim, mantêm-se os colaboradores interessados, pois adquirem um papel ativo dentro da organização, tornando-a reconhecida e transparente (Figueiredo K. F., 2011).

Contudo, a comunicação na empresa deve ser compreendida pelos profissionais antes de ser implementada (Figueiredo K. F., 2011). Neste sentido, só o desenvolvimento de meios de comunicação e a produção de informação não é suficiente (Figueiredo K. F., 2011). É essencial verificar quais são as necessidades e como a comunicação as pode resolver, por isso é preciso observar, acompanhar e avaliar a comunicação por profissionais que saibam encaminhar os processos (Figueiredo K. F., 2011). Assim, a comunicação dentro das organizações deve ser planeada e monitorizada, pois é um sistema complexo onde a transmissão de informação deve ser adaptada ao contexto e momento (Carvalho C. A., 2012). Existem quatro focos editoriais aos quais as empresas devem ter em conta na escolha dos canais de comunicação (Silveira, 2014):

Humano – visa o reconhecimento e valorização individual enquanto parte essencial da organização, criação de uma identidade comum e a melhoria do clima organizacional.

Estratégico – orientação das ações dos colaboradores na direção dos objetivos estratégicos da empresa, esclarecimento dos processos produtivos e do mercado e incentivar os valores e ideologias corporativos.

Informativo – divulgação dos êxitos da empresa, das ações internas e externas e da informação gerada pela organização.

Serviço – Destina-se à comunicação de serviços úteis para o trabalho diário e serviços destinados aos direitos do colaborador e cidadania.

Para além de transmitir uma boa imagem da organização, a comunicação interna tem outras funções dentro da organização apresentadas por Ramos (1997):

- Informativa - transmitir o conhecimento da empresa
- Integração - desenvolvimento do sentimento de pertença nos colaboradores que ultrapassa a função económica. São partilhados os valores da organização ao público interno, que atuando favoravelmente sobre a coesão e a continuidade da empresa e exerce também influência ao nível externo.
- Retroação - retorno das mensagens enviadas numa determinado direção (vertical ou horizontal) para verificar e controlar a sua compreensão. A retroação permite o diálogo, sendo através dela que os colaboradores exprimem o seu descontentamento ou satisfação.
- Sinal - emissão e multiplicação de sinais e de micro-mensagens com o objetivo de fazer entender a organização como um todo coerente (cores, logotipos, discursos, comportamentos, atitudes e valores) e assim inculcando a cultura da empresa.
- Comportamental ou argumentista – indicação de ordens claras e indispensáveis, pedindo explicitamente a direção a tomar. Na sua base estão as funções imagem, informação e retroação e permitindo assim a concretização coletiva de decisões.
- Mudança - mudança de imagem através da alteração das mentalidades, das atitudes e das relações. Em ambiente interno motiva os indivíduos, cria retroação e modifica as

relações. A interação entre o interior e o exterior é essencial à mudança, pois modifica o comportamento das pessoas.

- Imagem - transmite aos colaboradores e ao público externo uma imagem favorável da empresa.

O público interno é um meio de divulgação externa, isto é, são os colaboradores quem mais eficazmente transmitem a imagem de uma empresa (positiva ou negativa), tendo assim de existir coerência entre a comunicação interna e externa (Carvalho C. A., 2012). Para isso, a organização tem de conseguir – através da comunicação interna – envolver de forma eficaz os colaboradores nos assuntos que podem influenciar a organização e o seu trabalho (Carvalho C. A., 2012). É através dela que se “pode coordenar, sincronizar e controlar os funcionários de modo que cumpram com os propósitos organizacionais. Por meio da comunicação ocorre a troca de ideia, opiniões e emoções, servindo como ponte para a criação de compreensão mútua e confiança” (Carvalho C. A., 2012, p. 6). Desta forma, a comunicação cria condições favoráveis ao bom funcionamento das atividades e auxilia a obter melhores resultados na empresa melhorando assim o ambiente organizacional (Ventura, 2012). No entanto, frequentemente a comunicação é apontada como a principal culpada de todos os males e disfuncionamentos na organização, existindo sempre um “problema de comunicação” quando necessário (Ventura, 2012). É uma ferramenta estratégica, na medida que reforça o sentimento de pertença dos colaboradores em relação à organização e estreita os laços organizacionais (Nobre, 2010). Nobre (2010) refere que apesar das novas formas de comunicação disponíveis, os colaboradores conseguem obter informação, reconhecimento e a motivação através das ações de comunicação mais simples, como os cartazes ou as palestras internas.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O processo de partilha de conhecimento na sua forma mais simplista consiste na transmissão de conhecimento detido por um indivíduo a outro, que o vai adquirir. Este processo implica a troca consciente e voluntária de conhecimentos ou experiências entre

indivíduos (Figueiredo A. S., 2013). Contudo, o processo envolve outras variáveis, como os comportamentos de transmissão de conhecimento, os comportamentos de recolha do conhecimento e as atitudes – a vontade e a disponibilidade para transmitir o conhecimento a outros (Figueiredo A. S., 2013). Os indivíduos transmitem informação e recebem-na de outros, fazendo com que a partilha de conhecimento seja mútua e ativa (Figueiredo A. S., 2013).

Na aprendizagem individual, cada indivíduo internaliza o conhecimento de forma diferente, pois cada um tem uma percepção única da realidade com estruturas de significação que o ajudam a dar sentido aos novos conhecimentos (Gomes de Oliveira & Serra, 2011). A capacidade de aquisição de novos saberes depende da capacidade do indivíduo, porém a aprendizagem organizacional resulta das interações coletivas (Gomes de Oliveira & Serra, 2011). Para Marsick e Watkins (2003) o processo da aprendizagem individual tem início quando imprevistos, desafios ou discrepâncias acontecem e agem como estímulos que desencadeiam uma resposta (Marsick & Watkins, 2003). Os indivíduos escolhem uma estratégia ou ação baseada nas suas compreensões cognitivas e afetivas do significado do estímulo inicial (Marsick & Watkins, 2003). Quando se determina a estratégia, esta é implementada, tendo ou não o resultado esperado – quando não resulta, há uma dissonância e o ciclo recomeça (Marsick & Watkins, 2003).

Entre o estímulo inicial e a escolha da estratégia, existe uma filtragem (proveniente de experiências anteriores) implícita da informação através da percepção seletiva, de valores, crenças e do contexto da situação (Marsick & Watkins, 2003). Quando os indivíduos agem podem observar ou não os resultados das suas ações – se observarem os resultados podem tentar perceber o porquê destes resultados (Marsick & Watkins, 2003). Por vezes, é assumido que forças externas têm o poder de produzir consequências indesejadas e as consequências desejadas acontecem devido às ações (Marsick & Watkins, 2003). Os significados dados pelos indivíduos das consequências e das causas são seletivos, retendo ou embutindo as reconstruções cognitivas, como o que foi aprendido pela experiência (Marsick & Watkins, 2003).

A aprendizagem individual é uma das bases pelas quais a organização constrói o seu conhecimento, pois os saberes individuais são assimilados pela cultura organizacional (Gomes de Oliveira & Serra, 2011). Porém, a instituição tem a sua própria memória, conhecimento, valores, normas e comportamentos adquiridos ao longo do tempo, mesmo com a substituição dos membros (Gomes de Oliveira & Serra, 2011). Qualquer processo de mudança e de aprendizagem é efetuado ao longo do tempo e é facilitado por uma empresa que motiva e auxilia os colaboradores e os grupos de interesse na aquisição de conhecimentos (Gomes de Oliveira & Serra, 2011). Para garantir uma aprendizagem contínua é importante ter em conta a cultura organizacional, os valores, os ambientes interno e externo para se identificar quais as mudanças necessárias a introduzir (Gomes de Oliveira & Serra, 2011).

Neste sentido, o clima e a cultura são construídos pelos líderes e outros indivíduos relevantes que aprendem com as suas experiências, influenciam as aprendizagens dos outros e criam um ambiente de expectativas que moldam e suportam os resultados desejados, que depois podem ser medidos e recompensados (Marsick & Watkins, 2003). Quando os indivíduos aumentam a sua capacidade de aprendizagem podem, em conjunto, melhorar a capacidade global da organização na aquisição de conhecimentos – desde que esta esteja recetiva aos esforços dos colaboradores e utilizar os mecanismos apropriados para apoiar e recompensar o que é aprendido (Marsick & Watkins, 2003). Contudo, é de realçar que a aprendizagem a nível organizacional não é a soma de muitos indivíduos a aprender (Marsick & Watkins, 2003). Por outras palavras, o que é aprendido individualmente está relacionado com a aprendizagem organizacional, mas não é igual, é um processo potencialmente independente (Marsick & Watkins, 2003).

A aprendizagem ao nível organizacional é uma experiência coletiva (Marsick & Watkins, 2003). Os estádios na aquisição de conhecimentos são semelhantes aos da aprendizagem individual, porém aqui a aprendizagem é o resultado de um processo interativo e interdependente (Marsick & Watkins, 2003). Os imprevistos como as novas regulações, tecnologias, visões ou exigências agem como o estímulo para a aprendizagem (Marsick & Watkins, 2003). Para além disso, o rastreamento do ambiente nos contextos (interno e externo) da organização – filtrado pela cultura para dirigir a

atenção da organização – desperta a proatividade da empresa para criar respostas (Marsick & Watkins, 2003). Através das diferentes funções alguns indivíduos (em conjunto ou separado) chegam a uma resposta ao estímulo, estando o sucesso da estratégia posteriormente delineada associado, em parte, à capacidade da organização de agir de modo coerente (Marsick & Watkins, 2003). Para isso, é essencial o alinhamento de visões acerca sobre o que fazer, um significado partilhado sobre as intenções e a capacidade de trabalhar em conjunto apesar das limitações, de forma a que a empresa consiga agir coletivamente (Marsick & Watkins, 2003). Após dada a resposta, os departamentos e os indivíduos tiram conclusões sobre a sua eficácia, pois há consequências nas ações tomadas (Marsick & Watkins, 2003). Se, por exemplo, a resposta for implementar uma tecnologia nova, deverá ser necessário existir uma aprendizagem individual antes da aquisição da nova capacidade na organização (Marsick & Watkins, 2003). A aprendizagem organizacional é o resultado deste ciclo – o que depois é aprendido fica retido na organização como uma nova capacidade, um novo processo ou entendimento (Marsick & Watkins, 2003).

Hoje em dia, a aprendizagem organizacional é particularmente significativa no local de trabalho, onde os colaboradores frequentemente trocam de emprego ou guardam para si os seus conhecimentos, pois pensam que a partilha de conhecimento pode prejudicar o seu próprio sucesso (Marsick & Watkins, 2003). A aprendizagem organizacional é definida como “o processo pelo qual uma organização transforma a informação em novo conhecimento de modo a encontrar respostas mais adequadas para o meio” (Fernandes, 2007, p. 44). É através da aprendizagem que as organizações crescem, se adaptam, mudam e aumentam a sua viabilidade (Martins K. D., 2011). Atualmente, a aprendizagem organizacional é vista como

um processo interdependente, interactivo, que resulta no fundo de uma experiência colectiva. Este processo está relacionado com imprevistos no meio envolvente, tais como uma nova regulamentação, um novo concorrente, uma queda do mercado, uma nova tecnologia, insatisfação dos clientes, no fundo situações que “sacudam” a organização, que alterem o status quo e que provocam o estímulo inicial, para a aprendizagem na organização (...) O que se considera como aprendido na organização, é aquilo que ela retém tal como uma nova capacidade, um novo entendimento, procedimento ou tecnologia. Esta aprendizagem será tão

mais potenciada dentro da organização, quanto maior for a sua disseminação pelos actuais e futuros colaboradores (Marsick e Watkins, 2003, cit. in Neves, 2010 p.15).

Desta forma, para que a aprendizagem organizacional seja bem-sucedida é necessária uma cultura que a facilite, “um processo técnico e institucional de formação e capacitação e, por fim, a transferência de informação convertida em conhecimento” (Gomes de Oliveira & Serra, 2011, p. 4). O aumento do conhecimento organizacional é devido à aquisição e incorporação dos conhecimentos dos colaboradores da empresa nas práticas e rotinas diárias, para assim conseguir a melhoria contínua dos métodos de produção ou prestação de serviços (Gomes de Oliveira & Serra, 2011). A cultura organizacional é formada por aprendizagens resultantes de experiências anteriores, por isso pode-se considerar que a cultura é o resultado da aprendizagem organizacional, em que os conhecimentos e significados adquiridos através da aprendizagem são construídos e absorvidos pela cultura (Trindade da Silva & Baptista, 2009). Para Hofstede (1981), cultura pode ser definida como o conjunto interativo de características comuns que influenciam a resposta do grupo ao seu ambiente (Hofstede, 1981). Segundo Schein, a cultura organizacional pode ser considerada como

“1) A pattern of basic assumptions, 2) invented, discovered, or developed by a given group, 3) as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration, 4) that has worked well enough to be considered valid and, therefore 5) is to be taught to new members as the 6) correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems” (Schein, 1988, p. 7)

A cultura define a predisposição à comunicação, isto é, só se existir abertura ao diálogo é que as ações de comunicação vão ao encontro dos seus objetivos, e assim conseguir criar um sistema de informação capaz de dar resposta para que todos possam realizar as suas tarefas (Nobre, 2010). Neste sentido, as culturas organizacionais são visualizadas em práticas visíveis e conscientes, ou seja, na forma como os indivíduos entendem o que está a acontecer no seu ambiente organizacional (Hofstede, 2011). A escolha das aprendizagens a adquirir e a internalizar são influenciadas pela cultura organizacional, uma vez que, “a cultura organizacional determina as crenças sobre quais as competências essenciais ou distintivas da organização” (Trindade da Silva & Baptista,

2009, p. 5). Por outro lado, a aprendizagem também tem algum controlo sobre a cultura – para que a organização tenha uma vantagem competitiva, os valores, práticas e normas devem ser moldados de forma a acomodar as necessidades de aprendizagem (Trindade da Silva & Baptista, 2009). No entanto, não existe uma teoria ou modelo de aprendizagem que seja totalmente aceite (Fiol & Lyles, 1985). Mas, para Fiol e Lyles (1985), a aprendizagem organizacional é um processo que aperfeiçoa ações através de novos conhecimentos e compreensões (Fiol & Lyles, 1985). Fernandes (2007) apresenta dois níveis da teoria da aprendizagem organizacional concebida através da análise das várias teorias existentes, em que no primeiro nível – ou dimensão – são descritas formas como a aprendizagem ocorre, e as subdimensões, ou seja, o segundo nível, relata fatores práticos que ajudam a clarificar a dimensão (Fernandes, 2007).

- Perspetiva organizacional – o incentivo da organização aos membros na participação ativa e no envolvimento na evolução da instituição, conduzindo à aprendizagem organizacional e ao funcionamento diário da empresa.
 - Abertura da organização – os colaboradores são incentivados a partilhar ideias num ambiente aberto, com o recurso à comunicação informal para uma melhor compreensão da realidade organizacional.
 - Preocupação com os conflitos – resolução e remoção de conflitos para criar um bom ambiente de trabalho. Por vezes, a melhoria das competências profissionais dos indivíduos de modo a alastrar os pontos de vista para a resolução de conflitos, é eficaz.
 - Projeto de empresa – o envolvimento e a participação efetiva dos indivíduos na realidade da organização, estando empenhados nela como se de um projeto pessoal se tratasse.
 - Trabalho de equipa – criação de um espírito de equipa através da partilha de informação e de experiências.
- Perspetiva sistémica – a íntima compreensão da dinâmica organizacional através de uma visão global da organização (os problemas, resultados e acontecimentos integram o todo da empresa).
 - Meio externo – análise externa com o fim de identificar problemas e oportunidades.

- Acontecimentos passados – incidentes internos anteriores dos quais se retiraram experiências e novos conhecimentos.
- Aprendizagens sobre aprendizagens – relacionada com os acontecimentos passados, esta subdimensão ocorre na análise detalhada de acontecimentos organizacionais pelos membros para chegar a um consenso acerca do seu significado. O consenso resulta das aprendizagens recebidas em acontecimentos anteriores, permitindo perceber o que será ou não eficaz na empresa.
- Gestão dos problemas e erros – a oportunidade de serem adquiridas novas aprendizagens através da gestão dos problemas ou erros.
 - Partilha dos problemas ou erros – partilha e análise dos erros e problemas cometidos por outros como forma de aquisição de conhecimentos.
 - Obtenção de *feedback* – melhoria do desempenho organizacional através do *feedback*.
 - Construção de medidas – relacionada com a subdimensão anterior, a organização precisa de criar ferramentas internas e externas para obter o *feedback* necessário para avaliar o seu desempenho.
 - Retenção de ensinamentos – conhecimentos guardados na memória da organização e retirados dos indivíduos de forma a poderem ser acedidos mais tarde pelos membros da instituição.
- Gestão da experimentação – o incentivo aos colaboradores na utilização de novos procedimentos e instrumentos de trabalho, permitindo à organização experimentar novos modos de produção e oferta de serviços.
 - Programas *ongoing* – experimentação de novas matérias-primas e formas de trabalho.
 - Projetos de demonstração – desenvolvimento organizacional através da introdução de pequenas alterações em certos locais de trabalho.
 - Estimular novas soluções – implementação de políticas de renumeração com o objetivo de incentivar os colaboradores a experimentar dentro da organização, mas assumindo o risco.
- Gestão da mudança – o ajuste contínuo da organização imposto pela informação recebida do meio envolvente.

- Sistematização da informação – tornar a informação acessível a todos os membros da organização através da sua aquisição, codificação e sistematização.
- Partilha de informação – a partilha do conhecimento com todos os colaboradores.
- Incorporação da informação – assimilação e incorporação de novos conhecimentos pela empresa nas funções, rotinas e procedimentos diários dos membros.
- Liderança envolvida – as mudanças organizacionais são asseguradas pelos gestores ou líderes de forma a evitar a resistência à mudança pelos restantes colaboradores.
- Gestão de recursos humanos – desenvolvimento da aprendizagem organizacional através de atividades planeadas pela empresa.
 - Formação – otimização da aprendizagem com recurso a programas de formação.
 - Seleção e recrutamento – escolha de colaboradores com base nas suas aptidões de modo a conseguir uma força de trabalho com competências diversificadas.
 - Renumeração – atribuição de prémios consoante o desempenho individual.
- Variedade operacional – aumento da capacidade de adaptação aos problemas imprevistos através do desenvolvimento de políticas, estratégias, processos e estruturas.

Os estudos acerca da aprendizagem organizacional, na sua maioria, relatam experiências de organizações fora de Portugal, por isso é importante realçar a teoria de aprendizagem organizacional adequada à realidade portuguesa. Fernandes (2007) desenvolveu três tipologias de aprendizagem diferentes: em primeiro lugar está a aprendizagem organizacional fragmentada, onde tem lugar a aprendizagem individual e apenas pontualmente ocorrem aprendizagens organizacionais. Existem variadas razões para este fenómeno, listadas em baixo:

- Falta da dinamização das equipas de trabalho por parte das chefias e, por conseguinte, há pouca participação dos colaboradores na organização, que se focam na especialização da sua função e não no funcionamento organizacional.
- As relações estreitas entre os acontecimentos são raramente percebidas pelas chefias como parte da organização.

- Os erros e problemas não são entendidos como oportunidades de aprendizagem pelo topo da hierarquia, por isso os restantes níveis hierárquicos tendem a escondê-los.
- As equipas não são geridas de forma a experimentar novos processos para criar os PBS.
- As mudanças não são efetuadas de acordo com a informação apreendida.
- As atividades de RH com o fim de motivar os colaboradores e criar um bom ambiente de trabalho são raras.

Em segundo lugar, na aprendizagem organizacional hierarquizada a gestão tem um papel ativo em transformar a informação retida individualmente em aprendizagens organizacionais. Assim:

- As equipas são dinamizadas pelo topo da hierarquia, com vista a participação dos colaboradores para que a especialização individual não seja uma prioridade e as necessidades organizacionais sejam postas de parte.
- Alguns acontecimentos são analisados pela chefia numa tentativa de perceber as causas e efeitos e integra-los na globalidade da organização.
- Uma parte dos erros e problemas é vista pelas chefias como uma oportunidade de aprender, que é partilhada pelos restantes membros.
- As equipas são geridas pelo topo para que, ocasionalmente, experimentem novos processos de melhoramento dos PBS.
- São efetuadas mudanças adequadas à informação recebida de forma a fazer mudanças graduais ao invés da implementação de mudanças drásticas.
- São produzidas atividades de motivação e criação de um bom ambiente de trabalho pela instituição.

Por último, na aprendizagem organizacional em rede, todas as aprendizagens individuais são transformadas em aprendizagens organizacionais:

- A especialização de funções decorre das necessidades organizacionais percebidas pelos membros, pois estão fortemente envolvidos com as equipas e a vida organizacional.
- As relações estreitas entre acontecimentos são entendidas como parte da organização, são analisadas as causas e os efeitos e, de seguida, integrados na empresa de forma a criar uma visão global da realidade.
- Os erros e os problemas são encarados como formas de aprendizagem por todos os colaboradores da organização. São oportunidades de utilizar a imaginação para encontrar soluções.
- É estimulada a curiosidade pelos processos de trabalho com o fim de os colaboradores experimentarem novas formas de produzir os PBS.
- As mudanças são efetuadas progressivamente de modo a que exista uma adaptação às novas informações, assim não existem os custos associados às mudanças radicais.
- As atividades de RH são frequentes para verdadeiramente desenvolver os membros.

“Numa organização aprendente os colaboradores estão continuamente a adquirir e partilhar novos conhecimentos e estão dispostos a aplicar esse conhecimento na tomada de decisões ou no desempenho das suas funções” (Lewis, 2002, cit. in Santos, 2010, p.13). No entanto, é de realçar que uma organização está dependente dos colaboradores para conseguir obter novas aprendizagens, pois os membros da empresa podem aprender e não aplicar os novos conhecimentos à organização (Santos, 2010). Como acima já referido, também é errado deduzir que os conhecimentos da instituição são a soma das aprendizagens individuais:

Embora a aprendizagem organizacional ocorra através dos indivíduos, seria um erro concluir que a aprendizagem organizacional é o resultado cumulativo de aprendizagem dos seus membros. As organizações não têm cérebros, mas têm sistemas cognitivos e memórias. Da mesma forma que os indivíduos desenvolvem personalidades, hábitos e crenças ao longo do tempo, também as organizações desenvolvem visões de mundo e ideologias. Os membros das organizações entram e saem, os líderes mudam, mas as memórias das organizações preservam certos comportamentos, mapas mentais, normas e valores ao longo dos tempos (Hedberg, 1981, cit. in Santos, 2010, p.19).

Noutra perspetiva, a aprendizagem organizacional nem sempre obtém resultados positivos ao não modificar aspetos organizacionais ou individuais, levando as organizações a aprender incorretamente ou a aprender bem o que é incorreto (Gomes de Oliveira & Serra, 2011). Uma cultura organizacional com orientação para a aprendizagem normalmente tem um melhor desempenho, mas pode não ser este o resultado – as aprendizagens adquiridas podem não levar a um conhecimento verdadeiro, isto é, o resultado não é o idealizado (Santos, 2010). Para além disso, a “desaprendizagem” é uma importante parte na compreensão do processo de aquisição de conhecimento – ao integrar novas aprendizagens na organização faz com que as aprendizagens anteriores sejam descartadas devido à sua antiguidade. O erro também faz parte da “desaprendizagem” (Gomes de Oliveira & Serra, 2011). A interpretação do conhecimento é realizada de forma diferente por cada cultura, pois está dependente do contexto social em que se insere, fazendo assim uma descodificação mais aproximada da realidade do que é familiar aos membros da cultura e, normalmente, errada do que lhe é desconhecido (Trindade da Silva & Baptista, 2009). Deste modo, cada colaborador tem uma reação diferente aos estímulos externos que o ajudam, ou não, a assimilar determinados comportamentos ou características, fazendo com que a absorção de aprendizagens nas práticas organizacionais não seja a ação mais adequada (Gomes de Oliveira & Serra, 2011). Por outro lado, as aprendizagens não necessitam de resultar em mudanças de comportamento (Huber, 1991). A aprendizagem não é uma forma de construção dos comportamentos, mas sim de mudança dos mapas cognitivos e das interpretações (Huber, 1991).

A realidade do indivíduo e a forma como ele vive é definida e interpretada através das suas crenças, símbolos e valores que constituem a sua própria cultura (Pechta, 2013). Se um indivíduo se identifica intensamente com a cultura organizacional à qual pertence, a identidade organizacional continua parte da identidade pessoal do colaborador fora do trabalho (Pechta, 2013). Desta forma, os colaboradores utilizam a cultura da organização para se identificar com ela e para se diferenciarem a si próprios, como a organização à qual pertencem (Pechta, 2013). Por outras palavras, mesmo não estando a trabalhar no momento, a sua identidade está bastante associada com as suas funções –

no exemplo dado por Pechta (2013), os policiais têm sempre consigo os distintivos, uma arma de serviço e cartões-de-visita e estão sempre prontos para proteger o público. Fazer parte da cultura organizacional tem benefícios ao nível da categorização e estruturação do trabalho, dá aos colaboradores o sentimento de uniformização dentro de um grupo e de individualismo fora dele (Pechta, 2013). Ao serem criados vínculos sociais dentro da empresa, os colaboradores mais facilmente socializam e participam em atividades de lazer fora do ambiente laboral (Pechta, 2013). Assim, os colaboradores devem reconhecer o seu papel e importância no processo produtivo e do funcionamento global da empresa, pois ao concentrar-se apenas na sua função culpam elementos externos como influenciadores dos problemas e dos insucessos da organização (Gomes de Oliveira & Serra, 2011).

A inovação também é apontada como uma das principais razões da aprendizagem organizacional, pois no ponto de vista da gestão, é através da aprendizagem que a instituição consegue aumentar a competitividade, produtividade e inovação no mercado ao implementar práticas adaptadas ao contexto social do qual a empresa faz parte (Gomes de Oliveira & Serra, 2011). O conhecimento é um recurso vantajoso quando está em concordância com a estratégia da organização, pois permite a exploração de novas oportunidades de criar vantagens competitivas (Trindade da Silva & Baptista, 2009).

COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

O compromisso tem sido várias vezes identificado como uma importante variável na compreensão do comportamento laboral dos colaboradores nas empresas (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Segundo os autores o compromisso organizacional é caracterizado por três fatores que os indivíduos comprometidos com uma organização tendem a exibir (Mowday, Steers, & Porter, 1979): 1 – Uma convicção na aceitação dos objetivos e valores da organização; 2 – Uma vontade de realizar um esforço considerável em benefício da organização; 3 – Uma vontade forte de se manter na organização. O modelo do compromisso organizacional de Porter, Mowday e Steers (1979) aponta para o compromisso como um indicador da retenção, do esforço e do

desempenho dos colaboradores (Perry & Angle, 1981). Os indivíduos comprometidos mais provavelmente querem continuar na organização e trabalhar para atingir os objetivos organizacionais (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Para isso, uma organização tem de convencer os membros a aderir e a ficar nela e motivar dois tipos de comportamento: comportamentos dependentes previstos pela organização e comportamentos espontâneos e inovadores que vão além os comportamentos previstos (Perry & Angle, 1981).

No modelo das três componentes do compromisso de Allen e Meyer (1991), o compromisso organizacional é visto como um estado psicológico que caracteriza a relação dos colaboradores com a organização, tendo um papel na decisão de continuar ou abandonar a empresa (Meyer & Allen, 1991). As três componentes definidas pelos autores que constituem o compromisso são: o compromisso afetivo, o compromisso continuado e o compromisso normativo (Meyer & Allen, 1991). Estas componentes do compromisso podem interagir de modo a influenciar o comportamento dos colaboradores – uma implicação essencial nesta perspetiva do compromisso – e é sensato esperar que um colaborador experiencie as três formas de compromisso em diferentes níveis (Meyer & Allen, 1991). A eficácia organizacional não está só dependente da manutenção de uma força de trabalho estável, pois os colaboradores devem desempenhar as tarefas de forma responsável e estarem dispostos a se empenhar em atividades que vão além dos requisitos mínimos (Meyer & Allen, 1991). Na componente afetiva, os estudos realizados indicam que a vontade de permanecer numa organização é maioritariamente resultante de experiências no trabalho (Meyer & Allen, 1991). Os colaboradores querem continuar na organização estão dispostos a realizar esforços em nome da empresa devido aos benefícios que retiram dessa relação (Meyer & Allen, 1991). Numa perspetiva de interiorização, os indivíduos comprometem-se com organizações com quem partilham valores e trabalham para o seu sucesso, pois estão a comportar-se de forma coerente com os seus valores pessoais (Meyer & Allen, 1991).

O compromisso continuado está relacionado a qualquer coisa que aumente o custo associado com a saída da empresa, tendo assim potencial para criar um compromisso

continuado (Meyer & Allen, 1991). Estes custos podem ser um resultado direto das suas ações, que reconhecem dificultar o abandono, ou acumulados ao longo do tempo sem os colaboradores se aperceberem (Meyer & Allen, 1991). No entanto, estes custos só se transformam nesta componente se e quando forem reconhecidos (Meyer & Allen, 1991). Um colaborador cuja ligação primária à organização é o compromisso continuado, pode exercer um esforço considerável para a organização, pois acredita que a permanência na empresa requer bons desempenhos (Meyer & Allen, 1991). Mas se a posição está garantida, o seu desempenho não estará acima do que se considera aceitável (Meyer & Allen, 1991). A forma como o colaborador percebe a sua relação com a empresa influencia o processo pelo qual esta componente do compromisso se traduz em comportamentos (Meyer & Allen, 1991). Por último, a componente normativa, refere-se ao sentimento de obrigação para com a empresa resultante da interiorização de pressões normativas – pais que sublinharam a importância da lealdade ao empregador, uma cultura que dá ênfase ao coletivo ou a organização proporciona aos novos colaboradores experiências sociais que comunicam que a organização espera e valoriza a lealdade (Meyer & Allen, 1991). Desta forma, o indivíduo tem interiorizada uma ideologia de reciprocidade, em que favores especiais ou investimentos o obrigam a ficar na organização mesmo quando deparado com alternativas mais atrativas (Meyer & Allen, 1991).

