

A relevância da Comunicação Interna Planejada Para o Desenvolvimento do Comprometimento Organizacional.

Rosalina Semedo de Andrade Tavares^a, Ana Cristina Limongi-França^b

^a Mestre pela Faculdade de Administração da Universidade de São Paulo

^b Professora Doutora da Faculdade de Administração da Universidade de São Paulo

Palavras-chave:

Comprometimento organizacional.
Planejamento da comunicação organizacional.
Comunicação interna integrada.

Resumo Para as organizações que vem passando por uma transformação rumo à participação estratégica é imperativo o gerenciamento do comprometimento. Este estudo partiu da suposição de que a Empresa Alpha possui uma comunicação interna planejada e que essa comunicação tem relação positiva com o comprometimento organizacional existente dentro da empresa. Para verificá-la, conforme a metodologia do estudo de caso, foi realizada a análise da literatura existente, abordando conceitos relacionados ao “planejamento da comunicação organizacional”; “comunicação interna integrada”; “comprometimento organizacional”. A partir destes aspectos e conceitos elaborados, foi desenvolvida uma pesquisa de campo, de natureza exploratória, descritiva e quantitativa que envolveu 79 funcionários de uma empresa do *ranking* das “100 Melhores Empresas para Você Trabalhar”, de 2008, publicada pela Revista Exame. Por meio de amostragem não probabilística junto aos funcionários desta empresa, foi possível detectar a existência de uma comunicação interna integrada e do planejamento da comunicação organizacional. A partir dos tratamentos estatísticos, teste exato de Fisher e matriz de coeficiente de correlação de Spearman, foi evidenciada uma relação entre estes conceitos e uma alta associação positiva entre algumas variáveis intrínsecas em cada um, respectivamente. Esses resultados reforçam a importância de se cultivar uma comunicação interna planejada como parte das ações voltadas para o desenvolvimento do comprometimento organizacional.

Key words:

Organizational commitment.
Planning of organizational communication.
Integrated internal communication.

Abstract Commitment management is imperative for organizations undergoing transformations towards strategic participation. This study assumed that the Company *Alpha* has an internal communication plan and that this communication plan has a positive relation with the organizational commitment existing within the company. In order to verify this according to the case-study method, analysis of existent literature on concepts related to “organizational communications plan”; “integrated internal communication”; “organizational commitment”. From these elaborated aspects and concepts, an exploratory, descriptive and quantitative field research involving 79 employees at a company ranked as “100 Best Companies to Work” in 2008, published by the magazine *Exame* was developed. Through non probability sampling with the employees, it was possible to detect the existence of an integrated internal communication and organizational communication plan. From the statistical treatments, Fisher’s exact test and Spearman correlation coefficient, a relation between these concepts and a high positive association between some intrinsic variables were respectively demonstrated. These results confirm the importance of cultivating an internal communication plan as part of the actions for developing organizational commitment.

1. INTRODUÇÃO

As organizações precisam de uma comunicação interna integrada que lhes permitem obter participação e envolvimento dos seus colaboradores. Este esforço com vistas à competitividade e prosperidade se caracteriza por mudanças profundas e constantes, resultado da expansão acelerada do conhecimento e pressão das novas tecnologias.

Nesse ambiente grande parte da sobrevivência depende de soluções inovadoras como, por exemplo, qualidade de produtos e serviços, agilidade e flexibilidade no atendimento aos clientes e custos competitivos. Diante desses desafios e transformações muitas organizações que buscam diferenciação e atuam em um ambiente de acirrada competitividade estão permanentemente procurando maior produtividade, por meio de mudanças e adaptações nas estruturas, estratégias, políticas, cultura da organização, etc., visando, assim, o posicionamento no mercado.

Nessa perspectiva, o comprometimento dos colaboradores tem auxiliado as organizações a aprimorar seus produtos e resultados. Dentre as linhas de atuação da gestão estratégica de pessoas, o comprometimento da força de trabalho para a busca de resultados empresariais e de vantagens competitivas sustentáveis, destaca o papel do processo de comunicação nas organizações como fator fundamental na estratégia de comprometimento negociado (ALBUQUERQUE, 2002).

Essa estratégia é baseada no desenvolvimento humano, entendendo as pessoas como a principal vantagem competitiva da organização, por meio

do comprometimento, adaptabilidade e melhor qualidade. Aqui os empregados são vistos como ativos no processo produtivo, ou seja, são capazes de se desenvolverem, serem confiáveis e colaborarem. O esforço nessa ótica é de se criar compromisso via comunicação, motivação e liderança, o que resultaria em melhor desempenho econômico (FLEURY; FLEURY, 1997).

É reconhecido que o sucesso dessa estratégia está ligado mais ao grau de envolvimento e participação de todas as pessoas dentro da organização do que simplesmente com a utilização sistemática de métodos e procedimentos pré-estabelecidos. A comunicação, por sua vez, surge nesse cenário como instrumento de intermediação das relações entre os colaboradores e a empresa.

Os estudos de Likert (1971); Thayer (1976); Dessler (1996); Chang-Junior (2001); Tavares (2005); Tavares; Limongi-França (2005, 2009) apontam que a comunicação é um dos principais fatores de comprometimento e que o processo de comunicação é fundamental na estratégia do comprometimento. Assim essa comunicação deve ser planejada, dispor de canais e instrumentos diversos, permitindo a atuação sinérgica de todas as áreas da organização. Nota-se que existe relação entre comunicação interna eficaz e o comprometimento dos funcionários. Para investigar essa relação desenvolveu-se este estudo que procurou verificar se existe relação entre o comprometimento dos funcionários e comunicação interna integrada, numa das empresas do *ranking* das “100 melhores para você trabalhar”, a partir da percepção dos seus funcionários.

2. BASES CONCEITUAIS

Neste capítulo será apresentada uma revisão bibliográfica sobre comprometimento organizacional, suas principais vertentes e comunicação interna planejada, conceitos estes que subsidiaram o desenvolvimento deste estudo. Ao final desta seção, apresenta-se as possíveis relações entre comunicação interna e comprometimento.

2.1 Comprometimento Organizacional

Diversos pesquisadores, movidos pela necessidade de compreender como as principais variáveis envolvidas na prática organizacional explicam o comportamento das pessoas frente ao trabalho, estudam o comprometimento dos colaboradores para com os seus trabalhos.

Mowday *et al.* (1982, p. 27), definem comprometimento como sendo “uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; (2) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) um forte desejo de se manter membro da organização”. Esses autores consolidaram a perspectiva atitudinal, designado de afetivo por Meyer e Allen (1990) do processo de identificação do indivíduo com os objetivos da empresa. Definiram o construto por intermédio de: uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos; forte desejo de manter o vínculo com a organização e intenção de se esforçar em prol da organização.

Meyer e Allen (1997) relatam que o comprometimento organizacional tem evoluído conceitualmente nas últimas quatro décadas e provocando ainda muita controvérsia a respeito da natureza dos vínculos empregado-organização. Diversos estudos têm defendido a realização de uma maior investigação desses vínculos e da dimensionalidade do comprometimento organizacional (MATHIEU; ZAJAC, 1990; BASTOS, 1993; MEYER; ALLEN, 1997; MOWDAY, 1998; MEDEIROS *et al.*, 2002).

