



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

**A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL  
*O CASO DA GCI***

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, variante de Comunicação, Organização e Liderança

Por

Rui André de Saramago e Sousa da Silva Oliveira

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro de 2012



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

**A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL  
*O CASO DA GCI***

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, variante de Comunicação, Organização e Liderança

Por

Rui André de Saramago e Sousa da Silva Oliveira

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação do Doutor José Manuel Seruya

Setembro de 2012

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, Doutor José Manuel Seruya, pela disponibilidade, pela paciência e por me ter acompanhado da melhor forma na concretização de mais este desafio.

À minha família pelo apoio e esforço que sempre demonstraram em prol do meu futuro pessoal e profissional. Sem eles, nunca teria chegado até aqui.

A toda a equipa da GCI que, com o seu conhecimento e parecer crítico, dispuseram do seu tempo para partilhar comigo o seu saber e experiência. Falo, particularmente do director do Núcleo Corporate, Nuno Leite, dos meus coordenadores Diogo Sousa e Francisco Crujo e de todos os restantes elementos da equipa que integrei ao longo dos meus 4 meses de estágio.

Devo também um especial agradecimento ao meu ex-professor e agora amigo Vasco Ribeiro pela preocupação e pela amizade que sempre demonstrou em prol do meu futuro e não só.

A todos, o meu sincero obrigado!

## **Resumo**

A comunicação interna tem assumido um papel de destaque como ferramenta da participação de todos os membros no interior de uma organização. Hoje, os responsáveis tomam consciência de que uma comunicação interna clara e assente no rigor e no respeito para com os colaboradores é tão ou mais importante do que os restantes processos comunicacionais que se estabelecem externamente com os mais variados *stakeholders*.

O presente relatório de estágio pretende esclarecer o conceito de comunicação interna e qual a sua importância para o sucesso das organizações. Mais especificamente, procurarei clarificar de que formas a comunicação interna contribui, ou pode contribuir, para o comprometimento organizacional e de que forma isso afecta o desempenho individual dos colaboradores.

Nesse sentido e de forma a dar seguimento aos objectivos a que me proponho, recorrerei a um conjunto de autores e às suas respectivas abordagens teóricas relativamente ao tema e a um estudo de caso prático na GCI, agência de comunicação onde realizei o meu estágio curricular, com recurso a inquéritos validados e analisados.

**PALAVRAS-CHAVE:** comunicação interna; comprometimento organizacional; desempenho individual.

## **Abstract**

Internal communication has assumed an important role as a tool for the participation of all members within an organization. Today, executives are aware that a clear internal communication, based on rigor and respect for the employees is as or more important than the other communicational processes established externally with various stakeholders.

The following report aims to clarify the concept of internal communication and its importance to the success of organizations. More specifically, I will try to clarify by what forms internal communication forms contributes, or can contribute, to organizational commitment and how this affects employees' individual performance.

Accordingly, and in order to comply with the goals I proposed, I will resort to a number of authors and their respective theoretical approaches on the subject and a practical case study at GCI, communication agency where I did my internship, using validated and analyzed surveys.

**KEY WORDS:** internal communication; organizational commitment; individual performance.

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	I
RESUMO.....	II
ABSTRACT .....	III
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>VI</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
A. Apresentação do estágio.....	7
B. Caracterização da GCI .....	7
C. Descrição do trabalho efectuado .....	8
D. Justificação do tema proposto .....	9
E. Objectivos da pesquisa.....	10
F. Estrutura do relatório.....	10
<b>CAPÍTULO 1 – UMA PERSPECTIVA DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....</b>	<b>12</b>
1.1. A comunicação interna e a sua importância.....	12
1.2. Redes e fluxos de comunicação .....	16
1.3. Ferramentas de comunicação interna .....	18
1.4. Barreiras comunicacionais .....	20
1.5. Conclusão.....	22
<b>CAPÍTULO 2 – UMA PERSPECTIVA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>23</b>
2.1. O conceito de comprometimento organizacional.....	23
2.2. Vínculos do empregado com a organização.....	25
2.3. Componentes do comprometimento organizacional .....	27
2.4. Conclusão.....	33
<b>CAPÍTULO 3 – A RELAÇÃO ENTRE A COMUNICAÇÃO INTERNA E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>34</b>
3.1. O impacto da comunicação interna no comprometimento organizacional.....	34
3.2. O impacto da comunicação interna no desempenho individual do colaborador .....	37
3.3. Os efeitos gerais do comprometimento organizacional.....	40
3.4. Conclusão.....	42
<b>CAPÍTULO 4 – O CASO DA GCI: UMA ANÁLISE À COMUNICAÇÃO INTERNA E SUA RELAÇÃO COMO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>43</b>
4.1. Descrição da pesquisa .....	43

4.1.1.	<i>Tipo de pesquisa</i> .....	43
4.1.2.	<i>Objectivos da pesquisa</i> .....	44
4.1.3.	<i>Questões de pesquisa</i> .....	44
4.1.4.	<i>Hipóteses de pesquisa</i> .....	45
4.1.5.	<i>Operacionalização das variáveis</i> .....	45
4.2.	Método e instrumento de recolha de dados.....	45
4.3.	População e amostra.....	46
4.4.	Procedimento para análise dos resultados.....	46
<b>CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>		<b>48</b>
5.1.	Características da amostra estudada.....	48
5.2.	Análise descritiva.....	49
5.2.1.	<i>Aspectos sobre a comunicação interna</i> .....	49
5.2.2.	<i>Aspectos sobre o comprometimento organizacional</i> .....	52
5.3.	Análise da relação entre variáveis.....	55
<b>CONCLUSÃO.....</b>		<b>59</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>		<b>60</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>65</b>
	Anexo A: Perfil Trainee Corporate e Plano de Formação.....	65
	Anexo B: Inquérito de pesquisa.....	68
	Anexo C: Resultados do coeficiente de correlação de Spearman.....	70

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Modelo conceptual de comunicação interna .....	13
<b>Figura 2</b> - Relação entre Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Comprometimento dos Funcionários e Resultados.....	39
<b>Tabela 1</b> - Instrumentos de comunicação escrita.....	18
<b>Tabela 2</b> - Instrumentos de comunicação dirigida aproximativa.....	19
<b>Tabela 3</b> - Conceitos de comprometimento organizacional .....	24
<b>Tabela 4</b> - Modelo tridimensional do comprometimento de Meyer e Allen .....	30
<b>Tabela 5</b> - Índices do Coeficiente de Correlação de Spearman .....	47
<b>Tabela 6</b> - Coeficiente de correlação de Spearman entre as questões do Bloco I e II.....	55
<b>Gráfico 1</b> - Habilitações .....	48
<b>Gráfico 2</b> - Sexo .....	48
<b>Gráfico 3</b> - Faixa etária.....	48
<b>Gráfico 4</b> - Antiguidade na empresa.....	49
<b>Gráfico 5</b> - Cargo de chefia .....	49
<b>Gráfico 6</b> - Q1: A comunicação interna é voltada para o bem-estar dos funcionários.....	50
<b>Gráfico 7</b> - Q2: Nesta organização, a comunicação interna é factor preponderante ao bom funcionamento do trabalho.....	50
<b>Gráfico 8</b> - Q3: Posso manifestar e enviar as minhas opiniões e sugestões à minha chefia.....	51
<b>Gráfico 9</b> - Q4: Sinto-me cabalmente informado sobre o negócio e actividades da organização. ....	51
<b>Gráfico 10</b> - Q6: A organização possui ferramentas/media eficaz(es) de comunicação interna.....	51
<b>Gráfico 11</b> - Q5: A informação que recebo de outros sectores é:.....	52
<b>Gráfico 12</b> - Q7:Estou emocional e positivamente envolvido com o meu trabalho.....	52
<b>Gráfico 13</b> - Q8: Estou disposto a exercer um esforço adicional considerável em benefício da organização. ....	53
<b>Gráfico 14</b> - Q9: Manifesto um enorme desejo de me manter nesta organização. ....	53
<b>Gráfico 15</b> - Q10: Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui. ....	54
<b>Gráfico 16</b> - Q11: Se me fosse dado a escolher entre esta e outra organização com as mesmas condições de remuneração e regalias, ponderaria mudar. ....	54
<b>Gráfico 17</b> - Q12: Sinto-me orgulhoso por pertencer a esta organização. ....	54

## INTRODUÇÃO

### A. Apresentação do estágio

O Mestrado em Ciências da Comunicação pela Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa considera-se concluído após o cumprimento de um estágio, com duração mínima de quatro e máxima de seis meses, numa empresa ou Instituição e após apresentação e defesa do respectivo relatório de estágio.

No meu caso particular, e atendendo aos meus objectivos profissionais e pessoais, decidi auto-propor o referido estágio no Grupo GCI, agência de comunicação sediada em Lisboa.

Após uma fase de formalização do pedido de acolhimento por parte da empresa supracitada e de validação do mesmo junto dos responsáveis, iniciei o meu estágio no dia 17 de Outubro de 2011, tendo terminado 4 meses depois, a 17 de Fevereiro de 2012.

### B. Caracterização da GCI

A GCI foi fundada em 1994 por José Manuel Costa e assume-se hoje como uma das mais bem-sucedidas agências de comunicação do mercado português, assente num acordo sério para com a inovação, a sustentabilidade e o pioneirismo na comunicação.

Ao longo dos últimos 18 anos, a GCI trabalhou com praticamente todas as grandes organizações portuguesas, desde empresas, associações, instituições, organizações governamentais ou ONGs.

A GCI é afiliada na Edelman, a primeira verdadeira *PR Agency* e líder global no sector da comunicação e *Public Relations*.

Projectos como o Green Project Awards, o GPA Roadshow, os Nutrition Awards ou o Trust Edelman Barometer Portugal ajudaram a catapultar a GCI para um novo nível de influência, baseado no *Public Engagement*, um conceito não muito fácil de descrever, mas que produz resultados.

A GCI conta actualmente com mais de 80 colaboradores empenhados em prestar um serviço de consultoria de excelência aos seus mais de 80 clientes, cuja missão se baseia em fazer evoluir as *Public Relations* para a disciplina líder do marketing *mix*.

Assente em valores de profissionalismo, coerência, consistência, qualidade, isenção, imparcialidade e pertinência, a GCI presta os seguintes serviços:

- i. Public Engagement
- ii. Change & Employee Engagement
- iii. Engagement Contents
- iv. Corporate Affairs
- v. Issues & Crisis
- vi. Public Affairs
- vii. Financial & Investor Relations
- viii. CSR & Sustainability
- ix. Food & Nutrition
- x. Digital

### **C. Descrição do trabalho efectuado**

Parece-me importante começar por referir que a descrição textual do trabalho realizado não consegue, naturalmente, reflectir todo o conhecimento e experiência que desse mesmo trabalho resultou.

Para a concretização das actividades e para o sucesso das mesmas no decorrer do estágio diria que contribuíram dois aspectos fundamentais: 1) os conhecimentos adquiridos durante o curso de Ciências da Comunicação que me foram extremamente úteis; e 2) a orientação e disponibilidade de todos os elementos da equipa que me acompanharam em todas as tarefas realizadas.

Ao longo dos 4 meses de estágio desempenhei uma série de funções que me permitiram perceber o real funcionamento de uma agência e de um consultor de comunicação no mercado de trabalho.

Mais concretamente, as minhas funções enquanto estagiário passaram por:

- i. Actualização de relatórios de clientes;
- ii. Construção e actualização de bases de dados;
- iii. Traduções de comunicados internacionais e posterior adaptação ao mercado português;
- iv. Notas de agenda e comunicados de imprensa;
- v. *Follow-up* de contactos;
- vi. Análise e monitorização de *clipping*;

- vii. Negociação de peças noticiosas de interesse para os clientes;
- viii. Outras tarefas executivas e de planeamento junto de diferentes clientes.

O programa de formação do meu percurso enquanto estagiário na GCI (ver Anexo A) esclarece de forma mais detalhada todas as tarefas desempenhadas.

#### **D. Justificação do tema proposto**

A área da Comunicação sempre exerceu um grande fascínio sobre mim. Em 2007 ingressei no curso de Ciências da Comunicação para iniciar a minha licenciatura, tendo vindo a decidir-me no terceiro ano pela variante de Assessoria, em grande parte influenciado pelas entusiasmantes aulas do meu então professor Vasco Ribeiro.

Ao longo do meu percurso académico – primeiro na Faculdade de Letras da Universidade do Porto e agora na Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica de Lisboa - porém, outras disciplinas mais específicas da área da Comunicação me suscitaram interesse, como foi o caso da Comunicação Empresarial e da importância que a mesma tem para os públicos internos e externos das organizações.

O interesse mais específico pela Comunicação Empresarial, em especial pela comunicação interna, surgiu após o meu primeiro estágio curricular na Fundação Casa da Música, em 2010, e desde então que a importância que a mesma desempenha no interior de uma organização e dos seus colaboradores se foi adensando.

O estágio que agora efectuei no Grupo GCI permitiu-me igualmente perceber que colaboradores mais satisfeitos produzem mais e melhor e que essa satisfação pode surgir, de facto, das ferramentas de comunicação interna ao dispor das organizações.

Assim, e a partir dessa mesma realidade que observei e experienciei no meu local de estágio, e numa altura marcada pela crise económica e também social daí decorrente, parece-me que o comprometimento de um colaborador para com a organização para a qual trabalha e a sua motivação no trabalho que desempenha, revelam-se de extrema importância para ultrapassar os problemas de produtividade e de insatisfação no local de trabalho.

Por essa razão, a relação entre a comunicação interna e o comprometimento dos colaboradores no local de trabalho despertaram de modo particular o meu interesse. Por isso, proponho-me, daqui em diante, a basear nela o tema do meu relatório de estágio.

## **E. Objectivos da pesquisa**

Para o desenvolvimento do trabalho proposto consideram-se como fundamentais os seguintes objectivos específicos:

- i. compreender o conceito de comunicação interna e sua importância para as organizações e seus colaboradores;
- ii. compreender o conceito de comprometimento organizacional e sua importância para o desempenho individual dos colaboradores;
- iii. clarificar a relação existente entre a comunicação interna e o comprometimento organizacional.

Sublinho que o objectivo do trabalho proposto não é o de abranger toda a teoria referente ao tema acima enunciado. A revisão bibliográfica tem carácter exploratório, pelo que apenas os aspectos mais relevantes para os objectivos enumerados serão alvo de abordagem rigorosa.

## **F. Estrutura do relatório**

Após uma breve apresentação e contextualização do estágio e da problemática a investigar, apresento a estrutura deste relatório de estágio que é desenvolvido em cinco capítulos, que culminam, naturalmente, com algumas considerações finais que considero oportuno apresentar

No primeiro capítulo é feito um enquadramento que sustenta a teoria principal sobre a comunicação interna. Mais especificamente, aborda-se o conceito e a importância da comunicação interna nas organizações, as redes e os fluxos de comunicação, as ferramentas e as barreiras comunicacionais.

O capítulo dois é dedicado à perspectiva do comprometimento organizacional, que engloba os vínculos do emprego com a organização e os diferentes componentes do comprometimento organizacional.

No terceiro capítulo apresenta-se um enquadramento teórico sobre a ligação entre os conceitos abordados nos dois capítulos anteriores, ou seja, entre a comunicação interna e o comprometimento organizacional. Mais especificamente, são mencionados os impactos da comunicação interna no comprometimento organizacional e no

desempenho individual do colaborador, bem como os efeitos gerais desse mesmo comprometimento.

No capítulo quatro é apresentada uma análise à comunicação interna e sua relação com o comprometimento organizacional na GCI. Neste capítulo é feita uma descrição da pesquisa, são mencionados o método e o instrumento de recolha de dados, é clarificada a população e a amostra da pesquisa e os procedimentos para a análise dos resultados.

No capítulo cinco são apresentados e discutidos os resultados finais da pesquisa à luz dos objectivos gerais a que me propus.

Finalmente, apresentam-se as conclusões obtidas e as limitações do estudo. Apresentam-se igualmente a bibliografia consultada, seguida dos documentos em anexo considerados complementares para a compreensão do trabalho.

## **CAPÍTULO 1 – UMA PERSPECTIVA DA COMUNICAÇÃO INTERNA**

### **1.1. A comunicação interna e a sua importância nas organizações**

A comunicação nas organizações é um dos aspectos fundamentais para o desempenho das “funções administrativas internas e [consequentemente] para o relacionamento com o meio externo” (Tavares; 2005: 19).

Segundo Kunsch (cit. por Tavares; 2005: 20) a comunicação é, de facto, essencial para a sobrevivência das organizações e é ela que define “a organização e determina as condições da sua existência e a direcção do seu movimento” (Thayer cit. por Tavares; 2005: 20).

A comunicação é de tal forma central nas organizações que, segundo Cunha *et al.*, sem ela:

“Não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, marketing ou processos de trabalho coordenados. (...) De facto, uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional: se a comunicação falha, uma parte da estrutura da organização também falha” (2005: 316).