Os colaboradores que querem fazer parte da organização (compromisso afetivo) estão mais inclinados a fazer um esforço em nome da empresa do que os colaboradores que precisam de permanecer ou que se sentem obrigados a ficar na organização (Meyer & Allen, 1991). Também é possível que a obrigação em permanecer esteja ligada à obrigação para contribuir, de forma a que o compromisso normativo está positivamente relacionado com o esforço e o desempenho (Meyer & Allen, 1991). Por outro lado, o compromisso continuado é o menos provável de estar positivamente associado com o desempenho (Meyer & Allen, 1991). Em circunstâncias normais, os colaboradores em que a estadia na empresa está dependente na necessidade de ficar, não vêem outras razões para fazer mais do que lhes é pedido para manter a sua posição (Meyer & Allen, 1991).

Nos estudos realizados acerca do compromisso organizacional surgem temas comuns: o compromisso está nos anos de serviço e na interação social com os seus pares e superiores, a realização no trabalho e o avanço hierárquico agem como intensificadores do compromisso (Buchanan II, 1974). Para Tett e Meyer (1993) o compromisso pode ser desenvolvido de duas formas – numa perspectiva, o compromisso é desenvolvido na satisfação com o trabalho, intermediando os efeitos da satisfação nas variáveis de abandono do cargo (Tett & Meyer, 1993). Noutra perspectiva, o compromisso começa a ser desenvolvido antes da entrada na organização ou é visível na fase inicial de trabalho (Tett & Meyer, 1993). Buchanan II (1974) entende o compromisso organizacional como o envolvimento de uma espécie de vínculo entre os indivíduos e a organização (Buchanan II, 1974). De acordo com o estudo do autor, os indivíduos identificavam-se com a organização em três situações (Buchanan II, 1974): Quando viam a organização a fornecer oportunidades de realização pessoal; Quando detinham poder dentro da empresa; Quando não existiam outros objetos de identificação.

Muitas empresas tentam tornar-se em empregadores de eleição, ou seja, as organizações que são sempre a primeira escolha de candidatos de elevado nível devido à sua reputação e ao seu *status* no âmbito da cultura empresarial (Joo, 2010). Para chegar a este patamar, as organizações necessitam de implementar práticas de RH inovadoras e persuasivas que beneficiam os colaboradores e a empresa, de forma que seja essencial monitorizar o envolvimento e compromisso dos colaboradores (Joo, 2010). Nesta economia baseada no conhecimento é cada vez mais importante compreender os comportamentos individuais no trabalho, pois é uma variável mais estável do que as variações constantes da satisfação no trabalho (Joo, 2010). Assim, as organizações pretendem ter uma cultura de aprendizagem, onde se cria, adquire e se transferem conhecimentos e se alteram os comportamentos de forma a refletir os novos conhecimentos e perspectivas. Para além disso, também é pretendido atrair, motivar e reter talentos formados (Joo, 2010).

A informação e a comunicação são ambas antecedentes importantes do compromisso (Hooff & Ridder, 2004). Os indivíduos que estão mais comprometidos com a

organização estão mais dispostos a partilhar informação, pois têm uma maior confiança na gestão e nos colegas de trabalho (Hooff & Ridder, 2004). Assim, o compromisso para com a organização é uma parte importante da cultura de partilha de conhecimento (Hooff & Ridder, 2004). Os indivíduos estão mais dispostos a partilhar os seus conhecimentos se estiverem convictos de que é algo útil, isto é, os colaboradores têm a perceção que estão a partilhar conhecimentos num ambiente em que esta ação é valorizada e onde o seu conhecimento é útil (Hooff & Ridder, 2004). Desta forma, o compromisso com a organização está relacionado de forma positiva com a quantidade de informação recebida pelos colaboradores sobre o ambiente de trabalho e o nível em que podem participar ativamente na comunicação com outros colaboradores da empresa (Hooff & Ridder, 2004). Um clima de comunicação favorável é caracterizado pela troca de informação, acessibilidade aos colaboradores, interação cooperativa e uma cultura generalizada de partilha de conhecimentos (Hooff & Ridder, 2004). A criação, a continuidade e distribuição do conhecimento organizacional depende de um clima de comunicação semelhante (Hooff & Ridder, 2004).

O estudo conduzido por Hooff e Ridder (2004) confirmou que o compromisso para com a organização é considerado uma influência na partilha e na contribuição de conhecimento (Hooff & Ridder, 2004). Outro achado foi que quanto mais conhecimento um indivíduo adquire, mais disposto está a contribuir com conhecimento a outros (Hooff & Ridder, 2004). Os fatores que afetam a partilha do conhecimento variam entre aspetos “*hard*” como as tecnologias e as ferramentas e aspetos “*soft*” (motivação, clima organizacional e comunicacional e cultura) (Hooff & Ridder, 2004). Já a investigação de Joo (2010) conclui que os colaboradores com maior compromisso eram supervisionados de forma motivadora e a organização tinha uma cultura de aprendizagem mais elevada (Joo, 2010). Quando os colaboradores percebiam que a empresa cultivava e apoiava a aprendizagem, eles tendiam a estar mais comprometidos com a empresa (Joo, 2010). Colaboradores comprometidos têm como verdade que a organização irá providenciar oportunidades para desenvolver e progredir na sua carreira de forma contínua (Bhatnagar, 2007). Com esta crença em mente, os colaboradores estão mais inclinados em aprofundar o seu compromisso com a organização se

estiverem à espera de uma promoção – o desenvolvimento da carreira fortalece o contrato psicológico e motiva os colaboradores a continuarem comprometidos com a organização (Bhatnagar, 2007).

A orientação para a aprendizagem na organização é importante para obter colaboradores comprometidos (Bhatnagar, 2007). Para Rose, Kumar e Pak (2009) as organizações que priorizaram a educação, aprendizagem e o desenvolvimento têm uma elevada rentabilidade e satisfação dos colaboradores (Rose, Kumar, & Pak, 2009). Neste sentido, é necessário providenciar oportunidades de aprendizagem através da formação para desenvolver e melhorar as capacidades dos colaboradores e reforçar a satisfação e o compromisso (Bhatnagar, 2007). Mowday, Steers e Porter (1979), na sua investigação, revelaram que o compromisso é um prognosticador mais estável do abandono e do desempenho a nível de grupo (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Um colaborador insatisfeito resolve os seus problemas ao abandonar o emprego, porém, os colaboradores que não conseguem mudar a sua circunstância ou não podem abandonar o emprego, removem-se psicologicamente do seu trabalho (Joo, 2010). Colaboradores com um baixo compromisso com a organização, por vezes, estão apenas à espera de uma oportunidade para sair da empresa (Joo, 2010). Se a insatisfação está na sua maioria relacionada com o trabalho em si, o colaborador pode ter um nível muito baixo de envolvimento no trabalho, que se refere ao grau em que o individuo se identifica com a sua atividade (Joo, 2010). Por outro lado, se a insatisfação for com o empregador como um todo, incluindo a cultura organizacional, os colaboradores podem ter um baixo nível e compromisso organizacional (Joo, 2010).

As atitudes de compromisso são desenvolvidas lentamente ao longo do tempo de forma consistente, enquanto os colaboradores pensam sobre a sua relação com o seu empregador (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Por sua vez, a satisfação é uma medida pouco estável com o passar do tempo, apresentando reações a aspetos do ambiente laboral específicos e tangíveis (salários ou supervisão, por exemplo) (Mowday, Steers, & Porter, 1979). A satisfação no trabalho é entendida como o vínculo afetivo ao trabalho visto na sua globalidade (satisfação global) ou relacionada apenas com aspetos particulares (supervisão, por exemplo) (Tett & Meyer, 1993). Os acontecimentos no

local de trabalho do dia-a-dia afetam os níveis de satisfação dos colaboradores, mas não implicam uma avaliação séria da ligação que o colaborador tem à organização (Mowday, Steers, & Porter, 1979). A satisfação no trabalho e o compromisso são construções distintas, embora estejam relacionadas (Tett & Meyer, 1993). Não existe casualidade entre os dois conceitos, mas não está excluída a possibilidade de influência mútua (Tett & Meyer, 1993). O compromisso envolve uma relação ativa com a organização de maneira a que os indivíduos estão dispostos a dar algo de si para contribuir para o bem-estar da empresa (Mowday, Steers, & Porter, 1979). A satisfação no trabalho requer uma apreciação de aspetos específicos e tangíveis da atividade (Mowday, Steers, & Porter, 1979). É necessário refletir sobre o trabalho ou certos elementos em que são realçadas tarefas específicas no ambiente onde o colaborador cumpre com os seus deveres (Mowday, Steers, & Porter, 1979).

Perante uma mudança organizacional, os colaboradores comprometidos podem ou não apoiar a mudança. Uma aquisição é uma mudança de elevada importância e dimensão, podendo gerar grandes alterações na organização adquirida (Datta, 1991). Terminado o processo, a organização, a sua cultura, valores e crenças podem ser muito diferentes daquelas anteriores à aquisição (Datta, 1991). Desta forma, as aquisições são vistas como uma ameaça à identidade da organização e da identificação dos colaboradores com ela (Dick, Ullrich, & Tissington, 2006). As empresas são adquiridas por diferentes razões – é uma opinião generalizada entre gestores que as aquisições são uma forma de rápida e, aparentemente, um caminho fácil para alcançar o crescimento e a diversificação dos objetivos (Datta, 1991). Uma aquisição pode fazer parte de uma estratégia relacionada com a diversificação, logo é de esperar que forneça benefícios sinérgicos (Datta, 1991). Por outro lado, a aquisição de um negócio não relacionado é motivada pela vontade de melhorar a rentabilidade ou a força de vendas e tem pouca integração ou partilha de recursos (Datta, 1991).

É largamente aceite que a comunicação é a solução no processo de mudança organizacional, pois a falha na comunicação, normalmente, resulta em sentimentos de incerteza e ansiedade nos colaboradores acerca do futuro (Kavanagh, 2006). Perante

uma mudança (na estrutura ou no funcionamento) é normal encontrar resistências individuais e organizacionais, por isso deve ser bem comunicada. Assim, a cultura organizacional também é um fator determinante na forma como se comunica dentro das organizações, mas deve ser utilizada corretamente compreendendo a cultura e o clima organizacional para conseguir obter os resultados esperados (Ribeiro J. , 2008). A difusão de informação é então influenciada pela cultura individual da organização, isto é, a cultura organizacional é o que determina os meios e os conteúdos, mas por outro lado, é necessária a comunicação para a transmissão e assimilação da cultura organizacional (Carvalho C. A., 2012). Em baixo (Figura 1) é apresentado um esquema que demonstra como a cultura se encaixa no contexto organizacional (Fonseca, 2013):

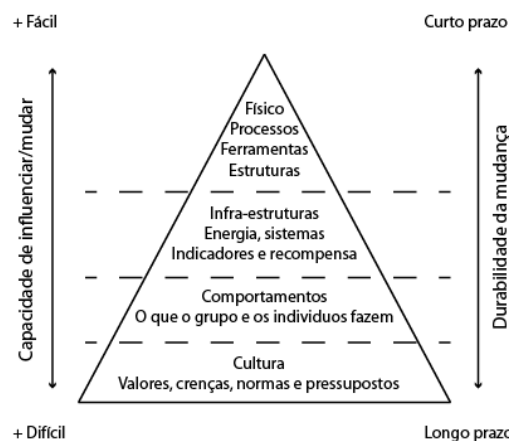


Figura 1 - A Infraestrutura das organizações

Fonte: adaptado de (Russel Consulting, 2005 cit. in Fonseca, 2013, p.9)

A notícia de uma aquisição eminente é algo que todos os membros da organização estão constantemente preocupados, pois as aquisições trazem consigo mudanças significativas, que inevitavelmente se tornam mais complexas e incertas, num pequeno intervalo de tempo (Datta, 1991). Assim, os colaboradores devem estar envolvidos para verificarem por si próprios a validade das novas crenças e valores, de averiguar as consequências e explorar como podem contribuir individualmente para o esforço de mudança (Kavanagh, 2006). Quanto mais os colaboradores se sentem bem tratados, maior é a possibilidade de mostrarem comportamentos mais responsáveis, diminuindo a intenção de abandono (Dick, Ullrich, & Tissington, 2006). Uma comunicação clara e

genuína é um fator importante que pode ser utilizada para construir a identificação dos colaboradores com a organização após a aquisição (Dick, Ullrich, & Tissington, 2006). Os colaboradores com uma forte identificação com a empresa estão mais satisfeitos, têm uma menor probabilidade de abandono e estão mais dispostos a fazer um esforço extra (Dick, Ullrich, & Tissington, 2006).

Cada empresa ou organização é um caso, ou seja, não existem regras universais, tendo assim a organização de criar a sua própria política de comunicação (Almeida, 2003). Porém, as políticas de comunicação individuais podem ter dois objetivos de caráter geral em comum: dominar certos poderes na empresa ao reduzir as incertezas dos indivíduos e desenvolver a motivação dos colaboradores para alcançar uma meta comum (Almeida, 2003). O funcionamento da organização é influenciado pelos comportamentos humanos, interações entre estruturas, fenómenos socioculturais e a estratégia (Ramos, 1997), assim dentro de uma empresa é necessária uma política de comunicação global, com uma gestão coerente de forma a conseguir difundir informação pertinente que ajude os indivíduos a compreender a empresa, a se adaptar a eventualidades e a ter autonomia (Béon, 1992). Também é importante interagir, trocar opiniões e aderir a um objetivo, valores e ambição comuns (Béon, 1992).

A INSTITUIÇÃO ACOLHEDORA

CONTEXTUALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE MOLDES

A indústria portuguesa de moldes está numa posição de destaque nos mercados de exportação devido à sua capacidade tecnológica, à qualidade, inovação e a um bom relacionamento com o cliente (IAPMEI, s.d.). O processo global de produção, desde a engenharia, à criação e à produção, deu visibilidade internacional ao sector como um parceiro estratégico (IAPMEI, s.d.). A indústria dos moldes no país, na maioria PME, está concentrada na Marinha Grande e em Oliveira de Azeméis (Portugal Global, 2009). Segundo os dados mais recentes disponibilizados pela Cefamol, em 2014, Portugal foi um dos principais fabricantes de moldes para injeção de plásticos e exportou 85% da sua produção total (Cefamol, 2014). A maioria das exportações tiveram como destino o mercado europeu, nomeadamente o comunitário, com 78% das exportações (Cefamol, 2014).

Em Portugal, o setor apresenta várias vantagens competitivas – inovação, empreendedorismo, *know-how*, modernização tecnológica, flexibilidade, qualidade e adaptação (IAPMEI, s.d.). Também tem competências ao nível dos processos de fabrico, engenharia de produtos e sistemas e de fabrico a jusante (IAPMEI, s.d.). A indústria portuguesa de moldes tem sido pioneira na introdução de novas tecnologias, processos, formas de atuar nos mercados e na produção industrial (Centimfe). A capacidade inovadora verifica-se no sucesso sustentável do sector (Centimfe). Porém, existe uma necessidade permanente de técnicos com formação profissional e de quadros com formação superior (Agência Lusa, 2015). Desta forma, as empresas estabeleceram protocolos com universidades e politécnicos para acolher estágios com vista a integração (Agência Lusa, 2015). Um estudo efetuado em 2001 por Irene Ferreira, acerca da indústria de moldes na Marinha Grande, relata que a formação dos colaboradores acontecia na empresa e era lecionada pela própria, instruindo-os acerca das técnicas e processos do setor (Ferreira, 2001). Porém, as necessidades de qualificação começaram a insistir nos conhecimentos teóricos combinados com a prática

devido às constantes e rápidas inovações tecnológicas (Ferreira, 2001). Apesar do investimento em equipamentos e máquinas inovadores, o aumento da produção não se verificou, pois existiam lacunas na formação dos colaboradores que impediam a utilização efetiva dos equipamentos (Ferreira, 2001). Assim, a formação tornou-se um instrumento estratégico na indústria (Ferreira, 2001) e, hoje em dia, verifica-se um investimento estratégico na formação eficiente – Portugal distingue-se pela qualidade e inovação no setor mundial de moldes (IAPMEI, s.d.).

As empresas desenvolveram um plano de desenvolvimento estratégico que levou ao estabelecimento de relações bilaterais e multilaterais com universidades, escolas e centros tecnológicos e de inovação (Portugal Global, 2009). Neste plano, está delineada a importância da engenharia do produto, aumento de mercados de exportação, diversificação das áreas de negócio e na investigação e inovação (Portugal Global, 2009). O investimento na formação e qualificação, assim como a modernização dos equipamentos, processos e o desenvolvimento tecnológico são aspetos que validam um futuro promissor do país no sector (IAPMEI, s.d.).

A EMPRESA GLN

Em 1988 foi criada a L.N. Moldes, por Leonel Costa, dedicada ao fabrico de peças e elementos para moldes (GLN, s.d.). A presença da empresa no mercado da indústria elétrica dos EUA levou à sua primeira certificação (em 1997) direcionando-se, mais tarde, para a indústria automóvel europeia conduzindo ao aumento de projetos de injeção de peças plásticas e à parceria com a Delta na produção das cápsulas Delta Q (GLN, s.d.). Em 2014 a LN Moldes e a LN Plás foram adquiridas na sua totalidade pela Gestmin SGPS, a qual implementou uma nova estratégia com o fim de criar estabilidade, potenciar o *know-how* e o portefólio de clientes (GLN, s.d.). O grupo Gestmin SGPS foi criado em 2004, em Portugal, e detém empresas nos setores da Energia, Logística Alimentar, Indústria de Moldes, Indústria de Plásticos, Agro-indústria e Indústria do Turismo (Gestmin, s.d.). Assim, foi criada a marca da GLN, que

engloba: a GLN Molds, GLN Plast, GLNinnov e a TPS (GLN, s.d.) (Ver Anexo IV – Organograma GLN).

GLN Molds – Esta empresa é especializada na criação e produção de moldes técnicos de alta precisão para a injeção de termoplásticos de dimensões pequenas e médias.

GLN Plast – Tem o seu próprio departamento de injeção que possibilita a produção em série de pequenas, médias e grandes quantidades e a realização de pré-series para homologação do produto. Também dispõe de um laboratório e linhas de visão artificial que possibilitam a produção final de peças prontas para distribuição.

GLNinnov – É uma unidade voltada para a inovação e desenvolvimento de novos produtos. Neste sentido, promove a partilha de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades através da colaboração e cooperação com centros de saber, organizações e instituições externas.

TPS – A empresa é uma unidade independente no âmbito da Engenharia que desenvolve soluções chave na mão, com a fabricação de moldes piloto e, de seguida, moldes de serie e produção de peças plásticas, com o recurso a ferramentas CAD/CAM/CAE, simulações de enchimento computadorizadas e prototipagem rápida.

Em 2015 a GLN internacionalizou-se através da parceria com uma empresa mexicana (Compartec) de moldes de injeção. Localizada na cidade de San Juan del Río no estado do Querétaro está a GLN México, uma unidade que tem capacidades de manutenção, permite produzir novas ferramentas e manter as modificações. A GLN tem uma forte conotação à qualidade, assumindo-a como um fator essencial para o sucesso das suas empresas e a contínua melhoria em todos os níveis da organização (GLN, s.d.). Desta forma, as empresas do grupo assentam em vários princípios dos quais a melhoria das competências dos colaboradores está delineada (GLN, s.d.). A empresa pretende proporcionar um ambiente recetivo à aprendizagem com formações e treino dos colaboradores, desenvolvendo das suas competências (GLN, s.d.). Em baixo estão apresentadas a visão, a missão e os valores GLN:

Visão – “Ser um líder global na nossa indústria alcançando o reconhecimento consistente dos nossos clientes, funcionários, accionistas e comunidade, como uma empresa de excelência. Os nossos objectivos são: Ser um fornecedor preferencial; Ser um empregador confiável; Ser um activo sustentável; Ser um exemplo para as nossas comunidades” (GLN, 2016).

Missão	
<p>Exceder as necessidades e expectativas dos nossos clientes em:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregar produtos e serviços de alta qualidade • Cumprir os prazos • Inovar continuamente, melhorando a eficiência operacional • Ser competitivos 	<p>Oferecer aos nossos funcionários um ambiente que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trata todos os indivíduos com dignidade • Valoriza a contribuição e experiência de cada funcionário • Permite uma carreira a longo termo • Oferece formação para alcançarem o seu potencial máximo • Incentiva a participação activa e trabalho em equipa

Tabela 1 – Missão GLN
Fonte: adaptado (GLN, 2016)

Valores		
<p>Estamos comprometidos a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tratar todos os indivíduos com dignidade e como iguais • Ser leais para com todos os nossos clientes enquanto nos focamos nas suas necessidades e expectativas • Trabalhar rumo à excelência e inovando através da melhoria continua, criatividade e mudança • Conduzir os nossos negócios eticamente, transparentemente e com integridade • Tratar o ambiente com uma pegada sustentável • Trabalhar para deixar um melhor futuro para a próxima geração, mantendo a tradição e os melhores costumes 	<p>Forneceremos aos nossos trabalhadores a oportunidade de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcançar o seu potencial máximo através de formação e oportunidades de carreira • Ser motivado e ter uma participação activa • Trabalhar num ambiente limpo, seguro e feliz 	<p>Lidamos com os nossos fornecedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Com respeito • Valorizando relações de longo prazo • Cumprindo conforme as condições de pagamento

Tabela 2 – Valores GLN
Fonte: adaptado (GLN, 2016)

O ESTÁGIO

O estágio foi inserido no departamento de Talento e Desenvolvimento Organizacional da GLN, a cargo da Dra. Sara Soares, também a coordenadora do estágio. A duração do foi de quatro meses com início no dia 14 de março de 2016 e final no dia 11 de julho do mesmo ano. Todas as tarefas realizadas foram atribuídas pela Dra. Sara Soares e, pontualmente, pela Técnica de Marketing – Sónia Olaio – quando necessitava de alguma ajuda, visto que partilhávamos o mesmo gabinete. Em anexo (Anexo V) podem ser visualizadas as restantes atividades desenvolvidas no estágio aqui não descritas.

ACADEMIA GLN

A Academia é um projeto estratégico da GLN concebido para criar e partilhar conhecimento continuamente. O projeto tem como objetivos ter uma capacidade estratégica de criar conhecimento constantemente, promover mão-de-obra qualificada e competitiva para sustentar o crescimento da empresa e definir uma identidade única e distinta à GLN. Neste sentido, a organização pretende desenvolver as capacidades dos colaboradores através da formação, providenciar experiência profissional a alunos de diferentes áreas e integrar projetos de investigação como teses de mestrado ou doutoramento. A forma mais corrente de aprendizagem organizacional é a formação – em ambiente organizacional, a formação apresenta benefícios a dois níveis: individual e organizacional (Gonçalves, 2010). A formação ao nível individual tem efeitos na satisfação pessoal, na autoestima e na confiança, assim como na supressão da frustração, na recetividade à mudança e no desenvolvimento de uma postura crítica às informações recebidas (Gonçalves, 2010). Ao nível organizacional, existe um maior envolvimento e desempenho com a constante melhoria da imagem da empresa e da qualidade da produção ou serviços prestados devido à eficácia dos processos (Gonçalves, 2010). Assim, a formação refere-se

“to a planned effort by a company to facilitate employees’ learning of job related competencies. These competencies include knowledge, skills, or behaviors that are critical for successful job performance. The goal of training is for employees to master the knowledge, skill, and behaviors

emphasized in training programs and to apply them to their day-to-day activities.” (Noe, 2010, p. 5)

A formação é um instrumento de gestão que conduz à aquisição de novos saberes (internos e externos) e ao desenvolvimento de conhecimentos com o fim de modificar atitudes e comportamentos através da melhoria do desempenho na realização de atividades (Gonçalves, 2010). Noutra perspetiva, é uma estratégia que facilita a constante adaptação, sendo assim uma mais-valia para os RH, o desenvolvimento, a produtividade e a rentabilidade da empresa (Figueiredo A. R., 2013). “A formação profissional possibilita a aquisição de conhecimentos (saber-saber), de competências técnicas (saber-fazer) e de competências comportamentais (saber-ser), promovendo o desenvolvimento pessoal.” (Gonçalves, 2010, p. 44). Desta forma, a formação tem quatro objetivos fundamentais (Gonçalves, 2010): Desenvolvimento de capacidades profissionais para a contribuição do cumprimento de metas organizacionais a curto prazo; Melhoria de comportamentos e atitudes que promovam a eficácia e satisfação profissional; Obtenção de capacidades específicas para o desenvolvimento da carreira; Crescimento do formando como pessoa (Gonçalves, 2010).

A primeira tarefa de estágio atribuída consistiu na análise de documentos da GLN Plast e GLN Molds que descrevem como ocorre o processo de formação desde o levantamento do acolhimento, a avaliação inicial, a elaboração do plano de formação, a respetiva avaliação da ação e dos formandos e o tratamento dos dados. Também foram providenciados os formulários de avaliação. Com esta tarefa era pretendido que fossem encontrados pontos em comum nos procedimentos e nos formulários das empresas, com o fim de criar documentos uniformizados e únicos para utilização na organização. Desta forma, foram analisados os documentos e verificado, que apesar da construção e formatação fosse muito diferente, os processos eram bastante semelhantes.

Para outras tarefas deste âmbito foram elaborados em Excel documentos de Formação Inicial, Formação Contínua, Registo de Presenças, Avaliação da Ação e da Avaliação da Eficácia da Formação, com base em *templates* já existentes. Como forma de organização, elaborei um documento de seguimento de formação de acordo com os

parâmetros que me foram providenciados, onde estão todos os colaboradores com a indicação da empresa em que estão, do departamento e da hierarquia. O documento tem registado todas as ações de formação que os colaboradores participaram e todas as ações realizadas com a indicação de quais os documentos da ação estão arquivados. Com este ficheiro único de formação é possível ter fácil acesso a quais ações um colaborador participou ou ainda não realizou e quais os documentos em falta. A formação tem vindo a apostar no desenvolvimento de programas para ensinar capacidades específicas, no entanto para uma melhor relação entre desenvolver as capacidades dos colaboradores e ir ao encontro das necessidades do negócio, a formação tem de incluir a importância na aprendizagem, na criação e na partilha de conhecimentos (Noe, 2010).

O enfoque na aprendizagem tem várias implicações: o reconhecimento que para ser eficaz, a aprendizagem tem de ajudar na progressão do desempenho do colaborador e a empresa a atingir os objetivos (Noe, 2010). Assim, os colaboradores ficam motivados para aprender e os recursos limitados de tempo e de dinheiro para a aprendizagem estão dirigidos nas áreas que estão diretamente associadas ao sucesso da empresa (Noe, 2010). A imprevisibilidade do ambiente empresarial em que as organizações atuam, os problemas e dificuldades não podem ser previstos, a aprendizagem tem de ocorrer consoante as necessidades (Noe, 2010). O conhecimento tácito é difícil de passar através de formação, assim as empresas têm de apoiar a aprendizagem informal que advém da orientação e de experiências no trabalho (Noe, 2010). Por último, a aprendizagem tem de ser sustentada com recursos técnicos, físicos e psicológicos, em que o ambiente, os gestores e os colegas têm de motivar a aprendizagem e ajudar formas para os colaboradores aprenderem no trabalho (Noe, 2010).

A primeira etapa no processo de formação é determinar quais são as necessidades em três passos: a análise organizacional, análise pessoal e a análise de tarefas (Noe, 2010). Na análise organizacional, é determinada qual é a formação de acordo com as estratégias e os recursos da empresa e se os colaboradores e gestores proporcionam o apoio essencial para os formandos porem em prática os seus conhecimentos (Noe, 2010). A análise pessoal identifica se a formação é realmente a solução, quem necessita

dela e se os colaboradores já têm algumas capacidades, atitudes e valores fundamentais para dominar os conteúdos programáticos da formação (Noe, 2010). Por último, a análise de tarefas identifica qual a tarefa e o que os colaboradores precisam de saber em termos de conhecimentos, capacidades e habilidades para a realizarem (Noe, 2010).

No seguimento das formações a decorrer na área da Segurança e Saúde no Trabalho (SST), dividi os colaboradores por quatro grupos para presenciar as diferentes sessões, tendo sempre em conta de não colocar colaboradores do mesmo departamento ou turno no mesmo grupo e verificar quais os turnos ativos nesses horários. No entanto, os grupos não ficam finalizados sem primeiro ser confirmado com as respetivas hierarquias se o colaborador pode ser dispensado para participar – uma tarefa que era feita pela Dra. Sara Soares. Para os restantes colaboradores sem a formação de SST, propus duas datas de realização da ação. Uma tarefa morosa pois é necessário ter informações relativas a quem pertence a qual turno e os horários – informações que tinha de pedir a terceiros do departamento de RH –, que na maior parte das vezes não coincidiam para conseguir obter um grupo para formação e teria de começar o processo desde o início.

