UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA BRASILEIRA

Autora: Rosalina Semedo de Andrade Tavares

Orientadora: Profa. Dra. Ana Cristina Limongi-França

São Paulo
2005

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Tavares, Rosalina Semedo de Andrade

A importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: um estudo de caso em empresa brasileira / Rosalina Semedo de Andrade Tavares. -- São Paulo, 2005.
210 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2005
Bibliografia.

1. Comunicação organizacional 2. Comprometimento organizacional
3. Administração de recursos humanos 4. Planejamento da comunicação
5. Gestão da comunicação 6. Comunicação integrada 7. Comunicação
interna 8. Comunicação na administração I. Universidade de São Paulo.
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.45

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA BRASILEIRA**

Autora: Rosalina Semedo de Andrade Tavares

Orientadora: Profa. Dra. Ana Cristina Limongi-França

**São Paulo
2005**

REITOR
PROF. DR. ADOLPHO JOSE MELFI

DIRETORA
PROFA. DRA. MARIA TEREZA LEME FLEURY

CHEFE DO DEPARTAMENTO
PROF. DR. EDUARDO PINHEIRO GONDIN DE VASCONCELLOS

COORDENADOR DA PÓS-GRADUAÇÃO
PROF. DR. ISAK KRUGLIANSKAS

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE**

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO EM EMPRESA BRASILEIRA**

Rosalina Semedo de Andrade Tavares

Orientadora: Profa. Dra. Ana Cristina Limongi-França

**Dissertação de Mestrado apresentada ao
Departamento de Administração da
Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de São
Paulo como requisito parcial para a
obtenção do título de Mestre em
Administração.**

**São Paulo
2005**

A Deus, pelas oportunidades que tem me oferecido.

Aos meus pais, pelo exemplo admirável de vida.

Ao meu marido, pelo amor, apoio e companheirismo de sempre.

Aos meus irmãos, pela amizade, carinho e incentivo.

AGRADECIMENTOS

Produzir uma dissertação não é um trabalho fácil, tornando-se inclusive uma jornada árdua e até angustiante, por isso, requer o apoio e a contribuição de muitos. Durante todo esse percurso, tive a sorte e a grata satisfação de receber o estímulo e a ajuda de pessoas que muito contribuíram para a concretização deste objetivo. Portanto, este é o momento oportuno para manifestar meu agradecimento a todas aquelas pessoas que participaram direta ou indiretamente deste trabalho, especialmente:

À minha família por ter compreendido que o esforço era necessário e o sacrifício era de todos. Vocês são a fonte das minhas inspirações. Sem vocês, este trabalho jamais existiria. Juntos, conseguimos superar mais essa etapa;

Ao meu marido, pela compreensão, apoio, principalmente na fase de término deste trabalho;

Aos meus irmãos, por quem sempre tive enorme admiração, amizade e amor;

Agradeço, especialmente, à professora Ana Cristina Limongi-França, a qual conduziu o processo de orientação de forma tranqüila e serena, atuando sempre em parceria;

Às professoras Maria Aparecida Gouvêa e Ana Akemi Ikeda pelas ricas contribuições.

À amiga Andréa Kanikadan que sempre se prontificou a dar uma ajuda ou oferecer seu apoio nos momentos mais difíceis e sobretudo pela amizade, a qual me fez acreditar, mais uma vez, na bondade, na generosidade e, acima de tudo, na solidariedade das pessoas deste país maravilhoso;

À amiga Andréa Martins, pelo apoio, força irrestrita e amizade;

Meu eterno agradecimento a todas aquelas pessoas que, hoje distantes, me estenderam a mão no início desta jornada, as quais reservo-me o direito de não citar, mas cuja importância não foi esquecida;

À empresa pesquisada, pela oportunidade concedida para realizar a pesquisa o que viabilizou este trabalho;

E, por último, à Universidade de São Paulo e à FEA, pelo amadurecimento intelectual que me proporcionaram. O sentimento de orgulho por ter conseguido cumprir esta etapa aumenta mais ainda por ter ocorrido na FEA-USP, por tudo que esta instituição representa no ensino brasileiro.

RESUMO

Comprometimento organizacional é um tema complexo e que vem gerando, na literatura e na prática, discussões em relação à análise dos antecedentes e das variáveis que possam avaliá-la. Para as organizações que vem passando por uma transformação rumo a participação estratégica tão almejada e nem sempre alcançada mostra imperativo o gerenciamento de um comprometimento afetivo. Para este trabalho foi realizada a análise da literatura existente, seguida de uma pesquisa de campo. Por meio de uma pesquisa exploratória, descritiva e quantitativa, buscou-se responder se existe relação entre uma comunicação interna eficaz e o comprometimento afetivo das pessoas nas organizações. A literatura mostrou que a comunicação é um dos principais fatores de comprometimento e que o processo de comunicação é um processo fundamental na estratégia do comprometimento. Assim, essa comunicação deve ser planejada, dispondo de canais e instrumentos diversos, permitindo assim a atuação sinérgica de todas as áreas da organização. A partir destes aspectos e conceitos elaborados, foi desenvolvida uma pesquisa de campo, que envolveu 79 funcionários de uma empresa do *ranking* das “100 Melhores Empresas para Você Trabalhar”, de 2003, publicada pela Guia da Revista Exame, da Você S. A. Os resultados demonstraram que existe uma forte dependência e associação entre a comunicação interna eficaz, planejamento da comunicação organizacional e o comprometimento afetivo, permitindo concluir que o comprometimento afetivo está associada a comunicação interna eficaz.

Palavras-chave: comunicação organizacional integrada; comunicação interna integrada; comprometimento afetivo, planejamento da comunicação organizacional, cultura organizacional.

ABSTRACT

Organizational commitment is a complex theme that has been generating, both in literature and practice, discussions concerning the relationship between the past data and variables that may evaluate them. The organization looking for the strategic participation but not exactly finding that shows the need of an affective 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: integrated organizational communication; internal communication; affective commitment, organizational communication planning and organizational culture.

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
1.1. Justificativa e importância do tema de estudo	4
1.2 Objetivos do trabalho	7
1.3 Organização do estudo	8
CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL	10
2.1 Os modelos da administração e sua aplicabilidade na comunicação interna	10
2.1.1 Mudanças por meio de cultura organizacional	13
2.1.2 A organização vista como sistema comunicacional	16
2.2 A comunicação nas organizações	19
2.2.1 Sistema e funcionamento da comunicação	19
2.2.2 Processo comunicativo nas organizações	22
2.2.3 Barreiras na comunicação organizacional	24
2.2.4 Níveis de análise da comunicação	25
2.2.5 Redes de comunicação formal e informal	29
2.2.6 Fluxos comunicativos - descendente, ascendente e horizontal, transversal e circular	31
2.3 Conceito de Comunicação Organizacional	33
2.3.1 Comunicação organizacional integrada	34
2.3.2 Comunicação interna: ação planejada	36
2.4 Planejamento estratégico direcionado para a comunicação organizacional.....	39
2.4.1 A importância estratégica da comunicação interna nas organizações	41
2.4.2 Planejamento e gestão estratégicos da comunicação organizacional	43
2.4.3 Plano estratégico de comunicação organizacional	47
2.5 A importância da comunicação interna no desenvolvimento do comprometimento organizacional	49
2.5.1 Conceito de comprometimento.....	53
2.5.2 Desenvolvimento do comprometimento organizacional	59
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE PESQUISA DE CAMPO	68
3.1 Tipo de pesquisa	68
3.1.1 Objetivos da pesquisa	75
3.1.2 Questão da pesquisa	76
3.1.3 Operacionalização das variáveis.....	77
3.2 Escolha do método de pesquisa	78
3.3 População da pesquisa	81
3.4 Plano amostral	81
3.5 Procedimentos para a coleta de dados.....	83
3.5.1 Instrumento de pesquisa de campo	89
3.5.2 Coleta de dados.....	91
3.5.3 Pré-teste	94
3.5.4 Retorno das respostas	94
3.6 Procedimento para análise dos resultados	95
3.6.1 Análise descritiva	96
3.6.1 Correlação com coeficiente de Spearman e Teste Exato de Fisher.....	96
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	99
4.1 Características da amostra estudada.....	103

4.1.1 Caracterização e perfil da empresa “A”	99
4.2 Análise descritiva	106
4.2.1 Aspectos sobre a comunicação interna	106
4.2.2 Aspectos sobre comprometimento organizacional	112
4.2.3 Aspectos sobre planejamento da comunicação organizacional	116
4.3 Análises de dependência entre as variáveis, utilizando Teste Exato de Fisher	120
4.3.1 Comunicação interna (bloco I) versus comprometimento organizacional (bloco II)	120
4.3.2 Planejamento da comunicação organizacional (bloco III) versus comprometimento organizacional (bloco II)	123
4.3.3 Comunicação interna (bloco I) versus planejamento da comunicação organizacional (bloco III)	124
4.4 Análise das associações e correlação de postos, utilizando o coeficiente de Spearm.	125
4.3.2 Planejamento da comunicação organizacional (bloco III) versus comprometimento organizacional (bloco II)	129
4.3.3 Comunicação interna (bloco I) versus planejamento da comunicação organizacional (bloco III)	131
CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES, CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	134
5.1 Considerações finais	134
5.2 Limitações do estudo	139
5.3 Contribuições e sugestões para estudos futuros	140
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	143
ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	153
ANEXO B – CARTA SOLICITAÇÃO DE PESQUISA	160
ANEXO C – TABELAS E GRÁFICOS DA ANÁLISE DE DEPENDENCIA E ASSOCIAÇÃO ENTRE OS BLOCOS I, II E III.	161
ANEXO D – LISTA DAS 100 MELHORES ORGANIZAÇÕES PARA SE TRABALHAR - 2003.....	185
ANEXO E– REGULAMENTO DO GUIA EXAME.....	188

Referência das tabelas

Tabela 1- Nível de escolaridade da amostra.....	104
Tabela 2 – Ano de experiência na organização	104
Tabela 3 – Faixa etária d amostra.....	105
Tabela 4 – Sexo	105
Tabela 5 – Estado Civil	106
Tabela 6 – Valorização da rede formal pela organização.....	107
Tabela 7 – Equilíbrio dos fluxos de informação.....	108
Tabela 8 – Comunicação participativa	108
Tabela 9 – Existência do departamento de propaganda	109
Tabela 10 – Recepção de informação de outros setores da organização.....	109
Tabela 11 – Clareza sobre as responsabilidades	110
Tabela 12 – Conflito de tarefas.....	110
Tabela 13 – Definição dos padrões de desempenho.....	110
Tabela 14 – Participação dos funcionários nas decisões	111
Tabela 15 – Satisfação com o suporte técnico da chefia	111
Tabela 16 – Canais formal de comunicação.....	112
Tabela 17 – Meios de comunicação utilizados.....	112
Tabela 18 – A organização é melhor para se trabalhar.....	113
Tabela 19 – Orgulho de pertencer	113
Tabela 20 – Valores da empresa/valores dos colaboradores	114
Tabela 21 – Aceitação dos valores da empresa	114
Tabela 22 – Desejo de amnter membro da organização.....	115
Tabela 23 – Desejo de sair da organização.....	115
Tabela 24 – Exercer esforços em benefício da organização.....	116
Tabela 25 – Existe plano estratégico de comunicação	117
Tabela 26 – Cultura de participação dos colaboradores	117
Tabela 27 – Participação dos colaboradores.....	118
Tabela 28 – Posição da área de comunicação na empresa	118
Tabela 29 – Planejamento estratégico da comunicação	119
Tabela 30 – Análise do ambiente interno	119
Tabela 31- Fiscalização dos funcioários pela empresa.....	120
Tabela 32 – P2 versus P30.....	121
Tabela 33 - P12 versus P37	121
Tabela 34 - P3 versus P37	122
Tabela 35 - P12 versus P25	122
Tabela 36 - P57 versus P30	123
Tabela 37 - P57 versus P37	123
Tabela 38 - P61 versus P37	124
Tabela 39 - P2 versus P50	125
Tabela 40 - P2 versus P56	125
Tabela 41 – Coeficiente de correlação de Spearman entre as questões dos Bls. I e II.....	126
Tabela 42 – Nível descritivo do coeficiente de Spearman entre as questões dos Bls. I e II.....	127
Tabela 43 - Coeficiente de correlação de Spearman entre as questões dos Bls. III e II.....	129
Tabela 44 - Nível descritivo do coeficiente de Spearman entre as questões dos Bls. III e II.....	129
Tabela 45 - Coeficiente de correlação de Spearman entre as questões dos Bls. III e I	131

Tabela 46 - Nível descritivo do coeficiente de Spearman entre as questões dos Bls. III e I.....	132
Tabela 47 - P2 vsP 25	162
Tabela 48 - P2 vs P28.....	162
Tabela 49 - P2 vs P37	162
Tabela 50 - P3 vs P25	163
Tabela 51 - P3 vs P28.....	163
Tabela 52 - P3 vs P30.....	163
Tabela 53 - P3 vs P37	164
Tabela 54 - P8 vs P25	164
Tabela 55 - P8 vs P28.....	164
Tabela 56 - P8 vs P30.....	165
Tabela 57 - P8 vs P37	165
Tabela 58 - P12 vs P25	165
Tabela 59 - P12 vs P28.....	166
Tabela 60 - P50 vs P25	167
Tabela 61 - P50 vs P28.....	167
Tabela 62 - P50 vs P30.....	167
Tabela 63 - P50 vs P37	168
Tabela 64 - P56 vs P25	169
Tabela 65 - P56 vs P28.....	169
Tabela 66 - P56 vs P30.....	169
Tabela 67 - P56 vs P37	170
Tabela 68 - P57 vs P25	170
Tabela 69 - P57 vs P28.....	170
Tabela 70 - P61 vs P25	171
Tabela 71 - P61 vs 28	171
Tabela 72 - P61 vs P30.....	171

Referência dos gráficos

Gráfico 1 – Nível de escolaridade da amostra.....	104
Gráfico 2 – Ano de Experiência da amostra.....	104
Gráfico 3 – Faixa etária da amostra.....	105
Gráfico 4 – Sexo.....	105
Gráfico 5 – Estado civil.....	106
Gráfico 6 – Sexo.....	107
Gráfico 7 – Valorização da rede formal pela organização.....	108
Gráfico 8 – Comunicação participativa.....	108
Gráfico 9 – Existência do departamento de propaganda.....	109
Gráfico 10 – Recepção de informação de outros setores da organização.....	109
Gráfico 11 – Clareza sobre as responsabilidades.....	110
Gráfico 12 – Conflito de tarefas.....	110
Gráfico 13 - Definição dos padrões de desempenho.....	110
Gráfico 14 – Participação dos funcionários nas decisões.....	111
Gráfico 15 – Satisfação com o suporte técnico da chefia.....	111
Gráfico 16 – Canais formal de comunicação.....	112
Gráfico 17 – Meios de comunicação utilizados.....	112
Gráfico 18 – A organização é melhor para se trabalhar.....	113
Gráfico 19 – Orgulho de pertencer.....	113
Gráfico 20 – Valores da empresa/valores dos colaboradores.....	114
Gráfico 21 – Aceitação dos valores da empresa.....	114
Gráfico 22 – Desejo de amnter membro da organização.....	115
Gráfico 23 – Desejo de sair da organização.....	115
Gráfico 24 – Exercer esforços em benefício da organização.....	116
Gráfico 25 – Existe plano estratégico de comunicação.....	117
Gráfico 26 – Cultura de participação dos colaboradores.....	117
Gráfico 27 – Participação dos colaboradores.....	118
Gráfico 28 – Posição da área de comunicação na empresa.....	118
Gráfico 29 – Planejamento estratégico da comunicação.....	119
Gráfico 30 – Análise do ambiente interno.....	119
Gráfico 31 - Fiscalização dos funcioários pela empresa.....	120
Gráfico 32 - Cruzamento entre P2 e P30.....	121
Gráfico 33 - Cruzamento entre P12 e P37.....	121
Gráfico 34 - Cruzamento entre P3 e P37.....	122
Gráfico 35 - Cruzamento entre P12 e P30.....	122
Gráfico 36 - Cruzamento entre P57 e P30.....	123
Gráfico 37 - Cruzamento entre P57 e P37.....	123
Gráfico 38 - Cruzamento entre P61 e P37.....	124
Gráfico 39 - Cruzamento entre P2 e P50.....	125
Gráfico 40 - Cruzamento entre P2 e P56.....	125
Gráfico 41 - Cruzamento entre P2 e P25.....	162
Gráfico 42 – Cruzamento entre P2 e P28.....	162
Gráfico 43 - Cruzamento entre P2 e P37.....	162
Gráfico 44 – Cruzamento entre P3 e P25.....	163
Gráfico 45 - Cruzamento entre P3 e P28.....	163

Gráfico 46 - Cruzamento entre P3 e P25.....	163
Gráfico 47 - Cruzamento entre P3 e P37.....	164
Gráfico 48 - Cruzamento entre P8 e P25.....	164
Gráfico 49 - Cruzamento entre P8 e P28.....	164
Gráfico 50 - Cruzamento entre P8 e P30.....	165
Gráfico 51 - Cruzamento entre P8 e P37.....	165
Gráfico 52 - Cruzamento entre P12 e P25.....	165
Gráfico 53 - Cruzamento entre P12 e P28.....	166
Gráfico 54 - Cruzamento entre P50 e P25.....	167
Gráfico 55 - Cruzamento entre P50 e P25.....	167
Gráfico 56 - Cruzamento entre P50 e P30.....	167
Gráfico 57 - Cruzamento entre P50 e P37.....	168
Gráfico 58 - Cruzamento entre P56 e P25.....	169
Gráfico 59 - Cruzamento entre P56 e P28.....	169
Gráfico 60 - Cruzamento entre P56 e P30.....	169
Gráfico 61 - Cruzamento entre P56 e P37.....	170
Gráfico 62 - Cruzamento entre P57 e P25.....	170
Gráfico 63 - Cruzamento entre P57 e P28.....	170
Gráfico 64 - Cruzamento entre P61 e P25.....	171
Gráfico 65 - Cruzamento entre P61 e P28.....	171
Gráfico 66 - Cruzamento entre P61 e P30.....	171
Gráfico 67 - Cruzamento entre P2 e P25.....	172
Gráfico 68 - Cruzamento entre P2 e P30.....	172
Gráfico 69 - Cruzamento entre P3 e P25.....	172
Gráfico 70 - Cruzamento entre P56 e P30.....	173
Gráfico 71 - Cruzamento entre P2 e P28.....	172
Gráfico 72 - Cruzamento entre P2 e P37.....	172
Gráfico 73 - Cruzamento entre P3 e P28.....	172
Gráfico 74 - Cruzamento entre P3 e P37.....	173
Gráfico 75 - Cruzamento entre P8 e P25.....	173
Gráfico 76 - Cruzamento entre P8 e P30.....	173
Gráfico 77 - Cruzamento entre P8 e P28.....	174
Gráfico 78 - Cruzamento entre P8 e P25.....	174
Gráfico 79 - Cruzamento entre P12 e P25.....	173
Gráfico 80 - Cruzamento entre P12 e P30.....	173
Gráfico 81 - Cruzamento entre P12 e P28.....	174
Gráfico 82 - Cruzamento entre P12 e P37.....	174
Gráfico 83 - Cruzamento entre P50 e P25.....	175
Gráfico 84 - Cruzamento entre P50 e P30.....	175
Gráfico 85 - Cruzamento entre P56 e P25.....	175
Gráfico 86 - Cruzamento entre P50 e P28.....	176
Gráfico 87 - Cruzamento entre P50 e P37.....	175
Gráfico 88 - Cruzamento entre P56 e P28.....	175
Gráfico 89 - Cruzamento entre P56 e P30.....	175
Gráfico 90 - Cruzamento entre P56 e P37.....	176
Gráfico 91 - Cruzamento entre P57 e P25.....	176
Gráfico 92 - Cruzamento entre P57 e P30.....	176

Gráfico 93 - Cruzamento entre P57 e P28.....	177
Gráfico 94 - Cruzamento entre P57 e P37.....	177
Gráfico 95 - Cruzamento entre P61 e P25.....	176
Gráfico 96 - Cruzamento entre P61 e P30.....	176
Gráfico 97 - Cruzamento entre P61 e P28.....	177
Gráfico 98 - Cruzamento entre P61 e P37.....	177
Gráfico 99 - Cruzamento entre P2 e P57.....	178
Gráfico 100 - Cruzamento entre P2 e P61.....	178
Gráfico 101 - Cruzamento entre P3 e P50.....	179
Gráfico 102 - Cruzamento entre P3 e P56.....	179
Gráfico 103 - Cruzamento entre P3 e P57.....	179
Gráfico 104 - Cruzamento entre P3 e P61.....	179
Gráfico 105 - Cruzamento entre P8 e P50.....	180
Gráfico 106 - Cruzamento entre P8 e P56.....	180
Gráfico 107 - Cruzamento entre P8 e P57.....	180
Gráfico 108 - Cruzamento entre P8 e P61.....	181
Gráfico 109 - Cruzamento entre P12 e P50.....	182
Gráfico 110 - Cruzamento entre P12 e P56.....	182
Gráfico 111 - Cruzamento entre P12 e P57.....	182
Gráfico 112 - Cruzamento entre P12 e P61.....	182
Gráfico 113 - Cruzamento entre P2 e P50.....	183
Gráfico 114 - Cruzamento entre P2 e P57.....	183
Gráfico 115 - Cruzamento entre P3 e P50.....	183
Gráfico 116 - Cruzamento entre P3 e P57.....	183
Gráfico 117 - Cruzamento entre P2 e P56.....	183
Gráfico 118 - Cruzamento entre P2 e P61.....	183
Gráfico 119 - Cruzamento entre P3 e P56.....	183
Gráfico 120 - Cruzamento entre P3 e P61.....	183
Gráfico 121 - Cruzamento entre P8 e P50.....	184
Gráfico 122 - Cruzamento entre P8 e P57.....	184
Gráfico 123 - Cruzamento entre P12 e P50.....	184
Gráfico 124 - Cruzamento entre P12 e P57.....	184
Gráfico 125 - Cruzamento entre P8 e P56.....	184
Gráfico 126 - Cruzamento entre P8 e P61.....	184
Gráfico 127 - Cruzamento entre P12 e P56.....	184
Gráfico 128 - Cruzamento entre P12 e P61.....	184

Relação de quadros

Quadro 1 Estratégia de pesquisa.....	85
Quadro 2- Definição das fontes de dados.....	93

Relação das figuras

Figura 1 -Comunicação Organizacional Integrada.....	36
Figura 2–Desenho do problema	78

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

As organizações, no contexto atual, têm passado por constantes mudanças uma vez que o ambiente impõe novos caminhos e, conseqüentemente, novas estratégias de atuação. Nesse contexto, as empresas precisam de informações para garantir a sua sobrevivência no mercado e o trabalho de comunicação organizacional fragmentada, já não satisfaz mais. As mudanças de postura e a quebra de paradigmas fazem com que a comunicação organizacional não seja mais isolada. Com isso, o trabalho em conjunto, cooperativo, vem ao encontro das necessidades dos funcionários na busca da construção do conhecimento e aumento da produtividade da empresa. Daí a necessidade da organização ter uma comunicação interna integrada que lhe permite obter maior participação e envolvimento de seus funcionários.

Verifica-se que a abertura de um espaço para o desenvolvimento da comunicação interna, buscando integração de todas as pessoas que fazem parte da instituição para que elas possam conhecer e tomar parte do negócio como um todo é o resultado do mercado cada vez mais competitivo. Nesse mercado, as organizações estão permanentemente procurando maior produtividade, por meio de mudanças e adaptações nas estruturas, estratégias, políticas, cultura da organização, etc., visando, assim, o posicionamento no mesmo.

Daí as organizações precisam ter uma comunicação interna integrada com políticas globais, estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltadas para todo o pessoal do ambiente interno e dispor de canais e instrumentos diversos que permitem todas as áreas da organização atuarem sinergicamente (Kunsch, 2003).

Conseqüentemente no mundo moderno, o planejamento desempenha um papel decisivo nas organizações de todos os tipos e, em conseqüência, as organizações têm de atuar como sistemas abertos, criando novos canais de comunicação, pois no contexto da globalização, comunicar-se com competência tornou-se condição para o crescimento e sobrevivência das organizações.

De acordo com Coda (1997), a comunicação com os empregados em tempos de mudança envolve ao mesmo tempo: informação relevante para o trabalho, compreender o que as pessoas querem, usar canais adequados para a comunicação e *feedback* para que se exerça a criatividade e, por último, reconhecer o bom trabalho realizado.

Assim uma das maiores responsabilidades da administração é responder às necessidades que os funcionários têm de informação qualificada, pois eles precisam receber informações claras sobre o que precisa ser feito, o que se espera dele assim como, como realizar o trabalho.

Albuquerque (1999) ao apresentar um modelo que possibilita às empresas aumentarem sua competitividade empresarial, com contornos de uma estratégia de comprometimento da força de trabalho para a busca de resultados empresariais e de vantagens competitivas sustentáveis, destaca o papel do processo de comunicação da empresa como fator fundamental na estratégia de comprometimento “negociado”.

No século XXI muitos executivos compreendem que a competição acirrada requer aprendizado mais eficaz, amplo *empowerment* e maior comprometimento de todos na empresas. Neste contexto a chave para um bom desempenho é um alto nível de comunicação(Ulrich 2003).

Neste sentido, muito se tem falado sobre a importância decisiva da comunicação interna no contexto organizacional. Muitas são as ciências que contribuíram para o estudo da comunicação organizacional: a psicologia deu contribuição ao estudo da satisfação no trabalho; sociologia trouxe uma análise do homem em suas relações com outros e com a realização de suas tarefas; as teorias de administração, principalmente a escola de Relações Humanas, se preocuparam com o estudo do homem em seu ambiente de trabalho. Daí se vê que o homem nas organizações é matéria rica e um amplo campo de pesquisa. Por isso a análise da comunicação nas organizações é feita de uma maneira multidisciplinar e contribui para o debate dessa linha de pesquisa e o aprimoramento de um corpo teórico bem como sua aplicação prática no dia-a-dia da organização.

Este estudo procura identificar aspectos relacionados à comunicação interna em empresas consideradas as “melhores para se trabalhar”, a partir da percepção dos seus funcionários. Esta proposta objetiva indicar características importantes para a análise sobre a importância da comunicação interna eficaz no desenvolvimento do comprometimento organizacional. Assim, o principal enfoque deste trabalho, será a comunicação interna nas empresas “melhores para se trabalhar” e sua relação ou não com o comprometimento. Este estudo tem como tema principal a importância da comunicação interna no desenvolvimento do comprometimento organizacional.

De acordo com Pereira (2003), ainda para algumas empresas é uma utopia, mas para outras já é imprescindível a comunicação com os públicos estratégicos e a valorização da comunicação interna, pois pode contribuir para que elas atinjam objetivos num mercado altamente competitivo que valoriza a criatividade, a inovação e a perenidade. Por isso man (ter) funcionários que sejam colaboradores, pró-ativos, empreendedores, visionários e que ao mesmo

tempo estejam preparados para um mundo em constante mudança é um desafio que move e estimula os profissionais e acadêmicos das mais diversas áreas de conhecimento.

1.1. Justificativa e importância do tema de estudo

A excelência de uma empresa pode ser atingida a partir do momento em que as pessoas se comprometam com os objetivos, metas e cultura da organização, comprometimento esse que pode ser possível por meio de uma comunicação interna eficaz.

As empresas antes de vender um produto para seus clientes precisam convencer seus funcionários a comprá-lo. E hoje, principalmente, vender o produto para o funcionário passa a ser tão importante quanto para o cliente. Significa torná-lo aliado ao negócio, responsável pelo sucesso da corporação e igualmente preocupado com o seu desempenho.

A comunicação empresarial assume, cada vez mais, uma intensidade global, nos compelindo a gerar e repassar informações de nível corporativo para os diversos públicos com que a organização se relaciona, a começar pela imprensa, passando pela comunidade, clientes, demais parceiros da cadeia produtiva e da própria organização empresarial, principalmente os funcionários.

Ao buscarmos referenciais globais de excelência das empresas damos conta da importância do envolvimento dos funcionários nesse processo. E aí, a comunicação interna é convidada a desenvolver mecanismos que agilizem e tornem possível essa integração dos funcionários com as mudanças que estão acontecendo dentro das empresas.

Tudo isso nos faz repensar a atividade de comunicação empresarial, mas especificamente aquela voltada para o público interno, com uma pergunta bastante simples, cuja resposta pode não ser tão fácil de obter: quanto contribuímos para a felicidade dos nossos funcionários? Altruísmos à parte, isto acaba refletindo-se no clima organizacional e na qualidade dos produtos e serviços da empresa.

Em vez de meras ferramentas para as empresas atingirem seus objetivos, a comunicação interna também pode e deve se propor a ajudar as pessoas a se sentirem mais felizes em seu ambiente de trabalho onde, em tese, passam pelo menos um terço de suas vidas. As pessoas, nas organizações, possuem necessidades muito específicas e são atingidas pela comunicação de maneira direcionada, mais explícita do que normalmente acontece com o consumidor comum.

Sendo as organizações aglomerações humanas, com interesses comuns e também divergentes, há necessidade da administração de pessoas e o conseqüente direcionamento da comunicação interna para a obtenção dos resultados esperados. A opinião do público interno tem grande influência nas opiniões e perspectivas do público externo, do consumidor em geral.

Afinal, funcionários insatisfeitos com as condições de trabalho e com os próprios produtos lançados, irão fazer uma contra-propaganda cada vez que multiplicam fora da empresa a sensação de descontentamento que os dominam. E, caso estejam satisfeitos com a empresa, poderão vendê-la para o cliente externo.

Essa atitude estratégica visa dar aos funcionários uma noção da importância de um serviço orientado para atender aos clientes, fazendo-os ter a capacidade de responder qualquer dúvida

que surja dentro da companhia, e isso inclui envolvimento, comprometimento, valorização e, principalmente, qualificação do funcionário, visando assumir responsabilidades e iniciativas, conhecendo todas as rotinas de serviço da empresa onde atuam. Afinal, uma informação errada dada ao cliente externo ou uma imagem negativa pode comprometer todo o desenvolvimento de um projeto.

O funcionário deve saber a importância do lugar onde trabalha, da sua contribuição e do seu papel dentro da organização, pois só assim ele poderá ter um bom ambiente de trabalho e de equipe. A comunicação interna é importante para o sucesso de qualquer empresa e a confiança do público, tanto o interno como o externo, é uma consequência da mesma. Assim, a comunicação interna pode assumir um papel importante no crescimento dos negócios das organizações num cenário competitivo e exigente.

Nos últimos anos, revistas empresariais especializadas em todo o mundo têm publicado listas e matérias sobre “melhores empresas para se trabalhar”. No Brasil, a revista Exame publica anualmente o suplemento “Guia Exame – 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar”, em parceria com a *Great Place to Work Institute*, que elabora e aplica a pesquisa. A Revista Exame usa como critérios ou itens para avaliação: salários e benefícios; oportunidades de carreira; segurança e confiança na gestão; orgulho do trabalho e da empresa; clareza e abertura na comunicação interna; camaradagem no ambiente de trabalho; treinamento e desenvolvimento; inovação no sistema de trabalho e, por último, a responsabilidade social.

A primeira colocada na lista de 2003, Luiza Magazine, chama a atenção pela pontuação alta em todos os quesitos. Os funcionários fizeram declaração do tipo:

Trabalho aqui porque acredito no que a empresa me diz (...) sentei para conversar com a minha gerente, na mesma hora ela passou um e-mail para o gerente regional e para o gerente nacional de vendas (...) Na primeira semana de Maio já fui escalada para ajudar na abertura de uma loja em Joboticabal (Exame, p. 59, 2003).

Por tudo isso, empresas qualificadas por seus empregados parecem-nos ideais para uma pesquisa quantitativa que procure conhecer a relação entre o comprometimento dos mesmos e a existência de um plano de comunicação interna eficaz. A percepção desse plano de comunicação interna pelos funcionários pode revelar aspectos importantes para aprofundar os estudos sobre o papel da comunicação interna como filosofia de relacionamento com os públicos estratégicos e conseqüentemente sua importância e contribuição no desenvolvimento do comprometimento afetivo.