Em termos gerais, o conceito de comunicação organizacional pode ser entendido como “uma combinação de processos, pessoas, mensagens, significado e finalidade (...) que envolve interacções entre os membros [internos e externos], moldando e construindo a própria organização” (Shockley-Zalabak cit. por Martins; 2010: 29).

A comunicação organizacional engloba duas componentes vitais para a organização: 1) a comunicação interna, dirigida aos membros da organização; e 2) a comunicação externa, dirigida aos diferentes públicos externos da organização, como actuais e potenciais clientes.

De uma maneira geral, a comunicação interna está relacionada com a troca de informações e ideias no interior de uma organização e ajuda os seus colaboradores a “desempenharem melhor as suas funções, desenvolve uma maior clarificação da missão da organização e permite identificar e reagir rapidamente a problemas potenciais” (Filipe; 2007: 56).

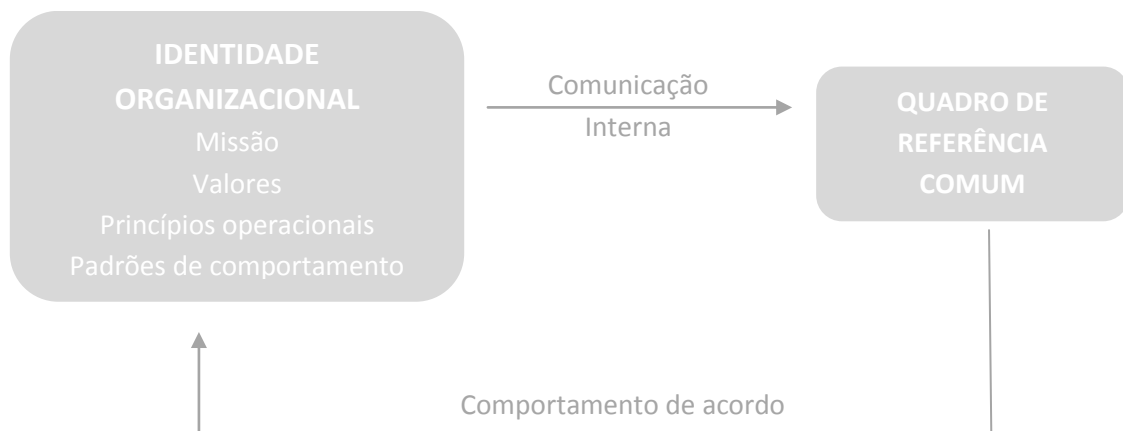
Rodriguez de San Miguel oferece um conceito mais amplo sobre a comunicação interna e esclarece-o da seguinte forma:

“Conjunto de actividades efectuadas por qualquer organização para criação e manutenção de boas relações com e entre os seus membros, através do uso de diferentes meios de comunicação que os mantenham informados, integrados e motivados para contribuir com o seu trabalho para que se alcancem os objectivos organizacionais” (cit. por Tavares; 2005: 37).

Por outro lado, a comunicação interna assume-se como uma ferramenta imprescindível para o desenvolvimento de um quadro de referência comum a todos os colaboradores acerca do que é a empresa, da sua missão, valores, princípios operacionais e padrões de comportamento, isto é, da sua imagem e identidade.

Graficamente, o modelo conceptual de comunicação interna assume os seguintes contornos:

**Figura 1 - Modelo conceptual de comunicação interna**



Fonte: adaptado de Filipe (2007: 58)

Neste sentido, por mais bem-sucedida que seja a estratégia de negócio de uma organização, ela tem, em primeiro lugar “de alcançar e conquistar os seus empregados para conseguir uma óptima efectividade” (White *et al.*: 2008: 4). Assim, “não basta ter uma equipa de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se os seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa” (Ruggiero cit. por Melo; 2005: 1).

No ambiente interno das organizações a comunicação destina-se, portanto, “a transmitir instruções e ordens e a manter o quadro de pessoal sempre informado do que ocorre, como um factor de motivação e participação” (Duarte; 2009: 27). Neste sentido, sendo a comunicação interna um instrumento agregador entre a organização e os seus colaboradores, é expectável que seja encarada e pensada de forma estratégica.

Para Raigada a comunicação interna “é responsável por sensibilizar o público interno e promover consenso” (cit. por Tavares; 2005: 39), compatibilizando os interesses dos colaboradores com os da empresa e gerando um sentimento de pertença e identidade social entre eles.

Torquato partilha da mesma opinião ao afirmar que a sua missão essencial é:

“Contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento contínuo das suas actividades e serviços” (cit. por Mota e Fossá; 2006: 6).

Para Kunsch, porém, “a comunicação interna não é simplesmente uma transmissão de informações, mas um sector planeado (...) para viabilizar toda e qualquer interacção possível entre a organização e seus empregados” (cit. por Garcia; 2010: 38). Na verdade, o propósito fundamental da comunicação interna é o de propiciar os meios necessários para promover a integração entre os funcionários e a empresa, compatibilizando os interesses de ambos.

De facto, a comunicação interna “é co-participante dos processos de aprendizagem e assimilação dos códigos de identificação” (Tavares; 2005: 43) e pode também contribuir para “afectar atitudes, satisfação no trabalho e, conseqüentemente, para a forma como os empregados falam acerca da organização com os restantes *stakeholders*” (White *et al.*: 2008: 5). Por esta razão, a comunicação interna é muitas vezes considerada “o espelho da cultura organizacional e reflecte, necessariamente, os valores das organizações” (Tavares; 2005: 41).

Segundo Brault (cit. por Filipe; 2007: 50 e 51), a comunicação interna possui sete funções, a saber:

- i. Função informativa: é a função da comunicação que tem a finalidade de veicular o conhecimento e o “saber” da empresa;

- ii. Função de integração: tem a finalidade de desenvolver nos colaboradores o sentimento de pertença a um grupo;
- iii. Função de retroacção: baseia-se no retorno das mensagens remetidas num determinado eixo, vertical ou horizontal, com a finalidade de verificar e validar a sua compreensão;
- iv. Função sinal: consiste na emissão e multiplicação de sinais e de micro-mensagens que permitem ao público identificar a personalidade e a continuidade da empresa num mesmo sentido;
- v. Função comportamental ou argumentista: serve para indicar ordens claras e indispensáveis e pedir explicitamente que se caminhe numa determinada direcção;
- vi. Função mudança: permite a mudança de imagem e passa pela mudança concreta das mentalidades, atitudes e relações;
- vii. Função imagem: tem a finalidade de transmitir ao público interno e externo uma imagem favorável da organização.

Assim se percebe, portanto, que uma comunicação interna ineficaz, ou mesmo a sua ausência, pode tornar a “organização vulnerável” (Grossman cit. por White *et al.*: 2008: 6). De facto, “os empregados com informação suficiente sobre a sua organização têm menor probabilidade de espalhar rumores e maior probabilidade de defender a organização” (Cubbage cit. por White *et al.*: 2010: 6). Também para Westphalen, “uma boa comunicação exerce um efeito positivo sobre o ambiente interno, sobre a opinião que os assalariados têm da firma e, por consequência, sobre a imagem global da empresa” (cit. por Sá; 2008: 30).

Não é de estranhar, pois, que a eficácia da comunicação interna nas organizações seja especialmente requerida em cenários de mudança (Hemais; Kitchen & Daly; Mattos cit. por Almeida; 2007: 25) frequentemente vivenciados pelas organizações, e nos momentos em que novos desafios são lançados aos funcionários (Almeida; 2007: 25).

Segundo Brum, a comunicação interna deve, portanto, “gerar impacto no comportamento do colaborador e ajustar-se às características do público ao qual se destina” (cit. por Filho e Godoy; 2006: 12). Para isso, é fundamental que esta comunicação seduza o colaborador e permita um *feedback* claro e objectivo.

De uma maneira geral, pode dizer-se que a comunicação interna surge, assim, da necessidade de “tornar os funcionários influentes, integrados e informados do que

acontece na empresa, fazendo-os sentir parte dela” (Melo; 2005: 2). Dessa forma, a alta direcção de qualquer organização deve consciencializar-se do poder da comunicação interna, porque é através dela que a empresa poderá transmitir uma imagem positiva ao seu público externo (*idem*; 2005).

## **1.2. Redes e fluxos de comunicação**

A comunicação interna nas organizações estabelece-se através de redes formais (realizadas através da hierarquia) e informais (realizadas fora do sistema convencional), que actuam em simultâneo, sendo que a comunicação formal será sempre suplantada pela rede informal, “que surge através das relações entre as pessoas e está orientada para além dos objectivos da organização, influenciada pelos interesses dos próprios indivíduos” (Tavares; 2005: 29).

Também para Kunsch, a rede formal “é composta por conjuntos de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada, enquanto a rede informal se baseia nas relações sociais entre os funcionários” (cit. por Garcia; 2010: 40). Numa outra perspectiva, a rede formal pode ser entendida como a comunicação administrativa, por onde “circulam as mensagens oficiais e legitimadas pela estrutura da empresa” (Filho e Godoy; 2006: 12) e a rede informal como aquela que está fora do controlo da organização.

Mais concretamente, a rede formal representa “o canal oficial de transmissão de mensagens” (Filipe; 2007: 56) e a rede informal “envolve informações que representam linhas de poder e de actividade não oficiais nas organizações” (*idem*; 2007: 56).

Por sua vez, as mensagens nas organizações fluem através de fluxos descendentes (de cima para baixo: administração/empregados); ascendente (de baixo para cima: empregados/administração); horizontal (entre pares/pessoas com posições hierárquicas equivalentes); transversal (em que diferentes áreas e pessoas passam a interagir); e circular (abarca todos os níveis sem se ajustar às direcções tradicionais e tem conteúdo mais amplo) (Tavares; 2005: 29).

A comunicação descendente, também chamada de comunicação vertical, é a mais vulgarmente praticada: as mensagens partem de um certo nível hierárquico e destinam-se aos escalões inferiores. Aqui, as decisões organizacionais são normalmente tomadas pela gestão de topo e posteriormente divulgadas às equipas das camadas mais baixas da hierarquia.

Por sua vez, a comunicação ascendente segue o caminho inverso, ou seja, parte dos níveis inferiores até ao topo da hierarquia e pode traduzir-se da seguinte forma:

“Para resolver problemas e tomar decisões inteligentes, os gestores devem saber o que se passa na organização. Uma vez que não poderão estar em todo o lado ao mesmo tempo, os gestores dependem dos colaboradores das bases para que lhes seja fornecida informação precisa e atempada sobre problemas, tendências, oportunidades de melhoria e sobre o desempenho em geral. Para garantir a eficácia deste tipo de comunicação é fundamental a existência de um clima organizacional favorável à livre expressão de mensagens (...)” (Filipe; 2007: 57).

A comunicação horizontal é aquela onde não existe nenhuma noção hierárquica. Trata-se de uma troca de informações de igual para igual, entre diferentes sectores, serviços ou especialidades no interior da organização, mas entre pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes.

Para Gortari e Gutiérrez:

“O fluxo horizontal fomenta a coordenação das actividades de uma organização, a definição de objectivos, políticas e procedimentos, o intercâmbio de ideias, a tomada de decisões, a produção de recomendações, a familiarização com outros sectores e unidades e, conseqüentemente, o incentivo ao desenvolvimento de interesses mútuos” (cit. por Tavares; 2005: 32).

A comunicação transversal está relacionada com o fluxo de informação de um departamento para outro na organização. Por outras palavras, visa o fluxo de informação entre especialistas de diferentes áreas funcionais em diferentes níveis de gestão. Este tipo de comunicação apoia os colaboradores na partilha de informação e na coordenação de tarefas e problemas complexos e de difícil resolução.

Finalmente, a comunicação circular engloba todos os níveis e a dimensão do seu conteúdo é proporcional ao grau de aproximação das relações interpessoais entre os indivíduos.

Conclui-se, portanto, que quaisquer que sejam as redes e os fluxos comunicacionais preponderantes numa organização, elas “evidenciam o interesse organizacional na articulação sistémica de uma cultura sólida, proponente de participação activa e de comprometimento do corpo funcional” (Mota e Fossá; 2006: 5).

### 1.3. Ferramentas de comunicação interna

A comunicação interna nas organizações faz-se por intermédio de diversos canais que podem ser escritos, orais e/ou audiovisuais.

Segundo Westphalen, a comunicação escrita é “imediate, tradicional e rica” (cit. por Sá; 2008: 27) e permite uma rápida difusão ao mesmo tempo que atinge um elevado número de colaboradores. Entre os instrumentos ou ferramentas de comunicação escrita contam-se:

**Tabela 1 - Instrumentos de comunicação escrita**

<b>Avisos</b>	Carácter oficial, informação administrativa, expostos em locais de alta visibilidade, são temporários.
<b>Circular</b>	Documento reproduzido e distribuído.
<b>Memorando</b>	Aviso direccionado a indivíduos em específico.
<b>Mural ou jornais de parede</b>	Quadros distribuídos pelos diversos ambientes da empresa, com lembretes, pequenos textos, datas da agenda organizacional, etc.
<b>Normas internas</b>	Publicação com orientações.
<b>E-mail</b>	Correio electrónico.
<b>Intranet</b>	Redes corporativas internas que utilizam os mesmos fundamentos da internet.
<b>Revista interna</b>	Publicação com o objectivo recreativo.
<b>Jornal da empresa</b>	Instrumento que narra a vida da organização.

Fonte: adaptado de Garcia (2010: 43)

Por outro lado, segundo Garcia, a comunicação oral “é feita através de discursos, telefonemas, conversas presenciais, reuniões e conferências” (2010: 43) e caracteriza-se por ser directa e económica, uma vez que se destina a um número limitado de pessoas sendo, muitas vezes, acompanhada por um suporte escrito.

A comunicação audiovisual, por sua vez, é geralmente focada nos recursos ou veículos da comunicação audiovisual, como vídeos e filmes. Para além destes, outros recursos como as fotografias podem igualmente ser aproveitadas.

Segundo a classificação de Fortes, a comunicação interna pode ainda ser feita através da abordagem de “comunicação dirigida aproximativa” (cit. por Garcia; 2010: 42), que permite o estabelecimento de relações pessoais e contactos mais próximos e directos entre a organização e os seus colaboradores. Por outras, palavras, trata-se de uma comunicação presencial interactiva, sendo os seus principais meios:

**Tabela 2 - Instrumentos de comunicação dirigida aproximativa**

<b>Comemorações internas</b>	Aniversário da empresa e de funcionários. As metas e marcos históricos também podem ser comemorados, além de datas importantes, como o Natal, Dia da Mãe e Dia da Mulher, por exemplo.
<b>Concursos internos</b>	Valorização de grupos de funcionários.
<b>Programações artísticas, culturais e sociais</b>	Exposições, feiras, bailes, jantares, etc.
<b>Eventos desportivos</b>	Campeonatos ou competições únicas.
<b>Excursões</b>	Grupos de colaboradores e familiares.
<b>Fins-de-semana</b>	Actividades lúdicas e culturais diversas.
<b>Inaugurações</b>	Novas instalações
<b>Áreas de lazer</b>	Espaços reservados aos funcionários para descontração durante os intervalos

Fonte: adaptado de Garcia (2010: 45)

A eficácia da comunicação interna, dos seus veículos e instrumentos de comunicação, depende em muito do planeamento estratégico que deles se faz. A escolha destes mesmos instrumentos ou ferramentas de comunicação deve, assim, ser feita em conformidade com a realidade e os recursos organizacionais. Por outras palavras, deve

estar alinhada com as necessidades dos colaboradores para que os objectivos organizacionais possam ser atingidos na sua plenitude. Na verdade:

“Todas estas acções primam não só pelo desenvolvimento profissional, mas também pessoal do empregado, com vista à sua qualidade de vida. Atitudes destas demonstram a preocupação das instituições com o bem-estar da sua equipa, valorizando o capital humano (o responsável por fazer a diferença no actual mercado competitivo)” (Weiler; 2010: 41).

#### **1.4. Barreiras comunicacionais**

A comunicação interna exerce um papel preponderante no processo de desenvolvimento da qualidade – interna e externa – da organização. Para isso, uma comunicação interna eficaz depende, segundo Ruggiero (cit. por Melo; 2005: 3 e 4), dos seguintes factores:

- i. Prioridade à comunicação: qualidade e *timing* da comunicação;
- ii. Abertura da alta direcção – disposição para disponibilizar informações essenciais a todos os colaboradores;
- iii. Processo de busca – pró-actividade de cada colaborador em busca das informações que precisa para realizar bem o seu trabalho;
- iv. Autenticidade – no relacionamento entre os colaboradores assegurando eficácia da comunicação e do trabalho em equipa;
- v. Foco em aprendizagem – garantia de efectiva aprendizagem do que é comunicado, optimizando o processo de comunicação;
- vi. Individualização – consideração das diferenças individuais assegurando melhor sintonia e qualidade de relacionamento na empresa;
- vii. Competências de base – desenvolvimento de competências básicas em comunicação (ouvir, expressão oral e escrita, habilidades interpessoais), assegurando qualidade das relações internas;
- viii. Velocidade – rapidez na comunicação dentro da empresa;
- ix. Adequação tecnológica – equilíbrio entre tecnologia e alto contacto humano assegurando evolução da qualidade da comunicação e potencializando a força do grupo.