Rego e Souto (2004) defendem o modelo tri-dimensional que consiste na divisão do comprometimento em: comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo, o que Meyer e Allen (1990) explicam

que: “empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

A partir desses estudos pode-se deduzir que para uma organização é melhor que seus empregados estejam afetivamente comprometidos a despeito de estarem instrumental ou normativamente comprometidos, ou o que seria pior, não estarem comprometidos. Para este trabalho será adotado o conceito de comprometimento de Meyer e Allen (1997).

2.1.1 Principais vertentes do comprometimento organizacional

Das diversas abordagens conceituais sobre comprometimento, os trabalhos desenvolvidos pela equipe liderada por Lyman Porter predominam na maioria dos estudos realizados. Fazendo uma revisão dos diversos trabalhos realizados na época sobre o assunto, Mowday *et al.* (1982) apontam 10 diferentes enfoques derivados das pesquisas sobre comprometimento organizacional, acentuando a não existência do consenso em relação à definição do construto, levando à identificação de várias abordagens conceituais. Na mesma linha Meyer e Allen (1997) apontam que não existe consenso em relação à definição de comprometimento, o que é ratificado por Bastos (1994) ao indicar as redundâncias, ambigüidades e imprecisões dos conceitos utilizados.

No Brasil, o estudo do comprometimento organizacional ganhou corpo a partir da década de 90, especialmente com o trabalho desenvolvido por Bastos (1993) em que o autor apresenta a síntese das principais abordagens conceituais e das respectivas fontes teóricas que contribuem para a pesquisa do comprometimento.

2.1.2 Antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional

Entender quando e como o comprometimento se desenvolve – antecedentes - e como ele ajuda a moldar atitudes e comportamentos – conseqüentes - possibilita às organizações um melhor

posicionamento para anteciparem-se aos impactos a que estão sendo submetidas nos tempos atuais (MEYER; ALLEN, 1997). De acordo com Mowday (1998) é importante investigar os antecedentes das diferentes formas de comprometimento, pois permite a construção dos modelos conceituais mais compreensivos e sofisticados dos processos por meio dos quais o comprometimento se desenvolve. O autor ressalta que as primeiras pesquisas sobre comprometimento organizacional focalizaram-se na identificação de seus antecedentes e conseqüentes (BUCHANAN, 1974; STEERS, 1977), sendo o trabalho de Steers o protótipo em sua linha de pesquisa por ter influenciado muitas outras investigações posteriores.

Os pesquisadores Mowday *et al.* (1979) e Mathieu e Zajac (1990) asseveram a necessidade de aprender mais sobre os principais antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional. No Brasil, a recomendação de pesquisa que foi desenvolvida é em relação aos antecedentes, onde as cinco variáveis descritas na meta-análise de Mathieu e Zajac (1990) foram tratadas: características pessoais; características do trabalho; relações com o grupo/ líder; características organizacionais e variáveis funcionais. Entre os trabalhos sobre antecedentes e conseqüentes citam-se as pesquisas de Meyer e Allen (1997) e Mowday *et al.* (1982) por sua importância para o presente trabalho.

Seguindo a linha iniciada por Steers (1977) as pesquisas subseqüentes continuaram a explorar os antecedentes e conseqüentes do comprometimento, produzindo um extenso rol de variáveis, que, entretanto, não deixavam inteiramente claro por que algumas, em especial, eram correlacionadas com o comprometimento.

Chang Jr. (2001), visando elaborar e propor um modelo amplo e sistêmico, que contenha as principais variáveis explicativas do comprometimento organizacional, efetuou um estudo de caso comparativo na *Nortel Networks* do Brasil e no Metrô de São Paulo – Brasil, no qual incluiu a variável comunicação como sendo conseqüente ao comprometimento. O resultado desta pesquisa nos leva a concluir sobre a importância da comunicação no desenvolvimento do comprometimento.

2.2 Comunicação interna: ação planejada

Diante das exigências do mercado, transformações e mudanças rápidas, a comunicação integrada assume grande importância para a sobrevivência e competitividade das organizações. De acordo com Kunsch (1997), não há mais como pensar em atitudes isoladas de comunicação, sem o envolvimento de todos os setores da comunicação organizacional. Daí a importância da comunicação integrada para a sobrevivência e o desempenho de uma organização em uma realidade complexa e que se altera de forma muito rápida. A mesma autora propõe que toda a comunicação nas organizações seja compreendida sob o aspecto da comunicação integrada. Para ela a comunicação integrada diz respeito ao composto da comunicação organizacional, interagindo sinergicamente e envolvendo todos os segmentos da comunicação que compreendem as seguintes áreas: (i) Comunicação administrativa - se refere às redes formal e informal e aos diferentes fluxos; (ii) Comunicação institucional - envolve as atividades técnicas de relações públicas, jornalismo, editoração, propaganda institucional, identidade visual, marketing social e cultural e (iii) Comunicação mercadológica - relacionada à propaganda comercial, promoção de vendas, venda pessoal, demonstrações de produtos, exposições e feiras comerciais, treinamento de vendedores, assessoria aos clientes e assistência pós-venda.

Rego (1986) destaca que o uso sinérgico da comunicação resultará na maximização do processo de comunicação, resultando numa comunicação mais eficaz. Segundo esse autor, o uso sinérgico da comunicação, envolvendo todos os participantes da organização resultará em melhores condições do ato comunicativo, clarificando os canais, estabelecendo sistemas eficientes de coordenação, gerando respostas mais imediatas e reduzindo substancialmente os custos envolvidos com a comunicação. Concordando com a abordagem de Rego, Kunsch (2003.) ressalta que a comunicação integrada com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados para todo o pessoal do ambiente interno, tenderá a ser muito mais eficiente e eficaz. Oliveira e Paula (2006), apresentam componentes determinantes para conferir a dimensão estratégica à comunicação organizacional entre eles: (i) Tratamento processual

da comunicação; (ii) Inserção na cadeia decisória; (iii) Gestão dos relacionamentos com atores sociais; (iv) Uso sistemático de planejamento; e (v) Monitoramento de desempenho e da contribuição para os resultados organizacionais.

Para Rodríguez de San Miguel (1996), a comunicação interna é uma parte da comunicação organizacional. O autor divide a comunicação organizacional em comunicação interna e externa, realçando a manutenção de boas relações com e entre os membros, o que Eisenberg e Goodall (1997) chamam de comunicação com os subordinados.

A comunicação com os empregados tem recebido maior atenção, hoje, com a crescente valorização do capital intelectual. Piñuel Raigada (1997) enfatiza isso ao afirmar que os públicos internos de uma organização compartilham uma mesma identidade social, têm como terreno de relações a própria organização e estabelecem as relações de produção em torno dos rendimentos que a organização traz à sua vida pessoal. Cada empregado é um sujeito com aspirações, motivações e sentimentos. Assim, a comunicação é um instrumento que liga a organização e seus colaboradores.

Para Kunsch (2003) a comunicação interna é parte da comunicação integrada e deve ser pensada estrategicamente. Tanto Kunsch como Piñuel Raigada usam o termo comunicação interna para descrever uma comunicação elaborada e planejada com o público interno. Isso fica evidente quando Piñuel Raigada (1997) afirma que a comunicação interna e formação estão intimamente relacionadas, corroborando o que Kunsch (2003, p. 128) descreve acerca da comunicação interna:

A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. Quantos valores poderão ser descobertos e acentuados mediante uma atividade comunicacional participativa! A oportunidade de se manifestar e de se comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional (...) E um serviço de comunicação tem muito a ver com isso, uma vez que, agilizando o processo comunicativo, promove a integração entre diferentes setores (...) A comunicação interna permitirá que ele seja bem informado e que a organização antecipe respostas para suas expectativas. Isso ajudará a administrar conflitos e a buscar soluções preventivas.

