

# **O Impacto da Comunicação Interna no Comprometimento Afetivo dos Funcionários das Pmes Indústrias de Calçados.**

**Marilia Pinheiro Falcioni Pereira**  
**mariliapfp@yahoo.com.br**  
**UNIFOR**

**Raimundo Eduardo Silveira Fontenele**  
**eduardo\_fontenele@hotmail.com**  
**UNIFOR**

**ANTONIA MASCENIA RODRIGUES SOUSA**  
**marciauva2@hotmail.com**  
**UVA**

**Resumo:** O comprometimento organizacional tem estado em evidência nas últimas décadas, devido à influência que exerce sobre o desempenho dos colaboradores. Existem vários modelos teóricos que tentam explicar este constructo, havendo diferenças entre eles em relação à conceituação, aos antecedentes do comprometimento e à mensuração. Mais recentemente, tem-se apontado que a comunicação interna é um dos importantes fatores geradores de comprometimento (Girardi e Girardi, 2006). Como as organizações são sistemas complexos, esta é uma ferramenta que pode favorecer a unidade do corpo empresarial, a criação de redes de informação, o desenvolvimento de relacionamentos e o compartilhamento dos objetivos organizacionais. Sendo assim, o presente trabalho pretende verificar se existe uma relação entre comunicação interna percebida como eficaz e comprometimento do tipo afetivo dos funcionários. De forma complementar, buscou-se analisar, se há uma relação entre uma comunicação percebida eficaz e o planejamento da comunicação interna integrada, bem como, se há uma relação entre o comprometimento organizacional e o planejamento de comunicação. Para coletar as informações, realizou-se uma pesquisa survey em pequenas e médias indústrias de calçados de Fortaleza. O tratamento dos dados foi realizado através da aplicação de ferramentas descritivas, que foram importantes para o cálculo dos pontos da concentração da maioria das respostas. Em adição, foram utilizados métodos inferenciais através da correlação de Spearman e o teste de Fisher e construídas três hipóteses. A pesquisa apresenta relevância porque trata de temas que apresentam questões carentes de elucidação. Além disso, buscou-se concentrar o foco de análise desta pesquisa em um setor específico da

economia, a indústria de calçados – em especial, o pólo produtor localizado em Fortaleza –, dada a sua representatividade social e econômica para o estado do Ceará, posto que é responsável por 33% das exportações do Estado, sendo o mais repre

**Palavras Chave: Comprometimento - Comunicação Interna - Gestão de Pessoas - Indústria de Calçado -**

## 1. INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura econômica, em que há elevada competição inter-empresarial, o setor de gestão de pessoas tem se tornado uma área estratégica para a conquista de um melhor desempenho empresarial. No entanto, a existência de pessoas competentes em uma organização não é suficiente para a conquista de bons resultados organizacionais, pois os colaboradores devem estar dispostos a dar sua melhor contribuição à empresa, o que é obtido através da melhoria dos níveis de comprometimento organizacional.

O estudo sobre o comprometimento é relativamente recente na comunidade acadêmica e há uma grande variedade de modelos teóricos (MEDEIROS *ET AL*, 2002; BISHOP E SCOTT, 2000; LEE *ET AL.*, 2000; LEMOINE E SÁ, 1999; FISHER E FLEURY, 1992) que apresentam disparidades em relação aos fatores ou antecedentes na geração do comprometimento, ou seja, não há ainda consenso acerca da medição, interpretação e definição do comprometimento. No entanto, a classificação mais amplamente estudada foi proposta por Meyer e Allen (1990), que apontaram a existência de três dimensões do comprometimento organizacional: o afetivo, em que há um apego com a organização; o instrumental em que são percebidos os custos associados a deixar a empresa; e o normativo, entendido como uma obrigação em permanecer na organização.

Muitos estudos (REINALDO *ET.AL.*, 2010; CHANG-JUNIOR, 2001; DESSLER, 1996; TAVARES E FRANÇA, 2009; BUENO, 2009) têm se dedicado a investigar as práticas que devem ser adotadas pela empresa, a fim de conquistar o comprometimento dos funcionários. Alguns daqueles consideram que a ênfase nos valores, na estratégia e cultura determina o comportamento, outros sustentam que o comprometimento está intimamente relacionado com mais idade, maior tempo na organização, maior nível ocupacional e maior remuneração. Nas últimas décadas, alguns daqueles têm defendido que a comunicação é um dos mais importantes fatores geradores de comprometimento.

Sendo assim, o presente estudo nasce da conjugação desses fatores e pretende verificar se existe uma relação entre comunicação interna percebida como eficaz e comprometimento afetivo dos funcionários. Para tanto, foram propostas três hipóteses: H<sub>1</sub> – A comunicação interna percebida como eficaz é um pré-requisito para a obtenção de bons níveis de comprometimento afetivo; H<sub>2</sub> – Há uma correlação positiva entre o planejamento de comunicação e o nível de comprometimento do tipo Afetivo; H<sub>3</sub> – Há uma correlação positiva entre planejamento de comunicação e a percepção da comunicação interna como eficaz.