Entre outros critérios que determinam a qualidade da comunicação interna contam-se igualmente, segundo Filipe (2007; 58): 1) a necessidade de sintonizar a energia de todos os colaboradores das organizações com os seus objectivos estratégicos; 2) a proactividade das pessoas na busca das informações que precisam para realizar o seu trabalho; 3) a autenticidade no relacionamento entre os colaboradores, assegurando a eficácia da comunicação e do trabalho em equipa; e 4) o respeito pelas diferenças individuais, assegurando uma melhor sintonia e qualidade das relações humanas nas organizações.

Não raras vezes, porém, as organizações enfrentam obstáculos que dificultam e prejudicam a qualidade da sua comunicação interna. As barreiras ou impeditivos comunicacionais são, então, segundo Kunsch (cit. por Tavares; 2005: 24), entendidas como os problemas que interferem na qualidade da comunicação.

As barreiras comunicacionais podem ser de natureza:

- i. Mecânica ou física: relacionadas com os aparelhos de transmissão;
- ii. Fisiológica: problemas genéticos ou de mal formação dos órgãos vitais da fala;
- iii. Semântica: decorrem do uso inadequado de uma linguagem não comum ao receptor ou a grupos visados;
- iv. Psicológica: preconceitos ou estereótipos que fazem com que a comunicação fique prejudicada.

A autora define ainda quatro classes de barreiras mais gerais:

- i. Pessoais – as pessoas podem facilitar ou dificultar as comunicações;
- ii. Administrativas/burocráticas – decorrem da forma como as organizações actuam e processam as suas informações;
- iii. Excesso de informações – a sobrecarga de informação pode constituir uma barreira comunicacional;
- iv. Comunicações incompletas e parciais – informações fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas.

De acordo com Brault (cit. por Baptista; 2009: 17), os problemas da comunicação interna nas empresas são mais habituais do que se julga e decorrem, normalmente, dos

seguintes factores: 1) distanciamento entre departamentos; 2) disparidade entre colaboradores motivados e eficazes e outros que levantam discussões constantemente; e 3) quadros que não exercem a sua função de comunicação interna.

Numa outra perspectiva, pode considerar-se que os problemas comunicacionais se devem, segundo Baptista:

“(…) à ausência de informação, à existência de diferentes necessidades, qualidade e natureza de informação precisa pelos colaboradores/grupos da empresa e também à natureza e qualidade de relacionamento entre as pessoas envolvidas” (2009: 17).

Neste sentido é, pois, fundamental que os superiores hierárquicos tomem consciência de que uma reestruturação e adequação da comunicação interna que satisfaça as necessidades da administração e dos empregados é o primeiro passo para a defesa da promoção e desenvolvimento interno e, conseqüentemente, externo da organização.

De facto, uma comunicação interna em conformidade com os valores e necessidades individuais de cada um dos colaboradores é um dos factores-chave para o sucesso das organizações.

## **1.5. Conclusão**

Em suma, a comunicação interna assume-se como um sistema de práticas e processos de interacção dentro de uma organização e que são fundamentais para a construção da sua cultura e identidade.

A comunicação interna é, portanto, uma ferramenta ao dispor das organizações para a criação de um quadro de referência comum a todos os colaboradores acerca do que é a empresa, da sua missão, valores, princípios operacionais e padrões de comportamento.

Assim, é importante que as organizações percebam que a comunicação interna é estratégica para o negócio e pode, muitas vezes, ditar o seu sucesso ou fracasso.

De facto, ela pode contribuir para afectar atitudes, satisfação no trabalho e, conseqüentemente, para a forma como os empregados falam acerca da organização e respondem perante ela.

Nesse sentido, o tema do comprometimento organizacional vai ser apurado no próximo capítulo deste relatório de estágio.

## **CAPÍTULO 2 – UMA PERSPECTIVA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

### **2.1. O conceito de comprometimento organizacional**

Os estudos sobre o comprometimento organizacional e os seus efeitos nos colaboradores ganharam especial destaque a partir da década de 70. A alteração dos mercados de trabalho e dos níveis de exigência levaram os responsáveis das organizações “a desenvolver estratégias que estimulassem os colaboradores a contribuir da melhor maneira possível para alcançar os resultados organizacionais” (Pereira *et al.*; 2011: 2).

Apesar da crescente atenção dada ao estudo do comprometimento organizacional parece ainda haver algum desacordo sobre o que realmente é, para onde é direcionado, como se desenvolve e como afecta o comportamento (Meyer e Herscovitch; 2001).

Mais, os estudos sobre a temática ajudam a uma “melhor compreensão da natureza dos processos psicológicos pelos quais as pessoas escolhem identificar-se com os objectivos no seu ambiente (...)” (Teixeira cit. por Muller *et al.*; 2005: 512).

De uma maneira geral, o comprometimento pode ser entendido como o desejo de se sentir vinculado a algo e ter desejo de permanecer num determinado curso de acção, pressupondo ainda um sentimento total de responsabilidade na transformação das metas e objectivos definidos (Bastos; 1997).

Numa outra perspectiva, para Northcraft e Neale, mais do que lealdade à organização, “o comprometimento é um processo através do qual os colaboradores expressam sua preocupação com o bem-estar e o sucesso da organização em que trabalham” (cit. por Muller; 2005: 512).

Por outro lado, o comprometimento é uma força que liga um indivíduo a um curso de acção relativamente a um ou mais objectivos. Assim, “o comprometimento (...) pode influenciar o comportamento mesmo na ausência de motivações extrínsecas ou atitudes positivas” (Meyer e Herscovitch; 2001: 301).

Segundo Mowday *et al.* (cit. por Filho e Godoy; 2006: 2), o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por, pelo menos, três factores, a saber:

- i. Estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização;
- ii. Uma forte crença e aceitação dos objectivos e valores da organização;
- iii. Um forte desejo de se manter membro da organização.

No mesmo sentido, Fossá admite que:

“Os indivíduos comprometidos apresentam quatro características básicas: 1) interiorização dos objectivos e valores da organização; 2) envolvimento com o papel organizacional no contexto destes objectivos e valores; 3) desejo de permanecer na organização por um longo período de tempo para o alcance dos objectivos e valores e, 4) prontidão para realizar esforços, visando o alcance dos objectivos e valores” (cit. por Filho e Godoy; 2006: 2).

Ao debruçarmo-nos mais aprofundadamente sobre a temática do comprometimento organizacional, verificamos que existe uma multiplicidade de conceitos que leva à identificação de várias abordagens conceptuais. Eis algumas delas:

**Tabela 3 - Conceitos de comprometimento organizacional**

Referência	Conceito
Mc Donald e Makin (2000)	Comprometimento organizacional definido como um contrato psicológico entre o empregado e a empresa.
Valentine <i>et al.</i> (2002)	Comprometimento organizacional é considerado como a interacção e partilha dos interesses entre empregados e a organização.
Ozsoy <i>et al.</i> (2002)	Comprometimento organizacional está relacionado a uma valorização maior por parte dos empregados de uma empresa, dos resultados da organização em relação aos seus próprios benefícios.
Ince e Gul (2005)	Comprometimento organizacional está relacionado com factores como a aceitação e a forte crença nos valores e objectivos da empresa, assim como o desenvolvimento de um trabalho mais intenso e entusiasmante com o objectivo de criar benefícios para a empresa e continuar a fazer parte dela.
Yilmaz (2008)	Comprometimento organizacional definido como a adopção dos objectivos da empresa pelos seus empregados e o comprometimento dos mesmos no alcance desses objectivos.

Fonte: adaptado de Yilmaz (cf. Órfão; 2010: 31)

Para melhor compreender o conceito de comprometimento, é igualmente necessário “responder à questão ‘comprometimento com o quê?’” (Thornhill *et al.*; 1996: 14). McElroy *et al.* (1999: 509) consideram que o comprometimento envolve várias formas face a diferentes entidades relacionadas com o trabalho, nomeadamente:

- i. Comprometimento para com o valor intrínseco do trabalho como uma actividade valorizada;
- ii. Comprometimento para com a carreira ou profissão;
- iii. Comprometimento para com o trabalho em si ou actividades experienciadas no local de trabalho;
- iv. Comprometimento para com a entidade patronal ou a organização.

Estas diferentes formas de comprometimento têm implicações significativas para as organizações no sentido em que “os indivíduos podem, por exemplo, estar comprometidos com o valor do trabalho assalariado, com a sua carreira e a sua profissão, mas não com o seu trabalho específico ou com a organização” (Iles *et al.* cit. por Thornhill *et al.*; 1996: 14).

De acordo com Meyer e Allen (1991), o estudo do comprometimento, de quando e como se desenvolve (antecedentes) e a forma como ajuda a moldar as atitudes e comportamentos dos colaboradores (consequentes) possibilita às organizações um melhor posicionamento para se anteciparem aos impactos a que estão sujeitas nos tempos modernos.

Mais, segundo os autores, os “funcionários que estão fortemente comprometidos são aqueles que terão menor probabilidade de deixar a organização” (*idem*; 1990: 1).

## **2.2. Vínculos do empregado com a organização**

Para Meyer e Allen a temática do comprometimento organizacional tem provocado muita controvérsia no que diz respeito à natureza dos vínculos entre os empregados e a organização para a qual trabalham. Diversos estudos têm sugerido uma maior investigação desses vínculos e da dimensão ou intensidade do comprometimento organizacional (cit. Tavares e Limongi-França; 2010).

De uma maneira geral, a intensidade destes vínculos é “proporcional aos valores e objectivos interiorizados pelo empregado” (Mota e Fossá; 2006: 4) e, naturalmente “reflecte a maneira como o mesmo se apropria dos valores difundidos pela organização, reelaborando-os e reinterpretando-os” (*idem*; 2006: 4).

Porém, o vínculo empregado/organização não se estabelece apenas com base nos valores organizacionais que o colaborador assume para si ou na remuneração financeira que espera receber no final do mês. Segundo Quadros, o colaborador espera igualmente

“outras compensações afectivas que irão enriquecer a sua auto-estima” (2006: 87), assumindo, neste sentido, particular destaque a construção de relacionamentos no interior da organização. De facto, é através destas trocas sociais que os colaboradores acabam por construir contratos psicológicos de reciprocidade com base “na confiança e na boa-fé entre a organização e o indivíduo” (Quadros; 2006: 87).

Para o sociólogo Pierre Blau, a troca social envolve “favores que criam futuras obrigações não especificadas, sendo a natureza da retribuição deixada a cargo daquele que deverá retribuir” (cit. por Quadros; 2006: 87). No âmbito das organizações, o vínculo estabelecido entre estas e os seus colaboradores submete-se a um princípio idêntico.

O mesmo princípio foi defendido por Gouldner (cit. por Quadros; 2006: 88) que considerou que tanto colaboradores como organizações detém, ambos, um papel activo de convívio social - o papel de receptor e o papel de doador, considerando que:

“O princípio da reciprocidade provoca não só a noção de débito no receptor (empregado), como também leva o doador (a empresa) a desenvolver expectativas de retribuição por parte do receptor” (Quadros; 2006: 88).

Numa outra perspectiva, o vínculo estabelecido pelo indivíduo para com a organização pode também basear-se nos seguintes factores: adesão e oportunidade (Filho e Godoy; 2006: 6). Na verdade, “o empregado adere aos valores da empresa ao perceber que estão de acordo com o que ele acredita. Entretanto, espera receber da organização oportunidades condizentes com as suas expectativas” (*idem*; 2006: 6).

Assim sendo:

“Levando-se em consideração que esses dois factores sejam essenciais para que haja comprometimento, supõe-se que haja coerência entre a cultura organizacional e a cultura do indivíduo. Nesse sentido, quando as crenças e valores, tanto dos trabalhadores como da instituição, apontam para um consenso, existe uma cultura favorável para o comprometimento” (Filho e Godoy; 2006: 6).

Por outro lado, Gondim e Silva (cit. por Quadros, 2006: 92) definem três aspectos segundo os quais os colaboradores se podem ou não comprometer com a organização: 1) a forma como a organização os trata; 2) a forma como a organização estrutura os seus

processos de trabalho; e 3) a forma como a organização se relaciona com o ambiente externo.

Neste sentido, o comprometimento afectivo, como veremos a seguir, desempenha um papel fundamental no vínculo do empregado para com a sua organização. De facto, o comprometimento afectivo terá maior preponderância sobre os outros “no processo de construção de um sentimento de pertença de um indivíduo à organização” (Quadros; 2006: 91) e, conseqüentemente, num maior envolvimento com esta.

Na opinião de Dubin *et al.* (cit. por Tavares; 2005: 59) existem igualmente outras fontes de comprometimento que podem aumentar a força do vínculo entre os empregados e a organização, a saber:

- i. Sistemas de ambiente de trabalho: o grupo de trabalho, a organização em si, o sindicato, a profissão e o tipo de indústria;
- ii. Objectos do local de trabalho e condições humanas: a tecnologia, o produto do trabalho, as rotinas, a autonomia e o espaço pessoal;
- iii. Recompensas/pagamentos por trabalhar: o salário, o poder, o *status* e a carreira.

Finalmente, na perspectiva de Halaby, este vínculo pode também ser definido em termos das relações de autoridade estabelecidas no interior da organização. Por outras palavras, o vínculo empregado/organização baseia-se não nas compensações financeiras ou emocionais, ou outras, mas “na percepção da legitimidade do regime de governo do empregador” (cit. por Tavares; 2005: 61).

### **2.3. Componentes do comprometimento organizacional**

Para entender o comprometimento organizacional é necessário fazer a distinção entre duas vertentes, que são: a natureza e o foco do comprometimento. A natureza do comprometimento é o que define o tipo de relação entre o empregado e a entidade, isto é, o foco com a qual o mesmo se torna comprometido.

No que diz respeito ao foco, o comprometimento “pode ser classificado em função do objecto para a qual está orientado: organização, função, ocupação, carreira, objectivos, mudanças organizacionais, estratégias, sindicatos, família” (Nascimento *et al.*; 2008: 116).

Quanto à sua natureza, as diversas definições de comprometimento organizacional podem ser agrupadas em três categorias: 1) as que têm em comum uma orientação afectiva; 2) as que são baseadas em custos; e 3) as que implicam uma responsabilidade moral por parte do indivíduo em relação à organização (Nascimento *et al.*; 2008).

Na perspectiva de Bastos (cit. por Muller *et al.*; 2005: 513) existem cinco abordagens relativamente ao estudo da natureza do comprometimento organizacional, a saber:

- i. Afectivo: o indivíduo identifica-se com a organização e com os seus objectivos e deseja manter-se como membro de modo a facilitar a consecução desses objectivos. O comprometimento afectivo é aquele associado à ideia de lealdade, desejo de contribuir, sentimento de orgulho de permanecer à organização.
- ii. Calculativo ou instrumental: comprometimento como função das recompensas e dos custos pessoais, vinculados à condição de ser ou não membro da organização. O comprometimento como fruto de um mecanismo psicossocial de trocas e de expectativas entre o indivíduo e a organização, em aspectos como salário, *status* e liberdade.
- iii. Sociológico: relação de autoridade e de subordinação. O comprometimento do trabalhador expressa-se no interesse em permanecer no actual emprego porque percebe a legitimidade da relação autoridade/subordinação.
- iv. Normativo: interiorização de pressões normativas de comportamento.
- v. Comportamental: manutenção de determinadas condutas e de coerência entre o seu comportamento e as suas atitudes. As pessoas tornam-se comprometidas a partir das suas próprias acções, formando um círculo de auto-reforço no qual cada comportamento gera novas atitudes que levam a comportamentos futuros, numa tentativa de manter a consistência.

No entanto, face à falta de consenso relativamente às várias definições de comprometimento organizacional apresentadas por vários autores ao longo dos anos, Allen e Meyer (1990) verificaram que estas se poderiam agrupar em três categorias.

O modelo tridimensional apresentado pelos autores é hoje o mais amplamente estudado e aceite entre os pesquisadores de todo o mundo e traduz-se da seguinte forma:

- i. Comprometimento afectivo (*Affective commitment*): refere-se a um envolvimento emocional do empregado em que ocorre uma identificação com os objectivos e valores da organização. Muito mais do que simples lealdade passiva, “envolve uma relação activa, na qual o colaborador deseja dar algo de si com o objectivo de contribuir para o bem-estar da organização” (Muller *et al.*; 2005: 513). O indivíduo demonstra um forte desejo em manter o vínculo com a organização e tem intenção de empreender considerável esforço em prol da mesma;
- ii. Comprometimento instrumental (*Continuance commitment*): entendido como o comprometimento percebido pelos altos custos associados de deixar a organização ou como “consequência das recompensas e custos percebidos pelo empregado enquanto parte integrante da organização” (Órfão; 2010: 33). Os colaboradores “trabalham mais por necessidade e escassez de alternativas do que por quererem ou estarem dispostos a esforçar-se em prol da organização” (Tavares; 2005: 60);
- iii. Comprometimento normativo (*Normative commitment*): refere-se a um “sentimento de obrigação de permanecer na organização” (Muller *et al.*; 2005: 513), assente nas pressões normativas e morais a que o indivíduo está sujeito e que o predispõem a comportar-se segundo padrões pré-definidos.