1.2 Objetivos do trabalho

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 eficaz. O comprometimento dos funcionários está relacionado ou não:

- À existência de uma comunicação organizacional integrada;
- À existência de um planejamento estratégico da comunicação organizacional;
- À existência de um plano de comunicação interna integrada;

Pretende-se dar resposta às seguintes questões:

- Há relação entre o comprometimento dos funcionários das empresas em estudo e a existência de um plano de comunicação interna?
- Há percepção dos funcionários da importância da comunicação interna no desenvolvimento do comprometimento afetivo?
- Há percepção dos funcionários da importância do planeamento da comunicação organizacional no desenvolvimento de uma comunicação interna eficaz? Isso contribui, por um lado, para a prática de comunicação interna eficaz e, por outro, para o desenvolvimento do comprometimento afetivo?
- Há relação entre a existência de uma comunicação organizacional integrada e o comprometimento dos funcionários?
- Há relação entre a existência de uma comunicação interna eficaz e o comprometimento afetivo?

1.3 Organização do estudo

As empresas passaram, nos últimos anos, por um processo acelerado de mudanças em virtude da convergência de um conjunto de fatores de natureza econômica, geopolítico e sociocultural. Também é possível identificar mudanças no próprio universo da comunicação geradas pela incidência desses fatores de ordem geral e por fatores comunicacionais.

Assim, com esse trabalho pretende-se descrever a importância dada a comunicação, hoje, principalmente a comunicação interna, no desenvolvimento do comprometimento organizacional.

Especialmente, foram analisados a comunicação interna e sua importância no desenvolvimento do comprometimento afetivo.

Para concretizar este trabalho, foram desenvolvidas duas etapas: a primeira apresenta um levantamento bibliográfico sobre estudos empíricos de comunicação organizacional, enfatizando a comunicação interna e comprometimento afetivo. Na segunda parte desenvolveu-se um estudo de caso, do qual foram analisados os conceitos referentes à comunicação interna, planejamento da comunicação organizacional e comprometimento organizacional.

Assim, o estudo divide-se em cinco capítulos. O primeiro apresenta o problema do estudo; o segundo a fundamentação conceitual. Neste capítulo serão abordados os seguintes assuntos: a comunicação interna nas organizações; a importância estratégica da comunicação interna nas organizações; os modelos da administração e sua aplicabilidade na comunicação interna; planejamento estratégico direcionado para a comunicação organizacional e comprometimento organizacional. No terceiro capítulo será abordada a metodologia de pesquisa de campo; o capítulo quarto apresenta a análise dos resultados; e, finalmente, o capítulo quinto, as considerações finais.

CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL

2.1 Os modelos da administração e sua aplicabilidade na comunicação interna

As empresas passaram, nos últimos anos, por um processo acelerado de mudanças, consequência da afluência de fatores de natureza econômica, geopolítica e sociocultural. Assim, também é possível identificar mudanças nas culturas, estruturas e estratégias das empresas, pois a internacionalização da economia ou globalização e os seus reflexos no processo de produção e operações vêm impactando fortemente nos modelos gerenciais e estrutura organizacional das empresas de quase todos os setores. Um dos efeitos mais importante dessas mudanças é a forte concorrência intercapitalista, em nível mundial.

Em função dessas mudanças, houve muitas pesquisas e, paralelamente, as empresas têm buscado soluções para dar respostas eficazes a essas situações. Uma das principais iniciativas dessas organizações face a esse mercado competitivo e global, tem sido a busca de melhores políticas, sistemas ou modelos de estruturas organizacionais capazes de acompanhar essa nova dinâmica.

Do ponto de vista da administração de recursos humanos, o novo paradigma traz uma série de desconfortos para quem olha o ambiente empresarial com as lentes dos óculos antigos. Os funcionários não se comprometem mais em vestir a camisa da empresa por toda a vida, pelo contrário estão mais atentos às oportunidades e com mais facilidade trocam de emprego ou de patrão, mesmo por salários menos recompensadores.

Fleury e Fleury (1997) apontam os estudos de Storey sobre a maneira como a expressão gestão estratégica de recursos humanos tem sido utilizada, ao afirmarem:

A versão *hard* enfatiza os aspectos quantitativos de administrar recursos humanos de forma racional, objetivando a estratégia do negócio. A versão *soft* enfatiza os aspectos de comunicação, motivação, liderança, ou seja, a definição de uma estratégia de recursos humanos para se obter uma força de trabalho altamente motivada e comprometida com a organização deve preceder às demais estratégias organizacionais (FLEURY E FLEURY, 1997, p. 71).

De acordo com os autores pode-se falar em duas orientações na gestão de pessoas: uma que enxerga as pessoas como recursos da organização, tratando as pessoas apenas enquanto fatores de produção, como números, qualificações e habilidades, pagos pelo preço certo. A este modelo os autores chamam de *hard*, baseado no calculável, no quantitativo. Ao contrário, o modelo *soft* baseia-se 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. Segundo os autores as duas faces (*hard e soft*) se encontram presentes em muitas organizações e por isso compatíveis.

Os autores, ainda, enfatizam a contradição existente entre as duas versões da expressão gestão estratégica de Recursos Humanos, afirmando que os norte-americanos resolvem o impasse ao utilizar o conceito *tough love*:

Uma gestão marcada por princípios de incentivo ao desenvolvimento e comprometimento das pessoas, mas com a contrapartida da exigência crescente de resultados. A estabilidade das relações empregatícias fica assim condicionada ao desempenho das pessoas e sua relevância para a realização das estratégias da organização (FLEURY E FLEURY, 1997, p. 72).

Outra contradição apontada pelos autores é a questão da gestão da cultura. Mencionando Peters & Waterman defensores da tese de que o sucesso empresarial está calcado no desenvolvimento de uma cultura forte, acrescentam:

... uma forte cultura pressupõe o comprometimento dos empregados com os objetivos organizacionais e uma rápida resposta a situações, a problemas familiares do cotidiano organizacional. Entretanto, dificulta a mudança, gerando maior inflexibilidade na organização. Por outro lado, uma cultura fraca pode gerar flexibilidade, mas não gera o comprometimento (FLEURY E FLEURY, 1997, p. 72).

Existe um grande esforço na tentativa de obtenção de controle ideológico o que requer a mudança do relacionamento entre os empregados e a empresa. Esta relação deve ser de parceria, de aceitação, de enriquecimento dos cargos, de trabalho em grupos, ou seja, deve-se mostrar que as mudanças ocorrem na direção da humanização das relações de trabalho. Esta seria da parte da empresa, a sua nova relação baseada no compromisso entre as partes que seria complementada pelos funcionários com uma nova visão da empresa, vista como local de envolvimento profissional e emocional, passando a fazer parte da vida dessas pessoas de forma mais integrada. Nesta nova configuração espera-se do funcionário que ele execute, pense e sinta durante o período de trabalho.

No entanto, para que haja um envolvimento, efetivamente dos funcionários não é necessário apenas a troca do termo funcionário por colaboradores ou parceiros, pois isso por si só não garante a mudança na direção desejada.

Fleury e Fleury (2000, p. 22) chegam a propor as competências do atual profissional pelas ações: “saber agir; saber comunicar; saber aprender; saber comprometer-se – saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização; saber assumir responsabilidades; ter a visão estratégica”.

A formação do comprometimento do colaborador ocorre em ambiente dinâmico, que exige freqüente atualização e enriquecimento da teoria e da prática relacionadas a esse construto, essencial para o desenvolvimento de estratégias de recursos humanos que atendam aos anseios do capital e do trabalho.

2.1.1 Mudanças por meio de cultura organizacional

Até meados dos anos 70 as principais teorias da organização humana eram classificadas em três tendências gerais: a escola clássica, que assentava-se no pressuposto de que as pessoas eram instrumentos para serem influenciados e usados pela administração; a escola de relações humanas que priorizavam os valores, as atitudes e necessidades pessoais dos indivíduos, dando maior ênfase aos papéis e grupos informais e, finalmente, a escola dos sistemas sociais, onde entendia-se que as organizações baseavam-se em tomadas de decisões e nas soluções de problemas.

Posterior a esta escola alguns teóricos propõem um estudo mais aprofundado das relações humanas nas organizações sob o ponto de vista da comunicação organizacional, descrevendo os diversos tipos de atos comunicativos, selecionando-os em categorias e classificando-os quanto a diferentes fluxos, níveis e redes.

A influência do modelo sistêmico leva os teóricos da organização a entendê-la sob outro aspecto, surgindo uma nova tendência administrativa, o modelo contingencial. A teoria da contingência foi aceita a partir da confirmação de pesquisas feitas em estabelecimentos industriais de que a estrutura de uma organização e seu funcionamento são dependentes da interface com o meio externo. Com isso, entende-se que não poderia haver uma só maneira de administrar, em oposição aos pressupostos da teoria clássica.

A preocupação pelas atividades foi aos poucos absorvida pelo pensamento de que a administração deveria voltar-se para os resultados. Drucker registra esta idéia como Administração Por Objetivos (APO) nos meados da década de 50. Desta forma o controle da informação seria a chave do sucesso do autocontrole da gerência que possibilitam melhores e rápidas decisões (Santos e França, s/d)

Finalmente, a comunicação volta em cena como a nova tendência no mundo da administração, a gestão participativa. Esse novo modelo batizado de gestão organizacional enfatiza o envolvimento total dos empregados na condução dos negócios da empresa, incluindo os sindicatos. Este modelo propõe a revolução quanto ao modelo de administração clássica, enfatizando a participação política e gerencial na vida da organização. De acordo com Santos e

França (*op. cit.*) a teoria deste modelo é escassa, não possuindo muita base legal. Contudo, algumas empresas que dispuseram a experimentar esse novo modelo foram alvos de pesquisas.

Nos anos 80 surge um novo modelo, o modelo japonês de administração. A influência deste modelo na gestão dos negócios causou impacto na indústria automobilística, além de servir de modelo de *benchmarking* para outras áreas administrativas, dando ênfase à mudança cultural (Deming, 1992) e processo de aprendizado contínuo como fator imprescindível para a permanência e sucesso das empresas naquele momento (Fleury, 1997, p. 45).

A primeira das empresas a considerar a abordagem sociotécnica nas relações de trabalho foi a empresa sueca, Volvo. Essa reação ao sistema mecanicista de trabalho fora uma resposta europeia semelhante à Escola de Relações Humanas em relação ao conceito ocidental. A abordagem sociotécnica considerava também os pequenos grupos de uma organização sistemas abertos, capazes de se adaptarem a funções do aprendizado e manutenção do controle. Porém, a organização do trabalho nas empresas japonesas distinguiu-se da abordagem sociotécnica, pois culturalmente os japoneses sempre tiveram como um dos princípios de vida o “contínuo melhoramento”, palavra conhecida como *Kaizen*.

Quanto aos aspectos de comunicação entre os princípios sociotécnico de trabalho, a proposta é que sejam eliminados toda e qualquer fronteira entre as unidades operacionais, de modo a permitir que estas não criem barreiras para a comunicação (Fleury, *op.cit.*).

No final do século XX, com a abertura de mercados, com a nova revolução tecnológica, influenciada, em grande parte, pela revolução nas telecomunicações, a busca incessante das

respostas rápidas e decisivas fez com que as empresas buscassem novas soluções para os novos problemas que surgiram como consequência de um mundo completamente conectado.

Seguem-se os modelos empreendedor e holístico. Alguns autores como Mintzberg, Toffler, se destacaram sob a influência do modelo holístico (Santos e França, *op. cit*). Segundo esses autores a mudança cultural levaria a uma revisão de valores e de conceitos até então sombrio no mundo da administração.

Com a massificação das redes de computadores via satélite, conectando as organizações interna e externamente, a partir de sua matriz, a idéia de um modelo de administração virtual não poderia deixar de surgir. Autores que defendem essa idéia já podem vê-la incorporada no dia-a-dia das empresas. A revolução tecnológica que ocorreu nas últimas décadas trouxe benefícios para a humanidade, permitindo assim maior interação entre as pessoas em nível mundial.

2.1.2 A organização vista como sistema comunicacional

A teoria administrativa vem sofrendo alterações ao longo do tempo, assim como as formas de interação dentro da empresa. Isso pelo fato das organizações terem uma finalidade, que é a de satisfazer as necessidades da sociedade e estabelece permanentemente um vínculo com o meio externo, revelando uma relação contingencial, ou seja, adaptação ao meio externo.(Kunsch, 2003).

Segundo Katz e Kahn (1978), as organizações constituem-se em sistemas abertos porque recebem *inputs* de energia e transformam esta energia em *outputs*, como resultado das transações

entre a organização e o meio ambiente. O *throughput* caracteriza a comunicação entre a organização e o meio ambiente.

Para Thayer (1976) a comunicação é vista como elemento vital no processo das funções administrativas, pois é por meio dela que em contato com o meio ambiente possibilita definir as condições de sua existência e a direção de seus movimentos. Mas, esta visão da organização inserida no sistema social apareceu no período de maior liberdade de expressão dentro das organizações, proposta por meio da visão mais humanística nas relações de trabalho.

A organização vista como célula foi desenvolvida paralelamente ao enfoque sistêmico por Bertalanfly (1977), entre os anos 50 e 60. Esta visão de organização como um elemento vivo dentro de um organismo maior adaptada da teoria dos sistemas originou a teoria mais avançada das organizações antes entendida apenas como um elemento estático e hierarquicamente constituído. Até então, as organizações eram vistas sob a concepção clássica da administração, onde os processos de planejamento, organização, direção, coordenação e controle constituíam os fundamentos da sua existência.

A partir dos anos 60 e 70 os pesquisadores de administração passaram a conceber com maior atenção o planejamento do trabalho como um meio de aumentar a produtividade e satisfação dos empregados, a redução de absenteísmo e giro de mão-de-obra (Morgan, 1996, p. 24-25). De acordo com o autor, as organizações vistas como máquinas, a partir de um pensamento mecânico, racional é associada à origem de instrumento ou ferramenta.

A teoria da administração científica criada por Taylor foi a primeira que se consolidou e difundida ao longo da era industrial, onde apareceu uma nova sociedade, ansiosa por novos produtos e incentivadas pela expansão comercial do final do século XX. A busca de um método racional que permitisse o alcance de objetivos de forma eficiente é uma das idéias principais do modelo clássico de administração criado com o propósito de atingir um fim maior: a eficiência da ação de organizar.

De acordo com Morgan (*op. cit.*, p.39) o modelo de gestão proposto pela administração científica apresenta uma disposição de cargos “precisamente definidos e organizados de maneira hierárquica, através de linhas de comando ou de comunicação também precisamente definidas”, o que reflete a disposição dos organogramas até hoje. Aqui o objetivo da organização era enfatizar as tarefas, como função da produção padrão.

Visando corrigir as distorções advindas da aplicação de métodos precisos e científicos, aos quais os trabalhadores deveriam, forçosamente, se submeter, surge entre os teóricos da administração uma nova visão de como melhorar os processos administrativos a fim de humanizá-los. Daí, surge o modelo de Relações Humanas que não prioriza a tarefa, e sim foca o trabalho em grupo e propõe, pela primeira vez, um modelo de comunicação que viabilizasse a ação conjunta de tarefas.

Mayo, considerado o fundador desse modelo, prioriza as relações humanas e cooperativa como sendo a estratégia para evitar o conflito social. Barnard (1938, p. 9) enfatiza os grupos informais dentro da organização formal “como meio de comunicação, coesão e proteção da integridade individual”.

No início do século XX Bertalanffy (*op. cit*) propõe que a organização seja compreendida como um organismo vivo, adaptável às diversas condições que o meio ambiente estabelece. Neste momento surgem as primeiras linhas teóricas sobre comunicação interna, que procuram relacionar a função administrativa e organizacional com enfoque das relações humanas, sob o aspecto sociológico e psicológico na análise do sistema organizacional.

Essa linha de pesquisa passou a ser designada de comunicação organizacional, com pesquisadores como Thayer, Barnard, Kunsch entre outros. Até então o processo de comunicação interna nas organizações era entendido como uma mera troca de mensagens, sob o ponto de vista de transmissão de dados e informações sob perspectivas das teorias da organização humana, do que como um processo de interação para a produção de consenso entre as partes.

2.2 A comunicação nas organizações

2.2.1 Sistema e funcionamento da comunicação

O sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento com o meio externo. Kunsch (2003, p. 69), evidencia isso ao realçar que:

Interdependentes, as organizações têm de se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. [...] Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social (KUNSCH, 2003, p. 69).

Mais adiante a autora continua

A dinâmica segundo a qual se coordenam os recursos humanos, materiais, financeiros, para atingir objetivos propostos desenvolve-se por meio de todos os elementos integrantes de uma organização, que são informados e informam ininterruptamente, para a própria sobrevivência da organização. Assim o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo (Idem).

A autora nos seus estudos enfatiza a importância da comunicação para a sobrevivência das organizações, pois é por meio dela que as organizações se comunicam com os diversos públicos de interesse, passando seus valores, missão, objetivos, entre outros.

De acordo com Thayer (1976, p. 120) a comunicação é um elemento vital no processamento das funções administrativas, quando ele diz que “é a comunicação que ocorre dentro dela [organização] e a comunicação entre ela e o seu meio ambiente, que definem a organização e determinam as condições de sua existência e a direção de seu movimento”.

Esse é um dos aspectos a ser considerado ao se falar nas comunicações organizacionais, mas outros também devem ser considerados como, por exemplo, a funcionalidade da mesma. Segundo Thayer é preciso levar em conta “todos os fluxos – descendente, ascendente e lateral - de dados que são coadjuvantes, de algum modo, dos processos de comunicação e intercomunicação da organização”(Thayer, *op. cit.*, p. 122).

Para Katz e Kahn (1978, p. 35), “as organizações sociais precisam também de suprimentos renovados de energia de outras instituições, de pessoas ou do meio ambiente

material. Nenhuma estrutura social é auto-suficiente ou auto-contida”. E para que haja essa interligação de cada organização com o seu mundo interno e externo, é necessário que haja comunicação. Os autores percebem a comunicação organizacional como interdependente entre as comunicações internas e externas.

Thayer (*op. cit.*) complementa com uma classificação disciplinar quanto aos níveis – intrapessoal, interpessoal, organizacional e tecnológico – de comunicação que ocorrem dentro da organização.

Segundo Kunsch (*op. cit.*, p. 70) “um processo comunicacional interno, que esteja em sintonia com o sistema social mais amplo, propiciará não apenas um equilíbrio como o surgimento de mecanismos de crescimento organizacional.

Concordando, Rego (1984) afirma que:

As informações trazidas e trocadas dos sistemas sociopolítico, econômico-industrial e o sistema inerente ao microclima interno das organizações permitem ao processo comunicacional estruturar as convenientes ligações entre o micro-sistema interno e o macrossistema social, estudar a concorrência e analisar as pressões do meio ambiente, gerando as condições para o aperfeiçoamento organizacional (REGO, 1984, p.114).

O autor em seu estudo sobre comunicação institucional distingue em duas grandes categorias os atos comunicativos nas organizações: as comunicações que se processam no interior do sistema organizacional, sendo compreendidas hoje como comunicação interna e aquelas “recebidas ou enviadas pelo sistema organizacional para o mercado, fornecedores, consumidores

e poderes públicos” que dizem respeito às comunicações externas. Para este autor a eficiência e a eficácia com que a organização aprimora seus padrões de funcionamento estão relacionados com a qualidade e a disponibilidade de informação que ela “emite e ou recebe” de outros três sistemas: sistema interno, que reúne as estruturas, redes, objetivos, normas, políticas, fluxos, programas e diretrizes estratégicas; o ambiental que envolve os padrões sociais, culturais, políticos, geográficos e econômicos do meio ambiente e o sistema competitivo, inserido também no meio ambiente, mas diretamente relacionado ao comportamento da economia e mercado e tipos de relações entre produção e consumo (Rego, 1986, p. 49-50).

Todos esses aspectos fazem com que a comunicação, de acordo com Hall (1984):

Seja extremamente importante nas organizações e nos segmentos organizacionais que precisam lidar com a incerteza que são complexos e que têm uma tecnologia que não permite uma rotinização fácil. Tanto as características externas quanto as internas afetam a centralidade da comunicação (HALL, 1984, p. 133).

2.2.2 Processo comunicativo nas organizações

Em qualquer processo comunicacional é imprescindível a presença dos elementos básicos que o constituem: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, e receptor; o que Berlo (1960, p. 34) chamou de: fonte, transmissor, sinal receptor e destinatário. No entanto, deve ser considerado como o aspecto relacional da comunicação afeta o processo.

Hall(*op. cit*) afirma que:

As relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor, o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam. Quando um emissor é intimidado por seu receptor durante o processo de envio de uma mensagem, a própria mensagem e a interpretação dela serão afetadas (*idem*).

Trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. De acordo com os modelos adotados pela organização assim a comunicação organizacional se caracteriza como funcionalista ou simétrica.

Segundo Kunsch (*op. cit.*)

O modelo mecanicista é o que tem predominado na comunicação organizacional, sobretudo nas décadas de 1960, 1970 e 1980. Este paradigma considera e avalia a comunicação sob o prisma funcionalista e da eficácia organizacional [...] Preocupa-se com as estruturas formais e informais de comunicação e com as práticas em função dos resultados, deixando de lado as análises dos contextos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e organizacionais[....] A abertura de canais e a prática de ‘comunicação simétrica’ requerem uma nova filosofia organizacional e a adoção de perspectivas mais críticas, capazes de incorporar atitudes inovadoras e coerentes com os anseios da sociedade moderna (KUNSCH, *op. cit.*, p.73).

Nesta linha de raciocínio, a existência de uma comunicação formalizada ou sistematizada não garante a resolução de todos os problemas de uma organização.

Ainda para a autora (*op.cit.*, p.73)

É necessário estudar todos os fenômenos intrínsecos e extrínsecos do que constitui um agrupamento de pessoas (organizações) que trabalham coletivamente para atingir metas específicas, relacionando-se ininterruptamente, cada uma com sua cultura e seu universo cognitivo, exercendo papéis e sofrendo todas as pressões inerentes ao seu ambiente interno e externo, além de terem de enfrentar as barreiras que normalmente estão presentes no processo comunicativo (KUNSCH, *op. cit.*, p.73).

De acordo com Redfield (1980)

Indivíduos que trabalham são personalidades integrais, mas suas posições na administração ocupam apenas fragmentos de suas personalidades [...] Por estar a comunicação relacionada com as intenções individuais, isoladamente ou em grupos, este assunto está impregnado de semântica, sociologia, psicologia e administração (REDFIELD, 1980, p.7).

Para entendermos a complexidade do ato comunicativo é imprescindível estudar alguns dos elementos presentes na gestão do processo comunicativo nas organizações, quais sejam: as

barreiras, os níveis de análise, as redes, os fluxos, os meios e as diversas modalidades comunicacionais existentes.

2.2.3 Barreiras na comunicação organizacional

Barreiras são os problemas que interferem na comunicação, dificultando-a. Assim, segundo Kunsch (*op. cit.* p. 74) temos barreiras gerais ou comuns que podem ser de natureza:

- Mecânica ou física, que estão relacionadas com os aparelhos de transmissão, como o barulho, ambiente e equipamentos inadequados que podem dificultar ou mesmo impedir que a comunicação ocorra. A comunicação é bloqueada por fatores físicos;
- Fisiológica que diz respeito aos problemas genéticos ou de mal formação dos órgãos vitais da fala;
- Semânticas que são as que decorrem do uso inadequado de uma linguagem não comum ao receptor ou a grupos visados e a
- Psicológica que são os preconceitos ou estereótipos que fazem com que a comunicação fique prejudicada.

A autora (*op. cit.* p. 75) aponta quatro classes de barreiras mais gerais no âmbito organizacional, a saber:

- Pessoais - as pessoas podem facilitar assim como dificultar as comunicações, dependendo da personalidade de cada um, do estado de espírito, das emoções, dos valores e da forma como cada indivíduo se comporta no âmbito de determinados contextos;
- Administrativas/burocráticas - decorrem da forma como as organizações atuam e processam suas informações ;
- Excesso de informações – a sobrecarga de informações de toda a ordem nas mais variadas formas, a proliferação de papéis administrativos e

institucionais, reuniões desnecessárias e inúteis, um número crescente de novos meios impressos, eletrônicos e telemáticos;

- As comunicações incompletas e parciais – encontradas nas informações fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas, nas informações não transmitidas ou sonegadas.

Gibson; Ivancevich; Donnelly Jr, *apud* Kunsch (*op.cit.* p. 76) realçam ainda outras barreiras, a saber: “audição seletiva; juízo de valor; credibilidade da fonte; problemas da semântica; filtragem; linguagem intra-grupal; diferença de status; pressões de tempo e sobrecarga nas comunicações”.

2.2.4 Níveis de análise da comunicação

De acordo com Hall (*op. cit*), as comunicações assumem muitas formas nas organizações: algumas totalmente interpessoais, outras dizem respeito a assuntos internos da organização e outras, ainda, se voltam para os veículos entre a organização e seus ambientes.

Os níveis de Análise da comunicação nas organizações estão relacionados com a sua tipologia e os seus objetivos. Assim, Thayer (*op. cit.*, p. 47-9; p. 129-34) aponta quatro diferentes níveis de comunicação que ocorrem dentro da organização, a saber:

- **Intrapessoal** – tem como maior preocupação o estudo do comportamento do indivíduo, como a mensagem é processada dentro dele, como ele a recebe, percebe e interpreta, ou seja, como ele adquire, processa e consome as informações. Neste nível, podemos estudar quais são os fatores que podem atrapalhar a comunicação. Ele deve ser estudado cuidadosamente, pois é dentro das pessoas que realmente a comunicação se efetiva;
- **Interpessoal** – aqui é estudado um outro fator importante para os processos comunicativos, ou seja, analisa a comunicação entre indivíduos. As relações

preexistentes entre as pessoas envolvidas, suas intenções e expectativas em relação umas às outras, as regras dos ‘jogos’ interpessoais em que poderão estar empenhados na ocasião. Aqui o foco é estudar “como os indivíduos se afetam mutuamente, através da intercomunicação e como, deste modo, regulam-se e controlam-se uns aos outros;

- **Organizacional** – trata das redes de sistemas de dados e dos fluxos que ligam entre si os membros da organização e fornecem assim como os meios pelo qual esses sistemas de dados (ou comunicação) afetam a tomada de decisões relacionadas com as tarefas a serem cumpridas e com o rendimento e a eficácia da organização;
- **Tecnológico** – tem como centro de a atenção a utilização de equipamentos mecânicos, eletrônicos, nos programas formais para produzir, armazenar, processar, traduzir, distribuir ou exibir informações.

A esses mesmos níveis designados por Thayer (*op. cit.*), Rego (1986) reproduz e propõe uma classificação própria, designando de grupal, o nível organizacional.

O autor ainda classifica os tipos de comunicações em três dimensões:

- **comportamental**, formada pelos níveis intrapessoal, interpessoal e grupal, sendo decisivo para o desenvolvimento organizacional;
- **social**, que envolve a organização e o sistema social;
- **cibernética**, que agrupa os circuitos de captação, armazenamento, tratamento e disseminação de informações no âmbito organizacional.

O próprio Rego (*op. cit.*) faz uma aproximação das duas classificações, mostrando que a única diferença aparece no fato de ele separar o nível organizacional de Thayer em duas partes,

cada uma pertencente a uma dimensão. Uma dessa parte fica na dimensão comportamental (nível grupal, interno à empresa) e outra na dimensão social (relacionamento da organização com o sistema social, externo à empresa).

Nota-se que esta pequena diferença é relevante, pois trata a importância dentro e fora da empresa que interferem na interpretação das comunicações pelos receptores. O autor ressalta a complexidade dos processos de interpretação das comunicações ao afirmar:

Como as características do grupo (dimensão, frequência de contato, tempo, participação em decisões, centralismo grupal, coesão, relevância do assunto, normas grupais, homogeneidade, ambigüidade da questão, posição externa, existência de grupos alternativos, sentimento de aceitação por parte de cada membro, finalidades grupais e individuais, instrumentalidade, questões de personalidade) influenciam decisivamente na importância da atuação do grupo sobre o indivíduo-membro da audiência, também seria conveniente aos envolvidos com os programas de comunicação empresarial ter conhecimento das principais características dos principais grupos (formais, informais, de preferência) existentes na organização, a fim de que o seu instrumento de comunicação possa utilizar da melhor maneira possível dos grupos e de sua ação sobre elementos da sua audiência (REGO, 1986, p. 28).

De acordo com este autor é relevante levar em consideração que o indivíduo tem vida fora da organização e seus interesses não se restringem ao universo da empresa em que trabalha. Os conteúdos das mensagens serão interpretadas numa comparação com outros jornais, revistas e textos com os quais os membros da audiência têm tido contato.

Ainda diz o autor que:

Um profissional de comunicação que possa dispor de informações a respeito de todos os grupos sociais a que está ligada sua audiência, a respeito da importância relativa de cada grupo, a respeito dos líderes de opinião para cada assunto e sua importância relativa, a respeito dos outros meios de comunicação que atingem seu público, a

respeito dos interesses de sua audiência, este profissional poderá elaborar um programa muito mais eficiente do que outro que não saiba absolutamente nada em relação à audiência para a qual se dirige (REGO, *op. cit.*, p.28).

Nesta linha o autor defende que o indivíduo está inserido numa situação e num contexto e em grupos, dentro e fora da empresa, formais e informais, que são decisivos para a interpretação das mensagens e não devem ser esquecidas.

Outro autor que trata do assunto é Berlo. Para ele,

Precisamos saber o tipo de sistema social em que ela (a fonte) opera. Precisamos saber onde encaixa neste contexto social, o papel que desempenha, as funções de que é chamado a executar, (...) Precisamos conhecer o contexto cultural no qual se comunica, as crenças e os valores culturais que lhe parecem dominantes, as formas de comportamento aceitáveis ou não aceitáveis, exigidas ou não exigidas em sua cultura (BERLO, 1972, p. 50-1).

Para Goldhaber *apud* Kunsch (2003) a comunicação organizacional é definida como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes. Os conceitos-chave que integram a comunicação organizacional são: a mensagem, as redes, a interdependência e as relações.

Segundo o autor, *apud* Kunsch (*op.cit.*) as mensagens derivam das informações percebidas pelos receptores que são constituídas de “informações significativas sobre pessoas, objetos e acontecimentos gerados durante interações humanas”.

Já Kreeps, *apud* Kunsch (*op. cit.*) designa quatro níveis hierárquicos da comunicação humana nas organizações: intrapessoal, interpessoal, de pequenos grupos e de multigrupos, ou seja,

A comunicação intrapessoal é a forma mais extensa e básica da comunicação humana. Em nível intrapessoal pensamos e processamos a informação. A comunicação interpessoal se constrói sobre o nível intrapessoal, somando outra pessoa à situação comunicativa e introduzindo a dupla relação. A comunicação de grupos pequenos, por sua vez, se constrói sobre a interação interpessoal, utilizando vários comunicadores e somando as dimensões das dinâmicas grupais e relações interpessoais múltiplas para a situação de comunicação. A comunicação de multigrupos existe através da combinação dos outros três níveis de comunicação, ao coordenar um grande número de pessoas para cumprir os objetivos complexos compartilhados (KREEPS, *apud* KUNSCH, 2003, p. 81-82).

Esses níveis devem ser considerados, por qualquer organização ao dispor de um sistema de comunicação, tanto no seu contexto formal como informal.

2.2.5 Redes de comunicação formal e informal

A comunicação nas organizações se dá por meios de redes formal e informal que atuam simultaneamente. A comunicação formal, deliberadamente estabelecida pelas organizações, será sempre suplantada pela chamada rede informal, que surge através das relações entre as pessoas e está orientada para além dos objetivos da organização, influenciada pelos interesses dos próprios indivíduos.