Para coletar as informações, realizou-se uma pesquisa *survey* em pequenas e médias indústrias de calçados de Fortaleza. O tratamento dos dados foi feito através da aplicação das ferramentas descritivas, que foram importantes para o cálculo dos pontos de concentração da maioria das respostas, e também, de métodos inferenciais através da correlação de *Spearman* e o teste de *Fisher*.

A pesquisa apresenta relevância porque foi aplicada a um setor que tem representatividade no estado do Ceará. Além disso, a amostra é composta por pequenas e médias empresas, que são carentes de investigação, apesar de serem responsáveis pela maior parte dos empregos do Brasil.

O artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente, além desta introdução, é feita uma discussão conceitual para formulação de uma base teórica para o estudo. Na metodologia são apresentadas as principais decisões do estudo, em especial a concepção do instrumento de coleta de dados. Na seqüência, são apresentados os resultados, e por fim são tecidas as considerações finais.

## 1. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A Revolução Tecnológica ocorrida nos últimos anos impulsionou o aumento da competição interempresarial no âmbito mundial, ocasionando a expansão das empresas multinacionais e proliferação das fusões, aquisições e franquias. Nesse mercado globalizado, as organizações estão inseridas em um ambiente turbulento, onde as aceleradas mudanças econômicas, políticas e sociais têm sido apontadas como fatores de grande impacto sobre o ambiente de trabalho e sobre as relações entre indivíduos e organizações. Segundo Vergara (2000) “as disputas organizacionais por mercados têm tornado o mundo cada vez mais competitivo.” Esse direcionamento conduz o gestor a desenvolver estratégias que estimule os colaboradores a contribuir da melhor maneira possível para alcançar os resultados organizacionais.

De acordo com Tavares e França (2009), para que a organização tenha uma participação estratégica no mercado nesse contexto de expansão acelerada do conhecimento, pressão das novas tecnologias impostas pela competição globalizada, é parte imprescindível do processo, o gerenciamento do comprometimento organizacional.

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

Para Marques *et al.* (2010) o comprometimento é construído sobre pilar das bases psicológicas afetiva e cognitiva, correntes que viabiliza o vínculo que o indivíduo constrói com a organização na qual trabalha. Cada estilo de comprometimento revela aspectos específicos e diferenciados do vínculo estabelecido com a organização. De outro lado, todo gestor possui teorias próprias sobre como se dão estes vínculos e as formas adequadas de gerenciá-los (MOSCON E SOUSA, 2010,p.02).

Para definir comprometimento organizacional, Thévenet (*apud* LEMOINE; SÁ, 1999) cita dois aspectos na relação entre indivíduo e organização: a adesão momentânea e racional do empregado com a empresa e um envolvimento mais subjetivo que se refere às oportunidades que cada pessoa pode vislumbrar na organização. O mesmo autor defende que existe um aspecto permutativo e psicológico para organizar as definições de comprometimento. Acho interessante permanecer com a citação do autor Thévenet, pois está citado na maioria dos trabalhos, em especial em uma dissertação da USP defendida em 2010.

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

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

A classificação de comprometimento organizacional mais amplamente estudada foi proposta por Meyer e Allen (Allen; Meyer, 1990, 1996; Meyer; Allen, 1984, 1991, 1997; Meyer; Allen; Smith, 1993), que apontam três componentes: o afetivo, em que há um apego (*Affective Commitment*) com a organização; o Instrumental em que são percebidos os custos associados a deixar a organização (*Continuance Commitment*) e o Normativo, entendido como um sentimento de obrigação em permanecer na organização (*Normative Commitment*).

O comprometimento afetivo, foco deste trabalho, foi largamente estudado pela comunidade científica, em especial, pelos professores Mowday, Steers e Porter, (Mowday; Steers; Porter, 1979; Mowday; Porter; Steers, 1982), que são considerados os pioneiros na investigação da abordagem afetiva, com trabalhos desenvolvidos durante a década de 1970 os

quais, em 1979, resultaram na elaboração de um instrumento para medir o comprometimento, denominado de *Organizational Commitment Questionnaire-OCQ*, validado com 2563 empregados (MEDEIROS, 2003).

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

O comprometimento afetivo é evidenciado quando a organização permite o envolvimento do colaborador com as estratégias e objetivos da organização, possibilitando a construção do sentimento de pertencer a organização (TAVARES E FRANÇA, 2009).

Para a efetivação desse processo, faz-se necessário que a organização tenha uma comunicação interna integrada com políticas globais, estratégias delineadas e programas de ação voltados para todo o pessoal do ambiente interno e dispor de canais e instrumentos diversos que permitem que todas as áreas da organização atuem sinergicamente (TAVARES E FRANÇA, 2009).