Durante o estágio, tive a oportunidade de assistir a uma reunião sobre PHC – um *software* de gestão que abrange vários departamentos – onde foi discutido se todas as informações e documentação poderiam ser acedidas na área da formação. Também trabalhei um pouco com o programa ao verificar dados pessoais dos colaboradores para inserir em fichas de formação e fiz requisições internas através das faturas de formações. No entanto, o programa tinha alguns percalços: a utilização por múltiplas pessoas (por vezes bastavam três utilizadores) impedia o acesso a alguns dados e no computador que me foi fornecido, sendo mais antigo, era lento a iniciar alguns processos e de vez em quando encerrava o programa sozinho.

MICRON A MICRON

O Micron a Micron é um projeto de desenvolvimento e consolidação da cultura organizacional que pretende motivar, envolver e aproximar os colaboradores à empresa de forma a criar uma cultura única e coesa. O projeto teve início no final do ano de 2015 com o objetivo de criar um sentimento de pertença e identificação com a empresa nos

colaboradores, de coesão na equipa e de transparência nas relações entre diferentes áreas. Antes da minha entrada para a empresa foi realizada uma ação de comunicação interna em conjunto com o Jornal de Leiria – a folha exterior do jornal (a capa) apresentava o projeto Micron a Micron, com textos informativos sobre o estado atual da GLN, algumas ações e iniciativas planeadas, os valores da empresa e no final um pequeno formulário destacável para que os colaboradores dessem a sua opinião. Para o formulário, elaborei duas tabelas com os resumos das respostas dos colaboradores da Molds e Plast para identificar quais os problemas ou as necessidades, o que gostam da empresa e quais as palavras mais frequentes utilizadas na descrição da organização.

Igualmente, anterior à minha entrada na empresa, a GLN marcou presença no V MecanIST, Jornadas de Eng.^a Mecânica organizadas pelos estudantes de engenharia Mecânica do IST, onde foram recolhidas candidaturas para estágios e outras posições na empresa. Assim, digitalizei os documentos e realizei uma base de dados dos candidatos com o nome, a área de estudos, a localidade, o ano que frequenta, a posição pretendida e os contatos eletrónico e telefónico.

PROPOSTA DE FOLHETO DE ACOLHIMENTO E GUIA MÉXICO

Ao longo do estágio foi-me pedido que elaborasse algumas propostas de conteúdos para o público interno. Uma das primeiras propostas foi a criação de um folheto de acolhimento e integração. A Dra. Sara Soares deu-me um exemplo para contextualizar o que pretendia, e pediu que criasse um folheto sobre a GLN com base no Manual de Acolhimento da empresa para ser entregue a novos colaboradores. O manual de acolhimento faz parte do processo de acolhimento aos novos colaboradores, com o fim de facilitar a integração – o desenvolvimento do sentimento de pertença nos colaboradores que ultrapassa a função económica (Ramos, 1997). São partilhados os valores da organização ao público interno, que atuando favoravelmente sobre a coesão e a continuidade da empresa e exerce também influência ao nível externo (Ramos, 1997). No manual de acolhimento da GLN podem ser encontradas várias informações acerca da empresa como o grupo a que pertence, a sua apresentação e estrutura, os objetivos, as regras e normas de funcionamento e segurança, outras informações acerca dos horários, benefícios, períodos de férias entre outros. Desta forma, o folheto concebido continha

mensagens de boas-vindas, uma breve apresentação da empresa e unidades de negócio, informações de segurança, benefícios e horários de trabalho.

No âmbito da GLN México, elaborei uma proposta de um pequeno guia para os colaboradores que necessitam de se deslocar ao local. A finalidade desta tarefa era dar a conhecer aos colaboradores um país com uma cultura e costumes diferentes dos nossos, numa perspetiva de quem vai trabalhar no país ao oposto das informações mais comuns direcionadas a turistas. Neste sentido, os conteúdos continham trajetos, locais na proximidade das instalações e particularidades na utilização de serviços (por exemplo, nos táxis o preço tem de ser negociado previamente, pois a grande maioria não tem taxímetro). O guia continha o mapa da cidade, informações sobre os transportes (táxis, carros de aluguer e outros transportes públicos), trajetos do aeroporto até à cidade onde está localizada a fábrica, contatos de emergência, da embaixada, de hospitais, indicações de quais os hotéis, restaurantes e outras superfícies comerciais perto da zona onde iriam ficar. Também estavam descritas outras informações sobre como utilizar os telefones (públicos, nos hotéis e *roaming*), condições de acesso à internet, a atividade sísmica do país, particularidades a ter em atenção no aluguer de carros, na utilização e troca de dinheiro e no formato das tomadas utilizadas no México.

Para as duas propostas elaborei apenas os conteúdos informativos, visto que o aspeto gráfico é feito pelo departamento de Marketing para que toda a comunicação da empresa seja coerente. Para além disso, não tinha ao meu dispor as ferramentas necessárias para criar um aspeto semelhante ao utilizado na empresa.

PROPOSTA DE PLANO DE AÇÕES DE COMUNICAÇÃO

Em 2015 foi realizado um inquérito de satisfação dos colaboradores, a partir do qual me foi pedido elaborar um plano de ação interno. Assim, analisei o relatório do inquérito com o fim identificar quais as áreas em que os colaboradores estavam insatisfeitos e, de seguida, defini ações de comunicação interna para responder às necessidades. Após a análise, foram identificadas as áreas em que os colaboradores se encontravam mais insatisfeitos – renumeração insuficiente, a falta de comunicação (não sabem o que se passa na empresa), espírito de equipa, de valorização dos colaboradores e a falta de

feedback. Para além disso, as respostas às perguntas abertas apresentaram informações mais concretas acerca das razões e áreas em que os indivíduos estavam insatisfeitos e algumas sugestões de melhoria do funcionamento. Neste seguimento, foram identificados quatro objetivos de comunicação para o plano interno – Manter os colaboradores informados sobre os meios internos e externos da empresa; Reconhecer os colaboradores como indivíduos importantes para o funcionamento da organização; Promover o sentimento de comunidade e de equipa; Melhorar o ambiente e o clima organizacional.

A comunicação interna na organização encontra-se ainda numa fase inicial – existem poucos canais de comunicação formais (quadros de informações, mupis e *email*) e as informações transmitidas não respondem a todas as necessidades, sendo afixado nos quadros de comunicação comunicados, convocatórias e outras informações para o funcionamento da empresa. Devido ao estado da comunicação interna dentro da empresa foram propostas algumas estratégias elementares (como a criação de uma *newsletter*) de forma a reforçar e estabelecer outras bases para a comunicação e atender às necessidades mais imediatas dos colaboradores. Para além disso, foram delineadas outras ações com o objetivo de melhorar o espírito de equipa, fazer com que os colaboradores se sintam valorizados e implementar benefícios e sistemas de *feedback*. Estes aspetos também foram referenciados noutras ocasiões no decorrer do estágio, durante a formação inicial de Qualidade, Ambiente e SST na área da Plast, a formadora falou sobre a dificuldade em motivar os colaboradores em regime temporário – estão na empresa apenas pela recompensa monetária e não participam em iniciativas destinadas ao convívio (jantares, por exemplo) porque não se sentem como parte da organização ou simplesmente não têm interesse nelas.

Já na fabricação da Molds, os colaboradores falavam do ambiente na área de fabricação, da crescente competitividade e do individualismo advindos das novas regras de ascensão na carreira definidas pela gestão. Do fraco de espírito de equipa devido a tensões com raízes na nova competitividade e das diferentes formas de realizar tarefas entre secções localizadas muito próximas umas das outras. Para além disso, não existe um acompanhamento em campo proporcional ao elevado número de colaboradores. O

trabalho de equipa é um fator importante, pois as equipas de trabalho proporcionam um ambiente ideal para a partilha de informação, oferecendo um clima de diálogo, de interação e discussão dos pontos de vista individuais de forma a criar uma perspetiva coletiva (Moreira A. , 2006).“Quanto mais pessoas compartilharem uma visão, ela se torna mais concreta no sentido de uma realidade mental que as pessoas podem verdadeiramente imaginar se concretizando” (Senge, 1990, p.7, cit. in Moreira, 2006, p.4). Muitas organizações falam de trabalho de equipa e cooperação, porém o sistema de recompensas é baseado na suposição de que a competição individual traz os melhores resultados e recompensas (Schein, 1988). Os grupos desenvolvem comportamentos que, à superfície, parecem compatíveis com trabalho de equipa ao realizar reuniões e a procurar entendimentos, mas os indivíduos continuam com a convicção que podem ter mais sucesso através do esforço individual e agem dessa forma quando as recompensas são distribuídas (Schein, 1988).

O colaborador como indivíduo é único – diferentes pessoas possuem um leque de características, conhecimentos e personalidades que diferem uns dos outros, tornando-os indispensáveis nas empresas no que toca à competitividade e renovação devido ao impulso nos campos da inteligência, talento e aprendizagem (Figueiredo K. F., 2011). Sendo cada colaborador único, as relações entre pessoas, o modo de estar e de ser do individuo influencia o modo como interpreta a mensagem recebida “o trabalho é uma ação humana exercida num contexto social, que sofre influências oriundas das distintas fontes, o que resulta numa ação recíproca entre o trabalhador e os meios de produção” (Kanaane, 1999, p.17 cit. in Figueiredo, 2011, p.18).

CRIAÇÃO DE PÁGINA FACEBOOK

Outra tarefa foi a elaboração de uma proposta de uma página de Facebook institucional da GLN com conteúdos e públicos definidos. A proposta foi revista com a Técnica de Marketing para discutir quais as informações mais pertinentes e quais os tipos de conteúdos e informações (descrições, contatos, mapas) que a rede social possibilitava publicar, a língua e o nome da página. A página inicialmente estava prevista como uma ferramenta de comunicação interna e externa, porém devido às definições de utilização

de uma página oficial (ao oposto de um perfil pessoal) não é possível ocultar um conteúdo a um público e estar visível a outro. Desta forma, a página ficou em *standby* até se tomar uma decisão de como proceder. As redes sociais (*wikis*, *blogs*, ferramentas de *tag* e outros sites sociais) foram adotadas pelas organizações como forma de facilitar a comunicação interna (Treem & Leonardi, 2012). Treem e Leonardi (2012) realçam uma definição de redes sociais como um instrumento que proporciona aos utilizadores um local onde podem ser entretidos, participar e comunicar num ambiente social. Desta forma, os autores fizeram uma revisão dos estudos efetuados neste âmbito, dando assim uma visão geral acerca da utilização das redes sociais dentro das empresas (Treem & Leonardi, 2012).

As redes sociais diferenciam-se de outras tecnologias devido à capacidade de aumentar a visibilidade dos comportamentos e da informação, criando consequências únicas (Treem & Leonardi, 2012). São espaços discursivos onde os colaboradores podem dar visibilidade às suas opiniões e se envolver em debates públicos (Treem & Leonardi, 2012). Para além disso, permite uma comunicação intencional ao providenciar tempo para construir mensagens, considerar em que contexto estão a comunicar e possibilita a edição, ajudando assim a compreensão e fidelidade da mensagem (Treem & Leonardi, 2012). Dentro das empresas, as redes sociais demonstram dar auxílio à comunicação informal, mesmo entre indivíduos que não se conhecem pessoalmente (Treem & Leonardi, 2012). Para os novos colaboradores, esta ferramenta é uma forma de ter acesso a uma comunidade já estabelecida, aos seus recursos e informação, para os restantes colaboradores, as redes sociais são vistas como uma forma de se orientar dentro da organização (Treem & Leonardi, 2012). A visibilidade dos conteúdos é uma forma eficaz de providenciar aos colaboradores a perceção do que acontece dentro da empresa (Treem & Leonardi, 2012). Porém, a visualização e a capacidade de procura nos arquivos de comunicação pode interferir com os esforços da empresa para estruturar a calendarização da informação dada aos colaboradores (Treem & Leonardi, 2012). Também, é de realçar que nas redes sociais internas existem indivíduos que visualizam os conteúdos de forma anónima e oculta, isto é, os indivíduos podem não participar mas estão atentos ao que acontece nas redes sociais (Treem & Leonardi, 2012).

No que toca à contribuição de conhecimentos, esta pode ser democratizada pela capacidade do indivíduo se fazer visível nas redes sociais (Treem & Leonardi, 2012). Os colaboradores verificam que a natureza das redes sociais incentiva à colaboração informal e apoia a partilha de conhecimentos entre colaboradores, sentindo que os utilizadores com mais conhecimentos em determinadas áreas, mais provavelmente responderiam a perguntas (Treem & Leonardi, 2012). A informação retirada das ferramentas permite aos colaboradores utilizar essa informação para conhecer melhor os colegas, os seus interesses, atividades e os seus antecedentes (Treem & Leonardi, 2012). Neste sentido, as redes sociais nas empresas podem ser uma ponte entre indivíduos ao criar um sentimento de comunidade e reforçar relações já existentes (Treem & Leonardi, 2012). Os utilizadores vêem a participação como uma forma de se relacionarem com outros, fazer parte de uma comunidade e estabelecer uma rede pessoal de contactos (Treem & Leonardi, 2012). Para uma organização, as redes sociais não necessitam de grandes investimentos ou manutenções pelas chefias, visto que, no caso das *wikis*, são fortemente sustentadas pelos colaboradores em níveis hierárquicos mais baixos (Treem & Leonardi, 2012).

O uso das redes sociais pode facilitar a criação de uma comunidade que apoia os colaboradores devido à promoção de associações (Treem & Leonardi, 2012). Elas providenciam a criação e facilitam as relações entre colaboradores, especialmente para os novos colaboradores, possibilitam encontrar colegas com os mesmos interesses e possíveis mentores (Treem & Leonardi, 2012). Os colaboradores também utilizam as redes para expor ligações com peritos ou indivíduos respeitados, mesmo que não tenham intenção de interagir com eles (Treem & Leonardi, 2012). Existe uma promoção simbólica de ligações de forma a dar uma aparência de prestígio e diversidade através das relações (Treem & Leonardi, 2012). Estas ligações podem dar acesso a líderes que, de outra forma, seria uma tarefa aparentemente mais difícil, diminuindo ou removendo o papel dos *gatekeepers* que controlam o acesso a esses indivíduos (Treem & Leonardi, 2012). Colaboradores em posições mais baixas nas hierarquias podem fazer uso da facilidade de conexões para melhorar os seus recursos sociais (Treem & Leonardi, 2012). Num estudo, é reportado que os colaboradores com acesso às redes sociais têm

grandes níveis de capital social em comparação com os colaboradores sem acesso (Treem & Leonardi, 2012).

OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

Perante uma aquisição por outra organização, a empresa e os seus colaboradores normalmente estão sujeitos a mudanças significativas a vários níveis, criando ansiedade, desconfianças e dúvidas acerca do futuro (Datta, 1991). Desta forma, a comunicação torna-se essencial no processo de mudança, pois facilita a aceitação da nova gestão e das alterações efetuadas (Kavanagh, 2006). A GLN foi adquirida pelo grupo Gestmin em 2014, tem agora uma nova administração e imagem, sendo assim a comunicação interna importante como ferramenta para o desenvolvimento da identificação dos indivíduos com a organização. Neste sentido, o compromisso e a aprendizagem organizacionais são também indicadores do tipo de vínculo entre colaborador e empresa e do desempenho da “nova” organização.

A cultura organizacional é a base de orientação para as chefias de um bom funcionamento da instituição – é através dela que são definidas as estratégias de comunicação, de ação face ao desconhecido, de superação de dificuldades e muito mais (Trindade da Silva & Baptista, 2009). Após a revisão da literatura e análise de outros trabalhos de investigação, verificou-se que os conceitos apresentados estão relacionados entre si. A cultura organizacional engloba processos e conceitos que contribuem para a sua formação e tipologia – os conceitos exercem influências mútuas que resultam num complexo sistema de funcionamento numa organização que é único e impossível de reproduzir (Hofstede, 2003).

- Na aprendizagem organizacional os colaboradores desenvolvem conhecimentos e valores comuns resultantes de experiências anteriores (Trindade da Silva & Baptista, 2009). Por sua vez, também é um elemento de construção da cultura, isto é, a cultura é constituída por aprendizagens anteriores absorvidas por ela.
- O compromisso organizacional revela se os colaboradores estão dispostos a empenhar-se e a trabalhar para que a empresa consiga alcançar as metas e os

objetivos. Existe um vínculo com a organização que vai além da promessa monetária e é essencial num processo de mudança (Meyer & Allen, 1991).

Assim, o presente estudo tem como foco a aprendizagem organizacional e o compromisso organizacional, pretendendo-se estudar os dois conceitos na GLN e verificar qual a relação entre eles. Por isso, é importante caracterizar a aprendizagem da empresa e averiguar como é processada a partilha de conhecimentos e se esta é influenciada ou não pelo compromisso dos colaboradores. Como anteriormente referido, a empresa onde é realizado o estudo foi adquirida por um grupo detentor de outras empresas que atuam noutros setores. Neste sentido, é relevante verificar o nível do compromisso dos colaboradores para com a empresa após a mudança organizacional. Também é importante referir que na instituição acolhedora, embora as diferentes unidades de negócio estejam localizadas no mesmo edifício, existem duas culturas organizacionais diferentes na GLN Molds e GLN Plast. Este fato tem influência na recolha de dados e na sua apresentação. Deste modo, os objetivos de investigação definidos para este trabalho de investigação assentam na forma como é realizada a aprendizagem organizacional na empresa através da aplicação de um questionários por inquérito, e a medição do compromisso organizacional também via questionário por inquérito. Assim, os objetivos específicos delineados são:

- Caracterizar o processo de aprendizagem organizacional nas diferentes unidades de negócio
- Analisar o nível do compromisso organizacional dos colaboradores da empresa
- Verificar se existe alguma relação entre a aprendizagem e o compromisso organizacional
- Pretende-se verificar até que ponto a comunicação interna influencia estes conceitos na organização e os seus colaboradores

METODOLOGIA

A investigação tem por base a revisão da literatura, o levantamento bibliográfico e a aplicação de métodos quantitativos e qualitativos. Sendo este um projeto inserido num estágio foi escolhida uma abordagem mista com a finalidade de combinar as componentes quantitativas e qualitativas no estudo, pois assim mais facilmente é possível obter uma visão mais “completa” das questões de investigação (Sampieri, Collado, & Lucio, 2013). Para além disso, o método de pesquisa misto permite um enriquecimento da amostra, resultados mais confiáveis, uma maior exatidão dos instrumentos e a otimização dos significados (Sampieri, Collado, & Lucio, 2013). Com esta abordagem os dados produzidos poderão ser analisados em diferentes perspetivas e contextos (Sampieri, Collado, & Lucio, 2013). Tendo em conta os objetivos de investigação definidos, é necessário analisar como a aprendizagem e o compromisso organizacionais nesta organização acontecem. A realização de questionários por inquérito aos membros da organização permite obter informações mais específicas para caracterizar a aprendizagem e medir o compromisso.

Como foi exposto no enquadramento teórico, a cultura organizacional contém os valores, crenças, práticas, hábitos e comportamentos partilhados por todos os colaboradores com o fim de concretizar objetivos organizacionais (Hofstede, 2003). É a linha de orientação para os colaboradores de como devem agir e de como a empresa é gerida (Hofstede, 2003). A aprendizagem é aqui evidenciada, pois é um processo que integra a cultura e fica na memória organizacional (Trindade da Silva & Baptista, 2009). Assim, a caracterização da aprendizagem é importante para que se possa perceber que tipo de aprendizagem existe na empresa. No que toca ao compromisso, é através dele que se pode verificar a dedicação e a força do elo que liga os colaboradores à organização e que os leva a desempenhar um papel ativo para o alcance dos objetivos (Meyer & Allen, 1991). É também um indicador da importância do conhecimento e da aprendizagem dentro das empresas, pois a partilha de informação num ambiente que a valoriza, normalmente, os colaboradores têm um elevado grau de compromisso organizacional (Hooff & Ridder, 2004).

O questionário por inquérito foi escolhido devido à sua facilidade de implementação, de recolha de informação e à capacidade de chegar ao maior número de pessoas em simultâneo (Marconi & Lakatos, 1996). É também uma forma de obter respostas mais próximas da verdade devido à liberdade e segurança do anonimato, reduzindo assim o risco da distorção de dados e de conclusões não adequadas à realidade (Marconi & Lakatos, 1996). Porém, existem riscos com esta escolha, normalmente apenas uma pequena percentagem dos questionários enviados têm resposta ou a devolução é tardia (Marconi & Lakatos, 1996). Outros riscos são a interpretação incorreta ou a dificuldade em compreender as questões e a impossibilidade de verificar em que circunstâncias o inquirido preencheu o questionário (Marconi & Lakatos, 1996).

Para este fim, foi escolhida a utilização da ferramenta *Google Forms* para criar e enviar o questionário por inquérito devido à sua simplicidade de compreensão e utilização pelo inquirido. Assim também é eliminado o risco de existirem perguntas sem resposta e a possibilidade de ajudar o inquirido através da explicitação das perguntas no formulário e no contato eletrónico providenciado para estas situações. Esta ferramenta também permite a observação preliminar dos dados obtidos, mas o tratamento de dados será efetuado através do programa SPSS 22.0, pois permite o cruzamento de dados e um maior detalhe na sua análise. A observação é outro método utilizado uma vez que, tratando-se de um estágio, existe um contato direto com a realidade. Esta técnica de investigação permite a observação de fatos e fenómenos que podem não estar presentes no questionário ou previstos pelo investigador (Marconi & Lakatos, 1996). A recolha de dados dos variados fenómenos e comportamentos é direta e não exige larga introspeção ou reflexão (Marconi & Lakatos, 1996). O modo de observação empregue é a observação participante, pois o investigador está incorporado dentro do grupo e interage com a comunidade estudada (Marconi & Lakatos, 1996).

No entanto, a observação como instrumento de pesquisa tem as suas desvantagens, como a espontaneidade dos fenómenos que não podem ser previstos na sua duração ou presenciados pelo investigador, a sua simultaneidade ou *timing* (Marconi & Lakatos, 1996). Existem também aspetos que não são acessíveis ao observador e o risco do

observado criar opiniões favoráveis ou desfavoráveis sobre do pesquisador (Marconi & Lakatos, 1996). Ambos os métodos possibilitam a obtenção de dados e a sua caracterização com maior precisão, pois providenciam uma visão mais completa através da utilização das diferentes estratégias. Também possibilitam a confrontação e comparação dos dados recolhidos.

Para este fim, também vão ser analisados os dados referentes aos inquéritos de satisfação realizados em 2013, antes da aquisição. Os dados dos inquéritos realizados em 2013 vão ser utilizados para avaliar o estado da empresa anterior à aquisição e verificar se existe algum indicador que possa ser utilizado e posteriormente confrontado com os resultados dos questionários aplicados. Assim, também é possível criar uma linha de referência das opiniões e quais os sentimentos dos colaboradores acerca da empresa anteriores à mudança organizacional. Como no capítulo do enquadramento teórico acerca da mudança organizacional foi descrito, a satisfação e o compromisso não são a mesma coisa, mas estão relacionados entre si e exercem influência um no outro (Tett & Meyer, 1993). Neste sentido, os resultados do questionário referente ao compromisso organizacional vão ser confrontados com os dados dos inquéritos de satisfação, de modo a verificar se houve alteração das opiniões sobre a empresa e quais as consequências da aquisição pela Gestmin.

Para além disso, vão ser efetuadas duas entrevistas em profundidade à responsável pelo departamento de Talento e Desenvolvimento Organizacional e à Técnica de Marketing da GLN. As entrevistas têm como objetivo apurar o estado da comunicação interna na empresa, visto que é um importante elemento nos processos de aprendizagem e compromisso organizacionais. A entrevista de pesquisa é definida como “a two-person conversation initiated by the interviewer for the specific purpose of obtaining research-relevant information and focused by him on the content specified research objectives” (Cannell & Kahn, 1968, p. 530 cit in Wildemuth, 2009, p.232). As entrevistas são categorizadas por estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas (Wildemuth, 2009). A distinção é realizada com base na extensão da formalidade ou da estrutura na interação e na profundidade procurada nas respostas (Wildemuth, 2009). A entrevista

semiestruturada permite o ajuste das questões mediante a resposta do entrevistado às questões planeadas (Wildemuth, 2009). Este tipo de entrevista, é mais flexível que a entrevista estruturada, mas por outro lado, é mais organizada que a entrevista não estruturada, pois há um guião preparado com o fim de obter informação acerca dos objetivos de investigação (Wildemuth, 2009). As entrevistas semiestruturadas são muitas vezes escolhidas pelos investigadores devido às diferentes perspetivas dos indivíduos da realidade (Wildemuth, 2009). O processo da entrevista tem início com uma lista de questões que podem ser dos seguintes estilos (Wildemuth, 2009):

- Perguntas essenciais – dirigem-se ao foco da pesquisa, podendo estar juntas ou dispersas pelo guião.
- Perguntas extra – são utilizadas quando o entrevistado não percebeu a pergunta inicial e são equivalentes às perguntas essenciais. Também podem ser utilizadas para verificar se as respostas são confiáveis ou qual o impacto na mudança das palavras.
- Perguntas descartáveis – questões com o fim de ajustar o paço da entrevista ou mudar o foco. Não são importantes para recolher informação, porém são essenciais para desenvolver uma ligação entre o entrevistador e o entrevistado para que a entrevista seja bem-sucedida.
- Perguntas de sondagem – têm o fim de questionar o entrevistado para elaborar ou explicar melhor uma resposta.

Assim, foi elaborado um guião de entrevista (Anexo III) com vinte questões, maioritariamente essenciais, de forma a conseguir recolher informação sobre a comunicação interna na GLN. Com este método, pretende-se perceber como a comunicação interna funciona na empresa – quais são os objetivos de comunicação, qual é o fluxo, os pontos fortes e fracos e a eficácia das ações e canais utilizados. Tal como referido, a comunicação é necessária para a aquisição e partilha de conhecimentos e para manter os colaboradores motivados e satisfeitos com a empresa, de forma a contribuir para um bom desempenho organizacional.

INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

O questionário por inquérito utilizado neste estudo foi desenvolvido por Karen E. Watkins e Victoria J. Marsick, intitulado por *The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* ou pela abreviatura DLOQ. O questionário DLOQ mede alterações importantes no clima organizacional, na cultura, nos sistemas e nas estruturas que influenciam o modo como os indivíduos aprendem (Marsick & Watkins, 2003). O modelo de aprendizagem organizacional de Watkins e Marsick foca-se em três componentes – níveis-sistema e aprendizagem contínua; criação e gestão do conhecimento; melhoria do desempenho organizacional, o seu valor medido através dos bens financeiros e do capital intelectual não financeiro (Jyothibabu, Farooq, & Pradhan, 2010). Assim, estão identificados sete diferentes dimensões relacionadas com as organizações aprendentes (Jyothibabu, Farooq, & Pradhan, 2010), integradas em dois principais componentes organizacionais, as pessoas e a estrutura:

1. Aprendizagem contínua – o esforço da organização em criar oportunidades de aquisição de conhecimentos continuamente para todos os membros.
2. Consulta e diálogo – a criação de uma cultura que questiona, experimenta e dá *feedback*.
3. Aprendizagem em equipa – o espírito de colaboração e partilha de competências que reforçam o uso efetivo de equipas de trabalho.
4. Transmissão de poder aos colaboradores – o processo organizacional através do qual são criadas e partilhadas visões coletivas e conseguir a opinião dos colaboradores acerca distância do estado atual da organização e da nova visão.
5. Sistemas incorporados – o esforço para estabelecer sistemas de aquisição e partilha de conhecimentos.
6. Ligação com a envolvente – reflete uma visão globalizada e ações para aproximar a organização aos seus ambientes interno e externo.
7. Liderança estratégica para a aprendizagem – revela até onde os líderes conseguem desenvolver estratégias de como utilizar a aprendizagem para criar mudanças e levar a organização numa nova direção ou a um novo mercado.

Em baixo, está demonstrado na Figura 2 como as sete dimensões estão distribuídas pelos dois principais componentes organizacionais:



Figura 2 - Relação entre as dimensões da organização aprendente
 Fonte: adaptado de (Yang, Watkins, & Marsick, 2004, p. 41)

Existem duas versões deste questionário – uma versão com 43 itens e outra abreviada com 21 itens igualmente válida e confiável. A versão utilizada é a abreviada devido à necessidade de ter de ser aplicado outro instrumento de medição. A aplicação do DLOQ permite averiguar se os resultados do desempenho da aprendizagem organizacional das sete dimensões referidas existem – a obtenção de conhecimentos organizacionais e o aumento do desempenho financeiro organizacional, como se pode verificar acima na Figura 2. Em baixo (Tabela 3) estão as sete dimensões de Marsick e Watkins (2003) das organizações aprendentes e os correspondentes grupos de perguntas do questionário DLOQ:

Dimensão	Perguntas
Aprendizagem contínua	1 a 3
Consulta e diálogo	4 a 6
Aprendizagem em equipa	7 a 9
Transmissão de poder aos colaboradores	13 a 15
Sistemas incorporados	10 a 12
Ligação com a envolvente	16 a 18
Liderança estratégica para a aprendizagem	19 a 21

Tabela 3 – correspondência entre as dimensões de Marsick e Watkins e as perguntas do questionário DLOQ
 Fonte: adaptado de (Marsick & Watkins, 2003)

O modelo tem características distintivas, pois providencia categorias mensuráveis adequadas para a construção de uma escala do ponto de vista da cultura organizacional, é um dos poucos modelos que abrange todos os níveis de aprendizagem (individual,

organizacional e em grupo) e, por último, identifica as principais dimensões de aprendizagem organizacional existentes na literatura e integra-as ao explicar as suas relações (Jyothibabu, Farooq, & Pradhan, 2010). Para além destes níveis de análise, foram adicionadas cinco perguntas que auxiliam na caracterização da amostra.

