

## **Relação Entre Comunicação Interna e Comprometimento Afetivo em Pequenas Indústrias de Calçados**

Francisco Roberto PINTO (UECE)

Marilia FALCIONI (UECE)

Ana Maria Souza de ARAÚJO (UFC)

**Resumo:** No mundo organizacional globalizado, é o contingente de colaboradores que representa diferencial competitivo. Talentos profissionais que estejam comprometidos significam vantagens estratégicas. Este estudo procurou identificar a importância da comunicação interna no comprometimento dos colaboradores. Inicialmente, foi feita uma pesquisa bibliográfica e documental para um melhor conhecimento do assunto estudado. Em seguida, realizou-se uma pesquisa quantitativa do tipo *survey* para avaliar a relação entre a comunicação interna, percebida como eficaz, e o comprometimento afetivo das pessoas nas organizações. O estudo verifica se é verdadeira a suposição de que a comunicação é fator crítico na obtenção de comprometimento por parte dos funcionários. A pesquisa foi aplicada a um setor específico da economia: as pequenas indústrias de calçados. O espaço geográfico abrangido foi o pólo calçadista da cidade de Fortaleza, dada a representatividade social e econômica dessa atividade para o Estado do Ceará. As conclusões apontam que, como se esperava, há uma associação significativa entre a comunicação interna e o comprometimento afetivo.

## **Introdução**

A existência de pessoas competentes numa organização não é mais suficiente para a conquista de bons resultados organizacionais. Além de competentes, os colaboradores devem estar dispostos a dar sua melhor contribuição, o que é obtido através da melhoria dos níveis de comprometimento organizacional. Este comprometimento é definido por Meyer e Herscovitch (2001) como uma força que estabiliza e direciona o comportamento do indivíduo, podendo ser mais específico, como o comprometimento aplicado ao ambiente de trabalho.

Existem várias classificações de comprometimento, mas a taxonomia mais amplamente estudada foi proposta por Meyer e Allen (1990), que apontam para a existência de três dimensões do comprometimento organizacional, a saber: afetivo, em que há uma identificação emocional com a organização; instrumental, em que são avaliados os custos associados a deixar a organização; normativo, entendido como uma obrigação moral em permanecer na organização.

A informação tem assumido uma grande importância estratégica nos negócios, devido às novas tecnologias na sociedade urbana industrial, que facilitaram o relacionamento entre as pessoas, bem como entre consumidores, funcionários e empregadores. Kunch (2006) constatou que as empresas que melhor se comunicaram com seus públicos de interesse, sejam eles internos ou externos, obtiveram maior destaque no mercado.

As organizações são sistemas complexos, em que a comunicação assume a função de dar unidade ao corpo empresarial, de estabelecer redes de informação, de criar relacionamentos e de compartilhar os objetivos organizacionais. Mas, para que a informação alcance sua meta, as empresas devem planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação interna. Uma comunicação interna eficiente é capaz de provocar grandes resultados, chegando a favorecer a identificação do indivíduo com os objetivos da organização e podendo estimular o seu comprometimento. Segundo Girardi e Girardi (2006), pesquisas recentes mostram que a comunicação é fator crítico na atração e retenção de funcionários, provocando mais satisfação do que o fazem as premiações ou bônus.

A pesquisa que deu origem a este trabalho recaiu sobre pequenas empresas, nas quais o pequeno número de funcionários torna ainda maior a importância desses colaboradores, já que as suas ações podem ter forte impacto no desempenho da empresa. Nestes tipos de organização, os gastos com pessoal representam um grande percentual dos custos. O trabalho tem por objetivo verificar se existe relação entre comunicação interna percebida como eficaz e comprometimento afetivo dos funcionários.

Posto isto e tendo em vista o cuidado em abranger as principais dimensões do tema abordado, o presente estudo estrutura-se da maneira que segue: inicialmente, será feito um levantamento teórico, em que serão abordados os temas de comprometimento, comunicação e comunicação interna, seguidos da relação entre comunicação e comprometimento. A abordagem teórica é seguida da apresentação dos aspectos metodológicos, dos resultados obtidos e dos itens de conclusão do trabalho.

### **1. Comprometimento Organizacional**

A Revolução Tecnológica ocorrida nos últimos anos impulsionou o aumento da competição interempresarial no âmbito mundial, ocasionando a expansão das empresas multinacionais e proliferação das fusões, aquisições e franquias. Nesse mercado globalizado, Rhinesmith (1993) afirma que os produtos ou serviços de qualidade são ofertados ao mercado mundial por um baixo preço, conquistado através do uso de fontes globais de matérias-primas, tecnologia, capital, facilidades e, inclusive, de recursos humanos.

De acordo com Pastore (1995), a empresa somente consegue vencer a competição global por intermédio da cooperação entre empregados/empresa e da flexibilização das relações do

trabalho. Por sua vez, Bastos e Andrade (2002) defendem que o êxito das empresas depende, em grande parte, do comprometimento do trabalhador, mediante estratégias que assegurem o compartilhamento de valores, de objetivos e de políticas que garantam a existência de um relacionamento entre as partes.