## **2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA**

Nas últimas décadas, houve uma crescente valorização do capital humano e, nesse novo cenário, a comunicação assume a importante função de democratizar o conhecimento, disponibilizar a informação e intermediar as relações com o público interno.

Torquato (2002) aponta que há dois tipos de comunicação dentro da organização: a comunicação administrativa e a interna. A primeira envolve procedimentos comunicacionais como cartas internas e memorandos, já a comunicação interna se desenvolve paralelamente à comunicação administrativa e tem o objetivo de promover maior integração dentro da organização através do diálogo, da troca de informações e da participação de todos os setores, podendo ser utilizados canais de comunicação formais e informais, em que as informações circulam sem que haja um direcionamento da mensagem repassada por parte da organização.

Chinan (2003) defende que a comunicação interna é uma ação estratégica direcionada aos funcionários, que visa promover a integração das várias áreas da organização. Lupetti (2007), de outra forma, coloca que a comunicação interna é um esforço da empresa em estabelecer canais internos, com o objetivo de estabelecer um relacionamento ágil e transparente e não se restringe no fluxo gerado pela direção e pelos próprios funcionários. No Brasil, segundo dados da pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - ABERJE no ano de 2006, a comunicação interna é considerada estratégica para 69% dos entrevistados.

A comunicação, como afirma Ruggiero (2002), é uma ferramenta que tem reflexos sobre as atividades de cada funcionário e, conseqüentemente, sobre a produtividade coletiva da empresa. Então, o desafio das organizações é gerir de forma eficiente a comunicação interna, para que alcance os objetivos pretendidos, pois não basta assegurar que ela exista dentro da empresa, mas que o conteúdo seja efetivamente aprendido e as pessoas possam fazer uso do que é informado. “A comunicação eficaz é a melhor ferramenta gerencial existente. As pessoas, numa empresa precisam saber o que está acontecendo para que possam verdadeiramente participar” (DOMINGOS, 2005, p. 49).

A comunicação interna, segundo Souza e Fossá (2006), é determinante no processo de aculturação e compartilhamento de valores e missão da organização, fatores que levam os colaboradores a desenvolverem sentimentos de pertinência e estarem dispostos a participarem, reforçando, dessa forma, a identidade organizacional.

## **3. COMUNICAÇÃO INTERNA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

As organizações têm buscado manter vínculos psicológicos mais estreitos com seus funcionários, pois pessoas comprometidas exercem maiores esforços para alcançar os objetivos empresariais. De acordo com Marchiori (2006), para que seja construído um ambiente organizacional harmonioso, é importante que a empresa utilize a comunicação para gerar confiança, credibilidade, comprometimento e aumentar o envolvimento do funcionário com a organização.

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

Para Brum (2000), as ações de comunicação devem ser rigorosamente planejadas, acompanhadas, controladas e avaliadas para que sejam obtidos os resultados esperados. E o conteúdo da informação deve ser ajustado ao colaborador a que se destina, devendo ser assegurada abertura e canais para que haja *feedback*. Souza e Fossá (2006) corroboram com essa ideia e são enfáticas em suas declarações.

Os meios de comunicação devem ser utilizados para viabilizar os fluxos de informação dentro da empresa, o que, de acordo Krogh (2000) leva os funcionários a ter uma visão holística da empresa, já que estes passam a ter conhecimento dos vários setores, produtos e metas, o que os torna mais integrados à organização e, conseqüentemente, mais comprometidos e motivados. O fluxo de comunicação entre setores, desenvolvidos através de encontros, reuniões ou conversas informais, faz nascer um sentimento de unidade organizacional, em que os agentes se sentem participantes do processo de construção da organização e mais integrados entre si (Torquato, 2002).

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

Torquato (2002) aponta que, apesar da literatura relacionar a comunicação interna com o comprometimento funcional, muitas empresas ainda mantêm um gerenciamento retrógrado, em que a área de comunicação não é considerada estratégica para a empresa, sendo negligenciada ou até gerenciada por pessoas do setor de Recursos Humanos, que, em muitos casos, não estão habilitadas ou devidamente capacitadas para lidar com a complexidade de um sistema de comunicação. Studt (2006) aponta que, em pequenas empresas, o comprometimento dos funcionários provoca impactos ainda mais rápidos e diretos no desempenho da empresas.

Segundo Bastos e Andrade (2002), a falta de comprometimento organizacional contribui para o aumento dos índices de rotatividade e absenteísmo. Os autores defendem que o comprometimento da força de trabalho é um requisito fundamental para que se acompanhe as mudanças organizacionais, já que flexibilidade requer responsabilidade individual e co-responsabilidade entre indivíduos e equipes.