Neste estudo, é importante avaliar o compromisso organizacional dos colaboradores para com a GLN após a aquisição pelo grupo Gestmin. O compromisso que os colaboradores têm com a nova empresa vai ser medido e analisado com o fim de verificar qual o impacto da aquisição na organização. Para este efeito é utilizado o questionário por inquérito do compromisso organizacional criado por Allen e Meyer (1991) baseado no modelo do compromisso organizacional definido pelos autores. Existem estudos realizados com este modelo que comprovam que o compromisso afetivo é um indicador de desempenho baseado numa relação recíproca, onde os colaboradores emprestam os seus talentos à organização em troca pela permanência na mesma (Hooff & Ridder, 2004). Este tipo de compromisso está relacionado pela positiva na partilha de aprendizagens, pois o compromisso influencia a vontade de contribuir na organização (doar conhecimentos) e indica qual a extensão que as atividades são conhecidas e percebidas como relevantes (adquirir conhecimentos) (Hooff & Ridder, 2004). O questionário contém quatro perguntas invertidas, sendo elas as número 3, 4, 6 e 13 (Anexo II). Os autores criaram seis itens para cada componente do compromisso, como pode ser verificado em baixo:

Componente	Perguntas
Compromisso afetivo	1 a 6
Compromisso continuado	7 a 12
Compromisso normativo	13 a 18

Tabela 4 - correspondência entre as componentes do compromisso e as perguntas

Fonte: adaptado de (Meyer & Allen, 1991)

O modelo das três componentes pode ter uma grande relevância para quem está a investigar o compromisso, pois realça a necessidade de especificar claramente a natureza da construção em análise, utiliza medidas confiáveis e indicadores válidos, verifica as relações entre antecedentes e comportamentos do compromisso, explora as

relações das componentes através do tempo e presta atenção ao processo de desenvolvimento e consequências do compromisso (Meyer & Allen, 1991).

Ambos os questionários vão ser administrados no mesmo formulário para que os inquiridos respondam aos dois instrumentos e não escolham responder só a um deles. Assim, é garantido que os indivíduos que responderam ao DLOQ também o fizeram com o questionário do compromisso organizacional.

PROCEDIMENTO

O questionário da aprendizagem organizacional e do compromisso organizacional foram enviados à Dra. Sara Soares – responsável pelo departamento de Talento e Desenvolvimento Organizacional – e posteriormente discutido os conteúdos, a relevância das perguntas e a duração. Assim, os questionários DLOQ e do compromisso organizacional foram construídos com a ferramenta Google Forms, facilitando a aplicação aos inquiridos e a recolha e organização dos dados é imediata. Os questionários foram enviados por *email* para os colaboradores com *email* da empresa (96 colaboradores), enquanto que para os restantes, foram imprimidos e colocados nos refeitórios juntamente com uma caixa de recolha selada de forma a assegurar os colaboradores o seu anonimato. A recolha dos dados teve lugar entre o dia 13 de junho e 11 de julho.

O guião de entrevista (Anexo III) foi criado com o intuito de conhecer como a comunicação interna na empresa funciona e se processa. Assim, foram concebidas questões com o fim de entender a forma como a administração e a empresa valorizam esta ferramenta – se a comunicação interna é reconhecida pelas chefias como uma ferramenta estratégica importante (Carvalho C. A., 2012), se os responsáveis têm o cuidado de planear e definir objetivos (Almeida, 2003) e se está em linha com os objetivos organizacionais (Ventura, 2012). São abordados os canais utilizados, o tipo de informação divulgada, o fluxo da transmissão de mensagens (Ribeiro J. , 2008) e se esta desempenha as suas funções de comunicação (Beirão, Vasconcelos, Rasquilha, Fernandes, & Nunes, 2008). É importante também conseguir a perspetiva dos

responsáveis pela comunicação interna de qual é o seu estado atual (pontos fortes e fracos), verificar a sua eficácia (Figueiredo K. F., 2011), averiguar quais são os sistemas de *feedback* implementados e como a partilha de informação é efetuada (Carvalho C. A., 2012).

As entrevistas foram realizadas às responsáveis pelos departamentos de Talento e Desenvolvimento Organizacional e de Marketing (Organograma GLN – Anexo IV). Os dois departamentos estão encarregues da comunicação interna da empresa, sendo assim importante obter o seu ponto de vista. Com recurso ao mesmo guião, foram conduzidas as entrevistas a ambas as responsáveis pela comunicação interna no dia 7 de julho do ano corrente, individualmente, com uma duração de cerca de 30 minutos. As conversas foram gravadas com o auxílio do meu telemóvel pessoal e posteriormente transcritas para documentos Word. Os resultados dos Inquéritos de Satisfação internos referentes ao ano de 2013 foram requisitados via *email* à responsável pelos RH.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

APRESENTAÇÃO DOS DADOS DOS INQUÉRITOS DE SATISFAÇÃO DE 2013

Os inquéritos foram realizados pela empresa Heidrick&Struggles em parceria com o Económico e o INDEG/ISCTE com o título “Excelência no Trabalho” (Heidrick&Struggles, 2014). O estudo avaliou componentes do clima organizacional e do desenvolvimento do capital humano (Heidrick&Struggles, 2014). Às dimensões avaliadas, denominadas por dimensões de excelência, correspondem outras sub-dimensões (Anexo VII). A empresa aplicou o inquérito a várias organizações do país, podendo assim criar um valor de referência para os parâmetros avaliados e obter uma base para comparação das dimensões e sub-dimensões (Heidrick&Struggles, 2014). Para os valores de referência, os dados recolhidos foram divididos segundo as dimensões das empresas participantes – Micro, Pequenas, Médias, Grandes e Grandes >

1000 – e por macro setores de atividade (Heidrick&Struggles, 2014). No contexto deste relatório apenas algumas das sub-dimensões são consideradas devido à sua relevância para o estudo (Heidrick&Struggles, 2014). Neste sentido, são apresentadas as sub-dimensões da Aprendizagem Contínua, da Informação e comunicação, Coordenação e integração, Confiança organizacional e Desenvolvimento de competências.

LN Plás

A amostra proveniente da LN Plás foi de 20 indivíduos, composta na maior parte por mulheres de idades médias dos 35 aos 40 anos (Heidrick&Struggles, 2014). A maioria tem funções operacionais, com habilitações académicas do Secundário ou equivalente e a antiguidade na empresa está entre os 6 e os 10 anos (Heidrick&Struggles, 2014). A LN Plás ficou no 54º lugar do *ranking* das Pequenas Empresas de um total de 58 empresas (Heidrick&Struggles, 2014). A satisfação global é de 66,4% contra o valor médio de 74,4%. Assim, não é surpreendente que os valores médios das dimensões de excelência estejam abaixo dos valores de referência definidos pelo estudo (Heidrick&Struggles, 2014). Nas sub-dimensões consideradas, as diferenças entre o valor médio de referência e o valor da LN Plás variam muito, sendo assim as diferenças entre a empresa e os valores médios (Heidrick&Struggles, 2014):

Sub-dimensão	LN Plás	Valor Referência
Aprendizagem contínua	65%	75,9%
Informação e comunicação	58,5%	71,7%
Coordenação e integração	64,6%	70,5%
Confiança organizacional	69,8%	79,7%
Desenvolvimento de competências	51%	67%

Tabela 5 - Valores das Sub-dimensões da LN Plás

Fonte: adaptado de (Heidrick&Struggles, 2014)

LN Moldes

A amostra da LN Moldes é composta por 55 inquiridos, em que 50 são do sexo masculino, com idades entre os 35 e os 40 anos (Heidrick&Struggles, 2014). A antiguidade na empresa está entre os 6 e os 15 anos e as habilitações académicas prevalentes são o ensino secundário ou equivalente (Heidrick&Struggles, 2014). Os cargos são operacionais. No desempenho geral, a LN Moldes ficou no 77º lugar num

total de 79 Médias Empresas (Heidrick&Struggles, 2014). A satisfação global da empresa é de 53,5%, comparada com a média de 71,2% (Heidrick&Struggles, 2014). Novamente, os valores médios estão abaixo dos valores de referência (Heidrick&Struggles, 2014). Nas sub-dimensões consideradas, as diferenças entre o valor da LN Moldes e a média de referência, são elevadas (Heidrick&Struggles, 2014):

Sub-dimensão	LN Moldes	Valor Referência
Aprendizagem contínua	45%	70,1%
Informação e comunicação	44,9%	68,5%
Coordenação e integração	48,9%	67,3%
Confiança organizacional	52,2%	76,1%
Desenvolvimento de competências	40,4%	64,8%

Tabela 6 - Valores das Sub-dimensões LN Moldes

Fonte: adaptado de (Heidrick&Struggles, 2014)

Da análise às questões individuais pode ser visualizado onde existe uma maior diferença (mais de 10%) nas duas empresas, entre os valores médios de referência e os valores médios da empresa. No final, o relatório sugere em que áreas a empresa deve melhorar por ordem de importância. A tabela abaixo (tabela 7) indica as áreas problemáticas identificadas através da revisão das questões do inquérito e quais as sugestões de melhoria apontadas pelo relatório.

Empresa	Áreas problemáticas	Sugestões de melhoria
LN Plás	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Feedback</i> e confiança das chefias com os colaboradores (relações chefia-colaboradores) • Relações interdepartamentais e sociais • Partilha de conhecimentos entre colaboradores e outras áreas de trabalho • Comunicação e informações sobre o estado económico-financeiro da empresa • Investimento em formação e atração de talentos e o desenvolvimento de competências • Avaliações incorretas do desempenho e atribuição de recompensas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melhorar as recompensas dos colaboradores (e.g. remuneração, benefícios, bónus) 2. Apostar mais na comunicação interna (e.g. divulgação interna da informação, rapidez de comunicação, acesso à informação) 3. Apostar mais na gestão de talentos (e.g. avaliação de desempenho, atração e retenção de talentos, promoção da carreira) 4. Melhorar práticas de liderança das chefias (e.g. desenvolvimento de competências de liderança, gestão de equipas)

LN Moldes	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Novas oportunidades • Acesso à informação, a comunicação interna e informação económico-financeira • Relações com as chefias e confiança nos líderes • Aplicação de aprendizagens e transferência para outros departamentos • Atração de talentos e o investimento e qualidade formação • Desenvolvimento de competências • Partilha de conhecimentos • Avaliação desempenho e sistema de recompensas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melhorar as recompensas dos colaboradores (e.g. remuneração, benefícios, bónus) 2. Melhorar práticas de liderança das chefias (e.g. desenvolvimento de competências de liderança, gestão de equipas) 3. Apostar mais no desenvolvimento das pessoas (e.g. programas de formação) 4. Apostar mais na comunicação interna (e.g. divulgação interna da informação, rapidez de comunicação, acesso à informação)
--------------	--	--

Tabela 7 - Problemas e sugestões de melhoria

Fonte: adaptado (Heidrick&Struggles, 2014).

Na análise dos dados, verificou-se que a partilha de conhecimentos, as avaliações de desempenho, o acesso a informação económico-financeira, a atração de novos talentos e o investimento em formação foram problemas comuns às duas unidades de negócio. Porém na Moldes, o enfoque é claramente na aprendizagem organizacional, com várias falhas apontadas pelos colaboradores no processo. Nas áreas a melhorar, ambas as empresas tiveram prioridades e necessidades diferentes, mas foi dada maior importância ao sistema de recompensas. De forma geral, os problemas da Plás centravam-se na comunicação interna, na gestão de talentos e nas práticas de liderança, enquanto que na Moldes os problemas eram visíveis nas práticas de liderança, no desenvolvimento das pessoas e na comunicação interna. Neste sentido, pode-se constatar que as principais adversidades sentidas pelos colaboradores eram similares. As posições ocupadas no *raking* nacional revelaram que ainda existiam muitas áreas a ser trabalhadas e investimentos necessários para que fosse possível avançar para um lugar mais confortável na lista.

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A CI tem um papel estratégico no desenvolvimento de laços entre os indivíduos e a organização e no reforço do sentimento de pertença (Nobre, 2010). Muitas vezes, a comunicação não necessita de ser muito trabalhada ou inovadora, visto que as ações de

comunicação mais simples (cartazes, por exemplo) conseguem transmitir informação de forma eficaz e motivar os colaboradores (Nobre, 2010). Na GLN a comunicação interna tem um papel importante na estratégia da empresa, estando assim alinhada com os objetivos organizacionais, da administração e da comunicação externa

“Existe uma estratégia em que se identifica que a comunicação é uma área chave e uma área na qual temos que trabalhar daí estarmos a investir, especialmente na área da CI, até para trabalhar toda a cultura...” (Departamento de Talento e Desenvolvimento Organizacional)

Existe uma coordenação entre comunicação interna e externa com o fim de não surpreender os colaboradores com informação acerca da empresa vinda do exterior

“Temos a grande preocupação de comunicar internamente primeiramente e depois comunicar para o exterior” (Departamento de Marketing)

A responsabilidade da comunicação interna recai sobre o departamento de Talento e Desenvolvimento Organizacional, com o apoio do departamento de Marketing, liderados pela Dra. Sara Soares e Sónia Olaio, respetivamente. O departamento de Talento e Desenvolvimento Organizacional tem várias funções, entre elas a CI, onde: cria e desenvolve acções de CI, canais de comunicação e todos os outros aspectos essenciais à CI. Já o departamento de Marketing é um suporte em

“Tudo o que é necessário para que tenhamos uma CI eficaz de acordo com o que se pretende implementar internamente” (Departamento de Marketing)

Na comunicação interna, uma comunicação institucional eficaz com as metas atingidas depende do bom conhecimento dos públicos a quem é dirigida (Figueiredo K. F., 2011). As empresas devem transmitir aos colaboradores os planos e objetivos de forma clara, e direta, incentivando ao desempenho de um papel ativo dentro da organização, tornando-a reconhecida e transparente (Figueiredo K. F., 2011). Assim, foi concebido um plano de ações internas em linha com os valores e missão da empresa que visam:

- Dar a conhecer o que se está a fazer e qual o caminho a seguir
- Motivar os colaboradores
- Envolver os colaboradores

- Criar um sentimento de compromisso com a empresa
- Facilitar comunicação entre chefias e colaboradores
- Os indivíduos conhecerem-se e se reconhecer
- Reconhecimento social

Para desenvolver ações e outras soluções de comunicação interna, existe total autonomia para as sugerir. Porém, há sempre a dependência da aprovação das chefias e das constantes mudanças – aquisições, reestruturações e orientações do grupo Gestmin. Também é de referir que existe alguma resistência dos diretores em relação a ações que envolvam a paragem da produção durante algum tempo

“É uma indústria que vive da produção e estamos muitas vezes focados em produzir, e se eu faço uma ação interna que implica os colaboradores terem de parar durante x minutos...os diretores se calhar são um bocadinho resistentes a isso” (Departamento de Talento e Desenvolvimento Organizacional)

Este facto é devido à possibilidade de não reconhecerem o impacto das ações na motivação dos colaboradores. As chefias esperam que a CI lhes traga benefícios tais como o alinhamento com a estratégia da empresa, a construção de uma cultura organizacional de acordo com os valores da GLN e da Gestmin, que exista eficácia nos canais e nas mensagens transmitidas e que facilite o alcance dos objetivos organizacionais

“Chegamos ao ponto fulcral que é a construção de uma cultura de acordo com os valores da GLN e do grupo GESTMIN que se quer implementar e incutir em todos os colaboradores” (Departamento de Marketing)

É essencial que os profissionais de comunicação entendam a comunicação da empresa antes de criar canais e produzir informação – tem de se averiguar quais são as necessidades e como a comunicação as pode resolver, através do acompanhamento e avaliação pelos profissionais (Figueiredo K. F., 2011), de forma a manter as informações contextualizadas e adaptadas ao momento (Carvalho C. A., 2012). Neste sentido, o tipo de mensagens transmitidas aos colaboradores centra-se em informações

referentes a áreas específicas ou departamentos, informações sobre o negócio, comunicações institucionais, de marketing interno e do desenvolvimento da cultura. Notícias sobre o negócio e cultura e os programas que vão ser implementados na empresa. Toda esta informação é categorizada e filtrada por temas e departamentos, isto é, os RH, por exemplo, têm o seu próprio espaço individual para comunicar. Em baixo está uma tabela (tabela 8) com os pontos fortes e fracos da comunicação interna da GLN identificados pelas entrevistadas:

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plano de ações ▪ <i>Empowerment</i> ▪ Construção de novos canais e melhorias contínuas ▪ Investimento da administração na área ▪ Consciência da necessidade de melhoria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Velocidade na transmissão de mensagens ▪ Pouca diversidade de canais ▪ Alienação e falta de interesse de alguns colaboradores ▪ Falta de <i>feedback</i> dos colaboradores e meios para o efeito ▪ Objetivos não chegam aos decisores e influenciadores ▪ Ruído ▪ Pouco vinculativa ▪ Pouco reconhecimento das chefias do impacto positivo de ações de CI

Tabela 8 - Pontos fortes e fracos da CI na GLN

Fonte: adaptado (Departamentos de Talento e Desenvolvimento Organizacional e Marketing)

Os canais de comunicação estabelecidos na empresa até à data são: o *email* profissional, os quadros de comunicação e os mupis. Porém, ainda não existem avaliações de eficácia das ações ou dos meios. As responsáveis pela CI têm conhecimento que a informação circula e a empresa está certificada por normas que obrigam à avaliação da eficácia das ações, no entanto, ainda não estão implementados mecanismos para esse fim. No entanto, está previsto que a eficácia seja avaliada mediante o nível de motivação e satisfação dos colaboradores. Para além disso, os atuais meios não são suficientes – ainda estão a ser construídos e otimizados – e não dão resposta a todas as necessidades. Também, não existem muitos meios destinados à obtenção de informação dos colaboradores. De novo, não existe um instrumento de avaliação da eficácia. Assim, o fluxo da comunicação na GLN segue o caminho *top-down*, ou seja, é uma comunicação vertical descendente. Contudo, existe proximidade entre as chefias e os colaboradores, dando lugar a um ambiente informal. Na comunicação informal a informação move-se em todas as direções, sem obedecer a regras como a comunicação formal (Ribeiro J. , 2008). As mensagens circulam mais rapidamente, mas pode criar dificuldades e conter

ruídos, fazendo com que a realização de tarefas seja afetada – “quem conta um conto acrescenta um conto” (Ribeiro J. , 2008). Este tipo de comunicação move-se nas hierarquias do topo até à base e vice-versa (descendente e ascendente, respetivamente) e na lateral – comunicação entre pessoal do mesmo nível organizacional (Ribeiro J. , 2008). Porém Pereira (2011) aprofunda estas tipologias de comunicação organizacional como está exposto de seguida.

Comunicação informal – a sua importância tem por base a certificação do trabalho eficazmente encaminhado. O carácter social e até o próprio trabalho são fatores através dos quais as redes não formais de comunicação são criadas, o primeiro pela necessidade dos indivíduos de se relacionarem entre si e o segundo, pela complexidade do trabalho ou por natureza de algumas tarefas que obrigam a um nível de informalidade. Porém, se não existir algum controlo os boatos e rumores podem prejudicar o bom funcionamento da empresa (tanto as tarefas como as relações interpessoais).

Comunicação vertical – respeita as hierarquias podendo seguir de forma descendente (do topo até à base) ou ascendente (da base até ao topo). A comunicação descendente tem conteúdos do tipo informações funcionais, valores culturais ou características do negócio. Com este tipo de comunicação permite coordenar, controlar e recolher informações necessárias na tomada de decisões e no estabelecimento de políticas organizacionais. Por outro lado, o ruído nas mensagens, o excesso ou escassez de informação e a falta de *feedback* são desvantajosos. Por sua vez, a comunicação ascendente acontece com menor frequência e revela um menor grau de satisfação entre os colaboradores. As mensagens enviadas por esta via têm no seu conteúdo as relações entre colegas, problemas na compreensão ou de conhecimento das práticas da empresa e de performance e formas de fazer as coisas. A grande vantagem desta comunicação é o *feedback* para os níveis superiores, pois os colaboradores dão sugestões e participam nas tomadas de decisão. Tal como na comunicação descendente, surgem problemas de filtragem e distorção de mensagens.

A GLN é constituída por diferentes unidades de negócio que operam no mesmo edifício, desta forma a comunicação é uniformizada para as unidades de negócio – o

plano de ações, os meios e as mensagens são transversais. Contudo, por vezes, há informação que circula boca-a-boca apenas numa das unidades e a comunicação com origem noutros emissores não é igual para as empresas devido a práticas de gestão, de relacionamentos e de *feedback* diferentes. Neste sentido, é importante desenvolver ferramentas de comunicação para os diretores e chefias intermédias.

Entre os departamentos, a partilha de informação é fraca – existem dificuldades de comunicação, em que a distância física é apontada como uma possível entrave. A comunicação entre departamentos é realizada através de *email* ou pessoalmente, sendo o acesso à informação providenciado mediante requisição (não há uma plataforma onde se possa pesquisar e recolher a informação necessária). No que toca ao *feedback* por parte dos colaboradores, há resistência em dar a sua opinião, mesmo conscientes que o podem fazer, existindo meios e abertura da parte das chefias e responsáveis para o efeito. Estão implementados alguns meios de *feedback*, pois a GLN tem consciência que necessita das opiniões dos colaboradores sobre os processos, por exemplo, sobre o que acharam sobre uma formação realizada. Contudo, existe muito receio por parte dos colaboradores em serem identificados através dessas opiniões, daí existir uma grande dificuldade em obter estes dados e a resistência em fornecê-los

“Existe uma dificuldade que é o retorno da informação (...) é muito informativa e pouco vinculativa, ou seja, nós damos e recebemos pouco e isso é o que eu me tenho constantemente debatido” (Departamento de Talento e Desenvolvimento Organizacional)

Sendo um grupo multicultural, existem diferentes tipos de visões da CI – há grupos que a recebem de forma bastante positiva e outros que pensam que a informação não é transmitida entre departamentos. É reconhecido o esforço realizado para comunicar. Porém, quando há alguma informação que acham que deveria ser transmitida, ela não é requisitada. Em suma, houve uma grande evolução ao longo do tempo, com uma tendência para a partilha. O clima de comunicação na GLN é informal e muito ruidoso, funciona sobretudo através da comunicação cara-a-cara e da explicação de assuntos de forma simples, clara, direta e com cariz informal. Os indivíduos da organização gostam de proximidade, porém Sara Soares aponta três segmentos distintos desta população:

“um grupo mais dos que conhecem e tendem a promover mais a comunicação, temos os neutros e depois vamos ter aqueles que são um bocadinho ainda mais fechados, que valorizam pouco”
(Departamento de Talento e Desenvolvimento Organizacional)

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS RECOLHIDOS DOS QUESTIONÁRIOS DLOQ E COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

Foram obtidas 107 respostas, das quais apenas 105 são consideradas válidas, aos questionários enviados para o *email* profissional e disponibilizados nos refeitórios. Provavelmente devido a receio de serem identificados, dois dos inquiridos não responderam às perguntas iniciais de caracterização, impedindo uma análise desses inquiridos. Do total dos inquiridos, 36 são do género feminino e 69 do masculino como representado na tabela abaixo (Tabela 9). Os inquiridos encontram-se, na sua grande maioria, entre os 25 e os 45 anos constituindo 71% da amostra. A amostra inclui indivíduos das quatro unidades de negócio da organização, a maior parte pertence à Molds e Plast, 46 e 47 indivíduos respetivamente – as empresas com o maior número de colaboradores –, existindo apenas um colaborador da TPS e 11 da GLN.

Na GLN a maior parte dos colaboradores pertence à área da produção, assim não é surpreendente que 46% dos inquiridos pertençam ao departamento, como pode ser verificado na Tabela 6. Os restantes inquiridos estão distribuídos pelos outros departamentos. Para finalizar a descrição da amostra, a antiguidade demonstra que os inquiridos pertencem à instituição há relativamente pouco tempo, em que metade (53%) dos inquiridos selecionou a opção até quatro anos, seguida por 5 a 10 anos com 22%. O elevado número de inquiridos com uma antiguidade de “até 4 anos” pode ser devido ao facto de que na Plast existirem muitos colaboradores em regime temporário. Dos 47 colaboradores da empresa, 29 estão na empresa há menos de cinco anos. Porém, é de realçar que a maioria dos colaboradores GLN também estão na mesma situação, contudo não estão sujeitos ao regime temporário de trabalho.

Variável	Valor da Variável	Frequência absoluta	Percentagem
Género	Feminino	36	34%
	Masculino	69	66%

Idade	Até 24 anos	9	9%
	25 a 35 anos	38	36%
	36 a 45 anos	36	35%
	46 a 55 anos	17	16%
	56 ou mais anos	4	4%
Habilitações Literárias	2º Ciclo do ensino básico	10	10%
	Ensino Secundário	38	36%
	Curso Tecnológico ou Profissional	20	19%
	Licenciatura	25	24%
	Mestrado	12	11%
Empresa	GLN	11	10%
	TPS	1	1%
	GLN Molds	46	44%
	GLN Plast	47	45%
Departamento	Desenho e Programação	11	10%
	Serviços Administrativos	12	11%
	Engenharia Industrial	4	4%
	Logística	7	7%
	Técnico-comercial	13	12%
	Produção	48	46%
	Qualidade	10	10%
Antiguidade	Até 4 anos	55	53%
	5 a 10 anos	23	22%
	11 a 15 anos	15	14%
	16 ou mais anos	11	11%

Tabela 9 - Caracterização da amostra

Os dados recolhidos foram sujeitos a uma análise de consistência interna através do *Alpha de Cronbach*, com o fim de verificar se os diferentes itens estão a medir a mesma característica (Pestana & Gageiro, 2008). Por outras palavras, se surgirem diferenças significativas estas são justificadas pelas diferentes opiniões dos inquiridos e não pelo modo como o questionário foi construído. Assim, também é possível reunir os itens num só grupo com base na média de todos os itens. A consistência interna varia entre 0 e 1: Menor 0,6 – inadmissível; 0,6 e 0,7 – fraca; 0,7 e 0,8 – razoável; 0,8 e 0,9 – boa; Maior 0,9 – muito boa (Pestana & Gageiro, 2008). Na Tabela 10 abaixo podem ser verificados os valores da consistência interna referente a cada dimensão dos questionários DLOQ e do Compromisso Organizacional:

Questionário	Dimensão	<i>Alpha de Cronbach</i>	Consistência interna
DLOQ	Aprendizagem Contínua (3 itens)	0,837	Boa
	Consulta e Diálogo (3 itens)	0,844	Boa
	Aprendizagem em Equipa (3 itens)	0,818	Boa
	Sistemas Incorporados (3 itens)	0,822	Boa
	Transmissão de Poder (3 itens)	0,861	Boa

	Ligação com a Envolvente (3 itens)	0,913	Muito Boa
	Liderança estratégica para a Aprendizagem (3 itens)	0,949	Muito Boa
Compromisso Organizacional	Compromisso Afetivo (6 itens)	0,771	Razoável
	Compromisso Continuado (6 itens)	0,862	Boa
	Compromisso Normativo (6 itens)	0,775	Razoável

Tabela 10- Consistência interna dos questionários

As dimensões variam com classificações entre “Razoável” e “Muito Boa”, com apenas duas dimensões (compromissos afetivo e normativo) consideradas razoáveis. Assim, as escalas utilizadas são confiáveis e as medidas têm validade de conteúdo. Seguidamente foi efetuado o teste de *Kolmogorov-Smirnov* com o fim de analisar se existe uma distribuição normal dos dados (Pestana & Gageiro, 2008). Neste teste, se o valor significativo (sig.) for superior a 0,05 é assumida a distribuição normal das variáveis.

Dimensão	Estatística	Sig.
Aprendizagem Contínua	0,102	0,010
Consulta e Diálogo	0,092	0,028
Aprendizagem em Equipa	0,100	0,012
Sistemas Incorporados	0,130	0,000
Transmissão de Poder	0,119	0,001
Ligação com a Envolvente	0,084	0,067
Liderança estratégica para a Aprendizagem	0,113	0,002
Compromisso Afetivo	0,100	0,011
Compromisso Continuado	0,062	0,200
Compromisso Normativo	0,056	0,200

Tabela 11 - Resultados do teste *Kolmogorov-Smirnov*

Com base na Tabela 11 apenas a dimensão Ligação com a Envolvente, Compromisso Continuado e Normativo seguem uma distribuição normal. Conclui-se que não se pode assumir a normalidade para as restantes dimensões. De seguida foi analisada a relação entre as variáveis através do Coeficiente de Correlação de *Pearson*. As associações entre variáveis podem ser positivas (+1) ou negativas (-1), podendo-se observar se a intensidade de uma variável é acompanhada pela intensidade de outra: Menor que 0,2 – muito baixa; 0,2 e 0,39 – baixa; 0,4 e 0,69 – moderada; 0,7 e 0,89 – alta; 0,9 e 1 – muito alta (Pestana & Gageiro, 2008).