Piñuel Raigada (1997) afirma que a comunicação é responsável por sensibilizar o público interno e

promover consenso, integrando-o à organização. A comunicação interna ganha dimensões complexas e mais abrangentes no conjunto das ações de comunicação nas organizações. Promover o consenso é tarefa difícil, pois as pessoas têm expectativas diferentes. Contudo, promover consenso quanto aos objetivos organizacionais como um todo é possível e necessário para que todos caminhem numa mesma direção. A comunicação interna é fundamental aqui, pois favorece a troca de informações e ajuda para que a organização conheça os interesses dos que trabalham nela.

2.3 RELAÇÕES ENTRE COMPROMETIMENTO E COMUNICAÇÃO INTERNA

Marchiori (2006) afirma que é preciso criar um ambiente interno no qual informação, conhecimento e competência fluam livremente para que existam comprometimento pessoal e auto-desenvolvimento, aspectos que contribuem para um crescimento organizacional. Ainda segundo a autora quanto maior for o envolvimento do funcionário maior será o seu comprometimento.

O processo de comprometimento deve passar por toda a estrutura organizacional. A alta e a média direção de uma organização devem expressar com clareza os objetivos organizacionais e também diagnosticar os objetivos individuais de empregados, clientes e fornecedores. Devem, também, diagnosticar as variáveis externas que afetam a organização. Como fator decisivo nesse processo de envolvimento está a comunicação em todos os níveis.

Watkins (1992) analisando as relações entre comunicação, comprometimento e percepção de apoio organizacional, a partir da percepção dos colaboradores de uma universidade, concluiu que entre outras a qualidade da comunicação da alta administração e a comunicação superior-subordinado estavam fortemente relacionados ao comprometimento organizacional.

Na mesma linha, Eisenberg *et al.* (1983) investigando a relação entre o envolvimento em um trabalho de rede de comunicação e comprometimento organizacional encontrou que existe uma relação complexa entre o grau de envolvimento e a comunicação. No entanto, realçaram que o impacto da participação em redes de

comunicação sobre atitudes e comportamentos dos trabalhadores pode ocorrer apenas em indivíduos com determinadas características.

Postmes *et al.* (2001) asseveram que na relação entre comunicação e compromisso observa-se com frequência que a comunicação cria condições para o compromisso nas organizações e assim deveria ser vista como um de seus antecedentes importantes. Corroborando, Albuquerque (1999) destaca papel do processo de comunicação da organização como fator fundamental na estratégia de comprometimento dos colaboradores para o alcance de melhores resultados empresarial.

Na mesma linha Scheible e Bastos (2006) referindo-se às práticas vitais de gestão do comprometimento, apontaram as práticas de comunicação como as mais importantes. Meyer *et al.* (1998) alegam que algumas práticas de gestão, tais como oportunidades de treinamento, encorajamento para uma maior participação nas decisões, mudança de abordagem por parte das lideranças, entre outras contribuem positivamente para o desenvolvimento do comprometimento. Entende-se que para que haja participação tem que haver comunicação.

Chang Jr. (2001) assevera que a comunicação é uma das variáveis que precedem o comprometimento dos funcionários. Ela é essencial para o bom funcionamento de qualquer tipo de instituição, pois é por meio dela que uma organização se relaciona com o meio ambiente e suas partes. De acordo com este autor o processo de comunicação reveste-se de importância ímpar quando se pensa numa organização como um conjunto de esforços humanos organizados, pois o resultado final não será alcançado por uma só pessoa. Todos os resultados alcançados pela organização são frutos do esforço de toda a equipe ou funcionários.

Sob outro enfoque Dessler (1996) cita a comunicação como um dos principais fatores de comprometimento, ao elencar as práticas administrativas que criam comprometimento dos empregados das organizações que analisou no seu estudo. Salaria que não necessariamente todas ocorrem em cada organização pesquisada. O autor categorizou o conjunto de práticas e denominou-o de chaves para o comprometimento. São eles: 1) valores *people-first* (as pessoas em primeiro lugar); 2) diálogos de mão dupla; 3) comunhão; 4) mediação transcendental; 5) contratação baseada em valor; 6) segurança; 7) recompensas extrínsecas palpáveis; e

8) realização.

Varona (2002) estudando conceituações de funcionários e supervisores de comprometimento organizacional e satisfação de comunicação e analisando também diferenças e semelhanças dos participantes de estratégias de gestão com base nos níveis de comprometimento em três organizações da Guatemala chegou a seguintes conclusões: i) os funcionários e supervisores foram muitos semelhantes em suas conceituações de comprometimento organizacional e satisfação de comunicação; ii) a satisfação de comunicação foi concebida como um constructo multidimensional com duas dimensões importantes; qualidade de relacionamento entre colegas de trabalho e entre trabalhadores e supervisores; iii) o compromisso da organização concebida como um constructo multidimensional, com a identificação com a missão da organização e ética do trabalho como dois fatores mais importantes.

Nota-se que mesmo autores que nos seus estudos não tiveram como objetivo principal verificar a relação entre comunicação e comprometimento, ressaltam a importância daquela no desenvolvimento do comprometimento.

Portanto, num ambiente em que o perfil do trabalho implica em envolvimento do trabalhador a fim de que tome iniciativas do tipo controle da qualidade, identificação de defeitos, participação em grupos de melhoria e outras formas de ação que requerem disposição para participar, ressalta-se a questão do comprometimento. Na busca de princípios e práticas de gestão de pessoas que contemplam esta nova exigência, a comunicação interna vem paulatinamente, no Brasil e no mundo, conquistando espaços.

A participação efetiva exige informações. A pessoa que estará em processo de participação necessita de informação para que possa envolver-se e engajar-se. A informação provoca o diálogo, o fazer parte, a interação social. Portanto, a participação do indivíduo, sua melhor produtividade seu comprometimento está cada vez mais relacionado com a gama de informações que recebe da organização.

3 METODOLOGIA

Realizou-se uma pesquisa de tipo exploratória e quantitativa que envolveu 79 funcionários entre janeiro e fevereiro de 2005, visando verificar se existe ou não relação entre comprometimento

dos funcionários e comunicação interna eficaz, conforme percepção dos colaboradores da empresa. A pesquisa foi realizada numa empresa de Tecnologia e computação, que faz parte do Universo das 100 melhores para se trabalhar do Brasil, de acordo com o Guia da Revista Exame (REVISTA EXAME: EDIÇÃO ESPECIAL, 2008).

A amostra utilizada, neste estudo, é denominada não probabilística. Dos 90 questionários disponibilizados de forma eletrônica, foram analisadas 79 respostas válidas. Para o instrumento de coleta de dados fez-se um levantamento de informações junto aos colaboradores da empresa selecionada, utilizando-se como técnica de abordagem um questionário com questões fechadas, previamente testadas, dentro de uma relação de temas preestabelecidos. O questionário foi disponibilizado de forma eletrônica, pois a empresa informou que todos tinham acesso ao computador e Internet. O formato do questionário resultou em quatro partes: a primeira com 23 questões sobre comunicação interna (adaptado de Kunsch, 2003), sendo uma na escala nominal binária; duas questões com escala nominal de respostas múltiplas, duas questões com escala nominal de resposta única e todas as outras em escala ordinal de concordância Likert de 7 pontos. A segunda parte com 23 questões referentes ao comprometimento organizacional (adaptado de Meyer e Allen, 1997 e Chang-Jr, 2001). Na terceira parte foram incluídas 13 questões que tratavam de planejamento estratégico da comunicação organizacional (adaptado de Kunsch, 2003). As questões referentes a essas duas partes foram na escala tipo likert de 7 pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente. Na última parte do questionário, havia 11 questões referentes aos dados demográficos e funcionais.