#### **4. METODOLOGIA**

Trata-se de uma pesquisa quantitativa com intuito de levantar dados que pudessem mostrar com objetividade se há uma relação entre: a) o comprometimento dos funcionários e a

existência de uma comunicação interna eficaz; b) uma comunicação eficaz e planejamento da comunicação interna integrada; c) comprometimento e planejamento de comunicação organizacional. Foram estabelecidas algumas hipóteses que fundamentam e norteiam o desenvolvimento deste estudo, a saber: A comunicação interna percebida como eficaz é um pré-requisito para a obtenção de bons níveis de comprometimento afetivo; Há uma correlação positiva entre o planejamento de comunicação e o nível de comprometimento do tipo Afetivo; Há uma correlação positiva entre planejamento de comunicação e a percepção da comunicação interna como eficaz.

O trabalho tem por objetivo de estudo verificar se existe ou não relação entre comprometimento afetivo dos funcionários e a existência de uma comunicação interna percebida como eficaz. De forma específica, buscou-se analisar se a comunicação interna das pequenas empresas é percebida como eficaz, se essas empresas contam com a existência de um planejamento estratégico da comunicação e se a comunicação interna percebida como eficaz é pré-requisito para se obter bons níveis de comprometimento

Deste modo, optou-se por utilizar uma pesquisa *survey* que, segundo Babbie (2001), trata-se de um tipo particular de pesquisa social empírica, a qual examina uma parte da amostra e leva em consideração o perfil dos respondentes. Sob o aspecto temporal, considerando-se os momentos em que os pesquisadores foram a campo coletar as informações, a *survey* pode ser intitulada longitudinal, visto que a coleta de dados aconteceu entre o dia 20 de maio de 2009 e 05 de junho de 2009, ou seja, em um curto espaço temporal, em que toda a amostra foi avaliada. A pesquisa *survey*, no presente trabalho, tem caráter descritivo, sendo uma replicação de pesquisa semelhante desenvolvida por Tavares (2005). Além disso, foram inquiridas as relações de dependência entre as variáveis e foi possível comparar os resultados com aqueles apresentados pela autora da pesquisa replicada.

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

As informações cadastrais daqueles estabelecimentos foram fornecidas pelo Sindicato das Indústrias de Calçados de Fortaleza (SINDICALF), que catalogou todas as indústrias calçadistas de Fortaleza, independente delas serem sindicalizadas ou não, que estavam inscritas na Junta Comercial, totalizando um número de 10 empresas de pequeno e médio porte, sendo este universo composto por 340 pessoas que trabalham nesses estabelecimentos, sendo o tamanho da amostra determinado segundo o plano de amostragem aleatória estratificada proporcional.

O tamanho da amostra foi determinado para dois valores de  $d_{max}$  0,05 e 0,10 e a pretensão inicial dos pesquisadores era trabalhar com o  $d_{max}$  0,05. No entanto, houve uma grande resistência das empresas em disponibilizar um maior número de funcionários para que estes pudessem responder à pesquisa, pois os gerentes daquelas alegaram que, como o questionário é extenso, demandaria um maior tempo de suspensão das atividades e da produção. Sendo assim, utilizou-se o  $d_{max}$  0,10, sem que os resultados do estudo fossem comprometidos.

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

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

Segundo a autora do questionário, Tavares (2005), o instrumento de coleta de dados foi elaborado de acordo com os objetivos e as variáveis da pesquisa, bem como as mudanças que se mostraram necessárias, após um pré-teste. O questionário foi, finalmente, composto por 62 perguntas fechadas e organizadas em três blocos, nos quais as questões foram agrupadas por assunto.

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

O tratamento de dados foi feito através da aplicação das ferramentas descritivas e inferenciais. O método descritivo foi escolhido para fazer a interpretação dos dados, para calcular os pontos de concentração da maioria das respostas, assim como o grau de concentração dessas respostas. A partir desses dados estatísticos, construíram-se os gráficos e tabelas que ilustram e facilitam a análise das informações e conclusões.

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

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

## 5. ANÁLISE DE RESULTADOS

O Ceará é o maior produtor de calçados do Nordeste e seus principais pólos calçadistas localizam-se nos municípios de Sobral, Juazeiro do Norte, Crato, Barbalha e Fortaleza. No ano passado, o setor calçadista cearense que, em 1996, representava aproximadamente 2% de suas exportações, consolidou-se como o principal exportador do Estado, com um percentual de 33%, o que equivale a aproximadamente US\$ 174 milhões dos 527 milhões exportados pelo Estado (SINDICALF, 2011).

Segundo o Sindicato da Indústria de Calçados de Fortaleza- SINDICALF (2011) existem 54 empresas de calçados em Fortaleza, que geram 4.326 empregos diretos com um faturamento em torno de R\$ 60,3 milhões por ano. Nestas empresas, a maior parte das operações de produção é feita manualmente – com o auxílio de ferramentas rudimentares – ou utilizando-se de equipamentos mecânicos pouco sofisticados. 95% das empresas visitadas operam em regime de dois turnos, totalizando, em média, 44 horas semanais, sendo a maioria dos trabalhadores do sexo masculino. No que concerne ao grau de instrução formal, os autores constataram que há um baixo nível de escolaridade da mão-de-obra, visto que 86% dos entrevistados cursaram apenas o ensino fundamental – muitas vezes incompleto. Além do baixo nível de escolaridade, destaque-se, também, a pouca atenção dispensada à qualificação profissional da força de trabalho, em função, provavelmente, da falta de visão estratégica e da pouca disponibilidade de recursos financeiros.