		Compromisso Afetivo	Compromisso Continuado	Compromisso Normativo
Aprendizagem Contínua	Correlação de Pearson	0,377**	0,224*	0,352**
	Sig.	0,000	0,022	0,000
Consulta e Diálogo	Correlação de Pearson	0,450**	0,206*	0,449**

	Sig.	0,000	0,035	0,000
Aprendizagem em Equipa	Correlação de Pearson	0,501**	0,148	0,459**
	Sig.	0,000	0,131	0,000
Sistemas Incorporados	Correlação de Pearson	0,318**	0,171	0,388**
	Sig.	0,001	0,081	0,000
Transmissão de Poder	Correlação de Pearson	0,425**	0,100	0,415**
	Sig.	0,000	0,312	0,000
Ligação com a Envolveinte	Correlação de Pearson	0,546**	0,200*	0,486**
	Sig.	0,000	0,041	0,000
Liderança estratégica para a Aprendizagem	Correlação de Pearson	0,406**	0,143	0,337**
	Sig.	0,000	0,207	0,000

**Correlação significativa no nível 0,01

* Correlação significativa no nível 0,05

Tabela 12 - Correlação de *Pearson*

De acordo com os dados apresentados na Tabela 12, pode-se visualizar que as diferentes dimensões da aprendizagem e do compromisso estão relacionadas positivamente entre si. Porém, é de realçar que o Compromisso Continuado apenas está relacionado com três componentes da aprendizagem – Aprendizagem Contínua, Consulta e Diálogo e Ligação com a Envolveinte – e o seu grau de significância é menor em relação às restantes dimensões analisadas. Desta forma pode-se afirmar que o Compromisso Continuado não é um fator influenciador na aprendizagem e vice-versa. Perante estes resultados pode-se aferir que as dimensões Aprendizagem em Equipa, Consulta e Diálogo e Ligação com a Envolveinte são as que mais se relacionam com as dimensões do compromisso, pois têm os valores de correlação mais elevados. Para avaliar a intensidade destas relações foi utilizado o Ró de *Spearman* (tabela 13). Este coeficiente de correlação varia entre os valores -1 e 1, em que quanto mais próximo estiver de um destes valores, maior é a associação linear entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2008).

		Compromisso Afetivo	Compromisso Continuado	Compromisso Normativo
Aprendizagem Contínua	Correlação de Spearman	0,388**	0,227*	0,328**
	Sig.	0,000	0,020	0,000
Consulta e Diálogo	Correlação de Spearman	0,451**	0,209*	0,419**
	Sig.	0,000	0,032	0,000
Aprendizagem em Equipa	Correlação de Spearman	0,493**	0,148	0,403**
	Sig.	0,000	0,132	0,000
Sistemas Incorporados	Correlação de Spearman	0,348**	0,205*	0,384**
	Sig.	0,001	0,036	0,000
Transmissão de Poder	Correlação de Spearman	0,457**	0,143	0,394**
	Sig.	0,000	0,146	0,000
Ligação com a Envolveinte	Correlação de Spearman	0,559**	0,213*	0,466**
	Sig.	0,000	0,029	0,000

Liderança estratégica para a Aprendizagem	Correlação de Spearman	0,424**	0,184	0,330**
	Sig.	0,000	0,061	0,000

**Correlação significativa no nível 0,01

* Correlação significativa no nível 0,05

Tabela 13 - Correlação de Spearman

Mais uma vez, o Compromisso Continuado não está relacionado com algumas dimensões da aprendizagem e as correlações existentes não são tão fortes como as correlações dos compromissos afetivo e normativo – não se apresenta como uma componente necessária para a aprendizagem organizacional. De novo as dimensões da aprendizagem organizacional Aprendizagem em Equipa, Consulta e Diálogo e Ligação com a Envolveinte destacam-se pelos valores de correlação altos.

Esta parte é dedicada à análise dos dados recolhidos através da aplicação dos inquéritos por questionário DLOQ e Compromisso Organizacional. No Anexo VI estão expostos os gráficos com as percentagens de resposta a cada item pertencente aos questionários. Após as questões iniciais, tem lugar o questionário acerca da Aprendizagem Organizacional (DLOQ). O questionário tem uma escala definida pelas autoras Marsick e Watkins (2003) de 1 (Nunca) a 6 (Sempre), em que 1 corresponde a algo que nunca acontece e 6 algo que acontece sempre. Em baixo na tabela 14 estão apresentados os resultados das questões individuais para cada dimensão da aprendizagem.

Dimensão	Item	Média	Mediana	Desvio padrão	Assimetria	Curtose
Aprendizagem Contínua	AC 1	3,74	3,73	1,019	0,038	-0,674
	AC 2	3,79	3,79	1,133	-0,022	-0,612
	AC 3	3,38	3,47	1,121	-0,426	-0,516
Consulta e Diálogo	CD 1	3,31	3,32	1,163	-0,005	-0,505
	CD 2	3,15	3,16	1,054	-0,060	-0,331
	CD 3	3,33	3,31	1,182	0,070	-0,673
Aprendizagem em Equipa	AE 1	3,48	3,53	1,075	-0,292	-0,727
	AE 2	3,35	3,45	1,109	-0,437	-0,519
	AE 3	3,21	3,21	1,107	0,050	-0,587
Sistemas Incorporados	SI 1	3,38	3,39	1,050	0,043	-0,209
	SI 2	3,76	3,86	1,189	-0,470	-0,327
	SI 3	3,57	3,63	1,099	-0,318	-0,237
Transmissão de Poder	TP 1	3,28	3,35	1,244	-0,146	-0,766
	TP 2	3,68	3,76	1,221	-0,290	-0,623
	TP 3	3,58	3,60	1,191	-0,144	-0,408
Ligação com a Envolveinte	LE 1	3,59	3,62	1,306	-0,123	-0,722
	LE 2	3,89	3,91	1,171	-0,177	-0,556
	LE 3	3,68	3,74	1,305	-0,196	-0,789
Liderança Estratégica	LA 1	3,59	3,71	1,328	-0,312	-0,692

para a Aprendizagem	LA 2	3,58	3,63	1,269	-0,599	-0,599
	LA 3	3,56	3,63	1,200	-0,284	-0,284

Tabela 14 - Resultados do questionário DLOQ

Em primeiro lugar, é de realçar que todos os valores das médias e da mediana dos itens do questionário estão acima do valor médio de 3 – isto significa que os inquiridos concordam com todas as afirmações. Os valores do desvio padrão são superiores a 1, apontando para a heterogeneidade da amostra. A assimetria e a curtose expostas na tabela 14 são outras formas de demonstrar como os dados estão distribuídos. Na assimetria, os valores iguais a zero indicam uma distribuição simétrica, valores negativos tendem para a esquerda (assimetria positiva) e valores positivos apresentam uma assimetria negativa – uma assimetria negativa mostra uma predominância de valores mais elevados e uma assimetria positiva o contrário (Pestana & Gageiro, 2008). Já na curtose, valores negativos têm uma distribuição mais achatada (platicúrtica) e os positivos uma distribuição menos achatada (leptocúrtica) (Pestana & Gageiro, 2008). Assim, com base nos valores da assimetria pode-se verificar que os dados recolhidos, na sua grande maioria, tendem para a assimetria positiva, ou seja para o lado negativo da escala (“Nunca”).

Na dimensão Aprendizagem Contínua, os valores estão próximos do lado direito da escala, em que os inquiridos concordam que os colaboradores se ajudam mutuamente a aprender e têm tempo para tal. No entanto, a recompensa pelo esforço não suscita um nível de concordância tão elevado como os restantes itens da dimensão, suportado pelo valor negativo da assimetria (-0,426). Em Consulta e Diálogo, os inquiridos estão mais inclinados para o meio da escala com destaque para CD 2 “Sempre que as pessoas apresentam o seu ponto de vista, perguntam também o que os outros pensam”. De seguida, a Aprendizagem em Equipa tende para o lado esquerdo da escala, à exceção de AE 3 – tem uma média mais baixa, mas tem uma aparência mais simétrica que os itens do seu grupo. Para Sistemas Incorporados, os colaboradores consideram que a organização disponibiliza os conhecimentos apreendidos a todos os colaboradores (SI 2) e avalia os custos do tempo e recursos nas formações (SI 3). Na dimensão seguinte, o grau de concordância para TP 1 (o reconhecimento dos colaboradores com iniciativa por

parte da empresa) é menor em relação aos itens TP 2 e TP 3, que têm uma maior tendência para “Sempre”. Por último, Ligação com a Envolve e Liderança Estratégica para a Aprendizagem encontram-se com médias no lado positivo da escala (Sempre), pois a maioria dos colaboradores concorda com as afirmações apresentadas como se pode verificar na tabela 14 acima. As dimensões da aprendizagem construídas por Marsick e Watkins (2003) presentes na GLN podem ser observadas na tabela 15 abaixo com as médias das dimensões da aprendizagem:

Dimensão	Média	Mediana	Desvio padrão	Assimetria	Curtose
Aprendizagem Contínua	3,64	3,68	0,949	-0,297	-0,557
Consulta e Diálogo	3,24	3,24	0,990	0,019	-0,395
Aprendizagem em Equipa	3,35	3,36	0,939	-0,108	-0,446
Sistemas Incorporados	3,57	3,70	0,957	-0,510	0,362
Transmissão de Poder	3,51	3,67	1,078	-0,145	-0,845
Ligação com a Envolve	3,72	3,77	1,164	-0,115	-0,636
Liderança Estratégica para a Aprendizagem	3,58	3,72	1,207	-0,356	-0,484

Tabela 15 - Dimensões da aprendizagem na GLN

Numa primeira abordagem, observa-se que estão reunidas todas as condições da aprendizagem organizacional para que esta tenha um impacto na organização. As diferentes dimensões têm valores muito próximos, no entanto a dimensão Consulta e Diálogo tem o valor médio mais baixo (3,24) e a Ligação com a Envolve com o valor médio mais alto (3,72). Tendo em conta estes valores, na GLN é necessário trabalhar os sistemas de *feedback* e fortalecer o espírito de equipa. Por outro lado, o esforço da empresa para adquirir conhecimentos é reconhecido pelos colaboradores assim como a aplicação de conhecimentos para desenvolver novas estratégias e a aproximação da GLN com os meios internos e externos. Embora as dimensões estudadas apresentem valores acima da média (3), há espaço para melhorar e trabalhar a nível das pessoas e da estrutura.

A terceira parte do inquérito por questionário abordou o Compromisso Organizacional construído por Meyer e Allen (1991). A escala aplicada é idêntica à anterior, porém as extremidades foram denominadas como Discordo (1) e Concordo (6), e foi pedido aos inquiridos que utilizassem a escala para indicar o grau de concordância com as

afirmações. As pontuações das afirmações construídas pela negativa foram devidamente invertidas antes da análise.

Dimensão	Item	Média	Mediana	Desvio padrão	Assimetria	Curtose
Compromisso Afetivo	CA 1	3,83	4,05	1,451	-0,446	-0,707
	CA 2	4,39	4,53	1,282	-0,658	-0,069
	CA 3	4,43	4,62	1,372	-0,588	-0,611
	CA4	4,65	4,86	1,293	-0,700	-0,402
	CA 5	4,19	4,30	1,279	-0,365	-0,699
	CA 6	4,14	4,24	1,470	-0,252	-1,088
Compromisso Continuado	CC 1	3,50	3,46	1,693	0,028	-1,258
	CC 2	3,56	3,53	1,617	0,005	-1,134
	CC 3	4,07	4,16	1,409	-0,351	-0,670
	CC 4	3,09	2,96	1,539	0,290	-0,960
	CC 5	2,72	2,46	1,477	0,709	-0,462
	CC 6	2,82	2,54	1,568	0,551	-0,853
Compromisso Normativo	CN 1	3,99	4,10	1,477	-0,348	-0,765
	CN 2	3,39	3,35	1,554	0,059	-1,096
	CN 3	2,99	2,87	1,529	0,329	-0,903
	CN 4	4,61	4,86	1,355	-0,839	-0,53
	CN 5	3,86	3,96	1,565	-0,326	-0,814
	CN 6	3,88	4	1,392	-0,364	-0,538

Tabela 16 - Resultados do questionário Compromisso Organizacional na GLN

Os dados recolhidos neste questionário diferem dos dados anteriores, na medida que alguns dos valores das médias e medianas estão abaixo de 3, e os valores de desvio padrão são ainda mais elevados – esta parte do inquérito demonstra uma maior diversidade de opiniões acerca dos itens investigados. A assimetria está dividida entre positiva e negativa, enquanto que a curtose permanece negativa. A primeira componente do compromisso organizacional – o Compromisso Afetivo – pode-se considerar boa, pois a maioria dos colaboradores concorda com as afirmações nesta dimensão com valores muito acima da média. CA 4 é a afirmação com que os inquiridos concordam mais, revelando que os colaboradores estão emocionalmente ligados à empresa. Por outro lado, no Compromisso Continuado revela que os colaboradores não têm necessidade de continuar na empresa devido a custos associados com o abandono da mesma ou à escassez de alternativas, mas a sua estadia é uma combinação de necessidade e vontade (CC 3). Para finalizar, o Compromisso Normativo revela que os colaboradores não sentem obrigação para com a empresa, porém não acham correto abandoná-la e demonstram lealdade, dívida à instituição e obrigação para com os colegas. Em suma, os colaboradores têm um vínculo emocional à GLN – um importante

aspecto para a aprendizagem organizacional –, são leais à empresa e aos colegas e a continuação não é apenas derivada a regalias ou perdas monetárias. Assim, o Compromisso Organizacional pode ser sumarizado através da seguinte Tabela:

Dimensão	Média	Mediana	Desvio padrão	Assimetria	Curtose
Compromisso Afetivo	4,27	4,14	0,929	-0,041	-0,166
Compromisso Continuado	3,29	3,35	1,195	0,062	-0,522
Compromisso Normativo	3,79	3,8	1,016	-0,286	-0,115

Tabela 17 - Compromisso organizacional na GLN

Como é demonstrado na tabela 17, o Compromisso Afetivo está em destaque com o valor médio mais alto (4,27) – um bom resultado para auxiliar no desenvolvimento da aprendizagem organizacional – e o Compromisso Continuado com o valor mais baixo (3,29). Por sua vez, o Compromisso Normativo, tem um valor médio de 3,79. O compromisso dos colaboradores da GLN é transversal às dimensões do compromisso organizacional, com uma maior influência do laço emocional entre colaboradores e empresa. Para concluir esta análise vão ser estudados os dados referentes à GLN Molds e GLN Plast, de forma a averiguar se existem diferenças ou semelhanças entre as duas unidades de negócios, uma vez que têm duas culturas organizacionais diferentes, mesmo estando tão próximas fisicamente uma da outra. Os dados das restantes empresas – GLN e TPS – não são estudados devido ao reduzido número de inquiridos. Assim, em primeiro lugar é verificada a consistência interna das variáveis com o recurso ao *Alpha de Cronbach* (Anexo VIII). Com exceção do Compromisso Afetivo na GLN Plast, todas as dimensões estão dentro dos valores aceitáveis e válidos. Depois de analisadas as escalas, foi verificado se estas respeitam uma distribuição normal. Semelhante ao teste da normalidade anterior, foi realizado o teste de *Shapiro-Wilk* (tabela 18), pois ambos os grupos de colaboradores têm uma dimensão inferior a 50 indivíduos (Pestana & Gageiro, 2008). O teste demonstrou que para a GLN Molds e para a GLN Plast, as dimensões em estudo seguem uma distribuição normal. No caso das dimensões com valores entre o 0,044 e 0,049, pode-se assumir a normalidade, pois estão muito próximos de 0,05.

Dimensão	Molds		Plast	
	Estatística	Sig.	Estatística	Sig.

Aprendizagem Contínua	0,949	0,044	0,963	0,141
Consulta e Diálogo	0,983	0,724	0,975	0,406
Aprendizagem em Equipa	0,962	0,142	0,974	0,365
Sistemas Incorporados	0,950	0,047	0,974	0,364
Transmissão de Poder	0,950	0,049	0,959	0,103
Ligação com a Envolveinte	0,967	0,215	0,934	0,010
Liderança estratégica para a Aprendizagem	0,963	0,144	0,962	0,133
Compromisso Afetivo	0,973	0,352	0,951	0,046
Compromisso Continuado	0,980	0,617	0,969	0,248
Compromisso Normativo	0,995	0,999	0,979	0,563

Tabela 18 - Teste Shapiro-Wilk

Tratando-se de dois grupos diferentes, foram aplicados o teste *t-Student* e o teste estatístico não paramétrico *Mann-Whitney*, utilizado quando há violação da normalidade (Pestana & Gageiro, 2008). Apenas a Ligação com a Envolveinte na GLN Plast viola a normalidade, desta forma será aplicado o teste não paramétrico. Para isso, são comparados os dados referentes às empresas em estudo, de modo a verificar se existem diferenças entre as médias obtidas das dimensões em questão nos dois grupos.

Dimensão	Estatística	Sig.
Aprendizagem Contínua	$t = 3,840$	0,000
Consulta e Diálogo	$t = 2,881$	0,005
Aprendizagem em Equipa	$t = 2,759$	0,007
Sistemas Incorporados	$t = 1,564$	0,122
Transmissão de Poder	$t = 2,917$	0,004
Ligação com a Envolveinte	$u = 759$	0,013
Liderança estratégica para a Aprendizagem	$t = 1,162$	0,248
Compromisso Afetivo	$t = 1,858$	0,066
Compromisso Continuado	$t = -1,811$	0,074
Compromisso Normativo	$t = 0,996$	0,322

t = estatística de teste do *t-Student*

u =estatística de teste do Mann-Whitney

Tabela 19 - Resultados do teste *t-Student* e *Mann-Whitney*

Perante os resultados obtidos do teste *t-Student*, os valores positivos de t mostram que as médias das dimensões são superiores na Molds e os valores negativos o contrário. Para os níveis de significância inferior a 0,05, verifica-se que há diferenças significativas entre as duas empresas e para valores superiores a 0,05 não existem evidências para afirmar que existem diferenças significativas. O teste de *Mann-Whitney*, por sua vez, indica que não existem diferenças significativas (sig. <0,05). De forma a verificar como estas diferenças se comportam, mais à frente, são analisados os dados recolhidos dos questionários para cada empresa aqui estudada. Mais uma vez, é

analisada a relação entre os conceitos recorrendo à Correlação de *Pearson*, porém os dados estão separados pelas empresas em estudo. Em primeiro lugar foi realizada a correlação para a GLN Molds (Anexo VIII), onde se pode verificar que o Compromisso Continuado não tem uma ligação significativa com a aprendizagem organizacional, por outro lado, o Compromisso Afetivo demonstra valores elevados – esta análise revela que o Compromisso Afetivo está fortemente relacionado de forma positiva com a aprendizagem organizacional – tal como foi referido no enquadramento teórico, esta componente do compromisso está associada com a partilha de aprendizagens e a aquisição de conhecimentos (Hooff & Ridder, 2004). No caso do Compromisso Normativo, também com valores altos, está associado ao desempenho e ao esforço (Meyer & Allen, 1991). Também está em destaque a desconexão entre o Compromisso Normativo e a Liderança estratégica para a Aprendizagem.

De seguida, foi averiguada a intensidade das correlações com a utilização do Ró de *Spearman* (Anexo VIII). Estes resultados, embora um pouco mais baixos que os apresentados anteriormente, expressam as conclusões apresentadas no parágrafo anterior. No caso da GLN Plast (Anexo VIII), a correlação de *Pearson* revela que as diferentes dimensões não estão relacionadas de forma significativa umas com as outras. Apenas quatro componentes da aprendizagem são correlacionadas com o Compromisso Afetivo, três com o Normativo e nenhuma com o Continuado. A Ligação com a Envolveinte tem aqui enfoque, pois apresenta os valores mais altos (0,593 para CA e 0,415 para CN), seguida com Consulta e Diálogo com uma relação mais forte com o Compromisso Normativo. Os resultados da correlação de *Spearman* (Anexo VIII), por sua vez, apontam para o Compromisso Normativo como a dimensão que mais se relaciona com a maioria dos diferentes conceitos da aprendizagem. Mais uma vez, a Ligação com a Envolveinte possui valores de correlação mais altos do que as restantes dimensões.

De seguida são analisadas as respostas dos inquiridos das duas empresas ao questionário DLOQ. Em primeiro lugar, a tabela 20 mostra os resultados dos colaboradores da GLN Molds:

Dimensão	Item	Média	Mediana	Desvio padrão	Assimetria	Curtose
Aprendizagem Contínua	AC 1	4,07	4,12	0,929	-0,308	0,231
	AC 2	4	4,03	1,054	-0,357	0,533
	AC 3	3,74	3,80	0,880	-0,882	1,210
Consulta e Diálogo	CD 1	3,61	3,68	1,105	-0,288	-0,414
	CD 2	3,37	3,40	1,062	-0,224	-0,419
	CD 3	3,59	3,58	1,087	-0,179	0,082
Aprendizagem em Equipe	AE 1	3,78	3,82	0,867	-0,409	-0,320
	AE 2	3,57	3,68	1,088	-0,769	0,221
	AE 3	3,26	3,30	1,104	-0,134	-0,829
Sistemas Incorporados	SI 1	3,46	3,45	0,912	0,042	-0,724
	SI 2	3,89	3,90	1,059	-0,244	0,061
	SI 3	3,76	3,80	1,037	-0,368	0,072
Transmissão de Poder	TP 1	3,61	3,69	1,125	-0,430	-0,083
	TP 2	3,93	4,06	1,083	-0,633	0,009
	TP 3	3,80	3,79	1,088	-0,134	-0,147
Ligação com a Envolvente	LE 1	3,80	3,82	1,108	-0,209	-0,200
	LE 2	4,09	4,16	1,112	-0,482	0,432
	LE 3	3,91	4,03	1,151	-0,646	0,352
Liderança Estratégica para a Aprendizagem	LA 1	3,78	3,92	1,228	-0,468	-0,324
	LA 2	3,72	3,77	1,205	-0,300	-0,320
	LA 3	3,59	3,69	1,127	-0,665	-0,38

Tabela 20 - Resultados da aprendizagem organizacional na GLN Molds

Tal como os dados acima apresentados da GLN, na GLN Molds, os inquiridos concordam com as afirmações que compõem o questionário DLOQ. Os valores das médias e medianas estão acima do valor médio e o desvio padrão apresenta, de novo, uma diversidade de opiniões, porém em alguns itens existe consenso. A distribuição dos dados na sua totalidade possui uma assimetria negativa, visto que os valores médios são elevados. A análise revela a presença das sete dimensões da aprendizagem organizacional desenvolvidas por Watkins e Marsick (2003). Desta forma, apenas se irá reportar os itens que suscitaram mais concordância entre os inquiridos. Na dimensão Aprendizagem Contínua, os colaboradores têm a opinião partilhada de que são recompensados por aprender (AC 3) e os indivíduos se ajudam uns aos outros nesta tarefa (AC 1). Em Aprendizagem em equipa, têm autonomia para adaptar os objetivos às necessidades (AE 1) e em Sistemas Incorporados a empresa tem sistemas de avaliação do desempenho atual e do esperado (SI 1). Os dados oriundos da GLN Plast, por sua vez, estão na tabela 21.

Dimensão	Item	Média	Mediana	Desvio padrão	Assimetria	Curtose
Aprendizagem Contínua	AC 1	3,36	3,30	0,919	0,428	-0,548
	AC 2	3,38	3,29	1,114	0,554	-0,361

	AC 3	2,98	2,96	1,207	0,042	-0,740
Consulta e Diálogo	CD 1	3,02	2,97	1,132	0,332	0,185
	CD 2	2,89	2,88	0,983	0,078	0,170
	CD 3	2,98	2,83	1,189	0,367	-0,883
Aprendizagem em Equipa	AE 1	3,09	3,04	1,139	0,104	-0,804
	AE 2	3	3,03	1,063	-0,0113	-0,570
	AE 3	3	2,94	1,083	0,428	0,353
Sistemas Incorporados	SI 1	3,36	3,37	1,150	0,131	-0,067
	SI 2	3,55	3,65	1,282	-0,317	-0,787
	SI 3	3,28	3,30	1,097	0,035	-0,217
Transmissão de Poder	TP 1	2,81	2,67	1,262	0,513	-0,418
	TP 2	3,34	3,32	1,307	0,182	-0,519
	TP 3	3,32	3,30	1,235	0,147	-0,357
Ligação com a Envolvente	LE 1	3,26	3,11	1,421	0,285	-0,884
	LE 2	3,57	3,45	1,137	0,549	-0,505
	LE 3	3,36	3,16	1,405	0,394	-0,900
Liderança Estratégica para a Aprendizagem	LA 1	3,38	3,41	1,423	-0,013	-0,839
	LA 2	3,43	3,40	1,315	-0,011	-0,602
	LA 3	3,40	3,43	1,296	-0,124	-0,338

Tabela 21 - Resultados da aprendizagem organizacional na GLN Plast

Numa primeira análise, é visível que os resultados obtidos são mais baixos que os valores da GLN Molds, não estando muito mais elevados que 3. Para a Aprendizagem Contínua, os inquiridos são da opinião que os colaboradores da GLN Plast não são recompensados por aprender (AC 3) e em Consulta e Diálogo, os itens tendem para “Nunca”, pois a sua opinião não é solicitada (CD 2) e há poucas relações de confiança entre colegas (CD 3). Na dimensão seguinte, os colaboradores não estão colocados numa posição negativa ou positiva acerca da Aprendizagem em Equipa. Em Transmissão de Poder, a GLN não reconhece os colaboradores com iniciativa (TP 1), mas apoia os que tomam riscos calculados (TP 3) e providencia controlo sobre os recursos que necessitam (TP 2). Por outro lado, a empresa dispõe de sistemas de aquisição e partilha de conhecimentos (Sistemas Incorporados), está próxima do ambiente interno e externo que a rodeia (Ligação com a Envolvente) e os líderes conseguem implementar mudanças advindas das aprendizagens (Liderança estratégica para a aprendizagem). Os valores médios de cada dimensão da aprendizagem para ambas as empresas estão representados na tabela 22. Na GLN Molds, as dimensões da aprendizagem apresentam valores próximos uns dos outros, a Aprendizagem Contínua e a Ligação com a Envolvente têm a pontuação mais elevada dos conceitos. De acordo com a tabela 22, a aprendizagem organizacional na GLN Plast tem valores mais baixos,

com a Consulta e Diálogo em território negativo e as restantes dimensões só um pouco acima da média.

Dimensão	Empresa	Média	Mediana	Desvio padrão	Assimetria	Curtose
Aprendizagem Contínua	Molds	3,93	3,98	0,827	-0,659	0,848
	Plast	3,24	3,23	0,913	0,078	-0,537
Consulta e Diálogo	Molds	3,52	3,6	0,949	-0,183	-0,283
	Plast	2,96	3	0,915	0,156	-0,073
Aprendizagem em Equipa	Molds	3,54	3,59	0,899	-0,374	-0,223
	Plast	3,03	3,04	0,876	0,271	0,510
Sistemas Incorporados	Molds	3,7	3,8	0,820	-0,412	-0,113
	Plast	3,38	3,51	1,053	-0,171	0,128
Transmissão de Poder	Molds	3,78	3,93	0,938	-0,604	-0,196
	Plast	3,16	3,04	1,127	0,500	-0,388
Ligação com a Envolvente	Molds	3,94	3,95	1,037	-0,421	0,387
	Plast	3,4	3,17	1,215	0,562	-0,637
Liderança Estratégica para a Aprendizagem	Molds	3,7	3,79	1,109	-0,512	-0,029
	Plast	3,4	3,27	1,304	-0,105	-0,581

Tabela 22 - Aprendizagem organizacional na GLN Molds e GLN Plast

Na sua generalidade, a aprendizagem organizacional na GLN Molds funciona de forma mais eficiente e equilibrada a nível da estrutura e das pessoas (Yang, Watkins, & Marsick, 2004). A GLN Plast tem acesso às mesmas estruturas e sistemas, porém o seu funcionamento não está ao mesmo nível, levando a que a aprendizagem atue ou seja percebida de maneira diferente na empresa. Na Plast, não está presente uma cultura que questiona e possui sistemas de *feedback*, a colaboração e a partilha de competências são também aspetos que necessitam de melhoria. Os sistemas estabelecidos para partilhar e obter conhecimentos diferem no seu funcionamento, embora com valores pouco distantes. A dimensão Transmissão de Poder indica que não é muito habitual a empresa partilhar a sua visão e conseguir a opinião dos colaboradores sobre ela, ao passo que na Molds, é mais frequente. As oportunidades em adquirir novos conhecimentos e a utilização destes pelos líderes para implementar mudanças são mais evidentes na Molds. A última parte do questionário por inquérito refere-se ao compromisso organizacional. Em baixo (tabela 23) estão demonstrados os resultados para a GLN Molds.

Dimensão	Item	Média	Mediana	Desvio padrão	Assimetria	Curtose
Compromisso Afetivo	CA 1	4,17	4,31	1,161	-0,711	0,320
	CA 2	4,43	4,57	1,259	-0,894	0,784
	CA 3	4,65	4,91	1,269	-0,802	-0,401
	CA 4	4,70	4,91	1,245	-0,687	-0,531
	CA 5	4,35	4,46	1,140	-0,454	-0,664

	CA 6	4,26	4,35	1,405	-0,237	-1,172
Compromisso Continuada	CC 1	3,39	3,25	1,626	0,171	-1,153
	CC 2	3,26	3,10	1,437	0,364	-0,723
	CC 3	3,87	3,92	1,310	-0,245	-0,436
	CC 4	2,87	2,70	1,439	0,566	-0,428
	CC 5	2,17	2	1,060	1,039	0,757
	CC 6	2,41	2,15	1,309	1,037	0,376
Compromisso Normativo	CN 1	4,11	4,13	1,286	-0,080	-0,976
	CN 2	3,72	3,73	1,344	-0,086	-0,789
	CN 3	2,98	2,88	1,325	0,401	-0,356
	CN 4	4,63	4,95	1,420	-1,056	0,372
	CN 5	3,91	3,92	1,396	-0,249	-0,467
	CN 6	3,72	3,86	1,530	-0,355	-0,669

Tabela 23 - Resultados do questionário do Compromisso Organizacional da GLN Molds

O Compromisso Organizacional na Molds, tem a dimensão do Compromisso Afetivo com os valores médios mais altos (>4), podendo-se assim retirar a conclusão que os colaboradores da GLN Molds têm um forte vínculo afetivo com a empresa. Os colaboradores querem continuar na empresa (CC 3), mas não por falta de alternativas disponíveis no mercado de trabalho (CC 4) ou eventuais regalias que a empresa possa garantir (CC 6). Para os inquiridos, a GLN é uma empresa merecedora da sua lealdade (CN 4) mas não se sentem obrigados a ficar na organização (CN 1) ou culpados caso decidissem abandoná-la (CN 3).