Já a análise dos dados foi realizada por meio do *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) for Windows, versão 15.0. Foram realizadas análises estatísticas descritivas com objetivo de tornar os dados mais fáceis de estudar, relatar e discutir. Também foi utilizado o teste exato de Fisher para aferir a dependência entre as variáveis. Tendo em conta que o teste exato de Fisher não informa o grau de dependência das variáveis, utilizou-se o coeficiente de correlação de Spearman com o objetivo de determinar até que ponto dois conjuntos de postos concordam ou discordam. O uso do coeficiente de correlação de Spearman ainda se justificou por ser adequado para dados

ordinais, conforme coletados neste trabalho (HAIR Jr et al., 2005) Foram escolhidas 4 questões de cada variável (Comunicação interna, planejamento de comunicação e comprometimento) e cada questão de uma variável foi cruzada com todas as 4 da outra variável. A análise dos resultados foi dividida em blocos com questões abordados no questionário, a saber: Comunicação interna, planejamento de comunicação organizacional e comprometimento organizacional.

4 RESULTADOS

Nesta sessão serão apresentados os resultados da pesquisa. No entanto, em função da peculiaridade do estilo de gestão da empresa pesquisada, descreve-se o histórico e o estilo de administração adotado, por entender que essas características podem ter relações com os resultados.

4.1 Características do estilo de administração da empresa Alpha

Pela peculiaridade do estilo de administração da empresa pesquisa, considera-se importante descrever de forma sucinta o estilo de administração adotado pela empresa pesquisada. A empresa Alpha nasceu em 1960, como aliança entre a empresa americana e uma brasileira. Em 1966, um grupo formado por 11 profissionais adquiriu o capital da acionista americana, passando a deter 50% do capital da empresa e, em 1970, comprou o restante das ações. Com o controle total da empresa, esse grupo implantou um novo modelo societário, com o intuito de compartilhar o capital da companhia entre todos os funcionários e implantar um estilo de administração mais participativo. De acordo com a Diretora de RH da empresa o grupo queria transformar a empresa numa comunidade e que toda a riqueza gerada pelo grupo fosse distribuída com o grupo e as informações seriam transparentes e todos precisavam compartilhar das decisões, tomadas sempre por consenso. Desta forma, a empresa desde essa época, pertence integralmente aos seus trabalhadores. Somente colaboradores podem ser acionistas e a compra de ações é voluntária. O modelo acionário estabelecido em 1970, ainda em vigor, limita a participação individual em 6% das ações, impossibilitando que um único profissional se torne acionista majoritário. A empresa não só estimula como facilita a compra de ações,

parcelando o valor em até 36 vezes e emprestando dinheiro por meio de uma fundação de previdência. Em contrapartida, quando deixa a empresa, é obrigado a vender suas ações para a companhia. A empresa tem sido classificada como Melhor para se trabalhar, conforme o Guia da Revista Exame, desde que a pesquisa foi iniciada no Brasil, 1997 (REVISTA EXAME: EDIÇÃO ESPECIAL, 2008).

A empresa é de médio porte, com aproximadamente 651 empregados, sendo 86% com nível superior e tendo cerca de 400 deles como acionistas. Os funcionários se dividem em 32% mulheres e 68% homens. Quanto ao capital da empresa, 100% pertencem aos funcionários e 69% deles são acionistas. A empresa teve o faturamento anual no ano de 2004 de 404 milhões e se classifica como de médio porte.

4.2 Perfil da amostra

A amostra da pesquisa se mostrou bastante qualificada para responder ao questionário. Os profissionais têm um nível de escolaridade elevado, sendo que 80% da amostra com nível superior (graduados e pós-graduados). Todos os 79 questionários considerados válidos contam com pessoas com experiência na empresa, sendo que metade da amostra tem entre 0 a 11 anos de experiência na empresa (50%). Essa experiência é caracterizada em uma amostra com mais da metade com idade compreendida entre 32 e 49 anos (58%). Quanto ao sexo, a amostra apresentou predomínio de homens (66%) e de casados (64%).

4.3 Análise univariada

Cada um dos fatores abordados no instrumento de coleta de dados é formado por um conjunto de questões que o descrevem. A seguir, encontra-se a análise estatística, no contexto univariado, de cada um dos fatores.

4.3.1 Aspectos relacionados à comunicação interna

As variáveis que compõem a categoria comunicação interna têm como objetivo descrever como funciona o processo comunicativo dentro da organização. Observou-se que o processo comunicativo na organização funciona

adequadamente, utilizando vários meios, redes formais e informais. Os fluxos de informação permitem a comunicação com chefias, pares e subordinados. Também existe uma comunicação participativa dentro da organização. Os participantes concordaram, em vários níveis, que o processo comunicativo dentro da empresa permite a comunicação em todas as direções, mediante vários meios, redes e fluxos, com taxas de concordância superiores a 80% em todas as questões. Percebe-se que há espaço para a comunicação informal, pois 81% da amostra concordam que é valorizada esta modalidade.

Com relação aos fluxos comunicativos, 84% dos participantes concordam que existe equilíbrio entre os fluxos de informação existentes na organização. Um outro aspecto bastante positivo da comunicação planejada é a elevada porcentagem (88%) das pessoas que participam de decisões que afetam os seus trabalhos. Em relação a algumas questões que foram formuladas na forma negativa, como por exemplo, - eu não recebo informações de outros setores da organização - percebe-se a concentração das respostas em discordo, com mais de 80% para cada questão. A existência de vários canais de comunicação assim como os meios utilizados são percebidos pela maioria.

4.3.2 Aspectos relacionados ao Planejamento da comunicação organizacional

As variáveis que compõem a categoria planejamento da comunicação organizacional visam descrever o papel da área de comunicação dentro da organização, assim como a comunicação integrada.

Para que a área de comunicação ocupe uma posição estratégica dentro da organização deve existir um plano estratégico de comunicação. A maioria da amostra, 82%, percebe que existe esse plano. No entanto, quando perguntado se a comunicação ocupa um espaço estratégico dentro da organização a amostra ficou dividida. Embora a maioria dos participantes concorde (71%), quase um terço das pessoas nem concordaram nem discordaram (28%). Para a elaboração de um planejamento de comunicação deve ser levado em consideração o ambiente interno e as pessoas devem ser envolvidas na elaboração do mesmo. Existe a percepção da maioria dos participantes, 96%, de que

a organização possibilita a participação das pessoas no processo de formulação do planejamento estratégico de comunicação. Uma outra questão que também deixou a amostra dividida é se a área de comunicação na organização planeja, pensa e administra estrategicamente a comunicação. Ainda que a maioria concorde (70%), quase um terço nem concordou nem discordou (28%).

Em relação a algumas questões que foram formuladas na forma negativa, como por exemplo, - os empregados são constantemente fiscalizados se estão violando as regras da realização do trabalho - observou-se a concentração nas discordâncias.

