

Àrea Temática: gestão de pessoas

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

ROSALINA SEMEDO DE ANDRADE TAVARES

Universidade de São Paulo
rosandrade@usp.br

ANA CRISTINA LIMONGI-FRANÇA

Universidade de São Paulo
climongi@usp.br

Resumo

Para as organizações que vem passando por uma transformação rumo à participação estratégica mostra imperativo o gerenciamento do comprometimento. Estudo partiu da suposição de que a empresa “X” 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 2003, 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 do teste exato de Fisher e da correlação de Spearman, foi evidenciada uma relação entre estes conceitos e uma alta associação positiva entre algumas variáveis intrínsecas em cada um, respectivamente. Tais resultados reforçam a importância de se cultivar uma comunicação interna planejada como parte das ações voltadas para o desenvolvimento do comprometimento organizacional.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional; planejamento da comunicação organizacional; comunicação interna integrada.

Abstract

For the organization looking for the strategic participation but not exactly finding that shows the need a commitment. In order to find out that, it was searched the existing literature followed by a field research. Through an exploratory and descriptive research, it was explored if there is any relationship between an efficient internal communication and the affective commitment among people within an organization. The literature showed that communication is one of the main commitment factors and that the communication process is fundamental in the commitment strategy. It means, communication must be planned, with different channels and tools, permitting in this way, all areas to act synergistically in the organization. Elaborating these aspects and concepts, it was developed a field research, involving 79 employees from a company presented in the “100 Melhores Empresas para Você Trabalhar” ranking, in 2003, published by the Revista Exame Guide, Você S. A. The results demonstrated that there is a great dependence and association among an efficient internal communication, organizational communication plan and the affective commitment, so that it’s

possible to conclude that the affective commitment is associated to an efficient internal communication.

Key-words: Organizational commitment; planning of organizational communication, internal communication integrated.

1. Introdução

As organizações que tentam prosperar, no contexto atual - que se caracteriza por mudanças profundas e constantes, resultado da expansão acelerada do conhecimento, pressão das novas tecnologias – precisam de uma comunicação interna integrada que lhes permitem obter participação e envolvimento dos seus colaboradores.

Neste mercado a 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.

Nesta perspectiva, o comprometimento dos colaboradores tem auxiliado as organizações a aprimorar seus produtos e resultados. Dentre as linhas de atuação da gestão estratégica de Recursos Humanos, 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, 1999).

Esta 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 desenvolver, ser confiáveis e colaborar. O esforço nessa ótica é de se criar compromisso via comunicação, motivação e liderança, o que resultaria em melhor desempenho econômico (Fleury e 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.

Estudos (Chang-Junior, 2001; Likert, 1971; Dessler, 1996; Thayer, 1976) 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, dispondo de canais e instrumentos diversos, permitindo a atuação sinérgica de todas as áreas da organização. Neste sentido, muito se tem falado sobre a importância decisiva da comunicação interna no contexto organizacional.

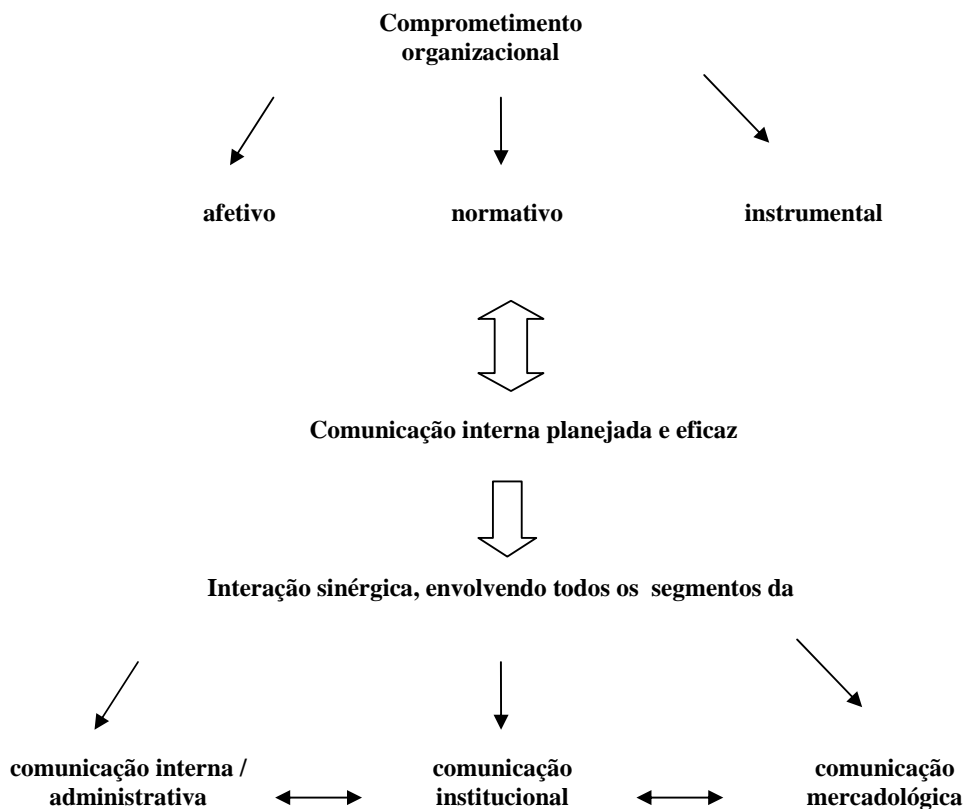
1.1 Objetivo: Este estudo procura verificar se existe relação entre o comprometimento dos funcionários e a existência de uma comunicação interna integrada, numa das empresas do *ranking* das “100 melhores para você trabalhar”, a partir da percepção dos seus funcionários.