Os autores sintetizam o modelo tridimensional da seguinte forma:

“Empregados com um forte comprometimento afectivo permanecem na organização porque querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque sentem que são obrigados” (Allen e Meyer; 1990: 3).

**Tabela 4 - Modelo tridimensional do comprometimento de Meyer e Allen**

<b>Componentes</b>	<b>Razão da permanência</b>	<b>Estado psicológico</b>
<b>Afectivo</b>	O indivíduo sente que quer permanecer	Desejo
<b>Instrumental</b>	O indivíduo sente que tem necessidade de permanecer	Necessidade
<b>Normativo</b>	O indivíduo sente que deve permanecer	Obrigaçã

Fonte: adaptado de Rego e Souto (cf. Órfão; 2010: 34)

Neste sentido, os funcionários podem experienciar cada um destes estados psicológicos em diferentes graus. Por outras palavras, uns “podem sentir uma forte necessidade e obrigação de permanecer na organização, mas nenhum desejo em fazê-lo; e outros podem não sentir nenhuma necessidade ou obrigação, mas um forte desejo” (Allen e Meyer; 1990: 4).

As evidências teóricas e empíricas sugerem, assim, que cada componente do comprometimento organizacional tende a desenvolver-se de forma independente e por via de diferentes processos (Allen e Meyer; 1990). Por exemplo, segundo Rego e Souto (2004) algumas pessoas reagem com comprometimento afectivo superior quando a organização e os líderes os tratam de modo justo e respeitador. O comprometimento normativo emerge quando o indivíduo interioriza as normas organizacionais por meio da socialização ou quando recebe benefícios e experiências que o induzem a sentir vontade de agir reciprocamente. E, finalmente, o comprometimento instrumental desenvolve-se quando o indivíduo reconhece perdas em consequência de um eventual abandono da organização ou sente que não tem alternativas atractivas fora dela.

No mesmo sentido, segundo Herscovitch e Meyer (2001), o comprometimento desenvolve-se das seguintes formas:

- i. Comprometimento afectivo: desenvolve-se quando o indivíduo se envolve, reconhece e identifica-se com os valores da organização;

- ii. Comprometimento instrumental: desenvolve-se quando o indivíduo reconhece que os investimentos ou *side-bets* que faz serão perdidos se descontinuar a actividade. Por outras palavras, quando percebe que não existem alternativas senão perseguir um determinado curso de acção;
- iii. Comprometimento normativo: desenvolve-se como resultado da interiorização das normas relativamente à conduta adequada e do reconhecimento da necessidade de haver uma retribuição face ao contrato psicológico que se estabelece.

Os antecedentes do comprometimento são, então, potencialmente numerosos e têm sido por isso, segundo Mowday *et al.* (cit. por Meyer e Allen; 1991: 69), sumarizados nas seguintes categorias: 1) características pessoais – podem incluir ocupação, necessidade de realização, sentido de competência e sentido de profissionalismo; 2) papel e características do trabalho – podem incluir conflitos, tensões, âmbito do trabalho, responsabilidade, autonomia e *feedback*; 3) experiências de trabalho – podem incluir o grau em que são atendidas as expectativas dos funcionários, as percepções acerca das atitudes da organização para com eles, a equidade nas decisões, promoção e remuneração, estilo de liderança e influências do trabalho de grupo; 4) características estruturais – podem incluir níveis de formalização e centralização; e 5) políticas pessoais.

No mesmo sentido, Ogilvie e Gaertner e Nollen (cf. Mowday; 1999: 395) encontraram relações entre práticas específicas de gestão de recursos humanos com o comprometimento afectivo, a saber: 1) avaliação do desempenho; 2) políticas de promoção; 3) compensação; e 4) e benefícios. Assim se depreende, portanto, que estas estratégias de gestão de recursos humanos conduzem a elevados níveis de comprometimento afectivo.

De uma maneira geral, pode então afirmar-se que entre os antecedentes que melhor explicam o comprometimento normativo e, sobretudo, o afectivo, encontram-se a liderança transformacional, o apoio organizacional, o apoio do supervisor e dos colegas, a recepção de *feedback* relativo ao desempenho, as funções desafiantes, a percepção de que os valores organizacionais têm orientação humanista e visionária, a percepção de

que as organizações são socialmente responsáveis e a percepção de justiça (Rego e Souto; 2004).

Assim, segundo os autores, as características organizacionais autenticizóticas (Rego e Souto; 2004) podem explicar, sobretudo, os comprometimentos afectivo e normativo.

As características autenticizóticas são as seguintes:

- i. Espírito de camaradagem;
- ii. Comportamento respeitador por parte dos superiores;
- iii. Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal;
- iv. Equidade;
- v. Conciliação entre as vidas pessoal e profissional;
- vi. Sentido de autodeterminação.

Na verdade, algumas destas características parecem ter uma relação significativa com os antecedentes já mencionados. De facto:

“(…) o espírito de camaradagem revela algumas similaridades com o apoio da organização e dos pares. O comportamento de liderança respeitador evidencia alguma sobreposição com a liderança transformacional, a justiça e o apoio dos superiores. A equidade partilha semelhanças com a justiça (...). As oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem revelam alguma sobreposição com os desafios impregnados nas funções. A conciliação trabalho-família apresenta aspectos que mostram ao indivíduo o grau em que a organização o apoia” (Rego e Souto; 2004: 34 e 35).

Parece haver, então, razões para acreditar que as características autenticizóticas podem induzir nos indivíduos sentimentos de envolvimento e identificação com a organização e explicar, assim, o comprometimento que os colaboradores demonstram para com ela.

Apesar de alguns autores considerarem ainda superficial o estudo sobre o comprometimento, parece consensual que as organizações estão cada vez mais a estabelecer com os seus funcionários um contrato de envolvimento. Quer isto dizer que, em vez de procurarem um envolvimento imposto e controlado, as organizações estão

cada vez mais a adoptar formas de gestão mais participativa como ferramenta mais eficaz de comprometimento dos seus colaboradores (Tavares; 2005).

## **2.4. Conclusão**

O tema do comprometimento organizacional tem sido alvo da atenção de teóricos e estudiosos. Porém, parece ainda haver algum desacordo sobre o que realmente é, para onde é direccionado, como se desenvolve e como afecta o comportamento.

De uma maneira geral, o comprometimento pode ser entendido como o desejo de se sentir vinculado a algo e ter desejo de permanecer num determinado curso de acção ou como vínculo psicológico que influencia os indivíduos a agir de forma consistente com os interesses da organização.

As pesquisas sobre o comprometimento têm revelado que um elevado grau de comprometimento dos colaboradores para com a organização contribui para que estas alcancem o sucesso e os objectivos a que se propõem. Desta forma, as organizações estão cada vez mais a adoptar formas de gestão mais participativa como ferramenta mais eficaz de comprometimento dos seus colaboradores, sendo a comunicação interna uma dessas formas.

Assim, nos capítulos anteriores fui presentindo uma certa ligação entre o conceito de comunicação interna e a sua possível influência sobre o comprometimento organizacional, tema que será abordado mais em detalhe no próximo capítulo.

## **CAPÍTULO 3 – A RELAÇÃO ENTRE A COMUNICAÇÃO INTERNA E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

### **3.1. O impacto da comunicação interna no comprometimento organizacional**

Os mecanismos normalmente utilizados pelas organizações no sentido de motivar e envolver os seus funcionários e de torná-los mais comprometidos são diversos e vão, como vimos, desde a adopção de políticas de remuneração até programas de recompensas para desempenhos de destaque.

Recentemente, porém, “a comunicação interna tem também sido reconhecida como elemento decisivo para a conquista de tal comprometimento” (Almeida; 2007: 23). De facto, segundo Thornhill *et al.* “as organizações estão explicita ou implicitamente a procurar o comprometimento dos funcionários (...) e um dos caminhos é através da comunicação” (1996: 12).

De acordo com a investigação de Thornhill *et al.* existe “uma significativa relação entre a forma como uma organização lida e comunica com seus funcionários e as atitudes ou o comprometimento destes em relação à mesma” (1996: 17). Na verdade, a comunicação é geralmente vista como um dos elementos-chave numa estratégia de envolvimento dos funcionários.

Se considerarmos o conceito de envolvimento como “um termo que abrange uma vasta gama de iniciativas voluntárias levadas a cabo pela entidade patronal e desenvolvidas para encorajar uma maior participação activa dos funcionários em assuntos organizacionais” (Caldwell cit. por Thornhill *et al.* 1996: 15), não é difícil de perceber, portanto, que o objectivo destas iniciativas é o de aumentar o nível de comprometimento à organização.

Estas iniciativas podem incluir algumas ou todas das seguintes categorias:

- i. Aumento do fluxo de informação – ascendente e/ou descendente;
- ii. Alterações ao plano de trabalho dos funcionários;
- iii. Envolvimento e recompensas financeiras;
- iv. Alterações ao estilo de liderança.

Daqui se depreende, sem estranheza, que a comunicação interna é, sem dúvida, fundamental em todas estas categorias de envolvimento e, portanto, “uma das variáveis

mais importantes que precedem o comprometimento da força de trabalho” (Chang-Junior; 2001: 36).

Também Dessler (1996) afirma que a comunicação é um dos principais factores de comprometimento dos funcionários e defende a ideia de que as empresas detentoras de grande comprometimento possuem programas formais de comunicação, que incluem:

- i. Tratamento justo garantido, no qual são analisadas e arquivadas queixas e reclamações;
- ii. Programas de pesquisa periódica para expressar opiniões;
- iii. Programas de cima para baixo para manter os colaboradores bem informados.

Na verdade, constata-se que a própria comunicação interna estabelece “uma base motivacional para o comprometimento das pessoas em relação aos sistemas organizacionais” (Almeida; 2007: 21), procurando melhores índices de produtividade e qualidade.

Assim, sob o ponto de vista de Cerqueira (cit. por Almeida; 2007: 22), a comunicação interna está orientada para:

- i. Actividades que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários, visando:
  - a. a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;
  - b. a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
  - c. a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a consequente redução de custos;
  - d. o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações que possam afectar o sistema organizacional;
  - e. a melhoria do relacionamento interpessoal;
  - f. o estabelecimento da administração participativa;
  - g. a implantação de acções preventivas.

A importância da comunicação interna para o comprometimento organizacional é partilhada pela maioria dos autores nacionais e internacionais. Na opinião de Mattos (2001), tendo apenas acesso aos objetivos da empresa através da comunicação, o funcionário pode-se comprometer com ela. Na verdade, “o funcionário só se consegue comprometer com a empresa quando tem claro conhecimento dos destinos que ela deseja tomar” (*idem*; 2001: 49).

Por outras palavras, pode afirmar-se que para que haja adesão e comprometimento em relação a qualquer proposta ou iniciativa da organização, os indivíduos que a ela pertencem precisam de compreendê-la integralmente e de receber todas as informações necessárias.

Por outro lado, na perspectiva de Brum, a melhor maneira de alcançar o comprometimento dos funcionários é “a capacidade que algumas organizações têm de passar aos seus funcionários mensagens inspiradoras e coerentes, que os ajudem a adoptar uma atitude positiva em relação à empresa em que trabalham” (cit. por Almeida; 2007: 23).

Outras conclusões importantes acerca da relação entre a comunicação interna e o comprometimento organizacional encontram-se na investigação de Thornhill *et al.* (1996), nomeadamente:

- i. Uma comunicação aberta, interactiva, persuasiva, coordenada, clara e integrada com outras políticas de recursos humanos é fundamental para promover a identificação e o comprometimento dos funcionários com a organização;
- ii. Diferentes grupos de funcionários possuem necessidades e considerações distintas sobre uma comunicação efectiva. Esse factor vai interferir tanto no desenvolvimento quanto na distribuição da comunicação realizada com os funcionários para o alcance de um maior comprometimento;
- iii. A comunicação efectiva deve ter consistência e credibilidade. Esta última dimensão deve surgir da relação entre as estratégias de comunicação e o comportamento como um todo.

Segundo Girardi e Girardi (cit. por Pereira *et al.*; 2011: 4), pesquisas recentes demonstram que a comunicação é também um factor crítico na retenção dos

funcionários, provocando, em alguns casos, mais satisfação do que as recompensas ou bónus, tendo a comunicação uma implicação directa no momento de decisão de ficar ou sair da empresa.

Assim:

“As práticas estratégicas de comunicação voltadas para o público interno evidenciam o interesse organizacional na articulação sistémica de uma cultura sólida, proponente de participação activa e de comprometimento do corpo funcional. Reuniões grupais, encontros e conversas informais entre os membros da organização sobre acontecimentos de interesse corporativo revelam uma forma de comunicação mais adequada à realidade intencionada pela corporação, pois intentam criar um sentimento de unidade organizacional, motivar os agentes envolvidos e estimular a existência de uma linguagem fluida e homogénea” (Mota e Fossá; 2005: 5).

De uma maneira geral, “a participação do indivíduo, a sua produtividade e o seu comprometimento estão cada vez mais relacionados com a gama de informações que recebe da organização” (Tavares e Limongi-França; 2010: 7). No mesmo sentido, é verdade, pois, que o défice de comunicação interna pode ser apontado como uma das causas de falta de comprometimento:

“A democratização interna da informação permite que os funcionários saibam mais sobre a empresa, seus processos, produtos/serviços, mercados, metas e desafios. Desta forma, eles sentem-se parte do processo e, provavelmente, ficam mais comprometidos e motivados” (Filho e Godoy; 2006: 12).

### **3.2. O impacto da comunicação interna no desempenho individual do colaborador**

Segundo Likert existe uma associação directa entre a comunicação e o desempenho – considerado como variável consequente do comprometimento – e entre lealdade grupal - considerada como variável ligada ao comprometimento – e comunicação entre os membros do grupo (cit. por Tavares; 2005: 52).

No mesmo sentido, Kets de Vries deu conta de que:

“Em muitas organizações foi completamente perdido o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Histórias horrorosas sobre liderança disfuncional, sobrecarga de trabalho,

exigências de trabalho conflitantes, comunicação empobrecida, ausência de oportunidades de progressão na carreira, iniquidades nas avaliações de desempenho e nas remunerações, restrições ao comportamento e excessivas viagens conduzem a reacções depressivas, alcoolismo, abuso de drogas e desordens do sono” (2001; 101).

Numerosos autores têm vindo a descobrir que a comunicação é uma das variáveis que precedem o comprometimento dos funcionários, sendo esta “fundamental para o bom funcionamento de qualquer tipo de instituição” (Tavares; 2005: 49) e até, para o bem-estar dos seus funcionários.

Nesse sentido, “quando uma organização proporciona trabalho que cria significado para os seus trabalhadores, estes tendem a ser mais saudáveis e felizes” (Rego; 2009: 217). De facto, empregados saudáveis e felizes tendem a ter melhores desempenhos individuais e a ser mais produtivos a longo prazo, gerando, por isso, melhores produtos e serviços mais satisfatórios para os seus clientes (Gavin e Mason; 2004).

Segundo Bastos e Andrade (2002), a falta de comprometimento organizacional é uma das causas apontadas para o aumento dos índices de rotatividade e absentismo. Os autores defendem, também, que o comprometimento “é um requisito fundamental para que se acompanhe as mudanças organizacionais já que flexibilidade requer responsabilidade individual e corresponsabilidade entre indivíduos e equipa” (*idem*; 2002: 32).

De uma maneira geral, os estudos de Likert (cit. por Chang-Junior; 2001: 37) evidenciaram alguns factos que relacionam a comunicação com o desempenho individual dos funcionários:

- i. Quanto maior for a pressão sentida pelos colaboradores, maior será a dificuldade que sentem ao procurar comunicar ideias para a melhoria das operações aos níveis superiores da administração;
- ii. Hostilidade, medo, desconfiança e atitudes semelhantes tendem não só a reduzir o fluxo e a aceitação de informações relevantes, como a gerar igualmente motivos para distorcer comunicações ascendentes e descendentes;
- iii. 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

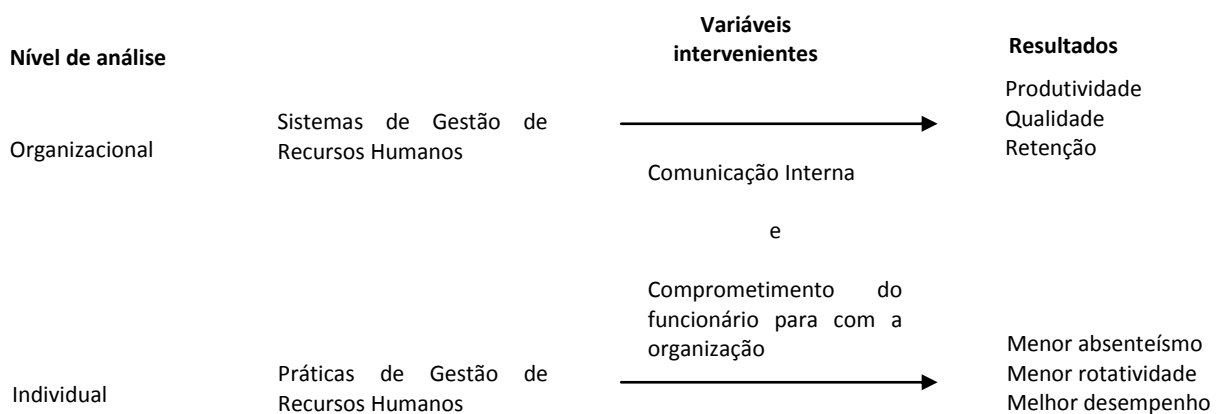
transmitir ideias de forma ascendente está associada com a eficiência departamental;

- iv. Os superiores nem sempre deixam claro aos subordinados qual é, precisamente, a sua tarefa e o que se espera deles e julgam que a capacidade de planear ou organizar e de solucionar problemas é parte importante da tarefa do subordinado;
- v. Há uma falta quase total de entendimento entre os subordinados e superiores sobre as dificuldades encontradas pelos primeiros no local de trabalho. Contribuindo ainda mais para essas falhas na comunicação, encontra-se a pouca vontade dos subordinados em revelar os seus problemas a quem detém o destino da organização.