Na primeira fase da análise, utilizou-se o método descritivo para fazer a interpretação dos dados e para calcular os pontos de concentração da maioria das respostas. De acordo com Mattar (1997, p.62), “os métodos descritivos têm o objetivo de proporcionar informações sumarizadas dos dados contidos no total de elementos da(s) amostra(s) estudada(s).”

Sendo assim, escolheu-se, aleatoriamente, 12 questões para analisar a percepção dos funcionários sobre a comunicação interna; planejamento de comunicação e 6 questões para avaliar o comprometimento afetivo dos funcionários daquelas empresas.

As questões elaboradas sob o tema Comunicação Interna objetivaram investigar a percepção dos funcionários sobre a sua eficácia. Em relação a este constructo, 39% dos funcionários responderam que sentem que suas manifestações não são valorizadas; 48% dos participantes afirmaram que não existe equilíbrio entre os fluxos de informação chefe-subordinado. A maioria dos entrevistados (55%) é discordante (discordo, discordo muito, discordo plenamente) que a Organização dê oportunidades de participar dos encontros especiais e/ou reuniões. Em relação ao incentivo da Organização em propiciar meios para que os colaboradores conheçam todo o negócio da Empresa, 48% discordam (discordo, discordo muito, discordo plenamente) que isso venha a acontecer no seu dia-dia. 41% dos respondentes acreditam que deveriam receber mais informações dos outros setores, o que caracteriza que o fluxo de informações horizontal está deficiente e que em empresas tão pequenas é possível que os setores estejam isolados. Em torno de 64% dos colaboradores alegam que não dispõem de informações acerca do negócio da empresa, o que afeta seu envolvimento pessoal com o trabalho. Em todas as empresas, o setor de Recursos humanos absorve tal função, mesmo não tendo pessoas especializadas para tal serviço. Na categoria planejamento de comunicação, observou-se se as empresas pesquisadas utilizam a comunicação como uma ferramenta estratégica e se há o planejamento das atividades comunicacionais, para que estas sejam desempenhadas de forma mais eficiente. Existe a percepção da maioria dos participantes, 47%, de que a organização não possibilita a participação das pessoas no processo de formulação do planejamento estratégico de comunicação. Cerca de 60% da amostra afirmou que a comunicação não é vista como uma área estratégica, o que confirma as conclusões das questões anteriores de que as empresas não têm tido a devida atenção e o devido investimento para esta área e 56,8% acreditam que o processo de comunicação não integra os diferentes Setores/Departamento. Sendo assim, conclui-se que a comunicação desenvolvida pelas empresas visitadas não têm sido percebida como eficaz pelos funcionários, que parecem se sentir desprestigiados por não receberem um número maior de informações acerca do negócio da empresa, por não participarem das decisões da empresa e por desconhecerem quais serão as suas ações futuras.

Para avaliar o comprometimento afetivo dos funcionários daquelas empresas, foram formuladas questões que estavam relacionadas ao sentimento e ao vínculo do funcionário com a empresa. Nas questões referentes ao comprometimento, 65% dos funcionários entrevistados afirmam que seus valores divergem com os da organização, 58% dos entrevistados não têm um forte desejo em manter-se membro da organização; 62% consideram que aquela não é a melhor empresa por trabalhar, o que desfavorece a existência de um vínculo psicológico e reduz o nível de doação do empregado para com a empresa; 55% não se sentem orgulhosos em dizer que fazem parte dessa empresa; 51% não se interessam pelo destino da organização e 43% sentem pouca lealdade pela organização. Como se pode perceber fica evidente que a maioria dos funcionários dessas empresas está insatisfeito com sua política de gestão e, por isso, não se sentem comprometidos com a empresa, o que pode impactar, inclusive, no seu nível de produtividade e absenteísmo.

A análise descritiva nos apresenta importantes dados, mas não se pode afirmar através desses dados que há uma co-relação entre os resultados. Em virtude de tal fato, em adição, fez-se necessário a utilização do método inferencial, que, segundo Oliveira (2002), abrange um conjunto de técnicas analíticas as quais identificam e caracterizam as relações entre as variáveis, como por exemplo, a correlação de *Spearman*, o teste de *Fisher* e o qui-quadrado.

Na pesquisa em questão, foi avaliada a dependência entre a comunicação interna e o comprometimento afetivo dos funcionários. Para isso, foram escolhidas quatro questões de cada assunto avaliado, seja ele sobre Comunicação Interna, Comprometimento ou Planejamento Organizacional. Cada questão do assunto foi cruzada com todas as quatro questões do outro assunto, conforme havia sido feito pela pesquisa precedente proposta por Tavares (2005).