4.3.3 Aspectos relacionados ao Comprometimento organizacional

O fator “comprometimento organizacional” foi composto por questões que abordavam o comprometimento afetivo na organização, traduzidas em forte crença e aceitação dos valores

e objetivos da organização; forte desejo de manter o vínculo com a organização; e intenção de se esforçar em prol da organização. Percebe-se que a maior parte dos entrevistados concorda em quase todas as questões. No entanto, em duas questões, os participantes demonstram que embora comprometidos afetivamente com a organização não consideram a organização como sendo a melhor de todas as outras para se trabalhar, onde 26% das respostas se concentraram em nem concorda nem discordo. Os resultados demonstraram também que a maioria aceita os valores da empresa, 99%; que existe um forte desejo de manter vínculo com a organização, 96%. Também houve uma percepção bastante significativa, 100%, de que existe a intenção de se esforçar em prol da organização.

4.4 Análise bivariada

O quadro 1, a seguir, apresenta algumas das variáveis utilizadas no estudo.

Quadro nº 1 – Algumas questões das variáveis analisadas no estudo.

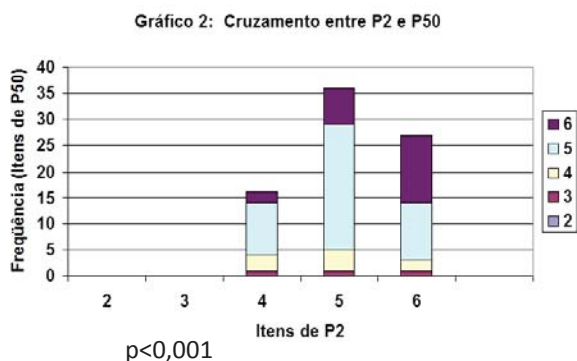
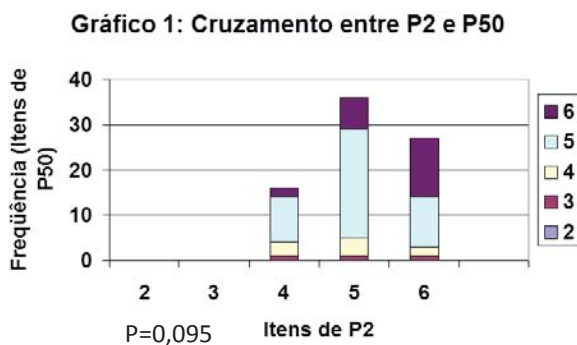
Variáveis utilizadas
Bloco I – Comunicação interna
P2: Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações (comunicação de cima para baixo; comunicação de baixo para cima; comunicação entre os pares; comunicação entre subordinados e chefes de outros setores).
P8: Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais, onde exponho a minha opinião.
P12: Nesta organização a comunicação é vista como vital para o bom funcionamento do negócio.
Bloco II – Comprometimento Organizacional
P25: Sempre tenho tido a oportunidade de participar de decisões que afetam o meu trabalho.
P28: Eu reconheço que nesta organização existe uma estrutura que permite uma comunicação fluente tanto com superiores hierárquicos como com os colegas de outros setores.
P30: Eu tenho orgulho de pertencer a essa organização porque sou escutado e sempre recebo feedback.
Bloco III – Planejamento da Comunicação organizacional
P50: A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação.
P56: A área de comunicação, nesta organização, planeja, pensa e administra estrategicamente a comunicação.
P57: O processo de comunicação nesta organização promove a integração entre os diferentes setores/departamentos.

4.4.1 Análise de dependência entre as variáveis, utilizando o teste Exato de Fischer - comunicação interna X planejamento da comunicação organizacional

Por intermédio do Teste Exato de Fisher, foram feitos 16 cruzamentos. Todas as variáveis se mostraram dependentes, sendo que em seis a um nível de significância de 5% e em dois casos a 10%.

Para ilustração, serão apresentados os resultados de duas análises. Para as demais variáveis cruzadas, foi seguido o procedimento análogo e só serão comentados os resultados de uma forma geral. Analisando o

gráfico 1, percebe-se que existe uma alta relação de dependência entre aspectos de comunicação interna e de planejamento da comunicação organizacional, a um nível de 10% de significância. De acordo com o gráfico 2, é possível observar também que existe uma forte dependência entre características dos dois conceitos, a um nível de 5% de significância. A partir das análises feitas foi possível observar que existe uma relação de dependência estatisticamente significativa entre planejamento da comunicação organizacional e comunicação interna.

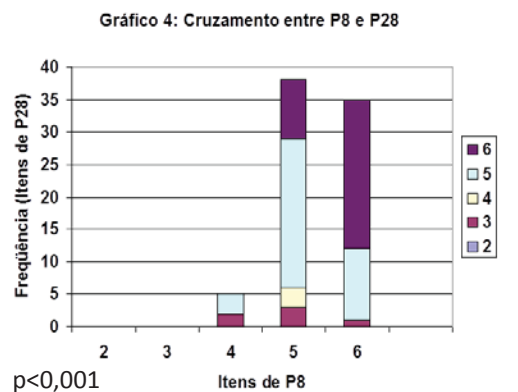
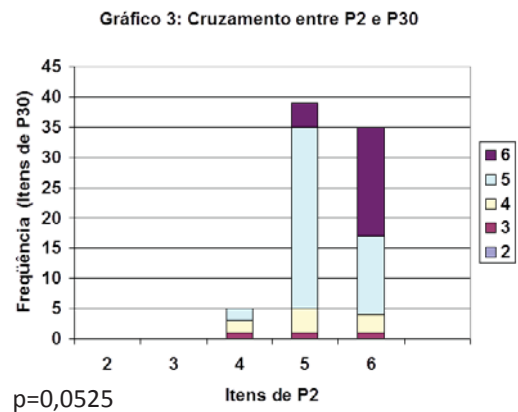


Itens = escalas (vai de concordo plenamente ao discordo plenamente).

4.4.2 Comunicação interna X comprometimento organizacional

A partir das análises feitas observou-se que existe uma alta relação de dependência entre as variáveis dos blocos comunicação interna versus comprometimento organizacional. Os resultados dos 16 cruzamentos demonstram que somente em dois casos não existem evidências de que as questões sejam dependentes. Em 12 cruzamentos foi a um nível de 5% de significância e em 2 cruzamentos a um nível de significância de 10%. Analisando o gráfico 3, percebe-se que existe uma alta relação de dependência entre aspectos de comunicação interna e de comprometimento, a um nível de 10% de significância. De acordo com o gráfico 4, é possível

observar também que existe uma forte dependência entre características dos dois conceitos, a um nível de 5% de significância. A partir das análises feitas foi possível verificar que existe uma relação de dependência estatisticamente significativa entre comunicação interna e comprometimento organizacional.



4.4.3 Planejamento da comunicação organizacional X comprometimento organizacional

Dentre os 16 cruzamentos entre planejamento da comunicação organizacional versus comprometimento organizacional somente 1 caso mostrou que não existe evidência de que as questões sejam dependentes; 13 cruzamentos foi a um nível de 5% de significância; 2 a um nível de significância de 10%. Analisando o gráfico 5, percebe-se que existe uma alta relação de dependência entre aspectos de planejamento da comunicação organizacional e comprometimento organizacional, a um nível de 10% de significância. De acordo com o gráfico 6, é possível observar também que existe uma forte dependência entre características dos dois conceitos,

a um nível de 5% de significância. Atentando-se para os resultados é possível observar que existe uma relação de dependência estatisticamente significativa entre planejamento da comunicação organizacional e comprometimento organizacional.