As redes são compreendidas como caminho pelo qual flui as mensagens nas organizações, classificadas como formal e informal e se caracterizam como fluxos descendente (cúpula – subalternos); ascendente (subalternos – cúpula); horizontal (entre pares – pessoas com posições hierárquicas equivalentes); transversal (diferentes áreas e pessoas passam a interagir) e o chamado fluxo circular - que abarca todos os níveis sem ajustar às direções tradicionais e tem conteúdo mais amplo (Kunsch, *op cit.*).

Segundo Goldhaber *apud* Kunsch (*op. cit*), a rede formal é constituída pelas manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático.

As comunicações formais e informais são necessárias numa empresa, pois algumas exigências podem ser melhores atendidas, por meio de relações informais, que podem ser flexíveis e espontâneas.

De acordo com esta idéia, pode-se constar que as comunicações nas organizações tende a possuir natureza formal, com o intuito de atingir os objetivos imediatos e tomadas de decisões que devem ser centralizadas na figura de quem determina a questão, como sendo recurso para que a decisão da fonte não seja desconhecida.

Para Simon *apud* Kunsch (*op. cit.* p. 82), “por mais detalhado que seja o sistema de comunicação formal estabelecido na organização, terá que ser sempre suplementado por canais informais, através dos quais fluirão informações, aconselhamentos e, inclusive, ordens.” Segundo o mesmo autor *apud* Kunsch (*op. cit.* p. 83), a comunicação informal adquire maior importância ao se descobrir que o comportamento dos indivíduos se orienta não só para objetivos propostos pela organização.

Segundo Kreeps *apud* Kunsch (*op. cit.* p. 83), uma das razões básicas para o sistema de comunicação informal nas organizações é a necessidade de os membros obterem informação sobre a organização e como afetarão suas vidas a mudança na mesma. Uma vez que as pessoas precisam de informações confiáveis e seguras, que satisfaçam as suas curiosidades e dúvidas, e

pelo fato de os canais formais não oferecerem essas informações, recorrem às fontes alternativas, que Kreeps chama de vias alternativas.

Kunsch (*op. cit.* p. 84), ressalta que “a comunicação informal tem de ser canalizada para o lado construtivo, ajudando as organizações a buscar respostas muito mais rápidas para as inquietudes ambientais e facilitando o convívio e a gestão das pessoas com vistas em uma administração participativa”.

A autora (*op. cit.*), define comunicação formal como:

A que procede da estrutura organizacional propriamente dita, de onde emana um conjunto de informações pelos mais diferentes veículos impressos, visuais, auditivos, eletrônicos, telemáticos, etc., expressando informes, ordens, comunicados[...]. Trata-se da comunicação administrativa, que se relaciona com o sistema expresso de normas que regem o comportamento, os objetivos, as estratégias e conduzem as responsabilidades dos integrantes das organizações (KUNSCH, *op.cit.* p. 84).

2.2.6 Fluxos comunicativos - descendente, ascendente e horizontal, transversal e circular

De acordo com Kunsch (*op. cit.*) os fluxos mais citados dentro de uma organização são os descendente, ascendente, horizontal, transversal e circular. São os que conduzem as mais diferentes comunicações dentro de uma organização, nas mais variadas direções.

A descendente ou vertical é a comunicação de cima para baixo, traduzindo a filosofia, as normas e as diretrizes de uma organização.

Na comunicação ascendente as pessoas situadas na posição inferior da cultura organizacional que enviam à cúpula suas informações, por meio de instrumentos planejados, como caixa de sugestão, pesquisa de clima e satisfação no trabalho, etc.

Comunicação lateral ou horizontal é a comunicação entre os pares e as pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes. Segundo Kunsch (*op.cit.* p. 85), quando bem conduzida , pode criar condições bastante favoráveis a uma otimização de recursos e desempenho organizacional.

Essa comunicação de acordo com Faria e Suassuna (1982, p. 120), permite “que o administrador alcance a coordenação de esforços, capaz de proporcionar a imprescindível sinergia, e o controle, por meio de comunicações feitas por relatórios e gráficos da infra para a superestrutura”.

Para Gortari e Gutiérrez *apud* Kunsch (*op. cit.*)

O fluxo horizontal fomenta a coordenação das atividades de uma organização, a definição de objetivos, políticas e procedimentos, o intercâmbio de idéias, a tomada de decisões, a produção de recomendações , a familiarização com outros setores e unidades e, conseqüentemente, o incentivo do desenvolvimento de interesses mútuos” (GORTARI E GUTIÉRREZ, *apud* KUNSCH, *op.cit.* p.85).

Para Kunsch (*op.cit.*) nas organizações orgânicas e flexíveis a tendência é permitir que a comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego das informações, pois nessas organizações é incentivado uma gestão mais participativa, criando condições para que as pessoas

interajam em diferentes áreas e com elas interagir. É o fluxo transversal que perpassa todas as instâncias e as mais diversas unidades setoriais.

O fluxo circular, segundo Gortari e Gutiérrez *apud* Kunsch (*op. cit.*) “abarca todos os níveis sem ajustar às direções tradicionais, e seu conteúdo pode ser tanto mais amplo quanto maior for o grau de aproximação das relações interpessoais entre os indivíduos”.

2.3 Conceito de Comunicação Organizacional

Várias são as terminologias para se referir ao termo comunicação nas organizações: comunicação organizacional, empresarial, institucional, corporativa entre outros termos usados.

Goldhaber *apud* Pereira (2003) define comunicação organizacional como:

Um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si (...) o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes (GOLDHABER *apud* PEREIRA, 2003, p. 10).

Rodríguez *apud* Pereira (2003, p. 10) é de opinião que comunicação organizacional pode ser definida por um conjunto de técnicas e atividades para facilitar e agilizar o fluxo de mensagens entre os membros da organização ou entre a organização e o meio, “influindo nas opiniões, atitudes e comportamentos dos públicos internos e externos da organização para que esta cumpra melhor e mais rapidamente seus objetivos”.

O autor divide assim a comunicação organizacional em duas partes: a interna, dirigida ao pessoal da organização e a externa quando dirigida aos diferentes públicos externos da

organização. De acordo com Kunsch (*op. cit.*, p.149-150) o termo comunicação organizacional é mais abrangente, ao afirmar que:

Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende dessa forma a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (KUNSCH, *op. cit.* p. 149-150).

Mais adiante a autora continua,

O termo ‘comunicação organizacional’ que abarca todo o espectro das atividades comunicacionais apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização – pública, privada, sem fins lucrativos, ONG’s, fundações, etc, não se restringindo ao âmbito do que se denomina ‘empresa’(idem).

De acordo com a autora a comunicação organizacional é imprescindível para qualquer tipo de empresa e engloba todos os tipos de comunicação com os públicos interno e externo.

2.3.1 Comunicação organizacional integrada

Diante das mudanças que ocorrem no mundo, fruto da globalização, as empresas modernas estão atribuindo à comunicação organizacional uma importância cada vez maior.

De acordo com Kunsch (2003) a comunicação integrada é uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Ela pressupõe uma junção da

comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional, ou seja, a convergência de todas as atividades com base numa política global, claramente definida e nos objetivos gerais da organização, possibilitando ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas à eficácia (figura1).

Figura 1 Comunicação Organizacional Integrada

Fonte: Kunsch (2003, p.151)

2.3.2 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 (*op. cit*) 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. Segundo a autora a comunicação integrada diz respeito ao composto da comunicação organizacional interagindo sinergicamente e envolvendo todos os segmentos da comunicação que compreendem as seguintes áreas:

- **Comunicação administrativa** - se refere às redes formal e informal e aos diferentes fluxos;
- **Comunicação institucional** - envolve as atividades técnicas de relações públicas, jornalismo, editoração, propaganda institucional, identidade visual, marketing social e cultural e
- **Comunicação mercadológica** - relacionada à propaganda comercial, promoção de vendas, *merchandising*, venda pessoal, demonstrações de produtos, exposições e feiras comerciais, treinamento de vendedores, assessoria aos clientes e assistência pós-venda.

A comunicação interna vista como 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 (Kunsch, 1993, s/p).

Para Rodríguez de San Miguel (1996) a comunicação interna é uma parte da comunicação organizacional ao afirmar que:

Comunicação interna é um conjunto de atividades efetuadas por qualquer organização para criação e manutenção de boas relações com e entre seus membros, através do uso de diferentes meios de comunicação que os mantenham informados, integrados e motivados para contribuir com seu trabalho para que se alcancem os objetivos organizacionais (RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL, 1996, P. 32).

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’. San Miguel (*op.cit.*) ainda ressalta que a comunicação deve manter informado, integrado e motivado com o intuito de contribuir melhor para o alcance dos objetivos da organização. O autor ainda enfatiza que os interesses da organização orienta, em grande parte, as ações da comunicação interna.

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, seu terreno de relações é a organização e as relações de produção que estabelecem em torno dos “rendimentos” que a organização traz à vida pessoal destes colaboradores, pois cada colaborador é um sujeito com aspirações, motivações e sentimentos. Para o autor (*op.cit.*, p.98),

A informação e a comunicação interna encontram-se intimamente ligadas entre si. De um lado, compartilham o mesmo campo de aplicação e mesmo objetivo geral: adaptar a empresa às exigências atuais e futuras da mudança, transmitindo um mesmo discurso argumentativo (...) Por outro lado, os esforços de comunicação estão a pequenos procedimentos acompanhados de operações de comunicação interna, para sensibilizar o consentimento pessoal a fim de promover o consenso, explicando seus motivos, o de fazer compreensível e inteligível seus objetivos, integrando-os numa lógica global da organização (...) Seria aberrante difundir mensagens entre o seu pessoal sem levar em conta quais são suas representações é dizer tomar em conta a mediação cognitiva da comunicação (PIÑUEL RAIGADA, 1997, p. 98)

Assim, a comunicação é um instrumento que liga a organização e seus colaboradores. De acordo com Kunsch (1997a) a comunicação interna é parte da comunicação integrada e deve ser pensada estrategicamente:

A comunicação interna deve viabilizar uma interação efetiva entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (*endomarketing* e *marketing*) (...) Ela será fruto de um trabalho pensado, organizado e constantemente avaliado, não ocorrendo simplesmente de forma casuística na vida da organização. (...) A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem (KUNSCH, 1997a, p. 128).

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, concordando com 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.

Rhodia define comunicação interna como sendo uma “ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e a participação de todos os níveis” (Aberje, 1991, p. 62).

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.

Daí entendermos, conceitualmente, que a comunicação interna é uma ação estratégica e integrada de comunicação com o público interno e para isso dispõe de canais e instrumentos diversos e atua sinergicamente com outras áreas da organização.

2.4 Planejamento estratégico direcionado para a comunicação organizacional

O planejamento estratégico tornou-se tão importante nos dias de hoje para uma organização que quer se manter competitiva no mercado exigente, mutável e turbulento. Este ambiente em contínua agitação redimensiona o perfil das organizações e as torna menos

estratificadas, mais flexíveis, convidando-as permanentemente a prever e enxergar o futuro. Nesse contexto, de acordo com Kunsch (2003) buscar a eficácia na comunicação deve ser a principal meta das organizações modernas. E isso será possível com o planejamento estratégico, com a valorização do processo de gestão participativa na comunicação organizacional e com o uso da comunicação harmônica entre a fonte e os receptores.

Evidentemente, o sistema de planejamento tradicional, de longo prazo, feito simplesmente por planejadores estratégicos, profissionais externos, sem vinculação com quem o executa já não funciona mais, pois tende a ver as coisas de forma fragmentada, buscando estabelecer padrões que se acomodam aos modelos anteriormente conhecidos (Kunsch, *op. cit.*).

De acordo com Crespi, *apud* Kunsch (2003) a melhor estratégia é aquela colocada em prática. É preciso comunicar, identificar pontos fortes e de ruptura, reconhecer e reforçar o trabalho dos implementadores, construir consenso e criar mecanismos para capturar o conhecimento emanado do processo em si.

Segundo Ulrich (2003) diante da necessidade de desenvolver capacidades organizacionais como rigidez, capacidade de reação, agilidade, capacidade de aprendizagem e competência dos funcionários, as organizações bem sucedidas serão aquelas capazes de transformar estratégia em ação rapidamente, de gerenciar processos de maneira inteligente e eficiente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário.

Fishmann e Almeida (1991) definem planejamento estratégico como:

Técnica administrativa que, da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, através desta consciência, estabelecer o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. (FISHMANN e ALMEIDA 1991, p. 25)

De acordo com os autores, as empresas têm missão, visão, objetivos estabelecidos e para se posicionarem no mercado faz-se necessário elas conhecerem o ambiente em que atuam, mapeando os seus pontos fracos e fortes, as ameaças e oportunidade para, a partir daí, traçarem estratégias que lhes permitam competir no mercado, tendo sempre em conta o ambiente.

Para Kunsch (2003, p. 237)

O planejamento estratégico permite às organizações encontrar o melhor caminho para o direcionamento de suas atividades, tendo por base as oportunidades e as ameaças detectadas no ambiente externo, o reconhecimento de suas competências essenciais, vantagens competitivas internas e externas e a sua capacidade de planejar, pensar criticamente e administrar a implementação das decisões elaboradas para o alcance dos resultados, cumprimento da missão e da visão (KUNSCH, 2003, p. 237).

Segundo a autora se as empresas tiverem um planejamento estratégico que lhes permitam mapear os fatores críticos de sucesso, ela poderá desenvolver estratégias que melhor lhe ajude a atingir as metas propostas, assim como missão e visão.

2.4.1 A importância estratégica da comunicação interna nas organizações

A comunicação é o espelho da cultura organizacional e reflete, necessariamente, os valores das organizações. Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a

responsabilidade social e a participação a comunicação se orienta no mesmo sentido, ou seja, uma empresa que estimula a participação de seus colaboradores contribuirá para a circulação das informações e para a implementação de canais de comunicação formais e informais que possibilitem o relacionamento entre vários segmentos da organização. A cultura empresarial tem sido impactada por vários motivos, dentre os quais se destaca o vigoroso e acelerado processo de globalização, sobretudo com as novas tecnologias e crescente número de fusões e aquisições que instrumentalizam novas formas de relacionamento.

O estudo da cultura organizacional revela como vital para que as organizações entendam seu ambiente social interno e externo, para que construam seu universo simbólico, seus significados, seus padrões de identificação. Assim a empresa boa hoje é aquela que privilegia os temas da empresa-cidadã, excelente, comprometida com a comunidade, com a ética, com a sociedade e com seu bem-estar. De acordo com Freitas (1997) esse altruísmo organizacional, suscitado no discurso e reforçado pela cultura encontra no ideal do ego dos indivíduos um grande aliado, dado que apresenta um objetivo elevado, ou seja, o indivíduo idealiza a missão e o projeto da organização com a qual ele deverá identificar-se.

Sendo identificação e diferenciação palavras chaves da cultura, assim também trabalham as organizações: criam um universo simbólico de identificação e querem, ao mesmo tempo, diferenciar-se da concorrência, colocar-se de forma singular no mercado.

Assim, muitos dos aspectos da comunicação interna são influenciados e até determinadas pela cultura organizacional. A maneira como se processam os fluxos de comunicação ascendente e descendente, os traços de uma cultura participativa ou de uma cultura fortemente taylorista e

hierarquizada, os valores enfatizados pela organização, os símbolos e ritos, a linguagem peculiar ao negócio, tudo isso influencia e, simultaneamente sofre a atuação direta da comunicação interna. A cultura organizacional age como instrumento de identificação entre os membros (no contexto interno) e como elemento de diferenciação (no contexto externo). Daí que no contexto interno a comunicação interna é co-participante dos processos de aprendizagem e assimilação dos códigos de identificação.

A linguagem utilizada pelos funcionários comunica traços culturais marcantes e é expressa pelo discurso, pelas roupas, pela arquitetura do lugar, etc. Numa organização tudo comunica uma determinada linguagem que é concomitantemente código de identificação e de diferenciação. Essa percepção é imprescindível para a compreensão da comunicação interna nas organizações sobre os indivíduos. Compreender os símbolos e a influência da cultura da organização e sobre sua interpretação em relação à organização e de sua própria atuação é a condição essencial para que o profissional de comunicação interna perceba seu papel no cenário organizacional.

2.4.2 Planejamento e gestão estratégicos da comunicação organizacional

A implantação de sistemas de comunicação em organizações exige um minucioso planejamento, adequado à multiplicidade dos atos comunicativos, permitindo assim que toda a organização persegue um equilíbrio entre os diversos setores que a formam. Integração será alcançada por meio de um processo comunicacional.

De acordo com Kunsch (2003) hoje é necessário um planejamento estratégico e outros tipos de planejamentos que envolvam todas as áreas da organização, inclusive a da comunicação, a fim de direcionar os seus rumos e contribuir para a sobrevivência e competitividade.

Ansoff (1977) define administração estratégica como sendo um processo de gestão do relacionamento de uma empresa com o seu ambiente. Compreende planejamento estratégico, planejamento de potencialidades e gestão de mudanças.

Oliveira(2002) define a administração estratégica como sendo:

Uma administração do futuro, que de forma estruturada sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo futuro desejado da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais (OLIVEIRA,2002, p. 28)

De acordo com a conceituação do autor, a administração estratégica é abrangente e fundamental para a implementação do planejamento estratégico.

Já Pierre Taboni e Pierre Jarniou *apud* Kunsch (2003, p. 239) ao conceituarem a administração estratégica destacam o uso da flexibilidade na administração estratégica. Para eles,

A administração estratégica é entendida como um sistema escolhido de administração que enfatiza sua própria flexibilidade, isto é, que provoca o aparecimento de programas estratégicos inovadores, que busca a mudança da própria política, que analisa mais o desenvolvimento do potencial para mudanças futuras do que o desempenho a curto prazo e que entende os fundamentos do poder e das características culturais dentro da

organização porque aí estão as principais geradores de sua própria flexibilidade (PIERRE TABONI e PIERRE JARNIOU *apud* KUNSCH, 2003, p. 239)

A ênfase das definições dos autores está no fazer acontecer, na perseguição dos objetivos, no desenvolvimento das potencialidades organizacionais por intermédio da valorização de uma cultura corporativa, do uso da flexibilidade, do poder de inovação e da criatividade, e na visão estratégica da importância de atender e levar em conta às demandas do ambiente externo.

As organizações de hoje para se posicionarem no mercado e fazer face aos desafios da complexidade contemporânea precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação.

De acordo com Kunsch(2003) não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático, para resolver questões, gerenciar crises e gerir veículos comunicacionais sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público, de forma permanente e estrategicamente pensada.

Para viabilizar todo um planejamento estratégico de comunicação organizacional a autora propõe quatro princípios que devem ser levados em conta, a saber:

- A organização deve ter a consciência da importância de fazer o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial ou técnica administrativa capaz de direcionar suas atividades com vistas em resultados eficazes que correspondam às demandas e às necessidades do ambiente. E que ele realmente seja utilizado em determinados períodos, para redimensionar a organização como um todo. Se não existir uma cultura de

valorização do planejamento estratégico para provocar mudanças e vontade política no sentido de redefinir a organização no seu conjunto, não adianta querer fazer um plano estratégico de comunicação isoladamente;

- A área de comunicação precisa ocupar um espaço estratégico na estrutura organizacional. Isto é, deve estar subordinada à cúpula diretiva e participar de gestão estratégica. Pois, se for apenas uma área de apoio para atender às necessidades de comunicação, executando tarefas e produzindo veículos comunicacionais, dificilmente conseguirá planejar, pensar e administrar estrategicamente a comunicação numa perspectiva macro, empreendedora e em consonância com a missão, a visão e os valores organizacionais;
- Capacitação do executivo principal, responsável pela comunicação e da equipe que conduzirá o processo. Estes precisam estar preparados e deter conhecimentos técnico-científicos sobre planejamento estratégico, sobre os campos das ciências da comunicação e, especificamente, sobre relações públicas e *marketing*, para inserir os aspectos institucionais e mercadológicos no plano estratégico da comunicação organizacional;
- A valorização de uma cultura organizacional corporativa, em que se crie possibilidade efetiva de participação das pessoas, envolvendo-as no processo de formulação do planejamento estratégico, dando-lhes oportunidade de criar, pensar estrategicamente, equacionar as causas dos pontos fracos e fortes do ambiente interno e da comunicação organizacional integrada, constitui também um princípio relevante que necessita ser levado em consideração pelas organizações modernas.

A implantação do modelo de comunicação deve ser calcada na cultura organizacional da instituição para que se possa obter eficácia, pois esse modelo direcionará a emissão de mensagens adequadas, corretas, oportunas, claras, precisas e concisas, que possam ser assimiladas sem

ruídos pelas pessoas que fazem parte da instituição. Para que isso ocorra a organização deve ajustar seu discurso, procurando estudar com cuidado as habilidades e a disposição das fontes e receptores, a natureza dos canais, a complexidade/simplicidade dos conteúdos e a oportunidade e regularidade dos fluxos.

2.4.3 Plano estratégico de comunicação organizacional

A elaboração de um plano estratégico de comunicação deve ser pensada a partir da tomada de decisão das autoridades da organização, após ouvir especialistas no assunto, profissionais de comunicação que atuam internamente e os vindos das empresas, assessorias e agências de comunicação que prestam serviços externos. E para que um plano assim obtenha os resultados desejados, é indispensável que haja a vontade política da alta administração (Kunsch, 2003).

Por isso, faz-se necessário sensibilizar a alta administração da organização e conseguir seu comprometimento com a comunicação, conceber a comunicação como fator estratégico na divulgação da missão e dos valores da organização perante todos os seus públicos, considerar a comunicação como um setor integrado nos processos internos de gestão estratégica, demonstrando seu papel eficaz nas relações interpessoais, interdepartamentais e interorganizacionais, na busca de sinergia organizacional para a consecução dos objetivos globais, a criação de valores, o cumprimento da missão, o estabelecimento da visão, a melhoria de desempenho etc.

De acordo com Kunsch (2003) o plano estratégico de comunicação organizacional tem como proposição básica estabelecer as grandes diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação integrada. A autora afirma que partindo do pressuposto de que já existem uma vontade política e uma decisão da administração superior de fazer um plano estratégico de comunicação organizacional, deve ser levado em consideração três etapas fundamentais, quais sejam:

- **Pesquisa e construção de diagnóstico estratégico:** nesta fase o objetivo é conhecer a organização para a qual será realizado o planejamento estratégico da comunicação: sua composição acionária, o que faz, sua missão, sua visão, seus valores, o ramo de atuação, capital, definição do negócio, análise do ambiente externo, setorial e externo, diagnóstico estratégico da comunicação estratégica, etc., incluído todos os dados gerais necessários para a sua identificação;
- **Planejamento estratégico da comunicação organizacional:** a área de comunicação precisa ter uma postura capaz de agregar valor e contribuir para que a organização alcance a visão estabelecida para o futuro, cumpra sua missão, fixe e consolide seus valores. Para isso deve-se pensar e planejar estrategicamente a comunicação, levando em consideração: a definição da missão e dos valores da organização; estabelecimento de filosofias e políticas; determinação de objetivos e metas; esboço das estratégias gerais; relacionamento dos projetos e programas específicos e montagem do orçamento geral;
- **Gestão estratégica de comunicação organizacional:** essa fase tem a ver com a implementação do plano de comunicação. Kunsch (2003) aponta as

principais fases dessa ultima etapa, a saber: divulgação do plano, implementação, controle das ações e a avaliação dos resultados.

A administração estratégica de acordo com Fishmann e Almeida (1991, p. 131) “implica uma mudança de atitude das pessoas envolvidas no processo do planejamento estratégico. A atitude é composta por três elementos: cognitivo, afetivo e comportamental.

É preciso envolver as pessoas para que elas percebam que a organização quer mudar, sendo a comunicação fundamental nesse processo(cognição). As pessoas precisam gostar do que fazem e conviver bem nas relações de trabalho, devendo o ambiente interno ser propício para isso (afetividade). Todos os participantes do processo têm de agir e executar o que foi planejado. O comportamento individual e o institucional são determinantes para o sucesso ou o fracasso da implantação de um plano estratégico de comunicação.

2.5 A importância da comunicação interna no desenvolvimento do comprometimento organizacional

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.

O processo básico de toda a comunicação humana é o de atribuir sentido, significação ou qualidade de mensagem aos dados e fatos que se quer transmitir e esse processo ocorre no nível intrapessoal, dentro da pessoa, ou seja a pessoa ao receber a mensagem percebe-a e interpreta-a. Assim, neste nível, podemos estudar cuidadosamente quais são os fatores que podem atrapalhar a

comunicação, pois é dentro das pessoas que realmente a comunicação se efetiva. Isso nos leva a concluir que comunicação é diferente de receber informações, pois as informações precisam ser compreendidas e a partir daí gerar um *feedback*.

De acordo com Chang Junior (2001, p. 36) “o processo de comunicação reveste-se de importância ímpar quando se pensa numa empresa como um conjunto de esforços humanos organizados, pois o resultado final não será alcançado por uma só das pessoas”. Todos os resultados alcançados pela empresa é devido ao esforço de toda a equipe ou funcionários.

É importante realçar que a comunicação não é sinônimo de recepção de informação. Comunicação é um processo que envolve diversos dimensionamentos tais como: transmissão de material do remetente para a audiência-alvo; recepção e compreensão do material; e sua aceitação ou rejeição (Likert, *op. cit*). A cada passo se emprega o termo comunicação como se todo o material que é transmitido fosse compreendido e aceito. Por exemplo, toma-se como fato que a informação colocada diante dos colaboradores foi “comunicada” a eles, isto é, compreendida e aceito por eles. Isso pode ou não ser verdadeiro.

Likert (1971) ao definir comunicação num ambiente empresarial, chama atenção para o fato, fazendo algumas considerações, tais como:

A comunicação é um processo complexo que envolve diversos dimensionamentos... 1) é a transmissão de material do remetente para a audiência-alvo; 2), a recepção e compreensão desse material; 3) a sua aceitação ou rejeição. ... Outro fator que dificulta o processo de comunicação é a diversidade na natureza do material transmitido. Existe material cognitivo, tal como a) informações ou fatos relativos a situações coerentes, problemas, progresso na direção das metas etc; b) idéias, sugestões, experiências; c) conhecimento relativo a objetivos, políticas e ações. Material motivacional e emocional,

tal como: a) clima ou ambiente emocional; b) atitudes e reações; c) lealdades e hostilidades; d) sentimentos de apoio, apreciação ou rejeição ; e) metas e objetivos. Em vista dos complexos processos e da natureza variada do material, não é surpreendente que o processo de comunicação tantas vezes se desmantele. Somem-se a isso as atitudes desfavoráveis por parte dos membros da organização que criam sérias barreiras à transmissão e aceitação das informações (LIKERT, 1971, p. 63-64).

O autor nos seus estudos evidencia alguns fatos que se correlacionam com a comunicação num contexto empresarial:

- Quanto maior for a pressão descabida sentida pelos colaboradores, tanto maior será a dificuldade que sentem ao procurar comunicar idéias para a melhoria das operações aos níveis superiores da administração;
- Hostilidade, medo, desconfiança e atitudes similares tendem não só a reduzir o fluxo e a aceitação de informações relevantes, mas a gerar motivos para distorcer comunicações descendentes e ascendentes. Confiança recíproca por parte dos membros de uma organização parecem ser necessários para que o processo de comunicação funcione eficientemente;
- As teorias clássicas de administração colocam em primeiro plano o controle, a cadeia de comando e o fluxo descendente de ordens de influência. Destaque correspondente não é dado à comunicação ascendente adequada e exata;
- Quanto mais alta for a produtividade, maior será a precisão das percepções. A boa comunicação e o bom desempenho caminham juntos, e a facilidade de transmitir idéias ascendentemente está associada com a eficiência departamental;
- Os supervisores sempre superestimam a importância de seus subordinados dão aos fatores econômicos e subestimam a que dão aos fatores humanos tais como: dar-me bem com as pessoas com quem trabalho, dar-me bem com meu supervisor, ter boas chances de produzir trabalho de boa qualidade, dentre outros;
- Os mestres estão muito mal informados quanto à motivação de seus subordinados. Tanto uns como outros seriam bastante mais exatos em suas estimativas se supusessem que os valores e metas de seus subordinados eram, em essência, os mesmos que o deles próprios;

- Os dados revelaram que os superiores não deixam claro aos subordinados qual, precisamente, é a sua tarefa e o que se espera deles. Os superiores julgam que a capacidade de planejar ou organizar e de solucionar problemas é parte importante da tarefa do subordinado, enquanto os subordinados não pensavam assim;
- Há falta quase total de entendimento entre subordinados e superiores sobre as dificuldades encontradas pelos primeiros no trabalho. Contribuindo ainda mais para essas falhas nas comunicações, encontra-se pouca vontade dos subordinados em trazer seus problemas à presença do homem que detém o controle supremo de seus destinos na organização. A influência deste sobre suas promoções e seu futuro na companhia é tão grande que não se pode permitir que ela veja suas fraquezas. Partilharão seus êxitos com o chefe, mas não seus insucessos.

Apesar de Likert (*op. cit*) não ter como objetivo associar a comunicação ao comprometimento menciona a existência de uma associação entre comunicação e produtividade – considerada como variável conseqüente do comprometimento – e entre lealdade grupal – considerada como variável correlata ao comprometimento – e comunicação entre os membros do grupo.

Dessler (1996) cita a comunicação como um dos principais fatores de comprometimento. O autor afirma que as empresas de grande comprometimento, como Federal Express, Toyota, IBM, dentre outras, é formado com base em confiança e que confiança requer um fluxo de comunicação de mão dupla. As empresas detentoras de grande comprometimento possuem programas formais para garantir esse tipo de comunicação. O autor cita quatro deles: tratamento justo garantido, no qual são analisadas e arquivadas queixas e reclamações, programas que permitem falar abertamente, para abrir um espaço de livre comunicação e fazer indagações;

programas de pesquisa periódica, para expressar opiniões; programas de cima para baixo, para manter os colaboradores bem informados.

Thayer (*op. cit*) estudando o processo de comunicação humana descobriu facilitadores e barreiras que interferem no desenvolvimento desse processo. Afirmou que, apesar de serem numerosas as variáveis importantes para a previsão ou avaliação da efetividade da comunicação humana, os facilitadores e barreiras permanecem os mesmos para todas as situações conhecidas.

Os facilitadores do processo são o apetite que o receptor precisa ter ou pelo que está comunicativamente disponível para ele; o relacionamento, a situação, as circunstâncias, os indícios não verbais ou quaisquer outros elementos metacomunicativos servem para fortalecer as suscetibilidades do receptor,; a cultura, ou seja, se os interlocutores têm parte de seus sistemas conceituais (valores, crenças, normas e interpretações do mundo) em comum.

Thayer apesar de não ter o objetivo de verificar a existência de correlação entre a comunicação e o comprometimento aponta como facilitador do processo comunicativo a homogeneidade da cultura dos interlocutores

2.5.1 Conceito de comprometimento

Movidos pela necessidade de compreender como as principais variáveis envolvidas na prática organizacional explicam o comportamento das pessoas frente ao trabalho, diversos

pesquisadores estudam o comprometimento dos colaboradores para com os seus trabalhos, desde o início dos anos 80.

Assim, o comprometimento organizacional tem sido conceituado na bibliografia com diferentes sentidos, entre os quais destacam-se:

- O desejo de permanecer como membro da organização; o orgulho por pertencer a uma organização;
- A identificação com objetivos, metas e valores da organização;
- O engajamento, o esforço, o empenho exercido em favor da organização.

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”.

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, dizendo 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”.

Assim, 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. Uma vez que os próprios funcionários é que elegem as empresas como sendo melhor empresa para se trabalhar, onde foi desenvolvida a pesquisa, propõe-se escolher a dimensão afetiva do comprometimento para o desenvolvimento deste trabalho.

Muitas foram as teorias e estudos desenvolvidos, a partir da experiência de *Hawthorne*, na década de 30, com o intuito de lidar com tensões entre instrumentalidade racional (vide Taylor) e os complexos sistemas afetivos das pessoas. A grande questão é como conseguir, ao mesmo tempo, controle e consentimento dos empregados nas organizações?