1.2 Problema de pesquisa: qual a possível relação entre a existência de uma comunicação interna eficaz e o comprometimento dos funcionários?

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A organização desta seção compreende conceitos do composto de comunicação organizacional e comprometimento organizacional, que subsidiariam o desenvolvimento deste estudo, conforme ilustrados na figura 1.

Figura 1 – Aporte teórico



Adaptado de Kunsch (2003); Meyer e Allen (1997)

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), 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 três aspectos: “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”.

De acordo com Meyer e Allen (1997) 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 e ZAJAC, 1990; BASTOS, 1993; MEYER e ALLEN, 1997; MOWDAY, 1998 e MEDEIROS, ALBUQUERQUE, SIQUEIRA e MARQUES, 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”.

Neste enfoque, 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).

Principais vertentes do comprometimento organizacional

Das diversas abordagens conceituais sobre comprometimento organizacional, 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, Steers e Porter (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, 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.

Antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional

De acordo com Meyer e Allen (1997) 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. Para 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.

Mowday, Steers e Porter (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. Meyer e Allen (1997) identificaram as diferentes formas de comprometimento, o que permitiu analisar uma lista de variáveis e identificar aquelas relacionadas com cada forma particular de 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.

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 (2003), 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 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, Kunsch (*op. cit.*) 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.

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 *apud* Pereira (2003) chamam de comunicação com os subordinados.

A comunicação com os colaboradores ganha destaque, 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, pois cada colaborador é um sujeito com aspirações, motivações e sentimentos. Assim, a comunicação é um instrumento que liga a organização e seus colaboradores.

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

Raigada (*op. cit.*) 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.

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.

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 (CHANG JUNIOR, 2001, p. 36).

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. Salienta 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.

Verifica-se que 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 contemplem esta nova exigência, a comunicação interna vem paulatinamente, no Brasil e no mundo, conquistando espaços.

A participação efetiva exige informações. Para participar, o indivíduo 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

Método e Objetivo: realizou-se uma pesquisa exploratória 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 na empresa de Tecnologia e computação, no Brasil.

Amostra: a amostra utilizada, neste estudo, é denominada não probabilística. Dos 90 questionários disponibilizados de forma eletrônica, foram analisadas 79 respostas válidas.

Instrumento para 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 testado, 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.

Tratamento e análise dos dados: 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.

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 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Características do estilo de administração da empresa “X” selecionada para estudo

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 X 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.

A empresa tem 651 profissionais, 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% pertence 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 sobre a 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 concorda 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 rede de comunicação assim como os meios utilizados são percebidos pela maioria.

4.3.2 Aspectos sobre 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 sobre 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

4.4.1 Análise de dependência entre as variáveis, utilizando o teste Exato de Fischer

4.4.1.1 Análise de dependência entre as variáveis comunicação interna versus 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.

As variáveis utilizadas são as seguintes:

Bloco I:

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, frequentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais, onde exponho a minha opinião.

Bloco II:

P25: Sempre tenho tido a oportunidade de participar de decisões que afetam o meu trabalho.

As hipóteses dos testes são as seguintes:

H0: as variáveis P8 e P25 são independentes

H1: as variáveis P8 e P25 são dependentes

H0: as variáveis P2 e P25 são independentes

H1: as variáveis P2 e P25 são dependentes

As hipóteses nulas, H0, foram rejeitadas nestes dois testes.