Gráfico 5: Cruzamento entre P57 e P30

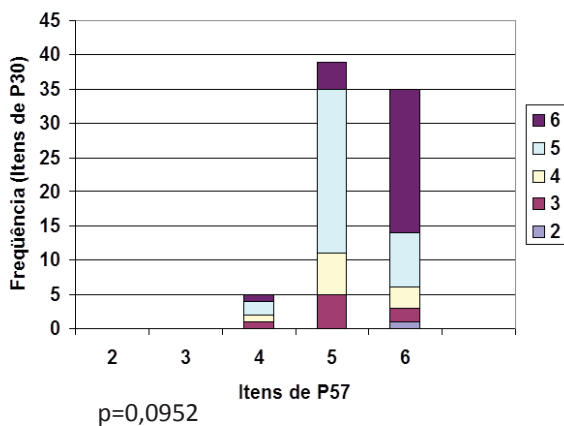
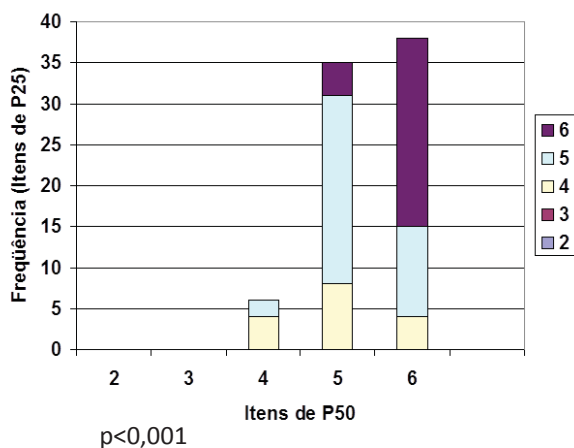


Gráfico 6: Cruzamento entre P50 e P25



com a prática de algum aspecto do planejamento da comunicação organizacional. Analisando o gráfico 7, percebe-se a falta de associação linear entre as duas variáveis, comunicação interna e planejamento da comunicação organizacional. De acordo com o gráfico 8, é possível observar que existe uma alta associação entre características dos dois conceitos, a um nível de 5% de significância. Os resultados apontam que existe uma relação associação positiva dependência estatisticamente significativa entre comunicação interna e planejamento da comunicação organizacional.

Gráfico 7 - Cruzamento entre P12 e P56

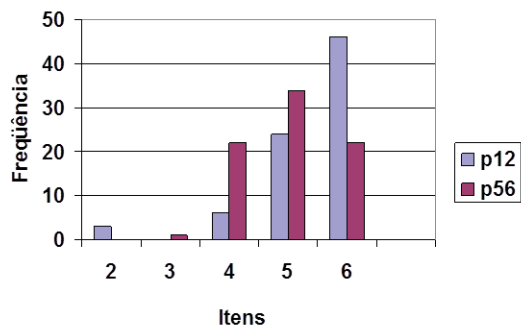
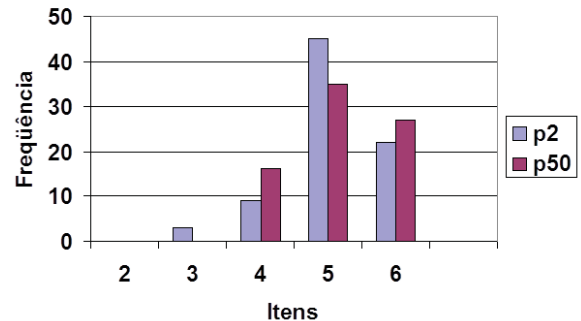


Gráfico 8 -Cruzamento entre P2 e P50



4.4.4 Análise do grau de associação entre as variáveis, utilizando o Coeficiente de Spearman - comunicação interna X planejamento da comunicação organizacional

Por intermédio da matriz de coeficiente de correlação de Spearman, foram feitos 16 cruzamentos (Tabela 1). Os resultados mostraram que todos os cruzamentos possuem uma associação positiva (da ordem de 5% ou 10% de significância). Assim, aqueles que tendem a concordar ou discordar com a existência de uma característica de comunicação interna, também são inclinados a concordar ou discordar

Tabela 1: Matriz de coeficiente de correlação de Spearman - comunicação interna X planejamento da comunicação organizacional

		Comunicação interna			
		P2	P3	P8	P12
Planejamento da comunicação organizacional	x				
	rho	0,346	0,413	0,504	0,446
	p	0,002	<0,001	<0,001	<0,001
P56	rho	0,330	0,258	0,201	0,201
	p	0,003	0,022	0,076	0,076
P57	rho	0,389	0,229	0,215	0,276
	p	<0,001	0,042	0,057	0,014
P61	rho	0,391	0,368	0,459	0,294
	p	<0,001	<0,001	<0,001	0,009

4.4.5 Comunicação interna X comprometimento organizacional

Os resultados indicam uma alta associação positiva entre as questões do bloco comunicação interna e as questões do bloco comprometimento organizacional, de acordo com a matriz de coeficiente de correlação de Spearman (Tabela 2). Os respectivos níveis descritivos estavam abaixo dos níveis de significância de 5% ou de 10%, garantido estatisticamente com mais de 95% de confiança, indicando que as variáveis são dependentes e que existe uma associação positiva entre elas. Analisando o gráfico 9, percebe-se que existe uma alta associação entre aspectos de comunicação interna e comprometimento organizacional. De acordo com o gráfico 10, é possível observar que não existe uma associação linear entre as variáveis. Observando os resultados é possível notar que existe uma associação positiva e estatisticamente significativa entre comunicação interna e comprometimento organizacional.

Gráfico 9 - Cruzamento entre P12 e P25

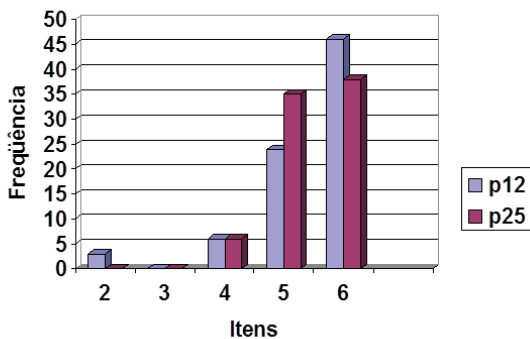


Gráfico 10 - Cruzamento entre P12 e P30

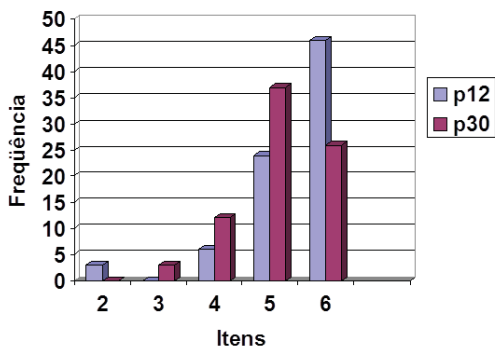


Tabela 2: Matriz de coeficiente de correlação de Spearman - comunicação interna X comprometimento organizacional

		Comunicação interna			
Comprometi- mento organiza- cional		P2	P3	P8	P12
P25	rho	0,540	0,534	0,522	0,346
	p	<0,001	<0,001	<0,001	0,002
P28	rho	0,484	0,554	0,528	0,496
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
P30	rho	0,395	0,399	0,462	0,201
	p	<0,001	<0,001	<0,001	0,076
P37	rho	0,267	0,308	0,379	0,314
	p	0,017	0,006	<0,001	0,005

4.4.6 Planejamento da comunicação organizacional X comprometimento organizacional

A partir das análises constata-se que existe uma associação positiva (Tabela 3). Todos os cruzamentos possuem uma associação positiva significativa, apresentando dentro de níveis de significância de 5% ou 10%. Analisando o gráfico 11, percebe-se que existe uma alta associação entre aspectos de planejamento da comunicação organizacional e comprometimento organizacional. De acordo com o gráfico 12, é possível observar que não existe uma associação linear entre as variáveis. De acordo com os resultados é possível observar que existe uma associação positiva e estatisticamente significativa entre planejamento da comunicação organizacional e comprometimento organizacional.