Visto que os resultados do DLOQ aos colaboradores da GLN Plast obtidos são baixos em comparação com os resultados da GLN Molds e GLN, não era de esperar que o Compromisso Afetivo (tabela 24) pontuasse tão alto com valores a rondar o 4, excetuando CA 1 – “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização” (3,40). Porém, as correlações de *Pearson* e *Spearman* (Anexo VIII) realizadas anteriormente mostram que a maioria das dimensões da aprendizagem não estão relacionadas com o Compromisso Afetivo, logo, este não é afetado pela aprendizagem e vice-versa. O Compromisso Continuada difere com o verificado na GLN Molds, os inquiridos pretendem continuar na organização por motivos monetários e pessoais, ao concordar com a maior parte das afirmações e que não existem muitas opções alternativas ao seu emprego atual (CC 5). Os colaboradores, caso abandonassem a empresa, sentir-se-iam culpados (CN 3), pois são leais à organização (CN 4). A tabela

24 gerada pelas opiniões dos inquiridos apresenta as três componentes do compromisso organizacional com a maioria dos valores acima da média.

Dimensão	Item	Média	Mediana	Desvio padrão	Assimetria	Curtose
Compromisso Afetivo	CA 1	3,40	3,44	1,651	0,010	-1,144
	CA 2	4,26	4,38	1,326	-0,494	-0,454
	CA 3	4,19	4,30	1,484	-0,386	-0,798
	CA 4	4,57	4,77	1,347	-0,722	-0,233
	CA 5	3,94	3,95	1,405	-0,177	-0,846
	CA 6	4,09	4,19	1,501	-0,312	-0,888
Compromisso Continuado	CC 1	3,51	3,50	1,852	-0,028	-1,470
	CC 2	3,72	3,87	1,802	-0,241	-1,282
	CC 3	4,17	4,33	1,551	-0,443	-0,850
	CC 4	3,21	3,07	1,706	0,174	-1,290
	CC 5	2,98	2,82	1,553	0,437	-0,717
	CC 6	3,11	3,11	1,760	0,256	-1,225
Compromisso Normativo	CN 1	3,85	3,95	1,655	-0,293	-0,975
	CN 2	3,06	2,83	1,699	0,340	-1,165
	CN 3	2,81	2,63	1,637	0,415	-1,043
	CN 4	4,55	4,80	1,380	-0,685	-0,473
	CN 5	3,62	3,76	1,764	-0,178	-1,227
	CN 6	3,89	3,95	1,339	-0,138	-0,808

Tabela 24 - Resultados do questionário do Compromisso Organizacional da GLN Plast

Desta forma, perante os resultados da aprendizagem organizacional na GLN Molds, era de esperar que o Compromisso Afetivo fosse a dimensão do compromisso com um valor mais elevado, como pode ser verificado em baixo na Tabela 25. O Compromisso Continuado encontra-se numa posição negativa, mas de acordo com as correlações efetuadas anteriormente, não é um fator influenciador da aprendizagem. Por último, o Compromisso Normativo revela que os colaboradores se sentem responsáveis em contribuir para a empresa e vêem a sua relação com a empresa como recíproca (Meyer & Allen, 1991).

Dimensão	Empresa	Média	Mediana	Desvio padrão	Assimetria	Curtose
Compromisso Afetivo	Molds	4,43	4,42	0,932	-0,183	-0,239
	Plast	4,07	3,83	0,899	0,096	0,465
Compromisso Continuado	Molds	2,99	2,92	0,987	0,144	-0,547
	Plast	3,45	3,47	1,399	-0,030	-0,772
Compromisso Normativo	Molds	3,84	3,83	0,948	-0,091	-0,073
	Plast	3,63	3,64	1,109	-0,234	-0,236

Tabela 25 - Compromisso Organizacional na GLN Molds e na GLN Plast

Por outro lado, na Plast (tabela 25), o Compromisso Continuado revela que os inquiridos têm a necessidade de continuar na organização por razões monetárias e reconhecem que será difícil abandonar a empresa, caso seja essa a sua vontade (Meyer & Allen, 1991). No entanto, os colaboradores esforçam-se para conseguir um bom desempenho, se entenderem que é esse o preço da permanência na empresa (Meyer & Allen, 1991). Mas, é de realçar que o Compromisso Normativo não costuma estar associado ao bom desempenho (Meyer & Allen, 1991). Existe pouca diferença entre os valores do Compromisso Afetivo entre as empresas, os inquiridos dos dois grupos estão emocionalmente investidos na empresa e querem fazer parte dela (Meyer & Allen, 1991). A última dimensão também tem valores próximos, indicando que os colaboradores se sentem obrigados a ficar e a contribuir – um fator associado positivamente ao desempenho (Meyer & Allen, 1991).

Em suma, os colaboradores da Molds estão dispostos a se esforçar e aumentar o seu desempenho para o bem da empresa, no entanto também sentem a necessidade de contribuir. Já os colaboradores Plast, embora estejam emocionalmente ligados à organização, o seu trabalho e contribuição na empresa são também fruto da necessidade de manter o emprego. No seu conjunto, os colaboradores estão dispostos a “pagar” pelas regalias ou investimentos que a GLN lhes proporciona (Meyer & Allen, 1991). Confrontando estes resultados com os retirados dos Inquéritos de Satisfação de 2013, pode-se afirmar que houve algumas melhorias, nomeadamente na GLN Molds. As áreas problemáticas referentes à aprendizagem foram melhoradas, como se observou na tabela 7. O mesmo não pode ser afirmado acerca da Plast, pois os resultados do DLOQ não vão para além do valor médio. A dimensão com o pior resultado remete para o *feedback*, estando abaixo da média, e é um problema que se mantém desde a realização dos inquéritos de satisfação em 2013. A partilha de conhecimentos, o investimento em formação e o desenvolvimento de competências estão um pouco acima do limite do aceitável. Contudo, mais uma vez, o compromisso e a satisfação são conceitos distintos, não havendo casualidade entre eles, mas estão relacionados sendo considerada a hipótese de se influenciarem um ao outro (Tett & Meyer, 1993).

Os problemas apontados com base na falta de comunicação interna, podem-se considerar em processo de melhoria. As entrevistas realizadas com as responsáveis pela comunicação indicam que se está a construir uma base de comunicação sólida, com o planeamento de ações de comunicação, de atividades e eventos, a construção de novos meios de divulgação de mensagens e um esforço para reduzir o ruído e outros obstáculos. Embora este processo já tenha sido começado no início da organização como GLN, as responsáveis reconhecem que ainda há um longo caminho a percorrer devido aos vários pontos fracos (tabela 8).

CONCLUSÃO

As aquisições nem sempre são sinónimo de crescimento e sucesso (Datta, 1991) e os efeitos nos colaboradores fomentam a incerteza e a ansiedade (Dick, Ullrich, & Tissington, 2006). O modo como a organização que adquire outra se comporta durante o período de integração influencia o aparecimento de dificuldades e obstáculos à concretização de objetivos. Assim, o ajuste cultural (Bauer & Matzler, 2012) e o tipo de gestão exercidos (Datta, 1991) devem ser bem comunicados, para que os colaboradores possam testar por si próprios esta nova fase (Kavanagh, 2006). As organizações devem criar uma imagem positiva e um ambiente adequado aos valores, visões e objetivos das empresas, envolvendo todos os colaboradores (Beirão, Vasconcelos, Rasquilha, Fernandes, & Nunes, 2008). É importante promover a participação dos colaboradores em torno de objetivos comuns para que a organização consiga obter bons resultados, um clima organizacional favorável e um bom desempenho (Ventura, 2012). Assim, a comunicação interna apresenta-se como “uma necessidade social, uma exigência económica e uma necessidade política” (Beirão, Vasconcelos, Rasquilha, Fernandes, & Nunes, 2008, p. 85) nas organizações, sendo considerada uma estratégia de sucesso (Carvalho C. A., 2012), pois age como meio de divulgação da cultura organizacional, valores, objetivos e estabelece relações entre empresa e colaboradores (Ventura, 2012).

O estudo permitiu verificar que na GLN a comunicação interna é valorizada pela empresa como uma importante ferramenta estratégica. No entanto, existe uma contradição: o impacto positivo das ações de comunicação não é reconhecido pelas chefias, embora estejam cientes da importância da CI como forma de alcançar objetivos. A CI ainda se encontra num estado inicial, visto que antes da aquisição pela Gestmin, não existia – a ferramenta tem vindo a ser construída ao longo do tempo, atendendo primeiro às necessidades imediatas de comunicação e evoluindo para ações de motivação e envolvimento dos colaboradores na empresa. As responsáveis pela CI constroem novos canais, desenvolvem novas ações e planeiam sistemas de *feedback*. Porém, não está implementado um sistema de avaliação da eficácia dos vários meios e ações de comunicação efetuadas, impedindo a apreciação do impacto das mesmas no público interno (Figueiredo K. F., 2011).

Os pontos fracos da CI estão em maioria (Tabela 8), sendo o ruído dentro da organização evidenciado por uma das entrevistadas como o principal obstáculo à comunicação, seguido pela falta de *feedback* por parte dos colaboradores – os colaboradores têm receio de serem identificados ao divulgarem a sua opinião, de expor o seu ponto de vista. O *feedback* dos colaboradores é essencial para a “criação de um clima de confiança, à colaboração de ambas as partes e ao progresso económico, social e humano” (Beirão, Vasconcelos, Rasquilha, Fernandes, & Nunes, 2008, p. 84). Desta forma, é importante que no plano de CI seja abordada uma solução para estes obstáculos à comunicação, diminuir o ruído e assegurar os colaboradores que as suas opiniões são válidas, importantes (quer sejam negativas ou positivas) e que não haverá consequências ou represálias para quem se fizer ouvir. Os pontos fracos não afetam só a comunicação, também têm um impacto negativo na aprendizagem organizacional, onde a comunicação é essencial, afetando o processo na GLN. Os baixos valores de algumas dimensões da aprendizagem são atribuídos a falhas na CI, pois estão diretamente relacionadas com a comunicação (Marsick & Watkins, 2003).

Assim, pode-se afirmar que neste aspeto a aquisição teve um impacto positivo, pois antes da compra a empresa não tinha CI, mas atualmente está implementada como

ferramenta estratégica e continua a progredir e a ser otimizada ao longo do tempo. A aquisição também teve um resultado positivo noutras áreas aqui estudadas: ao confrontar os relatórios dos Inquéritos de Satisfação com os resultados dos questionários realizados nesta investigação, verificaram-se alguns progressos. A aquisição contribuiu para melhorias no âmbito da aprendizagem, contudo a organização na sua totalidade não foi afetada.

Segundo os dados adquiridos através das entrevistas e o questionário DLOQ, na GLN, a aprendizagem pode ser caracterizada como aprendizagem organizacional hierarquizada, pois a organização e os seus líderes tentam envolver os colaboradores na empresa através de diversas ações, da criação de oportunidades de aquisição e a aplicação de novos conhecimentos e da implementação de mudanças graduais na organização (Martins K. D., 2011). Quanto ao compromisso, este é elevado ao nível afetivo e relacionado com a aprendizagem de modo positivo, estando em linha com outros estudos e investigações que apontam para o compromisso afetivo como essencial para a aprendizagem e vice-versa (Hooff & Ridder, 2004). Visto se tratar de uma organização na área de moldes, que exige uma constante atualização de processos, equipamentos e com a necessidade de colaboradores especializados, a aprendizagem é evidenciada na medida que é uma vantagem competitiva sobre a concorrência no setor (IAPMEI, s.d.). É claro que a CI tem de ser otimizada para que a aprendizagem organizacional possa melhorar. As responsáveis na GLN pela área reconhecem que ainda têm muitos desafios, pois há muito ruído e os colaboradores preferem uma interação mais próxima, o que pode ser difícil tendo em conta a dimensão da organização.

Contudo, ao investigar as duas maiores empresas pertencentes à organização (Plast e Molds), os dados apontam para direções diferentes, descrevendo formas distintas de como a aprendizagem atua e como o compromisso se reflete nela. Embora exista um esforço para uniformizar sistemas e processos nas empresas da organização, ainda há uma discrepância no modo como os colaboradores estão comprometidos e como a aprendizagem se desenrola.

Na GLN Plast, o modelo em vigor da aprendizagem é a aprendizagem organizacional fragmentada, evidenciado pelos baixos valores obtidos no questionário DLOQ, nomeadamente no que toca à promoção do diálogo, do *feedback* e experimentação, assim como o fraco espírito de equipa e de colaboração (Martins K. D., 2011). Desta forma, é necessário intervir na empresa para tentar igualar a aprendizagem às restantes unidades de negócio – o plano de comunicação interna projetado deverá conter ações, iniciativas ou projetos exclusivos aos colaboradores da Plast com o fim de melhorar a Consulta e Diálogo e a Aprendizagem em Equipa, entre outros aspetos com os valores pouco acima da média. A criação de um clima de comunicação onde a informação é trocada e acessível a todos os colaboradores é essencial para incentivar os colaboradores a participar na empresa e a partilhar conhecimentos (Hooff & Ridder, 2004). Além disso, o valor elevado do Compromisso Afetivo na empresa sugere que os colaboradores têm alguma abertura para tal, visto que é algo que ajudará a melhorar o desempenho individual e da organização. Por outro lado, a Molds reflete os resultados da globalidade da GLN, caracterizando-se pela aprendizagem organizacional hierarquizada – apresenta valores mais altos, mas como nenhuma dimensão atinge realmente o valor 4 (sendo o valor máximo 6), ainda há espaço para melhoria.

Os resultados obtidos ajudam a GLN a compreender melhor as suas empresas, como funcionam e como se distinguem. Através desta investigação, a organização poderá desenvolver estratégias e planos de ação que irão intervir nas áreas problemáticas e potencialmente melhorar o desempenho da empresa. O presente estudo pretendeu contribuir para o conhecimento da aprendizagem e do compromisso organizacional nas empresas portuguesas. Porém, as conclusões retiradas desta investigação estão limitadas à realidade da empresa estudada e, por isso, não devem ser generalizadas e os resultados não podem ser extrapolados para outras empresas do sector. O compromisso está relacionado com fatores inerentes ao indivíduo e à região, limitando as opiniões dos colaboradores ao seu contexto cultural. Ao nível dos questionários por inquérito, foi encontrada alguma resistência no preenchimento dos questionários em papel, tendo sido necessário incentivar os colaboradores individualmente (com a ajuda da Dra. Sara Soares e outra colaboradora cujas opiniões são valorizadas pelos colaboradores) a

participar no estudo – tal como a Dra. Sara Soares afirmou na entrevista, os colaboradores têm

“Muito receio de serem identificadas nas suas opiniões” (Departamento de Talento e Desenvolvimento Organizacional)

A comunicação interna, o compromisso e aprendizagem organizacionais – e o modo como se relacionam entre si – são aspetos pouco estudados em Portugal. Os conceitos ajudam a explicar a forma como uma empresa funciona de outra perspetiva que não o desempenho financeiro. Sendo o sector de moldes um local onde a formação, o avanço tecnológico e a inovação têm um papel importante, os conceitos aqui estudados podem ser desenvolvidos ao nível da indústria de moldes de forma a conceber modelos que consigam manter a vantagem competitiva e inverter as carências nas áreas da formação e da qualificação (IAPMEI, s.d.).

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, V. (2003). *A Comunicação Interna na Empresa*. Áreas Editora.
- Bauer, F., & Matzler, K. (16 de novembro de 2012). Antecedents of M&A success: the role of strategic complementary, cultural fit, and degree of speed of integration. *Strategic Management Journal*, 35, pp. 269-291.
- Beirão, I., Vasconcelos, P., Rasquilha, L., Fernandes, A., & Nunes, M. (2008). *Manual de Comunicação Empresarial* (1ª ed.). Lisboa: Plátano Editora.
- Bell, J. (1999). *Doing your Research Project* (3ª ed.). Buckingham: Open University Press.
- Béon, P. (1992). *Como Desenvolver a Comunicação na Empresa*. Publicações Europa-América.
- Bhatnagar, J. (outubro de 2007). Predictors of organizational commitment in India: strategic HR roles, organizational learning capability and psychological empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1782-1811.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (fevereiro de 1991). Organizational Learning and Communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2, pp. 40-57.
- Buchanan II, B. (dezembro de 1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, pp. 533-546.
- Carvalho, C. A. (2012). *Gestão da comunicação interna como uma ferramenta estratégica*. Obtido de Repositório Científico Lusófona: <http://recil.ulusofona.pt/bitstream/handle/10437/4554/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20FINAL%20DE%2030-11-2012%20%283%29.pdf?sequence=1>
- Carvalho, L. F. (outubro de 2003). *Gestão da Informação e do Conhecimento, Reestruturação Organizacional e Competitividade*. Obtido em 30 de março de 2016, de UTL Repository: <http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/622/1/TESE%20DE%20MESTRADO%20-%20Reformula%C3%A7%C3%A3o-final-Vers%C3%A3o%20Final.pdf>
- Cefamol. (2014). *Situação Atual*. Obtido em 4 de abril de 2016, de Cefamol: http://www.cefamol.pt/cefamol/pt/Cefamol_IndustriaMoldes/Situacao_Actual/Ficheiros/IPM_Janeiro%202015_PT.pdf
- Cefamol. (24 de março de 2016). *História*. Obtido de CEFAMOL: http://www.cefamol.pt/cefamol/pt/Cefamol_IndustriaMoldes/Historia

- Centimfe. (s.d.). *Indústria de moldes no Norte de Portugal: Protagonistas uma coleção de testemunhos*. Obtido em 4 de abril de 2016, de Universidade do Minho:
http://www3.dsi.uminho.pt/ebeira/setembro_05/docs/livro_final/capa_mem.pdf
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations - A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23, pp. 929-953.
- Datta, D. K. (maio de 1991). Organizational fit and acquisition performance: effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal*, 12, pp. 281-297.
- Dick, R. v., Ullrich, J., & Tissington, P. A. (2006). Working Under a Black Cloud: How to Sustain Organizational Identification after a Merger. *British Journal of Management*, 17, pp. 69-79.
- Fernandes, A. (2007). *Tipologia da Aprendizagem Organizacional - Teorias e Estudos*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Ferreira, I. S. (novembro de 2001). *Caracterização da indústria de moldes na região da Marinha Grande, na óptica da Qualidade*. Obtido em 8 de abril de 2016, de Repositório Aberto da Universidade do Porto: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/62511/1/Irene%20Ferreira.pdf>
- Figueiredo, A. R. (2013). *Avaliação do Impacto do Programa Formação PME*. Obtido de Estudo Geral - Repositório Digital da Universidade de Coimbra: https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/24812/1/Ana_Figueiredo_Avalia%C3%A7%C3%A3o%20do%20Impacto%20do%20Programa%20FPME_Gest%C3%A3o%20-2013.pdf
- Figueiredo, A. S. (outubro de 2013). *O papel da cultura organizacional nos processos de criação e partilha do conhecimento*. Obtido de uBibliorum: http://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/2607/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Sofia%20Figueiredo.pdf
- Figueiredo, K. F. (2011). *Ação Cultural e Comunicação Interna Estudo das estratégias institucionais promovidas pela Vilma Alimentos*. Obtido em 10 de julho de 2015, de Biblioteca Online de Ciências da Comunicação: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/figueiredo-karine-acao-cultural-e-comunicacao-interna.pdf>
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (outubro de 1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10, pp. 803-813.
- Fonseca, P. P. (2013). *Cultura organizacional e inovação: um estudo de caso*. Obtido de Repositório do ISCTE-IUL: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/7968/1/PPF_disserta%C3%A7%C3%A3o_FINAL_PRINTdocx.pdf

- Gestmin*. (s.d.). Obtido de Gestmin: <http://www.gestmin.pt/>
- GLN*. (s.d.). Obtido em 17 de março de 2016, de GLN: <http://www.gln.pt/>
- GLN. (2016). Manual de Acolhimento.
- Gomes de Oliveira, A., & Serra, L. (2011). *A aprendizagem organizacional: a mudança como crescimento nas organizações públicas*. Obtido de Repositório Institucional da Universidade de Aveiro: <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/10671/1/ARTIGO%20-%20APRENDIZAGEM%20ORGANIZACIONAL%20-%20IIRH2011..pdf>
- Gomes, D. (2000). *Cultura Organizacional - comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto.
- Gonçalves, C. S. (2010). *A Influência da Formação Profissional no Clima Organizacional: O caso do Município de Santa Maria da Feira*. Obtido de Estudo Geral - Repositório Digital da Universidade de Coimbra: https://eg.sib.uc.pt/bitstream/10316/15569/1/Tese_Mestrado_Claudia_Goncalves.pdf
- Heidrick&Struggles. (2014). *Prémio Excelência no Trabalho 2013*.
- Hofstede, G. (1981). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10, pp. 15-41.
- Hofstede, G. (2003). *Culturas e Organizações - Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Sílabo.
- Hofstede, G. (1 de dezembro de 2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2, pp. 1-26.
- Hooff, B. v., & Ridder, J. A. (dezembro de 2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8, pp. 117-130.
- Huber, G. P. (fevereiro de 1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2, pp. 88-115.
- IAPMEI. (s.d.). *Moldes: Para dar forma às ideias da indústria*. Obtido em 4 de abril de 2016, de IAPMEI: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1833>
- Joo, B.-K. (2010). Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader–Member Exchange Quality, and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21, pp. 69-85.
- Jyothibabu, C., Farooq, A., & Pradhan, B. (2010). An integrated scale for measuring. *The Learning Organization*, 17(4), pp. 303-327.

- Kavanagh, M. H. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. *British Journal of Management*, 17, pp. 81-103.
- Lusa, A. (26 de janeiro de 2015). *Indústria de moldes não regista desemprego e precisa de mais técnicos qualificados*. Obtido em 4 de abril de 2016, de Observador: <http://observador.pt/2015/01/26/industria-de-moldes-nao-regista-desemprego-e-precisa-de-mais-tecnicos-qualificados/>
- Marconi, M., & Lakatos, E. M. (1996). *Técnicas de Pesquisa* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (maio de 2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5, pp. 132-151.
- Martins, K. D. (2011). *Tipologia da aprendizagem organizacional: estudo empírico numa empresa moçambicana*. Obtido de Repositório Institucional do ISCTE-IU: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2576/1/Tese%20Mestrado.pdf>
- Martins, P. S. (2012). *Cultura organizacional em contexto de mudança*. Obtido de Repositório do ISCTE-IUL: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4658/1/MEXGENGE_40556_PaulaSofiaFMartins.pdf
- Meyer, J. P., & Allen, N. (março de 1991). A three-component conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-89.
- Moreira, A. (2006). *O papel da Intranet na criação do conhecimento organizacional*. Obtido em 7 de abril de 2016, de Biblioteca Online de Ciências da Comunicação: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/moreira-adriana-intranet-criacao-conhecimento.pdf>
- Moreira, A. (2006). *O papel da Intranet na criação do conhecimento organizacional*. Obtido em 7 de abril de 2016, de Biblioteca Online de Ciências da Comunicação: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/moreira-adriana-intranet-criacao-conhecimento.pdf>
- Moreira, M. (16 de abril de 2015). *3 ferramentas de comunicação interna indispensáveis*. Obtido em 3 de maio de 2016, de Comunicação interna estratégica: <https://comunicacaointernaestrategica.com/tag/quadro-de-avisos/>
- Mota, J. R. (fevereiro de 2016). *O Marketing Interno na Ótica dos Gestores de Recursos Humanos*. Obtido em 1 de abril de 2016, de RECIPP - Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto: http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7942/1/DM_JulianaMota_2016.pdf
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (abril de 1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-247.

- Neves, T. R. (2010). *Estudo empírico sobre a aprendizagem organizacional (empresa angolana do sector petrolífero)*. Obtido de Repositório do ISCTE-IUL: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/3033/1/Tese%20de%20Mestrado%20Teresa%20Neves%202010.pdf>
- Nobre, A. C. (2010). *A Cultura como Estratégia?* Obtido em 7 de abril de 2016, de Biblioteca Online de Ciências da Comunicação: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/nobre-ana-a-cultura-como-estrategia.pdf>
- Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development* (5ª ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The Influence of Trainee Attitudes on Training Effectiveness: Test of a Model. *Personnel Psychology*, 39, pp. 497-523.
- Nonaka, I. (fevereiro de 1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, pp. 14-37.
- Organizações em Transição: contributo da Psicologia do Trabalho e das Organizações*. (2000). Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Panagiotis, M., Alexandros, S., & George, P. (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of the City of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14, pp. 415-424.
- Pechta, L. (2013). *A Study Of The Effect Of Organizational Communication Cultures On Interorganizational Collaboration Of Crisis Response*. Obtido em 10 de julho de 2015, de Wayne State University: http://digitalcommons.wayne.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1851&context=oa_dissertations
- Perry, J. L., & Angle, H. L. (março de 1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 1-14.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, M. d. (2008). *Cultura organizacional: um contributo para a compreensão da cultura organizacional de escola*. Obtido de Repositório Universidade Portucalense: <http://repositorio.uportu.pt/jspui/bitstream/11328/227/2/TME%20312.pdf>
- Portugal Global*. (fevereiro de 2009). Obtido em 4 de abril de 2016, de aicep Portugal Global: http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Documents/Revistas_PDFs/Portugalglobaln_10.pdf

- Price, A. C. (19 de dezembro de 2003). *A Culture Assessment of XYZ Manufacturing Company*. Obtido em 30 de janeiro de 2016, de University of Wisconsin-Stout: <http://www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2003/2003pricea.pdf>
- Ramos, H. M. (1997). *A Comunicação nas Organizações*. Obtido em dezembro de 2015, de A Comunicação Interna. Estudo de Caso no C.E.T.: <http://www.prof2000.pt/users/secjeste/heletes/Pg000010.htm>
- Ribeiro, A. C. (2015). *Gestão do conhecimento: uma abordagem estratégica dos processos, da informação e do conhecimento nas organizações públicas*. Obtido em 30 de março de 2016, de Camões - Repositório Institucional da Universidade Autónoma de Lisboa: <http://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/737/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20ANDREA%20CRISTINA%20PIRES%20DE%20AZEVEDO%20PINTO%20RIBEIRO%20completa%20valendo.pdf>
- Ribeiro, J. (2008). *Comportamento Organizacional*. ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb.
- Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2009). The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance. *The Journal of Applied Business Research*, 25, pp. 55-66.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. B. (2013). *Metodologia de pesquisa*. Porto alegre: Penso Editora.
- Santos, A. F. (2010). *A aprendizagem organizacional e o desempenho*. Obtido de Repositório do ISCTE-IUL: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/3597/1/Tese%20de%20Mestrado%20-%20A%20Aprendizagem%20Organizacional%20e%20o%20Desempe.pdf>
- Schein, E. H. (dezembro de 1988). *Organizational Culture*. Obtido em 18 de abril de 2016, de DSpace@MIT: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2224/SWP-208824854366.pdf?sequence=1>
- Schein, E. H. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38, pp. 9-20.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3ª ed.). San Francisco: A Wiley Imprint.
- Silveira, J. E. (2014). *Plano de endomarketing para a empresa Informtec - Com. Mat. de Informática Ltda*. Obtido em 11 de abril de 2016, de Lume Repositório Digital: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/111967>
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 339-358.

- Sriramesh, K., Vercic, D., & Vercic, A. T. (junho de 2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38, pp. 223-230.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: a path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, pp. 259-293.
- Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2012). Social Media Use in Organizations: Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence, and Association. *Communication Yearbook*, 36, pp. 143-189.
- Trindade da Silva, L. M., & Baptista, L. L. (setembro de 2009). *Aprendizagem Organizacional, Cultura e Estratégia: Uma Análise de suas Interações*. Obtido em 29 de março de 2016, de ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR637.pdf>
- Ventura, M. M. (2012). *Estratégias de comunicação interna*. Obtido de Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto: http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/3099/1/DM_ManuelaVentura_2012.pdf
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (s.d.). *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*. Obtido de Partners for Learning and Leadership: <http://www.partnersforlearning.com/questions.php>
- Wildemuth, B. M. (2009). *Applications of social research methods to questions in information and library science*. Wetsport, Connecticut: Libraries Unlimited.
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15, pp. 31-55.

ANEXOS

ANEXO I – DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DE UTILIZAÇÃO DE DADOS

Declaração de autorização da utilização de dados

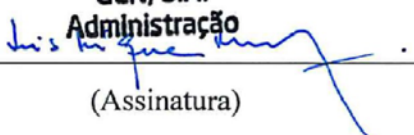
Para os devidos efeitos, declaramos que, no âmbito do estágio do Mestrado de Comunicação e Media, realizado pela aluna Alexandra Sofia Lopes Mota, autorizamos a utilização dos dados facultados pela empresa e daqueles que foram recolhidos nesta através de inquéritos, para fins académicos e disponibilização em respetivos repositórios científicos, não devendo ser distribuídos ou divulgados para outras finalidades.