As perspectivas abertas para esta nova escola de Relações Humanas que vimos surgir hoje em dia nas empresas, no bojo das mudanças organizacionais sobre as quais estamos tratando, expandem as preocupações iniciais com grupos para uma perspectiva mais ampla, que engole toda a organização, focando em como as organizações devem ser desenvolvidas para se conseguir criar um clima de alta confiança no qual os empregados irão ver o comprometimento aos objetivos organizacionais como caminho para conseguir realizar suas próprias aspirações (LEGGE, 1995, p. 176).

No novo contexto busca-se uma postura diferente da de antagonismo em relação funcionário-empresa. O que se quer é que o funcionário se sinta uma parte da organização, ou de uma grande família, que sua identidade profissional se mescle com identidade pessoal, valorizando assim as relações informais na organização. Para Morgan (1996), muitos gerentes e administradores realizam esta tarefa baseados na suposição de que aquilo que é bom para a organização será inevitavelmente do interesse de seus empregados.

Não é bem assim, o que é bom para empresa não é necessariamente bom para seus funcionários. O que verifica-se hoje em relação ao mundo do trabalho são as crescentes desigualdades sociais. O ganho das empresas não tem sido repassado aos funcionários. Os demitidos passam a ser vistos como se nunca tivessem sido parte da empresa e as empresas sustentam essa atitude com a desculpa de que as pessoas foram liberadas para o mercado para aumentar a competitividade da empresa, mantê-la no mercado e conseqüentemente beneficiar os funcionários que ficaram.

Posteriormente, Katz e Kahn *apud* Mota (1977) deram uma importante contribuição ao sugerirem, no livro *Psicologia Social das organizações* que:

Um dos grandes entraves à identificação do homem com a organização é sua 'inclusão parcial', isto é, a organização não quer o homem integral, mas apenas os aspectos que considera relevantes para a tarefa a ser executada, sendo tais aspectos geralmente definidos de forma muito estreita (MOTA, 1977, p. 86).

Os autores ainda ressaltam a importância de três fatores essenciais ao funcionamento das organizações: "(a) as pessoas devem ser induzidas a entrarem e a permanecerem no sistema; (b) elas devem desempenhar seus papéis específicos de maneira confiável e (c) devem ser inovadoras e atuarem espontaneamente, além das prescrições do seu papel".

A busca da identificação do empregado com a empresa é válida na medida em que um funcionário motivado e comprometido consegue melhor desempenho, principalmente se a empresa espera dele mais do que atribuições do seu cargo, ou seja que ele seja pro-ativo,

empreendedor, criativo, cooperativo, que ele pense em como melhorar o seu trabalho, que ajude a criar um clima favorável para o trabalho, entre outros.

Segundo o modelo de administração de Recursos Humanos de Guest *apud* LEGGE (1995) que consiste no desenvolvimento do comprometimento dos empregados com a organização “o racional por trás desta iniciativa pode ser encontrado na assunção de que funcionários comprometidos estarão mais satisfeitos, serão mais produtivos e mais adaptáveis (a contextos mutáveis)”, (GUEST *apud* LEGGE, 1995, p. 175).

De acordo com esta idéia, compromisso é retratado como crenças internalizadas, gerando proatividade construtora, constituindo em “dar um passo além” no que se refere à entrega dos funcionários às empresas. Submissão, em oposição, seria mantida por sistemas burocráticos de controle externos ao indivíduo e assim gerando comportamentos reativos ao invés de proativos, trabalhando de acordo com o estipulado no contrato.

Morgan (*op. cit.*) desenvolveu o principal argumento que é utilizado pelas organizações para mostrar o seu envolvimento com os funcionários. Para o autor em tempos de competição internacional tão acirrada, estando todas as empresas subjugadas aos imperativos do mercado, o melhor que as empresas podem fazer é pensar na sua sobrevivência, ajudando assim todos os funcionários. Isto se assenta no argumento de que o que é bom para a empresa é necessariamente bom para as pessoas, o que não é necessariamente verdade.

Ao par disso as empresas transmitem a idéia de que as mudanças organizacionais, tanto no âmbito da gerencia como na produção, vão na direção de se levar em conta o ser humano nas

suas três dimensões, o que seria o esforço da organização, levando à melhoria das condições de trabalho dos funcionários. Por outro lado deparamos com a intensificação do trabalho, estresse, aumento de controle – que passa a ser realizado pelos próprios pares – a ilusão da participação, aspectos que tem de ser levados em consideração e que não são positivos para os trabalhadores.

O desenvolvimento do comprometimento é na maioria das vezes visto como intimamente ligado a administração da mudança cultural, porque, por um lado, quando se fala em comprometimento com a empresa isto deve significar que as estruturas, políticas e valores compartilhados na organização assumem grande importância. Por outro lado é geralmente associado às mudanças organizacionais que conduzem ao mesmo tempo a participação dos funcionários em decisões da organização, ao trabalho em grupos ou em equipes, à multi-qualificação, relação de uma cultura de mútua confiança entre os empregados e a empresa.

Albuquerque (1999, p. 232) definiu duas diferentes concepções organizacionais, originando assim duas estratégias básicas em gestão de pessoas: a estratégia de controle e a estratégia de comprometimento, esta última podendo resultar em um diferencial na busca de resultados e vantagens competitivas sustentáveis.

Segundo o autor a gestão do comprometimento, não é condição suficiente, mas sim condição *sine qua non* para as organizações que pretendem obter vantagem competitiva sustentável no longo prazo, com base na gestão de pessoas, num mercado competitivo. O comprometimento deve ser um fator estratégico para as empresas obterem êxito no mercado atual, porém ele por si só ‘não compensará uma estratégia perdida nem superará as ineficiências

inerentes a equipes super dimensionadas, ou da perda de tempo proveniente de um processo lento de aprovação de um produto’ (Dessler 1996).

2.5.2 Desenvolvimento do comprometimento organizacional

Segundo Dubin *et al. apud* Chang-Junior (2001) comprometimento dentro da abordagem de “apego ao trabalho”:

.... ocorre em relação àquelas partes do ambiente social no qual existem escolhas para a ação pessoal. O ambiente, definido em termos operacionais refere-se a qualquer porção do espaço vital da pessoa com o qual ela interage em termos comportamentais. Isso pode ser uma instituição, uma indústria, o local de residência, o grupo de trabalho, o equipamento maquinário com que o trabalho é feito ou mesmo parte do próprio corpo do trabalhador.... Podem ser reações intelectuais envolvendo operações de avaliação e julgamento por parte da pessoa. A reação pode também ser emocional, envolvendo respostas afetivas dentro do indivíduo. Finalmente, a reação pode ser estritamente comportamental, envolvendo respostas musculares a estímulos do objeto ambiental (DUBIN *et al. apud* CHANG-JUNIOR, 2001, p. 22).

De acordo com os autores vários são as fontes de apego e afirmam que múltiplos apegos podem aumentar a força do vínculo entre o empregado e o seu trabalho. Apontam como possíveis fontes de apego “sistemas de ambiente de trabalho”, - eu, o grupo de trabalho, a organização, o sindicato, a profissão e o tipo de indústria; objetos do local de trabalho e condições humanas”- a tecnologia, o produto do trabalho, as rotinas, a autonomia e as coisas e o espaço pessoais; “as recompensas/pagamentos por trabalhar”- o salário, os salários indiretos, o poder, o *status* e a carreira.

Meyer e Allen (1997) após vários estudos conceituaram os três componentes na definição do comprometimento organizacional: comprometimento afetivo – os empregados têm apego, afeto pela organização; comprometimento instrumental – os empregados trabalham mais por necessidade e escassez de alternativas imediatas de emprego do que por quererem ou estarem dispostos a se esforçar em prol da organização; comprometimento normativo – os empregados permanecem na empresa por uma obrigação moral

Já Mowday *et al* (1982) consolidaram a perspectiva afetiva, chamada pelos autores de atitudinal, 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”.

Popper e Lipshitz *apud* Bastos (1994, p. 41), explicam a inexistência de um consenso na literatura sobre comprometimento organizacional, comentando:

À diversidade de definições, com raízes em distintas disciplinas científicas que contribuem para a compreensão do comprometimento organizacional, associam-se operacionalizações diversas do construto, o que constitui uma fonte adicional e importante de fragmentação da área (POPPER e LIPSHITZ *apud* BASTOS, 1994, p. 41).

O autor destaca a importância da pesquisa clássica de Etzioni (1975) que fornece base inicial para três linhas de estudos no campo do comprometimento organizacional. No enfoque sociológico o comprometimento é alcançado por exercício do controle no contexto do trabalho.

Baseando-se na concepção de Marx sobre a força de trabalho na qual “o capitalista quando compra a força do trabalho adquire na verdade potencial de trabalho” se faz necessário o

controle necessário e sistemático do trabalhador pelo processo de trabalho. Bastos (*op. cit*) aponta o enfoque de Halaby que afirma que “o vínculo do trabalhador é definido em termos das relações de autoridade que embasam o controle do empregador e a subordinação dos trabalhos”. De acordo com esta lógica, Halaby conclui o ‘apego’ do trabalhador não está na dependência nem do ‘amor’ nem do ‘dinheiro’ e sim da percepção de legitimidade do regime de governo do empregador.”

Bastos (1994) na sua pesquisa relatou alguns achados interessantes de pesquisadores sobre o comprometimento que estão sintetizados na sequência. Luthans *et al.* (1987); Gilson e Durick (1988) e Mottaz (1988) referiram segundo o pesquisador que as correlações entre comprometimento e características pessoais tendem a ser reduzidas e que maior comprometimento está associado com maior idade, maior tempo na organização, maior nível ocupacional e maior remuneração. Descobriram que apesar dessas variáveis serem tomadas como antecedentes do comprometimento instrumental, ou seja, implicarem em maiores trocas indivíduo-organização e aumentarem os custos associados à saída, as correlações positivas se revelarem maiores quando o comprometimento foi avaliado da perspectiva afetiva. Angle e Perry (1986); Morris e Scherman (1981); Mowday *et al.* (1982) e Dornstein e Matalon (1989) verificaram que o comprometimento entre as mulheres e entre as pessoas casadas tende a decrescer quanto maior for o nível educacional dessas pessoas. Buchanan (1974); Kidron (1978) e Blau (1987) constataram que o comprometimento é mais elevado entre os que aderem à ética protestante do trabalho e Putti *et al.* (1989) entre os que aderem a valores intrínsecos. A percepção da competência pessoal e o locus de controle interno apareceram como preditores do comprometimento, respectivamente nos trabalhos de Morris e Scherman (1981) e Luthans *et al.* (1987). Quanto às características do trabalho, utilizou-se mais frequentemente o modelo proposto

por Hackman e Oldham (1975) para analisar o impacto da natureza do trabalho sobre os níveis de comprometimento. Morris e Scherman (1981); Glisson e Durick (1988) e Mathieu (1991) observaram a existência de correlações positivas moderadas e altas entre “variedade de habilidades” e “caráter inovador ou não-rotineiro”, o “escopo de trabalho” e o “comprometimento”; apenas com relação à “autonomia” a correlação mostrou-se reduzida. Encontraram também correlações negativas moderadas entre “características do papel-ambiguidade”, “conflito”, “sobrecarga” e o comprometimento. O estudo de Luthans *et al.* (1987) apontou as relações grupo-liderança, os comportamentos de “estruturação” e “consideração” do líder com variáveis que tenderia a ter correlações positivas moderadas com comprometimento, sendo essa relação, provavelmente moderada por outras variáveis, como por exemplo, *locus* de controle – interno e externo. Correlações mais altas foram encontradas entre comprometimento, estilo participativo de gerência e habilidade de comunicação do líder. Poucos estudos analisaram o impacto de características organizacionais e os resultados e os resultados não foram conclusivos. Mathieu e Hamel (1989) incluíram a formalização e a descentralização como variáveis que afetam a “tensão do papel” e, conseqüentemente, o comprometimento. De Cotiis e Summers (1987) encontraram correlação negativa moderada entre centralização e comprometimento, o mesmo não ocorrendo com a formalização em que se obteve uma correlação pequena, porém positiva. No estudo de Dornstein e Matalon (1989) as variáveis estruturais – centralização, formalização e dependência funcional – não permaneceram no modelo de regressão para explicar comprometimento organizacional.

No Brasil, os estudos sobre comprometimento se inserem na perspectiva “afetiva”, utilizando o instrumento proposto por Mowday *et al.* (1982) traduzido e adaptado para o contexto do serviço público por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989). A partir deste trabalho

pioneiro outros estudos foram realizados, utilizando o mesmo instrumento e modelos explicativos bastante semelhantes, entre eles os de Brandão (1991), Brandão e Bastos (1993), Borges-Andrade (1993) e Gama (1993). Centrados basicamente na análise dos antecedentes de comprometimento organizacional, estes trabalhos buscaram construir modelos explicativos de comprometimento para amostras de trabalhadores brasileiros, tendo encontrado resultados bastante coerentes. Esses resultados ressaltaram a importância de variáveis organizacionais, especialmente a oportunidade oferecida ao servidor para o seu crescimento e a sua realização profissional.

Borges-Andrade (1994) ao comparar os resultados obtidos pela pesquisa no país com os oriundos do exterior apontou algumas diferenças importantes. No Brasil, observou-se maior peso de variáveis ligado às oportunidades de crescimento ocupacional, à justiça das políticas de recursos humanos e ao *status* da organização, enquanto no exterior destacaram-se as variáveis pessoais, o planejamento e o manejo das atividades e a qualidade da liderança como variáveis principais. Outra observação interessante se refere aos principais antecedentes do comprometimento nos estudos brasileiros, que fortaleceram as explicações que enfatizam as trocas indivíduo-organização. O comprometimento parece ser uma resposta do indivíduo a organização que oferece suporte para a consecução de seus objetivos de crescimento, desenvolvimento pessoal e profissional em um contexto de equidade no tratamento dos seus recursos humanos. Esses resultados fortaleceram a indicação de Einsnberg *et al.* (1986) acerca da importância de se estudar o comprometimento também do ponto de vista da organização com relação aos seus empregados. Para isso os autores desenvolveram um conceito de “percepção do suporte organizacional” que se mostrou distinto em relação às medidas de comprometimento afetivo, instrumental e que envolveu o conjunto de crenças mantidas pelos empregados acerca da medida em que a organização valoriza as suas contribuições e o seu bem-estar.

A comparação entre enfoques afetivo e instrumental encontra-se num grande número de pesquisas, que na sua maioria buscam distinguir os produtos do trabalho que cada tipo de compromisso tem maior capacidade de predição, seguindo a tradição iniciada por Meyer e colaboradores. O impacto dos dois tipos de comprometimento sobre o desempenho de gerentes analisado por Meyer *et al.* (1989) que ressaltaram a importância da distinção entre ambos os tipos, por se associarem distintamente com o desempenho estudado. Nas três medidas de desempenho, o comprometimento afetivo correlacionou-se positivamente, ao contrário do instrumental. Wittig-Berman e Lang (1990) verificaram que o comprometimento afetivo, distintamente do calculativo, apresenta uma relação negativa mais forte com sintomas de estresse e alienação e relações positivas com comportamentos pró-sociais. Mayer e Schoorman (1992) encontraram evidências de que o comprometimento afetivo apresenta relações mais fortes com comportamentos pro-sociais, satisfação e desempenho; o comportamento instrumental relaciona-se mais fortemente com o deixar a organização. Popper e Lipshitz (1992) também relataram dados que atestam as diferenças entre os comprometimentos afetivo e calculativo em termos dos valores adotados pelos indivíduos. A preferência por trabalhar em organizações significativas para a sociedade associa-se ao comprometimento de base afetiva, enquanto a preferência por organizações que oferecem benefícios para o indivíduo é associada ao comprometimento calculativo. Shore e Wayne (1993) encontraram uma relação entre o comprometimento e percepção do suporte organizacional, ambas relevando-se preditoras de comportamento de cidadania organizacional, ao contrário do comprometimento instrumental. No estágio atual da pesquisa não existem respostas claras e conclusivas no que se refere aos modelos concorrentes para o estudo do comprometimento organizacional. O caminho mais adotado tem sido o de formular uma tipologia de comprometimento. Como afirma Oliver (1990) os pesquisadores na

área têm definido uma variedade de tipos de comprometimento: Kanter (1972) formulou sua tipologia de acordo com as consequências do comprometimento; Etzioni (1975), Angle e Perry (1983), de acordo com os seus antecedentes; Morrow (1983), de acordo com seus focos ou alvos; Mowday *et al.* (1982) como uma mistura de todos esses elementos.

Citando a pluralidade de focos, de bases e de medidas de comprometimento no trabalho e uma área de pesquisa marcada pela fragmentação, falta de precisão conceitual e de redundância, além de distintas perspectivas teórico-metodológicos, Bastos (*op. cit*) propõe um modelo de múltiplos comprometimentos. O modelo retrata uma tríade de comprometimentos, ou seja, afere os comprometimentos com a organização, com o sindicato e com a profissão, tendo o indivíduo como unidade de análise. Utilizando metodologia quantitativa, visa buscar evidências empíricas acerca de um conjunto de variáveis que, como antecedentes, discriminem os grupos de trabalhadores com os distintos padrões de comprometimento identificados.

Outra abordagem sobre o assunto foi feito pelo Dessler (*op. cit*) segundo a qual, para que haja comprometimento é fundamental o casamento de objetivos entre empresa e colaborador:

Poucos argumentariam com o fato de que a forma mais poderosa de garantir a execução correta do trabalho da empresa é sincronizar as suas metas com as de seus funcionários – garantir, em outras palavras, que os dois conjuntos de metas sejam essencialmente os mesmos, de modo que, ao procurar realizar suas próprias metas, o funcionário procure realizar também as metas da empresa. Criar comprometimento significa forjar tal síntese (DESSLER, *op. cit*, p. 16)

O principal tema estudado pelo autor é “como os gerentes criam comprometimento do funcionário”. O tema foi pesquisado durante 30 anos para que o autor soubesse quais seriam as

práticas que causariam impacto positivo no comprometimento das pessoas, de modo que deveriam apresentar grande comprometimento por parte dos seus empregados.

Dessler (*op. cit.*) afirma ainda:

Uma coisa que tornou-se cada vez mais óbvia, à medida que meu estudo prosseguia foi a criação do comprometimento que requereria um programa administrativo abrangente, composto de um pacote de práticas administrativas concretas e políticas de pessoal. Na falta de tal programa, os resultados dos esforços relativamente unidimensionais, como programas de aumento de qualidade ou planos de incentivo, estão fadados ao fracasso (DESSLER, *op. cit.*, p. 11)

Como sugere o autor um programa abrangente deveria começar pela valorização das pessoas, confiança na administração e respeito pelas pessoas.

Segundo os pesquisadores brasileiros Moraes *et al.* (1998), em tese, quando os empregados se sentem responsáveis por um trabalho que ajudaram a conceber, eles se empenham de forma mais intensa para o atingimento das metas desse mesmo trabalho. As organizações, cada vez mais, passam a adotar formas de gestão mais participativas, buscando um tipo de envolvimento mais “negociado” com seus empregados, ao invés de um envolvimento imposto e controlado pelo capital.

Segundo os autores, os estudos sobre o tema ainda são bastante superficiais. Os modelos teóricos neles utilizados não são consensuais quanto aos fatores que levam ao comprometimento dos empregados com a organização em que trabalham. Dentre os diversos tipos de abordagens e

modelos consensuais existentes sobressaem os modelos do comprometimento afetivo e do comportamental. Mencionam os trabalhos de Brooke *et al.* e Mathieu e Farr que apontam evidências de comprometimento organizacional, o envolvimento com o trabalho e a satisfação no trabalho serem construtos distintos.

Dois outros trabalhos foram destacados, o de Pena e o de Brito. Pena, investigou o comprometimento organizacional dos professores das Faculdades de Ciências Econômicas – FACE da UFMG e PUC/MG correlacionando-o com a variável ética. O autor constatou forte correlação entre as variáveis estudadas. O trabalho de Brito pesquisou o comprometimento em relação ao estresse no trabalho dos professores universitários da Universidade Federal de Lavras – UFLA, cuja correlação não foi constatada.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE PESQUISA DE CAMPO

Nesta seção serão explanados os procedimentos metodológicos que compreendem a proposição da pesquisa, as considerações metodológicas e o processo de pesquisa utilizado para a consecução deste trabalho.

3.1 Tipo de pesquisa

Os projetos de investigação podem ser agrupados em várias classes. Muitas são as propostas encontradas na literatura para classificar os diversos métodos de pesquisa disponíveis (Kerlinger, 1980; Selltitz *et al.*, 1974; Kinnear e Taylor, 1996; Gil, 2002). As várias classificações são, no entanto, complementares, na medida em que adotam critérios para a caracterização das diferentes abordagens metodológicas de pesquisa, enfatizando aspectos diversificados e complementares. Assim, as pesquisas podem ser classificadas em três grandes grupos: pesquisas exploratórias, descritivas e causais, sendo este último denominado por Gil (2002, p. 43) de “pesquisa explicativa”.

- **Pesquisa exploratória:** a principal característica de uma pesquisa exploratória se centra na descoberta de idéias e intuições dos estudos formulados. Assim, a pesquisa exploratória visa a prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva (Kinnear e Taylor, *op. cit.*). Pode-se dizer que o objetivo principal é proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explicativo ou construir hipóteses a serem pesquisadas em estudos posteriores. Nesse sentido, Gil (*op. cit.*) ressalta que o objetivo é o aprimoramento de idéias ou descobertas de intuições. Este

tipo de pesquisa é apropriado para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, escassos ou inexistentes (Kinneer e Taylor, *op. cit.*). Portanto, um estudo exploratório geralmente é o primeiro em uma série de projetos que culminam na busca de inferências a serem usadas como base na ação gerencial. Na maioria dos casos, estas pesquisas envolvem: a) pesquisa bibliográfica; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e, por último, c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

– **Já nas pesquisas descritivas** são agrupadas uma série de pesquisas, cujas características em comum são o profundo conhecimento do problema a ser estudado e a necessidade de o pesquisador saber exatamente o que pretende com a pesquisa. Daí, considerar-se como condição fundamental a exatidão. Nesse sentido, a pesquisa descritiva preocupa-se com a descrição de características ou funções; tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, *op. cit.*). Diferentemente do que ocorre nas pesquisas exploratórias, a elaboração das questões de pesquisas pressupõe profundo conhecimento do problema a ser estudado. O pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, quem ou o que se deseja medir, quando e onde o fará, como fará e porque deverá fazê-lo (Kinneer e Taylor, *op. cit.*);

– **As pesquisas denominadas causais** são as que mais aprofundam o conhecimento da realidade. Elas têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de fenômenos (Gil, *op. cit.*). Este tipo de pesquisa

explica a razão, o porquê das coisas, representando um dos tipos mais complexos de pesquisa.

Contudo, a classificação dos diferentes tipos de pesquisa nem sempre é mutuamente exclusiva, pois, na prática, pode-se desenvolver pesquisas que possuam elementos ou características de dois ou mais tipos de pesquisas descritos anteriormente.

Godoy (1995) identifica uma outra forma de abordagem para classificar as pesquisas, apontando dois tipos de pesquisas: a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa. As pesquisas qualitativas não procuram enumerar ou medir os eventos estudados, nem empregam instrumental estatístico na análise de dados como se faz durante uma pesquisa quantitativa. A pesquisa qualitativa parte de questões ou focos de interesse amplos que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Este tipo de abordagem envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processo interativos, procurando compreender os fenômenos, segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Por outro lado, Kirk e Miller, *apud* Colwell (1990, p.15) apresentam a distinção entre pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa dizendo que: “[...] uma observação qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, em contraste com a observação quantitativa, que envolve o grau em que algo está presente”.

Dentro do mesmo contexto Gordon e Langmaid, *apud* Colwell (*op. cit*), afirmam que a pesquisa qualitativa se preocupa principalmente com o entendimento das coisas ao invés de medi-las.

Já na concepção de Richardson *et al.* (1999), as duas grandes vertentes, quantitativa e qualitativa, se diferenciam, sobretudo, por questões metodológicas ligadas ao procedimento de coleta de dados. As técnicas de coleta de dados qualitativas, entre elas a entrevista em profundidade individual ou em grupo, permitem alcançar um maior grau de profundidade dos dados e análise de uma situação. Para o autor, é a natureza do problema ou o seu nível de aprofundamento que, de fato, determina a escolha do método.

Richardson (*op. cit*), argumenta a respeito da abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza do fenômeno social.

Segundo Reis (1994), a decisão por um estudo qualitativo deve ser tomada segundo alguns critérios, a saber:

- **a abrangência do fenômeno:** quanto maior a abrangência do que se quer pesquisar, mais adequada é a pesquisa qualitativa, em função das características holísticas, sua orientação para a exploração e descrição dos fenômenos;
- **a quantidade de informação disponível:** em estudos onde a quantidade de informação é reduzida, é mais conveniente usar

pesquisa qualitativa, já que a dificuldade de se usarem medidas controladas é maior;

- **a complexidade do fenômeno a ser estudado:** quanto mais complexo é o assunto da investigação, maior a necessidade de se obter profundidade nas informações e, de acordo com Reis (1994), isso é mais bem obtido por meio da pesquisa qualitativa;
- **o tempo e os recursos disponíveis para a pesquisa:** mais adequado é o uso da pesquisa qualitativa quando se tem menor disponibilidade de tempo e recurso, desde que o objetivo da pesquisa seja compreender o fenômeno e não medir a sua ocorrência.

Diferente da pesquisa qualitativa, a pesquisa quantitativa caracteriza-se pela utilização predominante de métodos quantitativos, centrando sua preocupação em encontrar os fatos e as causas do fenômeno social sem o uso de interpretação subjetiva.

Para Selltiz *et al.* (1974) os planejamentos da pesquisa variam de acordo com os objetivos da mesma, os quais podem ser classificados em quatro grandes agrupamentos:

- **Familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste,** freqüentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou formular novas hipóteses;
- **Apresentar precisamente as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico** (com ou sem hipóteses específicas iniciais a respeito da natureza de tais características);

- **Identificar a frequência com que algo ocorre ou com que está ligado a alguma outra coisa** (geralmente, mas não sempre, com uma hipótese inicial específica);
- **Identificar uma hipótese de relação causal entre variáveis.**

Pode-se observar que os estudos agrupados na primeira classificação correspondem à categoria de estudos exploratórios, pois sua principal ênfase refere-se à descoberta de idéias e intuições. Os estudos classificados no segundo e terceiro agrupamento têm como consideração fundamental a exatidão. Nesse sentido, estes estudos estão dentro da categoria de estudos descritivos. Os estudos que verificam hipóteses causais exigem processos que não apenas minimizem o viés e aumentem a precisão, mas que também permitam inferências a respeito da causalidade. Neste caso, são os experimentos, os estudos considerados os mais adequados para satisfazer esta última exigência.

Remetendo ao objetivo deste trabalho, descritos na seção 3.1.1, identificar as práticas de uma comunicação interna eficaz e sua possível contribuição no desenvolvimento do comprometimento afetivo dos funcionários, ou seja, da mesma forma, como não foram identificados estudos equivalentes sobre o tema, que permitissem a formulação direta de hipóteses, o estudo terá caráter exploratório, a fim de aprofundamento do problema e sugestão de hipóteses para pesquisas futuras.

Diante das classificações acima e tendo em vista a natureza do problema e os objetivos de investigação deste trabalho, detalhados na seção 3.1.1, estabelece-se que para esta pesquisa o tipo exploratório e descritivo. Definiu-se o tipo de pesquisa exploratória:

- Pelo fato desta ser uma pesquisa no campo social, para a qual raramente se estabelece a relação de causalidade, devido à dificuldade de isolar o efeito de todas as variáveis não envolvidas no estudo e que poderiam afetar o resultado da variável dependente;
- por estudar uma situação existente, com base em possibilidades reais de verificação, entende-se que o presente trabalho enquadra-se no primeiro objetivo apontado por Selltiz et al. (1974), isto é, familiarizar-se com o fenômeno;
- por não ter sido identificados estudos equivalentes sobre o tema, que permitissem a formulação direta de hipóteses, o estudo terá caráter exploratório, a fim de aprofundamento do problema e sugestão de hipóteses para pesquisas futuras;
- e por outro lado, porque embora a amplitude da pesquisa qualitativa exploratória seja pequena, a profundidade desse tipo de pesquisa é grande, ou seja, ocorre a centralização em menos casos ou características, mas cada alvo do estudo tem os detalhes analisados; e o tipo de pesquisa **descritiva** pelo fato deste estudo pretender

identificar a existência da relação entre variáveis comunicação interna eficaz e comprometimento afetivo dos funcionários.

3.1.1 Objetivos da pesquisa

Toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar. Na medida em que o problema estiver bem delimitado e a questão de pesquisa corretamente definida, pode-se enunciar com maior precisão os objetivos que se pretende atingir com esta pesquisa. De modo geral, pode-se afirmar que com este trabalho propõe-se responder à seguinte questão de pesquisa:

- Existe relação entre a existência de uma comunicação interna eficaz e o desenvolvimento do comprometimento afetivo dos funcionários, das “Melhores Empresas para Você Trabalhar”, no Brasil, publicadas pela Revista “Exame”, do ano 2003, especificamente, em uma das classificadas do *ranking*.

Desta maneira, o objetivo desta pesquisa é oferecer contribuições para o estudo em questão, procurando complementar a revisão bibliográfica, sobretudo no que se refere aos aspectos práticos, específicos das empresas classificadas como sendo melhores para se trabalhar.

Busca-se o conhecimento de algumas práticas reais de planejamento estratégico da comunicação organizacional, no contexto das atividades das empresas bem como as percepções

das empresas em relação às atividades necessárias em função das técnicas de comunicação e comprometimento organizacional.

3.1.2 Questão da pesquisa

Pesquisas recentes indicam 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 (Chang Jr., 2001). De acordo com o autor o processo de comunicação reveste-se de importância ímpar quando se pensa numa empresa como um conjunto de esforços humanos organizados, pois o resultado final jamais poderia ser alcançado por uma só dessas pessoas.

Likert (1971), aponta nos seus estudos a existência de uma associação entre comunicação e produtividade que por sua vez são consideradas como conseqüentes do comprometimento. Neste sentido a comunicação é um dos principais fatores de comprometimento (Dessler, 1996).

Com base nestas afirmações, emana a seguinte questão: A comunicação interna eficaz contribui para o desenvolvimento do comprometimento dos funcionários com a organização?

3.1.3 Operacionalização das variáveis

As variáveis independentes são aquelas que afetam outras variáveis, mas não precisam estar relacionados entre si. As variáveis dependentes são aquelas afetadas ou explicadas pelas variáveis independentes, isto é variaram de acordo com mudanças nas variáveis independentes (Richardson, 1999, p. 129-131).

Para este trabalho, considera-se como variável independente a comunicação interna eficaz e variável dependente comprometimento dos funcionários.

Para melhor entendimento sobre o processo que ocorre entre estas variáveis, segue abaixo a figura 2, a seguir:

Figura 2

Fonte: autora

3.2 Escolha do método de pesquisa

A primeira decisão quanto ao método de pesquisa será a de definir o tipo de pesquisa a ser desenvolvido, pois todo planejamento e execução de uma pesquisa têm como subsídio o uso do

método, que em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos.

Segundo Gil (*op. cit*), uma pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, que tem como principal objetivo descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos. Para o autor

A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados (GIL, 2002, p.17)

Richardson *et al.* (1999, p. 70) definem o método de pesquisa como “escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos”. A escolha do método deve ser coerente ao problema investigado. Considerando-se a questão de pesquisa definida para o presente trabalho define-se para esta pesquisa o método quantitativa, levando em consideração as definições e argumentações que se seguem.

Tesch *apud* Moreira(2002, p. 17) parte do princípio de que a “pesquisa qualitativa é aquela que trabalha predominantemente com dados qualitativo, ou seja, a informação coletada pelo pesquisador não é expressa em números, ou então os números e conclusões neles baseadas representam um papel menor na análise. Dentro deste conceito os dados qualitativos incluem, além de informações expressas nas palavras oral e escrita, também informações expressas como pinturas, fotografias, desenhos, filmes, videoteipes a até mesmo trilha sonora”. “Em termos

genéricos, a pesquisa qualitativa pode ser associada à coleta e análise de texto(falado e escrito) e à observação direta de componentes”(Moreira, 2002, p. 17).