Gráfico 1

Cruzamento entre p8 e p25

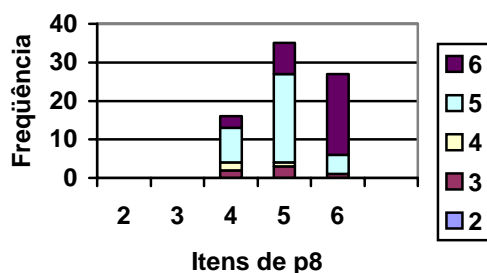
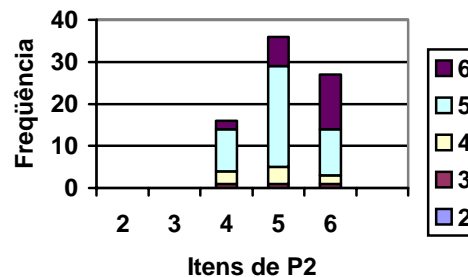


Gráfico 2

Cruzamento entre P2 e P25



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

Para as demais variáveis cruzadas, foi seguido o procedimento análogo e só serão comentados os resultados de uma forma geral. Analisando-se 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.

4.4.1.2 Comunicação interna Versus comprometimento organizacional

A partir das análises feitas verifica-se que existe dependência entre as variáveis dos blocos comunicação interna versus comprometimento organizacional observou-se que existe uma alta relação de dependência entre os dois blocos. 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-se 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 observar que existe uma relação de dependência estatisticamente significativa entre comunicação interna e comprometimento organizacional.

Gráfico 3

Cruzamento entre P2 e P25

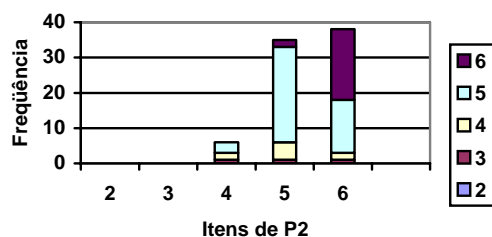
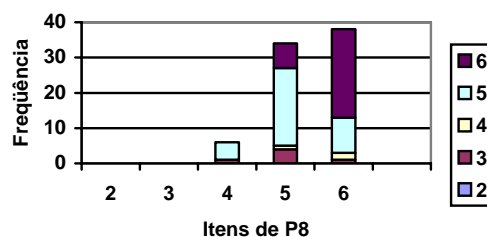


Gráfico 4

Cruzamento entre P8 e P25



4.4.1.3 Planejamento da comunicação organizacional Versus 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-se 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 P50 e P25

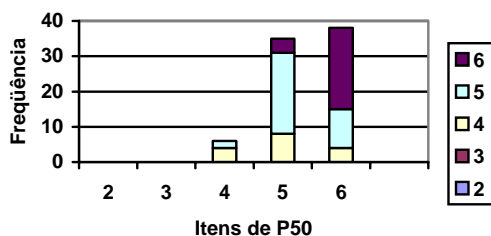
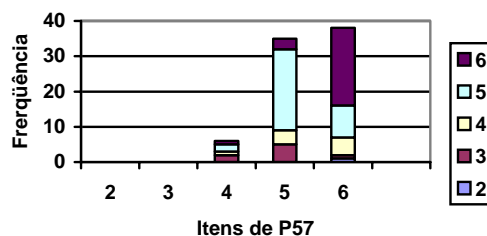


Gráfico 6

Cruzamento entre P57 e P25



4.4.2 Análise do grau de associação entre as variáveis, utilizando o Coeficiente de Spearman

4.4.2.1 Análise do grau de associação entre comunicação interna versus planejamento da comunicação organizacional

Por intermédio do Coeficiente de Spearman, foram feitos 16 cruzamentos. Os resultados mostraram que todos os cruzamentos possuem uma associação positiva (da ordem de 5% ou 10% de significância) exceto em um cruzamento, em que a magnitude não foi muito alta (13,61%). Assim, aqueles que tendem a concordar ou discordar com a existência de uma característica de comunicação interna, também são inclinados a concordar ou discordar com a prática de algum aspecto do planejamento da comunicação organizacional. Analisando-se 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. Atentando-se para os resultados é possível observar que existe uma relação associação positiva dependência estatisticamente significativa entre comunicação interna e planejamento da comunicação organizacional.