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

O comprometimento é uma força que estabiliza e direciona o comportamento do indivíduo, podendo ser mais específico, como o comprometimento aplicado ao ambiente de trabalho (MEYER; HERSCOVITCH, 2001).

Para definir comprometimento organizacional, Thévenet (*apud* LEMOINE; SÁ, 1999) cita dois aspectos na relação entre indivíduo e organização: a adesão momentânea e racional do empregado com a empresa e um envolvimento mais subjetivo que se refere às oportunidades que cada pessoa pode vislumbrar na organização. O mesmo autor defende que existe um aspecto permutativo e psicológico para organizar as definições de comprometimento.

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

Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização (MOWDAY *et al.*, 1979, p.225).

Becker (1960) defende que o comprometimento organizacional é o resultado da relação positiva entre os benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo em seu trabalho ao longo do tempo. McNeese-Smith (1996) o define como o nível de vínculo psicológico de um indivíduo com a organização, um conceito muito semelhante ao proposto por Allen e Meyer (1991) “[...] um estado psicológico que liga o indivíduo à organização” (p.31).

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

O indivíduo desenvolve relacionamentos nas organizações e estes interferem na disposição para contribuir e no convencimento sobre a importância da colaboração individual. Então, é importante entender como as empresas podem influenciar e gerenciar as relações de trabalho, para que seja estabelecido o comprometimento organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004). Meyer e Allen (1997) corroboram com esta visão e afirmam que as definições do termo podem ser agrupadas de acordo com o estado psicológico ou através da identificação dos componentes do comprometimento.

A classificação de comprometimento organizacional mais amplamente estudada foi proposta por Meyer e Allen (ALLEN; MEYER, 1990, 1996; MEYER; ALLEN, 1984, 1991, 1997; MEYER; ALLEN; SMITH, 1993), que apontam três componentes: o afetivo, em que há um apego (*Affective Commitment*) com a organização; o Instrumental em que são percebidos os

custos associados a deixar a organização (*Continuance Commitment*) e o Normativo, entendido como um sentimento de obrigação em permanecer na organização (*Normative Commitment*). Os três conceitos apresentados são fundamentados na definição proposta pelos autores citados, que caracterizam os indivíduos das três dimensões da seguinte forma:

Empregados com forte comprometimento Afetivo continuam comprometidos com a organização porque eles querem. Instrumental comprometimento refere-se a uma fraqueza em deixar a organização. Empregados que a primeira ligação com a organização é baseada no comprometimento Instrumental, permanecem porque precisam. Finalmente, o comprometimento normativo reflete um sentimento de obrigação de continuar empregado (ALLEN; MEYER, 1991, p. 7).

O comprometimento afetivo, foco deste trabalho, foi largamente estudado pela comunidade científica, em especial, pelos professores Mowday, Steers e Porter, (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982), que são considerados os pioneiros na investigação da abordagem afetiva, com trabalhos desenvolvidos durante a década de 1970 os quais, em 1979, resultaram na elaboração de um instrumento para medir o comprometimento, denominado de *Organizational Commitment Questionnaire-OCQ*, validado com 2563 empregados (MEDEIROS, 2003).

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

O indivíduo que desenvolve o comprometimento afetivo identifica-se com os objetivos, normas e valores da organização e busca empregar no trabalho todo o seu potencial profissional. Há uma relação emocional e um elo muito forte com a organização, havendo o desejo do indivíduo em permanecer na empresa. “Uma força relativa de um indivíduo, que gera o envolvimento em uma organização específica” (MOWDAY *et al.* 1979, p.226).

## **2. Comunicação Organizacional e Comunicação Interna**

A palavra comunicação originou-se do termo em latim *comunicare*, que tem raiz etimológica na palavra *commune*, a qual significa colocar em comum (MARTINO, 2001). Como a comunicação tem sido objeto de estudo em várias áreas do conhecimento humano, existe uma grande diversidade de conceitos acerca do termo.

Para exemplificar, vejamos o conceito de GOMES:

Comunicação é o processo de produção/recepção de complexos efeitos de sentidos (e não só de informação) a partir do lugar que os interlocutores ocupam na trama das relações sociais e em função do horizonte ideológico cultural de que são portadores em virtude de sua situação ou posição de classe (GOMES, 1997, p. 15).

Como se pode perceber, o autor admite que para que haja comunicação, é necessário que os participantes do diálogo sejam capazes de se compreender mutuamente.

Segundo McLuhan (1971), a comunicação é o processo que envolve a troca de informações, através da utilização de sistemas simbólicos para o entendimento das informações transmitidas. Pentecost (1991) corrobora ao afirmar que comunicação é a transmissão de idéias, impressões, imagens, num processo dinâmico onde o entendimento transcende as palavras e objetivam informar ou persuadir.