Nesta fase, foram criadas tabelas de dupla entrada, nas quais se observam as frequências cruzadas das quatro perguntas do bloco I com as quatro do bloco II, as do bloco I com as do bloco III e as do bloco II com as do bloco III, de outra forma pode-se dizer que foram realizados os cruzamentos de pares de questões do questionário, sendo cada uma delas pertencente a um assunto. Nas tabelas a seguir estão cruzadas quatro questões do assunto Comunicação Interna com quatro questões sobre Comprometimento, utilizando-se o Teste Exato de *Fisher* e a Correlação de *Spearman*.

**Tabela 1a:** Cruzamento das questões de Comunicação Interna com questões sobre Comprometimento utilizando o teste exato de Fisher.

Teste exato de Fisher	Bloco II - Comprometimento			
Bloco I – Comunicação Interna	QCO1	QCO2	QCO3	QCO4
QCI1	59,316	76,177	57,766	60,805
QCI2	78,379	82,634	80,63	77,186
QCI3	73,833	77,543	70,723	76,546
QCI4	56,258	88,906	80,516	71,751

FONTE: Elaboração dos autores

**Tabela 1b:** Cruzamento das questões de Comunicação Interna com questões sobre Comprometimento utilizando a Correlação de Spearman.

Coefficiente Correlação	Bloco II - Comprometimento			
Bloco I – Comunicação Interna	QCO1	QCO2	QCO3	QCO4
QCI1	0,582	0,683	0,623	0,713
QCI2	0,763	0,710	0,601	0,614
QCI3	0,468	0,662	0,466	0,647
QCI4	-0,575	-0,755	-0,646	-0,580

FONTE: Elaboração dos autores

Na tabela 1a, os valores das correlações são menores do que 0,001, e indicam que as análises estatísticas realizadas pelo teste de Fisher apontaram associações significativas nos cruzamentos das variáveis da Comunicação Interna e as do Comprometimento. Na tabela 1b, há a correlação entre os fatores e a última variável (QCI4) do Bloco I se correlaciona negativamente com as demais variáveis do Bloco II, pois a afirmativa é negativa com relação às demais.

Na tabela a seguir foram cruzadas quatro questões do assunto Comunicação Interna com quatro questões sobre Planejamento Organizacional, utilizando-se o Teste Exato de *Fisher* e a Correlação de *Spearman*.

**Tabela 2a:** Cruzamento das questões de Comunicação Interna com questões sobre Planejamento Organizacional utilizando o teste exato de Fisher.

Teste exato de Fisher	<b>Bloco III Planejamento Organizacional</b>			
<b>Bloco I – Comunicação Interna</b>	QP1	QP2	QP3	QP4
QCI1	48,959	43,114	66,457	56,552
QCI2	56,716	50,928	77,627	64,451
QCI3	73,995	50,708	60,133	74,963
QCI4	40,825	49,057	71,069	55,147

FONTE: Elaboração dos autores

**Tabela 2b:** Cruzamento das questões de Comunicação Interna com questões sobre Planejamento Organizacional utilizando a Correlação de Spearman.

Coefficiente Correlação	<b>Bloco III Planejamento Organizacional</b>			
<b>Bloco I – Comunicação Interna</b>	QCO1	QCO2	QCO3	QCO4
QCI1	0,614	0,550	0,638	-0,581
QCI2	0,498	0,476	0,789	-0,671
QCI3	0,539	0,479	0,610	-0,681
QCI4	-0,473	-0,562	-0,721	0,570

FONTE: Elaboração dos autores

Há uma associação entre comunicação interna (Bloco I) e Planejamento Organizacional (Bloco II). E na tabela 2b ocorre também correlação entre todas as variáveis consideradas, sendo que a mesma variável que se correlacionava negativamente com as do Bloco II também assim se correlaciona com as do Bloco III, com exceção da última variável, com a qual se correlaciona positivamente.

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

**Tabela 3ª:** Cruzamento das questões de Comprometimento com questões sobre Planejamento Organizacional utilizando o teste exato de Fisher.

Teste exato de Fisher	<b>Bloco III Planejamento Organizacional</b>			
<b>Bloco II-Comprometimento</b>	QP1	QP2	QP3	QP4
QCOI1	41,864	44,733	71,978	51,271
QCO2	54,486	49,964	63,938	71,533
QCO3	57,565	68,83	68,638	64,608
QCO4	54,515	59,655	59,807	58,393

FONTE: Elaboração dos autores

**Tabela 3b:** Cruzamento das questões de Comprometimento com questões sobre Planejamento Organizacional utilizando a Correlação de Spearman.