Gráfico 7 - Cruzamento entre P12 e P56

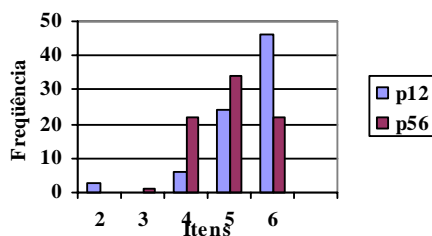
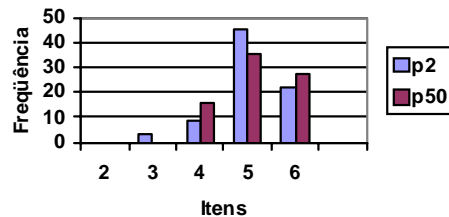


Gráfico 8 -Cruzamento entre P2 e P50



4.4.2.2 Comunicação interna Versus comprometimento organizacional

Os resultados indicam uma alta associação positiva entre as questões do bloco comunicação interna e as questões do bloco comprometimento organizacional. 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; exceto em 2 casos em que não existem evidências de associação. Analisando-se 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. De acordo com os resultados é possível observar que existe uma relação associação positiva dependência estatisticamente significativa entre comunicação interna e comprometimento organizacional.

Gráfico 9 - Cruzamento entre P12 e P25

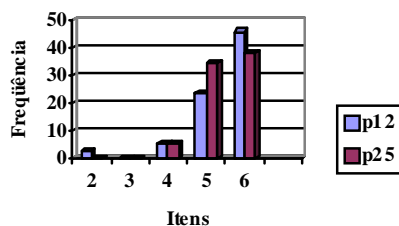
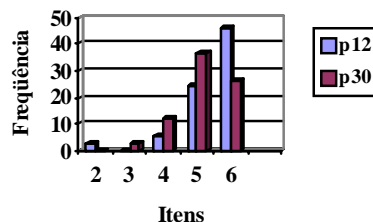


Gráfico 10 - Cruzamento entre P12 e P30



4.4.2.3 Planejamento da comunicação organizacional Versus comprometimento organizacional

A partir das análises constata-se que existe uma associação positiva, pois em apenas dois casos as variáveis mostrou-se que não existem evidência de associação. Planejamento da comunicação Organizacional versus Comprometimento Organizacional: 14 todos os cruzamentos possuem uma associação positiva significativa, apresentando dentro de níveis de significância de 5% ou 10%. Analisando-se 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 relação associação positiva dependência estatisticamente significativa entre planejamento da comunicação organizacional e comprometimento organizacional.

Gráfico 11 - Cruzamento entre P56 e P30

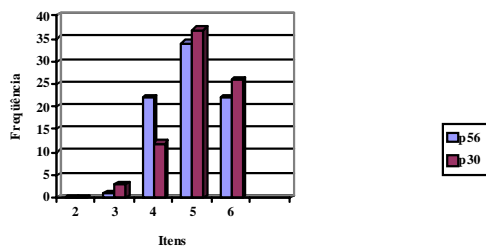
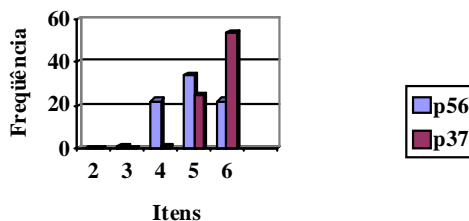


Gráfico 12 - Cruzamento entre P56 e P37



5 CONCLUSÃO

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 dos coeficientes 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 levado em consideração a peculiaridade da empresa, em relação ao seu estilo de administração no qual os colaboradores são acionistas da própria 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. Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. *In*: VIEIRA, M. M. F. e OLIVEIRA, L. M. B. (Org.). (1999). **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

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-JUNIOR, 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.

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.

GOLDHABER, G. M. **Comunicación organizacional**. Trad. De José Manuel Balagner. México: Editorial Diana, 1984.

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-analysys of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. **Psychology Bulletin**, 108, 171-194, 1990.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. de; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o Estado da Arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.4, out./dez. 2003, 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.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W; STEERS, R. M. 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.

_____. Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**. Vol. 8, Issue 4, Winter, 1998.

PEREIRA, E. L. I. **Comunicação Interna Excelente: perfil e papel do gestor do processo comunicativo nas organizações**. São Paulo, 2003. 104 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação – ciências da comunicação). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.

PIÑUEL R. J. L. **Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones**. Madrid: Editorial Síntesis, 1997.

REDFILED, C. E. **Comunicações administrativas**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autênticas: 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.

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.

THAYER, L. O. **Princípios de comunicação na administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1976.

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