No âmbito corporativo, segundo Goldhaber (1991) *apud* Rosa (2008), há um grande fluxo de informações entre as pessoas que ocupam diferentes posições e representam distintos papéis e

a comunicação organizacional é o fluxo de mensagens processadas em uma rede de relações interdependentes.

A comunicação praticada pelas organizações é um processo através do qual os seus públicos de interesse obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem. Na perspectiva do autor, a comunicação organizacional desempenha uma função de fonte de informação para os membros da organização. A informação se constitui na variável intermediária que une a comunicação à organização (KREPS, 1990).

A comunicação organizacional deve fazer parte da gestão estratégica. Necessária se faz elaboração de um plano estratégico de comunicação. De acordo com Lupetti (2007), este plano deverá considerar a leitura de ameaças e oportunidades do ambiente social e global, avaliar a cultura organizacional e pensar estrategicamente as ações de comunicação. Essas ações deverão ser gerenciadas por um profissional capacitado a aprender e re-aprender, apto a lidar com ambiguidades e a ter pensamento estratégico, além de capacidade de inovação.

Antes de iniciar um programa de comunicação, a organização deve estar ciente dos objetivos a serem alcançados, quer sejam para aumentar a produtividade, melhorar a qualidade do produto, aproximar a empresa da comunidade, conquistar a credibilidade dos funcionários, melhorar o atendimento do público, trabalhar com funcionários felizes ou aumentar os lucros da empresa (BATISTA *et al.*, 2005).

Nesta fase de elaboração, é importante considerar a cultura organizacional para que se possa obter eficácia na emissão de mensagens adequadas, corretas, oportunas, claras, precisas e diretas, que possam ser assimiladas sem ruídos pelas pessoas que fazem parte da instituição. Para que isso ocorra, a organização deve ajustar seu discurso à disposição das fontes e receptores, à natureza dos canais, à complexidade ou simplicidade dos conteúdos e à oportunidade e regularidade dos fluxos (KUNSCH, 2003).

Chinan (2003) afirma que a comunicação interna é uma ação estratégica direcionada aos funcionários, que visa a promover a integração das várias áreas da organização. Agnez (2006), de outra forma, coloca que a comunicação interna é um esforço da empresa em estabelecer canais internos, com o objetivo de estabelecer um relacionamento ágil e transparente e não se restringe no fluxo gerado pela direção e pelos próprios funcionários. Nas palavras de Leite (2006),

A Comunicação Interna são as interações, os processos de trocas, os relacionamentos dentro de uma empresa ou instituição. Também chamada de Endocomunicação, a Comunicação Interna é responsável por fazer circular as informações, o conhecimento, de forma verticalmente, ou seja, da direção para os níveis subordinados; e horizontalmente, entre os empregados de mesmo nível de subordinação (LEITE, 2006, p.1).

Os conceitos apresentados evidenciam que a comunicação interna vem abrangendo dimensões cada vez mais complexas da organização e assumindo funções essenciais ao bom desenvolvimento da empresa, o que a torna uma ferramenta indispensável para o sucesso empresarial num mercado globalizado.

Pelos autores, depreende-se que a comunicação é uma ferramenta estratégica que desempenha importantes funções dentro da empresa, tendo reflexos sobre as atividades de cada funcionário e, conseqüentemente, sobre a produtividade coletiva da empresa. Então, o desafio das organizações é gerir de forma eficiente a comunicação interna, para que alcance os objetivos pretendidos, pois não basta assegurar que ela exista dentro da empresa, mas que o conteúdo seja efetivamente aprendido e as pessoas possam fazer uso do que é informado (RUGGIERO, 2002)

Como diz Marchiori:

A busca da valorização da comunicação interna deve ser entendida como estratégia básica dos empresários que desejam a efetividade de sua organização. Chega a ser



irônico pensar que neste novo mundo, altamente tecnológico, com tantas transformações, o sucesso de um empreendimento continua a estar centrado nas pessoas. É por meio da comunicação que uma organização recebe, oferece, canaliza informação e constrói conhecimento, tomando decisões mais acertadas (MARCHIORI, 2001. p.76).

A necessidade de tornar os funcionários informados e alinhados sob um mesmo objetivo acelerou o desenvolvimento da comunicação interna, que a cada dia se torna mais importante nas organizações. Ela possibilita o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno e entre os próprios elementos que integram este público, favorecendo a segurança nas decisões, a estabilidade e a obtenção da vantagem competitiva.

Segundo Teixeira Filho (2000), para que haja uma boa comunicação interna, é importante quebrar as barreiras de comunicação, como: diferenças na percepção, filtragem de conteúdo, problemas da língua, diferença de estados emocionais, sobrecarga de informação, complexidade das mensagens, competição interna, falta da confiança, estruturas inadequadas de comunicação, escolha incorreta do meio e comunicação unilateral. A fim de que sejam superadas essas falhas, deve-se usar linguagem simples, verificar a interpretação do que é dito, estar ciente dos sentimentos do interlocutor e evitar-se a percepção seletiva.