Coeficiente de Correlação	Bloco III Planejamento Organizacional			
	QP1	QP2	QP3	QP4
<b>Bloco II-Comprometimento</b>				
QCOI1	0,453	0,309	0,702	-0,477
QCO2	0,605	0,556	0,665	-0,759
QCO3	0,605	0,556	0,665	-0,759
QCO4	0,728	0,469	0,622	-0,708

FONTE: Elaboração dos autores

Na Tabela 3a foi constatada a mesma situação das duas tabelas anteriores. Isso torna evidente a associação entre as variáveis do Bloco II e as variáveis do Bloco III. Todos os níveis descritivos são próximos a zero. Em relação à associação entre as variáveis de comprometimento e planejamento organizacional, observou-se uma fraca correlação entre a questão QCO1 (o fato das chefias serem altamente comprometidas com a missão da organização e a QP4 (o fato de existência de um plano estratégico de comunicação). Ressaltamos também que a QP4 (que menciona a necessidade de procurar o chefe antes de fazer qualquer coisa) se correlaciona negativamente com todas as do Bloco II.

## 6. CONCLUSÃO

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

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

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

As hipóteses secundárias sustentam que há uma correlação positiva entre o planejamento de comunicação e o nível de comprometimento do tipo afetivo e que há uma correlação positiva entre planejamento de comunicação e a percepção da comunicação interna como eficaz. Tais hipóteses também foram confirmadas, posto que as análises apontaram claramente que há uma associação entre comunicação interna e Planejamento Organizacional. Assim pôde-se concluir que a comunicação planejada tem influência positiva sobre o comprometimento afetivo.

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

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

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

Desses dados pode-se concluir que a política de gestão dessas empresas não considerar a comunicação interna uma ferramenta estratégica e, em virtude desse posicionamento, surgiram algumas conseqüências negativas para a empresa. Cerca de 60% dos entrevistados não têm este forte desejo de manter-se membro da Organização e 63% não consideram a Organização em que desenvolvem suas atividades como sendo a melhor de se trabalhar. Conseqüentemente, 42% da amostra afirmam que não há a intenção de se esforçar em prol da organização, o que prejudica, inclusive, a produtividade da empresa.

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

Diante das análises já apresentadas, pode-se constatar que existe uma relação positiva entre comunicação percebida como eficaz e o comprometimento afetivo dos funcionários. Em adição, pode-se constatar que maioria dos funcionários das pequenas empresas do setor de calçados de Fortaleza não percebe a existência de uma comunicação eficaz, havendo deficiência do fluxo de comunicação entre setores e entre chefia e subordinado. E, finalmente, os dados comprovam que os colaboradores não estão motivados a manter um relacionamento com a empresa, manifestando, inclusive, a vontade de sair da empresa.

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

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

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

Como pesquisa futura, sugere-se reapplicar a pesquisa nas outras empresas componentes do setor calçadista de Fortaleza, bem como em amostras estatisticamente aleatórias e mais significativas, com o intuito de verificar se os achados se repetem e podem ser generalizados para a população.

## 7. REFERÊNCIAS

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

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

**BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges.** Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.42, n.2, ano 0, p.31-41, abr./jun. 2002.

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

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

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

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

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

**BUENO, Wilson Costa.** Comunicação empresarial: políticas e estratégias. São Paulo: 2009

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

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

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

**DESSLER, G.** Conquistando comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Mackron Books, 1996.

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

**ELLWANGER, Cristiane; NUNES, Raul Ceretta; ROCHA, Rudimar Antunes da; FLEURY, Afonso;**

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

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

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

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

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

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

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

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

**VON KROGH, Georg; ICHIJO Kazuo; NONAKA, Ikujiro.** Facilitando a Criação de Conhecimento:reiventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

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

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

**LEMOINE, Claude; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de.** Em matéria de comprometimento na empresa, São os valores individuais que contam. In: Encontro Anual da ANPAD, ENANPAD. Anais... Foz do Iguaçu, 1999.

**LIKERT, R.** Novos padrões de Administração. Tradução de Albertino Pinheiro Junior e Ernesto D’Orsi. São Paulo: Atlas, 1971.