Leiria, 29 de Setembro de 2016



GLN, S.A.

Administração



(Assinatura)

ANEXO II – QUESTIONÁRIOS

Questionário

Este questionário está inserido num estudo para o Mestrado em Comunicação e Media na Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Instituto Politécnico de Leiria. Esta investigação tem como objetivo analisar como a aprendizagem organizacional é efetuada e qual é o estado do compromisso organizacional na empresa. Deste modo a sua colaboração é fundamental para uma visão mais correta da realidade.

A aprendizagem organizacional é o processo através do qual a organização transforma os conhecimentos adquiridos pelos colaboradores numa vantagem competitiva. Por sua vez, o compromisso organizacional é um estado psicológico que caracteriza a relação entre colaborador e empresa

Todos os dados recolhidos são anónimos e confidenciais. Qualquer questão ou dúvida pode enviá-la para o seguinte endereço eletrónico: 1140562@my.ipleiria.pt
Obrigada pela sua colaboração e disponibilidade.

1. Género
 - a. Feminino
 - b. Masculino
2. Idade
 - a. Até 24 anos
 - b. 25 a 35 anos
 - c. 36 a 45 anos
 - d. 46 a 55 anos
 - e. 56 ou mais anos
3. Habilitações literárias
 - a. 1º ciclo do ensino básico
 - b. 2º ciclo do ensino básico
 - c. Ensino Secundário
 - d. Curso Tecnológico/Profissional
 - e. Licenciatura
 - f. Mestrado
 - g. Doutoramento
4. Indique a qual empresa pertence
 - a. GLNMolds
 - b. GLNPlast
 - c. GLN
 - d. TPS
5. Indique a sua área
 - a. Serviços Administrativos
 - b. Produção
6. Há quanto tempo trabalha na GLN?
 - a. Até 4 anos
 - b. 5 a 10 anos

- c. Desenho e programação
- d. Engenharia Industrial
- e. Qualidade
- f. Técnico-comercial
- g. Logística

- c. 11 a 15 anos
- d. 16 ou mais anos

Responda às questões de acordo com a sua opinião – não existem respostas certas ou erradas. Utilize a escala para indicar a frequência das práticas em que cada questão ocorre na empresa. A escala é de 1 a 6, em que 1 corresponde a algo que nunca acontece e o 6 a algo que acontece sempre. Respeitando as suas próprias opiniões sobre a GLN, por favor, indique qual o grau de concordância com as afirmações em baixo apresentadas:

Aprendizagem Organizacional	1	2	3	4	5	6
As pessoas ajudam-se mutuamente a aprender.						
É dado tempo às pessoas para que possam aprender.						
As pessoas são recompensadas por aprenderem.						
As pessoas dão mutuamente o seu <i>feedback</i> de forma aberta e sincera.						
Sempre que as pessoas apresentam o seu ponto de vista, perguntam também o que os outros pensam.						
As pessoas dedicam tempo a estabelecer relações de confiança entre si.						
Têm a liberdade para adaptar os seus objetivos, consoante a necessidade.						
Revêm a sua opinião, em função do resultado de discussões em grupo ou de informação recolhida.						
Estão confiantes que a organização atuará de acordo com as suas recomendações.						
Cria sistemas para avaliar os desvios entre a performance atual e a esperada.						
Torna os ensinamentos aprendidos acessíveis a todos os colaboradores.						
Mede os resultados do tempo e dos recursos dispendidos na formação.						
Reconhece as pessoas por tomarem iniciativa.						
Permite às pessoas o controlo sobre os recursos que necessitam para cumprirem as suas tarefas.						
Apoia os colaboradores que assumam riscos calculados.						
Encoraja as pessoas a pensar a partir de uma perspetiva global.						
Trabalha em conjunto com a comunidade onde está inserida, no sentido de satisfazer necessidades mútuas.						

Encoraja as pessoas a obter respostas na organização como um todo, aquando da resolução de problemas.						
Os líderes orientam e instruem aqueles que lideram.						
Os líderes procuram regularmente oportunidades para aprender.						
Os líderes asseguram que as ações organizacionais são coerentes com os seus valores.						

Nesta parte, estão 18 frases que representam as possíveis opiniões de indivíduos acerca da organização para a qual trabalham. Responda às questões de acordo com a sua opinião – não existem respostas certas ou erradas. Utilize a escala para indicar o nível de concordância com as afirmações apresentadas. A escala é de 1 a 6, em que 1 corresponde Discordo e o 6 a Concordo.

Compromisso Organizacional	1	2	3	4	5	6
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.						
Sinto os problemas desta organização como se fossem meus.						
Não me sinto como parte da família na organização.						
Não me sinto emocionalmente ligado à organização.						
Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.						
Não tenho um forte sentimento de pertença à minha organização.						
Seria muito difícil sair agora desta organização mesmo se eu quisesse.						
Muito da minha vida seria afetado se quisesse sair da minha organização neste momento.						
Neste momento, manter-me na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de vontade.						
Penso que tenho poucas opções para considerar deixar esta organização.						
Das poucas consequências negativas em deixar esta organização, a insuficiência de alternativas disponíveis é uma delas.						
Uma das principais razões para permanecer na organização é que para sair teria um considerável sacrifício pessoal, e outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que aqui tenho.						
Não sinto qualquer obrigação em permanecer com o meu empregador atual.						
Mesmo que fosse uma vantagem para mim, não sinto que seria correto deixar a organização neste momento.						
Sentir-me-ia culpado se deixasse a organização neste momento.						
Esta organização merece a minha lealdade.						

Neste momento não deixaria a organização porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham.						
Devo muito à minha organização.						

Muito obrigada pela sua colaboração!
Alexandra Mota

ANEXO III – GUIÃO DE ENTREVISTA

1. Qual é a ideia que tem de uma comunicação interna eficaz numa organização?
2. Qual é o papel estratégico da CI (comunicação interna) na GLN? A estratégia de comunicação está alinhada com a estratégia de negócio? É também articulada com a comunicação externa?
3. Existe um plano de CI?
4. Quais são os objetivos de comunicação?
5. Quais são os benefícios que as chefias esperam da CI?
6. Qual é o departamento responsável por esta vertente da comunicação?
7. Há autonomia dos responsáveis de CI para sugerir soluções de comunicação?
8. Considera que a CI na empresa vai ao encontro da missão e dos valores da GLN?
9. Neste momento, quais são os pontos fortes e fracos da CI da GLN?
 - a. Pensa que pode ser melhorada? Como?
10. Como avalia o impacto das ações de CI?
 - a. Existe alguma avaliação da eficácia?
11. Considerando o estado atual da CI, pensa que existe proximidade entre a direção e os colaboradores?
12. A informação circula habitualmente por que canais? E como é o fluxo?
13. Pensa que os meios são suficientes para dar resposta às necessidades?
 - a. Qual é a sua eficácia?
14. Existe alguma diferença da CI nas diferentes unidades de negócio?
 - a. Quais são as principais diferenças?
15. Entre os vários departamentos, como avalia a partilha de informação?
 - a. O que acha da sua eficácia?
16. Como classifica o acesso à informação? É fácil chegar às informações que procura?
17. Quais são os tipos de informação comunicada aos colaboradores?
18. Os colaboradores dão o seu *feedback* ou opiniões sobre determinados assuntos? Existem meios e abertura para tal?

19. Como acha que é vista a CI na empresa?

20. No geral, como descreve o clima comunicacional na GLN?

ANEXO V – OUTRAS TAREFAS DE ESTÁGIO

Aniversário GLN

Uma das ações de comunicação interna parte do plano de ações definidas para a empresa foi o segundo aniversário da empresa enquanto GLN. Fiquei encarregue do contato de pastelarias a solicitar se faziam *cupcakes* decorados, se os entregavam e quais os preços. No dia da entrega, foi decidido criar bandeirinhas com a mensagem “Feliz Aniversário”, a data e a idade da empresa. Assim, juntamente com a Dra. Sara, a Sónia e outra estagiária cortámos as bandeiras de papel, colámos-las em palitos e por fim colocámos-las nos 250 *cupcakes*. Depois do almoço, com a Dra. Sara Soares, a Sónia e outra colaboradora distribuámos em mãos os bolos a cada colaborador nas suas salas e foram postos os restantes *cupcakes* em mesas nos refeitórios para os colaboradores da fabricação, visto que é proibido levar comida para essas zonas. Quando fomos entregá-los nos escritórios, os colaboradores estavam visivelmente satisfeitos com a surpresa. Para além disso, houve a preocupação em pôr de lado alguns bolos, para mais tarde serem colocados nos refeitórios para os colaboradores que vinham trabalhar nos turnos da noite.

Visita Governamental

Também tive a oportunidade de assistir a outra destas ações internas: a visita do Primeiro-ministro à organização. No dia 21 de abril o Primeiro-ministro Dr. António Costa, o Sr. Ministro da Economia, Prof. Manuel Caldeira Cabral e o Sr. Secretariado de Estado da Indústria, Dr. João Vasconcelos, fizeram uma visita às instalações da empresa ao fim da tarde. Acompanhados pela sua comitiva, pela comitiva da GLN que os recebeu e os fotógrafos oficiais do primeiro-ministro e da GLN, visitaram a área comercial, a TPS, a sala de CAD/CAM e as zonas de fabricação. No final, o primeiro-ministro deu um breve discurso e cumprimentou alguns colaboradores à saída da empresa. Para este efeito foram-me atribuídas, pela técnica de marketing, algumas tarefas nos dias que antecederam (e no próprio dia) a visita do Primeiro-ministro. Neste sentido, revi e validei os conteúdos para as etiquetas de identificação das máquinas nas

áreas de fabricação, auxiliei na preparação dos *press kits*, dos cartões de identificação e na elaboração de uma tabela de credenciação da comunicação social.

No dia da visita, perto da hora de chegada da comitiva governamental, os colaboradores nas salas perto da minha mostravam-se ansiosos, ao ponto de suspenderem as suas tarefas para não perderem a chegada dos visitantes e observavam as forças policiais a inspecionar os espaços exteriores com o auxílio de cães polícia. Durante a visita, fomos observando através das janelas interiores como estava a decorrer e eram tiradas fotografias com os telemóveis durante o discurso do Dr. António Costa. No final, nos refeitórios estavam preparadas mesas com aperitivos e bebidas refrigerantes para os colaboradores, onde o CEO, Duarte Champalimaud, deu um pequeno discurso de agradecimento aos colaboradores pelo seu desempenho desde a sua entrada na empresa.

Outras tarefas

Outra das minhas funções consistia na afixação de comunicações nos quadros de comunicação e de folhetos de fonte externa nos refeitórios. Os quadros informativos são espaços físicos fixos em locais estratégicos com o fim de divulgar comunicações (Moreira M. , 2015). Algumas das comunicações foram por mim elaboradas (e como sempre corrigidas e validadas pela Dra. Sara Soares) ou modificadas, como uma comunicação acerca da nova decoração nas salas de reuniões e convocatórias para participação em formações. Os conteúdos publicados num quadro informativo necessitam de estar construídos com informação visualmente apelativa, com textos curtos, objetivos é utilizada linguagem simples (Moreira M. , 2015). As informações transmitidas via esta ferramenta são acessíveis a todos os colaboradores (Moreira M. , 2015).

O quadro deve estar posicionado num local movimentado e bem visível para que todos os colaboradores o possam consultar (Moreira M. , 2015). Na GLN, os quadros de comunicação são organizados por diferentes categorias para que os colaboradores facilmente encontrem a informação que procuram e estão localizados nas entradas da

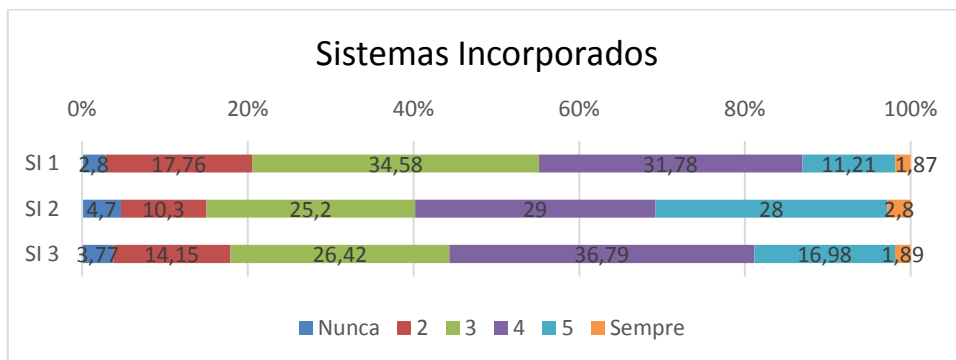
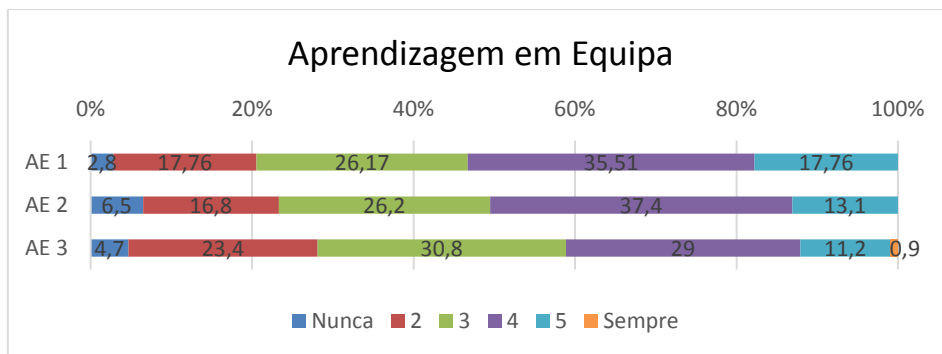
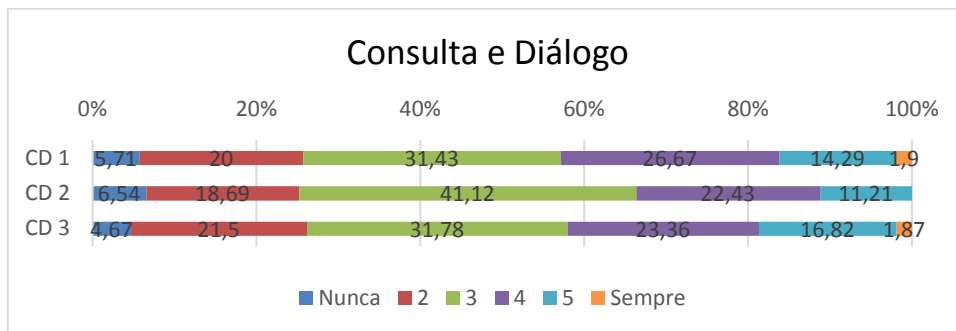
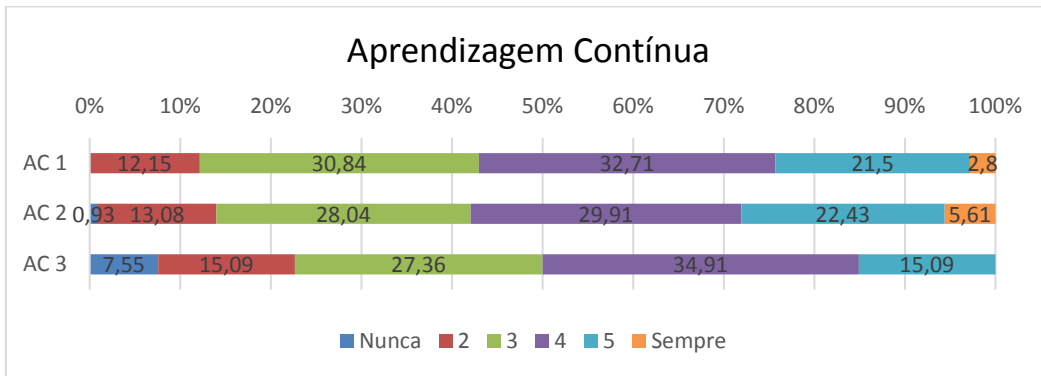
fabricação da Molds, na entrada lateral da Plast e outro num ponto onde estava a entrada para a fabricação Plast e a caminho para o refeitório e a receção.

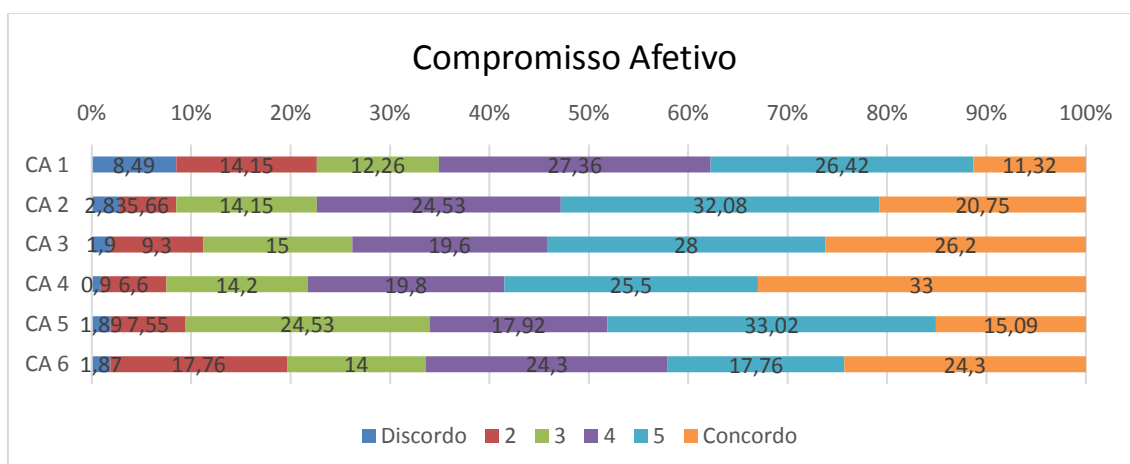
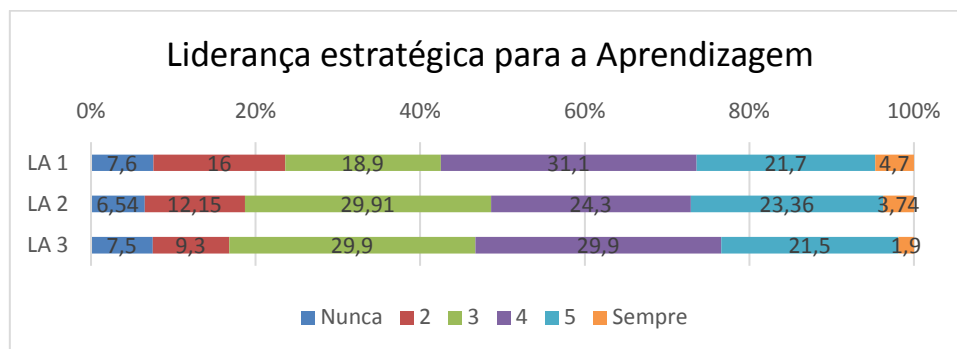
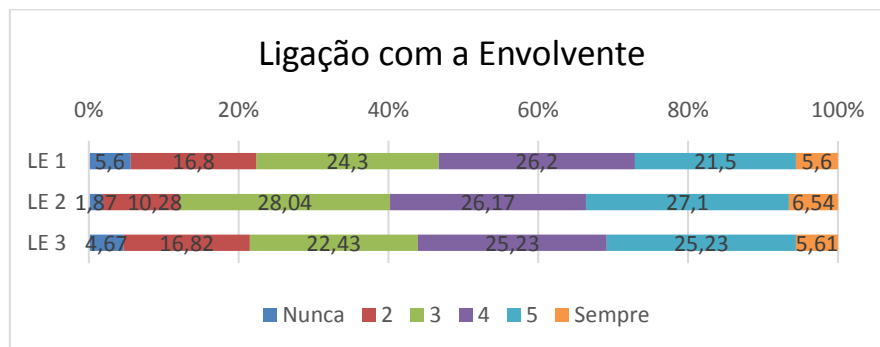
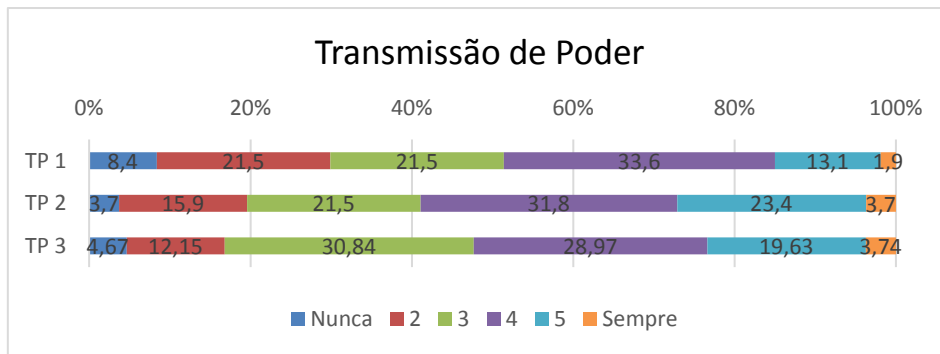
A empresa tem nos refeitórios recipientes destinados à recolha de tampas para doação, assim contatei uma associação que na altura tinha uma campanha neste âmbito com o fim perceber qual era o destino dos fundos angariados e como poderíamos proceder à entrega das tampas. Também criei etiquetas de identificação dos dossiês internos do departamento, atualizei a lista de colaboradores da GLN e realizei uma tabela com os dados de acesso às contas das redes sociais em que a empresa está presente. Outra tarefa foi a organização e atualização do dossiê dos patrocínios e pedidos de apoio à GLN e a criação de um documento para arquivo digital com as mesmas informações.

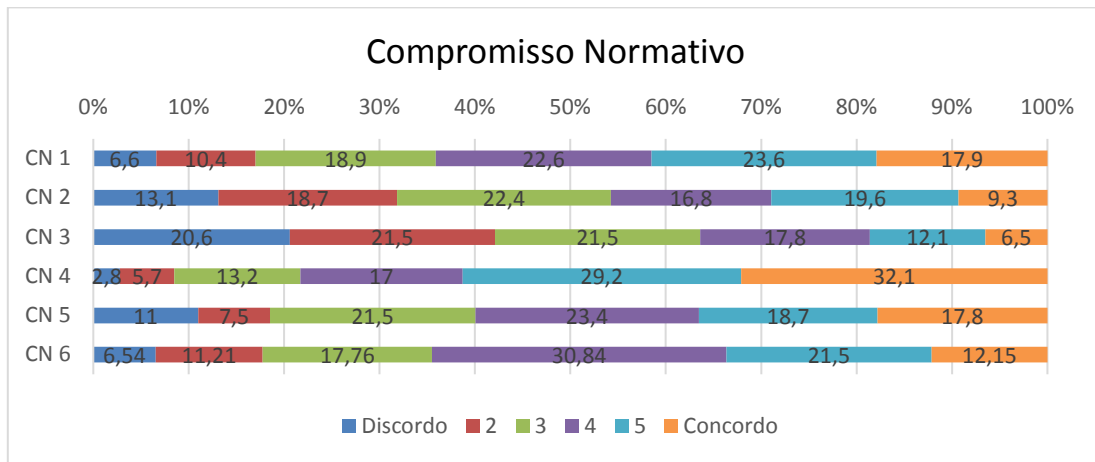
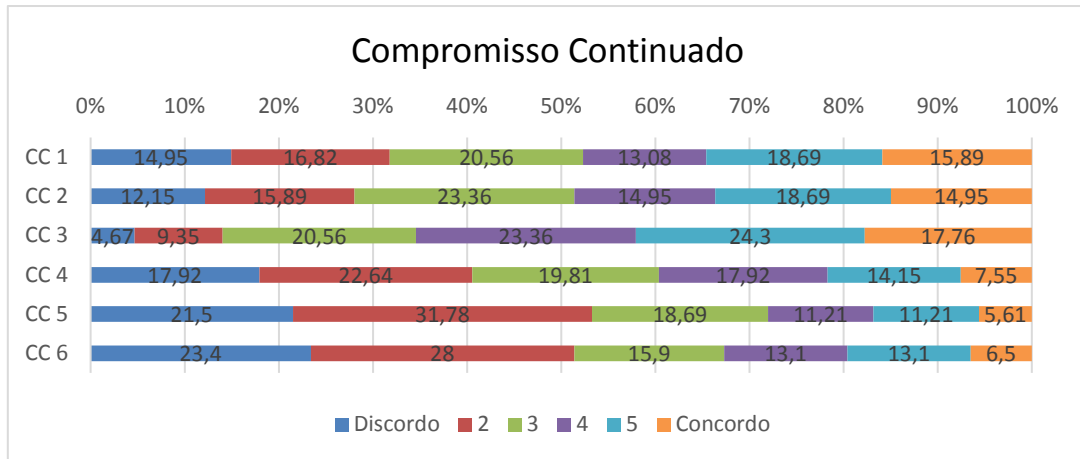
A Sónia por vezes mostrava-me o aspeto gráfico (*flyers*, mupis, salas de reunião entre outros) de ações que iriam ter lugar e perguntava o que achava delas – uma opinião mais pertinente foi acerca de duas versões de um *roll up* para promover a Academia GLN que estaria presente em feiras e outros eventos do género. Estes *roll ups* tinham *designs* muito diferentes, porém enquanto um era muito apelativo graficamente, não era muito explícito na mensagem a transmitir e o outro tinha o problema contrário. Aqui falámos da importância da compreensão do recetor imediata da mensagem, mesmo a alguma distância, da frustração de ser necessária a explicação da mensagem para os indivíduos que não têm conhecimento do projeto.

Ao longo do estágio também fiz algumas pesquisas. Uma delas foi procurar centros de formação, escolas superiores e de ensino profissional com cursos, TESPS e CETS na área administrativa, com o fim de verificar quais as possibilidades da realização de estágios na GLNPlast. Pesquisei informações sobre formações e sobre o cheque-formação – condições e documentação necessária para a candidatura – e, posteriormente, contatei telefonicamente a NERLEI com o fim de procurar mais informações sobre o cheque-formação e para saber se apoiavam a candidatura da GLN. Após a recolha de informação, solicitei os documentos necessários aos colaboradores com acesso a eles, para assim poder proceder com a candidatura.