Richardson *et al.* (1999, p. 80) afirmam que a “análise qualitativa tem como objeto situações complexas ou estritamente particulares. Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de um determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade,, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”. Para estes autores, os estudos qualitativos devem compreender dados de difícil coleta por outros métodos, ou ainda estudos sobre os quais se dispõe de pouca informação.

Levando em consideração as definições acima, estabelece-se o método de pesquisa a ser utilizado neste trabalho, o método quantitativa, tendo em conta a necessidade de identificar relação entre:

- comprometimento dos funcionários e a existência de uma comunicação interna eficaz;
- uma comunicação eficaz e planejamento da comunicação interna integrada;
- comprometimento e planejamento de comunicação organizacional.

Como é possível perceber, trata-se da identificação de dados complexos e intrínsecos ao indivíduo.

Por outro lado, a escolha do método qualitativo justifica-se, por esta pesquisa ter como intuito identificar a presença ou ausência da prática do conceito de comunicação interna eficaz e sua contribuição para o desenvolvimento do comprometimento afetivo dos funcionários, assim como, descrever como se desenvolve este processo dentro do contexto de comunicação

organizacional integrada nas empresas consideradas melhores para se trabalhar, especificamente, em uma das classificadas do *ranking*.

3.3 População da pesquisa

Na concepção de Kinnear e Taylor (*op. cit*), a população da pesquisa é o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas.

Com base nisso, a escolha das entidades participantes do estudo de caso foi feita intencionalmente, levando em consideração o perfil das empresas consideradas melhores para se trabalhar. O uso dessa técnica se justifica, por permitir a seleção dos componentes do estudo de acordo com as características estabelecidas como necessárias para agrupar casos típicos nesta população (Selltiz *et al.*, 1974).

No caso desse projeto de pesquisa, a amostra da pesquisa foi retirada do universo das “100 melhores empresas para você trabalhar”, do ano de 2003, do Brasil.

3.4 Plano amostral

De acordo com Marconi e Lakatos (2002, p. 51-52), as técnicas de amostragem não probabilísticas são aquelas cujos dados não podem ser submetidos ao tratamento estatístico. Por isso são aceitas somente em casos raros, por exemplo, quando seria improvável conseguir uma amostra probabilística da população.

Os estudos de casos podem ser constituídos tanto de um único caso quanto de múltiplos casos. No âmbito das pesquisas sociais, a utilização de múltiplos casos é a situação mais freqüente e apresenta vantagens e desvantagens. De modo geral, Gil (2002) considera que a utilização de múltiplos casos proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, concorrendo para a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade. Por outro lado, esse autor afirma que uma pesquisa com múltiplos casos requer uma metodologia mais apurada e mais tempo para coleta e análise dos dados, pois será necessário reaplicar as questões em todos os casos.

Nas ciências sociais, também é prática utilizar um único caso quando o acesso a múltiplos casos é difícil e o pesquisador tem possibilidade de investigar um deles. Embora não se possa determinar um número ideal de casos, Gil (2002) recomenda utilizar de quatro a dez casos. Com menos de dez casos é pouco provável que se gere uma teoria, pois o contexto da pesquisa pode ser inconsistente; com mais de dez casos fica muito difícil lidar com a quantidade e complexidade das informações (Eisenhardt *apud* Gil, *op. cit.*).

De acordo com Richardson (1999, p. 157) “é impossível obter de todos os indivíduos ou elementos que formam parte do grupo que se deseja estudar; seja porque o número de elementos é demasiado grande, os custos são muito elevados ou ainda porque o tempo pode atuar como agente de distorção”. Por essas e outras razões é que não se recomenda, em uma pesquisa, trabalhar com todos os elementos que compõem uma população, mas sim com parte dela.

Diante do que dizem os autores, para compor a amostra que representou, depois de estudada, dados semelhantes aos que se obteriam, caso fosse feito um estudo na população toda

(Lakatos e Marconi, 2002), decidiu-se, na seleção do caso para o estudo escolher uma das empresas do *ranking* das classificadas como sendo melhores para se trabalhar, para se enriquecer a pesquisa quantitativa exploratória. Foi realizada pesquisa com os funcionários em uma empresa escolhida para o desenvolvimento do estudo.

A amostra utilizada, neste estudo, é denominada intencional ou não probabilística, ou seja, aquela em que os elementos incluídos são frutos de um bom julgamento e de uma estratégia adequada aos objetivos do pesquisador e, sendo assim, a chance de cada elemento da população participar da amostra é dada pelo julgamento do pesquisador ou entrevistador que definirá quais elementos incluir na amostra.

Assim, a amostra estudada, neste trabalho, foi selecionada do universo das “100 melhores empresas para você trabalhar”, no Guia Exame, da Você S. A., do ano de 2003 - uma empresa do *ranking*, avaliadas por seus empregados como ‘melhor’ para se trabalhar, o que poderá representar uma importante contribuição para a pesquisa, em comunicação organizacional e comprometimento. Assim, foram entrevistados 79 funcionários da empresa escolhida para a análise.

3.5 Procedimentos para a coleta de dados

Uma vez definida a natureza ou tipo de pesquisa, é necessária a definição do melhor método de coleta de dados a ser utilizado. Entre os métodos pertinentes à pesquisa qualitativa, pretende-se escolher aquele que melhor se ajuste à natureza do problema investigado e aos objetivos da pesquisa.

A partir deste questionamento, sobressaiu-se o método do estudo de caso, o qual é apontado por Yin (2001), como uma das maneiras de se fazer pesquisa. Existem algumas condições propostas pelo autor, que devem ser consideradas no processo de escolha do melhor método, a saber:

- o tipo de questão da pesquisa;
- o alcance do controle do investigador sobre os eventos comportamentais atuais;
- o grau de foco em eventos contemporâneos ou passados.

Sem dúvida, a intenção de conduzir uma pesquisa exploratória, não é suficiente para se estabelecer o método mais adequado ao estudo empírico. Torna-se necessário estabelecer critérios para a escolha da estratégia de pesquisa mais adequado aos objetivos a que a investigação se propõe. Tal análise está ilustrada, na tabela 1, abaixo, onde são apresentadas as cinco estratégias de pesquisa e as situações relevantes para a sua escolha.

Quadro 1 Estratégia de pesquisa

Estratégia de Pesquisa	Forma da questão da pesquisa	Exige controle sobre eventos Comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
1 Experimento	Como, Por que?	Sim	Sim
2 Levantamento (survey)	Quem, O que, Onde, Quanto(s)	Não	Sim
3 Análise de arquivos	Quem, O que, Onde, Quanto(s)	Não	Sim/Não
4 Pesquisa histórica	Como, Porque?	Não	Não
5 Estudo de Caso	Como, Por que?	Não	Sim

Fonte: Yin, Estudo de caso: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 24

Realmente, a natureza do problema ou o seu nível de aprofundamento são os fatores que determinam a escolha do método de coleta de dados.

A pesquisa exploratória utiliza métodos amplos e versáteis como o levantamento em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal (Mattar, 1996). Na literatura pesquisada existe um consenso ao se afirmar que este método pode ser muito produtivo para a compreensão e sugestão de hipóteses e questões para pesquisas futuras.

Yin (*op. cit*, p.32) enriquece o entendimento do método, lembrando da importância das múltiplas fontes de evidência possíveis, quando define estudo de caso como sendo: “Uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida

real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Parasuraman (1991) define estudo de caso como sendo um exame em profundidade de uma unidade de interesse. Simon *apud* Parasuraman (*op. cit*, p.132) descreve o propósito e a natureza do estudo de caso:

O estudo de caso é um método de escolha quando se quer obter uma riqueza de detalhes sobre o objeto de estudo. Provavelmente se querem estes detalhes quando não se sabe exatamente o que se está procurando. Portanto, o estudo de caso é apropriado quando se está tentando descobrir indícios e idéias para outras pesquisas; neste sentido, o estudo de caso serve a um objetivo similar ao da opinião de especialistas, ou seja, também possibilita indícios (SIMON *apud* PARASURAMAN, 1991, p.132)

Por outro lado, Kinnear e Taylor (*op. cit*) ressaltam que o estudo de caso possui três características: (1) os dados podem ser obtidos com um nível de profundidade, permitindo a caracterização e a explicação detalhada dos aspectos singulares do caso em estudo, (2) a atitude receptiva do pesquisador deve ser caracterizada pela busca de informações e gerações de hipóteses e não por conclusões e verificações e (3) a capacidade do pesquisador de reunir numa interpretação unificada inúmeros aspectos do objeto pesquisado.

No que se refere à representatividade do estudo de caso, Castro (1977), ainda, ressalta que nos estudos de caso as análises, muitas vezes, ficam por conta do julgamento do pesquisador. Nesse sentido, diante de um problema onde o conhecimento é escasso e rudimentar, a escolha por conhecer uma pequena parte do universo, mesmo sem saber se essa parte é representativa do todo é uma opção válida, pois o mais importante é o que o caso sugere a respeito do todo, são sinalizações oriundas desse caso para a possível explicação de eventos contemporâneos ou para

pesquisas mais profundas no assunto. Portanto, as sinalizações poderão ser usadas como base para novas teorias e modelos.

De modo geral, o estudo de caso é o tipo de pesquisa preferido quando se colocam as questões “como” e “por que”, quando o investigador tem pouco controle sobre o evento, e quando o foco do estudo (objeto) é um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto ligado ao mundo real.

De acordo com os critérios de seleção apontados por Yin (*op. cit*), a combinação entre a natureza do fenômeno (não requer controle sobre eventos comportamentais e o foco é sobre eventos contemporâneos) e a pergunta da pesquisa (como e por que) com as características presentes nas diversas estratégias indicam o estudo de caso como a melhor opção para o desenvolvimento desta pesquisa.

Por sua vez, Lazzarini (1995, p. 19) constata que: “o estudo de caso é particularmente aplicável quando se deseja obter generalizações analíticas, e não estatísticas, que possam contribuir para um certo referencial teórico”.

Campomar (1991) salienta que o estudo de caso envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos estudados se reduz a um. A ênfase se dá à descrição de fatores de cada situação, sem se importar com os números de casos envolvidos. Ao falar do estudo intensivo de um único caso, o autor acrescenta que este permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências

em estudo de casos feitas por analogias de situações, respondendo, principalmente, às questões "como" e "por que".

Todavia, levando em conta as considerações apontadas por Yin(*op. cit*), justifica-se a escolha do método de estudo de caso, pelas seguintes razões:

- o conjunto de eventos em estudo é atual e contemporâneo, baseia-se no entendimento de um processo que se desenvolve num único cenário;
- a questão a ser respondida pode ser considerada do tipo "como", pois a questão da pesquisa pode ser enunciada, também, da seguinte forma: **"Como uma comunicação interna eficaz pode contribuir para o desenvolvimento do comprometimento afetivo das pessoas nas organizações "**
- a pesquisadora não tem controle sobre os diversos eventos interagentes ao fenômeno, tanto no ambiente interno como no ambiente externo ao objeto de estudo; muito pelo contrário, pretende-se conhecê-los e compreendê-los e, ao mesmo tempo, focalizar tais eventos contemporâneos em situações reais.

Em razão das considerações apresentadas anteriormente, pelo tipo de informações e pelo grau de profundidade desejado, optou-se pelo método do estudo de caso, por considerá-lo mais adequado para os fins do trabalho de pesquisa em perspectiva.

Para a coleta de dados, a forma utilizada foi o envio de uma carta-convite por *e-mail* aos participantes da amostra. A carta se encontra no apêndice B. O questionário foi enviado via e-

mail aos funcionários, com um prazo para responder. Contou-se com a colaboração dos funcionários e, principalmente, com a da gestora de RH da empresa pesquisada.

3.5.1 Instrumento de pesquisa de campo

De acordo com Gil (*op. cit.*, p. 129) “construir um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para testar as hipótese ou esclarecer o problema de pesquisa”. Levando isso em consideração, a construção do questionário se baseou no conjunto de objetivos propostos para esta pesquisa. Assim, o questionário inicial passou por uma fase de pré-teste, pela qual 6 voluntários, cientes dos objetivos da pesquisa, dispuseram-se a ler e avaliar tal questionário quanto ao atendimento dos objetivos desta e à clareza das questões elaboradas. Algumas sugestões mostraram-se bastante pertinentes, o que culminou na modificação da versão inicial. Elaborada a segunda versão, esta passou novamente pela revisão dos voluntários que participaram da primeira. Foram sugeridos alguns ajustes, os quais foram acatados e em seguida elaborou-se a versão final deste que encontra-se disponível no apêndice A.

De acordo com Selltiz *et al.*(1974) o uso de questionários é um processo menos dispendioso do que entrevistas, permitindo sua aplicação a um grande número de pessoas ao mesmo tempo. Além disso, seu uso permite a uniformização das informações – o que possibilita comparar as respostas de um grande número de indivíduos para se ter uma visão mais abrangente do problemas de pesquisa. Para os autores “a natureza impessoal do questionário – frases padronizadas, ordem padronizadas de perguntas, instruções padronizadas para o registro de respostas – assegura certa uniformidade de uma situação de mensuração para outra. Além disso,

em alguns tipos de entrevista, o entrevistador não tem um conjunto padronizado de perguntas que deva fazer. Por isso, é menos fácil comparar entrevistas que questionários”.

A formulação das questões foi feita considerando-se a clareza para os respondentes e a ordem de resposta. Segundo Goode e Hatt(1969) as perguntas devem seguir uma ordem que vise a obter a participação do informante. Para tanto, as mais atraentes e menos complexas, assim como as mais simples e as mais neutras (em que não há exigência de informações pessoais) devem vir no início, seguindo uma “progressão lógica” que facilite o entendimento e as respostas.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado considerando-se as variáveis da pesquisa e procurando parâmetros que as explicam. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado, composto por 62 questões dirigidas ao tema e 11 questões de dados pessoais. Ele se encontra no apêndice A.

Utilizou-se um questionário com perguntas fechadas e organizadas em blocos (vide apêndice A), objetivando principalmente o conhecimento da prática de comunicação organizacional integrada, inclusive a interna, e o comprometimento afetivo dos funcionários e a prática do planejamento da comunicação organizacional. Outras perguntas não diretamente relacionadas ao tema serão abordadas também a fim de se obter uma caracterização geral das empresas.

3.5.2 Coleta de dados

Selltiz *et al.* (*op. cit*) atestam que, uma vez que os objetivos de pesquisa tenham sido formulados de maneira suficientemente clara para que se possam especificar os tipos de informação necessários, o pesquisador precisa criar o seu planejamento de pesquisa.

Yin (*op. cit*) constata que a evidência em estudos de caso pode vir de seis fontes distintas: documentos, registro em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O uso dessas seis fontes requer habilidades e procedimentos metodológicos diferentes. Assim, o autor estabelece três princípios fundamentais em qualquer coleta de dados para estudos de caso, a saber:

1. Utilização de várias fontes de evidência, mas convergindo para o mesmo conjunto de fatores ou resultados;
2. Criação de um banco de dados para o estudo de caso – um conjunto formal de evidências distintas a partir do relatório final do estudo de caso;
3. Manutenção de um encadeamento de evidências – ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou.

Segundo Kinnear e Taylor (*op. cit*), em levantamentos secundários, o importante é descobrir idéias e explicações possíveis para o fato ou fenômeno a ser posteriormente investigado, e não tomá-los como verdades.

Para Gil (*op. cit*) com a pesquisa bibliográfica pretende-se aprofundar o problema de pesquisa por meio do conhecimento dos trabalhos já feitos anteriormente. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao pesquisador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que se poderia pesquisar diretamente. Assim, quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos, esta vantagem torna-se especialmente importante. Este levantamento bibliográfico envolveu a procura em livros, revistas especializadas e artigos científicos publicados nos jornais, dissertações, teses apresentadas à universidade, entre outros.

De acordo com Marconi e Lakatos (2002, p. 83) preliminarmente, deve-se procurar saber qual o estado atual do problema a ser pesquisado, quais estudos já foram realizados a seu respeito e quais as teses predominantes sobre o mesmo. Este resultado é alcançado por meio da pesquisa bibliográfica inicial, o primeiro passo de uma pesquisa de campo. É também ela que possibilita o planejamento geral da pesquisa, bem como o estabelecimento de um modelo teórico como referencia para o pesquisador.

Após estas considerações, manifesta-se o estudo de caso como um método adequado para os fins de pesquisa aqui estabelecidos. Também por sua grande utilidade nas pesquisas do tipo exploratória, apesar de não se aplicar somente a este tipo de pesquisa.

Uma vez definida o objetivo desta pesquisa, optou-se por fazer um estudo exploratório com a literatura existente, a fim de levantar possíveis fatores que seriam estudados. Este tipo de pesquisa foi escolhida porque permite obter indícios de um grande número de respondentes, descrevendo-se assim os fatores estudados.

Inicialmente, utilizou-se como técnica de coleta de dados o levantamento em fontes secundárias, que compreende levantamentos bibliográficos, levantamentos documentais e levantamentos de pesquisas realizadas.

Posteriormente, fez-se um levantamento de informação em fontes primárias, utilizando-se como técnica de abordagem, a entrevista por meio do questionário, individual, com questões fechadas dentro de uma relação de temas preestabelecidos, divididos em blocos.

Assim, convém ressaltar que a utilização de múltiplas fontes de coleta de dados constituiu o principal recurso para conferir significância aos resultados. Na tabela 2, a seguir, classificam-se os tipos de dados levantados, bem como as fontes para a obtenção das informações e as técnicas de coleta utilizadas neste estudo.

Quadro 2- Definição das fontes de dados

Tipo de dados	Técnicas de coleta	Fontes de dados
Primários	Entrevistas por meio de questionários, individual com os funcionários das empresas em estudo.	Organização
Secundários	Levantamento de dados em: - Bibliotecas da Universidade de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas e Escola Superior de Propaganda e Marketing/Rio de Janeiro; - Proquest e EBSCO, sistemas eletrônicos que relacionam grande número de artigos de periódicos em Administração e Comunicação; outros <i>sites</i> de Internet. - Manuais, relatórios, regulamentos, normas e documentos oficiais das empresas, <i>sites</i> , etc;	- Revisão da literatura e levantamento de possíveis desafios segundo os autores; - Registros e documentos internos da organização - Documentos das empresas pesquisadas e da responsável pela classificação das empresas como melhores para se trabalhar(regulamento, pesquisa de clima).

Fonte: autora

3.5.3 Pré-teste

Foi feita uma análise do instrumento de pesquisa com 6 respondentes. Seu perfil é de pessoas que já trabalharam no departamento de Recursos Humanos de seis empresas diferentes, e que fazem o mestrado em Administração. Os sujeitos se demonstraram receptivos e o instrumento de pesquisa mostrou-se um pouco difícil. O objetivo do pré-teste foi de identificar e eliminar possíveis erros e questões ambíguas; verificar se as perguntas elaboradas remetiam às respostas desejadas e se era possível pensar em outras perguntas; se elas atendiam aos objetivos desta e se as questões elaboradas se apresentavam claras.

A análise das respostas trouxe subsídios para mudanças no instrumento, pois algumas sugestões mostraram-se bastante pertinentes, o que culminou na modificação da versão inicial. Elaborada a segunda versão, esta passou novamente pela revisão dos voluntários que participaram da primeira. Foram sugeridos alguns ajustes, os quais foram acatados e em seguida elaborou-se a versão final.

3.5.4 Retorno das respostas

Para Selltiz *et al.* (*op. cit*) alguns dos fatores persuasivos à devolução dos questionários expedidos pelo pesquisador são: “o patrocinador, a forma atraente, a extensão, o tipo de carta que o acompanha, solicitando colaboração; são as facilidades para o seu preenchimento e sua devolução pelo correio; motivos apresentados para a resposta e o tipo de classes a quem é enviado o questionário”. Os autores atestam que o índice médio de devolução é de 25%.

Nesta pesquisa obteve-se uma média de 36% de retorno das respostas. Esse é um índice bastante elevado, que provavelmente se deve ao tema da pesquisa ser de interesse dos profissionais, ao convite que foi enviado aos profissionais ser bastante envolvente e ao cuidado que foi tomado com o instrumento de pesquisa e técnica de coleta de dados.

Dos 90 questionários, depois de excluídos aqueles que não estavam preenchidos totalmente, foram analisadas 79 respostas válidas (32,0%).

3.6 Procedimento para análise dos resultados

A análise dos dados consiste em examinar, categorizar, tabular ou novamente combinar a evidência, para ligá-los às proposições iniciais do estudo (YIN, *op. cit.*).

De acordo com Gil (*op. cit.*, p. 141):

Um dos maiores problemas na interpretação dos dados no estudo de caso deve-se à falsa sensação de certeza que o próprio pesquisador pode ter sobre suas conclusões [...] Convém, portanto, que o pesquisador desenvolva logo no início da pesquisa um quadro de referência teórico com vista a evitar especulações no momento de análise (GIL, *op. cit.*, p.141).

Existem várias técnicas de análise estatística modernas, mas para o tipo de variável, poucas se mostraram adequadas. Assim, optou-se por utilizar somente as que são sugeridas por estudiosos da área. As técnicas utilizadas compreendem:

3.6.1 Análise descritiva

Segundo Stevenson (1981), estatística descritiva compreende a organização, o resumo e, em geral, a simplificação de informações que podem ser muito complexas. A estatística descritiva tem por objetivo tornar os dados mais fáceis de estudar, relatar e discutir. Ela compreende Análises que descrevem os dados, como por exemplo, médias, histogramas e distribuição de frequência.

Na análise descritiva utilizou-se gráficos e distribuições de frequências das questões em cada Bloco, para ilustrar a frequência de cada item.

3.6.2 Correlação com coeficiente de Spearman e Teste Exato de Fisher

Neste trabalho estamos interessados em avaliar a dependência entre a comunicação interna e o comprometimento dos funcionários, para isso foram escolhidas quatro questões de cada bloco. Cada questão do Bloco I foi cruzada com todas as quatro questões do bloco II, o mesmo foi feito com o Bloco III e o Bloco II. Neste contexto, existem diversas técnicas para verificar a dependência entre variáveis ordinais, tais como correlação de Spearman, teste de qui-quadrado, teste exato de Fisher, modelos multinomiais, entre outras. O teste de qui-quadrado é baseado em resultados assintóticos, sendo necessário que o número esperado de observações em casa “casela” (sela) seja maior ou igual a 5, devido a esta limitação utilizamos os modelos multinomiais e o teste exato de Fisher (Fisher, 1935), pois em quase todas as perguntas os itens: discordo plenamente, discordo muito e discordo não tiveram um número razoável de observações e por consequência não é possível utilizar os resultados assintóticos. Os resultados das análises

quando utilizamos os modelos multinomiais e o teste exato de Fisher se mostraram idênticos e por simplicidade de interpretação optamos pelo teste exato de Fisher. Por problemas de ordem computacional as observações dos itens: discordo plenamente e discordo muito foram unidas em um único grupo, o mesmo foi feito para os itens concordo plenamente e concordo muito. As conclusões dos testes podem ser obtidas através dos níveis descritivos de cada teste, este nível descritivo é o menor nível de significância para o qual se rejeita a hipótese de que as variáveis são independentes. Quanto menor o nível descritivo mais evidências de que as variáveis são dependentes, valores abaixo de 10% são considerados significativos. 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 para apresentar um teste de associação.

De acordo com Norusis *apud* Oliveira (2004) esta é a análise mais indicada para as escalas utilizadas. Muitas das escalas são do tipo Likert, com sete pontos ou seja, *rankings* de preferência dos indivíduos.

Para Stevenson (1981),

a correlação por postos de Spearman é uma técnica não paramétrica para avaliar o grau de relacionamento entre observações emparelhadas de duas variáveis quando os dados se dispõem em postos. O objetivo do cálculo de um coeficiente de correlação nestes casos é determinar até que ponto dois conjuntos de postos concordam ou discordam. A técnica pode ser estendida também a outros tipos de mensuração, desde que possam ser convertidos em postos (STEVENSON, 1981, p.382).

Segundo Fonseca, Martins e Toledo *apud* Oliveira (2004), este índice leva em consideração não os valores das variáveis envolvidas, mais os dados dispostos em ordem de tamanho, importância ou outro critério semelhante.

O coeficiente de Spearman pode variar de $-1,00$ a $+1,00$, tal como outras medidas de correlação aplicáveis a outros tipos de variáveis. Quando o valor do coeficiente está próximo de $1,00$, isso indica que os dois conjuntos de postos são muito semelhantes ou muito diferentes (dependendo do sinal positivo ou negativo assumido pelo coeficiente). Se há acordo em alguns itens e discordância em outros, o coeficiente fica próximo a zero, o que sugere a ausência de relacionamento entre os dois conjuntos. O nível descritivo informa se o coeficiente de Spearman é significativamente diferente de zero, assim para valores menores que 10% ou 5% considera-se que as variáveis tenham alguma associação.

CAPÍTULO IV – DESCRIÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

5.1 A Empresa “x”

Como já foi mencionado, a amostra foi tirada na população das empresas classificadas como sendo “as melhores para você trabalhar” segundo o Guia publicado pela Exame da Você S. A., referente ao ano de 2003.

Além de vários prêmios nacionais e internacionais e certificações nas normas ISO a amostra faz parte do seleto grupo de quatro empresas que estiveram presentes em todas as oito edições do Guia, desde sua primeira edição, em 1997.

Ao final de 2003 a empresa contava com 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. 100% do capital da empresa pertence aos funcionários e 69% deles são acionistas.

Nos quesitos considerados pela revista para a avaliação, credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem, a empresa consegue pontuação alto, 4 estrelas para todos, sendo que o máximo é cinco.

A amostra é considerada de médio porte. a empresa teve o faturamento anual no ano de 2003 de 404 milhões e se classifica como de médio porte.

A empresa “x” nasceu em 1960, como uma aliança entre uma empresa americana e a brasileira. Em 1963, a empresa passou por momentos críticos, sufocada por uma conjuntura

econômica quase caótica e foi salva pela união do grupo de dirigentes e funcionários, que decidiram abrir mão de seus salários e passaram a retirar apenas os recursos indispensáveis à manutenção de suas famílias. Foi esse mesmo grupo que, em 1966, adquiriu o capital da acionista americana que encerrou suas atividades no país e, em 1970, comprou as ações da brasileira. Com o controle total da empresa, o grupo implantou o novo modelo societário, que implicava partilhar o capital da companhia entre todos os funcionários, e um estilo de administração mais participativo e humano.

Da sua criação aos dias de hoje a empresa ampliou significativamente sua oferta de soluções de infra-estrutura para setores-chave da economia, como energia elétrica, mineração, metalurgia, obras civis, óleo & gás, química & petroquímica, telecomunicações e tecnologia da informação, para os quais oferece desde estudos e consultoria tecnológica até a implantação completa de empreendimentos sob o regime de responsabilidade global.

Dentre outros empreendimentos desenvolvidos para grandes empresas dos setores público e privado constam usinas termelétricas, hidrelétricas, unidades petroquímicas, plataformas de petróleo, sistemas viários, redes de comunicação de dados e telefonia.

As atividades operacionais da Empresa são conduzidas por quatro empresas: A Engenharia; A tecnologia, B e C. Compõem ainda o grupo uma Fundação de previdência social, a fundação cultural e um instituto de razão social.

Na área da tecnologia, a empresa é uma das mais destacadas integradoras de sistemas do país nos setores de telecomunicações e tecnologia da informação. Em mais de três décadas de atuação, ela realizou projetos para praticamente todas as operadoras de telecomunicações e algumas das maiores corporações do país. Suas conquistas decorrem da capacidade de utilização

inovadora de tecnologia e engenharia de sistemas, alianças tecnológicas de ponta e de reconhecida qualificação em gerenciamento de projetos, fazendo da execução impecável um de seus principais diferenciais.

Na área de telecomunicações, a atuação da empresa cobre todo o ciclo de vida das operadoras e grandes usuários de telecomunicações. Seu *portfólio* de ofertas é composto por consultoria, gerenciamento de projetos, integração de sistemas e serviços de operação, suporte e manutenção de redes de telecomunicações fixas e móveis, de voz e dados, públicas ou corporativas.

O quadro 3, a seguir, apresenta as características da amostra pesquisada.

Quadro 3 - Características da empresa pesquisada

Aspectos levantados na análise documental	Empresa X
Segmento	Tecnologia e computação
Participação no mercado	Uma das mais destacadas integradoras de sistemas do país nos setores de telecomunicações e tecnologia de informações
Faturamento anual	R\$ 404 milhões (2003)
Tempo de atuação no mercado	Desde 1960 45 anos
Número de funcionários	651
Cidades - escritórios	Rio de Janeiro; São Paulo; Campinas e Manaus

Fonte: Empresa pesquisada

CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos com a realização da pesquisa de campo. É importante salientar que, por ser uma pesquisa quantitativa com base em estudo de caso, não são geradas conclusões que possam ser extrapoladas para o universo das empresas classificadas como sendo “melhores para você trabalhar” do Brasil. As considerações finais devem ser compreendidas no contexto amostral estudado, que, por sua vez, suscitam hipóteses que poderiam ser checadas com a realização de uma pesquisa quantitativa conclusiva em um estudo complementar.

O roteiro de questões para a pesquisa deste estudo procurou captar a prática dos procedimentos apresentados no referencial teórico. Assim, as questões basearam-se na comunicação interna integrada, que é definido como comunicação que ocorre dentro da empresa, resultante da interação das comunicações administrativa, institucional e mercadológica, o que poderá resultar em uma comunicação interna eficaz. O questionário também focalizou aspectos de planejamento da comunicação organizacional, resultante da posição estratégica da comunicação dentro da empresa. O questionário ainda focalizou aspectos de comprometimento afetivo das pessoas para com a organização.

A análise dos resultados será dividida nos grandes blocos abordados no questionário, a saber:

- Aspectos sobre comunicação interna. Neste bloco o objetivo é descrever como se processa o sistema comunicativo dentro da organização, incluindo os níveis, os fluxos, as redes e principais meios utilizados para a comunicação interna;

- Aspectos sobre comprometimento afetivo. É composto por questões que abordam a existência de um comprometimento afetivo das pessoas na organização. Estas questões abordam a identificação do apego, afeto pela organização; identificação do indivíduo com os valores da empresa; desejo de manter o vínculo com a organização.;
- Aspectos sobre planejamento da comunicação organizacional. Composto por questões que visam descrever qual o papel da área de comunicação dentro da organização.

Será mostrada as características da amostra. Seguidamente será apresentadas uma análise descritiva por fator estudado: comunicação interna; comprometimento organizacional; e, por último, planejamento da comunicação organizacional.

Na outra parte do capítulo, encontra-se a análise descritiva das variáveis. Em seguida, serão apresentados os resultados do teste de correlação entre variáveis, utilizando o coeficiente de correlação e teste exato de Fisher.

5.1 Características da amostra estudada

A seguir, são apresentadas as principais características da amostra estudada, visando explicitar o perfil de empresa pesquisada.

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 tem nível superior (graduados e pós graduados). Isso evidencia a qualificação da amostra que são pessoas com experiência na área e também qualificação (gráfico 1 e tabela 1).

Nível de escolaridade da amostra

Pergunta 67 – Formação

Tabela 1			
P67			
Itens	Não	Graduado	Pós-Graduado
Percentagem	20%	41%	39%

Gráfico 1- P67

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%), gráfico 2 e tabela 2.

Ano de experiência na organização

Pergunta 73 - Quanto tempo trabalha nesta organização?

Tabela 2			
P73			
Anos	0 -- 5	6 -- 11	12 -- 17
Percentagem	36%	24%	15%
Anos	18 -- 23	24 -- 29	30 -- 35
Percentagem	13%	9%	3%

Gráfico 2 - P73

Essa experiência é caracterizada em uma amostra com mais de metade com idade compreendida entre 32 a 49 anos (58%), conforme o gráfico 3 e tabela 3.

Faixa etária da amostra

Pergunta 64 - Idade

Tabela 3

P64				
Idade	23 -- 31	32 -- 40	41 -- 49	50 -- 59
Percentagem	8%	35%	23%	35%

Gráfico 3– P64

Quanto ao sexo, a amostra contou com a maioria (66%) de homens e 34% de mulheres (gráfico 4 e tabela 4).