Krogh *et al.* (2001) apontam quatro princípios necessários para uma comunicação eficaz: estimular a participação, evitar ambigüidades desnecessárias; ter etiqueta, ou seja, evitar intimidações; evitar encerramentos prematuros; ser breve e ajudar os outros participantes a serem corajosos; editar as conversas de maneira apropriada e utilizar uma linguagem dinâmica.

Talvez com algum exagero, Domingos (2005, p. 49) acredita que “A comunicação eficaz é a melhor ferramenta gerencial existente. As pessoas, numa empresa precisam saber o que está acontecendo para que possam verdadeiramente participar”.

### **3. Comunicação e Comprometimento Organizacional**

Fleury e Fleury (2004) colocam que a gestão de recursos humanos, do ponto de vista quantitativo prioriza a racionalidade e a estratégia do negócio, enquanto sob o aspecto qualitativo, dá importância à comunicação, motivação e liderança, em que se tem uma força de trabalho altamente motivada e fiel à empresa.

Pessoas comprometidas exercem esforços consideráveis para que os objetivos da empresa sejam alcançados e estão mais aptas a desenvolver a valorização de si próprias, a auto-realização e o desenvolvimento pessoal. O comprometimento representa a identificação do empregado com a empresa, não existindo um modelo organizacional a ser aplicado que satisfaça as necessidades de todos os funcionários, em qualquer empresa (LEMOINE; SÁ, 1999).

A falta de comprometimento organizacional contribui para o aumento dos índices de rotatividade e absenteísmo. Buscando reverter essa situação, as empresas têm dado especial atenção à área de gestão de pessoas e os novos modelos gerenciais buscam utilizar plenamente a capacidade de seus colaboradores, que se tornaram peças fundamentais para o sucesso empresarial (BASTOS; ANDRADE, 2002). Dessa forma, os autores defendem que o comprometimento da força de trabalho é um requisito fundamental para acompanhar as mudanças organizacionais, já que flexibilidade requer responsabilidade individual e coresponsabilidade entre indivíduos e equipes

Pesquisadores de diversos países, de acordo com Kanaane (1994), têm investigado os fatores que geram o comprometimento das pessoas, para que, através de uma gestão eficaz, possa-se conquistar a colaboração dos funcionários da empresa, a fim de que sejam obtidas vantagens em relação às outras empresas.

Segundo Girardi e Girardi (2006), pesquisas recentes mostram que a comunicação é fator crítico no engajamento e retenção de funcionários, provocando mais satisfação do que

premiações ou bônus. Os entrevistados afirmaram que a comunicação efetiva tem implicações diretas no comprometimento, sendo um fator a ser considerado no momento de decisão de ficar ou sair da empresa. E, além de disporem de informação que os ajudem a realizar suas tarefas e administrar suas carreiras, como e-mails, memorandos, relatórios e comunicados, eles necessitam conhecer o foco e os objetivos da empresa

Dessler (1996) aponta que funcionários dão mais importância à existência de um fluxo de comunicação honesto do que uma maior segurança no emprego. O autor coloca que grandes empresas apresentam alto nível de comprometimento e utilizam o fluxo de comunicação contínuo e recíproco para conquistar a confiança dos colaboradores.

Para Brum (1995), a comunicação interna tem objetivos específicos, como: alterar o comportamento dos funcionários, promovendo o compromisso e a lealdade para com a organização e focalizar na tarefa e priorizar a melhoria dos serviços ou dos processos de produção.

De acordo com Marchiori (2006), para que seja construído um ambiente organizacional harmonioso, a empresa pode utilizar uma comunicação segmentada para gerar confiança, credibilidade e comprometimento e aumentar o envolvimento do funcionário com a organização.

A Comunicação Interna deve ser utilizada de forma estratégica, sendo capaz de produzir efeitos positivos em seus colaboradores. Para tanto, Antunes (2006) ressalta que as ações de comunicação devem ser rigorosamente planejadas, acompanhadas, controladas e avaliadas para que sejam obtidos os resultados esperados. Brum (2000) alerta que o conteúdo da informação deve ser ajustado ao colaborador a que se destina, devendo ser assegurada abertura e canais para que haja *feedback*. Sousa e Fossá (2006) corroboram com essa idéia e são enfáticas em suas declarações.