Gráfico 11 - Cruzamento entre P56 e P30

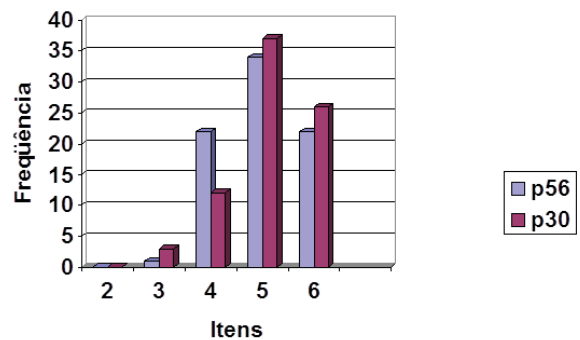


Gráfico 12 - Cruzamento entre P56 e P37

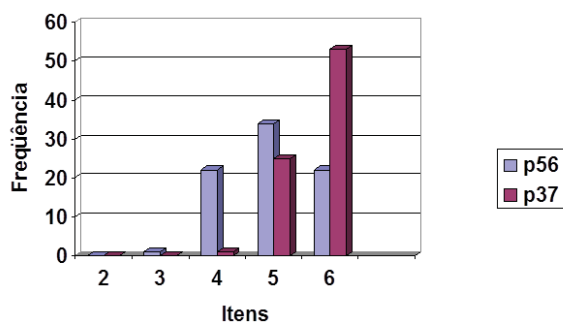


Tabela 3: Matriz de coeficiente de correlação de Spearman - Planejamento da comunicação organizacional X comprometimento organizacional

		Planejamento da comunicação organizacional			
Comprometimento organizacional		P50	P56	P57	P61
P25	rho	0,582	0,448	0,364	0,522
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
P28	rho	0,490	0,326	0,381	0,440
	p	<0,001	0,003	<0,001	<0,001
P30	rho	0,323	0,277	0,251	0,432
	p	0,004	0,014	0,026	<0,001
P37	rho	0,339	0,286	0,276	0,256
	p	0,002	0,011	0,014	0,023

5 DISCUSSÃO DOS ACHADOS DA PESQUISA

Os participantes concordaram, em vários níveis, que o processo comunicativo dentro da empresa permite a comunicação em todas as direções, mediante vários meios, redes e fluxos, com taxas de concordância superiores a 80%. Percebe-se que há espaço para a comunicação informal, pois 81% da amostra concordaram que é valorizada esta modalidade. 84% dos participantes concordaram que existe equilíbrio entre os fluxos de informação existentes na organização. 88% das pessoas participam de decisões que afetam os seus trabalhos. Valores superiores a 80% concordaram que recebem informações de outros setores. Fica evidente, a partir dos resultados a existência de uma

comunicação elaborada e planejada com o público interno assim como o uso sinérgico da comunicação, envolvendo todos os participantes (REGO, 1986; RAIGADA, 1997; KUNSCH, 2003; OLIVEIRA; PAULA, 2006).

Percebe-se, a partir dos resultados que existe uma certa preocupação com a eficiência da comunicação. Isso pode se dever à existência de políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados para todo o pessoal do ambiente interno, por intermédio de existência de canais de comunicação, sistemas eficientes de coordenação, gerando respostas mais imediatas e conseqüentemente possibilitando uma comunicação mais eficaz, (REGO, 1997; KUNSCH, 2003).

A maioria da amostra, 82%, percebe que existe um plano estratégico de comunicação na empresa. No entanto, quando perguntado se a comunicação ocupa um espaço estratégico dentro da organização, embora a maioria tenha concordado (71%), quase um terço das pessoas nem concordaram nem discordaram (28%). Acreditamos que se trata de uma questão que merece uma maior investigação.

Existe a percepção da maioria dos participantes, 96%, de que a organização possibilita a participação das pessoas no processo de formulação do planejamento estratégico de comunicação. No entanto, ainda que a maioria tenha concordado (70%), quase um terço nem concordou nem discordou (28%) quanto questionado se a comunicação na organização é planejada, pensada e administrada estrategicamente. Essa questão sugere uma pesquisa para entendimento desse número.

A maior parte dos entrevistados concorda que são comprometidos afetivamente com a organização. Os resultados demonstraram que a maioria aceita os valores da empresa, 99%; que existe um forte desejo de manter vínculo com a organização, 96%. Também houve uma percepção bastante significativa, 100%, de que existe a intenção de se esforçar em prol da organização. Esse resultado demonstra a existência de um comprometimento afetivo dos colaboradores (MEYER; ALLEN, 1997; MOWDAY *et al.*, 1982).

A partir das análises percebe-se que existe uma alta relação de dependência entre aspectos de comunicação interna e de planejamento da comunicação organizacional. Também foi possível observar que existe uma relação de dependência estatisticamente significativa entre comunicação interna e comprometimento organizacional.

Atentando-se para os resultados é possível observar que existe uma relação de dependência estatisticamente significativa entre planejamento da comunicação organizacional e comprometimento organizacional.

De acordo com os resultados é possível observar que existe uma associação positiva entre comunicação interna e comprometimento organizacional. Também é possível observar que existe uma associação positiva entre planejamento da comunicação organizacional e comprometimento organizacional.

Os resultados obtidos neste estudo corroboram a existência de uma relação entre comunicação interna e comprometimento organizacional conforme sugerem outros estudos (LIKERT, 1971; EISENBERG *et al.*, 1983; WATKINS, 1992; DESSLER, 1996; MEYER *et al.*, 1998; CHANG JUNIOR, 2001; POSTMES *et al.*, 2001; TAVARES, 2005; TAVARES; LIMONGI-FRANÇA, 2005; 2009). No entanto, faz-se necessário realçar que para que a comunicação seja um dos principais fatores de comprometimento é necessário que a organização adote uma estratégia de comprometimento em detrimento de uma estratégia de controle e assim criar condições para que de fato exista comunicação e este não ser usado como sinônimo de informação (ALBUQUERQUE, 2002).

Outros estudos desenvolvidos que não tiveram o objetivo de verificar essa relação realçam a importância da comunicação para o desenvolvimento do comprometimento (THAYER, 1976; ALBUQUERQUE, 2002; VARONA, 2002; MARCHORI, 2006; SCHEIBLE; BASTOS, 2006). Por isso a necessidade de desenvolver estudos que propõem um modelo no qual a comunicação seria uma das variáveis que possibilita explicar ou ajudar a explicar o desenvolvimento do comprometimento organizacional.

6 CONCLUSÕES

Para efetivar uma estratégia de comprometimento negociado, ou seja, um compromisso via comunicação, com certo grau de envolvimento e participação de todas as pessoas dentro da organização, faz-se necessário uma comunicação interna estratégica e planejada, conseqüentemente eficaz, dispondo de canais e instrumentos diversos que permitem a atuação sinérgica de todas as áreas da organização.