Sexo da amostra

Pergunta 63 - Sexo:

Tabela 4

P63		
Sexo	Masculino	Feminino
Percentagem	66%	34%

Gráfico 4– P63

A amostra da pesquisa mostrou que 64% são casados, (gráfico 5 e tabela 5).

Estado civil

Pergunta 5 - Estado Civil :

Tabela 5				
P71				
Itens	Solteiro	Casado	Viúvo	Outros
Percentagem	33%	64%	1%	1%

Gráfico 5– P71

5.2 Análise descritiva

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 descritiva dos três fatores de pesquisa.

5.2.1 Aspectos sobre a comunicação interna

As variáveis que compõem a categoria “comunicação interna” tem como objetivo descrever como funciona o processo comunicativo dentro da organização.

Observou-se que o processo comunicativo na organização funciona, 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, através de vários meios, redes e fluxos, somando em todas as questões mais de 80% (gráficos 6 a 9 e tabela 6 a 9).

Percebe-se que há espaço para a comunicação informal, pois 81% da amostra concordam que a é valorizada a comunicação informal (gráfico 6 e tabela 6).

Valorização da rede informal de comunicação

Pergunta 1 - As minhas manifestações espontâneas e informais são valorizadas pela organização.

Tabela 6							
P1							
Itens	1	2	3	4	5	6	7
Porcentagem	0%	0%	5%	14%	61%	9%	11%

Nota:

P – pergunta

Itens:

1- Discordo plenamente

2-Discordo muito

3-Discordo

4-Nem concordo, nem discordo

5-Concordo

6-Concordo muito

7-Concordo plenamente

Com relação aos fluxos comunicativos, os participantes concordam que existe equilíbrio entre os fluxos de informação existentes na organização. É o caso de 84% (gráfico 7 e tabela 7)

Equilíbrio dos fluxos de informação

Pergunta 2 - 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).

Tabela 7

P2							
Itens	1	2	3	4	5	6	7
Porcentagem	0%	0%	4%	11%	57%	16%	11%

Gráfico 7 – P2

Um aspecto bastante positivo da comunicação planejada é a elevada porcentagem (88%) das pessoas participarem de decisões que afetam os seus trabalhos (gráfico 8 e tabela 8)

Comunicação participativa

Pergunta 8 - Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais, onde exponho a minha opinião.

Tabela 8

P8							
Itens	1	2	3	4	5	6	7
Porcentagem	0%	0%	8%	4%	47%	15%	26%

Gráfico 8– P8

Existe departamento de propaganda

Pergunta 13 - A organização possui um setor/departamento de propaganda? Se responder não, pule para a questão 15; se responder sim responda a questão 14.

Tabela 9		
P13		
Itens	Sim	Não
Percentagem	96%	4%

Gráfico 9– P13

Em relação a algumas questões que foram formuladas na negativa, percebe-se a concentração das respostas em discordo, com mais de 80% cada questão (gráficos 10 a 15 e tabela 10 a 15).

Recepção de informações de outros setores da organização

Pergunta 10 - Eu não recebo informações de outros setores da organização.

Tabela 10							
P10							
Itens	1	2	3	4	5	6	7
Percentagem	13%	12%	49%	13%	6%	3%	4%

Gráfico 10– P10

Clareza sobre as responsabilidades

Pergunta 19 - Nunca tenho clareza sobre quais as minhas responsabilidades no trabalho.

Gráfico 11– P19

Tabela 11							
P19							
Itens	1	2	3	4	5	6	7
Percentagem	37%	25%	35%	1%	1%	0%	0%

Conflito de tarefas

Pergunta 18 - Sempre pessoas cujas solicitações eu deveria atender pedem coisas que estão em conflito com outros trabalhos que devo fazer.

Gráfico 12– P18

Tabela 12							
P18							
Itens	1	2	3	4	5	6	7
Percentagem	11%	14%	53%	13%	7%	3%	0%

Definição dos padrões de desempenho

Pergunta 20 - Raramente os padrões de desempenho no trabalho estão bem definidos.

Gráfico 13– P20

Tabela 13							
P20							
Itens	1	2	3	4	5	6	7
Percentagem	20%	19%	34%	13%	11%	1%	1%

Participação dos funcionários nas decisões

Pergunta 22 - Nunca posso dizer a minha opinião quando há decisões sobre o meu trabalho.

Tabela 14							
P22							
Ítems	1	2	3	4	5	6	7
Porcentagem	34%	22%	38%	5%	1%	0%	0%

Gráfico 14- P22

Satisfação com o suporte técnico da chefia

Pergunta 23 - Raramente estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata, durante a realização da minha tarefa, quando necessário.

Tabela 15							
P23							
Ítems	1	2	3	4	5	6	7
Porcentagem	29%	19%	41%	5%	5%	1%	0%

Gráfico 15- P23

Os vários canais de rede de comunicação assim como os meios utilizados são expressados pela maioria, conforma ilustram os gráficos 16 e 17 e tabelas 16 e 17.

Canais formal de comunicação

Pergunta 15 - Os canais oficiais de rede formal de comunicação de organização, que traduzem diretrizes, inovações, normas, valores e manifestações nos mais variados assuntos, são: (Pode marcar mais de uma opção)

Tabela 16

	P15					
Itens	1	2	3	4	5	6
Porcentagem	12%	14%	16%	21%	2%	1%
Itens	7	8	9	10	11	
Porcentagem	1%	14%	18%	1%	1%	

Gráfico 16– P15

Meios de comunicação utilizados

Pergunta 16 - Quais são os principais meios utilizados para a comunicação com o público interno?(Pode marcar mais de 1 opção):

Tabela 17

	P16						
Itens	1	2	3	4	5	6	7
Porcentagem	1%	1%	4%	5%	4%	1%	31%
Itens	8	9	10	11	12	13	
Porcentagem	1%	0%	22%	7%	5%	17%	

Gráfico 17– P16

5.2.2 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 em relação ao comprometimento afetivo, 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, conforme ilustram os gráficos 18 e 19 e tabelas 18 e 19, onde as respostas se concentraram em nem concorda nem discordo.

A organização é a melhor para se trabalhar

Pergunta 43 - Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar.

Tabela 18

P43							
Itens	1	2	3	4	5	6	7
Percentagem	0%	1%	8%	26%	27%	17%	22%

Gráfico 18– P43

Orgulho de pertencer

Pergunta 44 - Me sinto orgulho de pertencer a esta organização porque todas as minhas reivindicações são consideradas.

Tabela 19

P44							
Itens	1	2	3	4	5	6	7
Percentagem	5%	0%	9%	35%	22%	20%	9%

Gráfico 19– P44

No que esse refere a crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, em geral os participantes concordam que os seus valores são similares aos da organização, ou seja, aceitam os valores da empresa. Em todas as questões a concordância foi de mais de 80% (gráficos 20 e 21 e tabelas 20 e 21)

Valores da empresa / valores dos colaboradores

Gráfico 20– P32

Pergunta 32 - Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores definidos pela organização.

Tabela 20

P32							
Itens	1	2	3	4	5	6	7
Percentagem	0%	0%	0%	1%	41%	18%	41%

Aceitação dos valores da empresa

Gráfico 21– P37

Pergunta 37 - Aceito os objetivos e valores da organização.

Tabela 21

P37							
Itens	1	2	3	4	5	6	7
Percentagem	0%	0%	0%	1%	32%	23%	44%

Percebe-se que existe um forte desejo de manter o vínculo com a organização. Os participantes concordaram, em vários níveis, somando mais de 87%, em todas as questões (gráficos 22 e 23 e tabelas 22 e 23).

Desejo de manter membro da organização

Pergunta 38 - Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela.

Tabela 22							
P38							
Itens	1	2	3	4	5	6	7
Percentagem	0%	0%	1%	3%	39%	24%	33%

Gráfico 22– P38

Desejo de sair da organização

Pergunta 47 - Desejo sair da organização onde trabalho nos próximos meses.

Tabela 23							
P47							
Itens	1	2	3	4	5	6	7
Percentagem	65%	8%	19%	6%	3%	0%	0%

Gráfico 23– P47

Houve uma percepção bastante significativa, 100% da amostra, de que existe a intenção de se esforçar em prol da organização(gráfico 24 e tabela 24).

Exercer esforço em benefício da organização

Pergunta 36 - Eu estou disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização.

Tabela 24

P36							
Itens	1	2	3	4	5	6	7
Porcentagem	0%	0%	0%	0%	39%	16%	44%

Gráfico 24– P36

5.2.3 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 a área de comunicação ocupe uma posição estratégica dentro da organização deve existir um plano estratégico de comunicação. Na amostra, a maioria, 82%, percebe que existe este plano (gráfico 25 e tabela 25).

Existe plano estratégico de comunicação

Pergunta 52 - Existe, nesta organização, um plano estratégico de comunicação.

Tabela 25

P52							
Itens	1	2	3	4	5	6	7
Percentagem	0%	0%	1%	17%	51%	12%	19%

Gráfico 25– P52

Para 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 (gráficos 26 e 27 e tabelas 26 e 27)

Cultura de participação dos colaboradores

Pergunta 50 - A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação.

Tabela 26

P50							
Itens	1	2	3	4	5	6	7
Percentagem	0%	0%	0%	20%	46%	14%	20%

Gráfico 26– P50

Participação dos colaboradores

Pergunta 51 - Existe uma valorização da cultura organizacional, por parte da organização, que cria a possibilidade da participação dos seus funcionários.

Tabela 27

Tabela 27 – P51							
Itens	1	2	3	4	5	6	7
Porcentagem	0%	0%	0%	4%	43%	19%	34%

Gráfico 27– P51

A amostra ficou dividida quanto à questão de a comunicação ocupar um espaço estratégico na organização. Embora a maioria dos participantes concordar, quase um terço das pessoas nem concordaram nem discordaram (gráfico 28 e tabela 28).

Posição da área de comunicação na empresa

Pergunta 53 - A área de comunicação, nesta organização, ocupa um espaço estratégico na estrutura organizacional.

Tabela 28

Tabela 28 – P53							
Itens	1	2	3	4	5	6	7
Porcentagem	0%	1%	6%	28%	37%	11%	16%

Gráfico 28– P53

Uma outra questão que também deixou a amostra dividida e a de se a área de comunicação na organização planeja, pensa e administra estrategicamente a comunicação. Ainda

que a maioria concordou (71%), quase um terço (28%) nem concordou nem discordou, (conforme o gráfico 29 e tabela 29).

Planejamento estratégica da comunicação

Pergunta 56 - A área de comunicação, nesta organização, planeja, pensa e administra estrategicamente a comunicação.

Tabela 29

P56							
Itens	1	2	3	4	5	6	7
Porcentagem	0%	0%	1%	28%	43%	11%	16%

Gráfico 29– P56

Em relação a algumas questões que foram formuladas na negativa, observou-se a concentração nas discordâncias, conforme ilustram os gráficos 30 e 31 e tabelas 30 e 31.

Análise do ambiente interno

Pergunta 49 - Para resolver questões, gerenciar crises e gerir veículos de comunicação a organização não leva em conta o clima organizacional e as necessidades dos funcionários.

Tabela 30

P49							
Itens	1	2	3	4	5	6	7
Porcentagem	28%	18%	41%	8%	5%	0%	1%

Gráfico 30– P49

Fiscalização dos funcionários pela organização

Pergunta 60 - Os empregados são constantemente fiscalizados se estão violando as regras da realização do trabalho.

Tabela 31

P60							
Itens	1	2	3	4	5	6	7
Porcentagem	24%	17%	42%	6%	9%	1%	0%

Gráfico 31– P60

5.3 Análises de dependência entre as variáveis, utilizando Teste Exato de Fisher

5.3.1 Comunicação interna (bloco I) versus comprometimento organizacional (bloco II)

A partir das análises feitas verifica-se que existe dependência entre a comunicação interna e comprometimento organizacional a um nível de 5% significância, conforme ilustram as tabelas 47 a 59 e gráficos 41 a 53, no apêndice C.

Nas tabelas 32 e 33 e gráficos 32 e 33 a dependência é considerada a 10% de significância.

Tabela 32 - P2 Vs P30

		P30					
Itens		2	3	4	5	6	Total
P2	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	1	0	2	0	3
	4	0	0	3	4	2	9
	5	0	2	7	24	11	44
	6	0	0	2	7	13	22
Total		0	3	12	37	26	78

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0525**

Nota:

Vs – versus

Gráfico 32

Cruzamento entre P2 e P30

Tabela 33 - P12 Vs P37

		P37					
Itens		2	3	4	5	6	Total
P12	2	0	0	0	1	2	3
	3	0	0	0	0	0	0
	4	0	0	0	3	3	6
	5	0	0	1	11	12	24
	6	0	0	0	10	36	46
Total		0	0	1	25	53	79

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0952**

Gráfico 33

Cruzamento de P12 e P37

As tabelas 34 e 35 e gráficos 34 e 35 são os únicos que mostram que não existem evidências de que as questões sejam dependentes.

Tabela 34 - P3 Vs P37

		P37					
		2	3	4	5	6	Total
P3	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	0	2	6	8
	4	0	0	0	2	7	9
	5	0	0	1	13	13	27
	6	0	0	0	8	27	35
Total		0	0	1	25	53	79

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,1772**

Gráfico 34**Cruzamento entre P3 e P37** **Gráfico 35****Cruzamento de P12 e P30** **Tabela 35 - P12 Vs P30**

		P30					
		2	3	4	5	6	Total
P12	2	0	0	0	1	2	3
	3	0	0	0	0	0	0
	4	0	1	2	2	1	6
	5	0	0	5	15	4	24
	6	0	2	5	19	19	45
Total		0	3	12	37	26	78

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,1141**

De acordo com os resultados de dependência entre as variáveis do bloco I versus bloco II, utilizando o teste exato de Fisher, observou-se que existe uma alta relação de dependência entre os dois blocos(tabelas 47 a 59 e gráficos 41 a 53, no apêndice).

5.3.2 Planejamento da comunicação organizacional (bloco III) versus comprometimento organizacional (bloco II)

A partir das análises feitas verifica-se que existe dependência entre planejamento da comunicação organizacional e comprometimento organizacional a um nível de 5% de significância, conforme ilustram as tabelas 60 a 72 e gráficos 54 a 66, no apêndice B. Já nas tabelas 36 e 37 e gráficos 36 e 37 a dependência é considerada a 10% de significância.

Tabela 36 - P57 Vs P30

		P30					Total
Itens		2	3	4	5	6	
P57	2	0	0	0	0	1	1
	3	0	1	1	6	0	8
	4	0	0	2	6	2	10
	5	0	0	8	16	9	33
	6	0	2	1	9	14	26
Total		0	3	12	37	26	78

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0952**

Gráfico 36

Cruzamento entre P57 e P30

Tabela 37 - P57 Vs P37

		P37					Total
Itens		2	3	4	5	6	
P57	2	0	0	0	0	1	1
	3	0	0	0	3	5	8
	4	0	0	0	4	6	10
	5	0	0	1	16	17	34
	6	0	0	0	2	4	26
Total		0	0	1	25	53	79

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0952**

Gráfico 37

Cruzamento entre P57 e P37

Dentre os cruzamentos entre o bloco III e II, a tabela 38 e gráfico 38 são os únicos que mostram que não existem evidências de que questões sejam dependentes(61 e 37).

Tabela 38 - P61 Vs P37

		P37					
		2	3	4	5	6	Total
P61	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	0	3	7	10
	4	0	0	0	5	7	12
	5	0	0	1	15	20	36
	6	0	0	0	2	18	20
Total		0	0	1	25	52	78

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,1045**

Gráfico 38**Cruzamento entre P61 e P37**

Atentando-se para a análise dos resultados, concluiu-se que existe uma relação de dependência entre o bloco III e o Bloco II, a menos de um cruzamento (Tabela 38).

5.3.3 Comunicação interna (bloco I) versus planejamento da comunicação organizacional (bloco III)

A partir das análises feitas foi possível observar que existe dependência entre planejamento da comunicação organizacional e comunicação interna a um nível de 5% de significância, conforme ilustra as tabelas 65 a 78 e gráficos 99 a 112, no apêndice C.

De acordo com as tabelas 39 e 40 e gráficos 39 e 40, verifica-se a dependência a um nível de 10% de significância.

Tabela 39 - P2 Vs P50

		P50					
		2	3	4	5	6	Total
P2	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	1	1	1	3
	4	0	0	3	4	2	9
	5	0	0	10	24	11	45
	6	0	0	2	7	13	22
Total		0	0	16	36	27	79

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0955**

Tabela 40 - P2 Vs P56

		P56					
		2	3	4	5	6	Total
P2	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	1	2	0	3
	4	0	0	3	5	1	9
	5	0	1	13	22	9	45
	6	0	0	5	5	12	22
Total		0	1	22	34	22	79

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0911**

Gráfico 39**Cruzamento entre P2 e P50** **Gráfico 40****Cruzamento entre P2 e P56**

Analisando os resultados expostos no apêndice C, percebe-se que existe uma alta relação de dependência entre comunicação interna eficaz e planejamento da comunicação organizacional.

5.4 Análise das associações e correlação de postos, utilizando o coeficiente de Spearman

A análise de correlação de postos tem por objetivo mostrar eventuais relações entre variáveis estudadas.

Existem diversos índices que analisam a correlação entre variáveis. Optou-se, neste trabalho, por utilizar o Coeficiente de Spearman, que é o mais indicado para casos em que as variáveis são ordinais e que, portanto, assumem escalas de valores, do menor para maior. Esta escolha está justificada no item 3.6.2, procedimento para Análise dos resultados.

O Coeficiente de Spearman traz um valor entre -1 e 1 . Quanto mais próximo, em módulo, de 1 , maior é a relação entre as variáveis analisadas. Caso o valor seja positivo, as variáveis apresentam uma relação positiva; ou seja, na medida em que o valor de uma aumenta, o valor da outra tende a aumentar. O oposto ocorre quando o valor do coeficiente é negativo. Neste caso, enquanto o valor de uma aumenta, o da outra diminui em uma proporção linear.

5.4.1 Comunicação interna (bloco I) versus comprometimento organizacional (bloco II)

Os resultados das tabelas 41 e 42 indicam uma alta associação positiva entre as questões do Bloco I (comunicação interna) e as questões do Bloco II (comprometimento), o que pode também ser conferido pelos gráficos 67 a 82, no apêndice C.

Tabela 41 - Coeficiente de correlação de Spearman entre as questões do Bloco I e Bloco II

	P25	P28	p30	p37
p2	0,51	0,43	0,34	0,24
p3	0,44	0,49	0,39	0,10
p8	0,46	0,49	0,44	0,33
p12	0,26	0,44	0,18	0,30

Tabela 42 - Nível Descritivo do coeficiente de Spearman entre as questões do Bloco I e Bloco II

	P25	P28	p30	p37
p2	0,0000	0,0001	0,0025	0,0324
p3	0,0000	0,0000	0,0005	0,3932
p8	0,0000	0,0000	0,0001	0,0031
p12	0,0215	0,0001	0,1021	0,0178

Os respectivos níveis descritivos estavam abaixo dos níveis de significância de 5% ou 10%, exceto por:

- P3 versus P37, sendo que esta possui um nível de significância de 39,32%, portanto não existem evidências de associação.
- P12 versus P30, sendo que esta possui um nível de significância de 10,21%, portanto não existem evidências de associação.

Dentre as associações positivas verificadas, vamos apresentar algumas delas, a seguir.

- P2 versus P25, sendo que esta possui sinal positivo e um nível de significância menor que 0,01%, ou seja, é garantido estatisticamente com mais de 95% de confiança de que as variáveis são dependentes e que existe uma associação positiva entre elas;
- P3 versus P28, sendo que esta possui sinal positivo e um nível de significância menor que 0,01%, ou seja, é garantido estatisticamente com mais de 95% de confiança de que as variáveis são dependentes e que existe uma associação positiva entre elas;
- P8 versus P30, sendo que esta possui sinal positivo e um nível de significância de 0,01%, ou seja, é garantido estatisticamente com mais de 95% de confiança de que as variáveis são dependentes e que existe uma associação positiva entre elas;

- P12 versus P37, sendo que esta possui sinal positivo e um nível de significância menor que 1,78%, ou seja, é garantido estatisticamente com mais de 95% de confiança de que as variáveis são dependentes e que existe uma associação positiva entre elas;

É importante ressaltar que o fato da correlação possuir um sinal positivo significa que valores crescentes de uma variável se associam a valores crescentes de outra e sinal negativo significa que valores crescentes de uma variável se associam a valores decrescentes de outra.

Assim sendo, a interpretação de algumas dessas correlações é a seguinte:

P2 versus P25

Aquele que tende a concordar com o fato da empresa possuir equilíbrio entre os fluxos de informação, tende a concordar que as chefias são comprometidas e passam esse comprometimento para os subordinados.

P3 versus P28

Aquele que tende a concordar com o fato da empresa possibilitar a comunicação com a alta direção, tende a concordar que existe na empresa uma estrutura que permite uma comunicação fluente em todas as direções.

P8 versus P30

Aquele que tende a concordar com o fato da empresa oferecer oportunidade de participação nas decisões, tende a concordar que é escutado e sempre recebe feedback.

P12 versus P37

Aquele que tende a concordar com o fato da empresa considerar a comunicação vital para o seu negócio, tende a concordar que aceita os objetivos e valores da empresa.

5.4.2 Planejamento da comunicação organizacional (bloco III) versus comprometimento organizacional (bloco II)

A partir das tabelas 43 e 44 constata-se que todos os cruzamentos possuem associação positiva, exceto no cruzamento da pergunta 56 com a pergunta 37, onde existe uma associação, mas não muito evidente. De acordo com o resultado do gráfico 90, no apêndice C, observa-se a falta de associação linear entre as duas variáveis, nos itens 4 e 6 das perguntas 56 e 37.

Tabela 43 - Coeficiente de correlação de Spearman entre as questões do Bloco III e Bloco II

	P25	P28	p30	p37
p50	0,53	0,53	0,36	0,27
p56	0,44	0,31	0,31	0,19
p57	0,41	0,44	0,25	0,26
p61	0,43	0,48	0,37	0,18

Tabela 44 - Nível Descritivo do coeficiente de Spearman entre as questões do Bloco III e Bloco II

	P25	P28	p30	p37
p50	0,0000	0,0000	0,0017	0,0163
p56	0,0002	0,0030	0,0128	0,1361
p57	0,0002	0,0003	0,0177	0,0190
p61	0,0001	0,0000	0,0011	0,1129

Observou-se que todos os cruzamentos se mostraram com associação positiva significativa, ou seja, apresentaram-se dentro de níveis de significância 5% ou 10%, exceto por:

- P56 versus P37, sendo que esta possui um nível de significância de 13,61%. Portanto não existem evidências de associação.
- P61 versus P37, sendo que esta possui um nível de significância de 11,29%. Portanto não existem evidências de associação.

Dentre as associações positivas verificadas, vamos apresentar algumas delas, a seguir:

- P50 versus P25, sendo que esta possui sinal positivo e um nível de significância menor que 0,01%, ou seja, é garantido estatisticamente com mais de 95% de confiança de que as variáveis são dependentes e que existe uma associação positiva entre elas;
- P56 versus P28, sendo que esta possui sinal positivo e um nível de significância de 0,30%, ou seja, é garantido estatisticamente com mais de 95% de confiança de que as variáveis são dependentes e que existe uma associação positiva entre elas;
- P57 versus P30, sendo que esta possui sinal positivo e um nível de significância menor que 1,17%, ou seja, é garantido estatisticamente com mais de 95% de confiança de que as variáveis são dependentes e que existe uma associação positiva entre elas;
- P61 versus P37, sendo que esta possui sinal positivo e um nível de significância menor que 1,129%, ou seja, não é garantido estatisticamente que existe uma associação entre elas.

Apresentamos a interpretação de algumas dessas correlações:

P50 versus P25

Aquele que tende a concordar com o fato da empresa leva em conta a opinião dos colaboradores ao elaborar um plano estratégico de comunicação, tende a concordar que as chefias são comprometidas e passam esse comprometimento para os subordinados.

P56 versus P28

Aquele que tende a concordar com o fato da área de comunicação planejar pensar e administrar estrategicamente a comunicação tende a concordar que existe na empresa uma estrutura que permite uma comunicação fluente em todas as direções.

P57 versus P30

Aquele que tende a concordar com o fato de que a comunicação promove a integração entre os diferentes setores, tende a concordar que é escutado e sempre recebe feedback.

P61 versus P37

Aquele que tende a concordar com o fato de as pessoas serem chamadas para participar das decisões, tende a concordar que aceita os objetivos e valores da empresa

Analisando os resultados expostos acima, de acordo com a questão de pesquisa, é possível afirmar que existe uma relação positiva entre o comprometimento e comunicação interna o que já tinha sido também conferido pelos gráficos 83 a 98, no apêndice C.

5.4.3 Comunicação interna (bloco I) versus planejamento da comunicação organizacional (bloco III)

Os resultados das tabelas 45 e 46 mostram que todos os cruzamentos possuem associação positiva, exceto no cruzamento da pergunta 56 com a pergunta 12, onde existe uma associação, mas não muito evidente. De acordo com os resultados do gráfico 127 percebe-se a falta de associação linear entre as duas variáveis, nos itens 4 e 6 das perguntas 56 e 12.

Tabela 45 - Coeficiente de Correlação de Spearman entre as questões do Bloco III e Bloco I

	p2	P3	p8	p12
p50	0,30	0,33	0,49	0,32
p56	0,27	0,18	0,24	0,14
p57	0,39	0,21	0,31	0,25
p61	0,34	0,33	0,45	0,22

Tabela 46 - Nível Descritivo do coeficiente de Spearman entre as questões do Bloco III e Bloco I

	p2	P3	p8	p12
p50	0,0082	0,0027	<0,0001	0,0038
p56	0,0169	0,0475	0,0325	0,1051
p57	0,0006	0,0689	0,0078	0,0383
p61	0,0027	0,0034	0,0001	0,0585

De acordo com os resultados todos os cruzamentos se mostraram com associação positiva significativa, ou seja, apresentaram-se dentro de níveis de significância 5% ou 10%, exceto por:

- P56 versus P12, sendo que esta possui um nível de significância de **13,61%**. Portanto não existem evidências de associação.

Tendo em conta que quase todos os cruzamentos se mostraram com associação positiva, vamos apresentar algumas delas:

- P50 versus P2, sendo que esta possui sinal positivo e um nível de significância menor que 0,01%, ou seja, é garantido estatisticamente com mais de 95% de confiança de que as variáveis são dependentes e que existe uma associação positiva entre elas;
- P56 versus P3, sendo que esta possui sinal positivo e um nível de significância de 0,30%, ou seja, é garantido estatisticamente com mais de 95% de confiança de que as variáveis são dependentes e que existe uma associação positiva entre elas;
- P57 versus P8, sendo que esta possui sinal positivo e um nível de significância menor que 1,17%, ou seja, é garantido estatisticamente com mais de 95% de confiança de que as variáveis são dependentes e que existe uma associação positiva entre elas;

- P61 versus P12, sendo que esta possui sinal positivo e um nível de significância menor que 1,129%, ou seja, não é garantido estatisticamente que existe uma associação entre elas;

Passamos a apresentar interpretação de algumas das acima:

P50 versus P2

Aquele que tende a concordar com o fato da organização levar em conta a opinião dos colaboradores ao elaborar um plano estratégico de comunicação, tende a concordar que existe equilíbrio entre os principais fluxos de informações.

P56 versus P3

Aquele que tende a concordar com o fato da área de comunicação planejar pensar e administrar estrategicamente a comunicação tende a concordar que existe na organização oportunidade dos funcionários se comunicarem com a alta direção.

P57 versus P8

Aquele que tende a concordar com o fato de que a comunicação promove a integração entre os diferentes setores, tende a concordar que os funcionários têm oportunidade de participar, expondo suas opiniões.

P61 versus P12

Aquele que tende a concordar com o fato de as pessoas serem chamadas para participar das decisões, tende a concordar que na organização a comunicação é vista como vital para o bom funcionamento do negócio.

Analisando os resultados expostos acima, de acordo com a questão de pesquisa, é possível afirmar que existe uma relação positiva entre o comprometimento e comunicação interna o que já tinha sido também conferido pelos gráficos 112 a 127, no apêndice C.

CAPÍTULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES, CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

6.1 Considerações finais

Diante das profundas mudanças e transformações, as organizações têm traçados novas estratégias de atuação. Nesse contexto, as empresas precisam de pessoas comprometidas com a sua missão, visão, cultura e estratégia dela para poder manter competitiva. Albuquerque (1999) apresenta um modelo que possibilita às empresas aumentarem sua competitividade empresarial, enfatizando que as políticas de RH, na nova concepção devem contemplar políticas de contratação, treinamento, carreira, remuneração incentivos e desenvolver estratégia de comprometimento da força de trabalho para a busca de resultados empresariais e de vantagens competitivas sustentáveis.

Dessler (1996) ressalta que o comprometimento é um aspecto importante a ser gerenciado, pois em um mundo de rápidas transformações a vantagem competitiva não reside em máquinas ou patentes, mas em pessoas capazes de improvisar, inovar, investir em si mesmas para o progresso de suas companhias.

Nesse contexto, o processo de comunicação da organização se caracteriza como um fator fundamental na estratégia de comprometimento postulada, pois antes de implementação de qualquer programa administrativo é necessário que os empregados estejam envolvidos e comprometidos com os objetivos da empresa, pois são eles que garantem a competitividade. Para tanto é preciso que a organização tenha uma comunicação estratégica ditada pela visão que a organização tem da área, pois só a partir daí haverá comunicação de mão dupla.

A literatura mostrou que a comunicação é um dos principais fatores de comprometimento e que o processo de comunicação é um processo fundamental na estratégia do comprometimento. Assim, essa comunicação deve ser planejada, dispondo de canais e instrumentos diversos, permitindo assim a atuação sinérgica de todas as áreas da organização.

Meyer e Allen (1997) definiram comprometimento afetivo com a organização quando os empregados têm apego, afeto pela organização; o que Mowday *et al* (1982) chamaram de atitudinal – processo de identificação do indivíduo com os objetivos da empresa, traduzindo em uma forte crença e aceitação dos valores da organização; forte desejo de manter o vínculo com a organização e intenção de se esforçar em prol da organização.

Este estudo teve o objetivo principal de entender a importância da comunicação interna integrada no desenvolvimento do comprometimento afetivo. Para isso realizou-se uma pesquisa de caráter qualitativo, identificando se existe uma relação entre planejamento da comunicação organizacional, comunicação interna eficaz e o comprometimento afetivo, no universo das 100 melhores para se trabalhar, do Brasil. Essa amostra foi escolhida, tendo em vista o objetivo da pesquisa, pois são os próprios funcionários que elegem a empresa como sendo melhor para se trabalhar, demonstrando assim ter um comprometimento afetivo.

A comunicação interna eficaz influencia, de acordo com a literatura, o comprometimento . Isso ocorre uma vez que, nas empresas onde existe um comprometimento ”negociado” , ela é formado com base em base em confiança e requer um fluxo de comunicação de mão dupla. Para isso, as organizações precisam de programas formais para garantir esse tipo de comunicação.

Kunsch (2003) afirma que a comunicação interna vista como comunicação integrada com políticas globais, estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltadas para todo o pessoal do ambiente interno tenderá a ser mais eficiente e eficaz. A comunicação interna é uma ação estratégica e integrada de comunicação com o público interno e para isso dispõe de canais e instrumentos diversos e atua sinergicamente com outras áreas da organização.

Para responder à questão de pesquisa, foi estabelecido objetivo principal a identificação da existência da relação ou não entre comunicação interna eficaz e o comprometimento afetivo. Atentando-se para as análises dos resultados da pesquisa foi possível observar que para todos os entrevistados, a existência de uma comunicação interna eficaz mostrou presente.