As empresas vêm utilizando a comunicação para potencializar as habilidades dos colaboradores e levá-los a estabelecer um vínculo mais forte com a instituição em que trabalham, pois, dessa forma, será possível o compartilhar o conhecimento adquirido e pode-se ganhar competitividade e velocidade de mudança (CHANG, 2001). “As ações da empresa devem ter sentido para as pessoas – sendo necessário que encontrem no processo de comunicação as justificativas para o seu posicionamento e comprometimento” (MARCHIORI, 2001, p.95)

O aumento das ações de comunicação voltadas para o cliente interno demonstra que as empresas têm preocupam-se em conquistar o comprometimento funcional e manter um bom clima organizacional. O fluxo de comunicação entre setores, desenvolvidos através de encontros, reuniões ou conversas informais, faz nascer um sentimento de unidade organizacional, em que os agentes se sentem participantes do processo de construção da organização e mais integrados entre si (TORQUATO, 2002).

Os meios de comunicação são utilizados como ferramentas para viabilizar os fluxos de informação dentro da empresa. De acordo com Lisboa e Godoy (2006), isso leva os funcionários a ter uma visão holística da empresa, porque estes passam a ter conhecimento dos vários setores, produtos e metas, o que os torna mais integrados à organização e, conseqüentemente, mais comprometidos e motivados.

De acordo com Pimenta (1999), além de a comunicação contribuir para a concretização de metas, ela também possibilita que a empresa interaja com três grandes subsistemas: o sócio-político; o econômico-industrial e o microclima interno das organizações. Os autores entendem que a comunicação interna é uma ferramenta que favorece as trocas entre colaborador e empresa, a construção de relacionamentos estáveis e estimula o compromisso dos empregados.

A comunicação interna é um instrumento importante no fortalecimento do comprometimento dos recursos humanos e deve atender às necessidades e expectativas dos

funcionários. A visão sobre o empregado não deve ser apenas de um instrumento capaz de gerar resultados, mas de uma pessoa que necessita ter qualidade profissional e satisfação pessoal (FOSSÁ e MOTA, 2006).

Ao considerar que a comunicação interna é preponderante para o sucesso empresarial, Studt (2006) chama atenção para tal aspecto em pequenas empresas, em que o reflexo do comprometimento dos funcionários provoca impactos mais rápidos e diretos no desempenho da empresa.

A realidade mostra que, apesar de os problemas de comunicação estarem na base dos grandes conflitos dentro das empresas – porque interferem nas decisões, ações e metas – alguns administradores não têm consciência das conseqüências do mau gerenciamento da comunicação e delegam a execução e elaboração das ações a setores não especializados, como a área de RH, por considerarem que problemas de comunicação não têm grande impacto sobre o desempenho da empresa (KUNSCH, 2006).

A comunicação é uma atividade complexa, devendo ser subordinada diretamente à diretoria e ser gerida por profissionais especializados, como jornalistas, publicitários e relações públicas (BRUM, 1998). A autora afirma que este setor deve trabalhar em conjunto com os outros departamentos e, em especial, com o setor de Recursos Humanos, pois este setor é capaz de fornecer subsídios necessários à implantação dos projetos, uma vez que possui a maior parte das informações sobre o indivíduo.

#### **4. Aspectos Metodológicos**

##### **4.1. Natureza da pesquisa**

A pesquisa aqui apresentada é de natureza quantitativa. Seabra (2001) afirma que o método quantitativo utiliza técnicas estatísticas, devendo ser empregado nos estudos descritivos e de relação de causalidade entre fenômenos em que seja necessário dar maior precisão aos resultados e aumentar a margem de segurança da pesquisa. Optou-se pelo caráter quantitativo com intuito de levantar dados que pudessem mostrar com objetividade se há uma relação entre a) o comprometimento dos funcionários e a existência de uma comunicação interna eficaz; b) uma comunicação eficaz e planejamento da comunicação interna integrada; c) comprometimento e planejamento de comunicação organizacional.

Dentre os tipos de pesquisa pertencentes à categoria quantitativa, optou-se pelo *survey* ou levantamento que, segundo Babbie (2001), trata-se de um tipo particular de pesquisa social empírica, a qual examina uma parte da população e leva em consideração o perfil dos respondentes.

Sob o aspecto temporal, considerando-se os momentos em que o pesquisador vai a campo coletar as informações, a *survey* pode ser intitulada longitudinal, quando o levantamento das informações é feito em períodos distintos ou pontos especificados, podendo até servir de comparação ou pode sofrer um corte-transversal, onde a coleta de dados ocorre em um só momento e a análise recaia sobre o estado do objeto em um momento específico (SAMPERINI *et al.*, 1991, *apud* FREITAS *et al.*, 2000).

O estudo aqui apresentado teve um corte transversal, já que a coleta de dados aconteceu entre os dias 20 de maio de 2009 e 05 de junho de 2009, ou seja, em um curto espaço temporal, em que toda a amostra foi avaliada.

A pesquisa *survey*, no presente trabalho, tem caráter descritivo, sendo uma replicação de pesquisa semelhante desenvolvida por Tavares (2005), em sua dissertação de mestrado, havendo, portanto, conhecimento prévio sobre o tema em estudo. Além disso, foram inquiridas as relações de dependência entre as variáveis e foi possível comparar os resultados com aqueles apresentados pela autora da pesquisa replicada.