Ao analisar se existe ou não relação entre comunicação interna e comprometimento organizacional, o teste Exato de Fisher mostra que existe dependência entre comprometimento e comunicação interna. Os resultados da matriz do coeficiente de Correlação de Spearman indicam também uma alta associação e positiva entre as duas variáveis. Os resultados sugerem que a empresa possui meios e canais que permitem que as pessoas dentro da organização se comuniquem nas mais diversas direções, formal ou informalmente. Assim sendo, concluiu-se que existe uma comunicação interna eficaz e que esta associa-se positivamente ao comprometimento.

Vale ressaltar que para uma empresa ter uma comunicação interna eficaz, não basta dispor-se de meios e canais que se limitam a transmitir informações de forma unilateral, sem possibilitar aos colaboradores participação nas decisões que tem a ver com o seu trabalho e conhecimento do negócio da empresa como um todo, perpassando objetivos, visão, missão entre outras. A comunicação contribui para eficácia organizacional e é fundamental para que a organização alcance seus objetivos; os empregados assim como outros *stakeholders* têm seus próprios objetivos e expectativas e reconhecer tais expectativas requer um trabalho planejado de comunicação interna que respeite características do público interno e da própria organização.

Portanto, para as organizações que dependem das pessoas para garantir a sua vantagem competitiva, pautar-se por um planejamento da comunicação organizacional e conseqüentemente uma comunicação interna integrada, ou seja, uma comunicação planejada e estratégica torna-se uma prerrogativa para fazer com que as pessoas se comprometam com a organização e, com isso, se envolvam com os negócios da organização como um todo.

É importante registrar que esta pesquisa, como todo estudo de caso, apresenta uma limitação: mostra o retrato pontual de apenas uma empresa do universo das 100 melhores para se trabalhar do Brasil. Igualmente, também deve ser levada em consideração a peculiaridade da empresa, em relação ao seu estilo de administração, pois os seus colaboradores são também acionistas da empresa.

Apesar das limitações, considera-se que este estudo contribui para a discussão da possibilidade concreta de implantação de práticas de comunicação interna eficaz, uma vez que esta prática pode

possibilitar o comprometimento dos colaboradores, o que traz benefícios para a organização. Igualmente, abre campo para outras pesquisas probabilísticas, que permitem inferir dados da amostra para a população, que apliquem a mesma metodologia deste estudo, em colaboradores de empresa de que fazem parte das 100 melhores para se trabalhar, o que poderá reforçar ou complementar os dados sobre a relação entre comunicação interna e comprometimento organizacional.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília, 1994. 313 p. Tese de doutorado (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- _____. Comprometimento organizacional: um balanço de resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.33, n.3, , p. 52-64, abr/jun. 1993.
- BUCHANAN, B. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. **Administrative Science Quarterly**, p. 533-546. 1974.
- CHANG-JR, J. **Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional**: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. São Paulo, 2001. 192 p. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade São Paulo.
- DESSLER, G. **Conquistando comprometimento**: como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Mackron Books, 1996.
- EISENBERG, E. M.; GOODALL-Jr. H. L. **Organizational communications**: balancing, creativity and constraint. 2nd ed. New York, USA: St Martin's Press, 1997.
- EISENBERG, E. M et al. Involvement in Communication Networks as a Predictor of Organizational Commitment. **Human Communication Research**, v.10, n.2, 179-201, 1983.
- FLEURY, A. C. C; FLEURY, M. T. L. Estratégias, organização e gestão de empresas em mercados globalizados: a experiência recente do Brasil. **Gestão e Produção**. São Paulo: Poli-USP, v. 4, n. 3. p. 264-277, dez, 1997.
- HAIR Jr. F et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Trad. Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- _____. Planejamento estratégico e excelência da comunicação. In: **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- LIKERT, R. **Novos padrões de Administração**. Tradução de Albertino Pinheiro Junior e Ernesto D'Orsi. São Paulo: Atlas, 1971.
- MARCHORI, M. Comunicação interna: a organização como um sistema de significados compartilhados. In: MARCHORI, M. (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP; Difusão Editora, 2006.
- MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. **Psychology Bulletin**, 108, 171-194, 1990.
- MEDEIROS, C. A. F et al. Comprometimento organizacional: o Estado da Arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.4, out./dez. 2002, p. 187-209.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Affective and continuance commitment to the organizations: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. **Journal of applied psychology**. N.75, p.710-720, 1990.
- _____; _____. **Commitment in the workplace**: theory, research and application. Londres: Sage Publications, 1997.
- _____ et al. Commitment in a change world of work. **Canadian Psychology**. 39, p.83-93, 1998.
- MOWDAY, R. T. Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**. Vol. 8, Issue 4, Winter, 1998.
- _____ et al. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Psychology**, 14, 224-447, 1979.
- _____; _____. **Employee-organization linkages – the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.
- OLIVEIRA, I. L.; PAULA M. A. Componentes da comunicação estratégica: uma reflexão sobre a

- articulação entre os aspectos teórico-conceituais e práticos. In: XXIX CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 29., 2006, Brasília, DF, UNB. **Anais**. Brasília, DF: INTERCOM, 2006.
- PIÑUEL RAIGADA, J. L. **Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones**. Madrid: Editorial Síntesis, 1997.
- POSTMES, T et al. Communication and commitment in organizations: a social identity approach. **Group Processes & Intergroup Relations**. V. 4, n. 3, 2001, 227-246.
- REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autenticizóticas: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração de Organizações**. São Paulo, v.44, n.3, p. 30-43, jul/set. 2004.
- REGO, F. G. T. **Comunicação organizacional/comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus Editorial, 1986, 11.v.
- REVISTA EXAME: edição especial: As melhores organizações para você trabalhar. 2008.
- RODRIGUEZ DE SAN MIGUEL, H. A. *Hacia una definición de la comunicación organizacional*. In: COLLADO, Carlos F. **La comunicación en las organizaciones**. 2. ed. México: Trillas, 1996.
- SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. Práticas de gestão do comprometimento em projeto de melhoria do processo de software. Paraná: In: **Revista de Práticas Administrativas – RPA**, Ano 2, v. 2, n. 4. Maringá: UNICORPORE, 2006.
- STEERS, R.M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, 22, 46-56, 1977.
- TAVARES, R. S. A. **A importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional**: estudo de caso em empresa Brasileira. São Paulo, 2005. 193 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- _____; LIMONGI-FRANÇA, A. C. A importância do planejamento da comunicação no processo de uma comunicação interna eficaz: um estudo de caso. In: XXVIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 28, 2005, Rio de Janeiro, Universidade Estadual do Rio de Janeiro. setembro. **Anais**. Rio de Janeiro, RJ: INTERCOM, 2005.
- _____; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Comprometimento organizacional e comunicação interna: um estudo desenvolvido na empresa de telecomunicação em Cabo Verde. In: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo/SP. **Anais**. São Paulo, SP; ENANPAD, 2009.
- THAYER, L. O. **Princípios de comunicação na administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1976.
- VARONA, F. Conceptualization and Management of Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. **American Communication Journal**, v.5, n.3, Spring, 2002.
- WATKINS, A. M. Communication and Organizational Commitment: Perceived Organizational Support as a Mediating Factor. **Communication Quarterly**, 40 (4), 357-367, 1992.
- WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**. 7 (3), 418-428, 1982.