As organizações cada vez mais passam a adotar formas de gestão mais participativa, buscando um tipo de envolvimento mais negociado com seus empregados ao invés de um envolvimento imposto e controlado pelo capital. De acordo com Moraes *et al.* (1998), em tese, quando os empregados se sentem responsáveis por um trabalho que ajudaram a conceber eles se empenham de forma mais intensa para o atingimento das metas desse mesmo trabalho.

Um outro objetivo proposto nesta pesquisa foi a de verificar se o comprometimento afetivo está relacionada à existência de um planejamento estratégico da comunicação organizacional.

De acordo com a análise dos resultados da pesquisa, foi possível observar que para todos os entrevistados a correlação entre a planejamento da comunicação organizacional e

comprometimento organizacional se mostrou presente. Assim sendo, concluiu-se a comunicação planejada tem influência positiva sobre o comprometimento afetivo.

A análise documental mostrou que a organização pesquisada valoriza muito a comunicação interna, oferecendo meios e canais para possibilitar que ela se dê em todos os níveis. O relatório de pesquisa de clima da organização pesquisada revela que ela está bem classificada nos itens comunicação e informação, tanto em relação a norma nacional como internacional, estando com um diferencial de 10 e 12 pontos acima da média, respectivamente. No ano de 2003, a maior vantagem da organização, segundo a Revista Exame, edição especial foi a política de comunicação interna e o bom relacionamento das equipes com as chefias.

Assim, face à discussão elaborada anteriormente, concluiu-se que para as organizações que dependem das pessoas para garantir a sua vantagem competitiva, pautar-se por uma comunicação interna integrada, ou seja, uma comunicação planejada, estratégica torna uma prerrogativa para fazer com que as pessoas se comprometam afetivamente com a organização e, como isso, se envolver com os negócios da organização como um todo.

Este estudo teve o objetivo principal de entender a importância da comunicação interna integrada no desenvolvimento do comprometimento afetivo. Para isso realizou-se uma pesquisa de caráter qualitativo, identificando se existe uma relação entre planejamento da comunicação organizacional, comunicação interna eficaz e o comprometimento afetivo, em organizações consideradas melhores para se trabalhar, do Brasil.

Para responder à questão de pesquisa, foi estabelecido objetivo principal a identificação da existência da relação entre comunicação interna eficaz e sua possível importância no desenvolvimento do comprometimento organizacional.

De acordo com a análise dos resultados da pesquisa quantitativa, foi possível observar que para todos os entrevistados a correlação entre a comunicação interna, comprometimento e planejamento da comunicação organizacional se mostrou presente. Assim sendo, concluiu-se que o planejamento da comunicação organizacional influencia a comunicação interna eficaz que por sua vez exerce influência positiva sobre o comprometimento afetivo.

Um outro objetivo proposto nesta pesquisa foi a de verificar se o comprometimento afetivo está relacionada à existência de um planejamento estratégico da comunicação organizacional.

Assim, face à discussão elaborada anteriormente, concluiu-se que para as organizações que dependem das pessoas para garantir a sua vantagem competitiva, pautar-se por uma comunicação interna integrada, ou seja, uma comunicação planejada, estratégica torna uma prerrogativa para fazer com que as pessoas se comprometam afetivamente com a organização e, como isso, se envolver com os negócios da organização como um todo.

Durante os contatos para permissão das pesquisas, percebeu-se que nem todas as empresas do *ranking* das classificadas como sendo “melhores para se trabalhar” têm a cultura de abertura para realização de pesquisas acadêmicas. No início foi feito o contato em três empresas, no sentido de conseguir autorização para aplicar a pesquisa em todas elas, mas não foi possível.

Em uma foi consentida a permissão, mas dois dias antes quando foi procurado para confirmar a aplicação da pesquisa, disseram que não seria mais possível, por causa de problemas internos que a empresa estava atravessando. Numa outra, logo no primeiro contato tivemos a resposta que não é permitido pesquisa de tipo acadêmica, com os funcionários, mas caso fosse com o gestor de RH seria possível. Uma vez que a proposta da pesquisa é saber a percepção dos funcionários, em relação à comunicação interna eficaz e sua possível relação com o comprometimento do mesmo, não aplicamos a pesquisa nesta empresa. Daí, foi possível aplicar a pesquisa numa empresa só, e isso depois de meses de contato, no sentido de conseguir a permissão para a mesma.

6.2 Limitações do estudo

Uma das principais limitações deste estudo é que os resultados devem ser tomados com ressalva, uma vez que a amostra da pesquisa de campo não é probabilística. Além disso, a população pesquisada foi escolhida intencionalmente. Dentre as organizações que fazem parte da população “das melhores para se trabalhar”, onde foi escolhida a amostra, apenas uma organização foi pesquisada. Vistos com essas ressalvas, espera-se que os resultados tragam indícios sobre a questão da importância da comunicação interna integrada no desenvolvimento do comprometimento organizacional.

Houve limitação de ordem teórica, pode-se considerar como fator limitante a probabilidade que este trabalho não esgote todas as variáveis pertinentes ao tema estudado, devido à complexidade e amplitude dos assuntos abordados na teoria de comunicação interna, comprometimento organizacional e planejamento de comunicação organizacional. No entanto,

pretendeu-se abarcar os elementos mais relevantes dentro do contexto onde está inserido este estudo.

Quanto às limitações de ordem metodológica, deve-se considerar as restrições na condução do método de estudo de caso casos, inviabilizando a possibilidade de generalização dos resultados para outras organizações do mesmo da população das melhores para se trabalhar. Também houve limitações quanto ao acesso às outras organizações da população das melhores para se trabalhar, do ano 2003, cujos depoimentos poderiam ter enriquecido as análises e contribuído para o aumento do conhecimento do tema deste estudo.

Do mesmo modo, este estudo pode ser considerado como um modelo referencial parcial, uma vez que a pesquisa de campo foi desenvolvida, tomando como base uma organização da população de organizações consideradas melhores para se trabalhar.

6.3 Contribuições e sugestões para estudos futuros

Espera-se que este estudo tenha contribuído para uma melhor compreensão da importância da comunicação interna no desenvolvimento do comprometimento organizacional. À medida que se tem a consciência desta importância, torna mais fácil a implementação de uma comunicação organizacional integrada nas organizações.

A revista Exame que publica anualmente, no Brasil, desde 1997, o suplemento “ Guia Exame – 100 melhores Organizações para Você Trabalhar”, em parceria com a *Great Place to Work Institute*, que elabora e aplica a pesquisa. Existem critérios ou itens para avaliação, tais

como: salários, benefícios, oportunidades de carreira e treinamento, segurança e confiança na gestão, orgulho do trabalho e da organização, clareza e abertura na comunicação interna, camaradagem no ambiente de trabalho e por último a responsabilidade social. Algumas organizações destacam a maior vantagem, a política de comunicação interna e o bom relacionamento das equipes com as chefias.

Partindo-se do princípio de que o ser humano se comporta em função de como percebe e processa as informações no ambiente de trabalho, seu comportamento, ações ou decisões frente ao trabalho são tomados em decorrência deste contexto. A análise dos resultados da pesquisa deve ser realizada levando em conta a amostra, pois ela foi extraída das organizações classificadas como sendo melhores para se trabalhar, onde são os próprios funcionários que a elege como sendo melhor para se trabalhar.

Avaliando os resultados da pesquisa de campo, considerando as implicações e limitações, formulam-se sugestões para que outros estudos sejam desenvolvidos, buscando aprofundar o conhecimento sobre o tema:

- Reaplicar a pesquisa em organizações do universo das melhores para se trabalhar, mas incluindo organizações de porte, setores diferentes, visando descobrir a relação entre o comprometimento organizacional e a comunicação interna integrada. Também sugere-se que seja aplicada o questionário nas organizações que não fazem parte do universo das melhores para se trabalhar, padronizados em função dos tipos de contextos a que estão submetidas cada uma das organizações;

- Reaplicar a pesquisa em amostras estatisticamente aleatórias e significativas, com o intuito de verificar se os achados se repetem e podem ser generalizados para a população;
- Realizar a pesquisa em outros países, onde as organizações são classificadas também como sendo melhores para se trabalhar, objetivando comparar seus resultados com os obtidos no Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABERJE. “Comunicação de crise”. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional**. São Paulo: Aberje, a. 11, n.40, 3.trim. 2001.

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. In: VIEIRA, M. M. F. e OLIVEIRA, Lúcia Maria B. (Orgs), (1999). **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANSOFF, H. I. **Estratégia organizacional. Trad. de Antonio Zorato Sanvicente**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v.4, n.2, p.133-157, mai/ago. 2000.

BARNARD, C. *The functions of executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1938

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Organizações**. São Paulo, v.42, n.2, , p. 31-41, abr/jun. 2000.

_____. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Brasília, 1994. Tese(doutorado). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.

BASTOS, L. R. *et al.* **Manual para elaboração de projetos e Relatórios de Pesquisas, Teses, Dissertações e Monografias**. Rio de Janeiro: Editora S.A, 1995.

BEKIN, S. F. **Conversando sobre o endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BERLO, D. K. **O processo da comunicação**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972

BERTALANFFY, L. V. **Teroria geral dos sistemas**. Trad. De Francisco M. Guimarães. 3, ed. Ed. Petrópolis: Vozes, 1977.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Comprometimento organizacional: o estado da arte no exterior e no Brasil**. Palestras e transparências. Uberlândia, M. G: Rezende Alimentos, 1994.

BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. **Revista de Administração**. São Paulo, v.28, n.3, p. 50-61, jul./set. 1999.

BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

BUENO, W. C. **Comunicação organizacional: teoria e pesquisa**. Barueri, São Paulo: Manole, 2003.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em Administração. **Revista de Administração**. São Paulo: FEA/USP, v. 26, n. 3, p. 95-97, julho/setembro, 1991.

CÁRDIA, A. N. **Um estudo sobre a comunicação interna num ambiente de gestão de qualidade total: o caso Volkswagen – Unidade Resende**. São Paulo, 2002. 190 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação – Relações Públicas). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.

CASTRO, C. de M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: Educação e cultura para qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 1999.

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.

_____. Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. In: **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 13-38, 2002.

_____; ALBUQUERQUE, L. G. de. Inovações tecnológicas e o comprometimento organizacional. In: **Conocimiento, innovación y competitividad: los desafíos de la globalización**. Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica – ALTEC, 10. 2003. Ciudad de México.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização**: Dimensões esquecidas. 3.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1996, 1.v.

CIAMPONE JR, L. **Contribuição da comunicação interna de marketing para melhoria do processo de vendas**. São Paulo, 2001. 186 p. Dissertação(Mestrado em Administração - Marketing). Faculdade de Economia, Administração e contabilidade, Universidade de São Paulo.

CODA, R. **Satisfação no trabalho e características das políticas de Recursos Humanos para executivos**. São Paulo, 1986. 254 p. Tese(doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

_____. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de RH. In: BERGAMINI, C.; CODA, R.(org.). **Psicodinâmica da vida organizacional, motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COLWELL, J. ***Qualitative Market Research: A conceptual analysis & review of practitioner criteria***, *Journal of the Market Research Society*, London, v. 32, n.1, p 13-36, Jan. 1990.

CORRADO, F. **A força da comunicação**: quem não se comunica.... São Paulo: Makron Books, 1994.

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

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para gerenciamento das pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

ETZIONI, A. **Organizações complexas**: estudo das organizações em face dos problemas sociais. Trad. de João Antonio de Castro Medeiros. São Paulo: Atlas, 1981.

FARIA, A. N.; SUASSUNA, N. R. **A comunicação na Administração**. Rio de Janeiro: Editoras Sesat e LTC, 1982.

FRANCA, C. V. **Razão e sensibilidade**. Magazine Luiza: a melhor organização para trabalhar. Ano 37, n.19, 3º trimestre, p. 52-61, 2003.

FERREIRA, A. *et al.* **Gestão organizacional**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de organizações. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.

FISCHMANN, A. A., ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo : Atlas, 1991.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Estratégias organizacionais e formação de competências**: uma quebra cabeça caleidoscópio da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____; _____. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências do Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____; FISCHER, R. M. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

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

FLORY, A. V. **Comunicação organizacional**: caminho para busca de criação de realidade organizacional. São Paulo, 2000. 157 p. Dissertação(Mestrado em Administração). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.

FRANÇA, F. **Comunicação institucional na era da qualidade total**. São Paulo, 1997. 218 p. Dissertação(Mestrado em Comunicação – ciências da comunicação). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração**. São Paulo: FEA/USP, v. 35, n. 2, p. 57-63, março/abril, 1995.

_____. Pesquisa Qualitativa: tipos e fundamentos. **Revista de Administração**. São Paulo: FEA/USP, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/junho, 1995.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de administração de Organizações**, São Paulo. v. 35. n. 2, mai/jun. 1995.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. Tradução de Wilma Ribeiro. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

ISKANDAR, J. I. **Normas da ABNT: comentadas para trabalhos científicos**. 2. ed. Curitiba: Editora Juruá, 2004.

KATZ D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas/MEC, 1978.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU, 1980.

KINNEAR, T. C.; TAYLOR, J. **Marketing Research: an applied approach**. 5 ed. New York: Mc Graw-Hill, 1996.

KOTLER, P.; ROBERTO, E. L. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. Trad. de Bázan Tecnologia e Lingüística e Cristina Bázan. 7. ed. São Paulo: Futura, 2000.

KUNSCH, M. M. K. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

_____. As organizações modernas necessitam de uma comunicação integrada. São Paulo: **Revista Mercado Global**. Ano XXIV, n. 102, p. 20-23.

_____. **As organizações modernas necessitam de uma comunicação integrada**. São Paulo: **Revista Mercado Global**, v.24, n.102, p.20-23, 1997.

_____. Comunicação integrada. **Diário do Povo**, Teresina, 27 de Junho, 1993, p.14.

_____. Comunicação interna: canal livre entre a organização e seus funcionários. In: **Manual de comunicação pessoa-a-pessoa**. São Paulo: Unibanco, 1993.

_____. Novas idéias para as organizações.[depoimento]. **Jornal da USP**, São Paulo, 09 Set. 1996, p.5

_____. Planejamento estratégico e excelência da comunicação. In: **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **Planejamento de relações publicas na comunicação integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARKONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAZZARINI; SERGIO; GIOVANETTI. **Estudo de caso: Aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa**. Economia e organização, São Paulo: v.2, n.4. p.17-26, out/dez, 1995.

LEGGE, K. *Human resource management: rhetorics and realities*. Basingtake: Macmillian, 1995.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Interfaces da Qualidade de Vida no Trabalho na Administração de Organizações: fatores críticos da gestão organizacional para uma nova competência**. São

Paulo, 2001. 247 p. Tese(Livre docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v.7, n.4, p. 187-209, out/dez.2003.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas. 1996

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. *et al. Affetive 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.

MORAES, L. F. R. *et al. Comprometimento Organizacional: uma contribuição ao Constructo*. Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, Anais da ANPAD 1998.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MONDAY, R. T.; PORTER L. W. e STEERS, R. M. *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press, 1982.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 17 ed. Verificada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, P. M. **Desafios para avaliação de resultados de gestão de pessoas: um estudo da percepção dos profissionais**. São Paulo, 2004. 227 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

PARASURAMAN, A. *Marketing research*. Addison: Wesley Publishing Company, 1991.

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.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Trad. De Elisabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989

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

_____. **Comunicações administrativas**. Trad. de Sylla Magalhães Chaves. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

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.

_____; _____. A percepção da justiça como antecedentes do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v.8, n.1, p. 151-177, jan/mar. 2004.

REGO, F. G. T. **Comunicação organizacional/comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus Editorial, 1986, 11.v.

_____. **Comunicação e organização:** O uso de comunicação sinérgica para obtenção de eficácia em organizações utilitárias. São Paulo, 1984. 276 p. Tese(Livre Docência em Comunicação - Jornalismo). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.

_____. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

REIS, A. H. M. de A. M. **Pesquisa Qualitativa em Marketing**: Uma visão crítica a respeito da utilização desta metodologia no Brasil, a partir de testemunho de clientes e usuários de São Paulo. São Paulo, 1994. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Revista comunicação organizacional, ano 12 n. 45, 4º trimestre de 2002. Encarte: pesquisa ABERJE 2002 – Comunicação Interna.

Revista Exame: edição especial: As melhores organizações para você trabalhar. 2003.

RHODIA S. A. **Plano de Comunicação social**. São Paulo, 1985.

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

ROSA, F. D. **Participação nos lucros ou resultados**: a grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos das organizações. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, S.; FRANÇA, S. H. **Evolução dos modelos de Administração**: o passado, o presente e o futuro da organização no período de 1903-1995. s/d.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice- Hall do Brasil, 1982.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à Administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

TAMAYO, Á. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n.3, p. 56-63, jul/set. 1998.

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

_____. **Comunicação:** fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais. São Paulo: Atlas, 1976.

_____. **Planejamento estratégico:** a opção entre sucesso e fracasso organizacional. São Paulo: Harba, 1991.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. Tradução de Cid Knipel. São Paulo: Futura, 2003.

_____. **Recursos Humanos estratégicos:** novas perspectivas para os profissionais de RH. Trad. de Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SITES RASTREADOS

www.abril.com.br. Acesso em 01/8/2004

www.vocesa.com.br. Acesso em 01/8/2004

www.exame.com.br. Acesso em 01/8/2004

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Fatores da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional

Caro respondente,

Você está recebendo um questionário que faz parte do trabalho de pesquisa para levantar alguns aspectos sobre o seu trabalho. Esta pesquisa é puramente acadêmica e seus dados servirão de subsídios para elaboração da dissertação de mestrado em Administração. O questionário é extenso porque o estudo prevê a abordagem de diversos aspectos do seu trabalho, por isso é essencial que todas as informações aqui solicitadas sejam respondidas com sinceridade. Apenas os pesquisadores terão acesso aos dados, garantindo assim a confidencialidade das respostas. Inclusive, este questionário não tem o campo para vocês escreverem o nome justamente para lhes dar total liberdade de resposta. Para responder, analise cada uma das afirmações e assinale a alternativa que melhor expresse seus sentimentos.

BLOCO I - ASPECTOS SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA

1. As minhas manifestações espontâneas e informais são valorizadas pela organização.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

2. 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)

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

3. Eu tenho tido, nesta organização, oportunidades de comunicar com a alta direção.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

4. Eu sinto que, nesta organização, existe a priorização da comunicação de baixo para cima.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

5. Eu posso manifestar e enviar minhas sugestões por meio de caixa de sugestões.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

6. A organização possui um programa de comunicação interna.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

7. A comunicação interna, nesta organização, é voltada para todos os funcionários.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

8. Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais, onde exponho a minha opinião.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

9. Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo o negócio desta organização.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

10. Eu não recebo informações de outros setores da organização.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

11. Eu tenho tido, nesta organização, oportunidades reais de participar das decisões.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

12. Nesta organização a comunicação é vista como vital para o bom funcionamento do negócio.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

13. A organização possui um setor/departamento de propaganda? **Se responder não, pule para a questão 15; se responder sim responda a questão 14.**

1 () Sim	2 () Não

14. A que área de organização está vinculado o setor ou departamento de propaganda:

- 1 () **Comercial**
 2 () **Marketing**
 3 () **Outra. Qual? _____**

15. Os canais oficiais de rede formal de comunicação de organização, que traduzem diretrizes, inovações, normas, valores e manifestações nos mais variados assuntos, são: **(Pode marcar mais de uma opção)**

1 () cartas circulares	6 () Mensagens escritas em restaurantes
2 () quadro de avisos	7 () Mensagens escritas no holerite
3 () E-mail - correio eletrônico	8 () Reuniões
4 () Intranet	9 () Encontros especiais
5 () Memorando	10 () Mensagens escritas no relatório
	11 () Outro. Qual? _____

16. Quais são os principais meios utilizados para a comunicação com o público interno? **(Pode marcar mais de 1 opção)**

1 () Telejornais	7 () Intranet
2 () Boletins	8 () Rádio-organização
3 () Jornais	9 () Teatro-organização
4 () Revistas	10 () Correio eletrônico
5 () Manuais	11 () Videoconferência
6 () Vídeos	12 () Terminal de computador

17. Os programas de comunicação interna são desenvolvidos pelo:

- 1 () Departamento de comunicação
 2 () Departamento de recursos humanos
 3 () Departamento de Comunicação em parceria com o de Recursos Humanos
 4 () Outro. Qual? _____

18. Sempre pessoas cujas solicitações eu deveria atender pedem coisas que estão em conflito com outros trabalhos que devo fazer.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

19. Nunca tenho clareza sobre quais as minhas responsabilidades no trabalho.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

20. Raramente os padrões de desempenho no trabalho estão bem definidos.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

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

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

22. Nunca posso dizer a minha opinião quando há decisões sobre o meu trabalho.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

23. Raramente estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata, durante a realização da minha tarefa, quando necessário.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

24. Espaço aberto(opcional) para você, caso queira, fazer comentários, críticas ou observações que se fizerem necessários em relação às respostas anteriores.

BLOCO II - ASPECTOS SOBRE COMPROMETIMENTO

25. Nesta organização as chefias são altamente comprometidas com a missão da organização e passam esse comprometimento aos subordinados.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

26. Eu me sinto orgulhoso por poder conversar diretamente com os meus superiores hierárquicos, quando necessário.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

27. Nesta organização existe mecanismos que me permitem falar com meus superiores diretos, indiretos e colegas.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

28. Eu reconheço que nesta organização existe uma estrutura que permite uma comunicação fluente tanto com superiores hierárquicos como com os colegas de outros setores.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

29. Eu sinto orgulho de pertencer a essa organização porque aqui existe uma boa comunicação entre os funcionários.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

30. Eu tenho orgulho de pertencer a essa organização porque sou escutado e sempre recebo feedback.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

31. Conversando com os amigos, eu sempre me refiro à minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

32. Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores definidos pela organização.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

33. Para mim, o meu trabalho atual, é apenas uma pequena parte daquilo que sou.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

34. Eu sinto orgulho ao dizer às pessoas que faço parte desta organização.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

35. Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual porque a organização me comunica tudo a respeito do seu negócio.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

36. Eu estou disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

37. Aceito os objetivos e valores da organização.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

38. Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

39. Eu me sinto contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

40. Frequentemente eu discordo das políticas da organização onde trabalho e de assuntos importantes relacionados com os trabalhadores.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

41. Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

42. Frequentemente sou informada sobre o que se passa dentro da organização.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

43. Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

44. Me sinto orgulho de pertencer a esta organização porque todas as minhas reivindicações são consideradas.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

45. Eu sinto pouca lealdade para com a organização onde trabalho.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

46. Imagine que você ganhe na loteria ou receba herança de uma grande quantidade de dinheiro que lhe permita viver confortavelmente o resto da sua vida, sem trabalhar. O que você faria em relação ao trabalho? **Responder só 1 opção.**

- 1 () **Eu pararia de trabalhar imediatamente**
- 2 () **Eu continuaria trabalhando no mesmo tipo de emprego que tenho atualmente na mesma organização**
- 3 () **Abriria o meu próprio negócio**
- 4 () **Eu continuaria trabalhando, porém em outras condições(reduzir a jornada de trabalho)**

47. Desejo sair da organização onde trabalho nos próximos meses.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2() Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

48. Espaço aberto(opcional) para você, caso queira, fazer comentários, críticas ou observações que se fizerem necessários em relação às respostas anteriores.

BLOCO III - ASPECTOS SOBRE PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

49. Para resolver questões, gerenciar crises e gerir veículos de comunicação a organização não leva em conta o clima organizacional e as necessidade dos funcionários.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2()Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

50. A organização leva em conta a opinião dos seus funcionários ao elaborar o plano estratégico de comunicação.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2()Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

51. Existe uma valorização da cultura organizacional, por parte da organização, que cria a possibilidade da participação dos seus funcionários.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2()Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

52. Existe, nesta organização, um plano estratégico de comunicação.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2()Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

53. A área de comunicação, nesta organização, ocupa um espaço estratégico na estrutura organizacional.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2()Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

54. As estratégias de comunicação, nesta organização, são traçadas a partir da visão, missão, valores da organização, visando o alcance de resultados.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2()Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

55. A área de Comunicação, nesta organização, funciona como uma área de apoio, executando tarefas e produzindo veículos de comunicação.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2()Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

56. A área de comunicação, nesta organização, planeja, pensa e administra estrategicamente a comunicação.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2()Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

57. O processo de comunicação nesta organização promove a integração entre os diferentes setores/departamentos.

1() Discordo plenamente	3() Discordo	5() Concordo
2()Discordo muito	4() Nem concordo, nem discordo	6() Concordo muito
		7() Concordo plenamente

58. Mesmo em questões pequenas, nós temos que buscar alguém de mais alto nível para a decisão final.

- 1 () Discordo plenamente 3 () Discordo 5 () Concordo
2 () Discordo muito 4 () Nem concordo, nem concordo 6 () Concordo muito
7 () Concordo plenamente

59. Eu tenho que consultar o meu chefe antes de fazer quase todas as coisas.

- 1 () Discordo plenamente 3 () Discordo 5 () Concordo
2 () Discordo muito 4 () Nem concordo, nem concordo 6 () Concordo muito
7 () Concordo plenamente

60. Os empregados são constantemente fiscalizados se estão violando as regras da realização do trabalho.

- 1() Discordo plenamente 3() Discordo 5() Concordo
2() Discordo muito 4() Nem concordo, nem concordo 6() Concordo muito
7() Concordo plenamente

61. Nesta organização, os funcionários são chamados a participar das decisões.

- 1() Discordo plenamente 3() Discordo 5() Concordo
2() Discordo muito 4() Nem concordo, nem discordo 6() Concordo muito
7() Concordo plenamente

62. Espaço aberto(opcional) para você, caso queira, fazer comentários, críticas ou observações que se fizerem necessários em relação às respostas anteriores.

BLOCO IV - DADOS PESSOAIS

63. Sexo: 1 () Masculino 2() Feminino

64. Idade: _____ anos.

65.Cargo: _____

66. Tempo de experiência na área nesta organização _____

67. Formação _____

68. Especialização(pós-graduação) em _____

69. Tipo:

- 1 () MBA 2 () Mestrado 3 () Doutorado 4 () Pós-doutorado

70. Área _____

71. Estado Civil

- 1 () Solteiro** **2 () Casado** **3 () Viúvo** **4 () Outro. Qual? _____**

72. Tem filhos?

- 1 () Sim, quantos?** _____ **2 () Não**

73. Quanto tempo trabalha nesta organização? Anos _____ Meses _____

Muito obrigada pela sua colaboração!

APÊNDICE B – CARTA SOLICITAÇÃO DE PESQUISA

À
Gerência de RH

Assunto: Pesquisa sobre Comunicação Interna

Prezada Senhora

Sou aluna regular do curso de pós-graduação, nível de mestrado, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo(FEA/USP). Atualmente estou trabalhando na minha dissertação, cujo tema é **“contribuição da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional”**.

Para coletar dados para o meu trabalho, realizarei uma pesquisa de campo, envolvendo empresas que fazem parte da população das “ 100 melhores empresas para você trabalhar”, classificadas pela Revista Exame. Pela classificação desta empresa, obtendo destaque nos itens/valores que norteiam a pesquisa, segundo a metodologia utilizada na classificação das melhores para você trabalhar, seria muito interessante incluí-la entre as empresas pesquisadas.

Assim, solicito sua colaboração para que eu obtenha a autorização para realizar a minha pesquisa nesta empresa, junto a seus funcionários. Saliento que todos os dados coletados serão tratados e analisados com absoluta confidencialidade. Quanto à redação do trabalho, as empresas que fazem parte da amostra desta pesquisa, serão tratadas por código, de forma a não serem divulgadas. Além disso, disponibilizo-me, se houver interesse desta empresa, a entregar uma cópia do trabalho final.

Agradeço sua atenção e coloco-me à disposição para esclarecimentos adicionais necessários.