## 4.2. Universo e Amostra

As informações cadastrais daqueles estabelecimentos foram fornecidas pelo Sindicato das Indústrias de Calçados de Fortaleza (SINDICALF), que catalogou todas as indústrias calçadistas do Ceará, que estavam inscritas na Junta Comercial, totalizando um número de 10 empresas de pequeno porte. O universo do estudo era composto por 340 pessoas que trabalham nesses estabelecimentos, sendo o tamanho da amostra determinado segundo o plano de amostragem aleatória estratificada proporcional, cuja expressão é dada por:

$$n = \frac{N \sum_{h=1}^{10} \frac{N_h^2 P_h (1 - P_h)}{N_h - 1}}{\frac{N^2 d_{\max}^2}{z_{\alpha/2}^2} + \sum_{h=1}^{10} \frac{N_h^2 P_h (1 - P_h)}{N_h - 1}}$$

em que:

- $n$  é o tamanho da amostra;
- $N$  é o tamanho da população ( $N=340$  funcionários nas dez empresas);
- $h$  é o índice adotado para designar a empresa considerada,  $h = 1, 2, \dots, 10$ ;
- $N_h$  é o número de funcionários da empresa  $h$ ;
- $P_h$  é a proporção de funcionários da empresa  $h$  que possuem alguma característica de interesse; aqui se considerou  $P_h = 0,50$  para todas as empresas;
- $d_{\max}$  é o erro máximo de amostragem que se permite;
- $z_{\alpha/2}$  é o valor teórico da distribuição normal padrão associado a 95% de confiança.

Após determinado o tamanho total da amostra, em cada estrato a amostra deve manter a proporção populacional, ou seja:

$$n_h = n \times \frac{N_h}{N}$$

A pretensão inicial era trabalhar com um erro de 5%, o que resultava em uma amostra de 188 pessoas. No entanto, houve grande resistência das empresas em disponibilizar um maior número de funcionários para responder à pesquisa, porque demandaria maior tempo de suspensão das suas atividades profissionais. Sendo assim, utilizou-se o  $d_{\max} 0,10$ , o que reduziu a amostra para 81 respondentes. Estes foram escolhidos nas empresas do universo, obedecendo aos critérios da amostragem probabilística, aleatória estratificada (MATTAR, 1997).

## 4.3. Coleta de Dados da Pesquisa de Campo

Na fase de coleta de dados da pesquisa de campo, utilizou-se a aplicação de questionário com os funcionários que trabalham nas pequenas empresas fabricantes de calçados em Fortaleza. Não houve a classificação dos pesquisados de forma hierárquica, pois foram identificados como funcionários, independentemente do cargo que ocupam. As maiores vantagens da utilização de instrumentos estruturados “[...] estão na simplicidade de sua aplicação e na facilidade que proporciona para tabulação, análise e interpretação” (MATTAR, 1997, p.161).

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

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

Nesta pesquisa, buscou-se aprimorar o instrumento utilizado originalmente e modificou-se a disposição das questões, optando-se por agrupá-las sob dois critérios: o assunto e o tipo das respostas. Então, as questões que utilizaram a escala Likert ficaram próximas, mas continuaram separadas em três blocos, de acordo com o assunto. Foram criados mais dois blocos, o V e o VI, onde se agruparam as questões com respostas fora do padrão Likert, mas que também permaneceram individualizadas por assunto. Ao final, ao invés de se terem 62 perguntas, como foi proposto por Tavares (2005), obtiveram-se apenas 60, já que, com o novo arranjo do questionário, não foi necessário repetir três vezes a mesma questão.

A aplicação dos questionários ocorreu durante os meses de maio e junho de 2009.

#### 4.4. Tratamento dos Dados e Resultados

Como se tinha a intenção de validar um instrumento desenvolvido por outra pesquisadora, buscou-se utilizar os mesmos procedimentos do estudo original. Os dados obtidos com a aplicação dos questionários foram analisados com algumas técnicas descritivas e inferenciais. Para a elaboração deste artigo, foram selecionados os resultados do Teste Exato de Fisher e da Correlação de Spearman, que verificaram a relação entre a comunicação interna percebida como eficaz e o comprometimento afetivo dos funcionários.

**Tabela 1 – Teste Exato de Fisher (TEF)  
 Entre as variáveis que medem a Comunicação Interna e o Comprometimento Afetivo**

Comunicação Interna		Comprometimento Afetivo			
		Nesta organização as chefias são altamente comprometidas com a missão da organização	Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual	Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela	Para mim, esta organização é a melhor de todas as outras para se trabalhar
Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações	TEF	59,316	76,177	57,766	60,805
	Valor p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais	TEF	78,379	82,634	80,63	77,186
	Valor p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo o negócio desta organização	TEF	73,833	77,543	70,723	76,546
	Valor p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Raramente estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata	TEF	56,258	88,906	80,516	71,751
	Valor p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

Os valores de “p” menores do que 0,001, indicam que as análises estatísticas realizadas pelo teste de Fisher apontaram associações significativas nos cruzamentos das variáveis da Comunicação Interna e as do Comprometimento (Tabela 1).