Parece haver, então, evidências suficientes entre os investigadores de que existe uma ligação directa entre as organizações que comunicam e procuram estratégias de elevado desempenho e promovem sistemas de gestão de recursos humanos com um elevado comprometimento para parte dos seus funcionários.

Assim:

**Figura 2 - Relação entre Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Comprometimento dos Funcionários e Resultados**



Fonte: adaptado de Mowday (1999: 398)

### 3.3. Os efeitos gerais do comprometimento organizacional

O comprometimento no local de trabalho “pode assumir várias formas e, sem dúvida, ter o potencial para influenciar a eficácia organizacional e o bem-estar dos empregados” (Meyer e Herscovitch; 2001: 299).

Quando existe comprometimento para com um determinado curso de acção (i.e. um objectivo específico), as implicações desse mesmo comprometimento são, geralmente, bastante específicas. Por outro lado, quando o comprometimento é para com uma entidade, as implicações podem ser muito gerais e incluir, por exemplo, menor rotatividade, redução do absentismo e um melhor desempenho (Meyer e Herscovitch; 2001).

As consequências comportamentais do comprometimento podem também ser encontradas no modelo tridimensional de Meyer e Allen. De facto, segundo Meyer e Herscovitch (2001), as consequências comportamentais do comprometimento instrumental e normativo para com a organização são, geralmente, a continuidade no local de trabalho, enquanto que as consequências do comprometimento afectivo são mais diversas e podem ir da continuidade no local de trabalho, à assiduidade e desempenho melhorado dos funcionários.

No mesmo sentido, McElroy *et al.* (1999) afirmam que o comprometimento organizacional afectivo está relacionado com uma série de atitudes e comportamentos dos funcionários. De facto, as pesquisas têm demonstrado que o comprometimento afectivo se relaciona positivamente com a satisfação no trabalho, clima organizacional, comunicação, fiabilidade e participação. No que diz respeito ao comprometimento instrumental e normativo, dizem os autores que as pesquisas demonstram uma associação significativa e positiva com a satisfação no trabalho, mas negativa com o *stress*, intenção de abandonar a organização, rotatividade, percepção de alternativas de emprego e desempenho (*idem*; 1999).

Assim:

“Tem-se demonstrado que o comprometimento no trabalho (...) impacta directamente o comportamento (...) e as intenções (...) dos funcionários. Os efeitos do comprometimento no trabalho, porém, estão também relacionados com a idade dos funcionários (por exemplo, a relação entre o comprometimento e alguns resultados são

diferentes, dependendo da idade/estágio da carreira do funcionário) ” (McElroy *et al.*; 1999: 510).

Não é de estranhar, então, que “à medida que o comprometimento da organização para com os funcionários diminui, o comprometimento dos funcionários para com a organização deve também diminuir” (Mowday; 1999: 393). De uma maneira geral, as pesquisas sugerem que o suporte organizacional fornecido aos funcionários está claramente relacionado com o comprometimento que estes demonstram para com a organização.

No mesmo sentido, Pfeffer (cf. Mowday; 1999: 394) argumenta que as empresas que procuram um alto envolvimento, desempenho e práticas de gestão de comprometimento direccionadas aos seus funcionários produzem retornos económicos superiores a longo-prazo. Assim, o autor identificou sete práticas de gestão (segurança dos funcionários; contratação selectiva; equipas autogeridas e descentralização das tomadas de decisão; alta compensação para o desempenhos elevados; formação dos funcionários; redução dos diferenciais de *status*; e partilha de informação) que levam a um maior comprometimento dos funcionários para com a organização e, conseqüentemente, a retornos económicos superiores.

Numa outra perspectiva, Tsui *et al.* (1997) afirmam que um elevado investimento das organizações nos funcionários está associado a elevados níveis de comprometimento afectivo e, conseqüentemente, a intenções de permanecer na organização e menos faltas injustificadas.

Assim se conclui, portanto, que as organizações que perseguem uma estratégia de aumento do comprometimento dos funcionários tendem a apresentar vantagem competitiva relativamente a outras que não o fazem (Mowday; 1999).

Também na opinião de Rego e Souto (2004), do comprometimento organizacional resultam diversas atitudes e comportamentos relevantes como a assiduidade, intenção de abandonar a organização, abandono efectivo, pontualidade, atitudes face à mudança, desempenho individual, comportamentos de cidadania, comportamentos de negligência e desempenho organizacional.

Finalmente, McElroy *et al.* (1999) consideram que a perspectiva mais útil do seu estudo sobre a temática é a quase ausência de diferenças significativas entre o comprometimento e a intenção de abandonar a organização por parte dos funcionários.

### **3.4. Conclusão**

Em suma, vimos neste capítulo como a comunicação interna pode ser um dos factores determinantes para o comprometimento organizacional. Todos os autores mencionados destacam esta relação directa, referindo como possíveis benefícios e resultados dessa relação uma maior participação dos colaboradores, menor rotatividade, redução do absentéismo e um melhor desempenho individual.

Assim, não é de estranhar que à medida que o comprometimento da organização para com os funcionários diminui, o comprometimento dos funcionários para com a organização deve também diminuir.

Concluindo, as investigações lembram que existe uma relação entre a forma como uma organização comunica com seus funcionários e as atitudes e o comprometimento destes em relação à mesma.

O próximo capítulo é baseado nesta mesma relação, agora aplicada ao caso GCI.

## **CAPÍTULO 4 – O CASO DA GCI: UMA ANÁLISE À COMUNICAÇÃO INTERNA E SUA RELAÇÃO COM O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

### **4.1. Descrição da pesquisa**

#### **4.1.1. Tipo de pesquisa**

No que diz respeito ao tipo de pesquisa, segundo Kinnear e Taylor (1996) os projectos de investigação podem ser divididos em três categorias, a saber:

- i. Exploratória: centra-se na descoberta de ideias e intuições de estudos já efectuados. Visa, de uma maneira geral, dotar o investigador de maior conhecimento sobre o tema ou problemática em questão. O seu objectivo é o de proporcionar maior familiaridade com o problema e é apropriado para os primeiros estágios da investigação quando o conhecimento é ainda escasso ou inexistente. Na maioria dos casos, estas pesquisas envolvem pesquisa bibliográfica, entrevistas ou análises de exemplos.
- ii. Descritiva: tem como principal objectivo a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Pressupõe que o investigador já domine o tema ou a problemática a ser estudada e deve saber exactamente o que pretende com a investigação ou seja, o que deseja estudar, quando e como.
- iii. Causal: têm como objectivo identificar os factores que determinam ou justificam a ocorrência de um determinado fenómeno. Este tipo de pesquisa identifica a razão para determinada problemática.

Neste sentido, e atendendo aos objectivos do trabalho anteriormente descritos, a presente pesquisa terá um carácter exploratório, com o objectivo de aprofundar o problema e sugerir hipóteses; e descritivo, no sentido em que procurará identificar a existência da relação entre a comunicação interna e o comprometimento organizacional.

### **4.1.2. Objectivos da pesquisa**

Para o desenvolvimento do trabalho proposto consideram-se como fundamentais os seguintes objectivos de pesquisa:

- i. compreender o conceito de comunicação interna e sua importância para as organizações e seus colaboradores;
- ii. compreender o conceito de comprometimento organizacional e sua importância para o desempenho individual dos colaboradores;
- iii. clarificar a relação existente entre a comunicação interna e o comprometimento organizacional.

Deste modo, o objectivo desta pesquisa passa igualmente por fornecer importantes contribuições para o estudo da temática em questão, nomeadamente no âmbito nacional onde me parece haver pouca investigação.

Procura-se, assim, o entendimento e a partilha de práticas de planeamento estratégico relativamente à comunicação interna e ao comprometimento organizacional que permitam a empresas e empresários obter um maior rendimento e compreensão das vontades e necessidades dos seus activos mais valiosos: os seus colaboradores.

### **4.1.3. Questões de pesquisa**

As pesquisas têm demonstrado que a comunicação interna é uma das variáveis que precede o comprometimento dos funcionários para com a organização para a qual trabalham. Nesse sentido, parece consensual que ela é fundamental para o bom funcionamento de qualquer organização.

Com base nestes pressupostos, a questão central desta pesquisa é a seguinte: qual a influência da comunicação interna no comprometimento organizacional?

Por outras palavras, pretende-se avaliar de que forma a comunicação interna contribui para o comprometimento dos funcionários face a uma organização.

#### **4.1.4. Hipóteses de pesquisa**

Definidos os objectivos e as questões de pesquisa, é igualmente importante formular as hipóteses que cremos que se adequem aos possíveis resultados finais.

Assim, defino como possíveis hipóteses de pesquisa as seguintes:

**H1:** a comunicação interna é um factor preponderante para o comprometimento organizacional;

**H2:** a comunicação interna não é um factor preponderante para o comprometimento organizacional.

#### **4.1.5. Operacionalização das variáveis**

Com a presente pesquisa pretendo estabelecer uma relação entre variáveis que me permita avaliar em que grau elas são ou não dependentes e, se sim, se o são de forma positiva ou negativa.

Assim, as variáveis independentes são aquelas que afectam as outras variáveis, mas não precisam de estar relacionadas entre si. As variáveis dependentes são aquelas afectadas ou explicadas pelas variáveis independentes.

Para o efeito, considero como variável independente a comunicação interna e como variável dependente o comprometimento organizacional.

#### **4.2. Método e instrumento de recolha de dados**

A primeira decisão relativamente ao método de pesquisa é a de definir o tipo de pesquisa a ser desenvolvido. Neste caso, será a exploratória e descritiva.

Para efeitos da presente pesquisa, assume-se como método o quantitativo, tendo em conta a necessidade de identificar a relação existente entre a comunicação interna e o comprometimento organizacional.

A escolha do método quantitativo justifica-se pelos objectivos atrás descritos e caracteriza-se pela formulação de hipóteses, definições operacionais de variáveis, quantificação nas modalidades de coleta de dados e de informações e utilização de

tratamentos estatísticos. Mais, o método quantitativo pressupõe que as conclusões sejam sustentadas em dados estatísticos, comprovações e testes.

Para a recolha dos dados, optou-se pela elaboração e envio *online* de um questionário (ver Anexo B) aos participantes da amostra. A escolha do questionário justifica-se pela facilidade deste em traduzir os objectivos da pesquisa em questões específicas, sendo que as suas respostas irão fornecer dados fundamentais para testar as hipóteses de pesquisa. Por outro lado, o questionário permite a sua aplicação a um grande número de pessoas e é, naturalmente, menos dispendioso.

O instrumento de recolha de dados foi, assim, elaborado tendo em conta os objectivos enumerados anteriormente e também as variáveis de pesquisa. O questionário está estruturado em 12 questões directamente relacionadas com a temática e 6 questões de dados pessoais.

### **4.3. População e amostra**

Até à data em que dei por terminado o meu estágio, a GCI contava com um total de 86 colaboradores – valor que corresponde à população da pesquisa - divididos em diferentes equipas e em cargos ou funções também eles diferentes.

Para efeitos do presente estudo, a amostra utilizada foi do tipo probabilística, o que significa que cada elemento da população teve probabilidade de ser incluída na amostra. Mais especificamente, foi utilizada uma técnica de amostragem aleatória simples.

Nesse sentido, o plano amostral da pesquisa corresponde aos 28 questionários considerados válidos e que sustentarão todo o tratamento estatístico orientado para os objectivos já descritos.

### **4.4. Procedimento para análise dos resultados**

A análise dos dados foi efectuada com recurso ao programa de *software* IBM SPSS Statistics v.20 e consistiu em examinar e categorizar individualmente as variáveis num primeiro momento e, posteriormente, em estabelecer relações entre elas.

Assim, optou-se primeiramente por efectuar uma análise descritiva geral, simplificando as informações que pareciam à primeira vista complexas. Na análise descritiva utilizaram-se igualmente gráficos para ilustrar as frequências de cada item.

Uma vez que o objectivo desta pesquisa é o de estabelecer uma relação entre a comunicação interna e o comprometimento organizacional, foi também utilizado o coeficiente de correlação de Spearman, “o mais antigo e também o mais conhecido para calcular o coeficiente de correlação entre variáveis (...)” (Lira e Neto; 2006: 47) quando as escalas para reunir os dados são nominais ou ordinais e quando os dados não mostram necessariamente uma tendência linear, ou seja, quando a aumentos no valor de X não correspondem necessariamente a aumentos no valor de Y.

O coeficiente de Spearman pode variar entre -1,00 e +1,00. Quando o valor do coeficiente está próximo de 1,00 significa que os dois conjuntos de postos são muito semelhantes ou muito diferentes, dependendo do sinal positivo ou negativo que assumirem. Se há acordo em alguns itens e discordância noutros, o coeficiente fica próximo de zero, o que sugere ausência de relação entre os dois conjuntos.

Por outras palavras, se a correlação possuir um sinal positivo, significa que a valores crescentes de uma variável se associam valores crescentes da outra; se a correlação possuir um sinal negativo significa a que valores crescentes de uma variável se associam valores decrescentes da outra, e vice-versa.

Assim:

**Tabela 5 - Índices do Coeficiente de Correlação de Spearman**

<b>Valores dos coeficientes calculados</b>	<b>Descrição</b>
+ 1,00	Correlação positiva perfeita
+ 0,70 a 0,99	Correlação positiva muito forte
+ 0,50 a 0,69	Correlação positiva substancial
+ 0,30 a 0,49	Correlação positiva moderada
+ 0,10 a 0,29	Correlação positiva baixa
+ 0,01 a 0,09	Correlação positiva ínfima
0,00	Nenhuma correlação

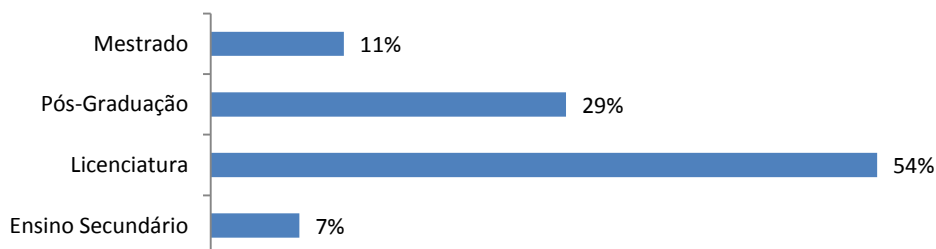
Nesse sentido, foram efectuados cruzamentos entre as questões do Bloco I - correspondente às variáveis da comunicação interna – e as questões do Bloco II - correspondente às variáveis do comprometimento organizacional -, recorrendo ao coeficiente de correlação de Spearman. Isto permitirá aferir até que ponto as variáveis são ou não dependentes, e em que grau.

## CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.1. Características da amostra estudada

A amostra da pesquisa mostrou-se bastante qualificada para responder ao questionário. De facto, os profissionais da GCI têm um nível de escolaridade elevado, sendo que 93% dos inquiridos possui um nível superior (Licenciatura, Mestrado ou Pós-Graduação), o que evidencia uma alta qualificação e habilitação das pessoas que compõem a empresa.

Gráfico 1 - Habilitações



A amostra contou maioritariamente com pessoas do sexo feminino (75%), sendo a média de idades de 32 anos. Dos inquiridos, 43% % tem uma idade compreendida entre os 29 e os 35 anos.