Rosalina Semedo de Andrade Tavares

E-mail: rosandrade@usp.br

Tel.: (11) 8148-6670

**APÊNDICE C – TABELAS E GRÁFICOS DA ANÁLISE DE
DEPENDENCIA E ASSOCIAÇÃO ENTRE OS BLOCOS I, II E III.**

ANÁLISE DE DEPENDENCIA ENTRE AS VARIÁVEIS DO BLOCO I E II

Tabela 47 - P2 Vs P25

		P25					
		2	3	4	5	6	Total
P2	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	1	1	1	3
	4	0	0	2	5	2	9
	5	0	0	3	27	15	45
	6	0	0	0	2	20	22
Total		0	0	6	35	38	79

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0001**

Gráfico 41

Cruzamento entre P2 e P25

Gráfico 42

Cruzamento entre P2 e P28

Tabela 48 - P2 Vs P28

		P28					
		2	3	4	5	6	Total
P2	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	1	1	1	3
	4	0	0	2	4	3	9
	5	0	0	2	30	13	45
	6	0	0	0	4	18	22
Total		0	0	5	39	35	79

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0001**

Gráfico 43

Cruzamento entre P2 e P37

Tabela 49 - P2 Vs P37

		P37					
		2	3	4	5	6	Total
P2	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	0	2	1	3
	4	0	0	0	2	7	9
	5	0	0	1	19	25	45
	6	0	0	0	2	20	22
Total		0	0	1	25	53	79

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0221**

Tabela 50 - P3 Vs P25

		P25					
		2	3	4	5	6	Total
P3	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	2	5	1	8
	4	0	0	0	5	4	9
	5	0	0	4	16	7	27
	6	0	0	0	9	26	35
Total		0	0	6	35	38	79

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0002**

Tabela 51 - P3 Vs P28

		P28					
		2	3	4	5	6	Total
P3	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	3	3	2	8
	4	0	0	1	8	0	9
	5	0	0	1	17	9	27
	6	0	0	0	11	24	35
Total		0	0	5	39	35	79

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **<0,0001**

Tabela 52 - P3 Vs P30

		P30					
		2	3	4	5	6	Total
P3	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	3	2	1	2	8
	4	0	0	1	7	1	9
	5	0	0	6	15	5	26
	6	0	0	3	14	18	35
Total		0	3	12	37	26	78

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0006**

Gráfico 44**Cruzamento entre P3 e P25** **Gráfico 45****Cruzamento entre P3 e P28** **Gráfico 46****Cruzamento entre P3 e P30**

Tabela 53 - P3 Vs P37

		P37					
		2	3	4	5	6	Total
P3	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	0	2	6	8
	4	0	0	0	2	7	9
	5	0	0	1	13	13	27
	6	0	0	0	8	27	35
Total		0	0	1	25	53	79

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,1772**

Gráfico 47**Cruzamento entre P3 e P37** **Gráfico 48****Cruzamento entre P8 e P25** **Gráfico 49****Cruzamento entre P8 e P28** **Tabela 54 - P8 Vs P25**

		P25					
		2	3	4	5	6	Total
P8	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	1	4	1	6
	4	0	0	0	1	2	3
	5	0	0	5	22	10	37
	6	0	0	0	7	25	32
Total		0	0	6	34	38	78

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0001**

Tabela 55 - P8 Vs P28

		P28					
		2	3	4	5	6	Total
P8	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	2	3	1	6
	4	0	0	0	3	0	3
	5	0	0	3	23	11	37
	6	0	0	0	9	23	32
Total		0	0	5	38	35	78

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0002**

Tabela 56 - P8 Vs P30

		P30					
		2	3	4	5	6	Total
P8	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	3	1	1	1	6
	4	0	0	0	3	0	3
	5	0	0	7	23	6	36
	6	0	0	4	9	19	32
Total		0	3	12	36	26	77

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **<0,0001**

Gráfico 50**Cruzamento entre P8 e P30** **Tabela 57 - P8 Vs P37**

		P37					
		2	3	4	5	6	Total
P8	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	0	2	4	6
	4	0	0	0	2	1	3
	5	0	0	1	17	19	37
	6	0	0	0	4	28	32
Total		0	0	1	25	52	78

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0084**

Gráfico 51**Cruzamento entre P8 e P37** **Tabela 58 - P12 Vs P25**

		P25					
		2	3	4	5	6	Total
P12	2	0	0	0	0	3	3
	3	0	0	0	0	0	0
	4	0	0	2	3	1	6
	5	0	0	1	17	6	24
	6	0	0	3	15	28	46
Total		0	0	6	35	38	79

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0024**

Gráfico 52**Cruzamento de P12 e P25**

Tabela 59 - P12 Vs P28

		P28					
		2	3	4	5	6	Total
P12	2	0	0	0	1	2	3
	3	0	0	0	0	0	0
	4	0	0	3	3	0	6
	5	0	0	2	17	5	24
	6	0	0	0	18	28	46
Total		0	0	5	39	35	79

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **<0,0001**

Gráfico 53

Cruzamento de P12 e P28

ANÁLISE DE DEPENDENCIA ENTRE AS VARIÁVEIS DO BLOCO III E II

Tabela 60 - P50 Vs P25

		P25					
		2	3	4	5	6	Total
P50	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	0	0	0	0
	4	0	0	4	8	4	16
	5	0	0	2	23	11	36
	6	0	0	0	4	23	27
Total		0	0	6	35	38	79

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **<0,0001**

Tabela 61 - P50 Vs P28

		P28					
		2	3	4	5	6	Total
P50	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	0	0	0	0
	4	0	0	4	7	5	16
	5	0	0	1	28	7	36
	6	0	0	0	4	23	27
Total		0	0	5	39	35	79

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **<0,0001**

Tabela 62 - P50 Vs P30

		P30					
		2	3	4	5	6	Total
P50	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	0	0	0	0
	4	0	1	4	8	3	16
	5	0	2	5	21	7	35
	6	0	0	3	8	16	27
Total		0	3	12	37	26	78

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0181**

Gráfico 54

Cruzamento entre P50 e P25

Gráfico 55

Cruzamento entre P50 e P28

Gráfico 56

Cruzamento entre P50 e P30

Tabela 63 - P50 Vs P37

		P37					Total
		2	3	4	5	6	
P50	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	0	0	0	0
	4	0	0	1	5	10	16
	5	0	0	0	17	19	36
	6	0	0	0	3	24	27
Total		0	0	1	25	53	79

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0050**

Gráfico 57

Cruzamento entre P50 e P37

Tabela 64 - P56 Vs P25

		P25					
		2	3	4	5	6	Total
P56	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	0	1	0	1
	4	0	0	4	10	8	22
	5	0	0	2	21	11	34
	6	0	0	0	3	19	22
Total		0	0	6	35	38	79

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0002**

Gráfico 58**Cruzamento entre P56 e P25** **Gráfico 59****Cruzamento entre P56 e P28** **Tabela 65 - P56 Vs P28**

		P28					
		2	3	4	5	6	Total
P56	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	0	1	0	1
	4	0	0	4	10	8	22
	5	0	0	1	22	11	34
	6	0	0	0	6	16	22
Total		0	0	5	39	35	79

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0053**

Gráfico 60**Cruzamento entre P56 e P30** **Tabela 66 - P56 Vs P30**

		P30					
		2	3	4	5	6	Total
P56	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	0	1	0	1
	4	0	1	5	11	5	22
	5	0	0	7	18	8	33
	6	0	2	0	7	13	22
Total		0	3	12	37	26	78

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0133**

Tabela 67 - P56 Vs P37

		P37					
		2	3	4	5	6	Total
P56	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	0	0	1	1
	4	0	0	1	6	15	22
	5	0	0	0	17	17	34
	6	0	0	0	2	20	22
Total		0	0	1	25	53	79

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0060**

Gráfico 61

Cruzamento entre P56 e P37

Tabela 68 - P57 Vs P25

		P25					
		2	3	4	5	6	Total
P57	2	0	0	0	0	1	1
	3	0	0	2	5	1	8
	4	0	0	1	4	5	10
	5	0	0	2	23	9	34
	6	0	0	1	3	22	26
Total		0	0	6	35	38	79

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **<0,0001**

Gráfico 62

Cruzamento entre P57 e P25

Tabela 69 - P57 Vs P28

		P28					
		2	3	4	5	6	Total
P57	2	0	0	0	0	1	1
	3	0	0	1	5	2	8
	4	0	0	1	6	3	10
	5	0	0	2	24	8	34
	6	0	0	1	4	21	26
Total		0	0	5	39	35	79

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0001**

Gráfico 63

Cruzamento entre P57 e P28

Tabela 70 - P61 Vs P25

		P25					
		2	3	4	5	6	Total
P61	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	2	6	2	10
	4	0	0	3	5	4	12
	5	0	0	1	20	15	36
	6	0	0	0	4	16	20
Total		0	0	6	35	37	78

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0019**

Tabela 71 - P61 Vs P28

		P28					
		2	3	4	5	6	Total
P61	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	2	5	3	10
	4	0	0	2	8	2	12
	5	0	0	0	23	13	36
	6	0	0	0	3	17	20
Total		0	0	4	39	35	78

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **<0,0001**

Tabela 72 - P61 Vs P30

		P30					
		2	3	4	5	6	Total
P61	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	2	3	3	2	10
	4	0	1	4	4	3	12
	5	0	0	2	25	8	35
	6	0	0	3	5	12	20
Total		0	3	12	37	25	77

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0004**

Gráfico 64**Cruzamento entre P61 e P25** **Gráfico 65****Cruzamento entre P61 e P28** **Gráfico 66****Cruzamento entre P61 e P30**

ANÁLISE GRÁFICA DA ASSOCIAÇÃO ENTRE O BLOCO I E II

Gráfico 67

Cruzamento entre P2 e P25

Gráfico 68

Cruzamento entre P2 e P28

Gráfico 69

Cruzamento entre P2 e P30

Gráfico 70

Cruzamento entre P2 e P37

Gráfico 71

Cruzamento entre P3 e P25

Gráfico 7

Cruzamento entre P3 e P28

Gráfico 73**Cruzamento entre P3 e P30** **Gráfico 74****Cruzamento entre P3 e P37** **Gráfico 75****Cruzamento entre P8 e P25** **Gráfico 76****Cruzamento entre P8 e P28** **Gráfico 77****Cruzamento entre P8 e P30** **Gráfico 78****Cruzamento entre P8 e P25**

Gráfico 79**Cruzamento entre P12 e P25** **Gráfico 8****Cruzamento entre P12 e P28** **Gráfico 81****Cruzamento entre P12 e P30** **Gráfico 82****Cruzamento entre P12 e P37**

ANÁLISE GRÁFICA DA ASSOCIAÇÃO ENTRE O BLOCO III E II

Gráfico 83

Cruzamento entre P50 e P25

Gráfico 84

Cruzamento entre P50 e P28

Gráfico 85

Cruzamento entre P50 e P30

Gráfico 86

Cruzamento entre P50 e P37

Gráfico 87

Cruzamento entre P56 e P25

Gráfico 9

Cruzamento entre P56 e P28

Gráfico 89

Cruzamento entre P56 e P30

Gráfico 90

Cruzamento entre P56 e P37

Gráfico 91

Cruzamento entre P57 e P25

Gráfico 92

Cruzamento entre P57 e P28

Gráfico 93

Cruzamento entre P57 e P30

Gráfico 94

Cruzamento entre P57 e P37

Gráfico 95**Cruzamento entre P61 e P25** **Gráfico 10****Cruzamento entre P61 e P28** **Gráfico 97****Cruzamento entre P61 e P30** **Gráfico 98****Cruzamento entre P61 e P37**

ANÁLISE DE DEPENDENCIA ENTRE AS VARIÁVEIS DO BLOCO I E III

Tabela 65 - P2 Vs P57

		P57					
		2	3	4	5	6	Total
P2	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	1	1	1	0	3
	4	0	1	1	6	1	9
	5	0	6	7	21	11	45
	6	1	0	1	6	14	22
Total		1	8	10	34	26	79

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0099**

Gráfico 99

Cruzamento entre P2 e P57

Tabela 66 - P2 Vs P61

		P61					
		2	3	4	5	6	Total
P2	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	2	1	0	3
	4	0	1	3	3	2	9
	5	0	7	7	23	7	44
	6	0	2	0	9	11	22
Total		0	10	12	36	20	78

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0150**

Gráfico 100

Cruzamento entre p2 e p61

Tabela 67 - P3 Vs P50

		P50					Total
		2	3	4	5	6	
P3	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	4	3	1	8
	4	0	0	1	6	2	9
	5	0	0	6	16	5	27
	6	0	0	5	11	19	35
Total		0	0	16	36	27	79

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0180**

Gráfico 101**Cruzamento entre p3 e p50** **Tabela 68 - P3 Vs P56**

		P56					Total
		2	3	4	5	6	
P3	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	2	2	4	8
	4	0	1	4	3	1	9
	5	0	0	8	18	1	27
	6	0	0	8	11	16	35
Total		0	1	22	34	22	79

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **<0,0001**

Gráfico 102**Cruzamento entre p3 e p56** **Tabela 69 - P3 Vs P57**

		P57					Total
		2	3	4	5	6	
P3	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	1	2	3	2	8
	4	0	1	1	5	2	9
	5	0	4	1	18	4	27
	6	1	2	6	8	18	35
Total		1	8	10	34	26	79

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0141**

Gráfico 103**Cruzamento entre p3 e p57** **Tabela 70 - P3 Vs P61**

		P61					Total
		2	3	4	5	6	
P3	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	3	2	1	2	8
	4	0	0	3	5	0	8
	5	0	5	4	13	5	27
	6	0	2	3	17	13	35
Total		0	10	12	36	20	78

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0268**

Gráfico 104**Cruzamento entre p3 e p61**

Tabela 71 - P8 Vs P50

		P50					Total
		2	3	4	5	6	
P8	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	2	3	1	6
	4	0	0	2	1	0	3
	5	0	0	9	23	5	37
	6	0	0	3	8	21	32
Total		0	0	16	35	27	78

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **<0,0001**

Tabela 72 - P8 Vs P56

		P56					Total
		2	3	4	5	6	
P8	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	2	2	2	6
	4	0	0	1	0	2	3
	5	0	0	12	23	2	37
	6	0	0	7	9	16	32
Total		0	0	22	34	22	78

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0002**

Tabela 73 - P8 Vs P57

		P57					Total
		2	3	4	5	6	
P8	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	1	0	3	2	6
	4	0	0	2	1	0	3
	5	0	3	7	21	6	37
	6	1	3	1	9	18	32
Total		1	7	10	34	26	78

Teste Exato de Fisher

Nível Descritivo **0,0029**

Gráfico 105

Cruzamento entre p8 e p50

Gráfico 106

Cruzamento entre p8 e p56

Gráfico 107

Cruzamento entre p8 e p57

Tabela 74 P8 Vs P61

		P61					
		2	3	4	5	6	Total
P8	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	3	1	2	0	6
	4	0	0	0	3	0	3
	5	0	4	10	18	4	36
	6	0	3	1	12	16	32
	Total	0	10	12	35	20	77

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0004**

Gráfico 11**Cruzamento entre p8 e p61**

Tabela 75 - P12 Vs P50

		P50					
		2	3	4	5	6	Total
P12	2	0	0	2	0	1	3
	3	0	0	0	0	0	0
	4	0	0	2	4	0	6
	5	0	0	6	13	5	24
	6	0	0	6	19	21	46
Total		0	0	16	36	27	79

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0251**

Gráfico 12

Cruzamento entre p12 e p50

Tabela 76 - P12 Vs P56

		P56					
		2	3	4	5	6	Total
P12	2	0	0	0	1	2	3
	3	0	0	0	0	0	0
	4	0	0	4	2	0	6
	5	0	1	5	16	2	24
	6	0	0	13	15	18	46
Total		0	1	22	34	22	79

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0038**

Gráfico 13

Cruzamento entre p12 e p56

Tabela 77 - P12 Vs P57

		P57					
		2	3	4	5	6	Total
P12	2	0	0	2	1	0	3
	3	0	0	0	0	0	0
	4	0	1	1	3	1	6
	5	0	3	1	16	4	24
	6	1	4	6	14	21	46
Total		1	8	10	34	26	79

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0286**

Gráfico 14

Cruzamento entre p12 e p57

Tabela 78 - P12 Vs P61

		P61					
		2	3	4	5	6	Total
P12	2	0	0	0	1	2	3
	3	0	0	0	0	0	0
	4	0	0	3	2	0	5
	5	0	5	3	15	1	24
	6	0	5	6	18	17	46
Total		0	10	12	36	20	78

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo **0,0073**

Gráfico 15

Cruzamento entre p12 e p61

ANÁLISE GRÁFICA DA ASSOCIAÇÃO ENTRE O BLOCO I E III

Gráfico 16

Cruzamento entre P2 e P50

Gráfico 113

Cruzamento entre P2 e P56

Gráfico 114

Cruzamento entre P2 e P57

Gráfico 115

Cruzamento entre P2 e P61

Gráfico 116

Cruzamento entre P3 e P50

Gráfico 117

Cruzamento entre P3 e P56

Gráfico 118

Cruzamento entre P3 e P57

Gráfico 17

Cruzamento entre P3 e P61

Gráfico 18

Cruzamento entre P8 e P50

Gráfico 121

Cruzamento entre P8 e P56

Gráfico 122

Cruzamento entre P8 e P57

Gráfico 123

Cruzamento entre P8 e P61

Gráfico 124

Cruzamento entre P12 e P50

Gráfico 125

Cruzamento entre P12 e P56

Gráfico 126

Cruzamento entre P12 e P57

Gráfico 19

Cruzamento entre P12 e P61

ANEXO A – LISTA DAS 100 MELHORES ORGANIZAÇÕES PARA SE TRABALHAR - 2003

As organizações são divididas de acordo com seu perfil e em três grupos distintos:

- aquelas que oferecem maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissionais;
- as que possibilitam à sua equipe um melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal;
- um grupo com organizações que se caracterizam por praticar uma política de remuneração e benefícios mais agressiva do que a média das 100.

- **As 10 melhores de 2003**

1. Magazine Luiza
2. Redecard
3. Todeschini
4. Marcopolo
5. McDonald's
6. Tigre
7. Natura
8. AES Sul
9. Organon
10. BankBoston

- **Melhores em desenvolvimento profissional**

11. 3 M
12. Agro Amazônia
13. Alcoa
14. Algar
15. Ambev
16. American Express Cards(tempo e companhia)
17. American Express (viagens e turismo)
18. Aon
19. Arvin Meritor(divisão CVS)
20. Arvin Meritor(Exhaust)
21. Belgo Mineira
22. Boehringer Ingelheim
23. BrasilCenter comunicações
24. Caesar Park Hotel
25. Camargo Correa Cimentos
26. Datasul
27. Embratel
28. FedEx Express
29. Gazin
30. Kodak

- 31. Lojas Renner
- 31. Microsiga(franquadora)
- 32. Microsoft
- 33. Monsanto
- 34. Multibrás da Amazônia
- 35. Multibrás eletrodomésticos
- 36. Grupo pão de açúcar
- 37. Pellegrino
- 38. Politen
- 39. Real ABN Amro
- 40. Renaissance São Paulo
- 41. Hotel
- 42. RPM - Rio Paractu
- 43. RM Sistemas
- 44. SAP
- 45. Senac São Paulo
- 46. Shell
- 47. Softtek
- 48. Saftway
- 49. TRW Automotive
- 50. TW Espumas
- 51. Valeo Sistemas térmicos
- 52. Visanet

• **Melhores equilíbrio(vida pessoal e trabalho)**

- 53. Amanco
- 54. Caraiiba metais
- 55. Cobafi
- 56. FMC Food Tech
- 57. Givaudan
- 58. GTECH
- 59. Herbarium
- 60. Intelbras
- 61. International Engines
- 62. Itatiaia móveis
- 63. Landis+Gyr
- 64. Medley
- 65. Nestlé
- 66. Petroflex
- 67. Pormade
- 68. Promon
- 69. Randon
- 70. Sama
- 71. Sat
- 72. Telemig Celular
- 73. Tokio Marine
- 74. Xerox

75. Zanzini móveis

- **Melhores em remuneração e benefícios**

- 76. Albras
- 77. Arvin Meritor
- 78. Bristol-Myers
- 79. BV financeira
- 80. Cargill
- 81. CPFL
- 82. Credicard
- 83. Dow Brasil
- 84. DPASCHOAL
- 85. EATON
- 86. EMBRACO
- 87. Florestal alimentos
- 88. Kraft foods
- 89. Master
- 90. Novartis
- 91. O Boticário
- 92. Orbitall
- 93. Owens corning
- 94. Petroquímica Triunfo
- 95. Pfizer
- 96. Shering-Plough
- 97. Serasa
- 98. SLC Agrícola
- 99. SUN
- 100. WEG

ANEXO B – REGULAMENTO DO GUIA EXAME

O GUIA EXAME - As Melhores Organizações Para Você Trabalhar surgiu em 1997, inspirado no livro do consultor norte-americano Robert Levering, *The Best Companies to Work for in America*. Mais do que agente inspirador, aliás, Levering e sua equipe logo se tornaram parceiros do projeto em sua versão brasileira.

Naquela primeira edição, 30 organizações foram escolhidas como as melhores para trabalhar no Brasil. Nas duas edições seguintes, o Guia ampliou a lista para 50 organizações. Em 2000, a publicação ficou ainda maior, com 100 organizações, e trouxe a novidade de um ranking, com as dez primeiras colocadas. No ano passado, em sua sétima edição, o GUIA EXAME - As Melhores Organizações para Você Trabalhar, bateu o recorde de organizações inscritas: 411 organizações - 91 a mais do que em 2002. Entre as classificadas, 55 são de capital brasileiro e 31 norte-americano. Merece destaque o primeiro lugar conquistado por uma organização familiar, o Magazine Luíza, que nos dois anos anteriores ocupou a terceira posição do ranking. O índice de renovação de organizações entre as 100 melhores foi de 39.

Pela primeira vez, o guia trouxe duas novas categorias: uma com a lista das 40 melhores organizações para a mulher trabalhar e outra com as 20 melhores organizações que possuem entre 100 e 199 funcionários.

O crescimento do número de organizações participantes significa a maturação do Guia EXAME como um produto que obteve clara resposta do mercado à sua proposta editorial. Hoje, mais e mais organizações vêm sofisticando seu modelo de gestão e suas políticas de RH, com o objetivo de ser incluídas entre as melhores. Por todas essas razões a publicação virou referência no mercado de trabalho e as organizações listadas no Guia tornaram-se modelos em gestão de pessoas.

O que é o Guia Exame

Uma avaliação profunda do ambiente de trabalho e das práticas e políticas de recursos humanos das organizações. Essa avaliação é feita com base no que pensam os funcionários de cada organização e na qualidade das políticas de RH.

Fazemos isso com duas pesquisas e uma visita à organização:

- Pesquisa com funcionários - Ela nos mostra a satisfação deles em relação à organização. Ou seja: porque admiram a organização, porque gostam de trabalhar ali, o quanto o ambiente de trabalho é estimulante, etc. Essa pesquisa é a que tem maior peso no resultado final do Guia.

- Pesquisa com organização - Revela um panorama detalhado e completo das práticas e políticas de RH, onde são julgados os seguintes itens: salários e benefícios; oportunidades de carreira; segurança e confiança na gestão; orgulho do trabalho e da organização; clareza e abertura na

comunicação interna; camaradagem no ambiente de trabalho; treinamento e desenvolvimento; inovação no sistema de trabalho, responsabilidade social da organização.

- Visitas às organizações pré-classificadas - Numa terceira etapa, nossos jornalistas visitam as organizações pré-qualificadas para uma última avaliação.

Condições básicas para a organização participar:

- São duas categorias. Na primeira, participam organizações que possuem entre 100 e 500 funcionários. Na segunda, podem se inscrever organizações que têm acima de 501 funcionários.

- Nas duas categorias, as organizações devem ter, no mínimo, 5 anos de operações no mercado brasileiro ou de fora.

Porque é vantajoso participar do Guia

- Em primeiro lugar, porque a organização vai atrair e reter mais talentos, o que é fundamental para competir em condições vantajosas no atual mundo dos negócios. As organizações que conseguem se classificar entre as melhores do Brasil para trabalhar são automaticamente vistas com outros olhos, não apenas pelos talentos que já estão ali dentro, mas sobretudo pelos que estão no mercado.

- A avaliação feita pelo GUIA EXAME tem uma enorme credibilidade entre participantes e leitores porque são os funcionários e não os dirigentes da organização que a avaliam e apontam seus pontos positivos e negativos.

- O GUIA EXAME é absolutamente respeitado entre as organizações e, nesses oito anos de existência, tornou-se referência no mercado.- Participando do GUIA EXAME, a organização fica sabendo exatamente o que seus funcionários pensam dela. Fica claro, através da pesquisa de clima organizacional, onde a organização está acertando e onde está errando. Só com essas informações é possível centrar forças no que de fato deve ser corrigido.

- O GUIA EXAME só divulga os resultados das organizações que se classificam entre as melhores. O mercado NÃO fica sabendo quais organizações participaram e não obtiveram pontuação suficiente.

- Relatórios com a análise detalhada do ambiente da organização podem ser adquiridos posteriormente, contactando-se diretamente a *Great Place to Work®*

Ranking

São selecionadas as Melhores Organizações para Você Trabalhar. As 10 melhores são destacadas num ranking de 1 a 10. As demais são listadas em ordem alfabética. A melhor organização pode ser selecionada de qualquer uma das duas categorias.

Metodologia

Como participar e entrar no guia

Entenda as etapas da pesquisa, os itens avaliados e o valor das estrelas

Qual a diferença entre uma boa organização para trabalhar e outra nem tanto? A resposta é complicada e, na maioria das vezes, subjetiva. À primeira vista, parece impossível medir brilho nos olhos, motivação, orgulho e camaradagem. Parece impossível, mas os sete anos do Guia Exame — As Melhores Organizações para Você Trabalhar têm provado que não é. Para avaliar o intangível, mais que boa percepção, o guia usa uma metodologia capaz de transformar a subjetividade em dados concretos e comparáveis entre si. Trata-se de um projeto que diz mais do que simplesmente o nome das corporações que prezam a gestão de pessoas. Diz o que pensam os funcionários sobre suas organizações, diz o que funciona ou não nas políticas de recursos humanos, diz para onde caminham os benefícios e indica tendências do que ainda falta ser feito.

Respeito, credibilidade, imparcialidade, orgulho e camaradagem no mundo corporativo são os cinco valores que norteiam a pesquisa. A metodologia foi desenvolvida no começo dos anos 80, nos Estados Unidos, pelo consultor Robert Levering, autor de vários livros sobre o tema. Sua organização, o *Great Place to Work Institute*, é consultora de EXAME no Brasil e em outros 24 países onde a mesma pesquisa é realizada. Nos Estados Unidos, a revista *Fortune* publica em janeiro a lista anual elaborada por Levering. Tanto lá quanto cá, a opinião dos funcionários coloca ou tira a organização da lista (veja o passo-a-passo da pesquisa). Sua opinião, na média final, tem peso de 65% (o *culture audit* sobre práticas e políticas pesa 25% e a visita, 10%). Entretanto, nenhuma organização terá seus funcionários pesquisados se não o desejar.

A inscrição é voluntária. Basta ter cinco anos de existência e mais de 100 funcionários. A partir desse momento, até entrar na lista final, as organizações selecionadas terão ultrapassado as quatro etapas do trabalho:

1. Pesquisa de clima organizacional que mede o grau de satisfação interna com uma amostra representativa e aleatória de funcionários.
2. Avaliação técnica das práticas e políticas de recursos humanos adotadas pela organização.
3. Nas organizações pré-classificadas nas etapas anteriores, avaliação jornalística a partir de reuniões com duas turmas de funcionários (níveis operacional e gerencial) que responderam à pesquisa.
4. Reunião de consenso entre os consultores do *Great Place to Work Institute* e os jornalistas do guia.

Todas as organizações que se inscrevem assinam um termo de compromisso no qual garantem seguir a metodologia estabelecida pelo guia. Também se comprometem a deixar seus funcionários livres para responder ao questionário. Reuni-los para orientar as respostas ou recolher o material em vez de deixá-los enviar pelo correio (o porte é pago pelo guia), por exemplo, são ações proibidas. As respostas devem ser individuais, sem nenhum tipo de controle ou supervisão. Os funcionários podem responder à pesquisa de duas formas, dependendo da escolha feita por sua organização: cartão de leitura óptica (ele recebe as perguntas em papel e

devolve pelo correio) ou internet (ele recebe uma senha individual em envelope lacrado e protegido que dá acesso ao *site* do guia).

Para garantir a segurança estatística da pesquisa, cada organização, dependendo do número de funcionários, precisa devolver uma quantidade mínima de questionários. Uma organização com 300 funcionários, por exemplo, precisa ter 142 questionários respondidos. Uma com 1 000 contratados exige 214 respostas. Já uma com 10 000, exige 265. “É como numa pesquisa de intenção de votos para eleição de presidente”, diz Antonieta Cinquini, do *Great Place do Work Institute*. “Não precisamos entrevistar metade dos brasileiros para conhecer a tendência de voto, mas há uma amostragem mínima que torna a análise segura.”

O peso das estrelas

Para o leitor, o raio x das organizações pode ser obtido facilmente com a análise do quadro de estrelas. Neste ano, em vez de oito, o guia traz dez itens. Na primeira parte, sobre o ambiente de trabalho, aparecem as estrelas para questões intangíveis, relacionadas às emoções e aos sentimentos das pessoas em relação às organizações. Na segunda, as estrelas mesclam a satisfação dos funcionários a partir de uma análise tangível de práticas e políticas da organização. Importante: as estrelas são dadas a uma organização em relação às outras 99. Portanto, é natural que as dez melhores organizações do ano sejam mais estreladas que as demais. As cinco dimensões do ambiente de trabalho são:

- Credibilidade

Significa a confiança que os funcionários depositam na sua liderança. A qualidade da comunicação interna, a ética na condução dos negócios, a forma de divisão de tarefas e na resolução dos problemas têm peso decisivo neste item.

- Respeito

Como as pessoas são tratadas? O quanto elas participam das decisões que afetam seu trabalho? Quais as reais oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional? O pacote de benefícios atende às necessidades específicas dos funcionários? Respeito, para a maioria dos entrevistados, representa ser reconhecido no trabalho e valorizado como ser humano.

- Imparcialidade

Quanto menos as pessoas se sentirem injustiçadas nas promoções, por exemplo, mais estrelas a organização pode ganhar neste item. Não existir favoritismo para um funcionário em detrimento de outros também é condição para uma boa pontuação em imparcialidade.

- Orgulho

Por mais que se defina em palavras, a melhor forma de medição do orgulho da organização é o brilho no olhar. O que vale é perceber se os profissionais têm prazer no que fazem e se vestem a camisa da organização com sentimento de dignidade pessoal, brio, altivez.

- Camaradagem

Reflete a convivência agradável entre os colegas. Depende muito das relações pessoais desenvolvidas nos corredores. Entretanto, a organização pode estimular a camaradagem ao valorizar o trabalho em equipe e coibir a concorrência desleal.

- Descrição corporativa

Na sequência da tabela aparecem os itens relativos ao perfil da organização. Além das estrelas, cada valor recebe informações específicas sobre o que a organização faz de especial em benefício, remuneração, ética e cidadania, desenvolvimento profissional e equilíbrio. As estrelas refletem o quanto são inovadoras suas práticas de recursos humanos aliadas à percepção dos funcionários sobre elas. Uma organização pode pagar acima da média do mercado, mas isso não significa que as pessoas concordam que recebem contracheque cinco-estrelas. Investir grandes somas financeiras em projetos sociais conta pontos. Porém, as pessoas ali podem achar que a organização não é 100% responsável, já que elas não enxergam para onde o dinheiro está indo. O mesmo critério vale para os demais itens. Veja o que é levado em consideração em cada um.

- Benefícios

O que importa é a criatividade e a capacidade das organizações de focar as necessidades específicas de seu pessoal. Nem sempre são os investimentos financeiros que fazem a diferença para os funcionários. Na avaliação das práticas, os consultores do *Great Place to Work* usam uma espécie de guia comparativo entre as organizações — e entre as pesquisas dos anos anteriores. Assim, diferenciam o que é realmente novo do que já é comum. Nas primeiras edições do guia, café da manhã com o presidente e jornais de circulação interna eram políticas diferenciadas de comunicação. A opinião de quem trabalha na organização valeu 75%, e as práticas apontadas pelo RH, 25%. Hoje, essas são práticas comuns e rendem poucas estrelas.

- Remuneração

Atenção: as estrelas não são dadas apenas aos valores listados na tabela. Uma simples avaliação de valores seria uma maneira ineficaz de comparar organizações situadas em locais diferentes, atuando em setores diferentes e de portes diferentes. As estrelas para remuneração dizem também como os empregados se sentem em relação ao que recebem pelo trabalho realizado. No item remuneração entram salário, bônus, participação nos resultados e outras formas de reconhecimento financeiro.

- Ética e cidadania

Para medir a cidadania, foram considerados os programas criados visando ao bem-estar da comunidade onde a organização está inserida. Contaram pontos também os programas abertos à participação dos empregados como voluntários. Quanto à ética, foram observados os mecanismos oficiais (como ombudsman ou disque-denúncia) e a facilidade de acesso a eles de acordo com os funcionários.

- Desenvolvimento Profissional

O importante aqui é dar oportunidades de crescimento à equipe, tais como cursos de reciclagem, apoio à educação continuada, treinamentos e possibilidades reais de promoção. O número de estrelas aponta a quantidade e a qualidade de oportunidades oferecidas e o que os empregados consideram que está a seu alcance para incrementar a própria carreira.

- Equilíbrio (trabalho e vida pessoal)

A pontuação máxima é dada às companhias que conseguem que seus colaboradores harmonizem vida pessoal e profissional. Um espaço físico que permita momentos de lazer nos intervalos, políticas de incentivo à prática de esportes e preocupação com a saúde e o bem-estar pessoal são fundamentais quando o assunto é equilíbrio.

Depois de todos os filtros e análises, a relação das melhores organizações para você trabalhar está pronta. E a conclusão, que não deixa de ser uma boa notícia, é que a cada ano é mais difícil chegar à lista final. Não por falta de bons exemplos. Ao contrário. Não existem corporações perfeitas, é verdade, mas o número de boas iniciativas é cada vez maior. Não faltam idéias criativas, políticas direcionadas e, o que é mais importante, muita vontade de acertar.

O passo a passo do processo

1- Em fevereiro, são publicados anúncios nas revistas EXAME e VOCÊ S/A que avisam sobre o início das inscrições. A notícia também sai nos *sites* das duas publicações.

2- As organizações interessadas devem se inscrever na pesquisa. Para isso, assinam um termo de compromisso em que concordam com a metodologia utilizada e em prezar a lisura do processo.

3- Assim que confirma sua inscrição, a organização recebe uma senha de acesso ao *site* do guia. Nele, há instruções sobre todo o processo e arquivos para *download*.

4- Dependendo do número de funcionários, a organização receberá uma quantidade determinada de lotes (cada lote contém 100 senhas ou questionários).

5- Na inscrição, a organização escolhe se quer que seus funcionários respondam à pesquisa pela internet (senha) ou pelo cartão de leitura óptica (questionário impresso)

6- Os funcionários que respondem à pesquisa devem ser escolhidos numa seleção randômica utilizando um programa baixado do *site* do guia.

7- Os funcionários devem ter liberdade para falar sobre sua satisfação no trabalho. Se forem coagidos, a organização será desclassificada. Ao mesmo tempo, o RH responde a outro questionário sobre políticas de gestão de pessoas.

8- Ambos os questionários devem ser devolvidos dentro de prazo previamente comunicado pelo Guia.

9- Passam para a segunda fase as organizações que obtiveram as maiores notas médias na composição dos dois questionários.

10- No ano passado, 139 organizações obtiveram média acima de 71 e foram visitadas pelos jornalistas do guia.

11- A visita consiste em duas reuniões, uma com funcionários de nível operacional e outra com gerentes. Após a visita, uma nova nota (peso 10%) é adicionada à média da organização.

12- A última etapa é uma reunião de consenso entre os jornalistas do Guia e os consultores do *Great Place to Work* Institute, que dá consultoria a Exame no projeto. A lista das melhores é decidida com base na nota final.

13- Está pronta a lista. Começa o trabalho de reportagem e edição do material. Quando tudo está pronto, os arquivos são enviados para impressão.