**Tabela 2 – Correlação de Spearman (CS)**  
**Entre as variáveis que medem a Comunicação Interna e o Comprometimento Afetivo**

Comunicação Interna		Comprometimento Afetivo			
		Nesta organização as chefias são altamente comprometidas com a missão da organização	Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual	Nesta organização os funcionários se manifestam ter um forte desejo de se manter membro dela	Para mim, esta organização, é a melhor de todas as outras para se trabalhar
Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações	CS	0,582	0,683	0,623	0,713
	Valor p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reuniões e/ou encontros especiais	CS	0,763	0,710	0,601	0,614
	Valor p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo o negócio desta organização	CS	0,468	0,662	0,466	0,647
	Valor p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Raramente estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata	CS	-0,575	-0,755	-0,646	-0,580
	Valor p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

Na Tabela 2, observa-se que todas as variáveis de Comunicação Interna estão correlacionadas com as variáveis de Comprometimento Afetivo, no mínimo, moderadamente. A última variável de Comunicação Interna, que avalia a qualidade do suporte técnico e administrativo da chefia imediata, se correlaciona negativamente com as demais variáveis do Bloco II, pois a afirmativa é negativa com relação às demais.

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

Diante dos resultados obtidos, poder-se-ia ser tentado a responder positivamente a esse questionamento, porquanto foi possível constatar que existe uma relação positiva em contrário, isto é, entre a comunicação percebida como ineficaz e o não-desenvolvimento do comprometimento afetivo dos funcionários. Explicitando a relação contrária, esse resultado é um indício de que a afirmação possa ser verdadeira, mas não é suficiente para uma resposta positiva à questão de partida, sendo necessário um aprofundamento no estudo dessa relação.

## 5. Limitações do Estudo

O estudo foi aplicado às pequenas empresas do setor calçadista de Fortaleza, não sendo possível, portanto, considerar que os resultados sejam expansíveis a todo o setor calçadista, posto que as grandes empresas podem ter comportamentos diferentes. Soma-se a isso o fato de a amostragem ter sido calculada pelo  $d_{\max} = 0,10$ , o que valida a amostra com menos respondentes, já que houve uma grande dificuldade de acesso às empresas para que estas parassem a produção para o preenchimento de um questionário longo.

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

## 6. Sugestões para Estudos Futuros

A partir da análise da pesquisa de campo realizada, formularam-se as seguintes sugestões para os próximos estudos relativos ao tema:

- Replicar a pesquisa nas outras empresas componentes do setor calçadista de Fortaleza: micro, médias e grandes empresas;
- Replicar a pesquisa em amostras estatisticamente aleatórias e mais significativas, com o intuito de verificar se os achados se repetem e podem ser generalizados para a população;
- Expandir as pesquisas para todo o setor calçadista do Estado do Ceará ou realizá-la em outros estados, principalmente naqueles em que tal setor tem forte impacto na economia, objetivando comparar resultados;
- Reduzir o questionário, pois há perguntas que são semelhantes e podem ser condensadas em perguntas-chaves, a fim de que necessite um menor tempo para preenchimento do questionário;
- Aprofundar a investigação, procurando responder à questão de partida de modo mais definitivo;
- Construir questionários que avaliem a presença de outros tipos de comprometimento no setor calçadista como o normativo e o calculativo.

Evitar utilizar perguntas negativas que dificultaram o entendimento de vários respondentes.

## Referências

- ANTUNES, Marco Antonio. A identidade das relações públicas. Disponível em: <http://www.marcoantunes.no.sapo.pt>. Acesso em: 08 jun. 2008.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.42, n.2, ano 0, p.31-41, abr./jun. 2002.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília. Brasília, 1994.
- BATISTA, F.; QUANDT, C.; PACHECO, F.; TERRA, J. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA, 2005.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, n. 66, p.32-40, 1960.
- BROWN R.B. Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, v.49, n.42, 1996.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: LePM, 2000.