Gráfico 2 - Sexo

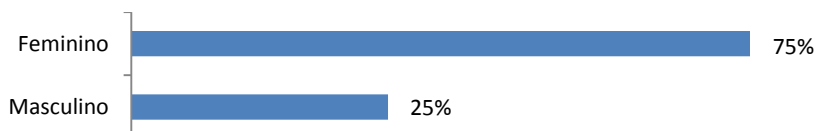
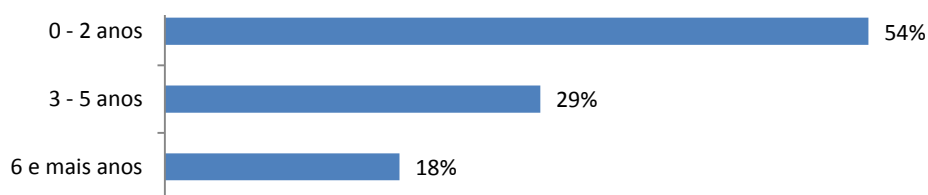


Gráfico 3 - Faixa etária



No que diz respeito à antiguidade na empresa, mais de metade das pessoas (54%) conta com uma experiência entre zero e dois anos e apenas 18% tem seis ou mais anos de casa. Isto pode ser particularmente interessante quando avaliarmos se a antiguidade na empresa afecta ou não os sentimentos dos colaboradores da GCI em relação à empresa.

**Gráfico 4 - Antiguidade na empresa**



Finalmente, apenas 18% dos colaboradores ocupam lugares de chefia na empresa.

**Gráfico 5 - Cargo de chefia**



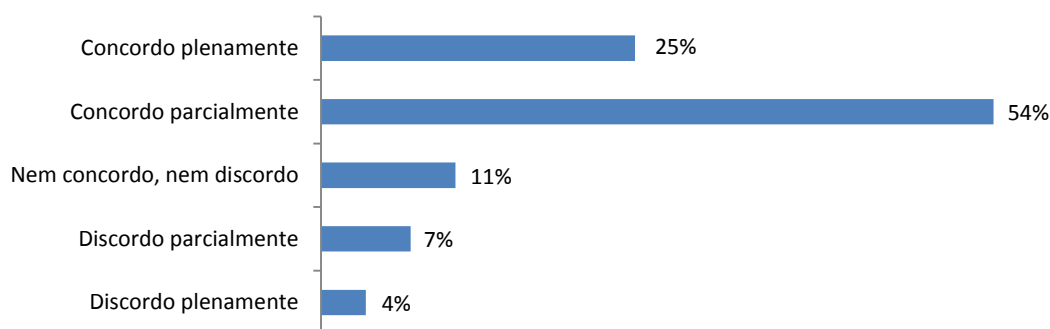
## **5.2. Análise descritiva**

### **5.2.1. Aspectos sobre a comunicação interna**

A comunicação no interior da GCI funciona através de redes formais e informais e a importância dos próprios fluxos de informação é notória na forma como estes permitem a comunicação entre chefias e os próprios pares.

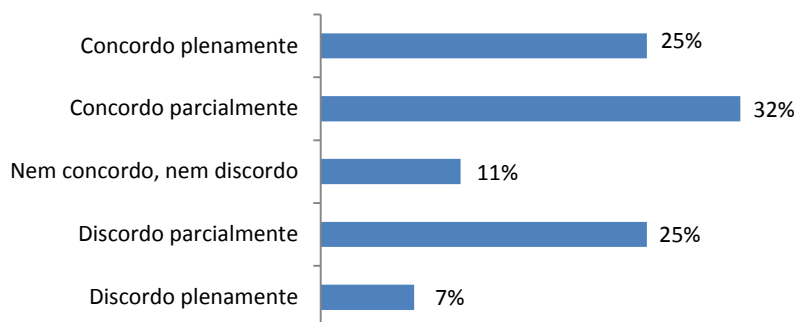
De uma maneira geral, os colaboradores da GCI valorizam o processo comunicativo dentro da empresa e 79% deles tende a concordar que a comunicação interna é voltada para o bem-estar dos funcionários.

**Gráfico 6 - Q1: A comunicação interna é voltada para o bem-estar dos funcionários.**



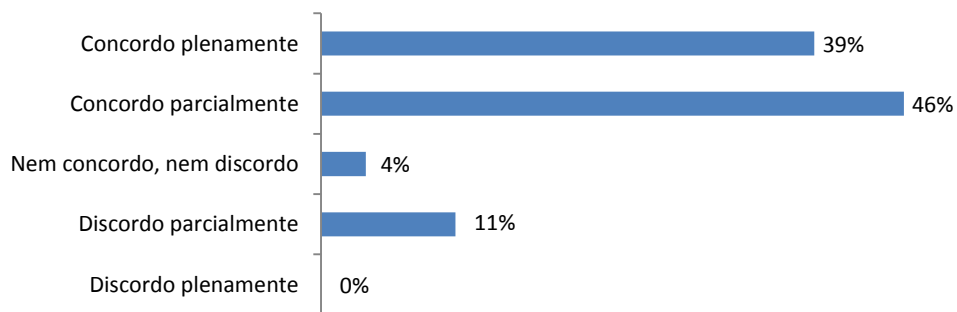
Da mesma forma, mais de metade (57%) considera que a comunicação interna é um factor preponderante ao bom funcionamento do trabalho, sendo que apenas cerca de um terço discorda de tal afirmação.

**Gráfico 7 - Q2: Nesta organização, a comunicação interna é factor preponderante ao bom funcionamento do trabalho.**



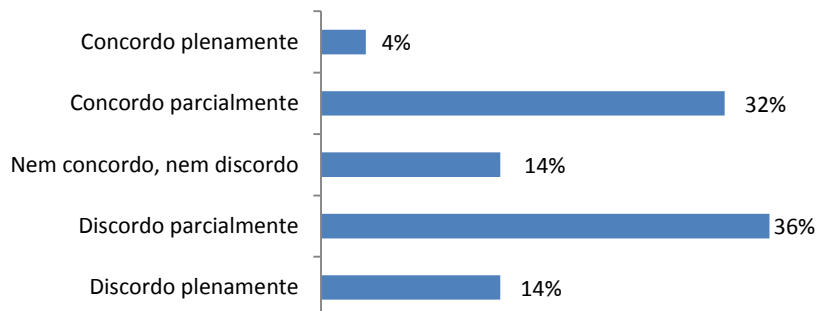
Um aspecto igualmente positivo da comunicação na GCI é a elevada percentagem (86%) de colaboradores que participa nas decisões, manifestando e enviando as suas opiniões e sugestões à chefia. Este é um factor fundamental que garante que os fluxos de informação ocorram não só de forma descendente, como também ascendente e horizontal.

**Gráfico 8 - Q3: Posso manifestar e enviar as minhas opiniões e sugestões à minha chefia.**

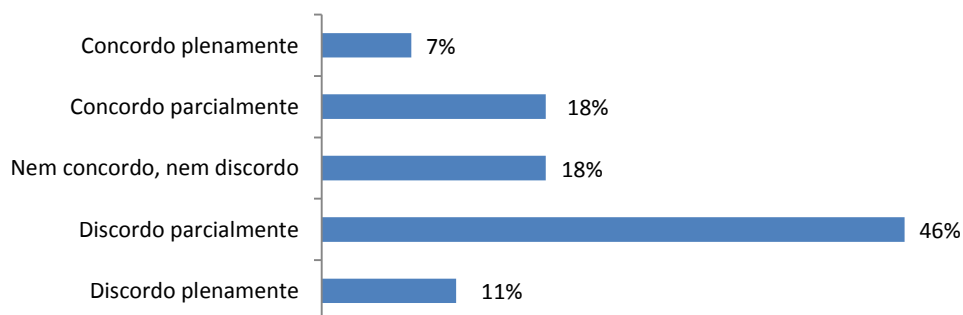


No que diz respeito ao negócio e actividades da organização, metade dos colaboradores não se sente cabalmente informado sobre tal. Embora preocupante, este valor parece estar de acordo com a percentagem (57%) de colaboradores que não concorda que a GCI possua ferramentas eficazes de comunicação interna.

**Gráfico 9 - Q4: Sinto-me cabalmente informado sobre o negócio e actividades da organização.**

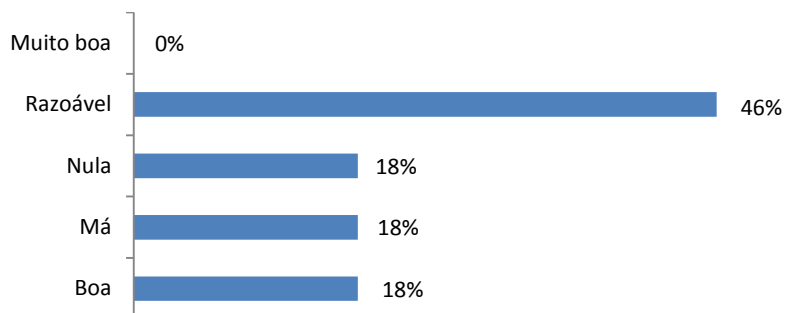


**Gráfico 10 - Q6: A organização possui ferramentas/media eficaz(es) de comunicação interna.**



Em relação à informação recebida de outros sectores da organização, 64% afirma que é razoável ou boa e 36% que é má ou nula, o que parece estar também em consonância com os resultados anteriores.

**Gráfico 11 - Q5: A informação que recebo de outros sectores é:**

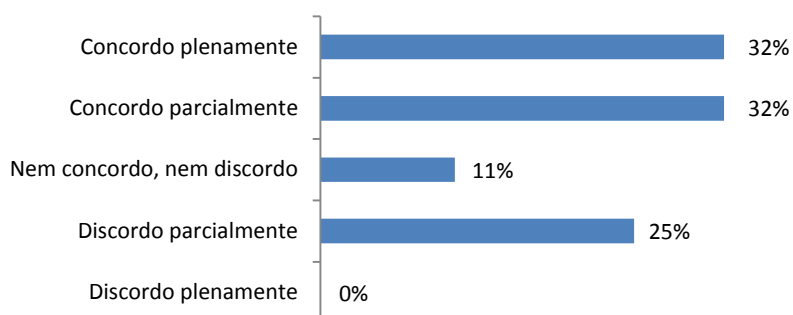


### **5.2.2. Aspectos sobre o comprometimento organizacional**

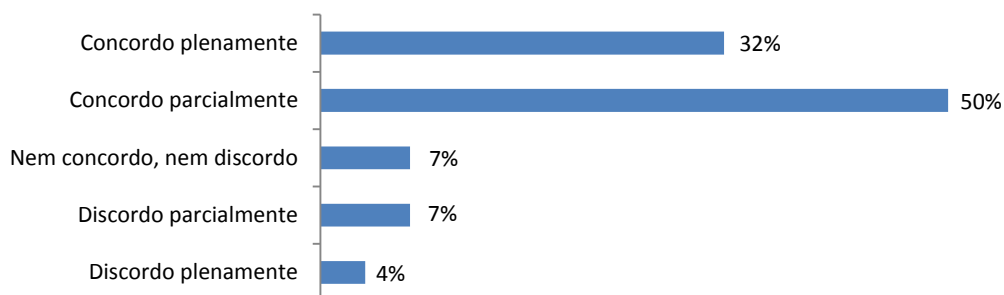
No que diz respeito ao comprometimento organizacional, percebe-se que a maior parte dos colaboradores da GCI se sente comprometida com o seu trabalho e com a organização em si.

De facto, mais de metade (64%) dos colaboradores sente-se emocional e positivamente envolvido com o seu trabalho e quase todos (84%) estão dispostos a exercer um esforço adicional em prol da organização.

**Gráfico 12 - Q7:Estou emocional e positivamente envolvido com o meu trabalho.**

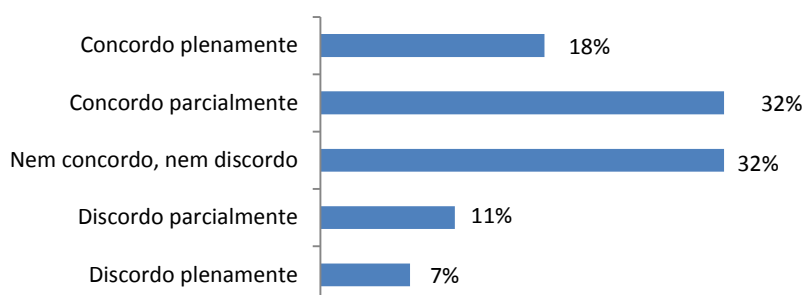


**Gráfico 13 - Q8: Estou disposto a exercer um esforço adicional considerável em benefício da organização.**



No que diz respeito ao desejo de se manter na organização, metade (50%) dos colaboradores tende a concordar com tal afirmação, mas não deixa de ser surpreendente a percentagem dos que não têm uma opinião formada sobre o mesmo (32%). Apenas 5 dos inquiridos não manifesta um enorme desejo de permanecer naquele local de trabalho.

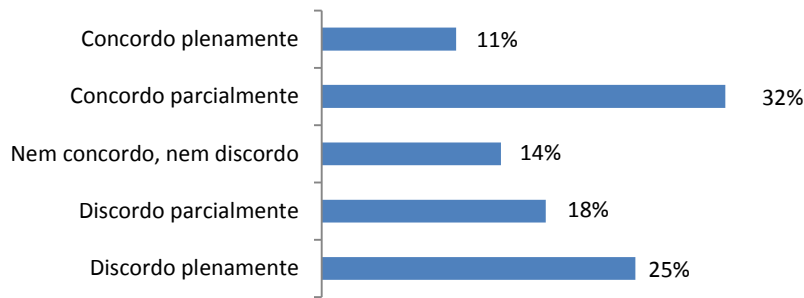
**Gráfico 14 - Q9: Manifesto um enorme desejo de me manter nesta organização.**



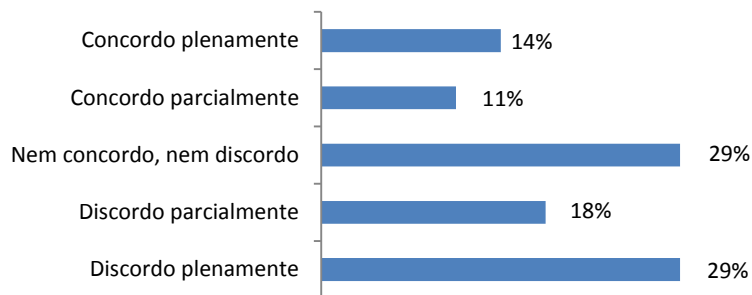
Relativamente à obrigação pessoal que os colaboradores eventualmente sintam para com as pessoas que trabalham na organização, é de notar que a percentagem dos que concordam que não iriam deixar a empresa por esse mesmo facto, é igual à percentagem dos que não concordam (43%)

No mesmo sentido, quase metade (46%) dos colaboradores discorda que ponderaria mudar se lhe fosse dado a escolher entre esta e outra organização com as mesmas condições de remuneração e regalias. Dos restantes, 25% ponderaria mudar e 29% não concorda, nem discorda com tal afirmação.

**Gráfico 15 - Q10: Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.**

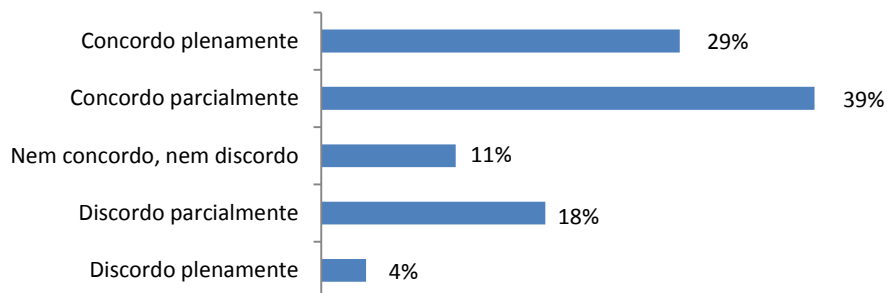


**Gráfico 16 - Q11: Se me fosse dado a escolher entre esta e outra organização com as mesmas condições de remuneração e regalias, ponderaria mudar.**



Por último, é de notar que 68% dos colaboradores se sente orgulhoso por pertencer à organização para a qual trabalha e apenas 21% não.

**Gráfico 17 - Q12: Sinto-me orgulhoso por pertencer a esta organização.**



### 5.3. Análise da relação entre variáveis

Para avaliar a dependência entre as variáveis utilizou-se o coeficiente de Spearman com recurso ao programa de *software* IBM SPSS Statistics v.20, tal como explicado no ponto 4.4.

Os resultados (ver Anexo C para resultados completos em SPSS) demonstraram uma associação positiva na maioria dos cruzamentos efectuados, o que permite concluir que a comunicação interna e o comprometimento organizacional são, para efeitos da presente pesquisa, variáveis dependentes.

A tabela seguinte ilustra os valores do coeficiente de correlação de Spearman, como resultado do cruzamento entre as questões do Bloco I e do Bloco II:

Tabela 6 - Coeficiente de correlação de Spearman entre as questões do Bloco I e II

	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
Q1	0,417	-0,034	0,035	0,383	-0,365	0,178
Q2	-0,013	0,036	0,336	-0,199	0,106	0,186
Q3	0,285	0,651	0,410	0,238	-0,292	0,546
Q4	-0,044	0,167	0,248	0,327	-0,036	0,508
Q5	0,237	0,025	-0,149	-0,139	0,134	0,069
Q6	0,136	0,222	0,193	0,093	0,058	0,336

É importante sublinhar que as correlações negativas significam que valores crescentes de uma variável se associam a valores decrescentes de outra. Isto é especialmente importante para percebermos alguns desses valores mais à frente.