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

- MARQUES, L.A.;FREITAS, M.N.C.; MORAIS, K.; ALMEIDA, L.A.D.** Comprometimento Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho de Pessoas com Deficiência: um Estudo no Setor Bancário. In: Anais XXXIV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Rio de Janeiro/RJ. CD-Rom.
- MARCHIORI, N.L.** Aplicação de metodologias de melhoria contínua em sistemas de manufatura. São Paulo. Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2001.
- \_\_\_\_\_. Faces da cultura organizacional e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.
- MARTINO L.C.** In: Hohlfeldt, A., Martino L. C. e França V. V. (orgs) Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Ed. Vozes, 2001.
- MATTAR, Fauze Najib.** Pesquisa de marketing: metodologia/planejamento. São Paulo: Atlas, 1997.
- McNEESE-SMITH, D.** Increasing employee productivity, job satisfaction and organizational commitment. Hospital e Health Services Administration, v. 41, n. 2, p.160, 1996.
- MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. ; MARQUES, G. M. ; SIQUEIRA, M.** Um Estudo Exploratório dos Múltiplos Componentes do Comprometimento Organizacional. REAd. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, RS, v. 11, n. 1, p. 1-16, 2005.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T.; SALES, I; OLIVEIRA; D. e MONTEIRO, T.C.** Três (ou Quatro?) componentes do comprometimento organizacional. In: Encontro Anual da Anpad, ENANPAD. Anais... Foz do Iguaçu, 1999.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T.** Validação do modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, pp. 67-87, 1998.
- MEYER, JOHN P. e HERSCOVITCH, LYNNE.** Commitment in the workplace Toward a general model. Human Resource Management Review, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.
- MEYER, J. P. e ALLEN, N. J.** A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review. v.1, p.61-89, 1990.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.** A three-component conceptualization of organizational commitment. In: Human Resource Management Review, v. 1, p. 61-89, 1991.
- \_\_\_\_\_. Commitment in the workplace: theory, research and application. Thousand Oaks: Sage Publications. 1997.
- MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. e PORTER, L. W.** The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior. n.14, 1979.
- \_\_\_\_\_. Employee-organizations linkages: the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press. 1982
- MOSCON, D.D.B.; SOUZA, J.J.** Olhar da Liderança Sobre o Conceito de Comprometimento com uma crítica ao modelo tridimensional. In: Anais XXXIV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Rio de Janeiro/RJ. CD-Rom.
- OLIVEIRA, Maria Angélica Figueiredo; WEISE Andreas Dittmar.** Impacto da Utilização de Técnicas de Endomarketing na Efetividade de uma Política de Segurança da Informação.II Encontro de Administração da Informação, ENADI. Recife, PE, 21 a 29 de junho de 2009.
- OLIVEIRA, Ana Maria de Biazzi Dias de.** Valores de Edificações de Imóveis Urbanos. Ibape, 2002.
- PASTORE, José.** Flexibilização dos mercados de trabalho e contratação coletiva. São Paulo: LTr, 1995.
- PENTEADO, Silvia Ângelo Teixeira.** Participação na Universidade – retrato em preto e branco. São Paulo: Pioneira, 1991.
- PIMENTA, Maria Alzira.** Comunicação empresarial. São Paulo: Alínea, 1999.
- REINALDO, P.; MAYER,V.F.;NOGUEIRA, H.G.P.** Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia Pública Federal Brasileira. In: Anais XXXIV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Rio de Janeiro/RJ. CD-Rom.
- REGO, A. & SOUTO, S. (2004).** Comprometimento organizacional em organizações autenticizóticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresa*, 44(3), 30-43.

- ROSA, Helaine Abreu.** Organização e Cultura Organizacional: tentativas Epistemológicas. Revista Comunicação Organizacional. Disponível em <http://www.pucrs.br/famecos/pos/geacor/revista.html> acesso: jan. 2008.
- RUGGIERO, Alberto Pirró.** Qualidade da comunicação interna. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 30 fev. 2008.
- SEABRA, G. de F.** Pesquisa científica: o método em questão. Brasília: UNB, 2001.
- SIQUEIRA, M. M. M., GOMIDE Jr., S.** Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.. Porto Alegre: Artmed. p. 357-379, 2004.
- SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR, S.** Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt (Org.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- SOUZA, Liana Estela Merladete de. FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan.** Comunicando com Relações Públicas: uma proposta de comunicação estratégica para o fortalecimento do comprometimento organizacional. UNIrevista. São Leopoldo, v. 1, n. 3, julho 2006.
- SCHIEBLE, Alba Couto Falcão.** Comprometimento no Trabalho: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão. (Dissertação) Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2002.
- STUDT, Maurício.** A importância da comunicação e as relações com o público interno. Disponível em: <http://www.comtexto.com.br/convicomcomunicamauriciostudt.htm>. Acesso em: 11 jul. 2008.
- TAVARES, R. S. A. ; TAVARES, Carlos ; LIMONGI-FRANÇA, Ana .** A importância do planejamento da comunicação no processo de uma comunicação eficaz: um estudo de caso. XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Anais... p. 181-182, Rio de Janeiro, 2005.
- TAVARES, R.S.A.;FRANÇA, A.C.L.** Comprometimento Organizacional e Comunicação Interna: um estudo desenvolvido na empresa de telecomunicação em Cabo Verde. Anais XXXIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. São Paulo/SP. CD-Rom.
- TEIXEIRA FILHO, J.** Gerenciando Conhecimento. Rio de Janeiro: Senac Editora, 2000.
- TORQUATO, F.G.** Tratado de comunicação organizacional e política. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva .** Bases teórico-metodológicas da pesquisa qualitativa em ciências sociais. 1. ed. Porto Alegre: Faculdades Integradas Ritter dos Reis, 2001.
- 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, n.7 v.3, p.418-428, 1982.
- VERGARA, S. C.** Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, RK.** Estudo de Caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookmann, 2001.