- \_\_\_\_\_. **Endomarketing como Estratégia de Gestão: encanto seu cliente Interno.** Porto Alegre: LePM, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam qualidade e competitividade.** Porto Alegre: Comunicação Interna Editora / ABRP-RS/SC, 1995.
- CHINAN, Luiz. *In* NASSAR, Paulo. (org.). **Comunicação Interna: a força das empresas.** São Paulo: ABERJE, 2003.
- DOMINGOS, Cícero Penha. **Empresa Rede.** São Paulo: 2005.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2004.
- FREITAS, H.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.105-112, jul./set. 2000.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.
- GIRARDI, Angela Oliva e GIRARDI, Benur A. A Comunicação Organizacional e o Interlocutor Esclarecido. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – UnB. **Anais...** Brasília: Setembro de 2006.
- GOMES, Sidinéia. **Cultura organizacional e comunicação: obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo: Pioneira, 1997
- KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 1994.
- KREPS, G. **Organizational Communication: theory and practice.** New York: Longman. 1990.
- VON KROGH, Georg; ICHIJO Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a Criação de Conhecimento: reiventando a empresa com o poder da inovação contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003.
- LEITE, Quézia de Alcantara Guimarães. A importância da Comunicação Interna nas organizações. **Revista eletrônica Universia.** Disponível em: <http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?id=10790> . Acesso em: 28 ago.2008.
- LEMOINE, Claude; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. Em matéria de comprometimento na empresa, São os valores individuais que contam. *In*: Encontro Anual da ANPAD, ENANPAD. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999.
- LUPETTI, M. **Gestão Estratégica da Comunicação Mercadológica.** 1. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- MARCHIORI, N.L. **Aplicação de metodologias de melhoria contínua em sistemas de manufatura.** São Paulo. Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica as Universidade de São Paulo, 2001.
- MARTINO L.C. *In*: Hohlfeldt, A., Martino L. C. e França V. V. (orgs) **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências.** Petrópolis: Ed. Vozes, 2001.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia/planejamento.** São Paulo: Atlas, 1997.
- MCLUHAN, M.. **Guerra e paz na aldeia global.** São Paulo: Record, 1971.
- McNEESE-SMITH, D. Increasing employee productivity, job satisfaction and organizational commitment. **Hospital e Health Services Administration**, v. 41, n. 2, p.160, 1996.



- MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. ; MARQUES, G. M. ; SIQUEIRA, M. Um Estudo Exploratório dos Múltiplos Componentes do Comprometimento Organizacional. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, RS, v. 11, n. 1, p. 1-16, 2005.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T.; SALES, I; OLIVEIRA; D. e MONTEIRO, T.C. **Três (ou Quatro?) componentes do comprometimento organizacional**. In: Encontro Anual da Anpad, ENANPAD. *Anais...* Foz do Iguaçu, 1999.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, pp. 67-87, 1998.
- MEYER, JOHN P. e HERSCOVITCH, LYNNE. Commitment in the workplace Toward a general model. *Human Resource Management Review*, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.
- MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. v.1, p.61-89, 1990.
- MINAYO, M.C; Sanches, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? *Cadernos de Saúde Pública*. Rio de Janeiro, n. 9, v.3, p: 239-262, 1993.
- MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. e PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. n.14, 1979.
- \_\_\_\_\_. **Employee-organizations linkages: the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press. 1982
- PASTORE, José. **Flexibilização dos mercados de trabalho e contratação coletiva**. São Paulo: LTr, 1995.
- PENTEADO, Silvia Ângelo Teixeira. **Participação na Universidade – retrato em preto e branco**. São Paulo: Pioneira, 1991.
- PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Alínea, 1999.
- ROSA, Helaine Abreu. Organização e Cultura Organizacional: tentativas Epistemológicas. *Revista Comunicação Organizacional*. Disponível em <http://www.pucrs.br/famecos/pos/geacor/revista.html> acesso: jan. 2008.
- RHINESMITH, Stephen H.. **A Manager's Guide to Globalization: six Skills for Success in a Changing World**. USA: IRWIN Professional Publishing, 1993.
- SCHEIBLE, Alba Couto Falcão. **Comprometimento no Trabalho: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão**. (Dissertação) Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2002.
- SIQUEIRA, M. M. M., GOMIDE Jr., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed. p. 357-379, 2004.
- SOUZA, Liana Estela Merladete de. FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Comunicando com Relações Públicas: uma proposta de comunicação estratégica para o fortalecimento do comprometimento organizacional. *UNirevista*. São Leopoldo, v. 1, n. 3, julho 2006.
- WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, n.7 v.3, p.418-428, 1982.
- ROESCH, S. M.A. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos na conclusão de curso**. São Paulo, Atlas, 1996.
- RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade da comunicação interna**. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 30 fev. 2008.
- STUDT, Maurício. **A importância da comunicação e as relações com o público interno**. Disponível em: <http://www.comtexto.com.br/convicomcomunicamauriciostudt.htm>. Acesso em: 11 jul. 2008.

TAVARES, R. S. A. ; TAVARES, Carlos ; LIMONGI-FRANÇA, Ana . A importância do planejamento da comunicação no processo de uma comunicação eficaz: um estudo de caso. XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. **Anais...** p. 181-182, Rio de Janeiro, 2005.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando Conhecimento**. Rio de Janeiro: Senac Editora, 2000.

TORQUATO, F.G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva . **Bases teórico-metodológicas da pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 1. ed. Porto Alegre: Faculdades Integradas Ritter dos Reis, 2001.

SEABRA, G. de F. **Pesquisa científica: o método em questão**. Brasília: UNB, 2001.

YIN, RK. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.