As correlações positivas mais elevadas podem encontrar-se no cruzamento das questões 1 x 7, 1 x 10, 2 x 9, 3 x 8, 3 x 9, 3 x 12, 4 x 12 e 6 x 12.

A interpretação dessas mesmas correlações é a seguinte:

#### 1 x 7

Aquele que tende a concordar com o facto da comunicação interna ser voltada para o bem-estar dos funcionários, tende igualmente a concordar que se sente emocional e positivamente envolvido com o seu trabalho. Neste caso, estamos perante uma correlação positiva moderada.

**1 x 10**

Aquele que tende a concordar com o facto da comunicação interna ser voltada para o bem-estar dos funcionários, tende igualmente a concordar que não iria deixar esta empresa porque sente uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui. Estamos também perante uma correlação positiva moderada.

**2 x 9**

Aquele que tende a concordar que a comunicação interna é factor preponderante ao bom funcionamento do trabalho, tem igual tendência para manter um forte desejo de se manter na organização. Estamos perante uma correlação positiva moderada.

**3 x 8**

Aquele que tende a concordar com o facto de poder manifestar e enviar as suas opiniões à chefia, tende igualmente a concordar que está disposto a exercer um esforço adicional considerável em prol da organização. Estamos, desta vez, perante uma correlação positiva substancial.

**3 x 9**

Aquele que tende a concordar com o facto de poder manifestar e enviar as suas opiniões à chefia, tem igual tendência para manter um forte desejo de se manter na organização. Neste caso, estamos perante uma correlação positiva moderada.

**3 x 12**

Aquele que tende a concordar com o facto de poder manifestar e enviar as suas opiniões à chefia, tende a concordar que se sente orgulhoso por pertencer à organização. Estamos, novamente, perante uma correlação positiva substancial.

**4 x 12**

Aquele que tende a sentir-se cabalmente informado sobre o negócio e actividades da organização, tem também tendência para se sentir orgulhoso por pertencer à mesma. Estamos perante uma correlação positiva substancial.

### **6 x 12**

Aquele que tende a concordar que a organização possui ferramentas/*media* eficazes de comunicação interna, tende igualmente a sentir-se orgulhoso por pertencer a ela. Neste caso, estamos perante uma correlação positiva moderada.

Relativamente às correlações negativas encontradas, importa novamente esclarecer que a associação que entre elas existe significa que a valores crescentes de uma variável se associam valores decrescentes de outra.

Assim, é necessário ter em conta o enunciado da questão para perceber que a associação negativa de alguns cruzamentos significa que a comunicação interna é um aspecto deveras importante para o comprometimento organizacional.

Eis os exemplos:

### **1 x 11**

Aquele que tende a concordar que a comunicação interna é voltada para o bem-estar dos funcionários, tende a discordar que ponderaria mudar se lhe fosse dado a escolher entre esta e outra organização com as mesmas condições de remuneração e regalias. Ou seja, neste caso, à medida que aumenta a concordância sobre a comunicação interna como aspecto voltado para o bem-estar dos funcionários, diminui a concordância sobre uma hipotética mudança de empresa.

### **3 x 11**

À medida que aumenta a concordância sobre o facto de os funcionários terem oportunidade de manifestar e enviar as suas opiniões à chefia, diminui a concordância sobre uma hipotética mudança de empresa.

### **4 x 11**

Aquele que tende a sentir-se cabalmente informado sobre o negócio e actividades da organização, tem tendência para discordar sobre uma hipotética mudança de empresa.

De uma maneira geral, é então possível afirmar que existe uma associação positiva entre as variáveis da comunicação interna e do comprometimento organizacional.

Nesse sentido, e salvo raras excepções, conclui-se que a comunicação interna é, de facto, um factor preponderante para o comprometimento organizacional, o que corrobora a pesquisa exploratória efectuada primeiramente.

Fica, assim, salvaguardada a Hipótese 1 que defini anteriormente:

H1: a comunicação interna é um factor preponderante para o comprometimento organizacional.

## CONCLUSÃO

Uma das principais limitações da pesquisa que efectuei é que os resultados finais obtidos devem ser tomados com alguma ressalva. Desde logo, porque o plano amostral representa apenas uma pequena parcela da população do Grupo GCI. Por outras palavras, dos 86 colaboradores do Grupo, apenas 28 responderam de forma válida ao questionário de pesquisa, o que significa que apenas podemos retirar indícios face aos resultados, mas nunca generalizá-los de forma absoluta.

Neste sentido, deve igualmente considerar-se as restrições no que toca à generalização dos resultados para outras organizações, tanto no contexto nacional como internacional.

Por outro lado, pode também considerar-se com factor limitador da pesquisa o facto de ela não incluir outros factores ou variáveis importantes ao estudo do comprometimento organizacional e que podem, naturalmente, influenciar as atitudes e comportamentos dos colaboradores na e para com a organização.

De uma maneira geral, acredito que a pesquisa realizada pode servir como um modelo de referência, ainda que parcial, e como uma mais-valia pessoal, mas também para a organização sobre a qual me decidi dedicar, e outras.

Da mesma forma, e apesar das limitações que anteriormente referi, espero que a pesquisa tenha contribuído para uma melhor compreensão da importância da comunicação interna no desenvolvimento do comprometimento organizacional e que possa ser objecto de reaplicação, sobretudo no contexto português onde me parece haver pouca investigação nesta área.

## **BIBLIOGRAFIA**

Allen, N. & Meyer, J. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology. 63, pp. 1-18.

Almeida, L. (2007). *A Comunicação Interna como um Instrumento de Promoção da Qualidade: Estudo de caso em uma empresa global de comunicação*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Itajubá.

Baptista, A. (2009). *Plano de Comunicação Interna para a SONAE SIERRA*. Projecto de Mestrado em Gestão. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa.

Bastos, A. (1997). *Comprometimento no trabalho: Os caminhos da pesquisa e os desafios teóricos-metodológicos*. In: Trabalho, Organizações e Cultura. São Paulo: Editores Associados.

Bastos, A. & Andrade, B. (2002). *Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais*. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.42, n.2, ano 0, p. 31-41.

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

Cunha, M. P.; Cabral-Cardoso, C.; Cunha, R. C. & Rego, A. (2005). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa. Editora RH.

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

Duarte, E. (2009). *A Comunicação Interna: um estudo de caso no Departamento de Administração da Procuradoria-Geral do Estado*. Trabalho de conclusão do curso de Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Filho, F. & Godoy, L. (2006). *A Contribuição da Comunicação Organizacional na Obtenção do Comprometimento dos Colaboradores*. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.

Filipe, N. (2007). *Comunicação Interna – Vector Estratégico para a Qualidade: Um ensaio sobre uma empresa do sector do Retalho*. Dissertação de Mestrado em Gestão da Qualidade. Universidade Aberta. Lisboa.

Garcia, A. (2010). *A Contribuição da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores de uma Organização: Estudo de Caso XP Investimentos, Matriz, Rio de Janeiro/RJ*. Trabalho de conclusão do curso de Comunicação Social - Escola Superior de Propaganda e Marketing. Porto Alegre.

Gavin, J. H. & Mason, R. O. (2004). *The virtuous organization: The value of happiness in the workplace*. *Organizational Dynamics*, 33(4), pp. 379-392.

Kets de Vries, M. F. R. (2011). *Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies*. *Human Relations*, 54(1), pp. 101-111.

Kinnear, T. C. & Taylor, J. (1996). *Marketing Research: an applied approach*. New York, Graw-Hill.

Lira, S. & Neto, A. (2006). *Coeficientes de correlação para variáveis ordinais e dicotômicas derivados do coeficiente de Pearson*. *RECIE*, Uberlândia, Vol. 15, n. 1/2, pp. 45-53.

Martins, M. (2010). *Comunicação e Confiança nas Organizações: uma reflexão a partir de uma auditoria de comunicação organizacional da Autoeuropa*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação – Universidade Católica Portuguesa.

Mattos, M. (2001). *Comunicação interna e mudança comportamental em instituições bancárias: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

McElroy, J.; Morrow, P. & Wardlow, T. (1999). *A Career Stage Analysis of Police Officer Work Commitment*. Journal of Criminal Justice, Vol. 27, Nº. 6, pp. 507-516.

Melo, V. (2005). *A Comunicação Interna e sua Importância nas Organizações*. Tecitura - Vol. 1, Nº 1.

Meyer, J. & Allen, N. (1991). *A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Management Review. Volume: 1, Issue: 1, p. 61-89.

Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the workplace: Toward a general model*. Human Resource Management Review, 11, p. 299 – 326.

Muller, M.; Rauski, E.; Eyng, I. & Moreira, J. (2005). *Comprometimento Organizacional: um estudo de caso no supermercado “Beta”*. Revista de Gestão Industrial, v. 01, n. 04: p. 511-518.

Mota, M. & Fossá, M. (2006). *Comunicação e cultura: a influência da comunicação no fortalecimento do comprometimento organizacional*. UNIrevista - Vol. 1, nº 3.

Mowday, R. (1999). *Reflections on the study and relevance of organizational commitment*. Human Resources Management Review, Vol. 8, nº 4, p. 387-401.

Nascimento, J.; Lopes, A. & Salgueiro, M. (2008). *Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português*. Comportamento Organizacional e Gestão, Vol. 14, Nº 1, pp. 115 – 133.

Órfão, C. (2010). *O Efeito do Marketing Interno no Envolvimento e Comprometimento Organizacional e a Influência destes na Satisfação e Desempenho Individual – O caso do Banco Comercial Português SA*. Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Pereira, M.; Fontenele, R. & Sousa, A. (2011). *O Impacto da Comunicação Interna no Comprometimento Afectivo dos Funcionários das Pmes Indústrias de Calçados*. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

Quadros, J. (2006). *As Redes Sociais de Comunicação Informal e o Sentimento de Pertença nas Organizações Industriais*. Tese de Doutoramento em Comunicação – Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia.

Rego, A. (2008). *Empregados felizes são mais produtivos?* Revista de Estudos Politécnicos. Vol VII, Nº 12, pp. 215-233.

Rego, A. & Souto, S. (2004). *Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro*. Revista de Administração de Empresas. Vol. 44, nº 3, p. 30-43.

Sá, C. (2008). *A Comunicação Interna na empresa Faurecia*. Tese de Mestrado em Ciências da Comunicação - Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho.

Tavares, R. (2005). *A Importância da Comunicação Interna para o Desenvolvimento do Comprometimento Organizacional: um estudo de caso de uma empresa brasileira*. Dissertação de Mestrado em Administração - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

Tavares, R. & Limongi-França, A. (2010). *A relevância da Comunicação Interna Planejada para o Desenvolvimento do Comprometimento Organizacional*. Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE, v. 01, p. 1-16.

Thornhill, A.; Lewis, P. & Saunders, M. (1996). *The Role of Employee Communication in Achieving Commitment and Quality in Higher Education*. Quality Assurance in Education, v. 4, n. 1, p. 12-20.

Tsui, A. S.; Pearce, J. L., Porter, L. W. & Tripoli, A. M. (1997). *Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?* Academy of Management Journal, 40, p. 1089-1121.

Weiler, A. (2010). *Comunicação Interna e Gestão de Pessoas: Facilitando os relacionamentos num ambiente organizacional diversificado*. Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

White, C., Vanc, A. & Stafford, G. (2008). *Internal Communication, Information Satisfaction and Sense of Community: The Effect of Personal Influence*. Journal of Public Relations Research, Vol. 22.

## ANEXOS

### Anexo A: Perfil Trainee Corporate e Plano de Formação



#### Perfil e Plano de Formação

FUNÇÃO: Trainee  
NÚCLEO: CORPORATE  
REPORTA A: COORDENADORES DE NÚCLEO  
– DIOGO SOUSA E FRANCISCO CRUJO

Data de início: 17 de Outubro 2011  
Data de fim: 17 de Fevereiro 2012

#### Qualificações

Licenciatura obtida numa universidade reconhecida.

Possuir conhecimentos sobre o mix da comunicação e a sua influência nos diferentes sectores de negócio.

Sólido conhecimento da língua inglesa, excelente capacidade de escrita e bom conhecimento de ferramentas de trabalho como o Microsoft Outlook e os Programas do Microsoft Office ou equivalentes.

#### Duração do Estágio

Quatro Meses, no final do estágio os respectivos coordenadores procederão à avaliação por escrito que será validada conjuntamente com o director do Núcleo Corporate.

#### Plano de Formação

##### **Mês 1 – Metodologias e processos GCI**

- Apresentação da GCI e sua carteira de clientes
- Actualização de relatórios, construção e actualização de bases de dados, traduções e outras tarefas executivas e de planeamento junto de diferentes clientes do Núcleo Corporate

##### **Mês 2 – Media Relations: gestão de contacto com Órgãos de Comunicação Social**

- Formação em Media Relations (grupos de comunicação, géneros jornalísticos, do's & dont's)

- Negociação de trabalhos com os media, desenvolvimento de notas de agenda e comunicados de imprensa, follow up de contactos, análise e monitorização de clipping

### **Mês 3 – Planeamento Estratégico**

- Formação: Como construir um plano de comunicação
- Participação no desenvolvimento de planos de acção e de planos de comunicação

### **Mês 4 – Gestão de Clientes**

- Identificação da urgência e prioridades na gestão do cliente externo e interno
- Estratégias comportamentais a desenvolver na relação com o cliente

## Responsabilidades

As funções diárias de um Trainee consistem na resposta às solicitações do seu coordenador e à incorporação e aplicação dos processos e metodologias de trabalho da GCI.

Deverá reportar ao coordenador de Núcleo semanalmente por escrito (através dos documentos próprios para o efeito), diariamente junto dos Client Executive com que esteja a trabalhar, participar activamente nos projectos em que for envolvido e executar de forma competente todas as tarefas que ficarão debaixo da sua responsabilidade, concretamente:

- Monitorização, análise e envio de clipping
- Desenvolvimento de comunicados de imprensa
- Traduções (quando aplicável)
- Follow up aplicado a acções de Media Relations
- Solidificar o conhecimento acerca do negócio dos clientes com os quais vai estar envolvido
- Ter capacidade de executar múltiplas tarefas para distintos clientes, de acordo com os prazos e objectivos previamente acordados
- Desenvolver e fomentar visão estratégica, contribuindo assim para a construção de planos de comunicação
- Conhecer e aplicar as ferramentas de Marketing e Comunicação

## Desenvolvimento de competências

No final do período de estágio espera-se que o trainee tenha incorporado as metodologias e processos de trabalho de uma Consultora de Comunicação, tendo em particular um conhecimento mais aprofundado sobre a área de Comunicação Institucional e as dinâmicas que regem a direcção e gestão de clientes. Espera-se de igual modo que o período de estágio faculte uma ponte funcional entre a teoria e sua aplicabilidade no dia-a-dia de um Consulto de Comunicação.