ANEXO VI – RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS POR PORCENTAGEM







ANEXO VII – DIMENSÕES E SUB-DIMENSÕES DOS INQUÉRITOS DE SATISFAÇÃO

Dimensões	Sub-dimensões
Excelência da Dinâmica Organizacional	Aprendizagem contínua
	Orientação estratégica
	Orientação para o cliente
Excelência dos Processos	Informação e comunicação
	Práticas de liderança
	Coordenação e integração
Excelência do Clima	Confiança organizacional
	Justiça
	Bem-estar
Excelência da Gestão dos RH	Condições de trabalho
	Desenvolvimento de competências
	Gestão de talentos

ANEXO VIII – ANÁLISE DA CONSISTÊNCIA INTERNA E CORRELAÇÕES DE PEARSON E SPEARMAN

Consistência interna dos questionários na GLN Molds e GLN Plast

Questionário	Dimensão	GLN Molds		GLN Plast	
		Alpha de Cronbach	Consistência interna	Alpha de Cronbach	Consistência interna
DLOQ	Aprendizagem Contínua (3 itens)	0,831	Boa	0,792	Razoável
	Consulta e Diálogo (3 itens)	0,848	Boa	0,771	Razoável
	Aprendizagem em Equipa (3 itens)	0,849	Boa	0,718	Razoável
	Sistemas Incorporados (3 itens)	0,750	Muito Boa	0,873	Boa
	Transmissão de Poder (3 itens)	0,814	Boa	0,866	Boa
	Ligação com a Envolvente (3 itens)	0,912	Muito Boa	0,903	Muito Boa
	Liderança estratégica para a Aprendizagem (3 itens)	0,926	Muito Boa	0,967	Muito Boa
Compromisso Organizacional ¹	Compromisso Afetivo (6 itens)	0,841	Boa	0,675	Fraca
	Compromisso Continuado (6 itens)	0,812	Boa	0,902	Muito Boa
	Compromisso Normativo (6 itens)	0,773	Razoável	0,791	Razoável

Correlação de Pearson na GLN Molds

		Compromisso Afetivo	Compromisso Continuado	Compromisso Normativo
Aprendizagem Contínua	Correlação de Pearson	0,506**	0,269	0,415**
	Sig.	0,000	0,071	0,004
Consulta e Diálogo	Correlação de Pearson	0,618**	0,256	0,432**
	Sig.	0,000	0,085	0,003
Aprendizagem em Equipa	Correlação de Pearson	0,706**	0,268	0,478**
	Sig.	0,000	0,071	0,001
Sistemas Incorporados	Correlação de Pearson	0,504**	0,269	0,531**
	Sig.	0,000	0,071	0,000
Transmissão de Poder	Correlação de Pearson	0,602**	0,275	0,518**
	Sig.	0,000	0,064	0,000
Ligação com a Envolvente	Correlação de Pearson	0,534**	0,227	0,501**
	Sig.	0,000	0,130	0,000
Liderança estratégica para a Aprendizagem	Correlação de Pearson	0,522**	0,101	0,215
	Sig.	0,000	0,506	0,152

**Correlação significativa no nível 0,01

Correlação de *Spearman* na GLN Molds

		Compromisso Afetivo	Compromisso Continuado	Compromisso Normativo
Aprendizagem Contínua	Correlação de Spearman	0,499**	0,120	0,392**
	Sig.	0,000	0,429	0,007
Consulta e Diálogo	Correlação de Spearman	0,626**	0,155	0,400**
	Sig.	0,000	0,303	0,006
Aprendizagem em Equipa	Correlação de Spearman	0,699**	0,163	0,373*
	Sig.	0,000	0,278	0,011
Sistemas Incorporados	Correlação de Spearman	0,500**	0,203	0,521**
	Sig.	0,000	0,176	0,000
Transmissão de Poder	Correlação de Spearman	0,604**	0,238	0,445**
	Sig.	0,000	0,112	0,002
Ligação com a Envolveinte	Correlação de Spearman	0,483**	0,128	0,392**
	Sig.	0,001	0,395	0,007
Liderança estratégica para a Aprendizagem	Correlação de Spearman	0,496**	0,015	0,145
	Sig.	0,000	0,922	0,336

**Correlação significativa no nível 0,01

* Correlação significativa no nível 0,05

Correlação de *Pearson* na GLN Plast

		Compromisso Afetivo	Compromisso Continuado	Compromisso Normativo
Aprendizagem Contínua	Correlação de Pearson	0,190	0,276	0,183
	Sig.	0,060	0,060	0,219
Consulta e Diálogo	Correlação de Pearson	0,322*	0,243	0,406**
	Sig.	0,027	0,100	0,005
Aprendizagem em Equipa	Correlação de Pearson	0,264	0,091	0,351*
	Sig.	0,073	0,544	0,015
Sistemas Incorporados	Correlação de Pearson	0,216	0,181	0,245
	Sig.	0,146	0,224	0,097
Transmissão de Poder	Correlação de Pearson	0,290*	0,049	0,266
	Sig.	0,048	0,745	0,070
Ligação com a Envolveinte	Correlação de Pearson	0,593**	0,255	0,415**
	Sig.	0,000	0,084	0,004
Liderança estratégica para a Aprendizagem	Correlação de Pearson	0,310*	0,164	0,333*
	Sig.	0,034	0,270	0,022

**Correlação significativa no nível 0,01

* Correlação significativa no nível 0,05

Correlação de Spearman na GLN Plast

		Compromisso Afetivo	Compromisso Continuado	Compromisso Normativo
Aprendizagem Contínua	Correlação de Spearman	0,173	0,308*	0,174
	Sig.	0,245	0,035	0,242
Consulta e Diálogo	Correlação de Spearman	0,259	0,270	0,416*
	Sig.	0,078	0,066	0,004
Aprendizagem em Equipa	Correlação de Spearman	0,227	0,081	0,325*
	Sig.	0,125	0,590	0,026
Sistemas Incorporados	Correlação de Spearman	0,264	0,215	0,242
	Sig.	0,073	0,148	0,102
Transmissão de Poder	Correlação de Spearman	0,298*	0,095	0,292*
	Sig.	0,042	0,526	0,046
Ligação com a Envoltente	Correlação de Spearman	0,651**	0,307*	0,472*
	Sig.	0,000	0,036	0,001
Liderança estratégica para a Aprendizagem	Correlação de Spearman	0,386**	0,250	0,370*
	Sig.	0,007	0,090	0,010

**Correlação significativa no nível 0,01

* Correlação significativa no nível 0,05

ANEXO IX – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Sónia Olaio, 30 anos, Marketing Assistant

1 – Relativamente a esse tema, a melhor ideia que tenho de uma comunicação eficaz é quando conseguimos garantir que a informação é passada eficazmente a todos os colaboradores. E digamos que, se calhar ao mesmo tempo...isto é, nós temos a dificuldade de transmitir a mesma informação aos diferentes colaboradores que não têm acesso aos mesmos meios, portanto o ideal seria é quando temos meios eficazes e conseguimos que a informação passe para todos no menor espaço de tempo possível.

2 – Sim. A CI é um projeto muito importante para a GLN que está alinhado com o que a administração tem para os objetivos da organização, isto é...nós estamos a desenvolver vários projetos para envolver os colaboradores e eles são uma parte importante da organização. Neste sentido, estamos a tentar melhorar os canais, tentar inculir alguns hábitos de comunicação, algumas normas...e há muito trabalho ainda para fazer, mas temos criados já alguns canais, estamos a criar outros ainda e penso que sim, penso que estamos alinhados com a estratégia da administração. Sendo que está sempre alinhado também com a comunicação externa. Temos a grande preocupação de comunicar internamente primeiramente e depois comunicar para o exterior.

3- Nós temos vários projetos, temos vários projetos de comunicação interna, temos ações que vão sendo definidas. No entanto, a CI também surge muito com os projetos que vão surgindo no dia-a-dia, portanto não é estanque, não é digamos que...para além do plano que há, há também várias ações, vários tipos de tipos de informação que têm ser comunicados, não é. E isso vai sendo feito à medida das necessidades também da organização, dos vários departamentos – cada departamento tem as suas necessidades de comunicação. Agora quando falas de CI falas dos projetos da administração ou falas dos projetos internos que temos?

A: de um plano de CI já com as coisas que vão acontecer, os prazos, quais são as ações que vão ter lugar...

S. Ações da organização é nesse sentido que falas

A. Sim, de um plano.

Sim, exatamente, isso está delineado quais é que são as próximas ações que vão decorrer.

4 – Bem, nós queremos dar a conhecer...nós queremos implementar essencialmente a estratégia da administração quanto aos colaboradores. Mas quais é que são os objetivos? Temos de comunicar os projetos que temos internos...comunicá-los da forma mais adequada para todo o tipo de colaboradores, queremos que a informação passe de forma acessível, porque é importante que eles estejam devidamente informados e alinhados com a estratégia da organização. Basicamente é isso, que todos tenham conhecimento do que estamos a fazer e do caminho que vamos seguir.

5 – Um dos maiores benefícios é a comunicação estar alinhada com a estratégia da empresa. Se todos tiverem o conhecimento da estratégia e dos projetos, estaremos todos alinhados no mesmo sentido e o que se espera é que sejam construídos os canais mais eficazes. Nesse sentido, porque todas as ações que são feitas internamente acabam por ser um veículo da estratégia e através dos vários projetos que vão construindo a cultura, digamos assim. Chegamos ao ponto fulcral que é a construção de uma cultura de acordo com os valores da GLN e do grupo GESTMIN que se quer implementar e incutir em todos os colaboradores.

6 – Esta vertente da comunicação está neste momento com a responsabilidade da Sara Soares, Talent and Development Manager. No entanto, como várias ações e suportes se cruzam com o marketing eu tenho-lhe dado esse suporte e tudo o que é necessário para que tenhamos uma CI eficaz de acordo com o que se pretende implementar internamente. Mas sim, o marketing neste caso serve como suporte.

7 – Sim, completamente.

8 – Sim, todos os projetos de CI têm sido feitos, como estava dizer, de forma a que a cultura, os valores sejam transmitidos.

9 – Bem, os pontos fortes eu acho que estamos a iniciar uma série de projetos internos que não existiam ou que eram feitos de uma forma mais dispersa e nós estamos no caminho para construir algo mais coeso, mais consistente e penso que os colaboradores

já vão tendo uma noção que já há uma CI mais eficaz. Temos já vários projetos e temos um plano, como tinha referido, e acho que esse é um dos pontos mais fortes. E estamos muito motivados com departamento em questão, a Sara e estou a ajudá-la no que posso, estamos muito empenhados para conseguirmos avançar com os projetos. Os pontos fracos da CI talvez sejam, ainda neste momento, conseguirmos passar informação de uma forma rápida a todos os colaboradores. No entanto, temos melhorado os canais, lá está nós ainda estamos no início do projeto, há pontos fracos ainda a melhorar – estamos a melhorar os canais, o projeto da intranet acho que vai facultar o fluxo da informação, depois temos algum tipo de colaboradores que também, digamos assim, ainda está um pouco alienado destes projetos e da comunicação e que se calhar há alguma falta de interesse nestes projetos da organização. Se bem que nós vamos sabendo que a informação circula. No entanto, pode ser difícil chegar a todos porque mesmo eles poderão não se sentir também ainda totalmente enraizados neste projeto da cultura. Portanto temos de continuar a fazer este trabalho e insistir; eu acredito que com o tempo vamos conseguir chegar a todos e aumentar o interesse também dos colaboradores. Um dos grandes pontos fortes é o grande *empowerment* da administração para que este projeto seja realizado com sucesso. Esse acho que é um dos maiores pontos fortes, quando nós temos esse *empowerment*, o resto vai-se construindo ao longo do tempo. Os pontos fracos são esses, é isso que referi, são canais a melhorar. No entanto um ponto forte é termos coisas que não havia e agora já temos, confunde-se ainda um pouco porque estamos no início, estamos a construir um caminho.

10 – Não temos feito. Ainda não temos nenhum processo, segue um pouco por tentar perceber junto dos colaboradores qual é que foi a visão deles relativamente àquele projeto, a comunicação feita, eles próprios falam connosco, a informação circula, nós sabemos que a parte do escritório é mais fácil e todos falam, acabamos por saber que a mensagem é passada diretamente no contato uns com os outros. No entanto não existe nenhum mecanismo de avaliação ainda.

11 – Sim, eu diria que sim. Tem-se feito um grande esforço nesse sentido e a administração já é muito próxima dos colaboradores. Portanto os projetos de CI vêm aproximar ainda mais a administração dos colaboradores.

12 – Então, temos essencialmente dois grandes canais: um deles é o email que enviamos para todos os colaboradores que têm acesso ao *email* profissional, e depois temos os quadros de CI onde colocamos a informação em formato papel, afixada para todos os outros colaboradores, nomeadamente da produção, que não têm acesso ao *email*, ou então serve como duplicação, que as pessoas podem não ter visto o *email* e acabam por ver nos quadros. Colocamos sempre nos dois locais ao mesmo tempo.

13 – Penso que não, ainda não. Estamos no início e como estava a dizer, estamos a construir os canais. Vamos ter uma intranet que vai facilitar e vai alterar um bocadinho a forma de consultar a informação, mas penso que vai facilitar porque vai estar sempre disponível nos computadores dos colaboradores, não só da GLN mas como do grupo. Depois faz-nos falta um mecanismo para receber informação. Nos quadros nós tentámos encontrar uns quadros de comunicação que...onde eles pudessem escrever, porque têm essa possibilidade, podem escrever nos quadros mensagens, podem deixar papeis, podem tudo...mas se calhar faz-nos falta um local específico onde digamos “olha digam-nos aqui o vosso *feedback*, as vossas ideias, transmitam-nos as vossas preocupações, os vossos objetivos” se calhar faz-nos falta ter esse outro ponto para receber informação. Não só para lhes dar, mas para receber. Se calhar até se pode criar, depois até se pode pensar numa outra plataforma na intranet para eles terem essa possibilidade de fazer, através de um *email*. Sim falta-nos ainda trabalhar nisso – esse é um dos pontos fracos.

- a) Eu diria que a eficácia é considerada...razoável, porque a informação passa – é esse o nosso principal objetivo. Quando temos algum tipo de projeto em que temos de comunicar, que temos de garantir a todos que a informação passa...nós aí temos que partir para falar com cada um deles diretamente e garantir que falamos com todos. Portanto, não é a forma mais otimizada da fazer isso, por exemplo quando temos o Dia da Família, temos um jantar de Natal e temos que garantir que todos têm conhecimento do evento e todos eles têm de dar uma resposta se vão ou não, ou têm que dar algum tipo de informação para a realização do evento. A única forma que temos atualmente de fazer isso é falando diretamente com todos, o que consome um pouco de tempo. Agora pode ser desenvolvida uma outra forma de receber esta informação e era aí que

estávamos a falar, que nos falta um local para isso. Se eu conseguir um dia implementar – se conseguirmos – um dia implementar uma forma de todos eles nos darem toda a informação, de comunicarmos e de recebermos toda a informação, acho que aí estaríamos num caminho excelente.

14 – Nós tentamos uniformizar. Nesse sentido em que a estratégia é a estratégia da administração em comunicar de igual forma para as unidades de negócio, para todas as unidades de negócio. Existia sim um pouco de...existia esse hábito de comunicar alguma coisa se calhar Molds que não era comunicado na Plast – nós tentamos uniformizar. E sempre que sabemos que uma coisa é comunicada num sítio e não é comunicada no outro, não por nós mas porque às vezes as pessoas também comunicam entre si, tentamos comunicar em todas as unidades de negócio de igual forma.

15 – As únicas formas que temos conhecimento que é feita, é feita diretamente pelo colaborador que comunica com o respetivo departamento que quer comunicar ou via *email* ou através dos quadros de comunicação.

16 – Não está centralizado. Digamos que cada departamento tem a sua informação e disponibiliza mediante o pedido de outros departamentos. Acho que a intranet vai nos ajudar se calhar a facilitar um pouco essa parte da partilha de documentos e de informação. Pois porque quando falamos de CI, falamos de todas essas partes, mas é assim que estamos habituados a trabalhar. A forma não é ótima, temos pastas partilhadas...umas contêm a informação toda, por exemplo de marketing como é que funciona, quando as pessoas precisam de materiais sobre a marca pedem-me diretamente à medida das necessidades. Eu não tenho um sítio onde possa colocar, a não ser numa pasta partilhada para toda a gente ter acesso aos logos da marca, toda a gente ter acesso aos templates, toda a gente ter acesso a informação que é para todos. O que eu faço é responder à medida das necessidades e os colegas fazem o mesmo. Por isso, acho que isso é um ponto que pode ser melhorado, termos uma plataforma para integrar todo o tipo de informação que seja transversal – a área comercial pode disponibilizar a lista de clientes, eu posso disponibilizar os materiais de marketing, os RH podem disponibilizar todos os documentos que têm para picar o ponto, justificar faltas, férias e tudo mais, isso tudo era ótimo que tivesse uma plataforma única e atualmente não estão.

17 – Seguem informações de todo o género. Mas tentamos segmentar, claro, quando temos projetos transversais comunicamos para todos, mas depois os departamentos comunicam as suas comunicações. Todo o tipo de departamentos, os rh comunicam...tentamos segmentar...tentamos que de acordo com o tipo de informação que seja o próprio departamento responsável a comunicar. Portanto existem comunicações de todos os departamentos da GLN. Nós comunicamos quando faz sentido o colaborador ter conhecimento, normalmente é direta para os colaboradores, mas sim aquilo que faz sentido da administração comunicar referente ao negócio é comunicado, os rh comunicam informação direta, o marketing comunica informação relativamente à atividade da empresa, de tudo que esteja relacionado com a marca de todo o envolvimento da GLN. Agora, a informação é muito variada, toda a informação que é passada aos colaboradores é variada. Se poderia haver mais, se me perguntares? Poderia. Uma comunicação mais direta em todas as áreas para os colaboradores. Acho que sim, que podemos sempre comunicar mais, temos é de avaliar se toda aquela informação que é do interesse do colaborador é de facto passada. Eu diria que até agora fazemos o maior esforço possível.

18 – Existe completa abertura para isso...agora e eles sabem, dou um exemplo de agora, da GLN Move On que lançámos e lançámos em conjunto com uma folha de sugestões sobre modalidades, horários, algo totalmente livre que não dá informação nenhuma sobre o colaborador...apenas são sugestões e não recebemos nenhum *feedback*. Mas pessoalmente as pessoas vão nos dizendo “podíamos fazer isto e outra coisa”, pessoalmente e boca a boca. Mas, quando se trata de oficializar e colocar no quadro e tudo mais há alguma resistência. Mas eles sabem que podem fazê-lo, nós estamos completamente recetivos e todos os departamentos estão, a administração está. Nós que estamos mais com este projeto, a Sara nomeadamente, acho que toda a gente tem abertura e disponibilidade. Toda a gente sabe que pode comunicar, no entanto acho que se calhar as pessoas não estão habituadas a partilhar informação, acho que esse é se calhar um dos pontos a trabalhar: é a partilha e uma comunicação mais livre. Eles sabem que podem falar connosco de todos os temas, mas se calhar não conseguimos ainda.

19 – Acho que reconhecem o esforço que vem vindo a ser feito. Acho que é reconhecido esse esforço e reconhecem também que é um projeto importante para a

administração. Contudo, reconhece-se ainda que os canais ainda não estão totalmente otimizados como estávamos a falar. Mas por vezes porque as pessoas acham que determinada informação devia ter passado e não passou, mas também não foi comunicado. Também têm essa noção, têm a noção que a informação devia ter passado, mas também não disse nada e ficam à espera que alguém diga. Mas acho que reconhecem que tem havido um esforço para comunicar mais internamente, tem-se feito esse esforço e sabem que os projetos que estão a decorrer.

20 – O clima comunicacional na empresa atualmente eu já vejo uma grande evolução pelo menos desde que eu cheguei até agora. Também porque o meu envolvimento na área é específico, mas vejo uma grande evolução. Acho que a tendência é partilhar mais informação, nós estamos a garantir que fornecemos os canais certos, a administração tem de continuar a apoiar como tem feito. Temos que conseguir apenas que...conquistar aquela população mais resistente, que tem receio em comunicar as suas coisas e criar os melhores canais.

Sara Soares, 32 anos, Responsável pelo Talento e Desenvolvimento Organizacional

1 – Uma comunicação clara que chega a todos os colaboradores, independente do nível de função, que tem que ser pensada no sentido de perceber que canais de comunicação chegam a determinados colaboradores, independente dos níveis de função. E que os colaboradores sintam que têm conhecimento sobre o que se passa na organização.

2 – É, ou seja, existe uma estratégia em que se identifica que a comunicação é uma área chave e uma área na qual temos que trabalhar daí estarmos a investir, especialmente na área da CI, até para trabalhar toda a cultura tal como sabes. Temos tido cada vez mais cuidado em garantir que a informação que sai fora também sai dentro, para os colaboradores terem a informação prévia e não serem surpreendidos, portanto na externa com informação sobre a sua própria empresa.

3 – Existe um plano de ações que envolve a CI, eu diria que sim.

4 – Os objetivos de comunicação com assim?

A. Se têm, por exemplo, se cada ação tem um objetivo a concretizar.

S. Tem.

A. E quais são?

Depende do tipo de ação. Motivar os colaboradores fazer com que os colaboradores se sintam envolvidos e comprometidos com a empresa, facilitar a comunicação entre a chefia e os colaboradores, entre os próprios colaboradores, as pessoas conhecerem-se e reconhecerem-se. Haver um reconhecimento social – esses são os grandes objetivos da comunicação.

5 – Ora portanto, temos que perguntar isso às chefias. Mas, estás a falar da CI? Eu acho que as pessoas esperam que através de canais de comunicação devidamente pensados e preparados para o tipo de população que temos, que ela seja eficaz. Mas a responsabilidade está muito nas pessoas, nós podemos de trabalhar os canais mas as pessoas têm que perceber que a comunicação tem que acontecer. Portanto, as próprias chefias da área da comunicação acho que esperam o alinhamento com os objetivos deles e esperam que a comunicação possa facilitar o alcançar dos objetivos. Mas as chefias têm um papel, as chefias e todos os colaboradores, mas aqui muito as chefias. Muitas vezes as chefias têm informação e têm que saber como transmiti-la e passar aos colaboradores. Eu acho que a comunicação pode facilitar – nós da área da comunicação podemos facilitar – aí, em se calhar encontrar formas mais adequadas e formar as pessoas para saberem como comunicar e darem *feedback*. Mas a responsabilidade é muito das chefias.

6 – É o meu. É o departamento de Desenvolvimento Organizacional e também o departamento de Marketing, porque eu acho que o marketing tem de estar aliado à comunicação. Portanto acho que é o meu e o da Sónia.

7 – Há bastante. Contudo...há bastante autonomia para sugerir, não quer dizer que a sugestão seja aprovada. Não sei se essa pergunta está muito bem-feita, acho que é se há autonomia para fazer. Há alguma autonomia, sei lá 75% que já é bastante bom. Mas tem sempre que estar alinhado com a estratégia – à partida estará – porque temos um plano e vimos a definir ações, mas esta organização é uma organização que tem constantes alterações e mudanças: ou por novas aquisições, ou por reestruturações ou por

orientações da casa mãe, a holding da Gestmin, que podem vir obrigar a repensar os nossos planos. Portanto, autonomia é assim um bocadinho subjetiva.

8 – Sim, considero que sim. Mas acho que ainda há um grande trabalho a ser feito.

9 – Eu acho que o ponto forte é detetarmos que é uma área que temos de trabalhar e insistir o esforço ou a abertura e sensibilidade por parte da administração a investir nessas áreas. O ponto fraco, é a forma como se calhar este objetivo não chega a outros que também são decisores e são muito influentes. Fiz-me entender?

- a) Pode ser e tem de ser bastante melhorada, por isso é que eu digo que acho...é assim o ponto forte é esse, é nós tomarmos consciência que temos que melhorar os nossos canais e a nossa comunicação cá dentro. O ponto fraco é o tipo de comunicação que é praticada, portanto tem mesmo que ser melhorado. Existem algumas questões que não são só melhoradas com comunicação, a comunicação tem que estar aliada, mas tem que ser melhorada com o trabalhar as pessoas, mais uma vez. Existe um ponto muito negativo, que é o ruído – nesta organização existe muito ruído. E como é que nós podemos evitar isso, ou seja, ainda agora acabámos de adquirir uma empresa e como deves imaginar, todas as pessoas falam o que vai acontecer, o que é que não vai acontecer. Isso é conversa de corredor, isso tem um nome é a radiofone da tapete ou uma coisa qualquer, há assim um termo que se diz. E o que é importante, é importante que as comunicações que saem para as pessoas tenham informação, que sejam claras, que as pessoas estejam devidamente informadas sobre o que está a acontecer. Por exemplo, o Duarte ontem chamou o grupo de pessoas que vai ter de contactar com a nova empresa e esclareceu o momento em que estamos, ou seja, foi uma comunicação direta, que se calhar com pouco conteúdo, ou seja, não trazia muita informação. Mas era precisamente pôr as coisas de uma forma para desmistificar e para afastar esse tipo de ruídos. Agora, eu não sei como é que se evitam essas coisas porque nós não conseguimos controlar o que os outros falam ou não falam, conseguimos é controlar a informação que passamos aos outros e se calhar se passarmos mais informação e fazer com que a informação chegue...se calhar evitamos o ruído ou minimizamos o ruído.

10 – Não foi feita até à data, mas existe o objetivo de até porque, no âmbito da qualidade, nós somos certificados naquelas normas que tu sabes e...as normas ditam que têm que ser sempre feitas...se existe um plano, temos que fazer uma avaliação desse plano. Agora, aquilo que são as ações de CI, têm vindo a ser feitas de acordo com o plano de ação, mas ainda não foi medido. A forma como vai ser medido é através do nível de satisfação dos colaboradores ou de motivação dos colaboradores, acreditando que a comunicação se for eficaz vai promover uma maior satisfação e motivação. Portanto, é assim que é feito. É feito, mas está a ser também trabalhado e melhorado.

11 – Eu acho que sim, que existe. Existe proximidade e até existe algum clima informal...mas não existe grande sensibilidade dos diretores para perceber que determinadas ações de CI podem ter um impacto positivo nos seus colaboradores. Ou seja, existe proximidade entre as pessoas não sei é se os diretores reconhecem que determinadas ações podem aumentar o nível de motivação porque estamos muitas vezes focados; isto é uma indústria que vive da produção e estamos muitas vezes focados em produzir, e se eu faço uma ação interna que implica os colaboradores terem de parar durante x minutos...os diretores se calhar são um bocadinho resistentes a isso. E o trabalho está aí.

12 – Ora portanto, a informação circula muito top-down, de cima para baixo. Os canais são vários, existem comunicações internas formais – chamadas notas internas –, existem os mupis, temos aqueles placares de comunicação onde nós lançamos ações mais fortes, existe o próprio placar de CI que agora está devidamente organizado com áreas e por departamento. Existe uma dificuldade que é o retorno da informação, por isso é que eu digo que ela vem muito de cima para baixo – é muito informativa e pouco vinculativa, ou seja, nós damos e recebemos pouco e isso é o que eu me tenho constantemente debatido. Atualmente, estamos a trabalhar isso através das caixinhas podemos ter acesso ao retorno, mas as pessoas não estão muito orientadas para aí.

13 – Não. Eu acho que os meios implementados dão resposta à necessidade da gestão, da administração partilhar com os colaboradores as ações que desenvolve, notícias, informações...lá está mais uma vez, mas não existem muitos meios de retorno e têm que ser criados. E estamos a tentar desenvolver alguns programas que vão promover isso, para ter *feedback* dos colaboradores.

a) Para medir a eficácia, eu teria de ter alguma métrica definida e não tenho. Portanto a minha resposta vai ser subjetiva. Eu acho que a informação agora está mais arrumada e chega de uma forma mais categorizada e é bom as pessoas saberem que aquele tema pertence àquele tema e que...ou seja, podemos perceber que há comunicações sobre a produção, sobre o trabalho, percebemos que há comunicações sobre a qualidade, segurança e ambiente, há de rh, há de marketing, há do projeto de desenvolvimento e cultura. Portanto eu acho que as ferramentas estão mais eficazes nesse sentido. Não sei se isto responde ao que me perguntaste, até porque isto é muito subjetivo o que estás a me perguntar. Eu não tenho nenhum dado rigoroso para te responder a isso...mas aquilo que eu posso transmitir é que nos últimos dois anos claramente que a comunicação tem vindo a tornar-se mais eficaz, porque se tem vindo a investir em canais de comunicação. Não existia nada do que estamos a fazer, não existiam mupis, não existiam ações de marketing interno, não existiam quadros de comunicação arrumados. Agora há mais trabalho a ser feito, portanto eu acho que se tem tornado mais eficaz. Agora, sendo esta instituição uma instituição inconstante...muitas vezes aquilo que se comunica informalmente, e que não é necessariamente pelos canais de comunicação, pode causar alguma instabilidade, e eu aí acho que nós estamos a ser eficazes.

14 – Não. É assim, possivelmente deverão existir porque a comunicação é movimentada pelas pessoas e as pessoas estão de um lado e do outro são diferentes. Mas, o plano de ações, as ferramentas, os meios, os canais, as decisões sobre o tema partem todas de uma área que é transversal. Depois, se calhar temos gestores que têm práticas de gestão e de relacionamento e de passagem de informação e *feedback* diferente. Portanto eu diria que sim e não. Sim ao nível daquilo que é o plano, o plano é igual para as duas, mas se calhar não porque fora plano – e se calhar isso é uma área que pode ser melhorada – é encontrarmos ferramentas para os diretores comunicarem, se calhar é explicarmos aos diretores que têm de saber dar *feedback*, e diretores e quem diz diretores diz chefias intermédias também. E isso não está uniformizado, se calhar é uma área a trabalhar.

15 – Fraca. Tem que se trabalhar a partilha de informação entre os vários departamentos, isso está claramente identificado. E aí, tenho que pensar nisso. Existem

dificuldades às vezes em termos de trabalho e de resposta que estão relacionadas com as dificuldades de comunicação entre departamentos, não sei se a estrutura física ajuda, às vezes a distância se ajuda ou não ajuda, mas eu acho que é fraca entre os departamentos.

16 – Médio. Acho que hoje é mais fácil, mas acho que pode ainda ser mais fácil. Portanto de um escala de...sei lá de quatro eu diria que estamos num dois.

17 – Vários diferentes. Temos comunicações institucionais, temos notícias que podem ser de âmbitos de negócio, de âmbitos de ações, de âmbitos mais de cultura, mais...disseste tipos de comunicação, não é? De comunicações institucionais, de comunicações mais de marketing interno e desenvolvimento de cultura. E depois existem também programas que se querem implementar para conseguir ter o dito *feedback* e envolvimento dos colaboradores. Não sei se isto responde ou não a alguma coisa.

18 – Existem meios e existe abertura. Existe uma chamada caixa de sugestões e existem agora muitas ações em que nós convidamos as pessoas a dar resposta. Se eles dão: mais ou menos. Mas existem os meios, ou seja, a organização tem consciência que precisa do *feedback* dos colaboradores e mesmo nos processos, porque a comunicação tem que estar presente em tudo o que são os outros processos. Não é só uma área de comunicação que faz ações de marketing e que trabalha as comunicações formais...não, eu se estou a fazer formação aos meus colaboradores, eu quero saber se os meus colaboradores gostaram dessa formação, quero ter o *feedback* deles sobre essa formação. Portanto, eu aí estou preocupada com o *feedback* e com a comunicação e isso é um ponto que até temos vindo a melhorar. Se as pessoas estão predispostas...eu acho que estão pouco predispostas porque têm receios. Muito receio de serem identificadas nas suas opiniões.

19 – Eu acho que existem várias...Isto é uma população multicultural, eu acho que há um determinado grupo de pessoas que recebe uma série de ações que temos feito de uma forma bastante positiva, acho que isso é importante. Mas acho que isso não é tipo cirúrgico e acho que as pessoas sentem que há muita informação que não passa. E que não é necessariamente sobre as ações, é entre os departamentos.

20 – Eu acho que toda esta conversa que tivemos a descreve um bocadinho, mas no geral... Acho que é informal, é ruidoso. Acho que temos, lá está, acho que temos sempre três grupos: um grupo mais dos que conhecem e tendem a promover mais a comunicação, temos os neutros e depois vamos ter aqueles que são um bocadinho ainda mais fechados, que valorizam pouco. Mas acho que acima de tudo o que caracteriza, acho que a comunicação é informal. Tu tanto encontras uma pessoa com vontade de partilhar e partilha, como encontras uma completamente fechada. Portanto, no geral, depende do resultado do teu questionário! Que eu própria quero saber, mas acho que funciona muito à base do face-to-face, do explicar às pessoas de uma forma muito simples – tem que ser clara, direta e mais informal acima de tudo. O ser pouco formal, não é uma coisa má atenção, é uma coisa que pode ser boa porque as pessoas gostam da proximidade.