## Critérios de Avaliação do Progresso

No final do período de estágio, o Trainee é fundamentalmente avaliado pelo desenvolvimento das seguintes competências:

- Capacidade para desempenhar as tarefas atribuídas com agilidade, responsabilidade e competência
- Aptidão na adaptação da escrita aos distintos formatos aplicáveis à Consultoria de Comunicação
- Capacidade de coordenação de múltiplas tarefas aplicadas a diferentes sectores de actividade/ clientes
- Compreensão das dinâmicas que condicionam e motivam a comunicação dos diferentes clientes com que esteve envolvido
- Demonstração de espírito de equipa e cooperação
- Instinto estratégico apurado

## **Anexo B: Inquérito de pesquisa**

### **INQUÉRITO DE PESQUISA**

Este inquérito faz parte da pesquisa de André Saramago inerente ao Relatório de Estágio a ser entregue e defendido na Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa de Lisboa, no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação. A pesquisa é puramente académica pelo que os dados que daqui resultarem não serão utilizados para outros. É salvaguardada, por isso, a confidencialidade das respostas. Para responder, assinale com uma cruz (x) a alternativa que melhor expressa os seus sentimentos

#### **BLOCO I**

##### **Aspectos sobre a comunicação interna**

###### **1. A comunicação interna é voltada para o bem-estar dos funcionários.**

- |                             |                                  |                           |
|-----------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| 1 ( ) Discordo plenamente   | 3 ( ) Nem concordo, nem discordo | 5 ( ) Concordo plenamente |
| 2 ( ) Discordo parcialmente | 4 ( ) Concordo parcialmente      |                           |

###### **2. Nesta organização, a comunicação interna é factor preponderante ao bom funcionamento do trabalho.**

- |                             |                                  |                           |
|-----------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| 1 ( ) Discordo plenamente   | 3 ( ) Nem concordo, nem discordo | 5 ( ) Concordo plenamente |
| 2 ( ) Discordo parcialmente | 4 ( ) Concordo parcialmente      |                           |

###### **3. Posso manifestar e enviar as minhas opiniões e sugestões à minha chefia.**

- |                             |                                  |                           |
|-----------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| 1 ( ) Discordo plenamente   | 3 ( ) Nem concordo, nem discordo | 5 ( ) Concordo plenamente |
| 2 ( ) Discordo parcialmente | 4 ( ) Concordo parcialmente      |                           |

###### **4. Sinto-me cabalmente informado sobre o negócio e actividades da organização.**

- |                             |                                  |                           |
|-----------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| 1 ( ) Discordo plenamente   | 3 ( ) Nem concordo, nem discordo | 5 ( ) Concordo plenamente |
| 2 ( ) Discordo parcialmente | 4 ( ) Concordo parcialmente      |                           |

###### **5. A informação que recebo de outros sectores é:**

- |                |            |                 |
|----------------|------------|-----------------|
| 1 ( ) Má       | 3 ( ) Nula | 5 ( ) Muito boa |
| 2 ( ) Razoável | 4 ( ) Boa  |                 |

###### **6. A organização possui ferramentas/*media* eficaz(es) de comunicação interna.**

- |                             |                                  |                           |
|-----------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| 1 ( ) Discordo plenamente   | 3 ( ) Nem concordo, nem discordo | 5 ( ) Concordo plenamente |
| 2 ( ) Discordo parcialmente | 4 ( ) Concordo parcialmente      |                           |

#### **BLOCO II**

##### **Aspectos sobre o comprometimento organizacional**

###### **7. Estou emocional e positivamente envolvido com o meu trabalho.**

- |                             |                                  |                           |
|-----------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| 1 ( ) Discordo plenamente   | 3 ( ) Nem concordo, nem discordo | 5 ( ) Concordo plenamente |
| 2 ( ) Discordo parcialmente | 4 ( ) Concordo parcialmente      |                           |

###### **8. Estou disposto a exercer um esforço adicional considerável em benefício da organização.**

- 1 ( ) Discordo plena mente                      3 ( ) Nem concordo, nem discordo                      5 ( ) Concordo plenamente  
2 ( ) Discordo parcialmente                      4 ( ) Concordo parcialmente

**9. Manifesto um enorme desejo de me manter nesta organização.**

- 1 ( ) Discordo plenamente                      3 ( ) Nem concordo, nem discordo                      5 ( ) Concordo plenamente  
2 ( ) Discordo parcialmente                      4 ( ) Concordo parcialmente

**10. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.**

- 1 ( ) Discordo plenamente                      3 ( ) Nem concordo, nem discordo                      5 ( ) Concordo plenamente  
2 ( ) Discordo parcialmente                      4 ( ) Concordo parcialmente

**11. Se me fosse dado a escolher entre esta e outra organização com as mesmas condições de remuneração e regalias, ponderaria mudar.**

- 1 ( ) Discordo plenamente                      3 ( ) Nem concordo, nem discordo                      5 ( ) Concordo plenamente  
2 ( ) Discordo parcialmente                      4 ( ) Concordo parcialmente

**12. Sinto-me orgulhoso por pertencer a esta organização.**

- 1 ( ) Discordo plenamente                      3 ( ) Nem concordo, nem discordo                      5 ( ) Concordo plenamente  
2 ( ) Discordo parcialmente                      4 ( ) Concordo parcialmente

**DADOS PESSOAIS**

a. Sexo: ( ) Masculino    ( ) Feminino

b. Idade: \_\_\_\_\_ anos.

c. Antiguidade na empresa:

- ( ) 0 – 2 anos  
( ) 2 – 5 anos  
( ) 6 e mais anos

d. Cargo de chefia:    ( ) Sim    ( ) Não

e. Departamento/Função: \_\_\_\_\_

f. Habilitações:

- ( ) Ensino Secundário  
( ) Bacharelato  
( ) Licenciatura  
( ) Pós-Graduação  
( ) Mestrado  
( ) Doutoramento  
( ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

Muito obrigado pela sua colaboração,  
*André Saramago*

**Anexo C: Resultados do coeficiente de correlação de Spearman**

**Correlations**

			Bem-estar dos funcionários	Emocional e positivamente envolvido	Esforço adicional em prol da organização	Desejo de se manter na organização	Obrigaç�o pessoal para com as pessoas	Ponderaria mudar	Sinto-me orgulhoso por pertencer � organização
Spearman's rho	Bem-estar dos funcionários	Correlation	1,000	,417*	-,034	,035	,383*	-,365	,178
		Coefficient							
		Sig. (2-tailed)	.	,027	,866	,859	,044	,056	,366
		N	28	28	28	28	28	28	28
	Emocional e positivamente envolvido	Correlation	,417*	1,000	,107	,307	,124	-,421*	,349
		Coefficient							
		Sig. (2-tailed)	,027	.	,586	,112	,529	,026	,068
		N	28	28	28	28	28	28	28
	Esforço adicional em prol da organização	Correlation	-,034	,107	1,000	,320	,126	-,053	,442*
		Coefficient							
		Sig. (2-tailed)	,866	,586	.	,096	,524	,789	,019
		N	28	28	28	28	28	28	28
Desejo de se manter na organização	Correlation	,035	,307	,320	1,000	,293	-,254	,556**	
	Coefficient								
	Sig. (2-tailed)	,859	,112	,096	.	,130	,192	,002	
	N	28	28	28	28	28	28	28	

Obrigação pessoal para com as pessoas	Correlation Coefficient	,383 <sup>*</sup>	,124	,126	,293	1,000	-,395 <sup>*</sup>	,500 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,044	,529	,524	,130	.	,037	,007
	N	28	28	28	28	28	28	28
Ponderaria mudar	Correlation Coefficient	-,365	-,421 <sup>*</sup>	-,053	-,254	-,395 <sup>*</sup>	1,000	-,614 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,056	,026	,789	,192	,037	.	,001
	N	28	28	28	28	28	28	28
Sinto-me orgulhoso por pertencer à organização	Correlation Coefficient	,178	,349	,442 <sup>*</sup>	,556 <sup>**</sup>	,500 <sup>**</sup>	-,614 <sup>**</sup>	1,000
	Sig. (2-tailed)	,366	,068	,019	,002	,007	,001	.
	N	28	28	28	28	28	28	28

#### Correlations

		Bom funcionamento do trabalho	Emocional e positivamente envolvido	Esforço adicional em prol da organização	Desejo de se manter na organização	Obrigação pessoal para com as pessoas	Ponderaria mudar	Sinto-me orgulhoso por pertencer à organização
Spearman's rho	Bom funcionamento do trabalho	1,000	-,013	,036	,336	-,199	,106	,186
	Emocional e positivamente envolvido		1,000	,107	,307	,124	-,421 <sup>*</sup>	,349

	Sig. (2-tailed)	,946	.	,586	,112	,529	,026	,068
	N	28	28	28	28	28	28	28
Esforço adicional em prol da organização	Correlation	,036	,107	1,000	,320	,126	-,053	,442 <sup>*</sup>
	Coefficient	,856	,586	.	,096	,524	,789	,019
	Sig. (2-tailed)	,856	,586	.	,096	,524	,789	,019
	N	28	28	28	28	28	28	28
Desejo de se manter na organização	Correlation	,336	,307	,320	1,000	,293	-,254	,556 <sup>**</sup>
	Coefficient	,081	,112	,096	.	,130	,192	,002
	Sig. (2-tailed)	,081	,112	,096	.	,130	,192	,002
	N	28	28	28	28	28	28	28
Obrigação pessoal para com as pessoas	Correlation	-,199	,124	,126	,293	1,000	-,395 <sup>*</sup>	,500 <sup>**</sup>
	Coefficient	,310	,529	,524	,130	.	,037	,007
	Sig. (2-tailed)	,310	,529	,524	,130	.	,037	,007
	N	28	28	28	28	28	28	28
Ponderaria mudar	Correlation	,106	-,421 <sup>*</sup>	-,053	-,254	-,395 <sup>*</sup>	1,000	-,614 <sup>**</sup>
	Coefficient	,591	,026	,789	,192	,037	.	,001
	Sig. (2-tailed)	,591	,026	,789	,192	,037	.	,001
	N	28	28	28	28	28	28	28
Sinto-me orgulhoso por pertencer à organização	Correlation	,186	,349	,442 <sup>*</sup>	,556 <sup>**</sup>	,500 <sup>**</sup>	-,614 <sup>**</sup>	1,000
	Coefficient	,343	,068	,019	,002	,007	,001	.
	Sig. (2-tailed)	,343	,068	,019	,002	,007	,001	.
	N	28	28	28	28	28	28	28

**Correlations**

			Manifestar e enviar opiniões à chefia	Emocional e positivamente envolvido	Esforço adicional em prol da organização	Desejo de se manter na organização	Obrigaç�o pessoal para com as pessoas	Ponderaria mudar	Sinto-me orgulhoso por pertencer à organização
Spearman's rho	Manifestar e enviar opiniões à chefia	Correlation Coefficient	1,000	,285	,651**	,410*	,238	-,292	,546**
		Sig. (2-tailed)	.	,142	,000	,030	,223	,132	,003
		N	28	28	28	28	28	28	28
	Emocional e positivamente envolvido	Correlation Coefficient	,285	1,000	,107	,307	,124	-,421*	,349
		Sig. (2-tailed)	,142	.	,586	,112	,529	,026	,068
		N	28	28	28	28	28	28	28
	Esforço adicional em prol da organização	Correlation Coefficient	,651**	,107	1,000	,320	,126	-,053	,442*
		Sig. (2-tailed)	,000	,586	.	,096	,524	,789	,019
		N	28	28	28	28	28	28	28
	Desejo de se manter na organização	Correlation Coefficient	,410*	,307	,320	1,000	,293	-,254	,556**
		Sig. (2-tailed)	,030	,112	,096	.	,130	,192	,002
		N	28	28	28	28	28	28	28
	Obrigaç�o pessoal para com as pessoas	Correlation Coefficient	,238	,124	,126	,293	1,000	-,395*	,500**

	Sig. (2-tailed)	,223	,529	,524	,130	.	,037	,007
	N	28	28	28	28	28	28	28
Ponderaria mudar	Correlation Coefficient	-,292	-,421 <sup>+</sup>	-,053	-,254	-,395 <sup>+</sup>	1,000	-,614 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,132	,026	,789	,192	,037	.	,001
	N	28	28	28	28	28	28	28
Sinto-me orgulhoso por pertencer à organização	Correlation Coefficient	,546 <sup>**</sup>	,349	,442 <sup>+</sup>	,556 <sup>**</sup>	,500 <sup>**</sup>	-,614 <sup>**</sup>	1,000
	Sig. (2-tailed)	,003	,068	,019	,002	,007	,001	.
	N	28	28	28	28	28	28	28

#### Correlations

		Informado sobre negócio e organização	Emocional e positivamente envolvido	Esforço adicional em prol da organização	Desejo de se manter na organização	Obrigação pessoal para com as pessoas	Ponderaria mudar	Sinto-me orgulhoso por pertencer à organização
Spearman's rho	Correlation	1,000	-,044	,167	,248	,327	-,036	,508 <sup>**</sup>
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	.	,823	,396	,203	,090	,857	,006
	N	28	28	28	28	28	28	28
	Correlation	-,044	1,000	,107	,307	,124	-,421 <sup>+</sup>	,349
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	,823	.	,586	,112	,529	,026	,068

	N	28	28	28	28	28	28	28
Esforço adicional em prol da organização	Correlation							
	Coefficient	,167	,107	1,000	,320	,126	-,053	,442 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	,396	,586	.	,096	,524	,789	,019
	N	28	28	28	28	28	28	28
Desejo de se manter na organização	Correlation							
	Coefficient	,248	,307	,320	1,000	,293	-,254	,556 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,203	,112	,096	.	,130	,192	,002
	N	28	28	28	28	28	28	28
Obrigação pessoal para com as pessoas	Correlation							
	Coefficient	,327	,124	,126	,293	1,000	-,395 <sup>*</sup>	,500 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,090	,529	,524	,130	.	,037	,007
	N	28	28	28	28	28	28	28
Ponderaria mudar	Correlation							
	Coefficient	-,036	-,421 <sup>*</sup>	-,053	-,254	-,395 <sup>*</sup>	1,000	-,614 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,857	,026	,789	,192	,037	.	,001
	N	28	28	28	28	28	28	28
Sinto-me orgulhoso por pertencer à organização	Correlation							
	Coefficient	,508 <sup>**</sup>	,349	,442 <sup>*</sup>	,556 <sup>**</sup>	,500 <sup>**</sup>	-,614 <sup>**</sup>	1,000
	Sig. (2-tailed)	,006	,068	,019	,002	,007	,001	.
	N	28	28	28	28	28	28	28

**Correlations**

			Informação de outros sectores	Emocional e positivamente envolvido	Esforço adicional em prol da organização	Desejo de se manter na organização	Obrigaçào pessoal para com as pessoas	Ponderaria mudar	Sinto-me orgulhoso por pertencer à organização
Spearman's rho	Informação de outros sectores	Correlation							
		Coefficient	1,000	,237	,025	-,149	-,139	,134	,069
		Sig. (2-tailed)	.	,225	,899	,449	,481	,496	,726
		N	28	28	28	28	28	28	28
	Emocional e positivamente envolvido	Correlation							
		Coefficient	,237	1,000	,107	,307	,124	-,421*	,349
		Sig. (2-tailed)	,225	.	,586	,112	,529	,026	,068
		N	28	28	28	28	28	28	28
	Esforço adicional em prol da organização	Correlation							
		Coefficient	,025	,107	1,000	,320	,126	-,053	,442*
		Sig. (2-tailed)	,899	,586	.	,096	,524	,789	,019
		N	28	28	28	28	28	28	28
	Desejo de se manter na organização	Correlation							
		Coefficient	-,149	,307	,320	1,000	,293	-,254	,556**
		Sig. (2-tailed)	,449	,112	,096	.	,130	,192	,002
	N	28	28	28	28	28	28	28	
Obrigaçào pessoal para com as pessoas	Correlation								
	Coefficient	-,139	,124	,126	,293	1,000	-,395*	,500**	

	Sig. (2-tailed)	,481	,529	,524	,130	.	,037	,007
	N	28	28	28	28	28	28	28
Ponderaria mudar	Correlation Coefficient	,134	-,421 <sup>*</sup>	-,053	-,254	-,395 <sup>*</sup>	1,000	-,614 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,496	,026	,789	,192	,037	.	,001
	N	28	28	28	28	28	28	28
Sinto-me orgulhoso por pertencer à organização	Correlation Coefficient	,069	,349	,442 <sup>*</sup>	,556 <sup>**</sup>	,500 <sup>**</sup>	-,614 <sup>**</sup>	1,000
	Sig. (2-tailed)	,726	,068	,019	,002	,007	,001	.
	N	28	28	28	28	28	28	28

#### Correlations

			Ferramentas/media eficazes de com. interna	Emocional e positivamente envolvido	Esforço adicional em prol da organização	Desejo de se manter na organização	Obrigaç�o pessoal para com as pessoas	Ponderaria mudar	Sinto-me orgulhoso por pertencer à organização
Spearman's rho	Ferramentas/media eficazes de com. interna	Correlation Coefficient	1,000	,136	,222	,193	,093	,058	,336
		Sig. (2-tailed)	.	,489	,257	,325	,638	,768	,080
		N	28	28	28	28	28	28	28
	Emocional e positivamente	Correlation Coefficient	,136	1,000	,107	,307	,124	-,421 <sup>*</sup>	,349

envolvido	Sig. (2-tailed)	,489	.	,586	,112	,529	,026	,068
	N	28	28	28	28	28	28	28
Esforço adicional em	Correlation	,222	,107	1,000	,320	,126	-,053	,442*
prol da organização	Coefficient	,257	,586	.	,096	,524	,789	,019
	Sig. (2-tailed)	,257	,586	.	,096	,524	,789	,019
	N	28	28	28	28	28	28	28
Desejo de se manter	Correlation	,193	,307	,320	1,000	,293	-,254	,556**
na organização	Coefficient	,325	,112	,096	.	,130	,192	,002
	Sig. (2-tailed)	,325	,112	,096	.	,130	,192	,002
	N	28	28	28	28	28	28	28
Obrigação pessoal	Correlation	,093	,124	,126	,293	1,000	-,395*	,500**
para com as pessoas	Coefficient	,638	,529	,524	,130	.	,037	,007
	Sig. (2-tailed)	,638	,529	,524	,130	.	,037	,007
	N	28	28	28	28	28	28	28
Ponderaria mudar	Correlation	,058	-,421*	-,053	-,254	-,395*	1,000	-,614**
	Coefficient	,768	,026	,789	,192	,037	.	,001
	Sig. (2-tailed)	,768	,026	,789	,192	,037	.	,001
	N	28	28	28	28	28	28	28
Sinto-me orgulhoso por	Correlation	,336	,349	,442*	,556**	,500**	-,614**	1,000
pertencer à	Coefficient	,080	,068	,019	,002	,007	,001	.
organização	Sig. (2-tailed)	,080	,068	,019	,002	,007	,001	.
	N	28	28	28	28	28	28	28